



AB REVIEW

FOCUS SU:

- 6 Strategie e mercati
- 58 Valori ed eccellenze
- 84 Competenze
- 112 Passioni

Allianz  **Bank**
Financial Advisors

AB REVIEW

FOCUS SU:

- 6** Strategie e mercati
- 58** Valori ed eccellenze
- 84** Competenze
- 112** Passioni

Allianz  **Bank**
Financial Advisors

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



INDICE

ph. Andrea Piramidal

AB REVIEW

OTTOBRE 2020

5 EDITORIALE

Impegno straordinario - Paola Pietrafesa

6 STRATEGIE E MERCATI

Una formidabile spinta alla ripresa - Marcello Messori

Cigni d'argento (o del futuro delle pensioni) - Ludovic Subran

Longevità: tendenze e opportunità - Carlo Mogni e Stefano Ravelli

Investimenti prudenti - Erin Browne e Geraldine Sundstrom

Finanza sostenibile - Andreas Fruschki e Alina Donets

• **Idrogeno, energia del futuro** - Christophe Hautin

Il significato economico e strategico della BRI - Massimo Deandreis

L'Atlantide del risparmio e le nuove sfide

della consulenza finanziaria - Carlo Alberto Carnevale-Maffè

58 VALORI ED ECCELLENZE

Sostenibili per natura e per volontà - a cura della Redazione

Un gruppo che dà valore alle donne - a cura della Redazione

La "call" con i campioni - a cura della Redazione

Filantropia in evoluzione - a cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE

84 COMPETENZE

Come gestire l'ansia da rientro - Sarah Clayton e Anthea Hoyle

Ricerca avanzata contro l'Alzheimer - a cura di Fondazione EBRI Rita Levi-Montalcini

• **Terapie innovative più vicine** - Intervista ad Antonino Cattaneo

Nomadi digitali - Andrea Granelli

Tecnologia: libertà o vincolo? - Paolo Crepet

Le grandi promesse dell'uomo aumentato - Stefano Lorenzi

• **Prosciutto speziato**

112 PASSIONI

"Be With Us": la bellezza è sempre online - a cura di San Felice

• **Tra storia, calici e impegno sociale**

Omar Di Felice, sfidare il deserto per sfidare se stessi - Intervista a cura di Carlo Balzarini

L'artigianato: un ponte tra arte, design e impresa - a cura di Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte

Vetrina digitale - a cura di Pisa Orologeria

136 CONSULENZA FINANZIARIA WORLD-CLASS

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



ph. **Dario Palermo**

Evento webinar Investitori Sgr by Pro Canale del 13 luglio 2020.
Performance musicale sul tetto della Torre Allianz;
violinista Gennaro Cardaropoli, testimonial Fondazione Pro Canale.

AB REVIEW - Ottobre 2020

Coordinamento editoriale

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

Con la collaborazione di
Direzione Comunicazione e Rapporti
con le Istituzioni Allianz S.p.A.

Redazione

Emidia Melideo, HBR Italia

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 28 settembre 2020.

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

www.allianzbank.it

Allianz  **Bank**
Financial Advisors

In collaborazione con

Harvard Business Review
 **ITALIA**

IMPEGNO STRAORDINARIO

Gentili Clienti,
in questi ultimi mesi abbiamo assistito a eventi di natura straordinaria che hanno determinato – nella sfera umana, professionale e sociale – cambiamenti spesso imprevedibili. L'epidemia causata da Covid-19 ha modificato le priorità di molti, ma ha anche innescato la sorprendente capacità delle persone di trovare nelle difficoltà la forza di reagire e l'ingegno per innovare.

Forte degli importanti investimenti profusi nel corso degli anni, Allianz Bank Financial Advisors ha consolidato il processo di digitalizzazione, finalizzato all'obiettivo di delineare una rinnovata architettura atta a migliorare ulteriormente e semplificare il modello di servizio attuale.

Attori e protagonisti di un'evoluzione digitale graduale, ma talvolta repentina, guardiamo alla tecnologia valutandone attentamente rischi e opportunità, e con la prontezza di acquisire le competenze necessarie per un suo utilizzo virtuoso.

Grazie alla collaborazione con la rivista *Harvard Business Review Italia*, da sempre voce autorevole nel mondo del management e dell'innovazione, la realizzazione del semestrale di *AB Review* testimonia il costante impegno nel concepire strumenti di comunicazione affidabili ed efficaci, per garantire una lettura lucida e razionale delle notizie che ogni giorno recepiamo.

In questo numero parleremo di scenari futuri di mercato, nonché del continuo sforzo del Gruppo Allianz teso alla costruzione di un futuro sostenibile – a livello ambientale, sociale e di governance.

E, ancora, di realtà nel panorama italiano vocate alla ricerca scientifica e alla coltivazione di eccellenze, che rivelano valori accomunanti il mondo di Allianz Bank Financial Advisors: cura e vicinanza ai Clienti, professionalità e resilienza.

Desidero infine condividere con Voi l'impegno continuo e il senso di responsabilità che la rete dei nostri Consulenti Finanziari ha dimostrato anche durante il periodo del lockdown, al fine di garantire a distanza la qualità dei servizi che ci contraddistinguono nel panorama del risparmio gestito in Italia.

Mi auguro che *AB Review* resti per Voi un valido supporto nell'analisi e nella comprensione degli eventi circostanti. Perché possiamo trovare insieme la giusta consapevolezza che ci guiderà peraltro ad affrontare la ripresa con una necessaria capacità di discernimento, imprescindibile per affrontare le sfide future con pragmatismo e flessibilità.

Paola Pietrafesa

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



ph. Leonardo Costi - InPhoto Studio

STRATEGIE E MERCATI



- 8** **Una formidabile spinta alla ripresa**
Marcello Messori
- 14** **Cigni d'argento (o del futuro delle pensioni)**
Ludovic Subran
- 20** **Longevità: tendenze e opportunità**
Carlo Moggi e Stefano Ravelli
- 26** **Investimenti prudenti**
Erin Browne e Geraldine Sundstrom
- 36** **Finanza sostenibile**
Andreas Fruschki e Alina Donets
· **Idrogeno, energia del futuro**
Christophe Hautin
- 42** **Il significato economico e strategico della BRI**
Massimo Deandreis
- 48** **L'Atlantide del risparmio e le nuove sfide della consulenza finanziaria**
Carlo Alberto Carnevale-Maffè

FOCUS

La pandemia con la quale il mondo e i mercati stanno facendo ancora i conti ha rappresentato il "cigno nero" che ha sovvertito le analisi e le previsioni più accurate. In un contesto dominato dall'incertezza e indebolito dalla recessione, due sono gli assi che devono orientare le scelte degli investitori: la consapevolezza di una futura e vigorosa ripresa, sebbene disomogenea a livello geografico e settoriale; e la necessità di agire con prudenza, costruendo portafogli diversificati per tenere sotto controllo i possibili fattori di rischio.

UNA FORMIDABILE SPINTA ALLA RIPRESA



DI MARCELLO MESSORI

La pandemia, tuttora in corso, ha modificato profondamente gli assetti istituzionali e la governance economica europea. Le misure messe in atto finora, insieme a quelle in arrivo, suggeriscono uno scenario di straordinarie possibilità e proiettano l'Italia in un ruolo nuovamente da protagonista a livello continentale.

1. PREMESSA

In un intervento, scritto per questa *Rivista* verso la fine del 2019, mi concentravo sui fattori di incertezza economica e politico-istituzionale che minacciavano l'evoluzione del commercio internazionale e la crescita nell'area dell'euro (EA). Le mie preoccupazioni si concentravano sulla scarsa propensione, manifestata dalla Germania e dagli altri Paesi europei 'forti' di quell'area, di emanciparsi da un modello di sviluppo trainato dalle esportazioni nette e, in quanto tale, troppo vulnerabile rispetto alle scelte nazionaliste dell'Amministrazione Trump e alle connesse tensioni fra Stati Uniti, da un lato, e Cina e Unione Europea (UE), dall'altro. Non spendevo invece nemmeno una parola per



esaminare i possibili impatti macroeconomici del grave focolaio di Coronavirus che stava investendo da qualche tempo una regione centrale della Cina, ma che sarebbe diventato informazione comune solo nella prima metà di gennaio 2020.

La mia ignoranza rispetto a una minaccia sanitaria, che avrebbe colpito la UE e – soprattutto – l'Italia poche settimane dopo (metà di febbraio 2020), era condivisa da pressoché tutti gli economisti e – cosa ancora peggiore – dalla stragrande maggioranza degli operatori sanitari. Eccezion fatta per pochi scienziati con alta competenza e per alcuni scrittori e registi cinematografici un po' visionari, a fine 2019 nessuno prevedeva infatti uno *shock* pandemico che avrebbe

provocato molte vittime, causato la più pesante depressione dell'economia internazionale negli ultimi centocinquanta anni e modificato gli stili di vita e gli spazi di libertà quotidiana di una quota rilevante della popolazione mondiale.

Oggi (metà settembre 2020), a nove mesi dal manifestarsi di questi traumatici eventi, è troppo presto per trarre un bilancio credibile. La pandemia è ancora presente in aree economiche cruciali e manifesta segnali di recrudescenza anche in Europa; l'efficacia dei presidi sanitari e dei futuri vaccini è oggetto di controversie; l'irreversibilità delle trasformazioni produttive e sociali appare di difficile valutazione. Vi è, tuttavia, un punto fermo: la pandemia da Coronavirus ha modificato

gli assetti istituzionali e la *governance* economica europea.

In quanto segue, si mira a sostanziare tale affermazione richiamando brevemente le iniziative assunte dalla Commissione Europea, dalla Banca Centrale Europea (BCE), dall'Eurogruppo e dal Consiglio europeo fra marzo e luglio 2020 (cfr. par. 2). Si tratta di iniziative che, se correttamente interpretate, fanno emergere le novità nel funzionamento dell'EA (cfr. par. 3). Queste novità aprono spazi inattesi che potrebbero consentire all'economia italiana di recuperare i propri ritardi e di realizzare un processo di convergenza rispetto agli altri grandi Paesi europei. Nelle *Conclusioni* (cfr. par. 4), si propone qualche cenno al riguardo.

2. PIÙ DEL PIANO MARSHALL

È opinione condivisa fra gli storici economici che le ingenti risorse, messe a disposizione dal cosiddetto 'Piano Marshall' fra la fine degli anni Quaranta e l'inizio degli anni Cinquanta del secolo scorso, siano state uno strumento cruciale per sfruttare lo straordinario insieme di fattori favorevoli (progresso tecnico, disponibilità di capitale e di lavoro, espansione dei mercati, riforme istituzionali e sociali) allo sviluppo europeo dei successivi trent'anni (i cosiddetti *Trente glorieuses*).

Tale combinazione di fattori non sarà, certo, disponibile nell'UE e nell'EA del dopo pandemia. Tuttavia, la ripresa delle economie europee può fondarsi su vari elementi positivi: la spinta a ridurre i divari nelle telecomunicazioni, nel digitale e nell'intelligenza artificiale rispetto alle altre aree tecnologicamente più avanzate (Cina e Stati Uniti); la parziale internalizzazione nel mercato unico delle preesistenti catene internazionali del valore; la riorganizzazione dei processi produttivi e la ri-articolazione della geografia urbana e degli spazi territoriali, resa possibile dalle innovazioni informatiche; la crescente integrazione fra le attività produttive tradizionali e i servizi immateriali, che richiede più efficienti assetti ambientali

e istituzionali; l'esigenza di innalzare la qualità nella domanda di lavoro e la conseguente necessità di investimenti nell'educazione (specie avanzata) e nella formazione. Per giunta, lo sfruttamento di questi elementi è reso finanziariamente sostenibile da iniziative di politica monetaria e di politica fiscale che avranno un'incidenza sul PIL della UE molto maggiore rispetto al peso avuto dal Piano Marshall.

Le iniziative assunte nei mesi passati dalla BCE, dalla Commissione e da altre istituzioni europee sono, ormai, note. È quindi possibile richiamare pochi elementi essenziali e limitarsi a un quadro quantitativo di sintesi.

Si sommino il programma di *quantitative easing*, riavviato dalla BCE a novembre del 2019 e poi aumentato di 120 miliardi di euro cinque mesi dopo, e l'acquisto straordinario di attività finanziarie (il cosiddetto PEPP), deciso come specifica risposta allo *shock* pandemico. Il risultato è che, fra marzo 2020 e giugno 2021, la BCE immetterà nel sistema economico europeo poco meno di 1.800 miliardi di euro di liquidità aggiuntiva attraverso il canale di trasmissione monetario. Inoltre, mediante il potenziamento del cosiddetto T-LTROIII e il nuovo programma di LTRO che usano il canale di trasmissione bancario, entro la fine del 2021 la BCE potrebbe rendere disponibili alle

ENTRO LA FINE DEL 2021 LA BCE
POTREBBE RENDERE DISPONIBILI
**ALLE BANCHE PIÙ DI TRE TRILIONI
DI EURO DI RIFINANZIAMENTI
A TASSI NEGATIVI**

banche più di tre trilioni di euro di rifinanziamenti a tassi negativi. A ciò si aggiunga che, oltre a sospendere *de facto* il Patto di Stabilità e Crescita (PSC) e ad allentare in via temporanea i vincoli relativi agli aiuti di stato e ai requisiti contabili e patrimoniali delle banche, la Commissione e altre istituzioni europee hanno già varato finanziamenti per 540 miliardi di euro a favore degli stati membri dell'EA (SURE, interventi della Banca europea per gli investimenti, nuova linea precauzionale del MES). Infine, oltre ad approvare un piano finanziario pluriennale 2021-2027 di importo pari a circa 1.075 miliardi di euro, nel luglio scorso il Consiglio europeo ha varato un programma di espansione fiscale (il Next Generation – EU: NGEU) pari a 750 miliardi di euro e incentrato sul cosiddetto Fondo di Ripresa e di Resilienza (RRF). È evidente che gli acquisti delle attività finanziarie (titoli pubblici e privati), effettuati dalla BCE nei mercati secondari, sono eterogenei rispetto ai rifinanziamenti concessi dalla stessa BCE alle banche europee mediante operazioni di mercato aperto; ed è ancora più evidente che gli obiettivi della politica monetaria non possono essere assimilati, sulla base di una somma algebrica, a quelli della politica fiscale. Inoltre, le varie tipologie di finanziamento generano debiti per i mutuatari pubblici o privati che, prima o poi, andranno rimborsati; e gli stessi trasferimenti ai singoli Paesi, previsti dal piano finanziario pluriennale europeo e da alcuni programmi di NGEU (390 miliardi di euro), incidono sugli esborsi o sui debiti addossati – in proporzioni variabili – a tutti gli stati membri. Va infine sottolineato che una parte degli impegni, assunti dalle istituzioni europee, è indipendente dallo *shock* pandemico. Nonostante tali *caveat*, è impressionante ricavare una grossolana cifra di sintesi: fra il 2020 e il 2026, il sostegno alle economie della UE e dell'EA supererà largamente i 7 trilioni di euro.



3. LE NUOVE PROSPETTIVE EUROPEE

Questi numeri rimandano a cambiamenti sostanziali nella *governance* economica europea che, per essere adeguatamente illustrati, richiederebbero un'accurata analisi dell'evoluzione istituzionale realizzata dalla UE e dalla EA fra la crisi finanziaria internazionale del 2007-2009 e la rottura pandemica del 2020. Qui basti soffermarsi su tre aspetti. Innanzitutto, da aprile 2020, si sono adottate per la prima volta politiche fiscali di radicale sostegno all'economia associandole al rafforzamento di una politica monetaria già molto espansiva. Secondo: grazie all'approvazione del NGEU nel luglio scorso, il Consiglio europeo ha superato quella contrapposizione fra 'riduzione dei rischi' e 'condivisione dei rischi' che aveva bloccato, nel recente

Se l'economia italiana poteva essere segregata in una posizione marginale quando la crescita europea era basata sulle esportazioni nette, essa torna a essere una componente essenziale nel nuovo quadro

passato, una sistematica cooperazione fra gli stati membri più forti e quelli più fragili. Terzo: accettando una centralizzazione – seppur temporanea – di un consistente ammontare di debiti, la UE ha compiuto un passo iniziale ma forse irreversibile verso l'unificazione fiscale. L'armonizzazione fra il segno della politica monetaria e il segno della politica fiscale, che si era già manifestata in forma moderata fra il 2016 e il 2017, viene radicalmente rafforzata dalla depressione economica internazionale causata dalla pandemia. Il crollo del PIL negli Stati Uniti e nei principali Paesi europei, durante i primi due trimestri del 2020, è di entità tale da non trovare riscontro né nella grande crisi del 1929-'33 né nella grande recessione del 2007-'09. Era quindi inevitabile che, nel corso della fase di emergenza (primavera ed estate 2020), i vari Paesi arginassero i costi economici e sociali del 'blocco' produttivo mediante un sostegno ai redditi delle fasce più colpite della popolazione e mediante aiuti a quelle imprese a rischio di tracollo nonostante un discreto grado di efficienza strutturale. Queste politiche fiscali nazionali si sono avvalse della sospensione *de facto* del PSC, che ha ammorbidito i vincoli anche per i Paesi con bassa capacità fiscale, e dell'allentamento delle regole europee sugli aiuti di stato. Ciò rischiava, però, di innescare una dinamica fuori controllo dei debiti pubblici rispetto al PIL specie per i Paesi con preesistenti squilibri macroeconomici. Di qui, lo sforzo europeo di accompagnare le espansive politiche fiscali nazionali con interventi di sostegno dell'economia a livello accentrato.

Tale sforzo, già presente nel disegno europeo di finanziare le politiche nazionali di protezione dei disoccupati temporanei (SURE) e le spese dirette e indirette per il rafforzamento della sanità (la nuova linea precauzionale del MES), ha trovato piena espressione nell'architettura di NGEU. Soprattutto

la componente del RRF, incentrata su trasferimenti, comporta infatti il sostegno di un determinato sistema economico, scaricando parte dei rischi e degli oneri sugli altri stati membri dell'Unione. La ripartizione dei rischi e dei relativi oneri diventa, così, lo strumento per ridurre i rischi nei Paesi fragili. Il che consente di superare il precedente stallo, sancito in varie riunioni del Consiglio della UE nel corso del 2016 e nel 2017 e imputabile a una rigida subordinazione di qualsiasi forma di condivisione dei rischi a una precedente attuazione di iniziative per la riduzione dei rischi.

Come indica la lunghezza del Consiglio europeo di luglio 2020 (17-21), superare la contrapposizione fra riduzione e condivisione dei rischi è stato un percorso accidentato. Alla fine, è stato individuato un punto di equilibrio: il ricorso alla condivisione dei rischi e dei relativi oneri deve fondarsi su un attento controllo circa la conseguente riduzione di questi stessi rischi. Tale soluzione spiega perché la Commissione Europea debba sottoporre ad attenta valutazione i progetti, che i singoli stati membri elaboreranno per ottenere i finanziamenti del RRF e per realizzare così i loro programmi di investimento e di riforma; e perché il Consiglio della UE sia chiamato ad approvare questi progetti e a monitorare la loro corretta esecuzione.

Come dimostrano le modalità di finanziamento delle varie iniziative di NGEU, la condivisione dei rischi e dei relativi oneri richiede un accentramento – quantomeno temporaneo – dell'indebitamento. I finanziamenti a favore di singoli stati membri, che sono previsti dal RRF e da altri programmi e che sono di lungo termine, richiedono che la Commissione Europea – per conto dell'Unione Europea – contragga un debito sul mercato per reperire le risorse poi 'girate' ai vari Paesi; fino a che i Paesi beneficiari non rimborsano il loro debito, la Commissione



Europea rimarrà esposta nei confronti degli investitori di mercato. Ciò vale, *a fortiori*, nel caso di trasferimenti a favore di singoli stati membri, anch'essi previsti dal RRF. La differenza è che, alla scadenza del contratto di debito, la Commissione dovrà reperire risorse proprie per effettuare il rimborso dal momento che non potrà rivalersi sui Paesi beneficiari. Da tutto ciò deriva che, agendo per conto dell'Unione Europea, la Commissione emette titoli di debito europei in quantità rilevante; e che solo una parte di tali titoli potrà essere rimborsata mediante i rimborsi dei Paesi beneficiari.

4. CONCLUSIONI: LE OPPORTUNITÀ PER L'ITALIA

In sede di approvazione di NGEU, il Consiglio europeo ha sottolineato che questa rilevante emissione di debito europeo è un fatto temporaneo, indotto dall'eccezionalità della

pandemia. A ben vedere, come è dimostrato dalla mutata posizione della Germania (recente promotrice del RRF), le cause del fenomeno sono più strutturali. Il rallentamento del commercio internazionale, l'opportunità di recupero dei ritardi tecnologici e l'accorciamento delle catene internazionali del valore accrescono l'importanza del mercato unico europeo come fattore di traino per lo sviluppo della UE e della EA. Il rafforzamento di tale mercato richiede, però, la convergenza fra i maggiori Paesi dell'Unione e – soprattutto – dell'EA. Di conseguenza, se l'economia italiana poteva essere segregata in una posizione marginale quando la crescita europea era basata sulle esportazioni nette, essa torna a essere una componente essenziale nel nuovo quadro.

Riproducendo per l'Italia il calcolo grossolano già effettuato per stimare l'ammontare complessivo del

sostegno all'economia europea, si può affermare che – fra il 2021 e il 2026 – la cifra di sintesi per il nostro Paese supererà il trilione di euro. Pur se con i *caveat* sopra detti, si tratta di un ammontare irripetibile di risorse che, se ben utilizzato, sarebbe in grado di modificare l'inerzia del sistema economico e sociale italiano e di attuare quelle riforme e quegli investimenti che sono necessari per porre sotto controllo i principali squilibri macroeconomici e per tornare al centro della scena europea. La domanda, che dobbiamo porci come cittadini e come investitori, è se l'Italia saprà cogliere una così straordinaria opportunità nei prossimi anni.

MARCELLO MESSORI

è Presidente di Allianz Bank Financial Advisors, Economista, Professore e Direttore presso la Luiss School of European Political Economy.

CIGNI D'ARGENTO (O DEL FUTURO DELLE PENSIONI)



DI LUDOVIC SUBRAN

Quella dei sistemi pensionistici, sebbene graduale e silente, rischia di essere una crisi comunque importante e dolorosa se i Governi non saranno pronti ad affrontare i cambiamenti demografici in atto. Allianz ha analizzato la situazione e le prospettive di 70 Paesi nell'ultimo Global Pension Report 2020.

Se l'innalzamento dell'aspettativa di vita è a tutti gli effetti un traguardo progressivo a livello globale, l'aumento della percentuale di "cigni d'argento" (le persone in età pensionabile) comporta anche la necessità di sistemi pensionistici solidi nei vari Paesi. Una realtà ancora piuttosto lontana dall'essere raggiunta. Per fare il punto e confrontare le organizzazioni previdenziali di diversi Paesi, Allianz ha realizzato il Global Pension Report 2020. "Questo studio – spiega Ludovic Subran, Capo Economista di Allianz SE – vuole fare luce sulla questione delle politiche pensionistiche a livello globale. È possibile arrivare a una soluzione che soddisfi le diverse esigenze? Per rispondere a questa domanda



abbiamo sviluppato l'**Allianz Pension Index (API)**, messo a punto sulle nostre precedenti ricerche sull'argomento. Le riforme pensionistiche sono state trascurate rispetto ad altre politiche, in primo luogo la questione climatica". E questo è un peccato: "Preservare equità e giustizia generazionale è dal nostro punto di vista importante tanto quanto mitigare il cambiamento climatico. Proteggere le persone e assicurare loro un benessere finanziario lungo tutto l'arco della vita è il *purpose* di Allianz". È evidente che, in ottica previdenziale, il dato demografico riferibile alle varie realtà locali giochi un ruolo cruciale. Entro il 2050, più di 1,5 miliardi di

persone saranno in età pensionabile, il doppio di oggi. La prima prova inizierà nei prossimi anni, quando i *baby boomer* inizieranno ad andare in pensione in massa, mettendo a dura prova i sistemi pensionistici. Dato che viviamo più a lungo e nascono meno bambini, la percentuale di persone di età pari o superiore ai 65 anni nella popolazione globale aumenterà dal 9% di oggi al 16% entro il 2050 (vedi Figura 1). Quasi tutte le regioni vedranno il cambiamento demografico. L'Europa, il continente più vecchio in termini di età dei suoi abitanti, rimarrà tale anche dopo tre decenni. Nel 2050, infatti, il 28% della popolazione europea avrà 65 anni o più.

L'Allianz Pension Index (API) è stato concepito per analizzare in modo esaustivo i sistemi pensionistici in termini di sostenibilità e adeguatezza



La percentuale di persone di 65 anni e più nella popolazione globale aumenterà dal 9% di oggi al 16% entro il 2050

I CRITERI DI MISURAZIONE DI ALLIANZ

L'Allianz Pension Index (API) è stato concepito per analizzare in modo esaustivo i sistemi pensionistici in termini di sostenibilità e adeguatezza (vedi Figura 2). L'indice si basa su tre sottoindici e tiene conto di 30 parametri, che vengono valutati su una scala da 1 a 7, con 1 come voto migliore. L'analisi attuale copre 70 Paesi e si basa sugli ultimi dati disponibili a marzo 2020.

Il primo sottoindice dell'API combina il **cambiamento demografico** e la **situazione finanziaria pubblica**, segnando il punto di partenza per qualsiasi riforma pensionistica: queste condizioni strutturali sono più o meno date – le tendenze demografiche cambiano solo in lunghi periodi di tempo e i deficit di bilancio si accumulano più velocemente di quanto non si riducano, limitando così il margine di manovra dei Governi. Molti Paesi emergenti in Africa e in Asia ottengono risultati piuttosto buoni in questo

sottoindice, poiché la loro popolazione è ancora giovane e i deficit e i debiti pubblici sono piuttosto bassi. D'altra parte, molti Paesi europei come l'Italia e il Portogallo sono tra i peggiori performer: le popolazioni anziane fanno registrare debiti elevati. "E questa è la situazione prima del Coronavirus e del suo tsunami di nuovo debito", dice l'economista di Allianz Michaela Grimm, che ha guidato il team di studiosi nella stesura del report. "Una delle eredità dell'attuale crisi sarà certamente il raddoppio degli sforzi per riformare i nostri sistemi pensionistici. Ciò che restava del margine di manovra finanziario è andato per sempre". Il secondo sottoindice dell'API riguarda la **sostenibilità** e misura come i sistemi pensionistici reagiscono ai cambiamenti demografici. I migliori risultati li ottengono Indonesia e Bulgaria, soprattutto grazie all'aumento dell'età pensionabile, ai disincentivi per il pensionamento anticipato e all'introduzione di elementi

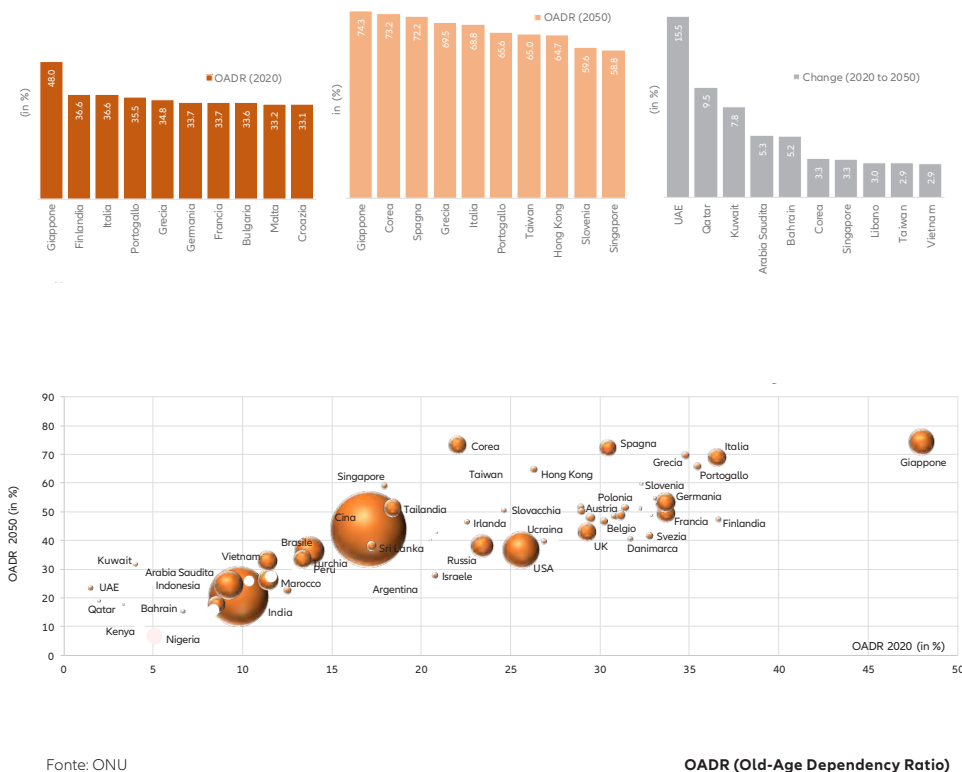
contributivi. In fondo alla scala ci sono Arabia Saudita, Sri Lanka e Malaysia, dove l'età pensionabile è ancora di 60 anni o meno e non ci sono né detrazioni per il pensionamento anticipato né altri fattori demografici.

Il terzo sottoindice dell'API valuta l'**adeguatezza** dei sistemi pensionistici, mettendo in discussione il fatto che essi forniscano un adeguato standard di vita in età avanzata. Nel complesso, il punteggio medio del sottoindice di adeguatezza (3,7) è leggermente migliore di quello del sottoindice di sostenibilità (4,0), segno che la maggior parte dei sistemi attribuisce ancora un peso maggiore al benessere dell'attuale generazione di pensionati rispetto a quello della futura generazione di contribuenti fiscali. I Paesi in testa alla classifica dell'adeguatezza hanno ancora pensioni statali piuttosto generose, come l'Austria e l'Italia, oppure un secondo e terzo pilastro solidamente finanziati, come la Nuova Zelanda e i Paesi Bassi. In fondo alla classifica ci sono i Paesi emergenti come la Nigeria e il Laos, che non dispongono ancora di un sistema pensionistico pubblico affidabile.

Combinando tutti e tre i sottoindici, i risultati complessivi oscillano tra il 2,9 per la Svezia e il Belgio e il 5,4 per il Libano. Il compromesso tra la sostenibilità e l'adeguatezza di un sistema pensionistico sembra ancora essere un nodo irrisolto per la maggior parte dei responsabili politici. Non c'è nessun Paese che si distingue nel bilanciare questo *trade-off*. Belgio e Svezia sono i più vicini, con punteggi inferiori a 3 in entrambe le categorie. Come sarebbe il sistema pensionistico "ideale"? L'analisi mostra che per la maggior parte dei Paesi, un sistema più equilibrato è a portata di mano. A questo proposito, Covid-19 potrebbe fungere da apripista: gli ultimi mesi hanno insegnato al mondo che un cambiamento radicale e azioni coraggiose sono possibili. Questa è una lezione che i responsabili politici potrebbero applicare anche alla riforma dei sistemi pensionistici.

Figura 1 - L'invecchiamento come fenomeno globale

La grandezza delle bolle è proporzionale al numero di persone con più di 65 anni di età nel 2050



Fonte: ONU

OADR (Old-Age Dependency Ratio)

L'ITALIA, PUR NON AVENDO GROSSE CAPACITÀ DI SPESA, SI È CLASSIFICATA AL 18° POSTO NELL'ALLIANZ PENSION INDEX

SVEZIA IN TESTA, ITALIA NON LONTANA

In cima all'API troviamo Svezia, Belgio e Danimarca, seguiti da Nuova Zelanda e Stati Uniti.

Nessun Paese asiatico è stato inserito nella Top 10, con la Cina arrivata all'undicesima posizione.

L'Italia, pur non avendo grosse capacità di spesa, si è classificata al 18° posto. Sebbene abbia brillato per adeguatezza e sostenibilità, il nostro Paese lotta nei punti di partenza di un margine di manovra finanziario e di una popolazione che invecchia, realtà che la pandemia di Coronavirus ha portato alla luce.

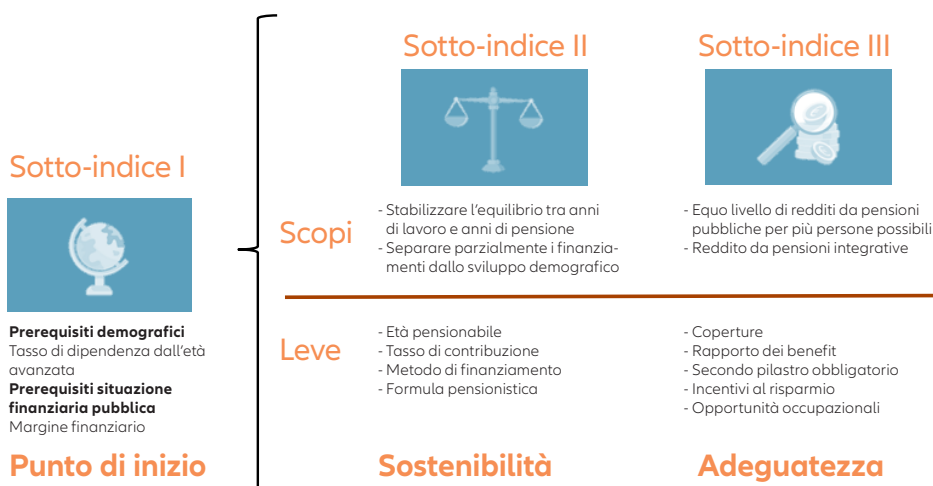
Gli Stati Uniti, che godono di una posizione di partenza invidiabile, beneficiano di un grande margine di manovra finanziario e la loro situazione demografica è relativamente favorevole rispetto alle altre nazioni industrializzate. Se da un lato si

colloca al di sopra della media anche per quanto riguarda la sostenibilità e l'adeguatezza, dall'altro quella dell'inclusività rimane una sfida.

Alla posizione numero 16 si colloca il sistema pensionistico del Regno Unito, ritenuto adeguato e sostenibile nel momento in cui il Paese si muove per aumentare l'età pensionabile e stanziare un capitale sufficiente. Ciò che la Gran Bretagna potrebbe fare meglio, sarebbe avviare le detrazioni per il pensionamento anticipato, aggiungere un fattore demografico alla sua formula pensionistica e adattare il mercato del lavoro alle esigenze di una forza lavoro che invecchia.

È interessante notare che la Germania – che ha la reputazione di essere un pianificatore finanziario frugale e meticoloso – si è classificata al 26° posto nell'API. Sebbene il Paese se la sia cavata

Figura 2 - I tre sotto-indici dell'Allianz Pension Index



Fonte: Ricerche Allianz

ragionevolmente bene in termini di adeguatezza e sostenibilità, la sua posizione complessiva è stata compromessa da un punto di partenza demografico debole a causa del rapido invecchiamento della popolazione.

La Spagna, invece, si trova alla posizione numero 44. Il suo sistema pensionistico pubblico, per quanto generoso, potrebbe non essere sostenibile nel lungo periodo. Si potrebbe consigliare a Madrid di aumentare l'età pensionabile, avviare deduzioni anticipate e offrire agli anziani maggiori opportunità di lavoro.

Sorprendentemente, la Francia è scesa sotto la Spagna al 51° posto. Anche Parigi ha un sistema pensionistico generoso, ma insostenibile, e potrebbe pensare a un'età pensionabile più elevata, a detrazioni anticipate e a un fattore demografico nella formula della pensione.

“Anche se in questo momento tutti sembrano essere travolti dal Covid-19, la politica delle pensioni è un argomento troppo importante per perdersi nella battaglia contro il virus. Infatti, dovrebbe essere parte integrante di ogni strategia di recupero: è la chiave per sbloccare il risparmio precauzionale e affrontare le crescenti disuguaglianze. Se non si riesce a disinnescare l'incombente crisi pensionistica, il tessuto sociale potrebbe diventare ancora più logoro e un ulteriore aumento del populismo, con tutte le sue conseguenze negative per la libertà economica e individuale, sembra inevitabile”, conclude Ludovic Subran.

LUDOVIC SUBRAN

è Capo Economista di Allianz SE e Direttore per la Ricerca Economica presso Euler Hermes, Compagnia del Gruppo Allianz.

La maggior parte dei sistemi pensionistici attribuisce ancora un peso maggiore al benessere dell'attuale generazione di pensionati rispetto a quello della futura generazione di contribuenti fiscali

LONGEVITÀ: TENDENZE E OPPORTUNITÀ



DI CARLO MOGGI E STEFANO RAVELLI
A cura di **INVESTITORI SGR**

In tutto il mondo, Italia compresa, le persone vivono più a lungo e in migliori condizioni di vita e di salute. Gli over 65 possono in media contare su risparmi e patrimoni più elevati, che vanno investiti in modo saggio e oculato. Un'opportunità che investitori professionali qualificati possono aiutare a cogliere.



È un dato di fatto, confermato da tutte le proiezioni elaborate dai diversi istituti di ricerca e organismi internazionali che si occupano della materia, *in primis* le Nazioni Unite: la popolazione mondiale sta invecchiando e questo è un trend duraturo e in costante accelerazione. Quello dei *senior* è il segmento di popolazione che più è destinato a crescere nei prossimi decenni e ciò è imputabile alla combinazione di due fattori: il progressivo abbassamento del tasso di fertilità e il contemporaneo aumento delle aspettative di vita, in conseguenza del miglioramento dei modelli di comportamento, dei livelli di istruzione e delle terapie a disposizione che stanno progressivamente accrescendo i tassi di sopravvivenza (grazie alle scoperte in campo farmaceutico, alla crescente possibilità di sostituzione di organi del corpo non funzionanti

nonché all'innovazione tecnologica in campo medicale). L'innalzamento della speranza di vita rappresenta un trend globale che interessa tanto i Paesi sviluppati quanto le economie emergenti. Questa tendenza accelererà negli anni a venire e risulterà particolarmente visibile in Europa dove, secondo le proiezioni delle Nazioni Unite, entro il 2050 circa un terzo della popolazione avrà più di 65 anni. Non occorre essere degli specialisti per comprendere la portata delle sfide imposte da questo cambiamento senza precedenti, ma anche delle opportunità a esso collegate. Nei Paesi sviluppati i *senior* costituiscono già oggi il segmento più abbiente della popolazione e intercettano una quota crescente di ricchezza e di reddito disponibile che è destinata a innalzarsi progressivamente.

A questa evoluzione generazionale non fa eccezione la realtà italiana: l'età media dei residenti nel nostro Paese è tra le più alte fra i Paesi Ocse e, come in tutte le economie avanzate, si sta ulteriormente alzando, addirittura più rapidamente che altrove. Le condizioni economiche delle persone oltre i 60 anni risultano in media più favorevoli rispetto a quelle di altre fasce di età, sia in termini reddituali che patrimoniali. Anche il livello di indebitamento è mediamente più basso e spesso legato al cosiddetto "*welfare familiare*" che in Italia svolge un ruolo assai più rilevante che altrove. Un'altra peculiarità della terza età italiana riguarda l'alta quota di patrimonio personale detenuta in forma liquida su base strutturale e non come parcheggio temporaneo di risorse. Sul fronte degli investimenti immobiliari si constata, non certo con stupore,

LA *SILVER ECONOMY* RAPPRESENTA UNA TENDENZA LE CUI DIMENSIONI POTENZIALI VENGONO STIMATE IN DIVERSI MILIARDI DI EURO A LIVELLO GLOBALE

che la percentuale di individui ultrasessantenni che risultano proprietari di immobili è più elevata della media nazionale e che lo spazio in metri quadri per persona è spesso eccedente le necessità. La scarsa propensione, anche per motivi affettivi, a spostarsi in abitazioni più piccole vendendo l'immobile posseduto determina anche in questo caso un non fruttifero impiego di ricchezza. Si tratta quindi di una platea di consumatori e investitori ad alta potenzialità, con elevata capacità di spesa e una crescente domanda di beni e servizi che attrae le aziende spingendole a ridefinire la propria offerta in modo da soddisfare più puntualmente questi nuovi bisogni.

Alla luce di questa profonda evoluzione sociale, quello facente capo alla cosiddetta *Silver Economy*, cioè al complesso delle attività economiche attinenti in senso lato alla soddisfazione dei bisogni della terza età (o forse "seconda giovinezza?"), rappresenta un trend secolare, ovvero una tendenza che si collega a una crescita strutturale di lungo periodo e le cui dimensioni potenziali vengono stimate in diversi miliardi di euro a livello globale. Si tratta in effetti di un "*megatrend*" con annesse conseguenze dirompenti e come tale rappresenta una sfida importante, ma anche un'opportunità di

investimento che può essere messa a fuoco solamente adottando un approccio multisetoriale e diversificato che connetta tra loro una pluralità di comparti beneficiari a vario titolo dei crescenti bisogni dei *senior*.

Da un lato, quindi, le sfide per le principali economie mondiali, chiamate a investire risorse crescenti nei propri sistemi sociali e sanitari a supporto di una popolazione sempre più anziana e con una minore partecipazione alla forza lavoro; dall'altro una serie di opportunità d'investimento da analizzare a tutto tondo in un contesto globale in continua evoluzione, in primis nell'ambito *healthcare*, ma anche in quello finanziario, con riferimento al risparmio gestito, alle assicurazioni e alla previdenza, e in quello dei beni di consumo. Su quest'ultimo settore convergono numerosi temi connessi al miglioramento degli stili di vita in età avanzata quali l'alimentare, la cosmesi e la cura della persona, la spesa per l'abitazione e per tutto ciò che ne fa da corredo e abbellimento, lo sport e la forma fisica, nonché l'*entertainment* inteso come attività culturali in genere (cinema, teatro, concerti), mobilità, viaggi e soggiorni in centri-benessere (con i settori alberghiero e crocieristico quali primi beneficiari del fenomeno del cosiddetto "*Silver Tourism*"). Le imprese si trovano quindi di fronte a un mercato appetibile e in significativa crescita, ma che richiede soluzioni sempre più specifiche e adeguate a una nuova generazione di consumatori.

La terza età rappresenta un universo alquanto eterogeneo, all'interno del quale è opportuno distinguere gruppi di soggetti con caratteristiche ed esigenze molto diverse, riconducibili tra l'altro alla partecipazione o meno a un'attività lavorativa o al livello di attività fisica o mentale in rapporto all'età e a cui corrispondono trend di spesa e di comportamento economico ben distinti tra loro. A livello demografico, la generazione dei "*baby boomer*", cioè dei nati in Nord America o in Europa intorno agli anni '50 e '60 del secolo scorso, rappresenta indubbiamente uno dei target di consumo più interessanti e ambìti: gli appartenenti a questo cluster possono infatti contare



su un livello di patrimonio e ricchezza mediamente più elevato di altri sottinsiemi della popolazione, nonché di un reddito più stabile, beneficiando inoltre di maggiore tempo libero a disposizione.

L'investimento professionale nel tema della longevità si fonda quindi su una visione di lungo periodo, applicata all'universo di aziende che più beneficiano dell'incremento della speranza di vita e del continuo cambiamento dei *pattern* di consumo e investimento. Rappresenta un terreno fertile per la gestione attiva, volta ad individuare i *business model* caratterizzati da un più elevato potenziale di crescita rispetto alla media del mercato. Deve anche porsi come obiettivo la ricerca di decorrelazione rispetto alla tradizionale variabilità del ciclo economico grazie a un profilo di crescita più stabile offerto all'investitore dalla presenza di un trend secolare.

Un altro requisito necessario è l'approccio adattivo, attento a cogliere la continua evoluzione di questo tema di investimento che ridefinisce costantemente i contorni del perimetro di aziende coinvolte, impegnate in un costante sforzo di riformulazione dell'offerta di beni e servizi in funzione delle esigenze della *Silver Age*. In tal senso, la selezione dei titoli richiede

un'attenzione particolare per aspetti quali l'innovazione di prodotto e di processo e l'ammontare di risorse impiegate in ricerca e sviluppo, fondamentali per assicurare la generazione di utili futuri.

Un concreto banco di prova per questo approccio è rappresentato dalla crisi del Covid-19 che stiamo vivendo e che sta inducendo inevitabilmente una significativa modifica nei nostri stili di vita, lasciando un segno tangibile su abitudini e comportamenti radicati, oltre che una serie di profonde conseguenze economiche. Il Coronavirus e la grave recessione che ne è scaturita hanno infatti determinato una forte contrazione nella domanda di numerosi beni e servizi, colpiti dagli effetti delle misure di lockdown più o meno stringenti decise dai vari Governi; i cambiamenti di comportamento dei consumatori, in parte transitori in parte più duraturi, hanno messo in discussione la validità di *business model* consolidati creando al contempo nuove opportunità di mercato spesso collegate alla *disruption* tecnologica. Un esempio evidente è rappresentato dall'evoluzione del settore per antonomasia legato alla *Silver Age*, ovvero quello della salute. L'emergenza sanitaria ha infatti ridefinito come prioritario il tema dell'*healthcare* sia



nella sensibilità individuale che a livello di collettività e di attenzione da parte degli investitori. Se nel complesso la performance reddituale del comparto ha evidenziato notevole resilienza al collasso dell'attività economica fatto registrare nel primo semestre di quest'anno, alcune categorie di beni e servizi in ambito medicale sono state fortemente penalizzate (si pensi agli apparecchi acustici o ai prodotti ottici) mentre altri segmenti, quali ad esempio farmaceutica, biotecnologia, diagnostica e apparecchiature mediche hanno manifestato appieno le loro caratteristiche difensive e di decorrelazione nelle fasi avverse del ciclo. L'emergenza epidemiologica ha inoltre accelerato l'evoluzione tecnologica avvantaggiando le aziende

coinvolte nel processo di digitalizzazione della sanità e che offrono servizi quali telemedicina, teleassistenza, o vendita di farmaci online.

Il distanziamento sociale ha fornito nuovo impulso al trend già in atto di incremento del contenuto tecnologico nel comparto della salute, sollecitando un ripensamento delle strutture ospedaliere con maggiore adozione di robotica e automazione e con la decentralizzazione dei *point of care* per farli coincidere il più possibile con le abitazioni dei pazienti e con la prestazione da remoto dei servizi medici. Lo sviluppo dei dispositivi digitali personali renderà più efficaci la diagnostica e le terapie, riducendone al contempo i costi di erogazione, con nuove modalità di interazione tra pazienti e strutture sanitarie;

il risultato ultimo sarà un indubbio incremento in efficienza. La strada intrapresa durante la pandemia non è destinata a interrompersi, ma semmai a rafforzarsi, anche grazie a un maggior intervento pubblico che potrebbe condurre a un processo di re-localizzazione delle attività produttive ritenute essenziali in campo medicale, offrendo anche notevoli opportunità di investimento.

Considerazioni analoghe valgono anche per gli altri settori legati all'economia della terza età: nel periodo emergenziale le vendite di alcuni beni e servizi sono state colpite duramente, ma una volta superata la crisi per molti di essi la traiettoria di consumo riprenderà il cammino temporaneamente interrotto. Non per tutti però: occorrerà valutare con attenzione l'evoluzione delle abitudini in funzione della pandemia. I timori relativi al contatto fisico in luoghi affollati hanno accresciuto la centralità della casa e della spesa per il miglioramento del comfort tra le mura domestiche, sfavorendo altri segmenti di consumo, quali ad esempio viaggi e shopping tradizionale. La crisi epidemiologica fungerà inoltre da acceleratore del processo di trasformazione digitale in tutti i campi, già ben presente, ma che finora si era sviluppato gradualmente: *l'online shopping* con consegna a domicilio, la domotica, la finanza digitale e i pagamenti elettronici come sostituti dello scambio di denaro fisico sono solo alcuni esempi della rivoluzione in atto.

In definitiva, quello della senescenza rappresenta un trend secolare di portata globale che mobiliterà una quota crescente di consumi e investimenti finanziari e costituisce una opportunità d'investimento chiave e tra le più promettenti per gli anni a venire. La grave recessione conseguente all'emergenza pandemica ha segnato duramente alcuni segmenti dell'economia della terza età, lasciandone altri sostanzialmente non impattati e, in alcuni ambiti, accelerando modelli di sviluppo legati sempre di più all'avvento di un'economia digitale. La ricetta per cogliere le opportunità di investimento non può non tenere conto di queste dinamiche, mantenendo un atteggiamento flessibile ancorato a una solida visione di lungo termine.

CARLO MOGNI

è Portfolio Manager, Investitori Sgr S.p.A.

STEFANO RAVELLI

è Portfolio Manager, Investitori Sgr S.p.A.

Quello della senescenza rappresenta un trend secolare di portata globale che mobiliterà una quota crescente di consumi e investimenti finanziari e costituisce una opportunità d'investimento chiave per i prossimi anni

INVESTIMENTI PRUDENTI



DI ERIN BROWNE E GERALDINE SUNDSTROM
A cura di PIMCO

Mentre ancora permangono le incertezze generate dalla pandemia globale, le previsioni economiche di base permettono di vedere nei prossimi mesi una ripresa economica graduale, per quanto disomogenea. Ma permangono anche rischi sostanziali che suggeriscono di costruire portafogli resilienti e ben diversificati.

Le economie e i mercati finanziari sono stati scossi, dopo un decennio di protratta crescita e di prezzi degli attivi in rialzo, dalla pandemia di Covid-19. La crisi sanitaria mondiale ha costretto la maggior parte dei Governi a imporre lockdown e a fermare le attività economiche praticamente innescando una correzione dei mercati finanziari di una repentinità senza precedenti. La risposta delle autorità con misure monetarie e fiscali di sostegno, anch'esse



straordinarie, ha prodotto un rimbalzo altrettanto perentorio degli asset rischiosi.

Oggi gli investitori si interrogano su come costruire i portafogli in una congiuntura in cui i prezzi degli asset appaiono scollegati dall'economia reale e la soluzione alla crisi sanitaria non si intravede ancora con chiarezza. La nostra analisi suggerisce che le valutazioni degli asset di rischio (azionario e credito) sono

sostanzialmente eque al netto delle condizioni finanziarie accomodanti e nel presupposto di una ripresa economica graduale. Tuttavia, la distribuzione dei possibili scenari economici sull'orizzonte temporale dei prossimi 12 mesi è insolitamente ampia. Avremo una ripresa a V con la riapertura delle attività economiche? O il presentarsi di una seconda ondata del virus provocherà una nuova frenata dell'economia?

Non c'è una risposta certa a queste domande. Gli investitori dovrebbero pertanto considerare di costruire portafogli capaci di andare bene nel ventaglio delle possibili evoluzioni. PIMCO attualmente privilegia una posizione di rischio moderato nei portafogli multi-asset, ponendo enfasi su titoli resilienti nelle esposizioni azionarie e obbligazionarie. Come sempre, una robusta diversificazione di portafoglio è fondamentale, ma per



CON LA RIAPERTURA DELLE ATTIVITÀ ECONOMICHE AVREMO UNA RIPRESA A V? O UNA SECONDA ONDATA DEL VIRUS POTREBBE PROVOCARE UNA NUOVA FRENATA DELL'ECONOMIA?

realizzarla occorre un approccio multi-forme. La duration, gli attivi reali e le valute possono svolgere tutti un ruolo importante. Un lato positivo è che la volatilità e l'incertezza spesso portano ottime opportunità d'investimento. Noi crediamo che portafogli costruiti in modo avveduto, ben diversificati e sufficientemente agili dovrebbero essere nella migliore posizione per procedere bene nei mesi a venire.

PERCORSO ACCIDENTATO

Nel nostro scenario di base prevediamo una ripresa economica graduale e disomogenea, con un ritorno ai livelli di PIL pre-crisi che per molte economie non avverrà prima del 2022. Accanto allo scenario di base, abbiamo valutato ulteriori possibili evoluzioni, positive e negative. Nello scenario ottimista, lo sviluppo rapido di una cura per il virus consentirebbe alle economie di ripartire e normalizzarsi più rapidamente di quanto attualmente previsto. Nello scenario pessimista, una forte seconda ondata diffusa del virus costringerebbe i Governi a reintrodurre misure di distanziamento sociale e potrebbe sfociare in una recessione a W da cui potrebbero conseguire chiusure di imprese e perdita di occupazione

permanenti. Nel complesso, ancorché il nostro scenario di base preveda un graduale miglioramento dei dati economici, i rischi appaiono orientati al ribasso. Tuttavia, appare evidente che le autorità sono impegnate a ulteriori misure espansive anche qualora prevalgano indicatori economici migliori delle attese e questo depone a favore di uno scenario rialzista altrettanto plausibile.

LE VALUTAZIONI DEGLI ASSET RISCHIOSI

Affermare che, sia a livello personale che come investitori sui mercati finanziari, stiamo vivendo un momento che non ha precedenti è riduttivo. La pandemia ha innescato la discesa dei mercati più veloce della storia: nel punto più basso, l'indice MSCI All Country World ha registrato -32,9% sull'anno e ci sono voluti solo 40 giorni di calendario per una correzione del -34,8% dal punto massimo al punto minimo. Anche gli spread delle obbligazioni societarie *investment grade* mondiali (option-adjusted spread medio dell'indice Bloomberg Barclays Global Aggregate Corporate) si sono significativamente ampliati, oltre i 400 punti base nel punto massimo.

Il rimbalzo è stato altrettanto straordinario. Alla recessione più brusca e profonda della storia moderna è corrisposta la risposta monetaria e fiscale più imponente e sincronizzata a livello mondiale che si sia mai vista. La figura 1 riporta l'andamento di un primario indicatore di questa risposta e mostra il sensibile aumento delle dimensioni dei bilanci delle Banche Centrali delle principali economie.

Questi movimenti compensatori di pari vigore generano confusione sul *fair value* (valore equo) degli attivi rischiosi. Da una parte, in questo contesto fondamentale di crollo dell'attività economica e aumento della disoccupazione, gli utili societari dovrebbero precipitare e l'indebitamento verosimilmente aumentare considerevolmente, i dividendi venire tagliati o sospesi e i crediti deteriorati nei bilanci delle Banche verosimilmente incrementarsi. D'altra parte, le autorità hanno risposto con poderose misure fiscali e monetarie per fornire liquidità ai mercati, sostegno alle imprese, trasferimenti monetari e aiuti alle famiglie. Inoltre, numerose Banche Centrali dei diversi Paesi o regioni del mondo stanno agendo non solo da prestatori di ultima istanza, ma anche da acquirenti di ultima istanza, assicurando la scorrevole operatività dei mercati finanziari.

Tuttavia, sebbene la volatilità nel sistema finanziario sia notevolmente diminuita rispetto ai minimi di metà marzo e gli scenari economici peggiori sembrano scongiurati, evitare il peggio non è lo stesso che tornare a un contesto di utili in crescita e di attività economica vivace. A seconda che si propenda maggiormente per una visione ottimista o pessimista, gli asset rischiosi possono essere giudicati costosi o convenienti. Nell'attuale congiuntura, gli approcci che si affidano unicamente agli ancoraggi delle valutazioni e ai confronti storici per formulare i propri giudizi annaspiano o risultano obsoleti in quanto gli shock presenti sono senza precedenti e il ventaglio di possibili esiti futuri resta estremamente ampio.

In un contesto così inedito, piuttosto

che affidarsi unicamente agli ancoraggi delle valutazioni di lunga data, sono utili approcci che provino a contemplare entrambi gli scenari delle possibili evoluzioni.

Abbiamo effettuato un'analisi per stimare se il rapporto prezzo/utili (P/E) per l'indice S&P 500 sia costoso o conveniente dato il livello dei rendimenti reali dei decennali (come indicatore dell'azione della Banca Centrale e del sostegno complessivo delle autorità) e della fiducia dei consumatori (come indicatore dello stato di salute percepito dell'economia), e considerato anche il tasso di inflazione nell'analisi.

I risultati dell'analisi indicano che le valutazioni azionarie sono state convenienti per la maggior parte dell'ultimo decennio a fronte di rendimenti reali contenuti e di un livello di fiducia nell'espansione economica che ha anticipato i rialzi, e avevano appena raggiunto il "valore equo" agli inizi del 2020. Successivamente la repentina correzione del primo trimestre del 2020 ha trascinato l'azionario a livelli di convenienza record in quanto la correzione del mercato è stata superiore a quella che sarebbe stata prevista dalla sola flessione del livello di fiducia. Il rimbalzo successivo è stato

molto robusto considerando che il livello di fiducia resta depresso. Secondo questo approccio, attualmente le valutazioni azionarie appaiono essere intorno al valore equo. Nel complesso, riteniamo quindi che la performance degli attivi pro-ciclici nei prossimi mesi sarà probabilmente fortemente influenzata dai futuri flussi di notizie. Né la pandemia e le sue conseguenze economiche, né la risposta delle autorità sono finite qui, e dunque occorre continuare a monitorare l'evoluzione di queste due forze che si controbilanciano.

Pertanto, il messaggio principale è che nell'attuale congiuntura gli investitori dovrebbero mantenere una posizione di rischio moderato concentrandosi su opportunità *relative value* negli spazi in cui permangono dislocazioni e dunque bilanciare prudenza e convinzione. I prossimi trimestri offriranno un eccellente contesto per la gestione attiva con la dispersione a livello di settore che verosimilmente resterà estremamente elevata. La natura e la velocità della ripresa produrranno molti vincitori e perdenti e questo dovrebbe offrire numerose opportunità per creare valore tramite la selezione dei settori e l'asset allocation tattica.

Figura 1 - Il bilancio delle Banche Centrali

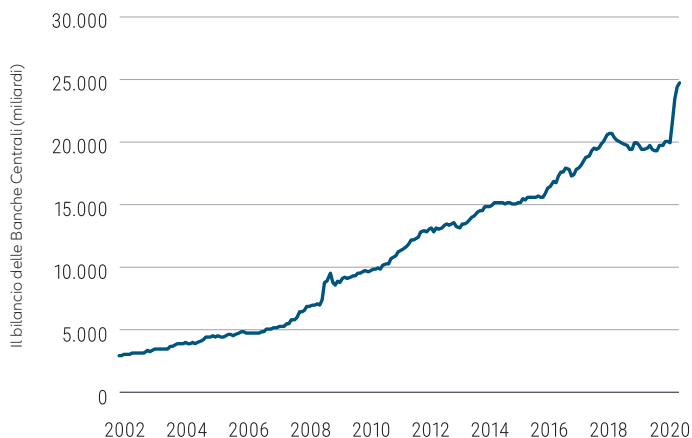


Figura 2 - % di aziende con crescita del fatturato su 5 anni > 15%

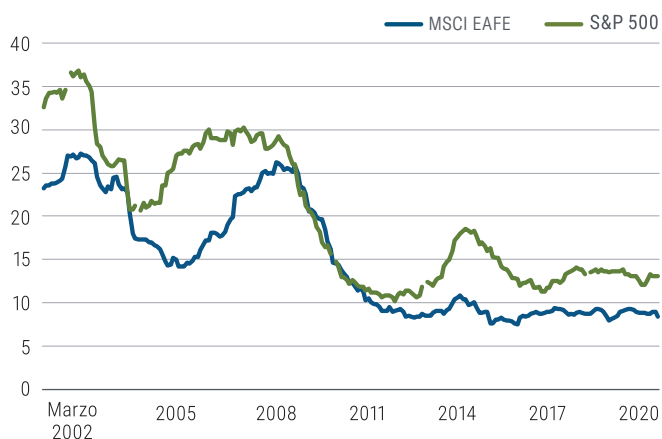


Figura 3 - Valori di qualità e crescita nell'azionariato nelle principali regioni e settori

	Qualità	Crescita
	Migliori	Migliori
MSCI EM	0,04	0,32
MSCI Europa ex UK	0,16	0,03
MSCI Japan	0,16	-0,27
MSCI Regno Unito	0,16	-0,09
MSCI Stati Uniti	0,67	0,16

	Qualità	Crescita
	Migliori	Migliori
Settori MSCI AC World		
Informatica	0,9	0,3
Beni di prima necessità	0,8	0,0
Salute	0,7	0,2
Servizi di comunicazione	0,6	0,4
Materiali	0,5	0,0
Beni voluttuari	0,4	0,3
Industria	0,3	-0,1
Energia	0,0	-0,4
Investimenti immobiliari	-0,3	0,1
Utilities	-0,4	-0,2
Finanza	-0,9	0,0

AZIONARIO MONDIALE: ENFASI SU CRESCITA E QUALITÀ

Il ventaglio insolitamente ampio di esiti possibili richiede un approccio sfumato alle diverse classi di attivo. Riteniamo che i portafogli multi-asset dovrebbero essere strutturati in modo tale da assicurare una robusta partecipazione alla ripresa nel caso si concretizzi lo scenario ottimista di una ripresa a V, e al contempo resilienza nell'eventualità di una ripresa lenta e di un contesto che resti turbolento. Nell'attuale congiuntura prediligiamo un orientamento alla crescita e alla qualità nel comparto azionario.

Occorre attendersi una crescita mondiale debole nei prossimi 12-24 mesi, con significativi rischi di ribasso associati all'attuale crisi sanitaria e al crescente protezionismo economico. Tuttavia, un periodo prolungato di crescita disinflazionistica non necessariamente deve essere negativo per i prezzi degli asset, ma dovrebbe favorire quei modelli di business e quelle aziende con livelli di profittabilità superiori alla media. Le imprese con orientamento ciclico invece saranno probabilmente meno resilienti se la ripresa si rivelasse lenta. Per questi motivi, privilegiamo aziende che riteniamo possano generare un'appetibile crescita degli utili in modo affidabile in un ventaglio di scenari economici, un bacino che è andato costantemente restringendosi negli ultimi decenni (figura 2). Secondo il nostro modello, la crescita di alta qualità si trova, come regione, negli Stati Uniti per il profilo stabile di crescita degli utili e una redditività del capitale (ROE) generalmente elevata rispetto al resto del mondo (figura 3). Nonostante le valutazioni più convenienti, l'azionario in regioni diverse dagli Stati Uniti tende a essere più sensibile al ciclo della crescita e potrebbe dover affrontare sfide più dure sul breve termine. In termini di area geografica, nell'azionario attualmente siamo sovrappesati

sugli Stati Uniti, per la maggiore presenza di società ad alta qualità e crescita, e sull'azionario giapponese, che presenta caratteristiche di qualità in miglioramento, valutazioni appetibili e un'esposizione ciclica settoriale favorevole. Siamo invece sottopesati sull'azionario dei mercati emergenti e dell'Europa in quanto regioni più cicliche e pertanto meno resilienti in uno scenario ribassista.

Dal punto di vista settoriale, prediligiamo i comparti tecnologico e sanitario, ambiti in cui si sviluppa innovazione, e riteniamo che i fattori di cambiamento dirompente in detti comparti abbiano il potenziale di generare un'elevata crescita degli utili. Siamo inoltre esposti in altri settori, su società che riteniamo dimostrino crescita, elevata profittabilità, generazione di flussi di cassa disponibili e solidità di bilancio.

OPPORTUNITÀ NEL CREDITO TRADIZIONALE

Alla luce del robusto rally di mercato nella maggior parte dei segmenti obbligazionari societari, ci concentriamo su opportunità *relative value* e stiamo riducendo le esposizioni cicliche ai margini. Detenere un'ampia esposizione agli indici non è più attrattivo come alla fine del primo trimestre e le allocazioni obbligazionarie vanno sviluppate titolo per titolo per ottenere la massima resilienza di portafoglio.

Attualmente prediligiamo i titoli societari *investment grade* (IG) di elevata qualità che riteniamo possano offrire appetibili rendimenti corretti per il rischio in un ventaglio di scenari di ripresa. Ravvisiamo inoltre opportunità in titoli bancari e finanziari senior selezionati oltre a titoli *high yield* non ciclici con rating BB.

In altri segmenti dei mercati del credito, siamo sovrappesati sugli MBS agency. I titoli *pass-through agency* paiono scambiare a valutazioni appetibili e beneficiano delle misure di sostegno delle autorità. Offrono inoltre

l'opportunità di posizionarsi più in alto nella scala della qualità con rendimenti simili e migliore liquidità. Infine, favoriamo altresì i titoli dei Paesi periferici europei alla luce degli spread attuali poiché prevediamo che continueranno a essere sostenuti dalle misure delle autorità.

OPPORTUNITÀ NEL CREDITO NON TRADIZIONALE

Andando oltre l'analisi dell'azionario e dell'obbligazionario di società quotate, le dislocazioni in altre parti dei mercati del credito hanno generato interessanti opportunità di rischio/rendimento. Valgono temi analoghi; ci concentriamo su investimenti che riteniamo possano procedere bene nel ventaglio di scenari economici anziché perseguire in ottica ristretta il rendimento. Nei mercati emergenti, prediligiamo il debito in valuta estera a classi di attivo che tendono a essere altamente sensibili alla crescita come l'azionario, le

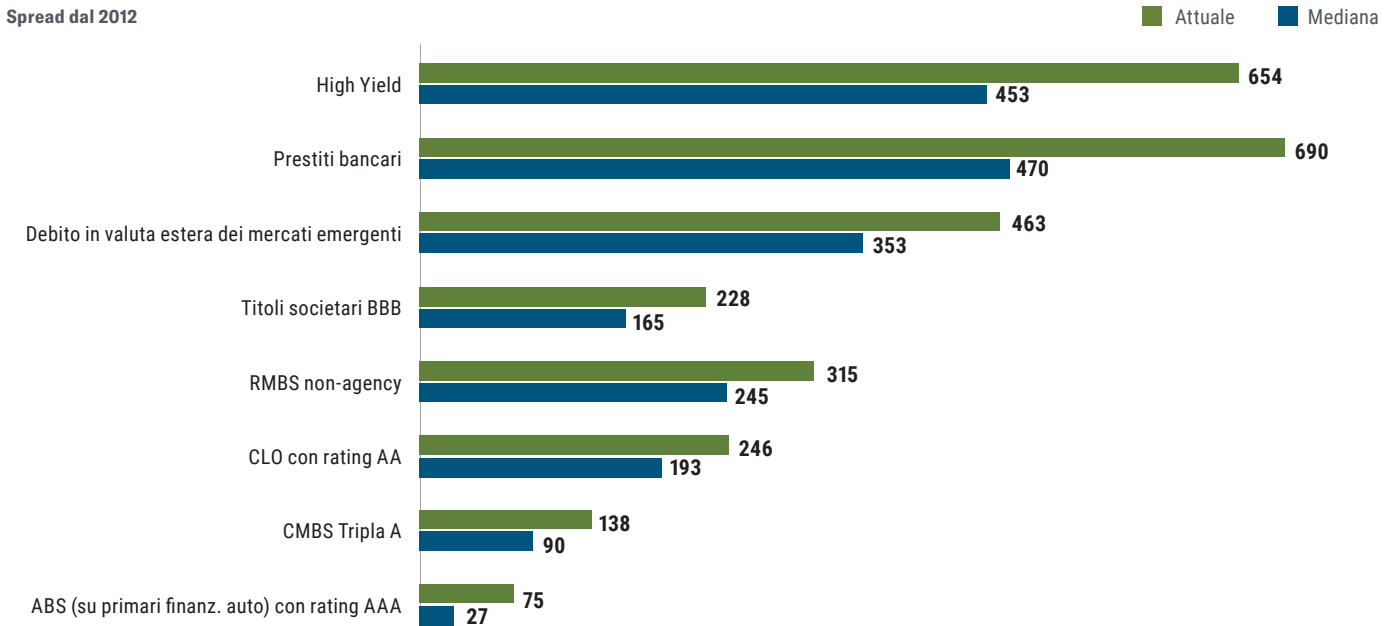
valute e il debito in valuta locale. Molti mercati emergenti presentano tratti comuni con le tipiche azioni value come modelli di crescita in discussione e bilanci deboli. Le obbligazioni sovrane denominate in valuta forte emesse da Paesi con bilanci più solidi appaiono tuttavia appetibili.

LE PROSSIME OPPORTUNITÀ

I mercati privati si muovono più lentamente dei mercati pubblici e i segnali di tensione impiegano più tempo a comparire. Cominciamo a riscontrare opportunità interessanti in taluni segmenti come quelli degli MBS commerciali e dei prestiti privati. Ci attendiamo ulteriore riprezzamento sui mercati privati nell'arco dei prossimi 12 mesi come riflesso dell'indebolimento delle condizioni economiche e della ridotta concorrenza sul fronte dei prestatori. Inoltre, imprese che in precedenza potevano accedere alle fonti tradizionali di finanziamento

NEL NOSTRO SCENARIO DI BASE PREVEDIAMO UNA RIPRESA ECONOMICA GRADUALE E DISOMOGENEA, CON UN RITORNO AI LIVELLI DI PIL PRE-CRISI CHE PER MOLTE ECONOMIE NON AVVERRÀ PRIMA DEL 2022

Figura 4 - Gli spread sui mercati pubblici e privati sono ai massimi pluriennali



Per gli investitori pazienti con disponibilità di capitale da investire dovrebbero esserci opportunità di beneficiare di dislocazioni e strutturare nuove operazioni a condizioni interessanti

potrebbero essere costrette a rivolgersi a fonti di capitale privato. Nei prossimi anni, potrebbe verificarsi un'ondata di fallimenti in parti del mercato immobiliare commerciale e di quello societario in quanto emittenti con forte indebitamento potrebbero non farcela a superare gli ostacoli posti dalle nuove realtà economiche.

Per gli investitori pazienti con disponibilità di capitale da investire dovrebbero esserci opportunità di beneficiare di dislocazioni e strutturare nuove operazioni a condizioni interessanti. I mercati inoltre stanno assegnando un prezzo maggiore alla liquidità e ciò significa che è aumentata la remunerazione per chi è in grado di fornirla in situazioni di scarsità. Per questi motivi crediamo che le strategie opportunistiche rivestiranno un ruolo di crescente importanza in molti portafogli nei prossimi anni nel consentire agli investitori di raggiungere i loro obiettivi di rendimento di lungo termine.

RICALIBRARE LA DIVERSIFICAZIONE DI PORTAFOGLIO

Analogamente alla componente pro-ciclica di un portafoglio multi-asset, la componente di mitigazione del rischio richiede un approccio sfumato nell'attuale contesto. Anziché puntare unicamente sulla duration come ancoraggio protettivo, crediamo che gli investitori debbano ricorrere a strumenti molto più ampi e diversificati costituiti da attivi che beneficiano di sostegno pubblico esplicito o implicito, da valute tranquille e da strategie e attivi alternativi.

La difficoltà fondamentale per gli investitori è la scarsità di asset a basso rischio, percepiti come "sicuri" con un livello accettabile di rendimento. La risposta delle autorità e l'avversione al rischio innescati dal Covid-19 hanno spinto i rendimenti dei titoli sovrani dei mercati sviluppati su livelli ancora più bassi (figura 5).

Nonostante il quadro dei rendimenti, crediamo che la duration svolga un ruolo importante nei portafogli multi-asset; molti investitori hanno sperimentato il beneficio di detenere duration di alta qualità nella correzione di quest'anno. Riteniamo tuttavia che occorra un approccio mirato alle fonti di duration che si concentri su specifiche regioni e porzioni della curva dei rendimenti per massimizzare il potenziale di rendimento e di diversificazione.

A fronte di ridotti premi a termine in generale, privilegiamo i titoli di Stati Uniti e Australia alla luce dei livelli di rendimento più elevati e del maggior spazio di discesa in caso di un evento che inneschi una fuga verso la qualità. In questi Paesi, preferiamo come fonte di duration la parte della curva intorno ai 10 anni in quanto la maggior parte delle Banche Centrali ha portato i tassi a zero e le curve sono piatte sino ai quinquennali. Qualora la ripresa economica fosse più rapida di quanto atteso, i trentennali tenderebbero a soffrire in modo sproporzionato dell'irripidimento della curva.

Alcuni investitori giustamente si chiedono se la correlazione fra azioni e obbligazioni resterà negativa, ma si è visto che i titoli di Stato statunitensi hanno storicamente fornito rendimenti nominali positivi in ogni singola recessione americana degli ultimi 50 anni, indipendentemente dal segno di correlazione con l'azionario. Una relazione che dovrebbe continuare sempre che il livello di convessità e il potenziale di rendimento della duration sia limitato dai livelli contenuti dei rendimenti. Crediamo che una posizione di duration ben diversificata e mirata debba essere integrata con altri attivi capaci di mitigare il rischio. Il mix di opportunità può comprendere valute tranquille come lo Yen giapponese e il Franco svizzero, attivi di elevata qualità che beneficiano del sostegno delle autorità come gli MBS agency e le obbligazioni societarie IG con rating AA/AAA, nonché strategie alternative con proprietà di diversificazione.

Gli investitori possono inoltre considerare allocazioni sull'oro, che tende ad essere un attivo resiliente e ha dimostrato il suo valore di diversificazione in

molte recessioni e periodi di elevata incertezza macroeconomica in passato. Facciamo osservare che la maggioranza dei movimenti dei prezzi dell'oro possono essere spiegati dai movimenti dei rendimenti reali. Quando i rendimenti reali aumentano, i prezzi dell'oro tendono a scendere per mantenere la domanda rispetto ad altre opportunità di investimento, e quando i rendimenti reali diminuiscono, i prezzi dell'oro tendono a salire. Gli investitori dovrebbero tener presente questa relazione poiché ha importanti implicazioni per il ruolo che l'oro può svolgere nei loro portafogli. Sulla base del nostro modello di valutazione dell'oro e dei rendimenti reali (figura 6), crediamo che l'oro in questo momento sia leggermente sottovalutato a fronte dei rendimenti reali.

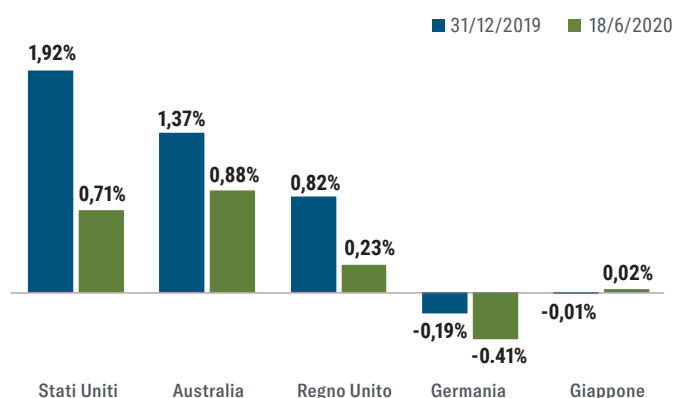
L'approccio che abbiamo appena delineato di «diversificare i fattori di diversificazione» è necessario, ma potrebbe non essere sufficiente. Occorre

adoperarsi in ogni modo per garantire che la parte di "attacco" del portafoglio sia di per sé altamente diversificata e robusta in un ventaglio di scenari di ripresa, come abbiamo evidenziato in precedenza. La capacità di essere tattici nel rispondere all'evoluzione del quadro macroeconomico e sanitario sarà cruciale nella gestione del rischio al ribasso e sottolinea l'importanza di assicurarsi che il profilo di liquidità del portafoglio sia attentamente gestito e che il portafoglio generi la giusta remunerazione per le esposizioni meno liquide.

IN CONCLUSIONE

La previsione di base di PIMCO è di un recupero graduale dell'attività economica mondiale nella seconda metà del 2020 e nel 2021, ma il ventaglio di esiti possibili è ampio e l'incertezza è elevata. In un tale contesto, è fondamentale potenziare la resilienza nei portafogli, concentrandosi sulla

Figura 5 - Rendimenti dei titoli di Stato decennali: oggi rispetto a inizio 2020



In un contesto di incertezza, è fondamentale potenziare la resilienza nei portafogli, concentrandosi sulla protezione dal rischio di ribasso e mantenendo al contempo un profilo reattivo per scenari ottimisti

Figura 6 - Oro vs rendimenti reali: valore relativo negli ultimi tre anni



protezione dal rischio di ribasso e mantenendo al contempo una convessità positiva per scenari ottimisti. Riteniamo che l'azionario e l'obbligazionario societario presentino valutazioni eque considerati i tassi di interesse reali, la resilienza dell'economia e il livello di inflazione. Pertanto, privilegiamo una posizione di rischio moderato in portafogli multi-asset con focalizzazione su titoli di aziende che beneficiano di tendenze di lungo periodo o fattori tematici di crescita robusti, ben posizionate per realizzare solidi utili in un contesto macroeconomico di crescita tiepida.

Questo approccio privilegia qualità e crescita rispetto al rischio ciclico nei portafogli azionari e investimenti che "si piegano ma non si spezzano" sui mercati del credito. In una congiuntura in cui i rischi permangono orientati al ribasso, riteniamo che la

diversificazione resti cruciale per contribuire a mettere al riparo gli investitori da scenari avversi. Componenti "rifugio" di elevata qualità come la duration continuano a svolgere un ruolo importante nella costruzione di portafoglio nonostante rendimenti a livelli bassi record. Sugeriamo agli investitori di ricorrere a strumenti molto più ampi e diversificati costituiti da attivi che beneficiano di sostegno pubblico esplicito o implicito, da valute tranquille e da strategie e attivi alternativi. I portafogli costruiti in modo avveduto, ben diversificati e sufficientemente agili con ogni probabilità saranno nella migliore posizione per procedere bene nei mesi a venire.

ERIN BROWNE

è Gestore Asset Allocation, PIMCO

GERALDINE SUNDSTROM

è Gestore Asset Allocation, PIMCO.

I rendimenti passati non sono una garanzia né un indicatore attendibile dei risultati futuri.

Tutti gli investimenti comportano rischi e possono subire perdite di valore. L'investimento nel **mercato obbligazionario** è soggetto a taluni rischi, tra cui il rischio di mercato, di tasso d'interesse, di emittente, di credito, di inflazione e di liquidità. Il valore della maggior parte delle obbligazioni e delle strategie obbligazionarie varia in funzione delle fluttuazioni dei tassi d'interesse. Le obbligazioni e le strategie obbligazionarie con duration più lunga tendono a evidenziare una maggiore sensibilità e volatilità rispetto a quelle con duration più breve. Di norma, i prezzi delle obbligazioni diminuiscono in caso di aumento dei tassi d'interesse e i contesti di bassi tassi d'interesse fanno aumentare tale rischio. Le riduzioni di capacità delle controparti obbligazionarie possono contribuire al calo della liquidità del mercato e all'aumento della volatilità dei prezzi. Al momento del rimborso gli investimenti obbligazionari possono avere un valore superiore o inferiore al costo iniziale. **I titoli di Stato** sono di norma garantiti dal governo emittente. Gli obblighi delle agenzie federali e delle autorità statunitensi sono sostenuti in varia misura, ma in genere non beneficiano della piena garanzia del governo degli Stati Uniti. I portafogli che investono in tali titoli non sono garantiti e possono subire fluttuazioni di valore. **Le obbligazioni indicizzate all'inflazione** di emittenti governativi sono titoli a reddito fisso la cui quota capitale viene modificata periodicamente in funzione del tasso di inflazione; il valore di tali titoli diminuisce in caso di aumento dei tassi d'interesse reali. Il valore delle **azioni** può diminuire a causa delle condizioni di mercato, economiche e industriali sia reali che percepite. **Gli MBS e gli ABS** possono essere sensibili alle fluttuazioni dei tassi d'interesse o esposti al rischio di rimborso anticipato. Sebbene di norma beneficiano di garanzie private, pubbliche o emesse da agenzie federali, non è possibile assicurare che i garanti facciano fronte ai loro obblighi. **I fondi immobiliari** sono soggetti a rischi, come quelli di risultati deludenti ottenuti dal gestore, di cambiamenti sfavorevoli della legislazione fiscale e della mancanza dei requisiti necessari al trasferimento esentasse dei redditi. **I CLO** possono comportare un elevato grado di rischio e sono destinati alla vendita solo a investitori qualificati. Gli investitori potrebbero perdere parte o tutto l'investimento e potrebbero esserci periodi in cui potrebbero non percepire alcuna distribuzione di flussi reddituali. I CLO sono esposti a taluni rischi tra cui il rischio di credito, di default, di liquidità, di gestione, di volatilità e di tasso di interesse. **I titoli ad alto rendimento e a basso rating** comportano rischi maggiori rispetto ai titoli con un rating più elevato. I portafogli che investono in tali titoli sono esposti a livelli più elevati di rischio di credito e di liquidità rispetto ai portafogli che non detengono tali strumenti. L'investimento in **titoli domiciliati all'estero e/o denominati in valute estere** può comportare elevati rischi dovuti alle fluttuazioni valutarie, nonché rischi economici e politici che possono risultare più accentuati nei mercati emergenti. **I tassi di cambio** possono registrare fluttuazioni significative nel breve periodo e possono ridurre i rendimenti di un portafoglio. **Le materie prime** sono caratterizzate da un rischio maggiore in termini di rischio di mercato, politico, regolamentare e connesso ad eventi naturali e possono non essere idonee per tutti gli investitori. **Le strategie di investimento sui mercati privati** comportano un elevato grado di rischio e si fa notare ai potenziali investitori che tali strategie sono idonee solo a soggetti con risorse finanziarie adeguate che non necessitano di liquidità in relazione all'investimento e in grado di tollerare il rischio economico, inclusa la possibile perdita dell'intero investimento. La **diversificazione** non garantisce l'assenza di perdite.

La **qualità creditizia** di un determinato titolo o insieme di titoli non garantisce la stabilità o la sicurezza di un portafoglio. I rating creditizi delle singole emissioni/dei singoli emittenti sono forniti per indicare l'affidabilità creditizia di tali emissioni/emittenti e di norma sono compresi tra AAA, Aaa e AAA (il rating più elevato) e D, C e D (il rating più basso), rispettivamente per S&P, Moody's e Fitch.

Con rischio di gestione si intende il rischio che le tecniche d'investimento e le analisi del rischio impiegate da PIMCO non producano i risultati desiderati e che alcune politiche o determinati sviluppi possano incidere sulle tecniche d'investimento a disposizione di PIMCO nella gestione della strategia.

Non sussiste alcuna garanzia che le suddette strategie di investimento si rivelino efficaci in tutte le condizioni di mercato o che siano idonee a tutti gli investitori. Ciascun investitore è tenuto a valutare la propria capacità di investimento a lungo termine, in particolare nei periodi di flessione del mercato. Si consiglia agli investitori di rivolgersi al proprio professionista degli investimenti prima di prendere qualsiasi decisione di investimento.

Le previsioni, le stime e talune informazioni contenute nel presente documento sono basate su ricerche proprietarie e non devono essere considerate alla stregua di una consulenza di investimento, di un'offerta o di una sollecitazione, né di un acquisto o una vendita di qualsiasi strumento finanziario. Le previsioni e le stime presentano alcuni limiti intrinseci e, a differenza dei dati effettivi di performance, non riflettono le transazioni effettive, i vincoli di liquidità, le commissioni e/o altri costi. Inoltre, i riferimenti a risultati futuri non vanno interpretati come una stima o una promessa di risultati che il portafoglio di un cliente potrebbe conseguire.

I termini "convenienti" e "costosi" utilizzati nel presente documento si riferiscono generalmente a titoli o classi di attività ritenuti essere sostanzialmente sottovalutati o sopravvalutati rispetto alla media storica nonché alle aspettative future del gestore. Non vi è garanzia di risultati futuri né che la valutazione di un titolo garantisca un profitto o protegga da una perdita.

Con "bene rifugio" si fa riferimento a un investimento che nelle fasi di volatilità dei mercati dovrebbe mantenere il proprio valore o registrare un incremento di valore. Gli investitori cercano beni rifugio per limitare l'esposizione alle perdite in caso di turbolenza sui mercati. Tutti gli investimenti comportano rischi e possono subire perdite di valore.

Il **beta** è una misura della sensibilità dei prezzi alle oscillazioni del mercato. Il beta di mercato è pari a 1. La **correlazione** è una misura statistica delle oscillazioni di un titolo rispetto a un altro. La **duration** è la misura della sensibilità della quotazione di un'obbligazione alle variazioni dei tassi d'interesse ed è espressa in anni. L'**Option Adjusted Spread (OAS)** misura lo spread su una molteplicità di possibili andamenti dei tassi d'interesse. L'OAS di un titolo è il rendimento medio ottenuto in aggiunta a quello dei titoli di Stato, tenendo conto di molteplici possibili scenari futuri di tassi d'interesse. Il **P/E** è la capitalizzazione di mercato media ponderata e la capitalizzazione di mercato mediana sono le medie del P/E e della capitalizzazione di mercato delle emissioni detenute dal portafoglio. Il P/E è il rapporto tra il prezzo e l'utile per azione. Di norma, un titolo sottovalutato evidenzia un P/E contenuto, mentre un titolo sopravvalutato è caratterizzato da un P/E elevato.

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

PIMCO fornisce servizi solo a istituzioni e investitori qualificati. Questa non è un'offerta rivolta a persone in qualsiasi giurisdizione in cui essa sia illegale o vietata. | **PIMCO Europe Ltd** (Società n. 2604517) e **PIMCO Europe Ltd - Italy** (Società n. 07533910969) sono autorizzate e regolamentate dalla Financial Conduct Authority (12 Endeavour Square, Londra E20 1JN) nel Regno Unito. La filiale italiana è inoltre regolamentata dalla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) ai sensi dell'Articolo 27 del Testo Unico Finanziario italiano. I servizi offerti da PIMCO Europe Ltd sono destinati unicamente a clienti professionali come da definizione contenuta nel manuale della Financial Conduct Authority, e non agli investitori individuali, i quali non devono fare assegnamento sulla presente comunicazione. | **PIMCO Deutschland GmbH** (Società n. 192083, Seidlstr. 24-24a, 80335 Monaco di Baviera, Germania), la filiale italiana di PIMCO Deutschland GmbH (Società n. 10005170963) e la filiale spagnola di PIMCO Deutschland GmbH (N.I.F. W2765338E) sono autorizzate e disciplinate in Germania dall'Autorità di vigilanza finanziaria federale tedesca (BaFin) (Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Francoforte sul Meno) ai sensi della Sezione 32 della Legge sul sistema creditizio tedesco (KWG). La filiale italiana e quella spagnola sono inoltre rispettivamente vigilate dalla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) ai sensi dell'Articolo 27 del Testo Unico Finanziario italiano, dalla Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) conformemente agli obblighi disposti dagli articoli 168 e da 203 a 224 e agli obblighi contenuti nel Titolo V, Sezione I della legge spagnola sui mercati finanziari (LMF) e negli articoli 111, 114 e 117 del Decreto Reale 217/2008, e dall'autorità di vigilanza finanziaria svedese (Finansinspektionen) ai sensi del Capitolo 25 Sezioni 12-14 della legge svedese sui mercati mobiliari. I servizi offerti da PIMCO Deutschland GmbH sono destinati unicamente a clienti professionali come da definizione contenuta alla Sezione 67, Comma 2, della Legge sulla negoziazione di titoli tedesca (WpHG) e non agli investitori individuali, i quali non devono fare assegnamento sulla presente comunicazione. | Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta in alcuna forma o citata in altre pubblicazioni senza espressa autorizzazione scritta. PIMCO è un marchio depositato di Allianz Asset Management of America L.P. negli Stati Uniti e nel resto del mondo. ©2020, PIMCO.

FINANZA SOSTENIBILE



DI ANDREAS FRUSCHKI E ALINA DONETS
A cura di ALLIANZ GLOBAL INVESTORS

Investire mettendo in primo piano la sostenibilità è ormai un'esigenza di ambiente e società, ma è anche una precisa richiesta di giovani e meno giovani. E Allianz Global Investors ha creato soluzioni d'avanguardia per rispondervi.

È un bisogno di tutti, sempre più avvertito, ma è soprattutto un'esigenza delle nuove generazioni. L'espressione che la connota, ignota ai più fino a non molti anni fa, è "sviluppo sostenibile" che, nata per definire uno sviluppo coerente con la tutela dell'ambiente e la conservazione delle risorse per le future generazioni, si è poi estesa per comprendere anche la crescita economica e la responsabilità sociale. E oggi coincide sempre più anche con una crescente attenzione agli investimenti che, con tutto ciò che è sviluppo all'insegna della sostenibilità, devono avere un'alta aderenza e coerenza. La domanda del pubblico per opportunità di investimento responsabilmente



sostenibili è crescente. Di fatto gli investitori – giovani e non – accettano sempre meno che gli strumenti finanziari loro proposti abbiano connessione con aziende o business che non rispettano l'ambiente, la società e le persone. E l'offerta, che provenga dal settore pubblico o da istituzioni private, deve rispondere adeguatamente. Lo chiedono gli investitori ma, soprattutto, lo chiede il pianeta. Gli scienziati delle Nazioni Unite lanciano infatti ammonimenti e appelli sistematici avvertendo che occorre cambiare regime, combattere le emissioni di carbonio, usare meglio le risorse, utilizzare energie rinnovabili e consumare in modo più moderato. Gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile

(Sustainable Development Goals o SDG) delle Nazioni Unite sono l'espressione di un più ampio appello globale, che mostra la via per una nuova tipologia di strategie di sviluppo, e questo può aiutare gli investitori a orientare i propri investimenti verso quelle aziende che, operando in modo responsabile e sostenibile, contribuiscono al conseguimento di traguardi di rilevanza mondiale.

Certo, questo che viviamo non è un periodo facile e i temi del cambiamento climatico, che l'anno scorso costituivano la principale preoccupazione dell'opinione pubblica, sono stati messi in ombra dalla pandemia globale. Le turbolenze di mercato che

**La domanda
del pubblico
per opportunità
di investimento
responsabilmente
sostenibili
è crescente**

È SOPRATTUTTO LA NUOVA GENERAZIONE DI INVESTITORI A DESIDERARE UN RITORNO TANGIBILE DEGLI INVESTIMENTI IN TERMINI DI BENESSERE PER L'AMBIENTE E PER LA SOCIETÀ INTERA

ne sono seguite hanno evidenziato l'importanza di strategie in grado di affrontare rischi imprevisti o minacce esterne. Inoltre, hanno ben mostrato che l'incertezza mina in egual modo imprese e investitori e che la gestione del rischio è essenziale per perseguire obiettivi a lungo termine.

Questi temi si legano indissolubilmente al concetto di sostenibilità, che ormai determina ogni aspetto della nostra vita quotidiana, dalle scelte del singolo individuo sino alla definizione di prassi e strumenti aziendali. Anche la "politica" promuove la sostenibilità attraverso leggi e normative volte ad attenuare criticità sociali e ambientali. Ma è soprattutto la nuova generazione di investitori a desiderare un ritorno tangibile degli investimenti in termini di benessere per l'ambiente e per la società intera.

È questo il contesto nel quale si inserisce una nuova tipologia di investimenti sostenibili caratterizzata da una profonda correlazione con i 17 SDG, i quali comprendono 169 sotto-obiettivi tra cui la lotta alla povertà e alle disuguaglianze, il miglioramento della salute e dell'istruzione e il contrasto al cambiamento climatico.

Nell'identificazione degli SDG, le Nazioni Unite hanno quantificato gli investimenti necessari per il loro raggiungimento, sottolineando il ruolo fondamentale degli investimenti privati. Considerata l'importanza di tali obiettivi e il loro elevato impatto sul settore finanziario, Allianz Global Investors ha posto una costante attenzione allo sviluppo di una nuova tipologia di investimenti sostenibili.

UN APPROCCIO TEMATICO

Lo sviluppo di questi investimenti sostenibili è basato su un approccio tematico: il processo di selezione identifica le aziende in grado di raggiungere determinati risultati in specifiche aree caratterizzate da un legame profondo con uno o più obiettivi SDG. Questo consente di investire in tematiche precise e concrete indirizzate al miglioramento della società e dell'ambiente,

come, ad esempio, le energie rinnovabili o le soluzioni per la sicurezza alimentare. Ogni azienda selezionata segue un percorso ben definito per il raggiungimento dei propri obiettivi di business, anche se l'entità del contributo in termini di sostenibilità è spesso di difficile quantificazione. Ecco perché occorre un capillare processo di ricerca qualitativa.

In Allianz Global Investors si esaminano le aziende candidate considerandone l'apporto sociale e ambientale in base agli obiettivi SDG di riferimento. Questa valutazione è, inoltre, il risultato di un proficuo e costante dialogo fra analisti a livello globale, interni ed esterni, attenti ai criteri ESG, ossia quelli che misurano le performance in termini di ambiente, società e governo dei processi (Environmental, Social, Governance).

La crescente attenzione alla sostenibilità su scala globale favorirà verosimilmente le aziende che sostengono direttamente gli SDG; queste ultime rappresentano, tra l'altro, un ottimo investment case di partenza per lo sviluppo di strategie ESG. Inoltre, Allianz Global Investors provvede a classificare le aziende in base alla misura in cui queste partecipano al conseguimento degli obiettivi SDG di riferimento, inserendo in portafoglio solo quelle con i punteggi più elevati ed escludendo a priori le imprese con procedure poco performanti in termini di sostenibilità.

OLTRE L'IMPACT INVESTING

Gli investimenti sostenibili condividono alcune analogie con i cosiddetti "impact investing" (investimenti "d'impatto"), che hanno accresciuto la loro popolarità negli ultimi anni. Esistono, però, delle differenze significative tra le due categorie. L'impact investing si contraddistingue per la possibilità di quantificare e monitorare le prestazioni sociali e ambientali, nonché il preciso ritorno finanziario, degli investimenti, spesso legati a un "asset reale" come un grande progetto infrastrutturale. Di norma, gli impact investing riguardano



IDROGENO, ENERGIA DEL FUTURO

Christophe Hautin

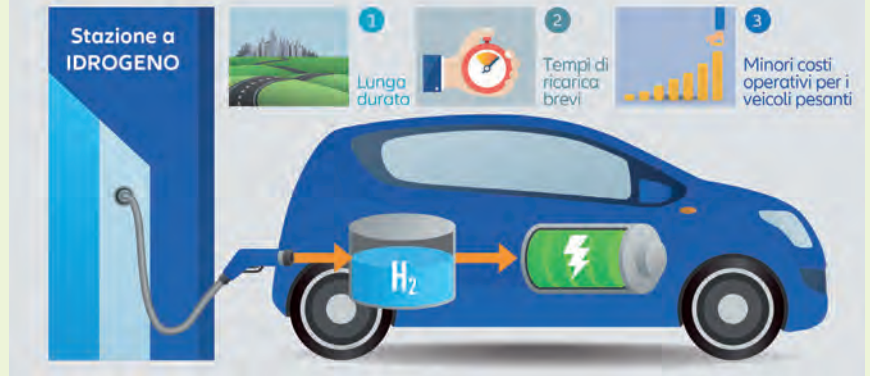
Una soluzione estremamente innovativa e crescentemente efficace di investimento sostenibile è quella che prende in considerazione una fonte di energia rinnovabile di crescente importanza: l'idrogeno.

Infatti, l'idrogeno presenta un potenziale formidabile e molte tecnologie basate su di esso sembrano pronte per l'impiego su larga scala.

Sebbene l'energia da idrogeno rappresenti meno del 2% dell'energia utilizzata a livello globale, negli ultimi 18 mesi lo sviluppo dell'economia dell'idrogeno ha evidenziato un'accelerazione a fronte dei continui effetti del cambiamento climatico a livello mondiale. È un trend sostenuto da politiche e investimenti governativi a favore dell'ambiente, in cui anche le aziende sono sempre più coinvolte, come dimostrano le recenti iniziative commerciali di società quali Linde e Air Liquide. Questa nuova tendenza non deve sorprendere, considerando che, secondo l'Hydrogen Council, l'idrogeno può svolgere un ruolo cruciale nel conseguimento degli obiettivi climatici delle Nazioni Unite. Lo studio Hydrogen Scaling Up di McKinsey rivela che l'impiego dell'idrogeno su larga scala consentirebbe una riduzione delle emissioni di CO₂ del 20% entro il 2050, pari a una diminuzione annua di 6Gt di CO₂ (per dare un'idea dell'ordine di grandezza). Tuttavia, per ottenere un simile risultato, occorre sviluppare i processi di produzione di "idrogeno pulito" a basse emissioni di carbonio. L'idrogeno "pulito" può svolgere un ruolo importantissimo nella decarbonizzazione di settori che producono quantità elevate di gas a effetto serra, come industria, trasporti, energia e riscaldamento. L'Hydrogen Council auspica che l'impiego dell'idrogeno arrivi a coprire il 18% del fabbisogno di energia entro il 2050. Di conseguenza, la domanda di idrogeno decuplicherebbe salendo a 550 milioni di tonnellate all'anno e alimentando un settore da 2.500 miliardi di dollari a livello globale. L'applicazione più interessante dell'idrogeno riguarda la mobilità elettrica, in ragione dei chiari benefici per l'ambiente, ma potrà avere un ruolo cruciale anche nel settore del riscaldamento domestico e industriale.

Occorrono tuttavia ingenti investimenti e

I vantaggi per l'auto elettrica



L'impiego dell'idrogeno potrebbe coprire il 18% del fabbisogno di energia entro il 2050

politiche mirate. Si stima infatti che per favorire il ricorso all'idrogeno su larga scala siano necessari investimenti per 280 miliardi di dollari entro il 2030. L'impresa non è impossibile, a patto che i Governi utilizzino le giuste leve a livello di legislazione e incentivi finanziari nel lungo periodo. In qualità di investitori responsabili riteniamo che l'idrogeno rappresenti una soluzione ideale per le problematiche legate al cambiamento climatico e la transizione a un'economia a basse emissioni di carbonio. A oggi, nell'universo azionario europeo esistono pochissime "pure play" dell'economia dell'idrogeno. Per tale ragione miriamo a individuare società quotate in diversi settori lungo la filiera dell'idrogeno che soddisfino i nostri requisiti finanziari. Nel 2019 i titoli delle società attive nell'area delle pile a combustibile e delle celle elettrolitiche sono andati molto bene e a nostro avviso in futuro potrebbero offrire ancora più valore.

CHRISTOPHE HAUTIN

Portfolio Manager, Allianz Global Investors.

i private market, anche se non mancano gli esempi nei public market, come i green bond. In altre parole, l'impact investing presenta un nesso causale preciso e quantificabile fra l'investimento e il relativo impatto.

Le strategie SDG investono in azioni di società che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile ma, a differenza dell'impact investing, non è possibile quantificare i risvolti sociali e ambientali attraverso un unico indicatore standard.

Nell'ambito di una strategia incentrata sulla fornitura di acqua pulita, ad esempio, gli investimenti possono spaziare dalle società di approvvigionamento idrico ai produttori di sistemi di filtraggio, con ripercussioni positive ad ampio raggio.

IL FUTURO DELLE STRATEGIE SDG

Il segmento delle strategie d'investimento correlate agli obiettivi SDG è in forte espansione, ma a nostro avviso si tratta di una delle tante possibili risposte degli asset manager all'elevata domanda di investimenti sostenibili.

Quest'ultima proviene da investitori consapevoli del potenziale rendimento di specifiche aziende all'avanguardia nello sviluppo di soluzioni legate ad asset reali che operano in modo responsabile e sostenibile. La domanda di investimenti ESG proviene da investitori che riconoscono nelle aziende all'avanguardia in termini di business un'opportunità di rendimento finanziario, sociale e ambientale.

Benché non tutti gli obiettivi SDG abbiano un proprio equivalente finanziario, il mondo dell'asset management ha appena iniziato a considerarne l'elevato potenziale per lo sviluppo di nuove strategie d'investimento. Prevediamo, quindi, un'espansione dell'offerta che aiuterà gli investitori a orientare gli investimenti verso aziende, non solo in rapida crescita, ma anche attente a cause di interesse globale.

ANDREAS FRUSCHKI

è Head of Thematic Equity,
Allianz Global Investors

ALINA DONETS

è Portfolio Manager,
Allianz Global Investors.

Al fine di investire in tematiche volte al miglioramento della società, si considera l'apporto sociale e ambientale delle aziende candidate sulla base degli obiettivi SDG di riferimento

IL SIGNIFICATO ECONOMICO E STRATEGICO DELLA BELT AND ROAD INITIATIVE



DI MASSIMO DEANDREIS

Avviata a diventare la prima economia mondiale, la Cina punta a consolidare la sua posizione geo-strategica e passare da potenza regionale a potenza globale. Con il contrasto degli Stati Uniti, ma con il sostanziale avallo dell'Europa. E l'Italia non sta a guardare. Ma la pandemia Covid-19 cambierà tutto?



IN 20 ANNI IL PIL
È CRESCIUTO:

456% CINA

51% USA

36% EUROPA

In linea con molti suoi antichi proverbi che esaltano l'importanza di guardare nel lungo periodo e di procedere con determinazione consapevoli della propria meta, la Cina negli ultimi 20 anni ha visto il suo PIL crescere stabilmente fino ad arrivare a 14.192 miliardi di dollari nel 2019, con un incremento totale del 456%. Nello stesso periodo il PIL USA è cresciuto del 51% arrivando a 20.067 miliardi di dollari, e quello dell'Unione Europea (al netto della Gran Bretagna) è cresciuto del 36%, arrivando a 14.725 miliardi di dollari.

Pur con il rallentamento dell'economia cinese che era già previsto, e che è stato accelerato dal Covid-19, non è remoto il traguardo di superare il PIL americano e quello europeo, anche se gli indicatori pro-capite, per un Paese così popoloso, sono ancora molto distanti da quelli occidentali. Questi dati sanciscono in modo evidente l'emergere di una nuova superpotenza economica e il graduale spostamento del baricentro geografico



**GRAZIE ALLA
BELT AND ROAD
INITIATIVE L'EUROPA,
E SOPRATTUTTO
LA SUA SPONDA
MEDITERRANEA,
STA RITROVANDO
UN'IMPORTANTE
CENTRALITÀ
NELL'ECONOMIA
MARITTIMA.
MA COVID-19 RISCHIA
DI CAMBIARE
GLI EQUILIBRI**

mondiale. Un baricentro che prima era basato unicamente sull'asse Atlantico. È questo lo sfondo dietro il quale va letta la Belt and Road Initiative (BRI). Ma il tema si pone anche per l'Europa e soprattutto per la sua sponda mediterranea, che sta ritrovando una importante centralità nell'economia marittima. Se guardiamo alle tre più importanti rotte mondiali dei cargo, abbiamo un formidabile indicatore dei fenomeni in atto. Nel 1995 la rotta che dall'Asia portava in Europa via Suez copriva "solo" il 27% della quota di mercato. Ma nel 2018 la fotografia è cambiata: tale rotta è costantemente cresciuta fino ad arrivare al 41% del totale, mentre la transpacificica e quella transatlantica sono calate. Il Canale di Suez è quindi il perno del successo della BRI. Questa grande opera infrastrutturale, raddoppiata nel 2016, consente ora la navigazione nelle due direzioni per qualsiasi tipologia e dimensione di nave, anche le megaship. Questo è un dato di fondamentale importanza perché l'industria dello shipping è anch'essa in una fase di profonda mutazione. Assistiamo a livello globale a operazioni di M&A che portano alla nascita di veri e

L'Italia, grazie alla sua posizione geografica, riveste un ruolo naturale di ponte logistico tra Europa e Sud Mediterraneo

propri colossi dello shipping come la cinese Cosco. Inoltre, le grandi alleanze tra carrier hanno portato il mercato a essere concentrato su tre grandi raggruppamenti, con i cinesi in posizione dominante.

Le grandi dimensioni fanno riferimento alla ricerca di economie di scala, che si generano solo se le navi viaggiano piene. Però viaggiare a pieno carico nel 2000 significava portare 10.000 container, ossia una quantità di merci tale da poter caricare tutto in un porto (per esempio Shanghai) per scaricare nel porto di destinazione (ad esempio New York). Oggi una nave da 23-24.000 container contiene una quantità di merce talmente grande da non essere compatibile con nessuna spedizione puntuale da un unico porto di imbarco a un unico porto di sbarco. Per navi così grosse quello che conta è il carico medio lungo tutta la rotta. È questo che determina la generazione di economie di scala. In tale scenario non conta la rotta più breve, ma quella che garantisce maggior numero di porti toccati dove caricare e scaricare al fine di generare complessivamente, lungo tutta la rotta, il massimo carico medio.

Ecco, quindi, che la rotta via Suez, cioè la Belt and Road marittima, assicura questo vantaggio perché passa vicino a molti centri nevralgici: Singapore e lo stretto di Malacca, molti porti nell'Oceano indiano, l'area del Golfo arabico e poi, superato Suez, il Mediterraneo. Questo era lo scenario prima della pandemia, quando anche per il Mediterraneo tutti gli indicatori davano segnali positivi: i porti del Sud Med stavano guadagnando competitività e avevano ridotto il gap con gli efficienti porti del Nord Europa; il traffico via Suez era in costante aumento. Soprattutto era in forte crescita la presenza di grandi navi di compagnie cinesi, particolarmente nei porti dove avevano fatto acquisizioni di terminal o autorità portuali. Il Pireo in Grecia era stato il primo, ma ormai compagnie cinesi hanno basi importanti negli Emirati Arabi Uniti, a Port Said in Egitto, ad Haifa in Israele, a Malta, in Italia a Genova e Trieste, a Valencia in Spagna, e poi ancora nei porti del Nord Europa come Zeebrugge, Anversa, Rotterdam e Amburgo, dove Cosco ha il suo quartier generale. Una presenza capillare, fatta di investimenti infrastrutturali e

LA CINA NEL MEDITERRANEO



Fonte: SRM

\$ 633 MLD

SCAMBI GLOBALI CINA-UE

logistico-portuali frutto di una visione globale e strategica. Va infatti ricordato che il Mediterraneo è un piccolo lago stretto tra Europa e Nord Africa, ma sommando il PIL dell'Europa e quello dei Paesi MENA (Middle East and North Africa) si sfiorano i 18.500 miliardi di dollari; la più grande area economica al mondo, ben oltre gli Stati Uniti. E poi due realtà economiche complementari (manifattura e industria in Europa, petrolio ed energia nell'area MENA). Dal punto di vista cinese, garantirsi l'entrata nel Mediterraneo e avere le basi portuali e

logistiche per commerciare, significa assicurarsi solidi vantaggi strategici e una posizione dominante su scala globale, non più solo regionale. Va letto in questa chiave il dibattito sul ruolo dell'Italia. Il nostro Paese avrebbe, grazie alla sua posizione geografica, un ruolo naturale di ponte logistico tra Europa e Sud Mediterraneo. I porti di Genova (sul Nord Tirreno) e Venezia-Trieste (nell'Alto Adriatico) sono potenzialmente le migliori porte di accesso per il Centro Europa. Ma mancano i collegamenti ferroviari e intermodali; il

terzo valico e la Tav fanno parte di questo disegno. I porti del Sud Italia (che già adesso coprono il 45% del traffico marittimo del nostro Paese) sarebbero ideali piattaforme logistiche per l'industria italiana dalla Pianura padana in giù. Sarebbero. Perché anche in questo caso manca l'intermodalità ferroviaria.

I modelli portuali più efficienti, di maggior successo e che hanno generato importanti poli di sviluppo economico dei loro Paesi hanno in comune (da Singapore a Rotterdam) un concetto: il porto non è più solo il luogo dove la merce e le persone partono e arrivano. Subito dopo sbarcate, merci e persone si muovono. Tanto più lontano e velocemente possono arrivare dal luogo di sbarco, tanto più si genera efficienza. Ma ancora non basta. I porti più avanzati sono quelli che hanno una stretta connessione con la realtà produttiva e industriale. Che attraggono investimenti. Che sviluppano sinergie con il mondo accademico, ospitano incubatori d'impresa, finanziano start-up innovative. E hanno retroporti e zone logistiche speciali su cui offrire pacchetti localizzativi e vantaggi fiscali. Questo modello portuale è un potente generatore di sviluppo, di localizzazione produttiva, di occupazione.

I porti italiani hanno le caratteristiche per seguire questa vocazione. Hanno un posizionamento geografico unico e di grande vantaggio. Dal Pireo non arrivi facilmente a Budapest, Vienna o Monaco. Da Trieste sì. E questo posizionamento strategico è stato molto ben compreso dai cinesi che anche nelle loro mappe indicano l'Italia come uno dei punti di arrivo della Belt and Road Initiative. Ma a fronte di questo quadro il cigno nero, tante volte evocato, è arrivato. La pandemia segna ora uno spartiacque importante anche per i progetti di espansione cinese. Ed è legittimo chiedersi se il rallentamento sarà solo temporaneo o se costituirà assai freno più forte per gli ambiziosi progetti cinesi.

MASSIMO DEANDREIS è Direttore Generale di SRM Centro Studi collegato al Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo. Dall'aprile 2016 è Presidente del GEI, l'Associazione Italiana degli Economisti d'Impresa.

I porti più avanzati sono quelli che hanno una stretta connessione con la realtà produttiva e industriale. Che attraggono investimenti. Che sviluppano sinergie con il mondo accademico, ospitano incubatori d'impresa, finanziano start-up innovative

L'ATLANTIDE DEL RISPARMIO E LE NUOVE SFIDE DELLA CONSULENZA FINANZIARIA



DI CARLO ALBERTO CARNEVALE-MAFFÈ

Le innovazioni normative e tecnologiche in atto stanno generando profonde trasformazioni nel grande settore finanziario e assicurativo in Italia e in Europa. Con effetti rilevanti per l'intera industria della gestione del risparmio, ma anche per gli stessi risparmiatori.



I tre grandi mercati del capitale sono di fronte alla tempesta perfetta. Il mercato dei dati (capitale informativo), il mercato del denaro (capitale finanziario) e il mercato dei servizi (capitale relazionale) stanno convergendo, come faglie geologiche, in una rotta di collisione indotta dalle potenti spinte evolutive della tecnologia, della regolamentazione e dell'evoluzione politica e istituzionale. Tassi di interesse negativi, demografia decrescente, produttività e PIL stagnanti, debito globale pubblico e privato ai massimi livelli storici

e tuttora in crescita, crisi fiscale del *welfare* statale, radicale ripensamento dei processi industriali e logistici indotto dalle crescenti minacce ambientali: l'antica Atlantide del risparmio rischia di essere sommersa da questi profondi cambiamenti del clima economico, dopo aver coltivato l'illusione di essere protetta dai sommovimenti geopolitici e di continuare a essere popolata da storiche e rassicuranti istituzioni finanziarie, radicate nella difesa dei propri appannaggi, basati su integrazione verticale e rendite di posizione.

FINTECH E INSURTECH, SETTORI DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA IN AMBITO FINANZIARIO E ASSICURATIVO, ATTIRANO MOLTE DECINE DI MILIARDI DI INVESTIMENTO

UNA PROFONDA RISTRUTTURAZIONE

L'imponente massa continentale della ricchezza finanziaria si sta rimettendo tumultuosamente in moto, e i tre grandi mercati del capitale informativo, relazionale e finanziario stanno riconfigurandosi in altrettanti nuovi territori: il Grande Oceano dei dati digitali, la Piana Fluviale dei servizi di *advisory* e la Dorsale Montuosa dei prodotti finanziari.

MiFID 2 e IDD, le direttive europee sulla distribuzione degli strumenti finanziari e assicurativi, hanno separato verticalmente le fasi di produzione e di vendita, definendo a valle un nuovo specifico mercato rilevante nell'ambito dei servizi di *advisory* e delimitando a monte il mercato dei prodotti di gestione del risparmio, con il preciso obiettivo di una maggior tutela degli investitori dai conflitti di interesse verticali e dai rischi di azzardo morale degli emittenti.

GDPR e PSD2, le normative sul trattamento delle informazioni e sulla portabilità e accessibilità dei processi bancari, hanno creato il più grande mercato mondiale per l'interscambio regolamentato e obbligatorio dei dati personali e contrattuali in ambito finanziario.

La de-integrazione verticale, per intervento normativo, della filiera del risparmio e dell'assicurazione, combinata con la rivoluzione delle tecnologie digitali, insieme alla trasferibilità regolamentata dei dati, stanno creando le condizioni per una profonda ristrutturazione del più importante settore economico nazionale ed europeo, che intercetta e gestisce l'enorme stock di risparmio privato disponibile. In Italia, gli asset finanziari delle famiglie sono pari a circa 4.500 miliardi di euro: la loro allocazione efficiente è rimasta per decenni impastoiata nei vincoli relazionali di un'industria del risparmio opaca e frammentata, quando non in smaccati conflitti di interessi orizzontali e verticali.



Da oggi questa imponente massa di risparmio diventa più contendibile, a condizioni maggiormente trasparenti e competitive. Non senza qualche rischio e alcune contraddizioni. Il recente report ESMA su *“Performance and costs of retail investment products in the EU”*, riferendosi alle analisi di CONSOB, rivela che i costi distributivi in Italia sono tuttora tra i più alti d’Europa, arrivando a circa il 70% dei costi totali della filiera. Sono ben noti, nella letteratura economica, gli effetti attesi di una separazione verticale forzata dai regolatori, combinata con un ciclo di profonda trasformazione tecnologica. Accadde nel mercato dei computer, con l’*unbundling* di hardware e software imposto a IBM nel 1969, che consentì la nascita di un enorme mercato, differenziato e competitivo, di servizi e programmi informatici. Il fenomeno si è ripetuto a partire dal 1983, con l’intervento su AT&T in USA, sul mercato delle telecomunicazioni; la separazione tra infrastrutture a monte e

servizi a valle, seguita poi dalla nascita di specifici settori per *device* e applicazioni, ha portato al più imponente e rapido ciclo di adozione tecnologica della storia, con la diffusione di Internet e degli smartphone presso miliardi di utenti in tutto il mondo. La de-integrazione verticale indotta dalla regolamentazione e accelerata dalla tecnologia promette quindi di sconvolgere anche il mondo del risparmio e dell’assicurazione. Nei casi storici di separazione verticale accompagnata da forte innovazione tecnologica e da riduzione dei costi marginali, si è registrata una caduta verticale dei prezzi unitari, con una crescita esponenziale dei volumi; il tutto accompagnato da fenomeni di polarizzazione del settore, che da un lato evolve verso una ri-concentrazione oligopolistica a livello globale dei produttori più a monte della catena del valore, dall’altro favorisce la nascita di un vasto ecosistema di nuove imprese innovative.

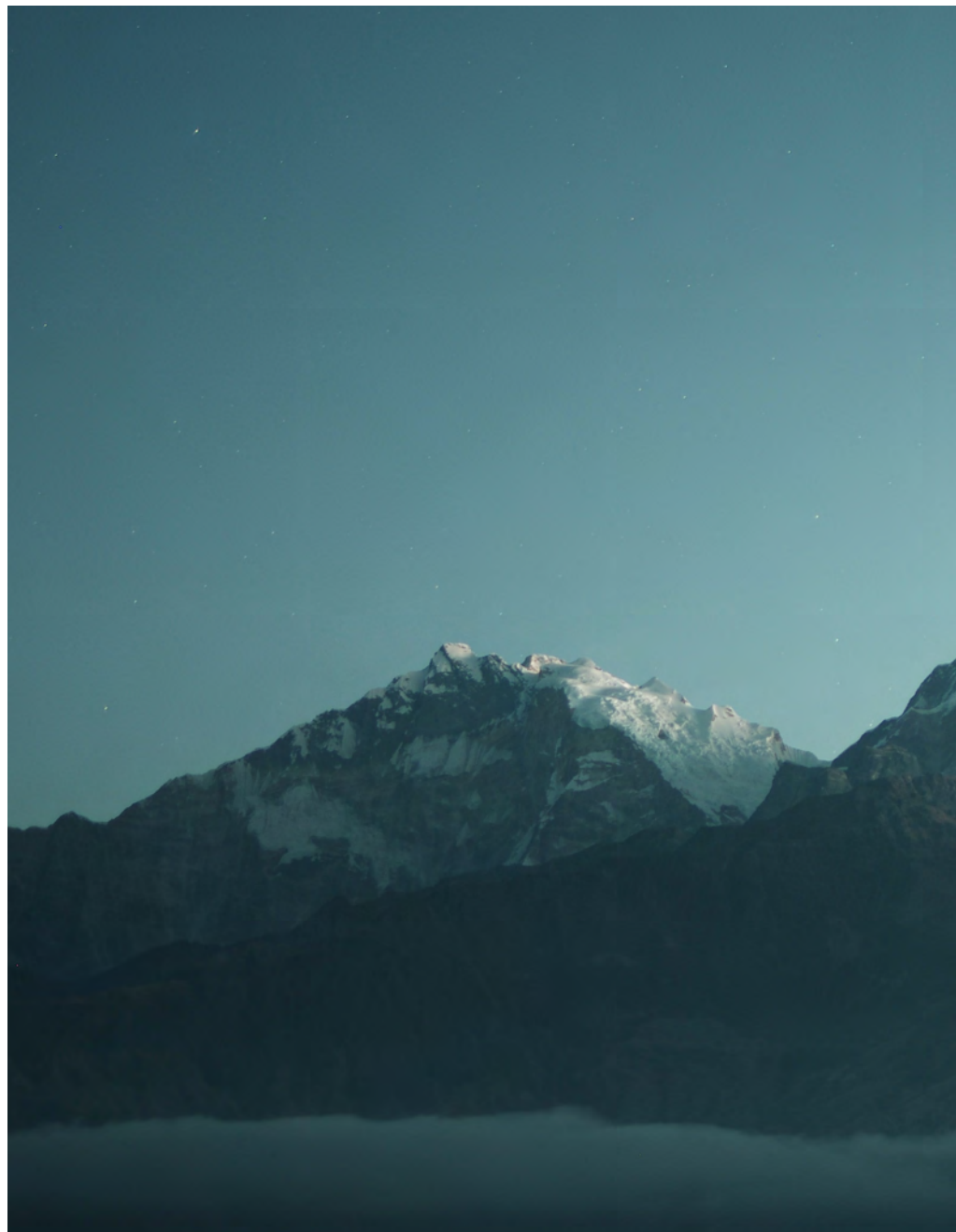
CORSA ALL'INNOVAZIONE

L'ultimo fenomeno è già in corso: stiamo assistendo all'esplosione del FinTech e dell'InsurTech, settori di innovazione tecnologica in ambito finanziario e assicurativo che hanno attirato molte decine di miliardi di investimenti negli ultimi anni; in quella che era nota per essere una foresta semi-pietrificata delle tradizionali istituzioni finanziarie, si sta verificando l'esplosione cambriana di complessità dei modelli organizzativi e di biodiversità imprenditoriale.

Anche il fenomeno dell'aumento dei volumi di transazioni collegato alla progressiva riduzione dei prezzi è già evidente nel campo dell'open banking e del mercato dei pagamenti digitali, che sono stati i primi a essere oggetto di *unbundling* regolatorio e di competizione tecnologica: a fronte di una progressiva discesa dei prezzi, i volumi dei *digital payment* sono da anni in costante crescita a doppia cifra e coinvolgono ormai oltre 3 miliardi di utenti a livello globale, per un totale di più di 4 mila miliardi di dollari di transato (Statista, 2019).

È quindi lecito attendersi che tali effetti cominceranno a manifestarsi anche nella filiera degli strumenti finanziari e assicurativi. Per mutui e polizze auto, per esempio, standardizzazione e trasparenza delle condizioni commerciali imposte dalla normativa hanno portato a una forte compressione dei margini; essa è dovuta alla contemporanea diffusione dei motori di comparazione su Internet e di piattaforme commerciali digitalizzate che hanno consentito di trasferire a valle, sotto forma di riduzioni di prezzo, le efficienze ottenute nei processi distributivi. In Italia, secondo le stime di Deloitte, il canale assicurativo online è ormai vicino al 17% del mercato, con punte del 27% per il segmento RC auto e moto, in linea con i trend del mercato europeo.

La filiera del risparmio, tuttavia, presenta peculiarità che la rendono relativamente isolata dagli effetti più



diretti e immediati della tecnologia: la concentrazione della ricchezza in specifici cluster sociodemografici, spesso di età avanzata, la complessità dei processi regolatori e la persistente preferenza dei risparmiatori verso una relazione diretta con interlocutori professionali sono tuttora importanti fattori di freno alla rivoluzione digitale. Ma mentre la raccolta e l'allocatione del portafoglio dei risparmi sono relativamente più protetti sul fronte della disintermediazione dei volumi sui canali distributivi tradizionali, non altrettanto si può dire dei prezzi. MiFID2 impone la trasparenza dei costi



In Italia, gli asset finanziari delle famiglie sono pari a circa 4.500 miliardi di euro. Un'imponente massa di risparmio che diventa più contendibile, a condizioni maggiormente trasparenti e competitive

di ogni singola voce dei servizi di asset management e *advisory* finanziaria, da esprimere sia in percentuale sia in valore assoluto, e da illustrare sia *ex ante* sia *ex post*, oltre che su richiesta del Cliente. Raccogliere e aggregare su piattaforme digitali di comparazione dei prezzi e delle condizioni di intermediazione del risparmio, come già accaduto per i mutui bancari sul mercato *retail*, è infatti la prima e più immediata evoluzione prevedibile. Come successo per i mutui casa, infatti, non è necessario che il processo distributivo sia completamente svolto online. La determinazione del prezzo

dei servizi di *advisory* tramite comparazione sul web ha immediato effetto anche sul canale distributivo tradizionale, sia presso sportelli bancari, sia tramite reti di consulenti. La legittimazione normativa della consulenza indipendente, inoltre, fornirà ulteriori *benchmark* di prezzo, per di più svincolato da ogni forma di retrocessione dei produttori.

L'82% degli investitori italiani, in base a una recente *survey* CONSOB, non è realmente consapevole delle commissioni che gli vengono addebitate per la consulenza, e solo il 20% si dichiara esplicitamente disposto a remunerare

un mero servizio di raccomandazione di prodotti finanziari. Non c'è da stupirsi quindi se recenti stime degli analisti prevedono una possibile riduzione delle commissioni fino al 25%. La guerra dei prezzi, con l'offerta competitiva di soluzioni di *asset management low-cost*, è già scoppiata da tempo negli USA e in UK. Tra i giganti dell'asset management è partita una gara alla riduzione delle commissioni, facendo leva sulla standardizzazione tecnologica e regolatoria, che consente maggiori economie di scala: alla strategia di taglio delle commissioni proposta da Vanguard, Fidelity ha risposto lanciando fondi di gestione "zero-fee", che hanno saputo attrarre in poco tempo grandi masse di raccolta.

EFFETTI INDESIDERATI

La *product governance* degli strumenti finanziari e la comparazione dei prezzi, che pure hanno indubbi vantaggi di trasparenza e di mitigazione del conflitto di interessi, presentano tuttavia qualche indesiderato effetto collaterale. Il vecchio regime aveva infatti paradossali risultati di progressività ed equità redistributiva, perché sottendeva un sostanziale sussidio incrociato dal segmento *private* verso la clientela *retail*. In sostanza, poiché tutti pagavano, senza piena consapevolezza, più o meno la stessa proporzione di costi rispetto al patrimonio gestito, i più ricchi finivano per contribuire anche ai costi fissi di *advisory* per i patrimoni di minore entità. La trasparenza sui costi indotta dall'adozione della RDR (Retail Distribution

TRA I GIGANTI DELL'ASSET MANAGEMENT È PARTITA UNA GARA ALLA RIDUZIONE DELLE COMMISSIONI

Review) in UK ha provocato l'indesiderabile conseguenza di espellere dal mercato dell'*advisory* oltre il 40% dei Clienti *retail*, che hanno ripiegato sul *fai-da-te* o su piattaforme online di prodotti a basso costo. L'altro effetto paradossale della regolamentazione a favore degli investitori è che si riduca in assoluto l'appetito per il rischio, a causa di fattori di misurazione dell'adeguatezza indotti dalla normativa più che per effettiva attitudine dell'investitore. Spostare per via regolatoria i portafogli verso un mix a minor rischio e a durata più breve, e quindi a minore rendimento, specie in un contesto come quello italiano di bassa cultura finanziaria, e per di più in una contingenza con performance di mercato negative, rischia di erodere i pur indubbi benefici sociali in termini di stabilità finanziaria e protezione degli investitori. La "fuga verso la liquidità" registrata nei flussi di raccolta del risparmio, oltre che ai segnali di instabilità politica e macroeconomica, non sembra del tutto slegata da questi fattori.

La competizione sui prezzi nella filiera del risparmio non sarà solo guidata da modalità "pull" ovvero su richiesta o sollecitazione del Cliente. La vera pressione sui prezzi degli strumenti finanziari e dei servizi di *advisory* arriverà in modalità "push", come oggi avviene con la pubblicità programmatica online; essa si radicherà sul mercato più a valle, quello del Grande Oceano dei dati personali e contrattuali, ormai pronto per essere elaborato con tecniche di Intelligenza Artificiale e *machine learning*, che già oggi attirano nel comparto *FinTech* numerosi miliardi di dollari di investimenti in ricerca applicativa.

L'obbligo di portabilità digitale, stabilito dall'art. 20 del GDPR, riguarda infatti non solo i dati anagrafici del soggetto titolare, bensì tutte le informazioni oggetto di transazioni e/o di contrattualizzazioni con il Cliente stesso; quindi, ogni decisione di allocazione e riallocazione del portafoglio risparmio, nonché – per logica estensione – tutti gli strumenti finanziari e polizze assicurative.

LA COMPETIZIONE SUI PREZZI NELLA FILIERA DEL RISPARMIO NON SARÀ SOLO GUIDATA DA MODALITÀ "PULL", OVVERO SU RICHIESTA O SOLLECITAZIONE DEL CLIENTE. LA VERA PRESSIONE SUI PREZZI DEGLI STRUMENTI FINANZIARI E DEI SERVIZI DI ADVISORY ARRIVERÀ IN MODALITÀ "PUSH", COME OGGI AVVIENE CON LA PUBBLICITÀ PROGRAMMATICA ON LINE

La contendibilità del mercato dei dati digitali indotta dal GDPR su tutta la storia delle interazioni con i Clienti, e non solo i saldi contabili, promette di scatenare una battaglia ad accaparrarsi il consenso del Cliente per l'accesso e il trasferimento dei dati digitali di tutte le sue posizioni finanziarie e assicurative, presso qualsiasi intermediario o compagnia si trovino. I consulenti finanziari, siano essi parte di reti o di banche tradizionali, dovranno quindi imparare a misurare le proprie performance non più solo più in termini di raccolta di euro, bensì anche in termini di raccolta – permanente e strutturata – di informazioni digitali. Tra gli indicatori chiave dell'*advisory* finanziaria, oltre ai valori di AuM (Asset under Management), dovranno presto figurare anche flussi e stock di DuM (Data under Management). In questo contesto, la comparazione dell'offerta non avverrà solo sui prezzi dei prodotti, ma anche sulle caratteristiche dei servizi di *advisory*. La filiera del risparmio, e in particolare la consulenza finanziaria, non potrà certo sfuggire al giudizio sociale e distribuito dei propri Clienti, come è successo nel settore della ristorazione e dell'ospitalità alberghiera con le piattaforme di social rating, da TripAdvisor a Booking. Regolamentazione e tecnologia, insomma, convergeranno verso l'eterno ritorno al fattore umano, al giudizio sulla professionalità e sul livello di servizio offerto dalla consulenza ai propri Clienti. E oltre al rating ufficiale del prodotto, si sta affermando, in base all'esperienza già avviata nei mercati anglosassoni, anche un "rating del servizio", con tanto di gare a ottenere giudizi a tripla A e outlook positivi da parte del mondo dei servizi di *advisory*, e non solo dei prodotti finanziari.

UN PATTO DI TRASPARENZA

È l'evoluzione normativa, insieme al contesto economico globale, a richiedere lo spostamento dell'attenzione dell'industria finanziaria dal "risparmio" al "risparmiatore", e quindi dal rendimento del capitale finanziario – in

LA FILIERA DEL RISPARMIO, E IN PARTICOLARE LA CONSULENZA FINANZIARIA, NON POTRANNO CERTO SFUGGIRE AL GIUDIZIO SOCIALE E DISTRIBUITO DEI PROPRI CLIENTI, COME È SUCCESSO NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE E DELL'OSPITALITÀ ALBERGHIERA CON LE PIATTAFORME DI SOCIAL RATING

decrescita strutturale – al rendimento del capitale relazionale e del capitale informativo, fattori sempre più critici nel nuovo contesto economico. In un prolungato periodo di tassi negativi, l'unica cosa garantita non è la tutela del patrimonio ma, al contrario, è una tassa patrimoniale sull'ignavia finanziaria. I risparmiatori che concepiscono solo l'alternativa tra garanzie assolute su capitale e rendimenti e liquidità sono quelli che pagano il prezzo più alto per la propria ingenuità. Impauriti da instabilità politica e volatilità su tutte le classi di investimento, spiazzati dalla fine di significativi tassi nominali "*risk free*", i risparmiatori non possono tuttavia continuare a pretendere un'impossibile promessa di rendimento, e nemmeno un'improbabile garanzia di protezione assoluta. La tutela del risparmio non è più un'insostenibile millanteria di perenni e sistematici "*bail-out*" di Stato, ma il risultato di un patto reciproco di trasparenza tra Cliente e fornitore del



servizio di consulenza finanziaria. Il migliore investimento di mercato, oggi e come sempre, è un contratto di consapevolezza e trasparenza reciproca tra risparmiatore e consulente. Dati puntuali, sistematici e accurati, sulla situazione patrimoniale e reddituale a 360 gradi, oltre che sulle aspettative e sugli stili di vita, costituiscono la nuova “moneta di scambio” per ottenere una corretta consulenza professionale e una doverosa protezione pubblica.

Le informazioni sul Cliente, la sua profilazione completa, le scelte e le prospettive personali e familiari diventano quindi ingrediente essenziale per consentire il buon funzionamento del processo di allocazione del patrimonio e quindi l’effettiva protezione del risparmiatore, al quale va ricordato che al diritto alla protezione corrisponde il dovere della trasparenza e alla responsabilità, e non la mera licenza dell’opportunità.

Nel nuovo contesto regolatorio europeo, per poter invocare il legittimo

diritto alla massima tutela in forza di legge sulle scelte di allocazione del patrimonio, i risparmiatori hanno il corrispondente dovere civico di essere trasparenti, espliciti ed esaurienti nel rappresentare la propria situazione patrimoniale personale e familiare al consulente finanziario di fiducia. In questo quadro, il consulente non si colloca più all’ultimo anello della catena di distribuzione dei prodotti finanziari, bensì diventa il primo interprete degli interessi e delle prospettive del risparmiatore. Non può e non deve promettere rendimento, ma diligenza e professionalità nell’interpretare i bisogni del risparmiatore e indirizzarne le decisioni fondamentali sul proprio futuro patrimoniale.

CARLO ALBERTO CARNEVALE-MAFFÈ

è Associate Professor of Practice di Strategy and Entrepreneurship presso SDA Bocconi School of Management.

VALORI ED ECCELLENZE



- 60** **Sostenibili per natura e per volontà**
a cura della Redazione
- 66** **Un gruppo che dà valore alle donne**
a cura della Redazione
- 72** **La "call" con i campioni**
a cura della Redazione
- 78** **Filantropia in evoluzione**
a cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE

FOCUS

La crisi sanitaria ha messo in evidenza che al centro di ogni attività economica e finanziaria non possono che trovarsi le persone, veri generatori di valore oltre che depositarie di valori. Per questo Allianz porta avanti con sempre maggiore incisività il proprio impegno sui temi di sostenibilità, inclusione e *diversity*. La sostenibilità, sociale e ambientale, è infatti un obiettivo prioritario, specie per quanto riguarda le future generazioni. Ma non meno importanti sono le azioni tese a realizzare le formule più avanzate di inclusione nel rispetto delle diversità. In particolare nei confronti delle donne, con politiche volte all'abolizione di qualunque tipo di *gender gap*. Ma anche supportando i soggetti in condizioni di svantaggio, attraverso azioni concrete di charity e filantropia.

SOSTENIBILI PER NATURA E PER VOLONTÀ



Oliver Bäte, Chairman del Board
of Management di Allianz SE

A cura della Redazione

Già ai vertici da anni nelle classifiche mondiali di sostenibilità, quest'anno il Gruppo Allianz ha ottenuto un nuovo importante riconoscimento: il SAM Gold Class Award, che lo pone ai vertici nel settore delle compagnie di assicurazione. Un risultato di eccellenza che gli oltre 147.000 dipendenti in tutto il mondo hanno contribuito a determinare.



Anche se nella prima parte di quest'anno le preoccupazioni di tutti si sono concentrate sulla pandemia globale e sui pesanti costi, umani, economici e sociali che essa impone, i temi della sostenibilità e del cambiamento climatico restano ai vertici dell'attenzione mondiale e tra le massime priorità da perseguire per assicurare stabilità e benessere alle future generazioni. È dunque con particolare orgoglio che il Gruppo Allianz ha di recente potuto annunciare un nuovo importante traguardo della propria convinta politica di sostenibilità. La società è stata infatti

inclusa nel SAM Sustainability Yearbook 2020, una delle pubblicazioni annuali più complete sulla sostenibilità aziendale, ottenendo il premio **SAM Gold Class Award**.

La pubblicazione si basa sui risultati della valutazione del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) 2019, in cui il Gruppo Allianz ha raggiunto la prima posizione come leader di settore tra tutte le compagnie di assicurazione classificate. Risultato importante non solo di per sé, ma anche perché viene ottenuto per il terzo anno consecutivo.



**OBIETTIVO DEL
GRUPPO ALLIANZ
ENTRO
IL 2023:
ALIMENTARE
I PROPRI UFFICI
E CENTRI
ELABORAZIONE
DATI CON ENERGIA
ELETTRICA
RINNOVABILE
*AL 100%***

Nei risultati dell'indice di sostenibilità più rilevante al mondo Allianz SE – che dal 2000 fa parte del DJSI che valuta i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) – si colloca con 87 punti, ben al di sopra del punteggio medio di settore di 47 punti. Il premio, inoltre, inserisce Allianz SE al vertice del settore assicurativo mondiale in materia di finanza sostenibile, influenza delle politiche, sicurezza dell'informazione, reporting ambientale e temi assicurativi sostenibili. "È incoraggiante vedere che i nostri sforzi vengono notati", ha detto il CEO di Allianz SE, Oliver Bäte, commentando il lusinghiero risultato ottenuto. "Il 2019 è stato il terzo anno consecutivo nel quale siamo risultati i primi nel Dow Jones Sustainability Index per la categoria degli assicuratori. L'anno scorso, siamo stati anche nominati da Interbrand il primo marchio assicurativo al mondo. Questi riconoscimenti dimostrano che non siamo i soli a credere di aver imboccato la strada giusta, anche se la destinazione rimane lontana".



NEL 2019, IL **49%** DELL'ENERGIA ELETTRICA UTILIZZATA PROVENIVA DA FONTI RINNOVABILI, A BASSE EMISSIONI DI CARBONIO

UN IMPEGNO GLOBALE

Perseguire l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile è in effetti un compito complesso e articolato. Una delle iniziative più importanti in cui la società ha profuso i più grandi sforzi è ad esempio la **Net-Zero Asset Owner Alliance**, un'alleanza approvata dalle Nazioni Unite, di investitori istituzionali, tra cui fondi pensione e assicurazioni, che si impegnano a ridurre a zero le emissioni di gas serra dei loro portafogli di investimento entro il 2050.

Il coinvolgimento del Gruppo Allianz in questa iniziativa è nato da una semplice domanda: come agire, in qualità di fornitore di servizi finanziari con una notevole portata e una presenza a livello mondiale, come catalizzatore nel movimento globale per ridurre le emissioni? La risposta è articolata: la Compagnia ha stabilito che occorre sviluppare un dialogo franco e aperto con le società di cui detiene i titoli in portafoglio allo scopo di individuare il modo migliore per incorporare la sostenibilità nelle loro operazioni.

L'obiettivo è di creare un motore efficace che orienti gradualmente l'economia in senso lato verso la neutralità delle emissioni di carbonio e, di conseguenza, rallenti il cambiamento climatico.

Un'altra iniziativa in cui Allianz SE è fortemente impegnata è quella degli Investitori Globali per lo Sviluppo Sostenibile, anch'essa sotto il cappello delle Nazioni Unite. Il gruppo di 30 società punta a far leva sulle intuizioni del settore privato per rimuovere gli ostacoli e implementare soluzioni per mobilitare risorse per lo sviluppo sostenibile. Afferma Oliver Bäte: "In qualità di vicepresidente del gruppo, ritengo che questo sia un passo importante per aiutare l'ONU a realizzare i suoi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)".

INVESTIMENTI E PERSONE

Le azioni per affrontare la crisi dei cambiamenti climatici riguardano tutti e dunque la politica di sostenibilità più importante del Gruppo Allianz è quella che parte dall'interno e si svolge con

**ALLIANZ SE
È RICONOSCIUTA
AL VERTICE
DEL SETTORE
ASSICURATIVO
MONDIALE IN
MATERIA DI FINANZA
SOSTENIBILE,
INFLUENZA
DELLE POLITICHE,
SICUREZZA
DELL'INFORMAZIONE,
REPORTING
AMBIENTALE
E TEMI ASSICURATIVI
SOSTENIBILI**

continuità nel lungo termine. Questo significa gestire innanzitutto le diverse attività, orientare gli investimenti e progettare prodotti e servizi per aiutare la società ad affrontare la crisi prodotta dai cambiamenti climatici.

Uno degli obiettivi più rilevanti riguarda i consumi energetici. Per limitare il riscaldamento globale, l'approvvigionamento energetico globale deve passare a fonti rispettose dell'ambiente, come l'energia solare, eolica e idrica al posto del carbone. Il Gruppo Allianz si è così impegnato ad alimentare i propri uffici e centri elaborazione dati con energia elettrica rinnovabile al 100% entro il 2023. Nel 2019, il 49% dell'energia elettrica che è stata usata proveniva da fonti rinnovabili, a basse emissioni di carbonio.

L'uso di energia prodotta dal carbone contribuisce in modo significativo alle emissioni globali di CO₂. Per questo motivo la società ha deciso di eliminare completamente i modelli di business basati sul carbone dagli investimenti proprietari e dai portafogli assicurativi Danni entro il 2040. A livello globale, Allianz SE è uno dei maggiori investitori nel campo delle energie rinnovabili e uno dei maggiori assicuratori dell'economia a basse emissioni di carbonio.

Per dare un'idea quantitativa di questo impegno globale, nel 2019, gli investimenti in tema di sostenibilità hanno raggiunto i 29,4 miliardi di euro. Ben 7,2 miliardi sono stati destinati a progetti di energie rinnovabili e 14,6 miliardi sono stati investiti in edifici verdi.

Politiche di ampio respiro, dunque, che danno ragione dei risultati ottenuti in





termini di riconoscimenti come il SAM Gold Class Award. Risultati che sarebbe stato impossibile realizzare se l'intera popolazione del Gruppo Allianz a livello mondiale (oltre 147.000 dipendenti) non condividesse e mettesse in pratica la visione.

Un esempio dell'impegno a 360 gradi delle persone del Gruppo Allianz? La forte partecipazione dello scorso anno alla Allianz World Run, un'iniziativa che ha permesso di devolvere cospicui

fondi al partner SOS Children's Villages grazie ai chilometri percorsi da tutti i dipendenti del Gruppo. Nel 2019, la quarta edizione della corsa ha mobilitato 12.300 corridori provenienti da 98 Paesi. Insieme hanno percorso una distanza complessiva di 1,6 milioni di chilometri. I fondi raccolti aiuteranno SOS Children's Villages a sostenere molti bambini svantaggiati nel loro viaggio verso l'età adulta. Anche questo è sostenibilità.

Nel 2019
29,4 MILIARDI
 di euro di
 investimenti
 in tema di
 sostenibilità
 tra cui:

- **7,2 MILIARDI**
 destinati
 a progetti
 di energie
 rinnovabili
- **14,6 MILIARDI**
 investiti in
 edifici verdi

UN GRUPPO CHE DÀ VALORE ALLE DONNE

A cura della Redazione

Per il quinto anno consecutivo il Gruppo Allianz viene incluso nel Gender Equality Index di Bloomberg, l'indice mondiale che misura la presenza equa di genere nelle organizzazioni. Un risultato che premia gli sforzi che, non da ieri, la Compagnia rivolge a tutti gli obiettivi di inclusione e *diversity*.



In tutto il mondo le migliori aziende puntano a realizzare le forme più avanzate di inclusione e di *diversity*. Non si tratta solo di un'evidente esigenza mettere tutti i dipendenti sullo stesso piano che, per la nostra sensibilità contemporanea, si prefigura come una base minima di equità e di pari opportunità; le aziende con un elevato grado di diversità sono anche quelle che registrano i migliori risultati, grazie alla partecipazione di tutti i loro dipendenti allo sforzo comune e al contributo di idee diverse che provengono da culture diverse. Il Gruppo Allianz ne è fermamente

convinto, crede in una forza lavoro diversificata e fortemente inclusiva, ingaggiando persone di generazioni differenti e con background diversificati, sforzandosi di far percepire l'importanza che rivestono in quanto forza trainante del successo della società.

Per quanto riguarda in particolare il *gender gap*, il CEO di Allianz SE, Oliver Bäte, ha di recente sottoscritto l'impegno a sostenere i **Women's Empowerment Principles** delle Nazioni Unite, sottolineando l'intenzione di promuovere l'uguaglianza di genere all'interno della Compagnia.

IL GENDER
EQUALITY
INDEX (GEI) DI
BLOOMBERG È
L'INDICE MONDIALE
CHE VALUTA
LA PRESENZA
E IL RUOLO
FEMMINILI NELLE
ORGANIZZAZIONI.
NEL **2020**

COMPRENDE:

- **325 AZIENDE**
 - **50 PAESI**
 - **9 SETTORI**
- DIFFERENTI**



“Intendiamo costruire una cultura che offra pari ed eque opportunità alle nostre persone. Vogliamo che si sviluppino al massimo del loro potenziale, indipendentemente dal sesso o da altre differenze. Dare maggior potere alle donne significa assumersi questa responsabilità”.

Siamo, dunque, particolarmente orgogliosi che Allianz SE sia stata inclusa anche nel 2020, per il quinto anno consecutivo, nel **Gender Equality Index** (GEI) di Bloomberg, l'indice mondiale che valuta la presenza e il ruolo femminili nelle organizzazioni, e che quest'anno comprende 325 aziende (230 nel 2019) di 50 Paesi e regioni e di 9 settori differenti.

Un riconoscimento non casuale, in effetti: “Siamo impegnati a rendere sempre più ricco un ambiente di lavoro nel quale le persone siano in grado di dare il meglio di sé e possano contribuire al successo di

Allianz nel mondo”, ha detto Niran Peiris, membro del Board of Management di Allianz SE e presidente del Global Inclusion Council. I dati GEI mettono in evidenza che le aziende guidate da una donna hanno di norma altre figure femminili in ruoli apicali e sono più impegnate della media nell'attrarre e conservare una clientela femminile. Come ha dichiarato Peter T. Grauer, Presidente di Bloomberg, “ogni anno il rapporto incrementa la disponibilità di dati ESG (Environmental, Social and Governance) per gli investitori a livello globale, fornendo indicatori sempre più approfonditi su una gamma crescente di aziende quotate. Questo livello di trasparenza su come le aziende affrontano i temi della parità di genere nei luoghi di lavoro e nelle comunità locali alimenta le decisioni finanziarie che si prendono nel mondo intero e rafforza l'orientamento del



business verso un contesto d'impresa sempre più inclusivo".

Un punto di vista del tutto coerente con la filosofia, e la pratica, di Allianz per inclusività e *diversity*. Dal 2007, infatti, il Global Inclusion Council assicura l'implementazione della strategia di *diversity* in tutte le organizzazioni del Gruppo Allianz e coordina i differenti programmi in cui si articola, assicurandone l'allineamento costante con gli obiettivi più generali. Tra questi, uno dei più rilevanti è quello che pone già dal 2021 l'obiettivo di portare la presenza femminile al 25% nei Board of Management e al 40% nel pool di talenti. Per quanto riguarda Allianz SE, il quartier generale del Gruppo, e Allianz Germany, la maggiore organizzazione, l'impegno è di arrivare ad almeno il 20% nella prima linea sotto i Board of Management e al 30% nella seconda entro il 2021.

Il **39%** delle aziende nel GEI ha reso noti gli obiettivi di aumento della leadership femminile. Il **16%** ha annunciato piani tesi a colmare il divario retributivo

I WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES DELLE NAZIONI UNITE

Rivolti esplicitamente alle imprese private di tutto il mondo, i Women's Empowerment Principles (WEPs) sono un insieme di principi che offrono una guida su come promuovere l'eguaglianza di genere e l'empowerment delle donne sul posto di lavoro, sui mercati e nelle comunità. Istituiti dal Global Compact delle Nazioni Unite e da UN Women, i WEPs si ispirano agli standard internazionali in materia di lavoro e diritti umani, e si basano sull'idea che le imprese hanno uno specifico interesse e una precisa responsabilità in merito all'eguaglianza di genere e all'emancipazione femminile.

I WEPs sono un veicolo primario per la realizzazione in azienda degli obiettivi di eguaglianza di genere dell'agenda 2030 e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Entrando a far parte della comunità dei WEPs, il CEO segnala l'impegno a realizzare quest'agenda ai più alti livelli dell'organizzazione e a lavorare in collaborazione in reti multistakeholder per promuovere pratiche aziendali che favoriscano l'empowerment delle donne. Queste pratiche prevedono la parità di retribuzione per lavori di pari valore, gestione della supply chain attenta al genere e tolleranza zero per le molestie sessuali sul posto di lavoro.

OBIETTIVO DEL 2021 PER PRESENZA FEMMINILE:

- **25%** NEI BOARD OF MANAGEMENT
- **40%** NEL POOL DI TALENTI

All'interno della Compagnia, sono operativi e dinamici gli *employee network*, gruppi formati da dipendenti che hanno lo scopo di dare a tutti un senso di comunità e l'opportunità di creare legami con altri colleghi condividendone le esperienze. Questi network offrono, comunque, anche interessanti opportunità per consultarsi reciprocamente su questioni come, per esempio, lo sviluppo di nuovi prodotti o le migliori forme di comunicazione. Rappresentano un punto di relazione importante per aumentare la consapevolezza, proporre cambiamenti e definire gli obiettivi della *diversity*. In quest'ambito, opera in particolare Allianz NEO, un network di dipendenti che rappresenta l'evoluzione da precedenti gruppi femminili presenti in Allianz. Perché viene considerata un'evoluzione? Perché, in effetti, la parità di genere è una questione che riguarda allo stesso modo donne e uomini e, per realizzare dei veri progressi,

riteniamo che gli uomini debbano far parte del dibattito. Altri network importanti sono AllAbility e Allianz Pride. Il primo ha l'obiettivo di innalzare la consapevolezza sul tema delle disabilità nell'ambito della Compagnia, per assicurare che tutti i luoghi di lavoro siano privi di barriere e ostacoli, e promuovano all'interno e all'esterno l'immagine di Allianz come azienda attrattiva per persone con disabilità. Il secondo è il network globale LGBT+, che rafforza la posizione di Allianz a favore di un ambiente di lavoro, e di una società, inclusivi per persone di questi gruppi sociali. Un insieme di iniziative coerenti tra loro, dunque, con lo scopo di rafforzare la più grande compagnia assicuratrice del mondo sia nel gestire al meglio il proprio business, sia per realizzare l'obiettivo costante di essere un'azienda innovativa fermamente intenzionata a continuare a mettere al centro i propri Clienti.

IL GENDER EQUALITY INDEX DI BLOOMBERG

Niente è più importante, oggi, per un'azienda di poter dimostrare in che modo fa avanzare le donne nei luoghi di lavoro, qual è il valore dei propri prodotti e qual è l'impatto sulla società. Il rapporto Bloomberg sulle politiche di genere nelle imprese costituisce un punto di riferimento e uno standard metodologico internazionale per valutare i dati su questo tema fondamentale. Uno schema che le aziende possono utilizzare a costo zero per identificare la propria impronta relativa alla parità di genere su cinque dimensioni:

1. leadership femminile e gestione dei talenti;
2. uguaglianza retributiva;
3. cultura inclusiva;
4. politiche relative agli abusi sessuali;
5. orientamento di genere del brand.

Rendendo noti gli indicatori di genere, le aziende incluse nel GEI 2020 hanno fornito informazioni estese sui loro investimenti relativi sia all'eguaglianza di genere nelle loro aziende sia alle comunità locali in cui operano.

Il cambiamento parte dal top. Da quanto emerso dai dati nell'indice 2020, le aziende il cui top manager è una donna hanno un numero maggiore di donne nel senior management rispetto ad aziende guidate da un uomo. Le organizzazioni guidate da donne hanno anche più donne nella fascia retributiva del primo 10% rispetto a quelle guidate da un uomo. Inoltre, il 64% delle aziende che hanno un Chief Diversity Officer (CDO) includono di norma gli obiettivi di diversità e inclusione nelle valutazioni delle performance del senior management (il 59% rispetto al 20% delle aziende senza CDO). Le aziende con CDO hanno maggiore propensione a reclutare candidati di origini diverse per le posizioni manageriali (67% contro 31%).

Attenzione alla clientela femminile. Il GEI 2020 ha messo in evidenza che non solo le aziende stanno cercando di attrarre gruppi di Clienti diversificati in base al genere, ma stanno valutando con



maggior attenzione rispetto agli anni precedenti i materiali pubblicitari e di marketing per evitare che esprimano dei pregiudizi di genere. Il 78% delle aziende nell'indice valuta con questi criteri il proprio materiale di marketing rispetto al 68% dell'anno precedente. Inoltre, quasi la metà (46%) delle aziende misura la fidelizzazione della clientela femminile e il 57% traccia la soddisfazione dei Clienti in base al genere, ove sia possibile.

Pubblicazione degli obiettivi.

Quest'anno, per la prima volta, lo schema GEI ha rilevato quali aziende hanno reso pubblici i propri obiettivi diretti a colmare il divario di genere. In particolare, il 39% delle aziende nel GEI ha reso noti gli obiettivi di aumento della leadership femminile, mentre il 16% ha annunciato piani tesi a colmare il divario retributivo. In relazione alle cinque dimensioni per l'uguaglianza di genere, le aziende incluse nell'indice di quest'anno hanno ottenuto un punteggio pari o superiore alla soglia globale stabilita da Bloomberg per riflettere un elevato livello di divulgazione e di performance complessiva.



Allianz Team, il nuovo format di incontri virtuali con grandi atleti, vuole offrire ai giovani sportivi, ma anche ai manager d'azienda, una vista sui valori rilevanti non solo nello sport, ma anche nel lavoro e nella vita.



LA "CALL" CON I CAMPIONI

A cura della Redazione

L'atleta, al netto del dato meramente tecnico relativo alla performance, è da sempre considerato un esempio di carattere, tenacia, dedizione, attitudine al sacrificio, visione, capacità di ragionare per obiettivi. E se la disciplina praticata è uno sport di squadra, a queste caratteristiche si aggiungono la capacità di relazionarsi con il team, l'anteporre i risultati collettivi a quelli individuali, l'arte della mediazione, il rispetto dei ruoli. Tutti valori cruciali per la maggior parte dei professionisti nei diversi settori e, di conseguenza, importanti anche per giovani manager.

E proprio per portare sul campo di gioco i valori di una grande azienda, e per portare in ufficio la grinta di grandi sportivi, è stato ideato Allianz Team, il format di interviste video e di approfondimento dedicato agli appassionati di sport e di cultura manageriale.

Allianz ha organizzato una "call tra campioni", moderata da Francesco Cosatti, giornalista sportivo di SkySport, per indagare cosa abbiano in comune lo sport e il business, e come lo sport possa essere fonte di ispirazione per affrontare nuove sfide sul lavoro in momenti complessi come quello attuale.

GLI ATLETI SI MISURANO IN UNA LUNGA CONVERSAZIONE IN GRADO DI FAR RIFLETTERE CHI LAVORA IN AZIENDA ED È SEMPRE ALLA RICERCA DI NUOVI MODELLI DI MIGLIORAMENTO

Quattro i protagonisti della “call tra campioni” pensata da Allianz per avvicinare i valori dello sport alla cultura d’impresa: Sara Gama, capitana di Juventus Women, Ilaria Panzera, giovane cestista di Allianz Geas Basket, Juan Fernandez, playmaker protagonista dell’Allianz Pallacanestro Trieste e Riccardo Sbertoli, affermato campione di pallavolo dell’Allianz Powervolley Milano. Come ha ricordato Maurizio Devescovi, Direttore Generale di Allianz S.p.A.: “Poter mettere a disposizione degli appassionati di sport l’esperienza di campioni che appartengono alle squadre sportive che Allianz affianca è una grande opportunità per interiorizzare i principi chiave dello sport. Questo nuovo format di incontri virtuali

con grandi atleti vuole offrire ai giovani sportivi, ma anche ai manager d’azienda, una vista sui valori che li devono accompagnare nello sport, nel lavoro e nella vita”.

TRASFORMARE GLI OSTACOLI IN OPPORTUNITÀ

L’incontro virtuale Allianz Team vuole esplorare gli elementi in comune tra tre seguitissimi sport di squadra – il calcio, il volley e il basket – e metterli in relazione a come si affrontano le difficoltà e agli ingredienti che possono contribuire al successo. Gli atleti si misurano così in una lunga conversazione in grado di ispirare i tifosi, ma non solo: capace anche di far riflettere chi lavora in azienda ed è sempre alla ricerca di nuovi modelli di

miglioramento. Si parla di come trasformare i rischi in opportunità, degli stili della leadership, della meritocrazia inclusiva, delle differenze di genere e della volontà e dell’impegno per superarle, temi condivisi da Allianz e dai suoi partner sportivi, uniti dalla stessa passione, dallo stesso impegno e dagli stessi valori.

Impossibile non partire dal lungo stop alle attività sportive e ai campionati determinato dal lockdown che, sebbene “tosto” a detta di tutti, ha messo in luce delle opportunità.

“All’inizio l’ho vissuto davvero male – ha raccontato Ilaria Panzera – soprattutto perché non sapevamo a cosa stavamo andando incontro. Poi abbiamo avuto le prime certezze, anche se negative, dal momento che il campionato era stato prima sospeso e poi annullato. A quel punto ho deciso di sfruttare il tempo che avevo nel modo più proficuo, provando a lavorare sul miglioramento personale”.

Le fa eco Riccardo Sbertoli: “In prima battuta quasi non sembrava possibile che si potesse scatenare una cosa del genere. Per noi sportivi, ma non solo, la mancanza di uno sfogo, che è anche divertimento e lavoro, fa sì che ci sia da lavorare tanto mentalmente per rimanere lucidi e avere ben presenti i propri obiettivi. I miei erano andare avanti nello studio e cercare di impegnarmi mentalmente anche per non focalizzarmi sui dati dalla pandemia e sui numeri che arrivavano quotidianamente. Così ho trovato un modo per dare un senso ai giorni di isolamento”.

LA FORZA DEL GRUPPO

Rinascere dall’esperienza del lockdown è un’esperienza simile a quella di rialzarsi dopo una sconfitta e di provare a prendersi una rivincita. Come è capitato a Sara Gama: “Penso



Nel mondo dello sport, come nel mondo del lavoro, sono diventati centrali i temi legati alla meritocrazia inclusiva e alla parità di genere

al nostro primo anno "di esistenza" come Juventus femminile, avevamo fatto un girone d'andata straordinario, abbiamo continuato a vincere ma le gare clou contro Brescia e Fiorentina le perdemmo entrambe. Questo psicologicamente ci ha provato perché sentivamo che ci stava sfuggendo qualcosa che si avvicinava, ovvero lo scudetto. Da lì abbiamo fatto un lavoro personale cercando di prendere la

situazione con più serenità. Forse ci eravamo caricate di troppe responsabilità e volevamo fare "l'impresa" il primo anno. Siamo tornate un po' indietro, abbiamo alleggerito il carico mentale cercando di divertirci di più e di sentire meno ansia e così siamo arrivate allo spareggio col Brescia, vincendolo ai rigori. Penso che se in quel momento difficile avessimo ceduto psicologicamente, oggi

Senso del gruppo e focus sul team sono aspetti fondamentali per un atleta di sport di squadra

racconteremmo tutta un'altra storia. In quel momento ho capito che bisogna imparare dalle sconfitte e capire da dove arrivano, se da una mancanza di concentrazione o da una concentrazione esagerata, perché anche quella è controproducente".

Per un atleta di uno sport di squadra, il senso del gruppo, il focus sul team è fondamentale. "Io mi accorgo che il mio capitano è sempre disponibile a darmi una mano – spiega Ilaria Panzera – e quindi cerco di fare altrettanto con le mie compagne. In una squadra tutti devono dare tutto, ma è importante anche riuscire a capire se c'è qualcosa che non va attorno a me e nelle mie compagne. Non sempre si riesce ad avere questo tipo di attenzione. È difficile perché bisogna pensare a se stessi, ma anche ad altre 11 persone. A volte anche una pacca sulla spalla è importante".

"Anche se darsi degli obiettivi è importantissimo – spiega Riccardo Sbertoli – quelli personali non devono mai andare oltre quelli della squadra. Un obiettivo che io mi pongo tutti gli anni è, oltre che migliorare come giocatore, quello di migliorare la squadra attraverso la conoscenza dei miei compagni. Ci sono dei valori che io ritengo

fondamentali in una squadra come la chiarezza e la correttezza. E se capisco che un giocatore, anche più esperto di me, in un determinato momento ha qualcosa che non va, io mi sento in dovere nei confronti della squadra di farglielo notare per richiudere il cerchio. Lo scopo principale della squadra deve essere condiviso. Essere amici tra compagni di squadra è bellissimo, ma se qualche volta devo essere duro con qualcuno o qualcuno dovesse essere duro con me, va bene così, preferisco un rapporto di questo genere".

ESALTARE LE DIVERSITÀ

Nel mondo dello sport, come nel mondo del lavoro, sono diventati centrali i temi legati alla meritocrazia inclusiva e alla parità di genere, argomenti su cui anche Allianz presta molta attenzione. Nel calcio femminile queste tematiche sono particolarmente sentite, come spiega Sara Gama: "Il calcio, avendo un ruolo così importante nel nostro Paese, può fare da apripista per eliminare le disparità di trattamento fra atlete e atleti, io lo ritengo una buona leva. L'anno scorso anche noi come Nazionale eravamo poco conosciute, ora lo siamo un po' meno grazie al Mondiale del 2019 e questo ha portato alla luce il problema della discriminazione". Juan Fernandez aggiunge: "La questione dell'inclusione mi tocca personalmente, dal momento che mio fratello è il numero 2 al mondo di tennis in carrozzina, anche nel caso degli atleti diversamente abili credo che non ci dovrebbero essere discriminazioni con i normodotati". Essere atleti, avere visibilità rappresenta anche una responsabilità. "Ma a me fa piacere sentire questa

responsabilità. Se hai una giusta dose di pressione addosso – spiega Ilaria Panzera – vuol dire che stai facendo bene il tuo lavoro”. E aggiunge Riccardo Sbertoli: “Noi pallavolisti siamo meno “personaggi” rispetto ai giocatori di basket e di calcio. Noi siamo conosciuti in una cerchia ristretta che è quella del pubblico della pallavolo. Un po’ di pressione, la senti addosso durante gli eventi, quando entri in contatto con i ragazzini che ti vedono come un punto di riferimento. E in quei momenti capisci quanto è importante mantenere un comportamento adeguato e corretto, sempre”.

LA PASSIONE DI ALLIANZ PER I TALENTI

Come tutti, anche gli sportivi guardano al futuro. “Prima mi capitava di lamentarmi della routine, oggi non vedo l’ora di tornarci e vorrei delle certezze in tutti i sensi, non solo per quanto riguarda la mia vita sportiva”, racconta Juan Fernandez. E Riccardo Sbertoli: “Non vedo l’ora di tornare a sentire quelle sensazioni che da sportivo sono la carica prima della partita e la stanchezza di fine allenamento. Sarà diverso, ci saranno dei protocolli, si giocherà a porte chiuse. Ma comunque non vedo l’ora”. “La cosa più importante – conclude Ilaria Panzera – è che, in tutti gli sport, gli sponsor continuino a investire, per la sopravvivenza di questo settore”. E Allianz, sottolinea Maurizio Devescovi, Direttore Generale di Allianz S.p.A., “è al fianco di squadre sportive che si pongono ai più alti livelli professionistici in Italia, condividendo con loro la passione per le sfide leali e la valorizzazione dei talenti”.

ALLIANZ È AL FIANCO DI SQUADRE SPORTIVE CHE SI PONGONO AI PIÙ ALTI LIVELLI PROFESSIONISTICI IN ITALIA, CONDIVIDENDO CON LORO LA PASSIONE PER LE SFIDE LEALI E LA VALORIZZAZIONE DEI TALENTI



Inquadra il QRCode e guarda il video dell'intervista completa

FILANTROPIA IN EVOLUZIONE

A cura di FONDAZIONE ALLIANZ UMANA MENTE

Attiva da quasi 20 anni, la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha saputo innovare fortemente per intercettare i bisogni dei più fragili, mutati durante la pandemia. Indirizzando con programmi concreti e immediatamente efficaci la propria attività al servizio delle persone e delle famiglie in difficoltà.



Dal **2002** a oggi:
oltre **36 milioni**
di euro erogati
a favore di **242**
progetti su tutto il
territorio nazionale

Come tante aziende hanno riconvertito la loro attività iniziando a produrre dispositivi tanto indispensabili quanto introvabili durante la fase più dura della pandemia – come mascherine, camici, igienizzanti e presidi sanitari – così la Fondazione Allianz UMANA MENTE negli ultimi mesi ha reindirizzato la propria attività mettendosi, come sempre, al servizio delle persone e delle famiglie in difficoltà. Infatti, il lockdown di molte organizzazioni non profit, con la conseguente

sospensione o la drastica riduzione dei servizi offerti, ha lasciato sole molte persone fragili: la chiusura delle scuole e dei centri diurni, che spesso rappresentano l'unico momento di socialità per queste persone, ha generato sentimenti di solitudine che la Fondazione ha intercettato, stanziando, già nelle prime settimane dell'emergenza, risorse a favore degli enti. In concreto, la Fondazione si è adoperata nell'acquisto di dispositivi sanitari di protezione, supporto psicologico,

DURANTE IL LOCKDOWN LA FONDAZIONE SI È ADOPERATA NELL'ACQUISTO DI DISPOSITIVI SANITARI DI PROTEZIONE, SUPPORTO PSICOLOGICO, DIDATTICA E MOMENTI LUDICI DA REMOTO: UN AIUTO A PIÙ DI 600 TRA PERSONE CON DISABILITÀ, MINORI E GIOVANI SVANTAGGIATI

didattica e momenti ludici da remoto, ma soprattutto confronto con le realtà non profit per supportarle nel garantire continuità ai loro servizi e assicurare il necessario sostegno a distanza alle persone con disabilità, minori e giovani in difficoltà.

Attiva da quasi 20 anni (è stata costituita il 26 settembre 2001 dal socio fondatore Allianz S.p.A.) la Fondazione Allianz UMANA MENTE nasce dalla convinzione che la tradizionale attenzione e sensibilità del socio fondatore alle realtà meritevoli di sostegno si sarebbe meglio realizzata attraverso un'iniziativa organica atta a consentire unicità di indirizzi e piani programmatici di intervento. È stata quindi creata una

fondazione autonoma rispetto alle altre attività del Gruppo, che si è presentata come uno dei primi tentativi positivi in Italia di fondazione d'impresa. L'esperienza ha rappresentato, e rappresenta tuttora, un punto di riferimento nel mondo degli enti di erogazione. Referente per l'Italia del Global Network of Allianz Foundations, che unisce tutte le fondazioni *grant-making* del Gruppo assicurativo-finanziario nel mondo, la Fondazione opera in ambito socio-assistenziale e, oltre ad investire risorse economiche, offre un supporto gestionale a molti enti non profit attraverso un modello operativo strutturato e funzionale, caratterizzato da un significativo iter valutativo nella fase di selezione iniziale e da una forte attività di monitoraggio dei progetti supportati. E se i progetti aggregativi della Fondazione sono stati sospesi, il suo staff si è attivato per ascoltare i bisogni di tutte le persone, cercando di sopprimere agli inevitabili disagi causati dalle progettualità interrotte.

AZIONI CONCRETE E UTILI

Il diffondersi del Coronavirus ha impattato, tra gli altri, anche il progetto "L'orto e l'aia felice" presso Borgo San Felice, la tenuta agricola di proprietà del Gruppo Allianz in Toscana.

Nonostante la sospensione del lavoro, i ragazzi impegnati all'orto hanno continuato a essere seguiti dall'educatrice di riferimento che, tramite video-chiamate, ha affidato loro alcuni lavori da svolgere a casa, come mantenere aggiornato il "Diario di campo". I ragazzi sono rientrati nell'orto alla fine del mese di maggio e sono organizzati in turni che prevedono la compresenza di due ragazzi e un volontario.

Con il progetto "Sostenere in emergenza" dell'Associazione l'Abilità ONLUS, oltre 200 bambini con gravi patologie hanno potuto beneficiare di sedute terapeutiche da remoto, attività motorie e ludiche, oltre a "The Right Box": una scatola contenente giochi e materiale didattico preparato da una équipe pedagogica. Le loro famiglie hanno potuto disporre, inoltre, di uno sportello telefonico attivo 24 ore su 24.



Nel periodo pasquale, la Fondazione ha recapitato ad ogni bambino un uovo di cioccolato Venchi: un pensiero per far sentire tutti meno soli.

In ambito artistico, la Fondazione ha sposato il progetto "Peep-show" del Teatro La Ribalta di Bolzano: una grande novità che permette agli attori con disabilità di esibirsi in sicurezza grazie a uno spazio scenico composto da 16 cabine individuali destinate a ospitare altrettanti spettatori, che possono assistere agli spettacoli attraverso una finestra vetrata che guarda una piattaforma centrale dove si esibiscono gli attori.

Sono queste alcune delle iniziative sostenute dalla Fondazione che, mossa

dal desiderio di "non far sentire nessuno solo e isolato", è riuscita ad aiutare più di 600 tra persone con disabilità, minori e giovani svantaggiati.

Traguardi che integrano quelli raggiunti in quasi due decenni di vita: dal 2002 a oggi la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha seguito 17.083 persone con disabilità e 16.939 minori. Inoltre, ha accompagnato e sostenuto 22.696 genitori e adulti di riferimento, 15.753 nell'ambito della disabilità congenita intellettiva e fisica e 6.943 nell'ambito del disagio minorile e giovanile, 4.957 in ambito trasversale, per un totale di beneficiari raggiunti dal 2002 ad oggi di 61.675 (dati al 31.12.2019).



Oltre 200 bambini con gravi patologie hanno potuto beneficiare di sedute terapeutiche da remoto, attività motorie e ludiche, oltre a "The Right Box": una scatola contenente giochi e materiale didattico preparato da una équipe pedagogica

A livello economico, dalla sua nascita, Fondazione Allianz UMANA MENTE ha erogato oltre 36 milioni di euro a favore di 242 progetti su tutto il territorio nazionale. Risultati resi possibili grazie anche a un approccio razionale e strutturato nella scelta dei partner, nella definizione e nel monitoraggio dei progetti supportati. Rigore, capacità di pianificazione e organizzazione sono i driver principali dall'ente. Fondazione Allianz UMANA MENTE ha adottato il modello operativo tipico di una grande azienda per metterlo al servizio del terzo settore e lavora per evitare le erogazioni "a pioggia", focalizzando l'intervento su progetti ad elevato impatto sociale che siano in grado di sostenersi una volta terminato il supporto della Fondazione.

CHARITY AD ALTO IMPATTO

Intercettare i bisogni e assistere chi ha desiderio di donare è la visione che guida **Insieme per il Sociale**, una partnership di successo creata da Allianz Bank Financial Advisors con la collaborazione di Fondazione Allianz

Utilizzando la piattaforma di crowdfunding di F.I.Do si può ottenere un beneficio fiscale che va dal **30%** sino a quasi il **50%** dell'importo donato

Inquadra il QR Code o visita il sito <https://dona.perildono.it/> e scopri come poter fare del bene grazie a F.I.Do



UMANA MENTE e **Fondazione Italia per il dono ONLUS** (F.I.Do).

F.I.Do nasce dalla volontà di diffondere anche in Italia l'intermediazione filantropica. F.I.Do è una struttura non profit capace di offrire servizi filantropici a livello nazionale e internazionale a tutti quei soggetti che vogliono dare organicità e coerenza alle loro erogazioni.

In questo periodo di emergenza F.I.Do si è messa al servizio di chi voleva dare il proprio contributo e diventare protagonista della battaglia contro il Covid-19, anche quando costretto a rimanere a casa.

In stretta collaborazione con gli ospedali e le strutture che operano nel contesto sanitario, F.I.Do ha messo a disposizione la propria infrastruttura con strumenti e servizi nuovi per permettere a tutti, in questo momento di emergenza, di affermare la propria umanità e testimoniare la propria libertà attraverso il dono e la mobilitazione di risorse private. La Fondazione ha anche deciso di mettere i propri strumenti di raccolta fondi a costo zero

a disposizione di tutte le aziende sanitarie del nostro Paese.

Numerosi sono stati i cittadini e le imprese che hanno deciso di utilizzare la piattaforma di crowdfunding di F.I.Do che permette di donare via carta di credito senza alcun costo bancario; di integrare la raccolta con bonifici, Stripe, Paypal, Satispay e bollettini postali; di ottenere un beneficio fiscale che va dal 30% sino a quasi il 50% dell'importo donato indipendentemente dalla natura dell'ente beneficiario che potrà anche essere individuato in un secondo momento. I donatori hanno potuto svolgere un ruolo attivo nelle azioni volte a contrastare il virus coinvolgendo le proprie conoscenze e garantendo la massima trasparenza circa l'utilizzo delle somme donate. Attraverso il loro impegno sono stati erogati 436.087,81 euro a favore di 30 progetti d'utilità sociale.

*Disclaimer:
Le foto sono state scattate prima dell'emergenza Covid-19.*

I donatori hanno avuto un ruolo attivo nelle azioni volte a contrastare il virus:

436.087,81 euro erogati a favore di **30** progetti d'utilità sociale



COMPETENZE

86 **Come gestire l'ansia da rientro**
Sarah Clayton e Anthea Hoyle

90 **Ricerca avanzata contro l'Alzheimer**
a cura di Fondazione EBRI Rita Levi-Montalcini
• **Terapie innovative più vicine**
Intervista ad Antonino Cattaneo

96 **Nomadi digitali**
Andrea Granelli

100 **Tecnologia: libertà o vincolo?**
Paolo Crepet

106 **Le grandi promesse dell'uomo aumentato**
Stefano Lorenzi
• **Prosciutto speziato**

FOCUS

La digitalizzazione, le nuove tecnologie come l'Intelligenza Artificiale e la diffusione a tutti i livelli dei social network pongono una serie di interrogativi pratici ed etici sul loro corretto utilizzo. Interrogativi ai quali è indispensabile dedicare ampie riflessioni, soprattutto alla luce degli eventi legati alla pandemia che stanno rivoluzionando il mondo del lavoro e i modi di lavorare, così come i legami e le connessioni immateriali, dirette conseguenze del massiccio ricorso all'innovazione. Un contesto in forte e rapida evoluzione, che richiede anche di rafforzare gli interventi a sostegno della ricerca scientifica più avanzata, specie quando impegnata a sconfiggere le patologie più complesse e diffuse.



Se la sicurezza e la tutela della salute fisica dei lavoratori sono giustamente al centro del dibattito sulle riaperture, è bene dare importanza anche al benessere psico-emotivo dei dipendenti. Ecco cinque azioni da intraprendere per garantirlo.



COME GESTIRE L'ANSIA DA RIENTRO

DI SARAH CLAYTON E ANTHEA HOYLE

Mentre molti Paesi stanno dando il via libera alla riapertura di tutte le attività, le imprese stanno sviluppando piani per riportare i dipendenti al lavoro in sicurezza, pensando attentamente agli orari, alle configurazioni dei posti a sedere, alle politiche dei visitatori, all'uso dell'ascensore, alla gestione della mensa interna e molto altro ancora.

Anche se il rientro della forza lavoro include certamente la pianificazione logistica e operativa, non è solo il benessere fisico che i datori di lavoro

devono prendere in considerazione, ma anche il benessere emotivo e psicologico dei dipendenti: un argomento che viene discusso molto meno frequentemente di quanto si dovrebbe. L'ansia è quasi universale in questo momento, è una reazione naturale a circostanze innaturali e a un futuro incerto. Secondo un recente sondaggio condotto da Weber Shandwick e KRC Research, quasi la metà dei dipendenti teme che il datore di lavoro li richiami in ufficio prima che sia da considerarsi sicuro. Più della metà dei

Molte aziende dovranno migliorare le pratiche attuali, intensificando programmi di benessere incentrati sulla gestione dello stress, dell'ansia e dell'incertezza. In questo modo sarà possibile costruire una maggiore consapevolezza interna, sensibilità e capacità di affrontare le preoccupazioni dei dipendenti

dipendenti si preoccupa del futuro dell'azienda per cui lavora e del proprio lavoro in particolare. Se i datori di lavoro non affrontano questi motivi d'ansia e non aiutano i dipendenti a gestire la loro salute psico-emotiva, riportare le persone al lavoro farà ben poco per aiutare le aziende a tornare ai livelli di produttività e di impegno pre-Covid-19. Molte aziende dovranno migliorare le pratiche attuali, intensificando programmi di benessere incentrati sulla gestione dello stress, dell'ansia e dell'incertezza. Questo non significa volersi sostituire a professionisti della salute psico-fisica, ma piuttosto costruire una maggiore consapevolezza interna, sensibilità e capacità di affrontare le preoccupazioni dei dipendenti. Ci sono cinque azioni che i datori di lavoro possono intraprendere per aiutare a ridurre l'ansia da rientro dei dipendenti.

1. Fare del benessere dei lavoratori la priorità assoluta

I dipendenti vogliono essere rassicurati sul fatto che le loro aziende metteranno le persone al primo posto, quando possibile, soprattutto in tempi difficili. In questi mesi la maggior parte dei datori di lavoro ha riscosso l'apprezzamento dei propri dipendenti riguardo alla gestione della pandemia. Nell'indagine citata, la grande maggioranza ha affermato che il datore di lavoro sta mettendo la sicurezza al di sopra dei profitti (72%), che si sta prendendo cura dei dipendenti nel miglior modo possibile (74%) e che le risposte alla crisi che sono state date sono "esattamente come avrebbero dovuto essere" (72%).

2. Condividere informazioni accurate, tempestive e trasparenti

Comunicazioni regolari e frequenti del CEO o di altri leader che godono di fiducia sono fondamentali per gestire l'ansia dei dipendenti. Le persone che ricevono regolarmente aggiornamenti dalla propria azienda hanno maggiori probabilità di avere un'opinione positiva del loro datore di lavoro, di essere orgogliose di lavorare per le loro aziende e di avere voglia di tornare a lavorare appena possibile.

Le organizzazioni che hanno tenuto i dipendenti al corrente delle performance aziendali e che sono impegnate in un dialogo continuo con i loro dipendenti saranno dunque meglio preparate ad affrontare condizioni difficili.

3. Agire rapidamente per attuare le misure di salute pubblica raccomandate

Le persone chiedono che i propri datori di lavoro:

- facciano pulire e sanificare accuratamente le aree di lavoro (55%);
- incoraggino i dipendenti ammalati a restare a casa e istituiscano politiche flessibili di congedo malattia (52%);
- promuovano l'igiene delle mani in modo continuativo (40%);
- forniscano dispositivi di protezione individuale (33%);
- propongano uno screening a tutti i dipendenti prima che ritornino sul posto di lavoro (31%);



I lavoratori dovrebbero inoltre sapere come queste misure vengono attuate, qual è la tempistica e come sono monitorate. Hanno anche bisogno di essere certi che vengano prese misure per aggiornare i protocolli e i processi in base all'evoluzione della situazione.

4. Formare leader, manager e colleghi su come sostenere i dipendenti

I manager dovranno assumersi una maggiore responsabilità per il benessere dei dipendenti. È necessario uno sforzo al fine di comprendere tempestivamente i segnali che indicano la presenza di stress emotivi, inserire più tempo nelle loro giornate per interagire con il personale, aiutare i membri del team a capire cosa è e cosa non è sotto il loro controllo, e imparare a gestire i problemi in tempo reale. L'ansia potrà essere contenuta a mano a mano che i dipendenti si ricongiungeranno con i colleghi.

5. Essere flessibili

In questi mesi le esperienze su larga scala di lavoro a distanza hanno dimostrato che, almeno per alcuni settori, è possibile lavorare non solo da remoto, ma anche su una varietà di orari che meglio si adattano alle preferenze e agli impegni personali. Con la riapertura dei luoghi di lavoro, i datori di lavoro devono aspettarsi pressioni per mantenere questa flessibilità, in particolare da parte di lavoratori che si devono occupare dei figli o di persone care malate. L'ansia generata da queste circostanze può produrre stanchezza, problemi di concentrazione, aumento dell'uso di alcol, tabacco e altre droghe, e peggioramento delle condizioni di salute esistenti, tutti fattori che possono avere un impatto negativo sulle prestazioni lavorative.

Adottare queste cinque azioni è la cosa giusta da fare, ma non è l'unica

ragione per intraprenderle.

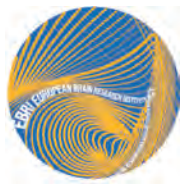
L'attenzione o la disattenzione dei datori di lavoro per tutti gli aspetti del benessere dei loro dipendenti in questi frangenti avranno conseguenze sulla loro reputazione per molti anni a venire.

SARAH CLAYTON è vicepresidente esecutivo di United Minds. Con oltre 15 anni di esperienza alla guida di programmi di gestione del cambiamento end-to-end, Sarah ha assistito i clienti in M&A, ristrutturazioni aziendali, transizioni di leadership e adozione di tecnologie a livello aziendale.

ANTHEA HOYLE è vicepresidente esecutivo di United Minds. Nel corso della sua carriera, ha collaborato con brand leader in attività di cambiamento culturale, trasformazione del business e transizioni di leadership.

RICERCA AVANZATA CONTRO L'ALZHEIMER

A cura di FONDAZIONE EBRI RITA LEVI-MONTALCINI



Da quasi 20 anni la Fondazione EBRI Rita Levi-Montalcini opera per individuare nuove strategie terapeutiche per la cura delle più gravi malattie neurodegenerative. Un centro di eccellenza importante per milioni di malati in Italia e nel mondo. Che ciascuno di noi può decidere di sostenere.

È probabilmente la scienziata italiana più ammirata e rispettata di sempre, presa a modello da giovani di tutto il mondo al momento di scegliere il percorso di studio in campo scientifico e in attività di ricerca. Scomparsa nel 2012, Rita Levi-Montalcini, premio Nobel per la Medicina nel 1986 per le sue scoperte in campo neurologico, ha lasciato un'eredità di altissimo valore che ne porta avanti in modo eccellente il lavoro nel campo delle malattie neurodegenerative del cervello: la Fondazione EBRI Rita Levi-Montalcini, centro di ricerca d'avanguardia dedicato allo studio delle neuroscienze, fondata nel 2002 dal Nobel e diventata in poco tempo un punto di riferimento nazionale e internazionale per lo studio



Sede della Fondazione EBRI a Roma

del cervello. Secondo la visione della sua fondatrice, l'obiettivo dell'EBRI è lo studio dei meccanismi molecolari e cellulari alla base delle funzioni cerebrali superiori come l'apprendimento, la memoria, le emozioni, i comportamenti sociali per individuare nuove strategie terapeutiche per la cura di malattie neurodegenerative, tra cui le malattie di Alzheimer e di Parkinson, la sclerosi multipla, l'epilessia, il dolore cronico, le malattie del neurosviluppo e per la soluzione di gravi disturbi del sistema nervoso, quali ad esempio i disordini dello spettro autistico.

Di recente, nel novembre 2019, la Fondazione ha ottenuto un risultato straordinario nella difficile ricerca per combattere l'Alzheimer. Un gruppo

La Fondazione EBRI è diventata un centro di ricerca di avanguardia dedicato allo studio delle neuroscienze

CONTRIBUIRE ALLA LOTTA ALL'ALZHEIMER È FACILE

Decidere di donare il proprio 5 per mille a **EBRI - www.ebri.it** (codice fiscale: 97272740586) è facile, e può fare la differenza. Diffonderne la conoscenza è il primo passo per aiutare



UNA REALTÀ IN EVOLUZIONE

La Fondazione è da quasi 20 anni un centro di ricerca di avanguardia dedicato allo studio delle neuroscienze. Le competenze dei vari gruppi di ricerca, che utilizzano tecnologie altamente innovative nel campo della genomica, biologia molecolare, elettrofisiologia, imaging, comportamento e bioinformatica, rendono l'ambiente scientifico particolarmente ricco e competitivo.

Nel corso degli anni, l'Istituto si è aggiudicato finanziamenti per progetti di ricerca competitivi da parte della Commissione Europea, dell'American Alzheimer's Association, e di agenzie Nazionali come Fondazione Telethon e AriSLA, ottenendo importanti risultati e pubblicando su prestigiose riviste scientifiche.

L'EBRI ha partecipato ad ambiziosi progetti scientifici, come lo Human Brain Project, che costituisce il più grande e complesso progetto sperimentale e tecnologico al mondo per lo studio della struttura e del funzionamento del cervello

coordinato da Antonino Cattaneo, con i ricercatori Giovanni Meli e Raffaella Scardigli – in collaborazione con il Cnr, la Scuola Normale Superiore e il Dipartimento di Biologia dell'Università di Roma Tre – ha individuato una molecola capace di contrastare le degenerazioni che accompagnano la fase iniziale della malattia e di favorire la nascita di nuovi neuroni nel cervello. Per il momento gli effetti dell'anticorpo A13, questo il nome della molecola, sono stati osservati sui topi e perché si passi ai test sull'uomo ci vorranno ancora anni ma, secondo i ricercatori Meli e Scardigli, "la scoperta è molto importante e apre a nuove possibilità di diagnosi e cura" della malattia neurodegenerativa.

Lo studio italiano, pubblicato sulla rivista accademica edita da *Nature Research Cell Death and Differentiation*, ha scoperto che la

umano e MADIA (Horizon 2020), un progetto che coinvolge diversi partner internazionali con l'obiettivo di identificare nuovi biomarcatori per la diagnosi precoce delle malattie neurodegenerative.

La Fondazione si avvale di un Comitato Scientifico internazionale di altissimo livello che assiste la Direzione scientifica e la Presidenza dell'EBRI nel mantenere e accrescere la competitività internazionale della Fondazione.



Ricercatori presso la Fondazione EBRI

Le ricerche della Fondazione EBRI sull'Alzheimer rivestono una particolare importanza perché a tutt'oggi questa malattia neurodegenerativa rappresenta un problema medico insoluto, con seicentomila pazienti in Italia e oltre 40 milioni nel mondo. Nel 2050 i casi di Alzheimer saranno destinati a triplicare, mentre l'industria farmaceutica non trova la convenienza a investire su questa malattia

nascita di nuovi neuroni nel cervello adulto si riduce in una fase molto precoce dell'Alzheimer. Tale alterazione, è stato osservato, è causata dall'accumulo nelle cellule staminali del cervello di sostanze tossiche, chiamate A-beta oligomeri.

Il gruppo di ricercatori italiani è riuscito a neutralizzare gli A-beta oligomeri nel cervello di topi malati di Alzheimer, introducendo appunto l'anticorpo A13 all'interno delle cellule staminali del cervello. La molecola ha riattivato la nascita di nuovi neuroni e "ringiovanito" il cervello. Dopo il trattamento con l'anticorpo A13 i topi hanno ripreso a produrre neuroni a un livello quasi normale.

L'importanza della ricerca, secondo gli autori, è duplice poiché, da un lato, si dimostra che la diminuzione di neurogenesi è un segnale precoce dell'Alzheimer, dall'altro si individua un

anticorpo efficace nel bloccare gli A-beta oligomeri alla base dello sviluppo della malattia.

Le ricerche di EBRI sull'Alzheimer rivestono una particolare importanza perché a tutt'oggi si tratta di un problema medico insoluto, con seicentomila pazienti in Italia e oltre 40 milioni nel mondo. La gravità della malattia e il numero di persone colpite, determina un impatto molto elevato sulle famiglie e sulla società. I farmaci oggi disponibili sono stati sviluppati negli anni '90, ma da allora i tentativi dell'industria farmaceutica mondiale di trovare farmaci più efficaci sono falliti, per i motivi che il presidente di EBRI, Antonino Cattaneo, spiega nell'intervista nella pagina seguente. Ci si trova, dunque, di fronte al paradosso di una malattia i cui casi sono destinati a triplicare nel 2050 e che sta diventando, invece, una malattia negletta, sulla

quale l'industria farmaceutica non trova la convenienza a investire. È quindi necessario pensare a nuovi approcci e la ricerca preclinica ritorna in primo piano. "La Fondazione EBRI sta giocando un ruolo di assoluto rilievo in questo scenario, portando avanti un programma Alzheimer competitivo, multidisciplinare e integrato, che coinvolge l'impiego e lo sviluppo di tecnologie avanzate", spiega Libero Massimo Candreva, Direttore Generale di EBRI, che aggiunge: "Si tratta di un programma di ricerca molto ambizioso con risultati di alto livello già ottenuti. Conoscere l'emergenza sociale rappresentata dalla malattia di Alzheimer è il punto di partenza per avvicinarsi e rendersi utili a supporto di un programma che potrebbe portare, nel prossimo futuro, a concrete soluzioni utili a sconfiggere questa devastante malattia".

TERAPIE INNOVATIVE PIÙ VICINE



Intervista ad **ANTONINO CATTANEO**,
Presidente Fondazione EBRI Rita Levi-Montalcini

Professor Cattaneo, perché è così importante la scoperta effettuata nel novembre scorso dal gruppo da lei guidato?

In questo studio abbiamo mostrato, in un modello murino, come sia possibile bloccare l'Alzheimer nelle prime fasi. Abbiamo utilizzato l'anticorpo A13 realizzato nei nostri laboratori: si tratta di una molecola specifica che bersaglia selettivamente gli oligomeri di A-beta, le sostanze tossiche responsabili della degenerazione dei neuroni, senza legarsi alle fibrille presenti nelle placche di amiloide, una proprietà che nessuno degli anticorpi anti A-beta attualmente in fase di sviluppo clinico mostra. Inoltre, siamo riusciti a veicolare l'anticorpo A13 all'interno delle cellule nervose per colpire gli oligomeri di A-beta proprio laddove si formano, nel cosiddetto reticolo endoplasmico, prima che facciano danni sulle cellule nervose adiacenti. Si tratta di una "farmacologia subcellulare" molto mirata e selettiva. In questo modo possiamo riattivare la neurogenesi, la produzione di nuovi neuroni nel cervello adulto:

siamo riusciti a far produrre A13 alle cellule staminali neurali, che da adulte diventeranno neuroni. Abbiamo dimostrato che il nostro anticorpo consente di contrastare molto precocemente la degenerazione neuronale causata dagli oligomeri di A-beta e di garantire la fisiologica produzione di nuove cellule nervose. Questo studio ha posto solidissime basi per lo sviluppo di un'innovativa terapia per l'Alzheimer, differente da quelle attualmente perseguite.

È possibile, a oggi, prevedere almeno approssimativamente i tempi per una terapia efficace per l'Alzheimer?

Dopo i recenti e ripetuti fallimenti delle nuove terapie in sperimentazione per l'Alzheimer, il campo è tornato indietro di vent'anni. L'ipotesi dell'amiloide A-beta è stata dominante negli ultimi anni, supportata da numerosi studi che confermano come il processamento anomalo di questo peptide sia alla base della neurodegenerazione. Tuttavia, i modi con cui si è cercato di

Sono molti gli stakeholder che hanno interesse nella cura dell'Alzheimer. Questa malattia non rappresenta solo un problema clinico e medico, ma ha un gravissimo impatto sociale ed emotivo

bersagliare questo peptide si sono rivelati fallimentari, provocando l'interruzione di studi clinici in fase avanzata. A tutt'oggi, uno dei potenziali trattamenti in arrivo sul mercato a breve, dalla ricerca farmaceutica è l'Aducanumab, un anticorpo anti A-beta. Tuttavia, anche questo anticorpo non distingue gli oligomeri dalle fibrille di A-beta. Il nostro anticorpo A13 ha invece una selettività molecolare e cellulare maggiore che lo rende molto più specifico ed efficace. Dovremo comunque attendere i risultati che arriveranno nel prossimo futuro. In arrivo dalla ricerca farmaceutica ci sono poi gli anticorpi anti Tau, un'altra proteina il cui alterato metabolismo risulta alla base di questa patologia. Questa è la prospettiva farmaceutica dei prossimi due anni. I farmaci che deriveranno dalla nuova ricerca preclinica, come A13, avranno bisogno di più tempo per dimostrare la loro efficacia: ci vorranno ancora anni prima di vedere in commercio un nuovo farmaco efficace contro l'Alzheimer da molecole attualmente in fase preclinica.

Lei ha puntato il dito sulla fallimentare strategia dell'industria farmaceutica nella ricerca di un farmaco per contrastare la degenerazione neurologica dell'Alzheimer. Quali le ragioni del fallimento? Quali le possibili nuove direttrici della ricerca?

Purtroppo, lo stallo nell'identificazione e produzione di farmaci efficaci è stato determinato dal fatto che l'industria farmaceutica ha puntato essenzialmente su una sola tipologia di candidati farmaci, in modo molto conservativo e con una bassa propensione al rischio. Inoltre, le sperimentazioni cliniche sono molto lunghe: a differenza di malattie dove l'esito del farmaco è più rapido, per le malattie neurodegenerative sono necessari diversi anni prima di poterne misurare gli esiti in modo statisticamente significativo. Attualmente una delle potenziali prospettive per la diagnosi e il trattamento precoce dell'Alzheimer risiede nella ricerca di biomarcatori diagnostici predittivi che ci consentirebbero di



Team della Fondazione EBRI

prevedere la direzione della malattia molti anni prima della comparsa dei sintomi.

L'EBRI sta lavorando intensamente a uno specifico programma per l'Alzheimer: come si articola?

EBRI ha un competitivo programma Alzheimer e una ricca pipeline. Nel nostro Istituto diversi gruppi sono impegnati nella ricerca sperimentale: oltre all'anticorpo A13, il team di ricerca coordinato dal Professore Pietro Calissano ha sviluppato un anticorpo specifico per una forma patologica della proteina Tau. Su entrambi i fronti abbiamo in programma di iniziare trial clinici. Un terzo ambito di indagine è invece rivolto all'NGF, il fattore di crescita nervoso scoperto dal Premio Nobel Rita Levi-Montalcini: abbiamo scoperto che l'NGF nel cervello agisce non solo come fattore neuroprotettivo delle cellule nervose, ma anche della microglia e mostra proprietà neuroprotettive ed anti neurodegenerative estremamente promettenti. Tuttavia, lo sviluppo di un farmaco basato su NGF è reso difficile dal suo essere un potente induttore di dolore. Per superare questo ostacolo abbiamo realizzato una forma di "NGF senza dolore" (painless NGF): cambiando un solo piccolo mattoncino nella sua struttura, possiamo utilizzarlo come potenziale trattamento contro l'Alzheimer senza attivare le vie del

dolore. Stiamo cercando fondi per portare la nostra ricca pipeline di molecole innovative nella sperimentazione clinica sull'uomo. EBRI ha inoltre una ricca attività di ricerca su nuovi biomarcatori che permettano la diagnosi più precoce e la stratificazione dei pazienti.

Seicentomila malati in Italia e 40 milioni nel mondo fanno dell'Alzheimer una malattia a forte impatto sociale: come generare maggiore interesse e sollecitare maggiori finanziamenti per farvi fronte?

Sono molti gli stakeholder che hanno interesse nella cura dell'Alzheimer. Questa malattia non rappresenta solo un problema clinico e medico, ma ha un gravissimo impatto sociale ed emotivo: pensiamo ai caregiver, alle famiglie che si prendono cura dei pazienti. Inoltre, è bene studiare l'Alzheimer non solo da un punto di vista patologico, partendo dai suoi killer terminali (A-beta e Tau), ma anche mirando a curarne l'incapacità di ricordare, ridando linfa alla ricerca di base sui meccanismi della memoria. C'è molto ancora da scoprire sui meccanismi fisiologici della plasticità sinaptica e della memoria, i cosiddetti engrammi, le tracce mnemoniche che si formano nel nostro cervello in seguito a un'esperienza. Anche su questo fronte, i giovani ricercatori e ricercatrici dell'EBRI sono molto attivi.



Siamo di fronte a una trasformazione epocale del modo di lavorare che richiede un'attenta riflessione sull'esigenza di ripensare format, strumenti e processi.

Nella prima metà di quest'anno il mondo è rimasto concentrato su come contenere la possibile pandemia del Coronavirus e sulle cause che l'hanno scatenata. Tutto il resto è diventato marginale e ancillare – perfino il lavoro. Quasi tutte le recenti epidemie (Ebola, Sars, Zika, Mers e Coronavirus) sono dipese dall'elevata densità della popolazione, dall'aumento di commercio e caccia di animali selvatici e dai cambiamenti ambientali dovuti ad esempio alla deforestazione e all'aumento degli allevamenti intensivi, specialmente in aree ricche di biodiversità.



NOMADI DIGITALI



DI ANDREA GRANELLI

Una ricerca recente ha mostrato che è necessario integrare in modo sistematico la valutazione e la considerazione del rischio di pandemie nella pianificazione dello sviluppo sostenibile, visto che l'emergenza delle malattie infettive è tra le conseguenze del cambiamento ambientale.

Il fenomeno è dunque strutturale e non episodico, mentre la reazione del mondo del lavoro – riduzione delle occasioni di contatto e di presenza e imposizione forzata dello *smart working* – sembra invece molto congiunturale e soprattutto reattiva.

Ritengo, però, che siamo di fronte a una trasformazione epocale del modo di lavorare, che peraltro non è iniziata in questo periodo ma si sta solo acutizzando in alcune delle sue dimensioni.

È infatti evidente che la mobilità sia sempre di più un costo, non solo diretto, come trasporto e pernottamenti, ma anche indiretto per i molteplici e crescenti rischi: malfunzionamenti dei sistemi di trasporto, scioperi selvaggi, crescente imprevedibilità e intensità del maltempo, permanere del rischio terrorismo, ... e il "nuovo" rischio delle pandemie. Questa situazione sta, tra l'altro,

È necessario integrare in modo sistematico la valutazione e la considerazione del rischio di pandemie nella pianificazione dello sviluppo sostenibile

È OPPORTUNO STUDIARE NUOVE CONFIGURAZIONI, O MEGLIO IBRIDAZIONI, NON SOLO FRA IL FISICO E IL DIGITALE, MA ANCHE FRA I PROCESSI DI FORMAZIONE E I PROCESSI DI LAVORO: UNA SORTA DI *LEARNING BY DOING DIGITALLY ENABLED*

determinando un impoverimento dei processi formativi – ancora centrati sull’esperienza di aula – causati da una progressiva riduzione delle sessioni formative in presenza o addirittura da una loro “sostituzione” con una versione banalmente digitalizzata (e quindi nei fatti degradata).

A ben vedere, però, il digitale fornisce, e soprattutto potrà fornire, molti contributi positivi, sia nei processi di apprendimento sia in quelli lavorativi (che la formazione dovrebbe contribuire a migliorare); infatti rende disponibili e diffuse:

- le piattaforme per supportare l’apprendimento;
- i contenuti base dell’apprendimento (informazioni, dati, presentazioni, video, articoli, libri, enciclopedie);
- gli strumenti per organizzare la

propria conoscenza personale (il “sé digitale”);

- gli ambienti di lavoro, sempre più necessari e utilizzati (e-mail, chat, news, Skype, Google Meet, Zoom...);
- i sistemi di monitoraggio “da remoto” (tramite IoT e dati) dei processi e degli ambienti.

È quindi opportuno studiare nuove configurazioni, o meglio ibridazioni, non solo fra il fisico e il digitale ma anche fra i processi di formazione e i processi di lavoro (una sorta di *learning by doing digitally enabled*), che vedano la remotizzazione – non solo di una persona ma anche di un team che deve collaborare e interagire – come la regola e non tanto l’eccezione da gestire in emergenza.

I futuri leader, pertanto, dovranno essere completamente a loro agio

anche negli ambienti digitali, dove non si limiteranno a lavorare senza perdere in efficacia ed efficienza, ma dove imposteranno anche il proprio potenziamento personale nonché l’apprendimento continuo.

Ciò non vuol dire assolutamente puntare a un *all-digital* a tutti i costi ed eliminare le relazioni dirette, ma piuttosto trovare nuove forme di ibridazione e di interazione che consentano di estrarre il meglio da ciascuna tipologia di esperienza.

NOMADE DIGITALE: IL PARADIGMA DEL LAVORO NEL XXI SECOLO

Il digitale, unito alle trasformazioni organizzative, ha reso i confini delle aziende molto meno definiti e molto più porosi. La differenza fra dipendenti, precari, consulenti, freelance e fornitori è sempre più labile. Oltretutto, la necessità di lanciare processi di radicale trasformazione nelle aziende per adattarsi a mercati sempre più cangianti sta non solo trasformando il cambiamento in una nuova forma di permanenza, ma sta richiedendo in modo continuativo – quasi stabilizzato – rinforzi esterni ai processi di cambiamento (progettisti digitali, designer organizzativi, valutatori e formatori di competenze, coach ...).

In questo scenario fortemente trasformativo entra il digitale, con la sua capacità di contribuire ai modelli e processi organizzativi, alla formazione delle competenze, al *modus operandi* e alla produzione delle informazioni necessarie per decidere.

È pertanto riduttivo parlare di *smart working* – che spesso si esplicita nel lavorare fuori dall’ufficio con un po’ di supporto di strumenti digitali (talvolta è sufficiente il telefono e qualche ordinaria applicazione sul proprio PC).

Forse sarebbe opportuno incominciare a parlare di “nomadismo digitale”, che si basa su due importanti capacità:

- usare al meglio le nuove piattaforme digitali e le potenzialità del mondo dei dati;
- saper lavorare ovunque senza perdere in efficienza e in efficacia.

Telelavoratore

- Lavora in **spazi attrezzati**
- Svolge attività ben definite
- Ha con sé esattamente **il materiale che gli serve** per svolgere il compito

Smart Worker

- Lavora **in luoghi smart** (idealmente silenziosi e connessi)
- Svolge mansioni
- Ha con sé il suo **"ufficio virtuale"** (applicazioni, documenti, ...)

Nomade digitale

- Lavora **dovunque**
- Fa tutto ciò che serve (anche le attività creative)
- Ha con sé tutta **la sua biblioteca** (di cui il materiale d'ufficio è una parte)



Il vero nomadismo digitale (vedi figura) va molto oltre il semplice *smart working* che da molti continua a essere erroneamente assimilato al telelavoro.

COME AFFRONTARE QUESTO CAMBIAMENTO FORZATO MA INELUTTABILE?

Questa trasformazione tocca tutte le dimensioni aziendali, ma è particolarmente critica per le figure apicali. Un degrado delle loro prestazioni dovuta a forzature esogene – non solo lavorare da casa ma coordinare i propri collaboratori sparsi sul territorio – potrebbe avere per le aziende impatti molto negativi. Oltretutto, oggi le aziende non sono pronte, o chi dichiara di esserlo sta nei fatti implementando forme contrattualmente sofisticate di

telelavoro. La sfida è quindi sia educativa – formare la classe dirigente a un nuovo modo di lavorare, fortemente *digitally enabled* – sia organizzativa: ridisegnare i processi aziendali facendo in modo che sia la dimensione digitale sia la remotizzazione siano la regola e non l'eccezione.

Si dovranno dunque riprogettare processi e modelli organizzativi per gestire, in modo nativo, queste nuove forme di ibridazione fra presenza fisica e partecipazione in digitale. E per fare ciò si dovranno privilegiare i contesti – siano essi fisici o digitali – dove verrà prodotto il maggior valore aggiunto. Superando pregiudizi e slogan. Una cosa è certa: il digitale cambia la nozione di prossimità. Oggi essere prossimi a qualcuno non dipende più dalla vicinanza fisica: ti sono vicino perché conosco ciò che ti piace e ciò che ti serve e perché provo e suscito empatia. Oggi posso essere molto vicino stando molto lontano. Sarà allora necessario condurre una vera e propria anatomia dei principali processi e comportamenti aziendali per riprogettarli con la lente del digitale, riaccorpando in modo innovativo la dimensione in presenza con quella digitale.

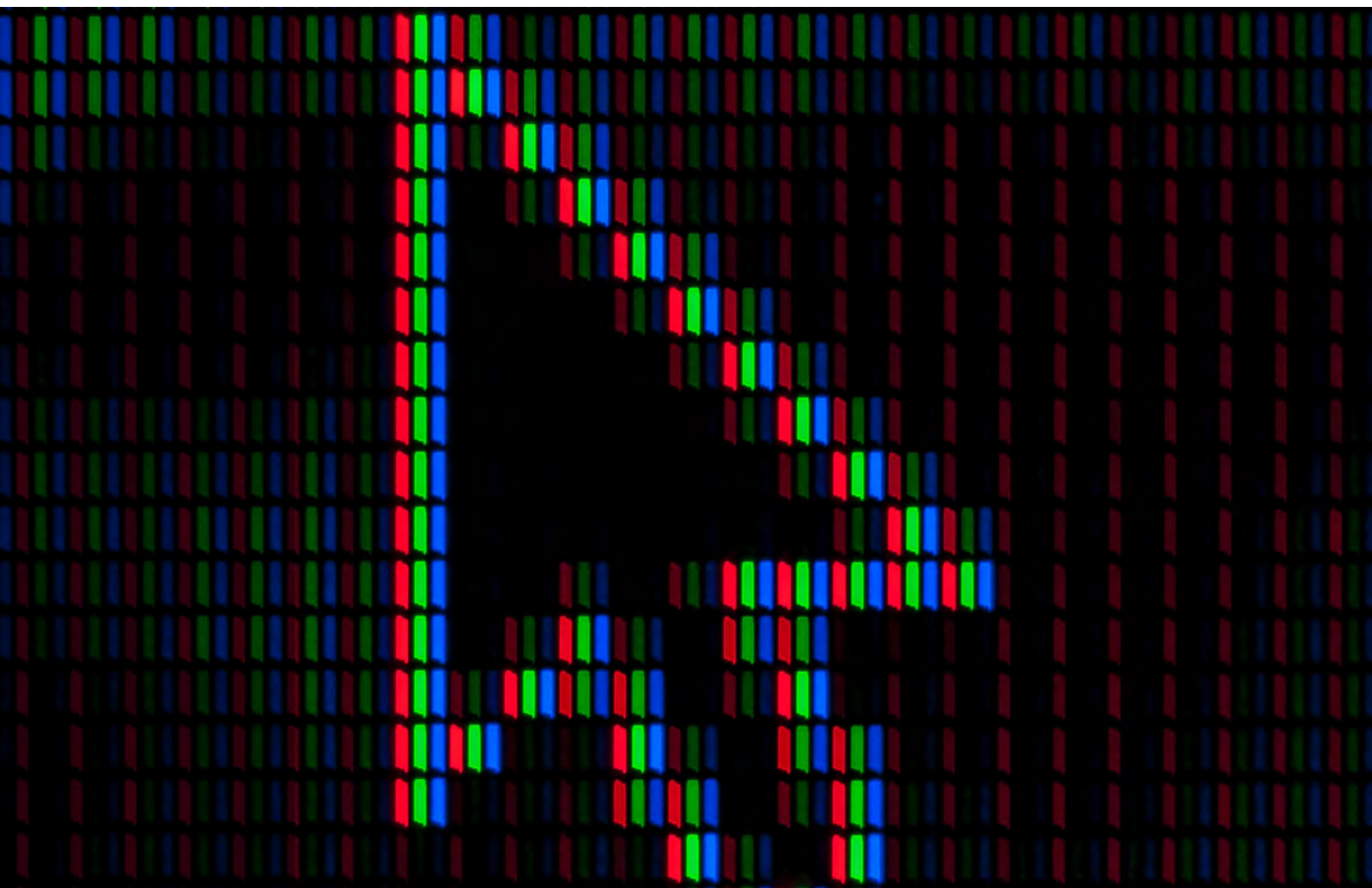
ANDREA GRANELLI è fondatore e Presidente di Kanso (consulenza nell'innovazione e change management). Nel 1989 entra in McKinsey a Lisbona. Nel 1995 diventa il braccio destro di Nichi Grauso – fondatore di Video On Line (VOL) – e partecipa al lancio di Internet in Italia. Nel 1996 vende VOL a Telecom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

TECNOLOGIA: LIBERTÀ O VINCOLO?



DI PAOLO CREPET

Accanto ai grandi, e spesso piacevoli, vantaggi, le nuove tecnologie comportano anche condizionamenti e, qualche volta, distorsioni. Ciascuno di noi deve quindi sviluppare una profonda consapevolezza per capirle e controllarle, per evitare che siano loro a dominare noi.



Sono sempre stato attratto dalla tecnologia, fin dai tempi dei primi computer. Negli anni '80 IBM lanciò una campagna pubblicitaria con un claim memorabile: *think*, pensa. Il messaggio voleva significare che il computer ci permetteva di pensare in modo autonomo, uno strumento in grado di dare al nostro pensiero la possibilità di essere comunicato al mondo. Più o meno allo stesso tempo, un'altra azienda di nome Apple, diretta da un certo Steve Jobs, pur essendo di dimensioni molto minori lanciò a sua volta una campagna altrettanto sorprendente, basata però su due parole: *think different*, pensa diverso. Allora entusiasmò noi ragazzi, perché evocava la possibilità di pensare in modo diverso, di diventare un po'

come quella parata di eroi che a quell'epoca ci ispirava: personaggi come Einstein, la Callas, John Lennon, Martin Luther King, il Mahatma Gandhi.

Da allora la tecnologia digitale gode di un pregiudizio positivo che nacque allora con *think different*. Vennero i primi Macintosh che, quando venivano accesi, ti salutavano con una parola che io personalmente adoravo: *hello!* E così ti introducevano in un mondo nuovo e affascinante. Anni dopo vennero i motori di ricerca che, per la verità non impressionavano molto noi italiani perché avevamo un Umberto Eco che aveva inventato l'ipertesto dove, cliccando su una parola, si finiva in un'altra dimensione. Naturalmente, i motori di ricerca sono poi diventati

**SI È CREATA UNA
SOLITUDINE DIGITALE
DI CUI DOBBIAMO
POTER PARLARE
SENZA ALCUN TIMORE
REVERENZIALE**



La comunicazione breve consente di affrontare, con qualche decina di caratteri, dei problemi importanti per l'umanità?

un'altra cosa, estremamente potente, che ti conduce veramente ovunque desideri. Poi sono arrivate le e-mail, che ci hanno consentito di entrare in contatto con tutto il mondo. Ci impressionarono molto, all'epoca, gli studenti di Teheran che ci facevano sapere via e-mail le repressioni crudeli del regime.

Poi le cose sono un po' cambiate, sono arrivati i social network, i nuovi servizi da usare sui telefonini, la messaggistica istantanea per essere sempre in collegamento con tutti, *always on*. È nata la comunicazione breve, semplice, immediata, specie con i tweet. Ma dobbiamo chiederci: la comunicazione breve consente di affrontare, con qualche decina di caratteri, dei problemi importanti per l'umanità? La risposta è ovviamente no: puoi inveire,

puoi scherzare, raccontare storielle ma non molto di più.

Dunque, la tecnologia è diventata molte cose diverse, anche contraddittorie: da una parte la libertà, la facoltà di dire la propria, di comunicare; dall'altra la possibilità di insultare, calunniare, esprimere il proprio odio, magari anche contro qualcuno che neppure si conosce. E l'odio va molto bene d'accordo con i social perché spiegare in poche parole un problema ad altri non funziona, è troppo lungo, ma se vuoi dire qualcosa di brutto a una persona ci sta tutto benissimo. Poi abbiamo cominciato a postare le fotografie, i filmati, le storie. Molto bello. Però tutto questo ci ha anche molto isolato. Si è creata una *solitudine digitale* di cui dobbiamo poter parlare

senza alcun timore reverenziale.

Dobbiamo capire cosa c'è di buono e cosa di meno buono. Dobbiamo usare la nostra capacità critica perché la tecnologia è comandata da 4-5 potenti aziende che hanno i fatturati più alti al mondo. Per cui è del tutto evidente che l'oste vuol vendere il suo vino.

GRANDI VANTAGGI CON QUALCHE RISCHIO

Noi siamo solo degli acquirenti e utilizzatori ma dobbiamo sapere cosa funziona e cosa no, quali sono i vantaggi e quali i rischi. I vantaggi sono abbastanza evidenti. Puoi, per esempio, prenotare un aereo in pochi minuti alle tariffe migliori e pagare facilmente, mentre una volta si doveva andare in un'agenzia di viaggi e perderci delle ore. Questo è un aspetto positivo, dunque, ma ci sono anche dei rischi. Il che non significa essere contro la tecnologia, ma essere capaci di discernere, ossia capire cosa di negativo ci potrebbe portare.

Molti di noi, per esempio, non riescono a rinunciare a essere connessi neppure per pochi minuti. E questo significa non essere veramente liberi, anche se è qualcosa che noi stessi vogliamo. Se inviamo un messaggio Whatsapp ci aspettiamo di ricevere subito la risposta. Se non arriva è un problema perché in quel sistema è implicita l'immediatezza, che però porta con sé anche superficialità. Da un lato, dunque, la tecnologia amplia la tua libertà e dall'altra rende il tuo pensiero un *non-pensiero*, perché se ridotto a battuta il pensiero non è tale, è solo una battuta. Certo, può piacere ai politici ma sfavorisce il resto di noi, perché l'umanità ha bisogno di profondità, di tempo e di contaminazione, che è fondamentale per l'innovazione. Ricordo un episodio di un giornalista che andò a intervistare Steve Jobs nel grande palazzo della Apple e gli chiese dove si trovavano i piani dove operavano i creativi. Jobs rispose che non c'erano piani dedicati ai creativi e che l'innovazione nasceva soprattutto al piano terreno. Perché proprio lì? Perché lì stava la caffetteria, che era il luogo creativo per eccellenza, dove si svolgevano

**PRIMA DEL CORONAVIRUS
C'ERANO IN ITALIA CIRCA
500.000 POSTI
DI LAVORO A DISTANZA,
ORA SONO 8 MILIONI,
IN SOLO DUE-TRE MESI.
NELL'AMMINISTRAZIONE
PUBBLICA IL 95% DEI
DIPENDENTI VORREBBE
CONTINUARE A LAVORARE
IN *SMART WORKING***



Noi siamo solo degli acquirenti e utilizzatori, ma dobbiamo sapere quali sono i vantaggi e quali i rischi

incontri non programmati che avvengono senza un perché, dove si scambiano le idee come in un ping pong, un va e vieni tra le persone che porta poi all'innovazione. Perché da soli non siamo capaci di fare niente, ma insieme possiamo fare grandi cose. La tecnologia, dunque, deve aiutare e non contrastare, deve mettere assieme e non isolare. Nessun genio della Terra sarebbe mai esistito da solo. Dobbiamo essere contaminati, ibridati da altre idee ed esperienze, per riuscire a costruire un'idea.

A meno che per idea non si intenda quello che siamo capaci di scaricare dalla rete. Ma se il computer diventa lo strumento per scaricare idee e conoscenza, occorre stare molto attenti. La tecnologia è vincolo e libertà, un ibrido, non una cosa sola, è ciò che vogliamo che sia secondo coscienza e cultura. Ma occorre stare attenti perché la caratteristica della tecnologia è di rendere tutto molto facile. E questo è il grande rischio. Qualcuno ha detto che tutto ciò che è facile è stupido. È vero. Tutto ciò che ci viene offerto è molto stupido. Invece ciò che facciamo con sforzo, con sudore, con accanimento è

interessante. E l'obiettivo che dobbiamo avere è proprio questo: essere persone che pensano, e che pensano diversamente da altri.

E allora, se la tecnologia ci ha resi tutti simili ha fatto un brutto lavoro. Ma se ha fatto quello che Jobs intendeva, ossia persone ognuna capace di pensare con la propria testa e con il proprio cervello, allora la tecnologia ha fatto un gran bene a tutta l'umanità.

TECNOLOGIA E LAVORO

Come sarà la nostra vita lavorativa dopo la pandemia? Molto è cambiato rispetto a prima. Ma occorre tenere a mente che non esiste il lavoro, esistono i lavori. E alcuni lavori cambieranno più facilmente di altri.

Da ormai diversi anni c'è un rischio che però ora si sta aggravando: la robotizzazione. Vi sono da tempo in Europa, USA e Cina le famose *fabbriche silenziose*, che funzionano senza personale tranne qualche ingegnere informatico che controlla e gestisce i robot. Questa è una prospettiva che può affascinare molti. I robot lavorano 24 ore su 24, 365 giorni l'anno, non si ammalano

mai, non scioperano mai e non devono fare la pausa pranzo o andare alla toilette. Sono dunque dei lavoratori perfetti. Il rischio è quindi che ci possa essere un ricorso ancora maggiore ai robot che finisca con il provocare una forte perdita di posti di lavoro. La Banca Mondiale aveva calcolato due anni fa che, all'epoca, si sarebbero persi 5 milioni di posti di lavoro e se ne sarebbero guadagnati due, con una perdita secca di tre, ovviamente quelli di livello medio-basso, mentre i guadagni sarebbero stati quelli di livello più alto. Avremo modo di vedere se la pandemia accelererà questo fenomeno. Ma dobbiamo comunque chiederci cosa faranno i milioni di persone che perderanno il lavoro a vantaggio di un robot. D'altra parte, questo sembra un futuro inevitabile. Se un telefonino fosse costruito solo da umani costerebbe probabilmente 15mila euro. Ma i nostri smartphone, come ogni altra tecnologia, sono fatti in gran parte da robot. Quindi a noi resta la parte creativa, il pensiero. Ma per quanti anni? Qualcuno dice che l'Intelligenza Artificiale (IA) potrà fare tutto e che a noi umani resteranno cose come portare il cane a fare una passeggiata alla sera. A tutto il resto penserà l'IA. È una soluzione che ci lascia perplessi o che ci stimola? Difficile a dirsi. Ma occorre esserne consapevoli e rifletterci. Il che non vuol dire essere contro lo sviluppo, ma tenere le orecchie bene aperte e cercare di capire cosa è favorevole e cosa non lo è. Una cosa che ha subito forti cambiamenti è il lavoro a distanza. Prima del Coronavirus c'erano in Italia circa 500mila posti di lavoro a distanza, ora sono 8 milioni, in solo due-tre mesi. Per esempio, nell'amministrazione pubblica il 95% dei dipendenti vorrebbe continuare a lavorare in *smart working*, il che per noi vorrà dire ottenere i servizi a distanza. Se ciò abatterà la burocrazia e aumenterà l'efficienza saremo tutti felici, ma vedremo. In generale, anche dopo la pandemia il lavoro a distanza in parte permarrà. Eliminerà la necessità di andare nei luoghi di lavoro, gli spostamenti

Dobbiamo cercare un ibrido intelligente, un vero *smart working*, qualcosa che unisca ciò che la tecnologia ci può dare assieme a ciò che l'umanità ci ha sempre dato e deve continuare a darci.

pendolari, le perdite di tempo. Si lavorerà non più col cartellino ma per obiettivi. Ma qualcosa dovrà rimanere, perché alcune cose a distanza non succedono. Il lavoro è stato anche solidarietà e socialità. I dopolavoro avevano un loro senso, servivano alle persone per socializzare, non sentirsi macchine o numeri, ma esseri umani. Avremo dunque, con ogni probabilità, una situazione ibrida, cose buone e meno buone. Potrà liberarsi la creatività, là dove questa è desiderata e ricercata. Ma l'errore che dovremo evitare sarà di fare del lavoro un cliché. Dovremo essere capaci di inventarci il nostro futuro, che non è concepito e costruito solo in California o in Cina. Deve essere fatto e interpretato anche da noi. L'Europa può trovare una via grazie alla quale il lavoro venga umanizzato, e a favore del lavoro stesso, non solo dei lavoratori. Dobbiamo cercare un ibrido intelligente, un vero *smart working*, qualcosa che unisca ciò che la tecnologia ci può dare assieme a ciò che l'umanità ci ha sempre dato e deve continuare a darci.

PAOLO CREPET, psichiatra e scrittore.

In libreria *Vulnerabili* di Paolo Crepet, Mondadori 2020.



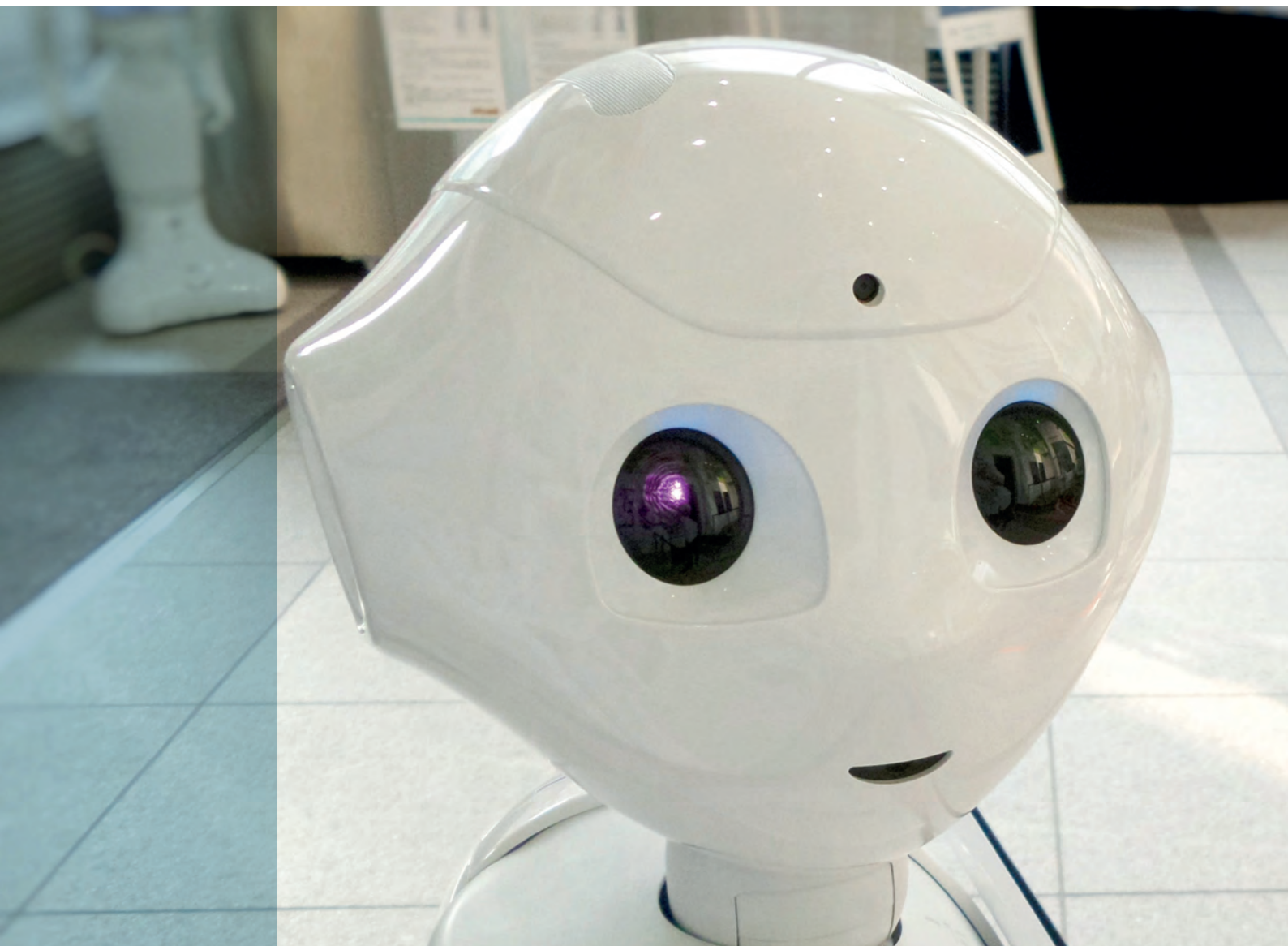
LE GRANDI PROMESSE DELL'UOMO AUMENTATO



DI STEFANO LORENZI

La crescente presenza dell'Intelligenza Artificiale nel campo del lavoro, non solo manuale ma anche professionale, ha spesso generato il timore di una sostituzione delle persone da parte delle macchine in molti ruoli. Ma il futuro sarà fatto più di collaborazione e potenziamento che di competizione.

Combinando genetica, digitale e fisica quantistica il futuro potrebbe produrre una nuova umanità super potenziata. Alcune innovazioni per aumentare le capacità umane saranno accessibili nel medio periodo, altre, come gli esoscheletri, lo sono già. Cosa possiamo aspettarci realmente? Vogliamo questo cambiamento? Quali sono le prime implicazioni visibili già oggi su persone e aziende? Come si svilupperà la nuova e profonda partnership tra individui e macchine? Tutti i mestieri oggi e in futuro, sia a livello individuale (singole professioni



dall'avvocato all'idraulico) sia a livello di aziende, sono e saranno ampiamente contaminati ed evolveranno grazie alle tecnologie digitali. In un solo anno, articoli e studi sul tema dell'impatto delle tecnologie digitali sul futuro del lavoro si sono enormemente ampliati, mentre si intensificano gli effetti dell'ondata tecnologica. Alcuni esempi evidenti: per costruire un sito di e-commerce occorrono oggi pochi giorni e pochi euro rispetto ad alcuni mesi fa, e centinaia di migliaia di euro di alcuni anni fa. Anche in Italia il rapporto con la Pubblica Amministrazione ha cominciato a digitalizzarsi; si è iniziato a

normare la gig economy; nel mondo esistono diversi "progetti pilota" di reddito di cittadinanza o simili. A stimolare questo eccezionale fermento è stata la crescente presenza, nella discussione, dell'impatto dell'Intelligenza Artificiale (IA) come leva primaria per l'evoluzione del lavoro non solo fisico, ma anche cognitivo.

L'Intelligenza Artificiale generale (come definita da Turing) o mirata (sistemi esperti di varia natura oggi già molto diffusi in diversi ambiti dai videogiochi alla medicina) si basa, al più alto livello, sull'utilizzo massiccio di dati e sul "machine learning". Nel

**5,5 TRILIONI
DI DOLLARI**
VALORE INCREMENTALE
GENERABILE NEI
PROSSIMI ANNI
DALL'INTRODUZIONE
DELL'INTELLIGENZA
ARTIFICIALE NEI
PROCESSI AZIENDALI

LA DIFFUSIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE:

- **87% DELLE IMPRESE DICHIARA DI CONSIDERARE IL TEMA NEI PROSSIMI 3 ANNI**
- **27% DELLE IMPRESE HA GIÀ PIANI DEFINITI E PROGETTI IN CORSO**

dibattito pubblico corrente l'IA viene spesso presentata come un potenziale sostituto dell'uomo in compiti specifici o, più alla lontana, in generale. Più di recente, però, all'espressione "Intelligenza Artificiale" si è iniziato a preferire quella di "Intelligenza Aumentata" che contempla non più la sostituzione, bensì la collaborazione tra l'uomo e la macchina. L'approccio teorico sulla "Intelligenza Aumentata" amplifica l'intuizione umana con l'Intelligenza Artificiale per creare un potente effetto moltiplicatore. Anch'essa si basa su big data e machine learning, ma in più include l'interazione con l'uomo in ogni sua fase.

Le capacità umane quindi potranno essere aumentate sia dal punto di vista cognitivo (di fatto nella storia la scrittura, la stampa, e molte altre tecnologie e invenzioni sono nate con questo obiettivo) sia dal punto di vista fisico (macchine per la produzione, linee automatiche e robot industriali sono disponibili in diverse forme a partire dall'avvento della macchina a vapore). Già oggi, con la tecnologia

disponibile, sono in corso di sperimentazione esoscheletri a supporto delle attività di assemblaggio per le aziende automobilistiche e non solo, ed esistono esempi di amplificazione umana con realtà e dati virtuali attraverso occhiali che forniscono informazioni agli operatori di manutenzione di grandi impianti, come pure ad operatori assicurativi e bancari per dare indicazioni in tempo reale durante una discussione con un cliente.

L'UOMO AUMENTATO

Mentre è abbastanza intuitivo immaginare come l'uomo in futuro possa, previa un'appropriata programmazione, collaborare con le macchine in un contesto di partecipazione interattiva nei processi decisionali da esse supportati, è meno evidente come le possibilità tecnologiche potranno potenziare gli uomini stessi nel profondo, arrivando persino a concepire un nuovo genere umano.

Il **transumanesimo** è una teoria nota dagli anni '60 del secolo scorso, ma grazie allo sviluppo tecnologico recente, soprattutto della genetica, ha ripreso vigore e aumentato le sue possibilità realizzative pratiche. I transumanisti sostengono l'idea che attraverso l'utilizzo delle tecnologie più avanzate come l'ingegneria genetica, la farmacologia e la neurofarmacologia, la cibernetica e le nanotecnologie sia possibile incrementare radicalmente le capacità umane, migliorare la felicità delle persone, il loro senso etico e morale, oltre che la durata della vita stessa. Obiettivi tecnicamente ottenibili in base alle conoscenze genetiche attuali, anche se i numerosi esperimenti su piante o organismi minori hanno finora dato esito negativo. Ancora più in là, è oggi concepibile aumentare drasticamente l'intelligenza umana aumentando il volume del cervello e delle parti maggiormente connesse all'elaborazione della conoscenza (Homo Bigheadus, secondo la definizione di Mark Walker nel libro *Il futuro che verrà* di Jim Al-Khalili).

PROSCIUTTO SPEZIATO

Lo conosciamo come spam, e non è un termine alimentare, ma un attacco informatico. Un rischio in forte crescita, dalle intrusioni a volte solo noiose ma spesso dannose, ai veri e propri cybercrimini. Le minacce informatiche sono continue e toccano singoli individui e aziende. Difendersi si può, ma costa sempre di più.

Tutti riceviamo tonnellate di spam attraverso il nostro computer. Ma pochi sanno da dove viene questo termine ormai universale che definisce la *junk mail*, la posta spazzatura che magari ci infastidisce soltanto, ma sempre più spesso ci preoccupa e ci danneggia. Spam è la contrazione di "spiced ham", prosciutto speziato, e viene da una gag di molti anni fa (1970) dei Monty Python, dove una scatoletta di questa dubbia specialità americana veniva proposta agli avventori di un locale con ossessiva insistenza.

Dimenticata l'origine resta, e purtroppo trionfa, lo spam, che può essere una reiterata proposta commerciale, seccante ma inoffensiva, oppure e sempre di più un vero e proprio attacco informatico, sia a ciascuno di noi come persona sia alle nostre aziende o luoghi di lavoro. È spam oltre il 90% delle e-mail che riceviamo, ma i cyberattacchi arrivano in generale attraverso internet, siti malsicuri, social media, chat, forum e immissione in vari modi di virus e software dannosi capaci di superare le difese meglio concepite. Il rischio è grave e nessuno ne viene risparmiato. Il Global Fraud & Risk Report della società di sicurezza informatica Kroll evidenzia che l'eventualità di attacchi informatici preoccupa gravemente i tre quarti delle aziende, che investono cifre crescenti per la difesa. Più in generale, molti Stati europei riportano un incremento nella frequenza di episodi di crimine informatico rispetto a quelli di crimine tradizionale. I reati tendono a essere perpetrati da Paesi terzi, il che rende molto difficile perseguirli; le probabilità di essere scoperti sono molto basse; le pene e le sanzioni molto minori rispetto ad altri delitti; i costi di un attacco sono molto più bassi; e i mercati fanno sì che i proventi siano facilmente monetizzabili.

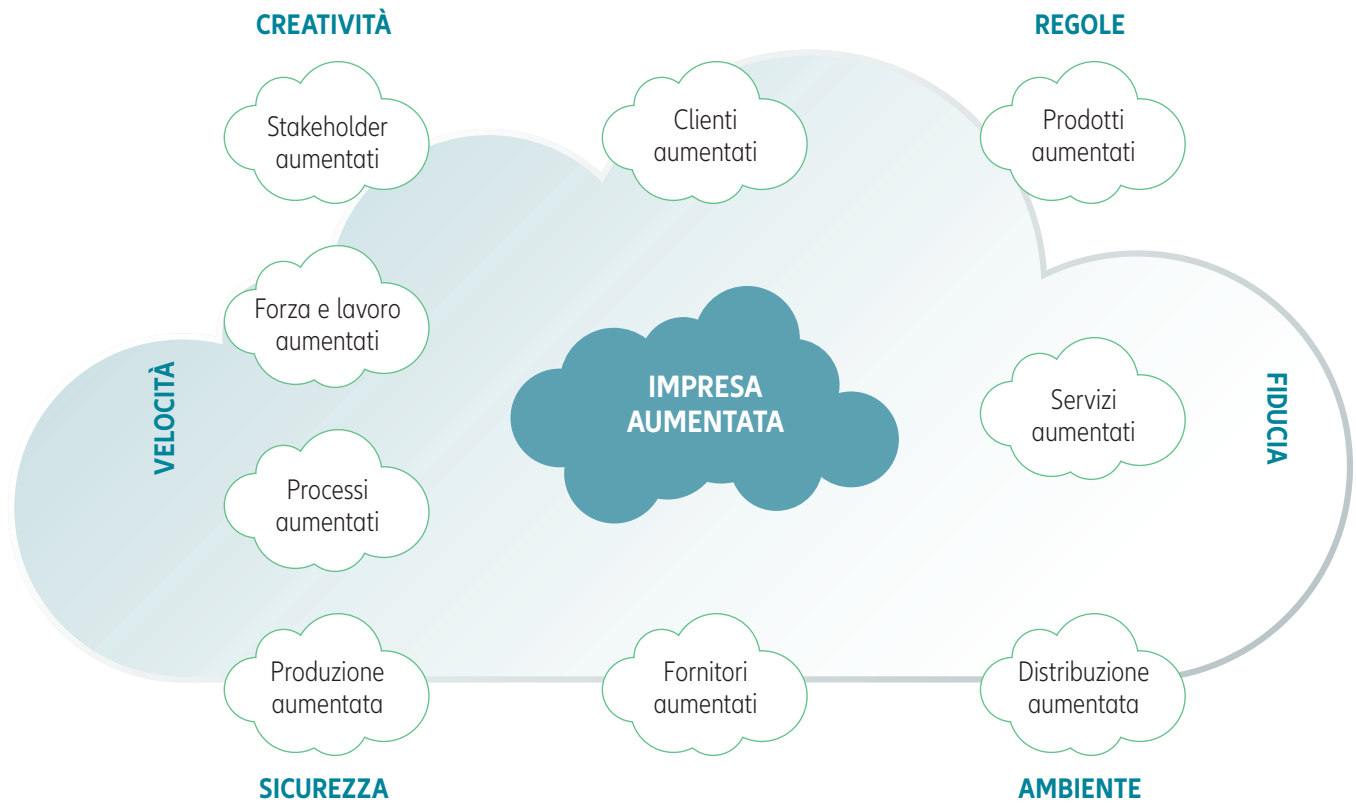
Le tendenze del cybercrimine nel mondo sono classificabili in sette macroaree: il **cybercrimine come servizio**, dato che attacchi già pronti possono essere acquistati e scambiati su Internet all'interno di appositi mercati. Ed è un'attività molto redditizia per la criminalità organizzata e alcune organizzazioni terroristiche. Il **ransomware**, una delle principali famiglie di

malware, acquistabile in rete con nuove varianti ogni mese. La manomissione della posta elettronica aziendale, con invio di fatture false o richiesta di modificare le coordinate bancarie per pagamento di fatture legittime (un costo di miliardi di dollari per l'industria globale). Seguono poi la **vendita di dati**, merce chiave per i cybercriminali in quanto facilmente scambiabili e monetizzabili. **Le frodi con carta di credito**: il crescente utilizzo di *chip-and-pin* in tutto il mondo sta riducendo i casi di frode "in presenza", mentre gli attacchi a carte di credito tramite Bancomat®, *contactless* e altri dispositivi sono in crescita. Altra categoria in aumento è costituita da **cyber bullismo e abusi**, pratiche particolarmente odiose perché si rivolgono di norma a individui vulnerabili e minorenni. E infine l'uso di **crypto-valute**, tuttora ampiamente prescelte dalla criminalità organizzata in quanto difficili da tracciare.

Tra i rischi maggiori restano anche il furto di dati aziendali o la sottrazione di proprietà intellettuale. La più grande minaccia per i dati aziendali viene dall'interno (*insider*), mentre per il furto di proprietà intellettuale il rischio maggiore arriva dai competitor. E per gli attacchi esterni, il *ransomware* rimane la minaccia singola più grave, anche se altre forme tradizionali di attacco restano molto diffuse: **malware** che si installa automaticamente all'accesso a siti compromessi; **furto di credenziali** di accesso e password in normali accessi a siti legittimi; **attacchi** con *malware* iniettato in siti frequentemente utilizzati; e i cosiddetti **wrapper**, nascosti in software legittimi.

La difesa è difficile e richiede azioni consapevoli e articolate, abbastanza semplici per quanto riguarda i nostri computer individuali, ben più complesse quando si tratta di un'azienda, specie di rilevanti dimensioni. La tecnologia gioca un ruolo fondamentale, e implica investimenti rilevanti, ma tutto parte dalla formazione del personale, che va reso cosciente delle azioni che magari inconsapevolmente compie e delle misure da adottare per minimizzare i rischi e i costi che ne conseguono.

L'IMPRESA AUMENTATA OPERA IN UNA NUVOLA DI DATI



In teoria i principi che guidano le tecnologie genetiche e farmacologiche per ottenere questi risultati sono già disponibili. Va comunque ricordato che, anche qualora la capacità di modifiche genetiche inserendo le caratteristiche volute nel DNA fosse assicurata, ciò non significherebbe tracciare in maniera certa il futuro di un individuo. Più realisticamente, sarà possibile realizzare nel breve-medio periodo una forma di uomo aumentato grazie a strumenti esterni, tra cui esoscheletri, occhiali, computer collegati direttamente a neuroni, così come si propone di fare Neuralink la start-up di Elon Musk. Più problematico arrivare a determinare nel più lungo periodo (fine secolo?) un uomo aumentato che prefiguri in qualche modo il citato Homo Bigheadus. Tutto questo senza neppure prendere in considerazione i punti di vista etico, filosofico e morale su cui esiste in questo momento un ampio dibattito. Le possibilità teorizzate dal

transumanesimo, e la sua desiderabilità, non sono ovviamente esenti da critiche. Secondo Leon Kass, in passato presidente del Consiglio di Bioetica del Presidente degli Stati Uniti, le ipotesi transumanistiche comportano il serio rischio di una riduzione della capacità di intraprendere degli esseri umani, vero motore del progresso, dato che la tecnologia può essere in grado di garantire una evoluzione biologica "facile" per raggiungere le principali mete dell'uomo. Per Kass invece lo sforzo e il sacrificio, legati ai nostri obiettivi più profondi, caratterizzano intrinsecamente l'essere umano e correrebbero il pericolo di essere annullati dalle "scorciatoie" offerte dalla tecnologia.

IMPRESE AUMENTATE

I commenti sulla possibile riduzione delle capacità di intraprendenza in futuro portano ad analizzare la possibile evoluzione delle organizzazioni d'impresa. Non si parla ancora di

“impresa aumentata”, né tantomeno di quali effetti potrebbe avere l'uomo aumentato sul mondo delle imprese. Più praticamente si sta verificando che le imprese sono in una fase di espansione dei loro “confini fisici” grazie essenzialmente all'enorme quantità di dati generati dai loro processi interni e quelli disponibili nel web. Le ondate tecnologiche di realtà aumentata, i processi in tempo reale e in generale l'internet delle cose aumenteranno ulteriormente i dati a disposizione delle imprese, le loro opportunità e in molti casi la loro responsabilità.

In questo contesto l'espressione “imprese aumentate” è quindi sinonimo di “aumento nella disponibilità dei dati” in base ai quali definire prodotti, prezzi, canali distributivi, alleanze a strategie (si veda la figura in pagina). Creatività, velocità, sicurezza, ambiente, fiducia, regole sono le parole chiave dell'ambiente in cui opera l'azienda aumentata.

A livello di Intelligenza Artificiale il potenziale valore generato tocca tutti i processi aziendali. McKinsey stima in circa 5,5 trilioni di dollari il valore incrementale nei prossimi anni generabile dall'introduzione della IA nei processi aziendali. I macro processi di Marketing and Sales e i loro sotto processi contribuiscono per circa 2,5 trilioni di dollari di valore incrementale, i macro processi di Supply Chain e Manufacturing per circa 2 trilioni e tutti gli altri processi per circa 1 trilione. Ovviamente, le opportunità per macro processo sono diverse in funzione dei settori industriali e delle singole imprese. Siamo peraltro ancora lontani da una diffusione significativa: una recente indagine riporta che l'87% delle imprese dichiarerà che considererà il tema nei prossimi 3 anni, ma solo il 27% ha già piani definiti e progetti in corso. Non sorprende a questo riguardo il fatto che le aziende che già oggi studiano più da vicino le opportunità offerte dalla IA sono quelle dove la cultura dei dati, degli analytics e della statistica è già presente e applicata. Ciò che è sicuro, però,

UN ELEMENTO CERTO SARÀ IL BISOGNO DI CONOSCENZA TECNICA E CULTURA SCIENTIFICA DIFFUSA A TUTTI I LIVELLI, UNA VERA E PROPRIA “ALFABETIZZAZIONE SCIENTIFICA” AUMENTATA

indipendentemente dalla velocità di adozione delle nuove tecnologie, sarà il bisogno di conoscenza tecnica e cultura scientifica diffusa a tutti i livelli, una vera e propria “alfabetizzazione scientifica” aumentata, dove oltre alle capacità tecniche “dirette” orientate alla costruzione di nuove soluzioni, ci sarà bisogno di competenze di tipo generale e di un ampio progresso culturale per vigilare sulle applicazioni tecnologiche future da parte di tutti al fine di generare realmente un progresso non solo tecnologico, ma della società nel suo insieme.

STEFANO LORENZI è stato partner di Accenture e ha collaborato con diverse società di consulenza tra le quali EY e Hay Group. Oggi con la società L&A Consulting, che ha costituito nel 2012, è impegnato in trasformazioni aziendali che coinvolgono strategia, innovazione e tecnologie, e organizzazione.



PASSIONI

114 **“Be With Us”: la bellezza è sempre online**

a cura di San Felice

· **Tra storia, calici e impegno sociale**

118 **Omar Di Felice, sfidare il deserto per sfidare se stessi**

Intervista a cura di Carlo Balzarini

124 **L’artigianato: un ponte tra arte, design e impresa**

a cura di Fondazione Cologni dei Mestieri d’Arte

130 **Vetrina digitale**

a cura di Pisa Orologeria

FOCUS

Battere un record, tagliare un traguardo, offrire ai propri Clienti una soddisfacente ed evoluta esperienza di acquisto o di fruizione sono risultati che non possono prescindere dal talento, dalla tenacia, dal lavoro e dalla competenza. Ma è la passione – la cui origine è spesso inspiegabile – l’ingrediente più importante, in grado di conferire carattere di eccezionalità a ogni attività umana. Che si tratti di portare avanti, innovandola, l’azienda di famiglia o di sostenere iniziative che promuovono tradizioni di altissimo valore culturale ed economico, come l’artigianato. Allianz da sempre ricerca, promuove e supporta realtà e persone capaci di accendere la scintilla della passione.

"BE WITH US": LA BELLEZZA È SEMPRE ONLINE

A cura di SAN FELICE

San Felice porta il fascino e la magia di questo luogo fuori dalle mura, utilizzando strumenti e linguaggi diventati negli ultimi tempi di uso quotidiano: video tutorial, delivery e comunicazione via social.





ph. Stefano Scatà

San Felice, azienda vitivinicola pluri-premiata e Hotel Relais & Chateaux 5 stelle di proprietà del Gruppo Allianz dal 1978, immersa nelle colline del Chianti Classico, ha ideato un programma di eventi e iniziative che comprende, oltre a esperienze *on site* per gli ospiti, anche attività “da remoto”, da vivere a casa o virtualmente, con lo scopo di mantenere vivo il dialogo con gli ospiti lontani dell'albergo e i Clienti appassionati di vino e cibo. “Be With Us” è il nome scelto per questo concept, che esprime

l'intenzione di coinvolgere i nostri Clienti nella vita dell'Hotel e dell'azienda agricola raccontando con autenticità le persone e le attività che quotidianamente si svolgono sia ad albergo aperto che durante le chiusure stagionali. Uno strumento anche per far conoscere il territorio, scoprire le eccellenze che rendono San Felice un luogo unico e di continua scoperta, e aumentare la brand awareness sul marchio” dichiara Daria Triolo, Head of Marketing & Communication di San Felice.

“Be with Us”
 si sviluppa su vari
 percorsi esperienziali,
 accomunati
 dall'amore
 per la bellezza,
 per le tradizioni,
 la natura e dal
 piacere di condividere
 le passioni
 più autentiche

PASSIONI

SAN FELICE SI ESTENDE SU 1.700 ETTARI DI CUI CIRCA 185 VITATI, 60 DIMORATI A ULIVETO E I RESTANTI A SEMINATIVO E BOSCO



“Be with Us” si sviluppa su vari percorsi esperienziali, accomunati dall’amore per la bellezza, per le tradizioni, la natura e dal piacere di condividere le passioni più vere. Per ritrovare nell’intimità di casa i sapori e i profumi della cucina gourmet dell’albergo, è stato ideato il “Be with Us Gourmet Kit”, uno speciale box che contiene materie prime di eccellenza provenienti dall’Orto Felice del Borgo, da fornitori selezionati e produttori locali a km zero, dosate e già porzionate per realizzare in autonomia le proposte ideate dall’executive chef Juan Quintero.

Basta seguire le indicazioni che lo chef dà per iscritto e in un video nel quale illustra ogni passaggio della ricetta, per ottenere un menù stagionale molto appetitoso. In abbinamento sono suggeriti i vini prodotti dalle tre tenute aziendali nel Chianti Classico, a Montalcino e a Bolgheri.

Il kit viene consegnato in tutta Italia su prenotazione andando sul sito <https://bewithus.borgosanfelice.it/>. Restando in tema enologico, ai wine lover più appassionati sono dedicati i *Wine Tasting Live*, condotti anche dall’enologo di San Felice Leonardo

Bellaccini, disponibile per sessioni private con degustazioni alla scoperta dei vini dell’azienda. È possibile prenotare anche una *Cooking Class Live* individuale tenuta dallo chef Juan Quintero o seguire le video ricette postate sui canali Facebook e Instagram.

Sempre sui social, è online anche un ricco palinsesto di tutorial per l’approfondimento di temi legati all’ospitalità e alla conoscenza delle persone che lavorano dietro le quinte e che sono il segreto del successo di San Felice. In loco sono privilegiate le esperienze *en plein air*, per godere appieno della bellezza del luogo: nell’enoteca del Borgo sarà possibile degustare, anche all’aperto, i vini della pluripremiata cantina attraverso percorsi di scoperta divisi per vari livelli di approfondimento. Anche la spa, esclusiva oasi di pace e bellezza ricavata all’interno dell’antico Frantoio del Borgo, si apre ad accogliere tutti coloro che vogliono ritagliarsi momenti di puro benessere e di profonda rigenerazione, attraverso una serie di trattamenti svolti all’aperto in un’area dedicata, intima e con vista sulle morbide colline del Chianti Classico.

Inquadra il QR Code
per scoprire le ricette dello chef





Online un ricco palinsesto di tutorial per l'approfondimento di temi legati all'ospitalità **e alla conoscenza delle persone che sono il segreto del successo di San Felice**

TRA STORIA, CALICI E IMPEGNO SOCIALE

San Felice è un antico villaggio toscano in pietra di epoca medievale, trasformato in un albergo diffuso dopo un lungo restauro conservativo grazie all'intervento del Gruppo Allianz, che nel 1978 ha acquistato la tenuta dalla famiglia Grisaldi del Taja, proprietaria dal 1700 al 1968, trasformandolo in un'azienda vitivinicola che da subito si è fatta notare per la grande qualità e innovazione dei suoi prodotti. Con una superficie di 140 ettari, di cui l'85% coltivato a Sangiovese, è testimonianza dell'impegno nella produzione di un Chianti Classico a forte impronta territoriale, come Il Grigio Riserva e Gran Selezione, numero 1 nella top 100 di *Wine Enthusiast* con l'annata 2011 o il Poggio Rosso Gran Selezione, nella top 100 di *Wine Spectator* nel 1988.

Dopo l'acquisizione di Campogiovanni a Montalcino nel 1981 e Bell'Aja a Bolgheri nel 2016, oggi San Felice comprende tre proprietà che si estendono su un totale di circa 1700 ettari di cui circa 185 vitati, 60 dimorati a uliveto e i restanti a seminativo e bosco. San Felice è un albergo diffuso 5 stelle immerso nell'iconica campagna toscana del senese. Dal 1992 è l'unico Relais & Châteaux del Chianti Classico e al contempo un Wine Resort. Oltre a 29 camere e 31 suite nell'antico



ph. Stefano Scatà

borgo medievale, la struttura comprende due ristoranti, piscina, palestra, campi da tennis, spa e, appena fuori dal Borgo, due Ville arricchiscono l'offerta per esperienze su misura con a disposizione tutti i servizi dell'hotel.

Tra i progetti di responsabilità sociale dell'azienda spicca l'Orto Felice, promosso dalla Fondazione Allianz UMANA MENTE, che vede coinvolti giovani diversamente abili e anziani residenti della zona.



ph. Luigi Sestili

In questa intervista, Omar Di Felice, "ciclista estremo", racconta delle straordinarie esperienze che insegnano a superare i propri limiti e gli ostacoli più ardui per ottenere risultati al limite del possibile.

Quand'è che un'impresa – già di per sé straordinaria – diventa unica? Quando si incrocia con le circostanze della vita: talvolta banali, come un piccolo incidente; talvolta storiche, come la pandemia da Covid-19. Esattamente quello che è capitato a Omar Di Felice, 39 anni, romano, di professione ciclista estremo. L'obiettivo del suo inizio 2020 era quello di attraversare – naturalmente in bicicletta – il Deserto del Gobi (oltre 2000 km) in inverno, in modalità "unsupported", ovvero in solitaria, potendo fare affidamento solo su una guida locale di supporto tramite un



OMAR DI FELICE, SFIDARE IL DESERTO PER SFIDARE SE STESSI

**Intervista a cura di CARLO BALZARINI,
Head of Wealth Management and Marketing
di Allianz Bank Financial Advisors**

collegamento satellitare (se si fosse reso necessario il recupero in caso di emergenza) che avrebbe avuto anche il compito di provvedere a una parte di rifornimenti in alcuni punti lungo il percorso. L'impresa si collega idealmente a quella di Reinhold Messner, uno dei riferimenti umani e sportivi di Omar Di Felice, che aveva attraversato lo stesso territorio a piedi nel 2004, ma in primavera, con condizioni climatiche meno avverse.

Poco prima della partenza, inizialmente programmata per il 14 febbraio, il primo intoppo: Omar viene investito da

un'auto mentre fa la classica pedalata "morbida", in totale relax. Un piccolo incidente che capita nel momento sbagliato, il rischio di dover rinunciare all'avventura nel deserto e la motivazione che si azzera.

Come ti sei sentito in quel momento?

Pensavo che non sarei più partito, ho avuto un crollo totale della tensione fisica e mentale che mi ha letteralmente spento, è stato uno shock, come se qualcuno avesse spento la luce. Per una mezza giornata mi sono adagiato e poi mi sono detto "proviamo comunque a



ph. Luigi Sestili

TRAVERSATA DEL DESERTO DEL GOBI: I NUMERI

- 17 GIORNI
- 2.270 KM PERCORSI IN TOTALE
- 600 KM SU ASFALTO GHIACCIATO
- 1.500 KM OFF ROAD
- 80% SU TERRENO SOFFICE
- 20% SU TERRENO ROCCIOSO
- -30° LA TEMPERATURA MINIMA REGISTRATA
- 3° LA TEMPERATURA MASSIMA REGISTRATA

fare il massimo". Mi sono dato un nuovo *schedule planning* e un nuovo obiettivo: se non potevo completare la traversata in inverno, potevo comunque partire prima che l'inverno finisse.

E così è stato. Tra mille dolori e mille preoccupazioni ti sei rimesso sui rulli subito dopo l'infortunio. Hai dovuto trovare nuove motivazioni. E affrontare le inevitabili sensazioni contrastanti.

Prima di partire avevo qualche timore, anche se avevo già affrontato sfide senza supporto al seguito, ma il più delle volte l'avevo fatto su terreni conosciuti e dove sapevo che un minimo di civiltà mi avrebbe potuto tirare fuori dai guai. Nel deserto, invece, non avevo riferimenti, sapevo solo dell'esistenza di alcuni campi nomadi, ma non avevo idea di dove fossero, quando li avrei trovati e come la gente si sarebbe relazionata con me. È stato veramente un viaggio nell'ignoto, che mi ha messo a nudo e nella condizione di capire fin dove arrivava il mio spirito di adattamento.

Di adattamento soprattutto a un paesaggio estremo.

Dal punto di vista ambientale non sapevo esattamente cosa aspettarmi, ma ero convinto che avrei trovato più neve e più ghiaccio. Per quello sono partito con un setup da avventura invernale, ma poi mi sono ritrovato a spingere la bici sulla sabbia soffice. Il contrasto tra quello che i miei occhi vedevano, sole e sabbia, si scontrava con quello che diceva il termometro, che arrivava anche a -30 gradi.

Quali e quanti contatti umani hai avuto durante la traversata?

Mentre pedalavo, in lontananza vedevo dei puntini, a volte si trattava di animali, altre volte di persone, per lo più pastori. Queste presenze mi sono sempre rimaste accanto, dandomi sensazioni positive. Ero in uno dei luoghi più remoti del mondo, ma in qualche modo mi sentivo sempre

accompagnato, con la sensazione che c'era qualcuno accanto a me che probabilmente sarebbe intervenuto se ne avessi avuto bisogno. E questa sensazione l'ho riscontrata quando ho iniziato a dormire dei campi nomadi, invece che nella mia tenda. La cosa che ho trovato più curiosa era che, letteralmente in mezzo al deserto, ogni accampamento aveva il suo pannello solare e la sua antenna satellitare.

Un altro nodo cruciale è stato l'ottimizzazione del cibo e dell'acqua per 17 giorni. Come ti sei organizzato sotto questo profilo?

Un'avventura come quella nel Deserto del Gobi prevede un dispendio energetico molto elevato, ma fortunatamente l'ottimizzazione delle scorte di acqua e di cibo è uno dei miei punti forti. Perché prima di partire mi alleno cercando di abituare il fisico a consumare il meno possibile. Durante la preparazione c'è un momento, a circa un mese dalla partenza, in cui programmo una serie di allenamenti finalizzati a modificare il mio metabolismo, riesco a pedalare anche 12 ore con una sola borraccia d'acqua. Quello delle scorte è stato il problema minore. È stato più difficile pedalare con il vento contro, spingere la bici sulla sabbia, dormire a -20 gradi dentro una tenda.

Hai mai provato sensazioni negative? Situazioni in cui hai avuto paura?

In realtà non ci sono stati momenti precisi di vera paura, ma ho sempre portato con me quella sensazione di doveroso timore che è il mio limitatore di velocità, che utilizzo per alzare il piede dall'acceleratore quando mi rendo conto che ciò che faccio può essere rischioso. E questo timore l'ho visto in faccia quando mi sono trovato in mezzo a una tempesta di sabbia, quando ho pedalato a -30 gradi nella steppa e ho iniziato a sentire i problemi derivanti dal congelamento. Però sono state tutte cose che mentalmente sono riuscito a gestire con la politica dei piccoli passi.

TRAVERSATA DELLE ALPI: I NUMERI

- 4 GIORNI, 23 ORE, 2 MINUTI E 52 SECONDI
- 1.630 KM PERCORSI
- OLTRE 35.000 I METRI DI DISLIVELLO
- 3 ORE AL GIORNO DI SONNO

Avevi una tabella di marcia?

Diciamo una tabella di marcia orientativa che teneva conto del fatto che nel deserto non ci sono molte possibilità di sosta. Avevo pianificato, essendo completamente in autonomia, di pedalare ogni giorno i chilometri necessari per raggiungere alla fine della giornata un villaggio o almeno un piccolo nucleo abitativo o un campo nomadi, in modo da portare meno pesi, meno scorte di acqua e cibo. Questo, a livello fisico, mi ha richiesto un enorme dispendio energetico perché ho dovuto percorrere centinaia di km sulla sabbia e con un vento molto forte. Mi sono ritrovato a percorrere in tre ore solo 30 km, praticamente una velocità da *runner*.

Durante questa traversata la tabella di marcia è stata forzata dall'ubicazione dei luoghi dove potevo fermarmi. E il non poter scegliere se fare una tappa corta, media o lunga mi ha messo nelle condizioni di non accampare scuse. Io dentro di me sapevo benissimo che avrei dovuto fare il massimo, oppure sarei rimasto al vento in mezzo al deserto. Questo aspetto ha fatto sì che rispettassi la tabella di marcia il più possibile.

Mentre nel frattempo in Italia dilagava la pandemia da Covid-19.

Anche se ero a 8000 km dall'Italia, la situazione legata al Covid-19 ha

sicuramente influenzato lo stato d'animo con cui ho affrontato questa avventura. Era paradossale: mi trovavo in un luogo che sulla carta doveva essere il più pericoloso ed estremo, ma se pensavo a quello che stava accadendo a casa mia, in quel momento non potevo essere più al riparo dal rischio di contagio. L'emergenza sanitaria ha fatto sì che il deserto fosse in quei 17 giorni il luogo più sicuro in cui mi potevo trovare. Non avevo contatti sociali, nessuna possibilità di contagio. E dal punto di vista psicologico è stato molto disorientante perché ogni volta che riuscivo a contattare casa, ricevevo sempre notizie poco confortanti. Questo se vogliamo ha alleviato la situazione di rischio che io potevo percepire dormendo nel deserto, con il vento che infuriava fuori dalla tenda. Il pericolo tutto sommato era altrove.

Il tuo percorso da ciclista estremo è stato lungo e poco lineare, sia sotto il profilo tecnico, sia a livello di condizione mentale. Un percorso fatto di tenacia, resilienza e consapevolezza.

La mia carriera è stata un lungo cammino di consapevolezza e maturazione mentale. Nella mia vita ho sempre avuta chiara una cosa: quale era l'obiettivo immediato, quello più prossimo. La strada non è chiara quando l'obiettivo non è vicinissimo. Il



successo è arrivato, la mia carriera si è consolidata grazie a piccoli passi. Mi sono dato degli obiettivi alla mia portata a seconda del momento. Arrivare al raggiungimento di un traguardo professionale ha fatto sì che io potessi porre l'asticella un po' più in alto. Ho applicato la legge dei piccoli passi per raggiungere piccoli obiettivi. Sono partito da una carriera normale, ho corso da professionista, ho smesso, e poi ho ripreso a pedalare soprattutto per passione. Da quella passione ho costruito, obiettivo per obiettivo, quella che è diventata una vera carriera professionale.

C'è stata una circostanza precisa in cui hai capito che la tua vita e la tua carriera erano a un punto di svolta?

Sì, durante un viaggio a Santiago de Compostela, ricordo che c'è stato un momento in cui è cambiato qualcosa. Mi ero dato l'obiettivo di percorrere 1.200 km in quattro giorni. In quel momento, ero da solo, c'è stato il momento della svolta, mi sono detto "Questo voglio che diventi il mio lavoro". E subito dopo mi sono chiesto cosa devo fare per riuscirci. Ho concluso quel viaggio, sono tornato a casa, mi sono messo alla scrivania e ho iniziato a lavorare in funzione di quell'obiettivo. Di lì la prima cosa che ho fatto è stata pianificare i passi successivi per farlo diventare un'attività, ovviamente partendo da zero. Io ero un ciclista normale che ha preso la sua passione e l'ha trasformata in un obiettivo.

Successivamente al profilo strettamente tecnico e sportivo si è aggiunta una dimensione professionale più ampia.

Attorno alla mia passione iniziale ho dovuto costruire un mondo fatto di dedizione, di applicazione, di studio. Non c'è una giornata in cui io non debba studiare qualcosa, magari legata alla promozione di ciò che faccio, o allo sviluppo tecnico della bici. Tutti questi ingredienti che poi, una volta mixati tra di loro, hanno fatto sì che io mi definissi non un atleta, ma una piccola impresa.

E questa "piccola impresa" è entrata in relazione con altre imprese, le aziende con cui Omar Di Felice collabora, tra cui Allianz Bank Financial Advisors, sponsor della traversata nel Deserto del Gobi.

I messaggi delle aziende con cui collaboro sono assolutamente in linea con la mia passione. Dietro, ma soprattutto dentro le aziende ci sono delle persone che fanno sì che questa avventura in solitaria sia stata in realtà un lavoro di squadra. E il ruolo della comunicazione nella mia attività è fondamentale. È stata la chiave che ha sbloccato tutto quello che sarebbe arrivato dopo. Ho pensato che sarei arrivato all'obiettivo solamente se fossi stato in grado di comunicare, di raccontare il percorso che stavo facendo, per capire se attraverso la comunicazione sarei stato in grado di orientare le scelte di alcune aziende. E, in questo

particolare momento storico, data l'emergenza sanitaria che stiamo vivendo, la comunicazione è diventata ancora più importante perché adesso è possibile raggiungere le persone dal punto di vista comunicativo prima che fisicamente. E probabilmente sarà così ancora per un po'.

Una situazione, quella che stiamo ereditando dalla crisi sanitaria, che ha stravolto le abitudini di tutti, che ha causato un passaggio precipitoso e impreveduto dal caos della vita a stretto contatto con gli altri, nelle città, nel traffico urbano, all'isolamento generato dal lockdown. Un senso di disorientamento che ha sperimentato – ma all'inverso – al tuo arrivo a Ulan Bator, a traversata ultimata. Quali le emozioni del momento?

Sono passato in un attimo dal silenzio al traffico, dalla solitudine ai rumori. Sono andato a fare una foto nella piazza principale di Ulan Bator e poi ho cercato di nuovo un po' di solitudine e ho fatto una foto. Ho concluso questa avventura così come l'avevo iniziata, guardando la mia bicicletta. È stata una grande emozione.

Passiamo all'ultima sfida. Da Ulan Bator a Ventimiglia, attraversando la Marmolada, le 3 Cime di Lavaredo e il passo dello Stelvio. Cosa ti ha spinto a percorrere lungo la linea del confine, tutto l'arco alpino?

Appena rientrato dalla Mongolia mi sono "scontrato" con la realtà del

lockdown e la complicata ripartenza, resa ancor più difficile dalle paure e dai timori che si sono insinuati nella nostra società.

Nell'incertezza del non saper bene quali potessero essere i margini di spostamento, ho deciso allora di ridare vita a un progetto che, per troppo tempo, era rimasto in un cassetto. Così ho scelto di pedalare lungo la linea di confine, idealmente seguendo la linea del sole (da est a ovest) e legando quindi il concetto di ripartenza, e di rinascita, a quello più estremo legato alla performance: in questo caso pedalare 1.600 km e 36 mila metri di dislivello senza supporto nel minor tempo possibile.

Possiamo affermare che la resilienza abbia caratterizzato ogni tua impresa, considerato soprattutto l'incidente avuto prima della partenza per la Mongolia. Come hai affrontato un simile momento di difficoltà arrivando poi a ottenere un risultato eccezionale, magari inaspettato?

Credo che, in realtà, ogni qualvolta ci si ponga un obiettivo, più o meno ambizioso che sia, è perché la nostra mente inconsciamente, ha già visionato la possibilità di realizzarlo. Per questo lascio che sia sempre il desiderio e la passione a guidarmi attraverso la scelta delle avventure da compiere. Mi fido del mio istinto e della visione che, molto spesso, mi porta a concretizzare nella mia mente un sogno prima ancora di aver provato a metterlo in atto. Ovviamente ciò si tramuta in un lunghissimo lavoro che parte dalla pianificazione fino all'affrontare concretamente il percorso verso la linea d'arrivo e le variabili in gioco sono moltissime, ma credo che partendo dall'assunto che si possa realizzare con volontà, dedizione e sacrificio, sono convinto che è proprio attraverso i momenti difficili che riusciamo a prendere piena consapevolezza di ciò che stiamo portando a termine.

Seppur sei solo a pedalare, in alcuni momenti critici hai bisogno

di qualcuno che ti assiste e chi ti aiuta. In tutti gli sport, tendenzialmente il lavoro di squadra è un valore fondamentale legato al successo anche del singolo. Qual è il tuo punto di vista e soprattutto quando hai avuto bisogno di essere aiutato da qualcuno?

L'ultracycling nella sua forma "supported" necessita di un team al seguito in ammiraglia. Ciò non toglie, però, che anche nelle avventure più estreme, difficili e, soprattutto, solitarie, avere l'appoggio morale e talvolta da remoto delle persone che da sempre sostengono la mia attività (in primis Sara, la mia compagna) è fondamentale. Quando il *challenge* si sposta completamente sul piano mentale solo attraverso la serenità e la giusta capacità di valutazione si riesce a fare la scelta migliore nelle situazioni più critiche che mi sono trovato a affrontare. In questi casi la classica "telefonata a casa" è stata, molto spesso, uno dei carburanti fondamentali in alcuni momenti difficili.

In quale modo ritieni che la scelta di un equipaggiamento adeguato/ di qualità e di marchi di eccellenza possa determinare il livello di performance nelle tue avventure?

Credo fermamente che la tecnologia abbia aiutato chi, come me, ha bisogno sempre del massimo in termini di comfort e di resa tecnica, durante avventure molto estreme. È altresì vero, però, che laddove diventi un limite (nella misura in cui molto spesso si è convinti che, senza il suo ausilio, sia impossibile compiere determinati gesti atletici) si rischia di farsi condizionare psicologicamente, cadendo nel facile errore di pensare che sia causa dei nostri insuccessi.

Grazie all'esperienza e alla partnership con alcuni dei brand più importanti del settore so di avere la possibilità di trovarmi nelle condizioni migliori per svolgere il mio lavoro ma, allo stesso tempo, sono consapevole che questo costituisca solamente la base.



In libreria *Pedalando nel silenzio di ghiaccio* di Omar Di Felice, Rizzoli 2019.

L'ARTIGIANATO: UN PONTE TRA ARTE, DESIGN E IMPRESA

A cura di FONDAZIONE COLOGNI DEI MESTIERI D'ARTE

Allianz Bank Financial Advisors al fianco della Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte nel segno della bellezza, del talento dei giovani artigiani e della tecnologia digitale.



ph. Peter Elovich

L'INNEGABILE PRESTIGIO DEL DESIGN ITALIANO NON SAREBBE STATO POSSIBILE SENZA **IL FONDAMENTALE CONTRIBUTO DI GRANDI PERSONALITÀ: I MAESTRI ARTIGIANI**

In un momento storico in cui quello sull'automazione e sull'Intelligenza Artificiale è fra i dibattiti più sentiti e animati, la Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte continua a lavorare, dopo esattamente 25 anni dalla costituzione nel 1995, sulla promozione e sulla valorizzazione della cultura dell'artigianato. Allianz Bank Financial Advisors condivide con la Fondazione valori come la bellezza, la competenza e la cultura. Elementi che, in particolare, hanno riguardato la pubblicazione del volume *I talenti*

italiani: mente, mano, macchina (Marsilio Editore): "Il mestiere d'arte italiano – scrive Franco Cologni, Presidente della Fondazione, nell'introduzione al volume – innerva e permea di senso il sistema del design che si identifica nel nostro Paese. Ma non sempre è facile riconoscere la mano del maestro d'arte dietro la firma del designer, o dietro il prestigio dell'imprenditore". Questo libro, che la Fondazione ha affidato ad Alba Cappellieri e alla sua équipe del Politecnico di Milano,

risponde al desiderio di cercare di illustrare, con esempi concreti e con un'iconografia precisa, le relazioni fruttuose e dinamiche tra imprenditori, designer e artigiani. Nonostante il design italiano sia una disciplina attentamente studiata, infatti, non era ancora stata articolata né pubblicata una visione scientificamente accurata, ma anche narrativamente accattivante di questi rapporti tra saper fare, saper creare e saper costruire un'impresa. "Intrecciati come negli anelli



ph. Peter Elovich



Cappellieri e Pirola, *I talenti italiani*, Marsilio Editore.

In copertina: Lampada Eclisse, Design Vigo Magistretti, Artemide, 1967. © Studio Ballo&Ballo, Milano

borromei, ognuno di questi mondi – l’artigianato, il design, l’imprenditoria – tuttavia ha e conserva la sua identità e le sue prerogative: la scintilla che fa scaturire quell’elemento differenziante che trasforma un oggetto in un’icona nasce quando le orbite di questi mondi entrano in perfetto equilibrio, trovando un linguaggio, una cultura, uno spazio comune in cui l’incandescenza del progetto infiamma la destrezza manuale, e il coraggio imprenditoriale cambia le regole del gioco”, scrive ancora Franco Cologni. “Se il talento sia ancora un valore che ha bisogno di regole e di esempi per poter germogliare e portare frutto, sta a noi affermarlo: a noi, che abbiamo assistito alla stagione della crescita e che ora dobbiamo aiutare i giovani nella stagione del rinnovamento”.

LE STRAORDINARIE DOTI DEI MAESTRI ARTIGIANI

A fare il punto sull’importanza dell’artigianato e sul suo ruolo nello sviluppo del design italiano è Michele De

Lucchi, designer di rilievo internazionale, che ha firmato la prefazione del volume. “Il successo dell’Italian Design nel mondo – spiega De Lucchi – deriva da una miscela unica e straordinaria di componenti quali individualismo e cooperazione, sensibilità e razionalità, *know how* e sperimentazione, estetica classica e trasgressione; il tutto coniugato grazie al genio di designer e imprenditori. Ma l’innegabile prestigio del design italiano non sarebbe stato possibile senza il fondamentale contributo di altre grandi personalità, i maestri artigiani. La loro storia è parte integrante di questa storia italiana del design e come tale merita grande attenzione. I protagonisti dell’alto artigianato italiano sono maestri che usano l’arte per trasferirla negli oggetti d’uso tipici della nostra cultura. Il talento delle loro mani è la “materia prima” da cui sono nati molti dei prodotti più rinomati e riconosciuti del cosiddetto *Made in Italy*”.

Tuttavia, il mondo dell’artigianato

UNA SCUOLA, UN LAVORO. PERCORSI DI ECCELLENZA: L'IMPEGNO PER IL FUTURO DEL CRAFT

Crederne nel valore e nell'importanza dell'artigianato non può prescindere dall'impegno nel sostenere le nuove e le prossime generazioni di artigiani.

Per quanto riguarda l'anno 2019/2020, sono stati 25 i giovani che hanno intrapreso tirocini formativi all'interno del progetto "Una Scuola, Un Lavoro. Percorsi di Eccellenza" (www.una-scuolaunlavoro.it). Maestri liutai, sartorie di moda e teatrali, restauratori, ceramisti, gioiellieri, mosaicisti, artigiani pellettieri: queste le realtà – tutte di altissimo livello – con cui si sono confrontati i giovani e talentuosi artigiani. Come racconta Ettore Seppi, modellista della calzatura, che ha svolto il suo tirocinio nella Pelletteria San Miniato (Gruppo MaxMara), Pisa. "Al termine di questo tirocinio sarò in grado di creare un modello di borsa partendo da un disegno, capendone i metodi costruttivi e i vari passaggi, facendo sì che un'idea si materializzi in realtà: qui ho la possibilità di vedere in prima persona la nascita di un prodotto artigianale, riassunto del lavoro di mani sapienti, in grado di donare un'anima a un oggetto".

Per Martina Cusumano, restauratrice presso Emmecci a Palazzo Butera, Palermo, "È l'amore

nei confronti dell'arte che mi spinge ad inseguire il sogno di affermarmi professionalmente. Metto grande energia nel prendermi cura delle opere d'arte, ripristinandone l'aspetto estetico e rispettando allo stesso tempo il valore storico e artistico di ogni opera".

Tirocini particolarmente formativi, quelli avviati da Fondazione Cologni, come si evince dalle parole di Camilla Grimaldi, costumista teatrale presso Costumepoque, Roma: "In brevissimo tempo ho assistito e partecipato attivamente alla vita della sartoria: ho preso parte alle prove dei costumi in sartoria, realizzato corsetti, aiutato nella preparazione di costumi per un'opera lirica e molto altro. Sto imparando davvero molto da questa esperienza, mi diverto e ogni giorno c'è qualcosa di nuovo da scoprire".

Le fa eco Emanuela Serino, orafa presso la sede romana di Bulgari, Roma: "Sono fiera di far parte di questo progetto e grata alla Fondazione che ha fiducia in noi giovani artigiani dandoci la possibilità di essere il 'ponte' tra le vecchie e le nuove generazioni e portare bellezza nel mondo. Mi auguro che i mestieri d'arte come il mio non vengano mai persi, ma anzi valorizzati ancora di più".



ph. Peter Elovich

WELLMADE DIVENTA (ANCHE) UN'APP

Wellmade, la community degli amanti del ben fatto, ha da poco presentato la sua applicazione mobile, disponibile per i sistemi operativi Android e iOS a partire da ottobre 2020. Wellmade è una piattaforma interattiva che permette di scoprire i migliori artigiani in Italia, conoscere il loro lavoro e recensire i loro prodotti e servizi su misura. L'attissima community, che conta oggi più di 20.000 utenti, oltre 500 artigiani, 34 Ambasciatori e 16 Circuiti partner, si è dotata quindi di uno strumento più agile e adatto ai device mobili per conoscere le botteghe nelle vicinanze e in tutto il territorio nazionale.

L'applicazione replica l'esperienza di navigazione del sito internet, con gli stessi contenuti e funzionalità, ma, grazie alla geolocalizzazione, permette una fruizione da mobile semplice anche in movimento. È quindi possibile visualizzare gli artigiani selezionati da Wellmade sia su una mappa interattiva, sia effettuando una ricerca per filtri, cercando l'atelier per nome, mestiere o provincia. Ogni artigiano registrato ha una scheda contenente la descrizione dell'attività, prodotti e servizi offerti, contatti diretti e orari di apertura.

Per gli utenti in cerca di suggerimenti, la sezione "Ispirami" offrirà diverse risorse da consultare: artigiani in evidenza, consigli di autorevoli esperti del mondo dei mestieri d'arte e recensioni degli utenti. Scaricando l'applicazione e creando il proprio account, sarà inoltre possibile salvare gli artigiani preferiti, scrivere recensioni sulle botteghe visitate e suggerire artigiani che si conoscono alla redazione di Wellmade.

In questo modo curiosi, appassionati ed esperti dei mestieri d'arte potranno conoscere, a portata di mano e di click, le migliori botteghe artigianali del nostro territorio (www.well-made.it).



WELLMADE

**I numeri
di Wellmade:**
oltre **20.000** utenti
oltre **500** artigiani
34 Ambasciatori
16 Circuiti partner

Inquadra il QR Code
e scopri la realtà
di Wellmade



tende a essere considerato espressione di qualcosa di vecchio e antiquato, in contrapposizione alla produzione meccanizzata che di fatto lo ha superato. Oggi strumenti e lavorazioni sono molto diversi dal passato, molto più efficienti e sicuri e il confronto con la tecnologia è necessario e inevitabile. Saremo dominati dalle macchine e dagli oggetti fatti dai robot o ci sarà ancora qualcuno che con il talento delle mani saprà ridarci il piacere delle cose umane? "Dopotutto anche le macchine e le tecnologie sono figlie della genialità umana – chiarisce De Lucchi – e non c'è ragione di rinnegarle. Anzi, la meccanizzazione produce in quantità, quindi a basso costo e per tutti. D'altro lato, la sola dimensione artigianale non ci permetterebbe di godere del benessere nel quale viviamo, almeno in gran parte del mondo occidentale, e non farebbe beneficiare le società dei vantaggi delle tecnologie, da quelle applicabili nel settore della medicina o nelle telecomunicazioni, solo per citarne alcuni. Ma allora perché continuare a fare le cose a mano? La civiltà delle macchine, nonostante i tanti vantaggi, rischia di alienarci in una dimensione fredda e standardizzata che squalifica la personalità individuale, produce stress e insoddisfazione. Gli automatismi sono efficienti e comodi, ma atrofizzano. Ci rendono inermi e incapaci di reagire alle più piccole difficoltà".

Per questo preservare la dimensione umana è molto importante e l'artigianato, oltretutto un tema centrale del dibattito sulla modernità, diventa anche una modalità positiva di approccio alla vita. "Fare le cose con le mani – spiega De Lucchi – permette di affrontare la vita con equilibrio. Essere artigiani è prima di tutto un modo di ricercare l'alta qualità. Un artigiano ha una relazione diretta con quello che produce, sa che quello che esce dalle sue mani, lo rappresenta e non accetterà mai che non corrisponda alla sua idea di perfezione".

SAREMO DOMINATI DALLE MACCHINE E DAGLI OGGETTI FATTI DAI ROBOT O CI SARÀ ANCORA QUALCUNO CHE CON IL TALENTO DELLE MANI SAPRÀ RIDARCI IL PIACERE DELLE COSE UMANE?



ph. Peter Elovich

Oggi i modi di essere artigiani sono molti e, come dimostrano le esperienze di giovani talenti, si può avere successo anche nella società contemporanea. “I nuovi artigiani sanno che stanno continuamente rinnovando un antico mestiere, e non rinnegano certo i processi di modernizzazione e il supporto di nuove tecnologie. Ma conoscono il valore di quello che fanno e sanno preservarlo. Ci sono artigiani stupendi sopravvissuti in giro

per il mondo che possono insegnare la bellezza e la straordinarietà delle cose fatte con amore, pazienza, passione e dedizione. Sono esseri umani che realizzano oggetti che le sole macchine, anche le più sofisticate, non saprebbero fare, che sanno dare alla superficie delle cose una sensazione tattile inimitabile. È una sfida continua per affermare il senso e la bellezza delle cose fatte con le mani. E con la testa”, conclude Michele De Lucchi.

VETRINA DIGITALE

A cura di PISA OROLOGERIA



La storica boutique milanese Pisa Orologeria ha da poco inaugurato nel proprio sito web Pisa Circle, un touchpoint cui i Clienti di tutto il mondo possono accedere per esaminare gli splendidi prodotti disponibili prima dell'acquisto. Una risposta tecnologica alle paralisi del lockdown.

Negozi fisici e online possono coesistere con successo anche nel campo del lusso? La risposta per Pisa Orologeria è certamente positiva: è infatti nato da qualche tempo Pisa Circle, nuova sezione online sul sito dell'azienda (pisaorologeria.com) che si presenta come una vetrina digitale, che permette agli appassionati di tutto il mondo di visionare in qualsiasi momento un'ampia selezione di oltre 2000 prodotti disponibili tra più di 30 brand di alta orologeria, gioielleria e accessori. I motivi di questo significativo passaggio



della storica boutique milanese sono spiegati in questa intervista da Chiara Pisa, Amministratore Delegato di Pisa Orologeria.

Perché Pisa Orologeria, dal suo prestigioso negozio in via Verri a Milano, ha sentito l'esigenza di aprire Pisa Circle, una vetrina virtuale dedicata alle migliori marche di orologi?

Risponderei a questa domanda con uno dei motti più importanti della nostra azienda: "Rendi sempre al Cliente il miglior servizio possibile!". La

cortesìa dei consulenti, la conoscenza che loro mettono a disposizione del visitatore al momento dell'acquisto e un ambiente accogliente che faccia sentire il Cliente immediatamente a suo agio sono caratteristiche imprescindibili di qualunque realtà commerciale, ma a queste va certamente aggiunto un servizio efficiente e contemporaneo, aggiornato anche in funzione delle trasformazioni che la società vive. Da sempre, Pisa Orologeria si chiede quali soluzioni proporre per agevolare la clientela

nella sua esperienza di acquisto: è questo desiderio di migliorare che ci ha portato a divenire un punto di riferimento internazionale per gli amanti dell'arte orologiera. Quando, nel 1940, mio nonno Ugo e suo fratello Osvaldo hanno aperto la loro attività, Pisa non era un negozio, ma un semplice laboratorio di riparazione orologi. La riqualificazione di via Monte Napoleone, divenuta dopo la fine della seconda guerra mondiale la via dell'alta qualità meneghina per eccellenza, si rivelò un colpo di fortuna per i

SE FINO A
QUALCHE
MESE FA LA
TECNOLOGIA
VENIVA
CONSIDERATA
UN PLUS,
QUANTO
ABBIAMO
APPENA VISSUTO
CI HA FATTO
COMPRENDERE
CHE, INVECE,
**PUÒ RIVELARSI
UNA PREZIOSA
ANCORA,
SE NON
PROPRIO DI
SALVEZZA,
ALMENO DI
SUPPORTO**

fratelli Pisa, con la loro piccola bottega che sorgeva al civico 9 di via Verri, proprio all'angolo con la nuova prestigiosa via del lusso. Grazie alle loro straordinarie capacità, tanto tecniche nelle riparazioni, quanto umane nell'arte dell'accoglienza, la loro fama crebbe e la bottega cominciò a essere visitata da nobili e altoborghesi, portandola al successo. Mio nonno e Osvaldo avrebbero potuto fermarsi lì: erano tecnici orologiai affermati e commercianti ormai avviati e stimati, eppure capirono che le potenzialità della loro attività erano solo all'inizio e che avrebbero potuto osare di più. Decisero quindi di ampliare l'offerta dei loro servizi affiancando alle riparazioni l'attività di vendita degli orologi, proponendo grazie alle loro conoscenze e al fiuto per gli affari, marchi ancora poco conosciuti all'epoca di cui, però, compresero fin da subito il potenziale. Non solo: si impegnarono senza sosta nella ricerca di modelli particolarissimi, rari o unici nel loro genere, che sapevano avrebbero conquistato il cuore dei raffinati ed esigenti Clienti milanesi. Fu così che ai Pisa cominciarono ad affidarsi per i loro acquisti i grandi campioni dello sport, le dive della lirica e perfino gli attori di Cinecittà e di Hollywood: il passo da laboratorio a salotto dell'alta orologeria si era compiuto con successo proprio grazie al desiderio dei miei parenti di aggiornarsi e migliorarsi, soprattutto in funzione delle potenzialità che l'azienda avrebbe potuto rendere ai suoi Clienti. Gli insegnamenti di Ugo sono stati meravigliosamente raccolti dalle sue figlie, Grazia e Maristella. Il loro essere donne in un mondo quasi totalmente amministrato dagli uomini e la volontà di offrire un servizio eccellente, che non tralasciasse nessuno, le ha spinte a convincere le manifatture ad aprirsi anche ai gusti femminili, in risonanza con l'emancipazione che la donna stava sempre più vivendo in quegli anni. Anche loro, come il padre, non si accontentarono di quello che avevano ereditato, ma si impegnarono per cogliere ogni opportunità

derivante dalle richieste della clientela: «Come riuscire a soddisfare i desideri dei nostri visitatori e ottenere uno stock maggiore che possa aiutarci a migliorare il nostro servizio?». Ecco, quindi, l'apertura negli anni '80, di fronte al negozio storico, di Pisa Minuti, una boutique all'avanguardia che proponeva marchi frizzanti e innovativi per avvicinare anche le nuove generazioni all'orologeria, o l'inaugurazione, una decina di anni più tardi, del nostro primo negozio in via Monte Napoleone, dove siamo tuttora presenti con la boutique Rolex. Quando anche io sono entrata in azienda, ho fatto tesoro del motto di mio nonno, studiando e valutando insieme ai miei collaboratori tutte le possibilità che il mercato ci offriva per aggiornare il nostro servizio; basandoci anche sulle richieste dei Clienti, abbiamo aperto altre boutique monomarca e ampliato la nostra offerta di vendita, inaugurando il salone dei gioielli. Era naturale, tuttavia, considerando gli anni in cui ho iniziato ad affiancare mia madre nella gestione dell'Orologeria, che le possibilità da noi maggiormente vagliate riguardassero il digitale: nuove strategie di marketing, CRM, piattaforme con moderne soluzioni di pagamento... e Pisa Circle! La sua ideazione, in progetto da diverso tempo, si è totalmente concretizzata durante la chiusura, in concomitanza con l'enorme riscontro vissuto dal digitale. Se fino a qualche mese fa la tecnologia veniva considerata un plus di cui poter fare anche a meno, quanto abbiamo appena vissuto ci ha fatto comprendere che, invece, può rivelarsi una preziosa ancora, se non proprio di salvezza, almeno di supporto. In un momento in cui la vicinanza fisica è stata frenata, il digitale ha abbattuto le distanze, permettendo una continuità di rapporti altrimenti irrealizzabili. Perché creare Pisa Circle, dunque? Perché se ai nostri Clienti non fosse possibile raggiungerci in negozio per visionare le nostre vetrine e verificare la disponibilità di un determinato orologio, gioiello o accessorio, potrà farlo comodamente da



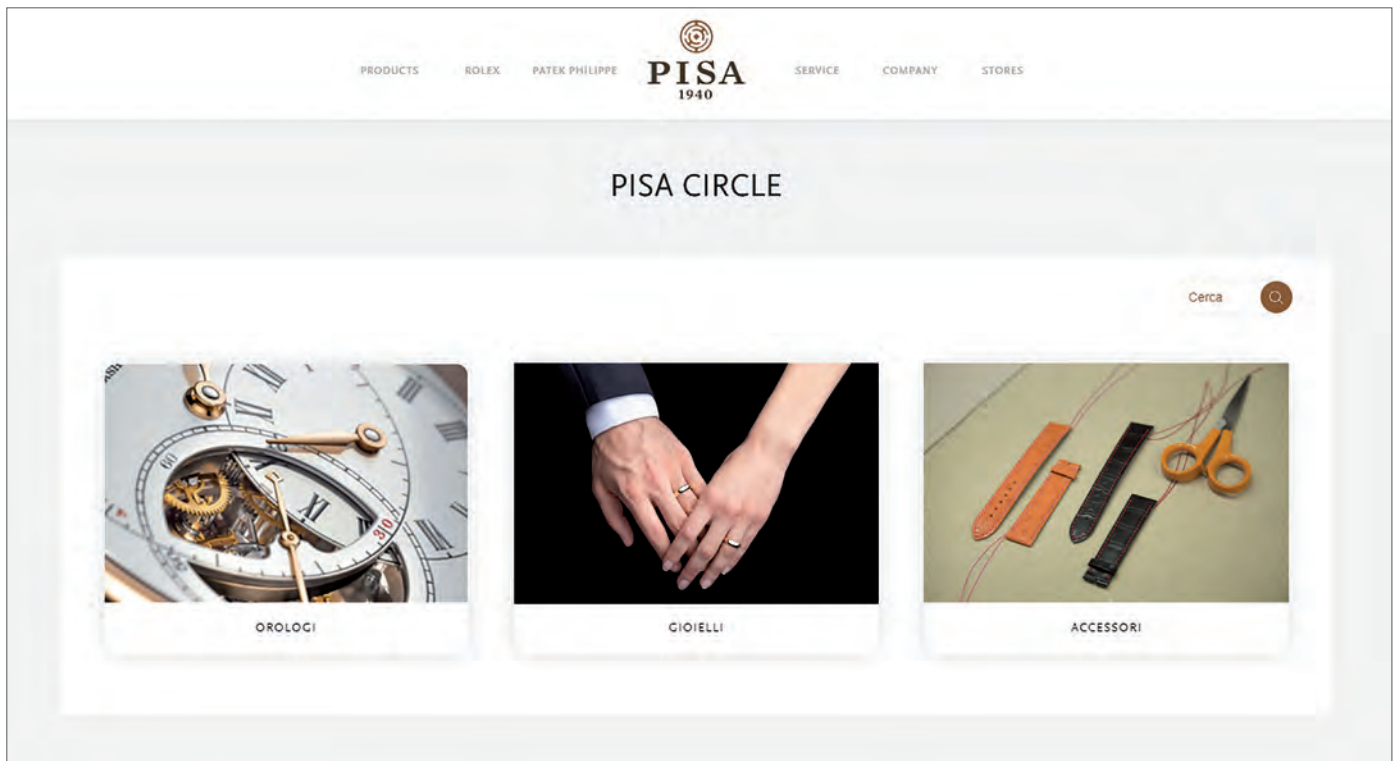
Chiara Pisa, Amministratore
Delegato di Pisa Orologeria

casa, certo che, nel momento di una richiesta o di una domanda, un collaboratore si renderà disponibile nel minor tempo possibile a rispondere a qualsiasi necessità dell'interessato. Proprio come dice lo slogan con cui abbiamo lanciato il progetto, che ha il nome Circle, da circolo, nel senso di ambiente accogliente ma al tempo stesso riservato: "Entra nel nostro mondo, senza uscire dal tuo". Un servizio assolutamente dovuto, credo, non solo appurata l'ormai innegabile importanza del digitale, ma soprattutto in un'ottica di buon servizio da offrire ai nostri visitatori.

In che modo si coniugano touchpoint fisico ed esperienza digitale?

Come dicevo, per noi cortesia, formazione e disponibilità sono requisiti indispensabili quando si desidera lasciare un segno positivo nella memoria di un Cliente: tutte caratteristiche che si

ritrovano in una persona, più che in un prodotto di tecnologia. Dal momento che il digitale ha il grande pregio di unire là dove la vicinanza fisica non è possibile, ma al tempo stesso è manchevole nel creare empatia con il Cliente, rimanendo per sua stessa configurazione freddo e distaccato, abbiamo pensato di unire i pregi dell'una e dell'altra modalità di vendita, creando una vetrina online, corredata da tutte le informazioni principali riguardanti il prezioso visionato, facendo però in modo che, attraverso un velocissimo form da compilare in calce alla pagina del prodotto, sia possibile per il visitatore contattare un esperto e dialogare direttamente con lui o lei, ponendo tutte le domande del caso. Per quanto una scheda online possa essere esaustiva nel raccontare le particolarità di un determinato orologio, capita spesso che il Cliente senta il bisogno di andare oltre la scheda tecnica e abbia la curiosità di



Cortesia,
formazione
e disponibilità
sono requisiti
indispensabili
quando si
desidera lasciare
un segno positivo
nella memoria
di un Cliente

conoscere informazioni maggiormente legate ad altri ambiti: storia della manifattura, del modello che sta valutando di acquistare, del perché si è optato per un particolare materiale, anziché di un altro. Nel nostro mestiere, l'arte del saper raccontare è tutto, perché è attraverso di essa che si fa realmente comprendere al Cliente l'importanza o le peculiarità del prodotto che ha davanti a sé: scoprire, ad esempio, che per la realizzazione di un orologio sono stati utilizzati inserti in gomma derivanti da pneumatici usati per le più importanti competizioni motoristiche del mondo o che il creatore di un determinato gioiello si è ispirato agli ornamenti indossati dalle principesse italiane del Rinascimento ha tutto un altro effetto! Dà quel tocco in più che fa davvero comprendere l'unicità del prezioso e del suo valore in quanto opera d'arte. In tutto questo, la personalità e il carisma del venditore giocano una parte fondamentale ed è proprio in virtù di tale fatto che, al momento, abbiamo deciso di mantenerci in un ambito di semplice consultazione senza sfociare direttamente nell'e-commerce: perché il tocco umano rappresenta il vero cuore di Pisa Orologeria.

Quali le prime reazioni del pubblico?

Il progetto ha rappresentato per noi una grande novità, qualcosa che non avevamo mai sperimentato prima e abbiamo, quindi, deciso di procedere per gradi in modo da poter verificare il riscontro da parte della nostra clientela e muoverci di conseguenza. Siamo partiti, a fine aprile, con uno dei nostri marchi di punta, Patek Philippe, creando un'apposita sezione che desse la possibilità al visitatore di visionare tutti gli orologi disponibili in boutique, insieme alle informazioni più importanti legate a essi: referenze, movimenti, materiali, prezzi. Un apposito spazio, da compilare fornendo i propri contatti, permette al Cliente di recare il suo messaggio ai nostri collaboratori, rendendo, quindi, questa nuova piattaforma digitale meno filtrata e più "umana". La risposta da parte della clientela al progetto appena lanciato è stata assolutamente positiva: alle numerose visualizzazioni della piattaforma sono seguite parecchie richieste di informazioni aggiuntive. Non potevamo aspettarci una risposta migliore, non solo perché il successo del nuovo progetto ci ha fatto comprendere che

stavamo andando nella direzione giusta, ma anche e soprattutto perché abbiamo avuto la prova che la difficile situazione che stavamo vivendo non aveva intaccato l'interesse per l'orologeria. Non nego, infatti, che in quei momenti vivessi nell'incertezza: le notizie non erano delle più confortanti, con i mezzi di comunicazione che avvertivano di aspettarsi inevitabili conseguenze negative determinate dall'emergenza sanitaria, date soprattutto dal fatto che, in un momento così delicato, ogni bene non considerato di prima necessità perdesse automaticamente di interesse. Grazie a quel primo, importante passo mosso con Patek Philippe, che recentemente abbiamo esteso a tutte le manifatture orologiere trattate, oltre che ai gioielli e agli accessori e a cui abbiamo dato il nome di Pisa Circle, abbiamo avuto la conferma che l'amore per gli orologi è perpetuo tanto quanto il valore e il pregio che essi rappresentano.

Un vero e proprio e-commerce è nelle vostre corde o ritenete il contatto e la conoscenza personale un elemento distintivo non sostituibile?

Riprendendo il discorso di poco fa, al momento abbiamo preferito iniziare questo nuovo progetto con una formula a metà strada fra la vendita diretta in negozio e l'e-commerce, in cui il Cliente possa servirsi del digitale per verificare la presenza o meno all'interno del nostro stock del modello ricercato o semplicemente per dare uno sguardo comodamente da casa a quanto proponiamo, prima di raggiungerci in loco; l'eventuale vendita si concluderà presso i nostri punti vendita, come è sempre stato. La ragione che ci ha spinti a non abbracciare, almeno per ora, l'e-commerce puro non è stata solo dettata dal fatto che, da prassi, tendenzialmente non ci affidiamo completamente a nuove tecnologie senza prima procedere a fasi che ci permettano di testare il riscontro del pubblico e di fare le nostre opportune riflessioni, ma è legata soprattutto alla forte volontà di non mettere in secondo piano il lato umano rispetto all'interfaccia digitale. Come accennavo prima, è innegabile che i livelli di professionalità raggiunti dalle nuovissime e avanzate piattaforme commerciali si siano rivelati utilissimi nel

portare avanti un lavoro che, rispetto alla situazione vissuta in primavera, non ci sarebbe stato possibile operare, ma sono anche convinta che in un ambiente come il nostro un sorriso, una parola cordiale e uno sguardo rassicurante siano il punto di forza e la base di tutto. Oltre a quello che ho citato all'inizio di questa intervista, un altro importante motto di mio nonno era "La vendita non è una fine, ma l'inizio dei rapporti con il Cliente". Quello che Ugo voleva mettere in risalto con questa frase è l'enorme peso che l'umanità gioca all'interno di qualunque realtà commerciale, perché anche se la prima visita del Cliente non dovesse concretizzarsi in una vendita, si è comunque fatto dono al visitatore della nostra professionalità, della nostra cultura e gentilezza, piantando un seme che in futuro potrebbe trasformarsi in un albero e dare i suoi frutti. Posso assicurare che, nel momento in cui si svelano al Cliente le curiosità e i segreti di un orologio, è davvero impagabile leggere la meraviglia dettata dall'interesse sul volto del possibile acquirente. È una soddisfazione che porta a farti amare ancora di più questo lavoro e lo straordinario mondo dell'orologeria. Una menzione va

NEL MOMENTO IN CUI SI SVELANO AL CLIENTE LE CURIOSITÀ E I SEGRETI DI UN OROLOGIO, È DAVVERO IMPAGABILE LEGGERE LA MERAVIGLIA DETTATA DALL'INTERESSE SUL VOLTO DEL POSSIBILE ACQUIRENTE

doverosamente fatta anche al ruolo fondamentale che gioca la bellezza della boutique: quando abbiamo strutturato tutti i nostri negozi, li abbiamo pensati come luoghi in grado di regalare un'esperienza unica al Cliente, valutando dove e come far realizzare una determinata decorazione, quali colori abbinare, quali e quanti fiori scegliere e tanti altri aspetti per far sentire a proprio agio i visitatori, ma al tempo stesso farli entrare nel mondo Pisa e della manifattura di riferimento, con l'obiettivo di lasciare in loro un ricordo piacevole che potesse durare nel tempo proprio come l'orologio acquistato. Nonostante tutte le comodità che offre il digitale, posso confermare che l'esperienza dal vivo vissuta in boutique rimane la soluzione preferita. Preciso, tuttavia, che la decisione di non adottare l'e-commerce non è definitiva: ho ribadito, infatti, che da sempre Pisa Orologeria pone grande attenzione a tutte le possibilità che i mercati offrono per implementare e aggiornare i propri servizi e posso dire che terremo senz'altro monitorate le tecnologie nascenti, così da poter cogliere eventuali opportunità per la nostra attività e la nostra clientela.

LA REALTÀ DI ALLIANZ BANK FINANCIAL ADVISORS

CONSULENZA FINANZIARIA WORLD-CLASS

Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. è la banca multicanale del Gruppo Allianz in Italia e **il centro di eccellenza per la cura e la gestione di grandi patrimoni**. Da 50 anni si impegna per essere il partner di fiducia della clientela privata interessata ai servizi di investimento, posizionandosi tra le prime banche reti in Italia per patrimonio in gestione, qualità e valore dei suoi 2.270 Financial Advisor.

Una realtà in costante crescita che può contare sulla forza di un leader mondiale, il **Gruppo Allianz SE**, l'unico nel suo settore a vantare una valutazione sulla sua solidità e solvibilità pari a AA da parte dell'agenzia di rating Standard&Poor's. Un giudizio invariato dal 2007, garanzia di fiducia e tranquillità, che lo posiziona ai primi posti per affidabilità. Un'utile tutela, nell'attuale contesto, per i risparmi degli investitori italiani, nonché per quelli degli oltre **100 milioni di Clienti** di Allianz SE distribuiti in circa **70 Paesi**, i quali ogni giorno affidano un

patrimonio complessivo superiore a **2.268 miliardi di euro** (Fonte Allianz SE, dati al 31.12.2019). Unito all'eccellenza e alla competenza delle migliori case di gestione al mondo, **Allianz Global Investors** e **PIMCO**.

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

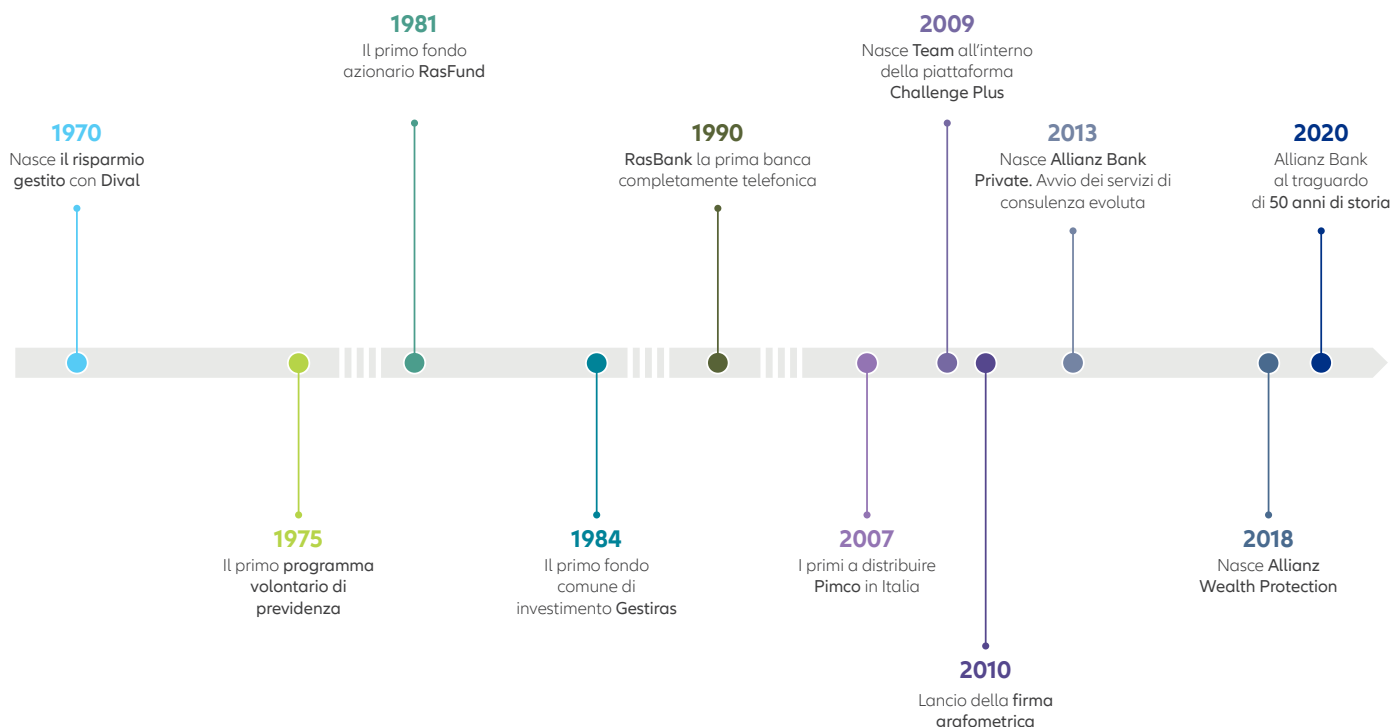
50 ANNI

**DI ESPERIENZA
NELLA CONSULENZA,
DI PRIMATI
E DI INNOVAZIONE
CONTINUA**

250

**CENTRI
DI PROMOZIONE
FINANZIARIA**

50 ANNI DI PRIMATI E INNOVAZIONE CONTINUA



Per la clientela ad alta patrimonializzazione, Allianz Bank Financial Advisors dedica il servizio **Allianz Wealth Protection**, una gamma di prodotti e servizi specificamente ideati per il segmento HNWI e un range di servizi di consulenza a 360° per soddisfare i bisogni tipicamente complessi della clientela di fascia alta. Il punto di forza è rappresentato dalla partnership, unica sul mercato, con il Gruppo Allianz nell'*insurance advisory*. Una collaborazione esclusiva che, attraverso l'estensione dell'attuale gamma di soluzioni del Gruppo declinate e customizzate per la clientela, consente di indirizzare al meglio i bisogni di protezione del capitale, della persona e, in particolare, della cura e della protezione dell'azienda.

Allianz Bank Financial Advisors crede che fare l'interesse del Cliente oggi, in un

2.270

CONSULENTI FINANZIARI

contesto socioeconomico in continuo e radicale mutamento, significhi prendersi cura non solo della sua ricchezza finanziaria, ma del **suo patrimonio complessivo**. Questo contesto ha spinto verso un modello di servizio "olistico" e integrato, con un approccio multidisciplinare orientato anche all'analisi di aspetti del patrimonio non strettamente finanziari, quali tematiche successorie, fiscali, immobiliari, di protezione e tutela del tenore di vita.

30 FILIALI

Fonti: Allianz SE, dati al 31.12.2019; Allianz Bank Financial Advisors, dati al 31.12.2019



P I M C O

investitori sgr
A company of Allianz



Amundi
ASSET MANAGEMENT

BlackRock



CANDRIAM
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY

CAPITAL GROUP



COLUMBIA
THREADNEEDLE
INVESTMENTS

CREDIT SUISSE



EURIZON
ASSET MANAGEMENT

Fidelity
INTERNATIONAL



Goldman Sachs
Asset Management

HSBC
Global Asset Management

Allianz Bank

Financial Advisors



Janus Henderson
INVESTORS

J.P.Morgan
Asset Management

KAIROS
a Julius Baer Group company

Man

M&G
INVESTMENTS



Morgan Stanley
INVESTMENT MANAGEMENT

NEUBERGER BERMAN

Nordea
ASSET MANAGEMENT

PICTET
Asset Management

ROBECO
The Investment Engineers



Schroders

T.RowePrice

UNIGESTION



Vontobel