

AB Review



Credits Damiani

Focus su:

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

In collaborazione con

Harvard Business Review

 ITALIA

AB Review

Focus su:

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



5 Editoriale

Riscoprire il passato, preparare il futuro - Paola Pietrafesa

6 Strategie e mercati

Rilevanza e limiti della politica monetaria europea - Marcello Messori

Le nuove opportunità degli investimenti tematici - Christian Zilien, Allianz Global Investors

Outlook PIMCO: il vantaggio del rendimento - Richard Clarida, Andrew Balls e Daniel J. Ivascyn

Una collaborazione Cina-Occidente per combattere il cambiamento climatico

Shameen Prashantham e Lola Woetzel

34 Patrimonio

Di generazione in generazione - Intervista a Stefano Lovati

Il passaggio generazionale nelle società di persone - Riccardo Di Stefano

Una legacy che guarda al futuro - Silvia Rimoldi

Come pianificare e proteggere il patrimonio artistico - Riccardo Di Stefano

58 Valori ed eccellenze

All'avanguardia nella parità di genere - A cura della Redazione

Professionisti del futuro - Intervista a Flavio Proietti e Antonella Colombo

Nuovi Centri di Consulenza Finanziaria di Allianz Bank - A cura della Redazione

La finanza per tutti, una guida per diventare consapevoli - A cura della Redazione

Allianz per le imprese: un impegno a tutto tondo - A cura della Redazione

Un teatro che si fa casa, una casa che si fa teatro - A cura di Allianz UMANA MENTE

84 Competenze

Damiani: 100 anni di gioielli - A cura della Redazione

Da Pesaro al mondo - A cura della Redazione

Matrimonio e patrimonio: i risvolti economici della crisi familiare - Maria Cristina Ottavis

Obiettivo EFFE: l'educazione finanziaria al femminile - A cura della Redazione

Il premio "Dario Vese" per la ricerca sui sarcomi - A cura della Redazione

Nel nome di Alma - A cura della Redazione

Guidare la forza lavoro di 6 generazioni - Nicholas Pearce

124 Passioni

Mercato dell'arte: fatturato globale in calo, ma crescono i beni di lusso

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

Di nuovo sulla vetta del mondo - A cura della Redazione

Tra finanza e merletti - A cura della Redazione

142

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

AB Review 2024 – N° 2

Coordinamento editoriale

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

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

Immagine di copertina

Credits Damiani

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 21 ottobre 2024.

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

www.allianzbank.it



Allianz Bank
Financial Advisors

In collaborazione con

Harvard Business Review
ITALIA

Riscoprire il passato, preparare il futuro



Care lettrici e cari lettori,

quando tutti noi abbiamo un sogno da realizzare, nei limiti delle possibilità, cerchiamo di fare il nostro meglio per arrivare ad avere un futuro che rispecchi ciò che abbiamo sempre voluto, per noi e per la nostra famiglia.

La corretta cura del patrimonio personale e familiare è il primo passo per costruire i progetti con serenità, e farlo con dei professionisti al proprio fianco è il modo migliore per ottenere risultati duraturi. È per questo che *AB Review*, che da anni offre uno sguardo privilegiato su mercati e trend insieme ai contributi di *Harvard Business Review*, si arricchisce della nuova sezione "Patrimonio". La novità conferma l'attenzione di Allianz Bank ai bisogni dei clienti sotto diverse sfaccettature, personale, professionale e imprenditoriale, cogliendo le evoluzioni normative come strumenti per proporre soluzioni adattabili a diversi scenari. Grazie ai contributi autorevoli dei nostri Partner, troverete approfondimenti sulla gestione patrimoniale con casi di studio di attualità legati al passaggio generazionale e alle imprese familiari.

Proprio a queste ultime, la Banca pone lo sguardo perché sono il cuore pulsante del tessuto imprenditoriale italiano e rappresentano la cultura artigianale e le tradizioni locali. Alcune delle principali aziende del Paese sono partite da una semplice intuizione dei loro fondatori, riuscendo negli anni a raggiungere la notorietà internazionale. Nelle storie riportate in questo numero, come quella della nota Maison Damiani, scopriamo come una gestione oculata del passaggio generazionale, assistita da professionisti, riesca a generare continuità e valore nel tempo.

Più che mai oggi, io stessa ho compreso il valore del fattore umano e sociale che dà vita all'impresa: a Isernia, in Molise, la tradizione del tombolo è diventata per alcune donne il simbolo della rinascita collettiva e imprenditoriale nel proprio territorio. Ecco perché è importante che i Consulenti Finanziari di Allianz Bank siano ancora di più vicini ai nostri clienti, e ciò è possibile anche grazie all'apertura di nuove sedi, specialmente nel Sud Italia, per dare il giusto riconoscimento all'unicità di ogni luogo.

Affinché Allianz Bank continui a supportare la clientela nella costruzione del futuro, abbiamo avviato iniziative concrete per alimentare lo spirito di squadra e l'inclusività della nostra Rete, ispirandoci alla sensibilità del Gruppo su tali tematiche. Da una parte, nel programma Allianz Bank Future Advisors, l'esperienza e la competenza dei Consulenti Finanziari Senior si affiancano all'entusiasmo delle nuove generazioni; dall'altra, la Certificazione della Parità di Genere rilasciata da Winning Women Institute – per la prima volta applicata a una libera professione nel risparmio gestito – configura l'inizio di un percorso di supporto professionale alla componente femminile di Financial Advisors.

Essere al fianco di giovani e donne è un impegno che la Banca si assume anche sul piano dei risparmiatori, attuali e futuri, attraverso la realizzazione di progetti volti ad offrire strumenti per comprendere la corretta gestione del proprio denaro e ad avere la piena consapevolezza delle risorse necessarie per raggiungere i propri obiettivi.

Oltre alla giusta coscienza di sé e dei propri mezzi, occorre avere una squadra che ci supporta, soprattutto nel momento del bisogno. Ne è un esempio il racconto del CAI di Biella in ascesa sul K2, durante la quale gli alpinisti hanno sacrificato un sogno, raggiungere la vetta, per prestare soccorso a chi era in difficoltà. Il traguardo di tutti ha un valore impareggiabile rispetto a quello del singolo.

Mi auguro che anche le pagine di questo nuovo numero di *AB Review* siano ricche di spunti e riflessioni.

Buona lettura.

Paola Pietrafesa

Vice Direttore Generale Allianz S.p.A.

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



Strategie e mercati

8 **Rilevanza e limiti della politica monetaria europea**

Marcello Messori

14 **Le nuove opportunità degli investimenti tematici**

Christian Zilien, Allianz Global Investors

22 **Outlook PIMCO: il vantaggio del rendimento**

Richard Clarida, Andrew Balls e Daniel J. Ivascyn

26 **Una collaborazione Cina-Occidente per combattere il cambiamento climatico**

Shameen Prashantham e Lola Woetzel

Focus

In un quadro di crescita moderata nel 2024 e 2025, la politica monetaria sia negli Stati Uniti sia in Europa appare indirizzata a un progressivo allentamento, pur restando per ora moderatamente restrittiva. Per superare i limiti alla crescita, l'Unione Europea dovrà adottare misure fiscali e finanziarie più coraggiose, che l'attuale Commissione sembra però poco orientata ad assumere. Nel prossimo anno, comunque, le prospettive d'investimento appaiono favorevoli, grazie a probabili riduzioni dei tassi d'interesse, ma, è la raccomandazione di Allianz Bank, richiederanno alta

attenzione e professionalità, in modo da cogliere le nuove opportunità offerte dalle trasformazioni in atto nei settori più avanzati. Tra questi emergono i comparti legati alle innovazioni orientate a combattere il cambiamento climatico, anche per le interessanti prospettive di collaborazione tra Paesi occidentali e Cina, all'introduzione dell'intelligenza artificiale e alla transizione energetica. Di particolare interesse resta il comparto dell'obbligazionario quotato che evidenzia un potenziale di reddito interessante, resilienza nei ribassi e stabilità grazie alla ridotta correlazione con l'azionario.

Rilevanza e limiti della politica monetaria europea



Di Marcello Messori

Per un rafforzamento dell'UE, occorrerebbe perseguire obiettivi che mirino alla centralizzazione della capacità fiscale e alla costruzione di mercati finanziari di dimensione europea. Ma gli orientamenti oggi prevalenti nella Commissione guidata da Ursula von der Leyen rendono improbabili queste opzioni.

Il consenso fra gli operatori economici statunitensi è che la Fed si accinga a ulteriori tagli di almeno 50 punti base prima della fine del 2024 e di più di 100 nel 2025. La prospettiva è che gli Stati Uniti si lasceranno alle spalle la politica monetaria restrittiva verso la fine del 2025.

1. Le novità di politica monetaria

La discesa dei tassi di inflazione non seguirà una tendenza regolare negli Stati Uniti e nell'area dell'euro (EA) durante i restanti mesi del 2024 e parte del 2025, in quanto si potranno avere significative – anche se temporanee – pressioni inflazionistiche specie in comparti tradizionali dei servizi. Tuttavia, l'intensa e crescente dinamica dei prezzi, che aveva caratterizzato gli Stati Uniti e l'EA fra il 2021 e il 2022 e che aveva spinto le banche centrali delle due aree a effettuare una lunga e radicale successione di aumenti nei tassi di interesse di *policy* dalla prima metà del 2022 all'estate del 2023, appare oggi superata. Prova ne sia che, dopo una stasi durata quasi un anno, vi sono stati i primi tagli nei tassi di riferimento da parte sia della Banca Centrale Europea (BCE) che di quella statunitense (la Fed). Fra giugno e settembre 2024, la BCE ha effettuato due riduzioni del suo tasso sulle riserve non obbligatorie detenute dalle banche europee pari a 25 punti base ciascuna; lo scorso settembre, la Fed ha attuato la sua prima riduzione, ma con un taglio di 50 punti base. Si noti che queste iniziative non hanno portato al superamento dell'intonazione restrittiva della politica monetaria né negli Stati Uniti né nell'EA. A fronte di aspettative sui tassi di inflazione a medio-lungo termine che rimangono ancorate alla soglia del 2%, il principale tasso di riferimento della Fed è ancora pari al 4,75-5,0% e quello della BCE al 3,5%. Inoltre,

ambidue le banche centrali hanno ridimensionato l'ammontare di liquidità immesso nel sistema economico. Al di là di quanto sembrano indicare i livelli relativi dei tassi di interesse di *policy* nelle due aree (peraltro, non immediatamente confrontabili), il carattere restrittivo della politica monetaria pesa soprattutto sull'economia dell'EA per tre ordini di ragioni. La prima è che, pur se con segnali di rallentamento rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro e con rischi crescenti quanto al futuro andamento dei consumi, l'economia statunitense è ancora lontana dalla stagnazione; l'economia dell'EA è, invece, in stagnazione da vari trimestri ed è appesantita dalla recessione del suo più rilevante sistema produttivo (quello tedesco). La seconda ragione è che la dipendenza delle imprese statunitensi dal finanziamento bancario è molto inferiore rispetto a quella delle

imprese europee, sia per la maggiore dimensione media delle società sia per il più forte sviluppo dei mercati finanziari non bancari e di varie forme di *private equity* che si registrano negli Stati Uniti. La terza ragione è che, diversamente dalla BCE orientata a subordinare le sue ulteriori decisioni sui tassi agli andamenti dei più recenti "dati" macroeconomici, la Fed ha lasciato intendere che il taglio nei tassi di *policy* attuato a settembre sarà il primo di una sequenza proiettata nel 2025 e nei primi mesi del 2026 fino all'approdo a una politica monetaria espansiva o – almeno – neutrale. Il consenso fra gli operatori economici statunitensi è che le indicazioni, offerte dalla Fed e corroborate dalle precedenti affermazioni del suo Presidente al Convegno dei banchieri centrali di Jackson Hole (agosto 2024), implicino ulteriori tagli di almeno 50 punti base prima della fine del 2024 e di più di 100



Christine Lagarde,
Presidente della Banca centrale europea.

punti base nel 2025. Combinando tali possibili tagli con le aspettative sui futuri tassi di inflazione già ricordate, la prospettiva è che gli Stati Uniti si lasceranno alle spalle la politica monetaria restrittiva verso la fine del 2025. La reticenza della BCE a prospettare una sistematica tendenza al ribasso dei tassi di interesse di *policy* rischia di ostacolare la formazione di un'analoga aspettativa circa la prossima intonazione della politica monetaria nell'EA.

2. Perché le future mosse della BCE sono così importanti

Le considerazioni, svolte alla fine del precedente paragrafo, assumono particolare rilevanza alla luce di quanto sostenuto dalla Presidente, Christine Lagarde, nel commento alle decisioni monetarie della BCE di settembre e in un suo successivo intervento all'IMF (Washington, 20 settembre 2024). Lagarde ha reso esplicito il suo apprezzamento per il messaggio centrale del Rapporto

Draghi. Quest'ultimo sottolinea che, se intendono evitare l'emarginazione sul piano internazionale e la perdita di coesione sul piano interno, l'EA e – più in generale – l'Unione europea (UE) devono modificare l'attuale modello produttivo attuando investimenti innovativi a basso impatto ambientale. Tali investimenti sono caratterizzati da significative economie di scala e di scopo e tendono a produrre positivi impatti esterni, così che la loro efficiente realizzazione richiede un accentramento a livello europeo; inoltre, essi sono destinati a causare profonde riorganizzazioni delle imprese, che porteranno a modifiche nella composizione della domanda di lavoro. Ne derivano sia la necessità di investimenti aggiuntivi, ma selezionati, che vanno guidati da una politica industriale europea, sia l'esigenza di rafforzare il modello sociale della UE per assorbire i cambiamenti nel mercato del lavoro senza compromettere il grado di inclusione. La condivisione del messaggio centrale del Rapporto Draghi ha poi spinto la Presidente della BCE a porsi il problema del reperimento delle ingenti risorse finanziarie aggiuntive (secondo il Rapporto, 800 miliardi di euro annui per il prossimo decennio), richieste dalle modifiche del modello produttivo europeo. Al riguardo, Lagarde ha convenuto con Draghi sulla necessità sia di mobilitare la ricchezza finanziaria privata detenuta dalle famiglie e dalle imprese della UE, sia di rafforzare il bilancio europeo. Ha poi aggiunto che questo duplice obiettivo non è agevole da realizzare, ma può avvalersi dei

Non è compito facile mobilizzare la ricchezza privata, detenuta da famiglie e imprese, allo scopo di finanziare un cambiamento del modello produttivo della UE.

progressi compiuti nella gestione della politica monetaria. Mediante un rapido ma incisivo confronto fra gli strumenti a disposizione delle banche centrali nelle due fasi europee di radicale cambiamento verificatesi negli ultimi cento anni, Lagarde ha infatti sottolineato che oggi la politica monetaria ha maggiore efficacia e – di conseguenza – apre opportunità. È interessante approfondire il punto per cogliere la rilevanza della politica monetaria nelle necessarie transizioni europee.

Come si è detto, non è compito facile mobilizzare la ricchezza privata, detenuta da famiglie e imprese, allo scopo di finanziare un cambiamento del modello produttivo della UE. Nell'area, l'ammontare della ricchezza finanziaria è ingente; l'evidenza empirica mostra, però, che la sua allocazione è molto prudentiale. Ciò significa che le preferenze e le scelte della maggior parte dei detentori europei di ricchezza sono incompatibili con l'elevata rischiosità propria al finanziamento di attività

innovative. Di conseguenza, si tratta di costruire efficaci ed efficienti mercati finanziari, di dimensione europea, che attivino l'intermediazione di varie tipologie di investitori professionali e istituzionali in grado di soddisfare, nel perseguimento delle proprie convenienze, sia le preferenze prudentziali dei singoli detentori di ricchezza sia il rischioso obiettivo macroeconomico di sostenere e finanziare i cambiamenti del modello produttivo della UE.

In base alle loro tradizionali attività, gli intermediari bancari non sono appropriati per svolgere tale funzione di rimodulazione dei rischi, che comporta anche allungamenti delle scadenze temporali. Nella UE e, ancor più, nell'EA le banche godono tuttavia di spazi di finanziamento così dominanti da essere i soli attori in grado di far leva sul mercato europeo del credito per il graduale sviluppo di mercati finanziari che incorporino l'offerta di servizi innovativi e – al contempo – amplino la gamma dei servizi bancari. Come è

suggerito implicitamente dalla stessa Lagarde, questi complessi passaggi richiedono una politica monetaria espansiva che spinga le banche ad ampliare la composizione della loro offerta e ad assumersi l'onere di avviare la costruzione di mercati finanziari europei.

Considerazioni analoghe, ma ancora più cogenti, vanno ribadite per il rafforzamento del bilancio europeo e la connessa creazione di una capacità fiscale accentrata ricorrente o permanente. Il finanziamento pubblico di investimenti innovativi accentrati a basso impatto ambientale comporta, inevitabilmente, una forma di cessione di sovranità nazionale a favore delle istituzioni della UE. Se non mediati a livello istituzionale, tali trasferimenti di sovranità possono generare tensioni e instabilità economica e sociale. La presenza di politiche monetarie espansive allenta i vincoli a livello nazionale e facilita le mediazioni sociali.

3. La politica monetaria come motore?

La precedente analisi è riassumibile in due punti: (a) l'attuale stagnazione dell'economia europea ha cause strutturali legate all'obsolescenza del suo modello produttivo; (b) come riconosce la Presidente Lagarde, la politica monetaria ha un ruolo rilevante da svolgere nel cambiamento di questo modello e nella necessaria riorganizzazione dei mercati finanziari e del bilancio pluriennale della UE. Ne consegue che, in analogia a quanto indicato dalla Fed, la BCE dovrebbe segnalare in modo più netto il proprio orientamento ad attuare una serie di tagli nei propri tassi di interesse di

policy che sfocino in un'intonazione espansiva della politica monetaria dell'EA. Tale prima conclusione non deve, però, sfociare in quelle forme di dominanza che hanno condannato la politica monetaria della BCE a svolgere impropri ruoli di supplenza fra la fine della crisi finanziaria internazionale e lo scoppio dello *shock* pandemico. In passati interventi sulle pagine di questa Rivista, ho avuto occasione di esaminare e criticare le debolezze di quegli assetti economico-istituzionali che hanno caratterizzato la crisi dell'economia della UE e – in particolare

– dell'EA dal 2009 al 2014 e la successiva stentata crescita fra il 2015 e il 2019. In quei lunghi periodi, i vincoli europei e le connesse politiche nazionali di bilancio non hanno contrastato le negative fasi cicliche ma le hanno assecondate o – al più – hanno assunto intonazioni neutrali. In ogni caso, la continuità dell'EA è stata impropriamente confinata agli interventi di politica monetaria della BCE che ha dovuto ricorrere a un uso estremo di strumenti convenzionali (fine 2011 – inizio 2012) o al varo di strumenti non convenzionali (fine 2014 – 2019).

È urgente trovare una leva che inverta l'inerzia europea e che renda possibile l'attuazione delle raccomandazioni contenute nel Rapporto Draghi.

Mario Draghi e Ursula von der Leyen
Presidente della Commissione europea.



Ripercorrere oggi simili strade risulterebbe incongruo perché non sarebbero in grado di sostenere le trasformazioni dell'attività produttiva della UE che, come si è detto, richiedono politiche accentrate di bilancio e politiche industriali europee.

Eppure, non si è azzerato il rischio di una simile torsione.

Vi è un'alta probabilità che la Commissione europea, proposta da Ursula von der Leyen al suo secondo mandato e disegnata con lo scopo di dilatare il ruolo del presidente, e un debole Consiglio europeo, minato

dalle gravi difficoltà dei due maggiori paesi dell'Unione e dalla mancanza di una credibile *leadership* politica, assecondino gli interessi nazionali di breve termine soprattutto della Germania, indebolendo i processi di innovazione tecnologica a basso impatto ambientale, rinunciando alla creazione di adeguate fonti di finanziamento e rendendo marginali le iniziative di formazione delle risorse umane e di inclusione sociale. Del resto, come emerge dal dibattito politico-istituzionale non solo italiano specie in relazione al settore

automobilistico, vi è una crescente insoddisfazione per gli obiettivi di abbattimento delle principali fonti di inquinamento atmosferico. Per giunta, come mostrano le recenti vicende di Unicredit, si erigono barriere nazionali per impedire la costruzione di un mercato unico europeo anche nella componente più sviluppata del settore finanziario, ossia quello bancario.

Il quadro descritto tende a rendere irrealistici obiettivi che mirino alla centralizzazione della capacità fiscale e alla costruzione di mercati finanziari di dimensione europea. Eppure, la realizzazione di tali obiettivi è necessaria per evitare la marginalizzazione internazionale e la perdita di coesione interna della UE. È quindi urgente trovare una leva che inverta l'inerzia europea e renda possibile l'attuazione delle raccomandazioni contenute nel Rapporto Draghi. Il presente intervento non mira a individuare questa possibile leva. Esso si è limitato a richiamare tre punti: (i) le ragioni che sconsigliano di utilizzare la politica monetaria della BCE come leva surrogata; (ii) l'esigenza di pervenire comunque a una politica monetaria espansiva, così da rimuovere ulteriori ostacoli al già difficile percorso verso una crescita sostenibile dell'EA; (iii) l'auspicio che la BCE segnali la sua intenzione di perseguire gradualmente tale politica e renda, così, meno impervio il cammino.

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



Le nuove opportunità degli investimenti tematici



Le rapide trasformazioni in atto nella società contemporanea e l'avvento delle nuove generazioni aprono la strada a interessanti soluzioni d'investimento da cogliere con approccio professionale.

Di Christian Zilien e Andreas Fruschi, Allianz Global Investors



È importante esaminare i diversi driver alla base dei megatrend dirompenti e analizzarne l'impatto e le implicazioni per i temi considerati nelle strategie d'investimento tematico.

Nella realtà che viviamo, sempre più caratterizzata da cambiamenti cruciali a livello sociale, ambientale e tecnologico, un approccio agli investimenti tematici libero da vincoli può contribuire a individuare numerose nuove prospettive per cogliere le potenziali opportunità di crescita derivanti da una trasformazione così profonda e pervasiva da influire su ogni aspetto della nostra vita quotidiana. È dunque importante esaminare i diversi driver alla base dei megatrend dirompenti e analizzarne l'impatto e le implicazioni che potrebbero avere per i temi considerati nelle strategie d'investimento tematico.

Produzione energetica sostenibile

Alla luce della crescente domanda energetica, alimentata in larga misura dal proliferare dei data center necessari per addestrare grandi applicazioni di intelligenza artificiale (IA) e dalla necessità di far fronte a una dipendenza sempre più forte dalle infrastrutture digitali, lo sviluppo di soluzioni più efficaci e sostenibili per la generazione e la conservazione dell'energia può contribuire a soddisfare una domanda energetica in costante aumento, contenendo nel contempo le emissioni di gas a effetto serra. Nuove soluzioni più sostenibili per la generazione e la

conservazione dell'energia, associate allo sviluppo di ulteriori capacità in termini di energie rinnovabili, possono portare a innovative modalità di produzione, consumo e risparmio energetico al fine di ridurre lo sfruttamento delle risorse naturali, accelerando i processi di elettrificazione dei trasporti pubblici e privati. Anche la maggior penetrazione delle energie rinnovabili, unitamente al calo dei prezzi di produzione delle principali tecnologie energetiche sostenibili e alla sensibile riduzione del costo dell'energia proveniente da fonti rinnovabili, contribuirà a stimolare investimenti su larga scala nelle tecnologie rinnovabili

e a rafforzarne la competitività nel lungo periodo.

Un ulteriore impulso all'espansione delle rinnovabili potrebbe, infine, arrivare dai più convinti sostenitori della necessità di accelerare lo sviluppo di programmi di efficienza e sostenibilità energetica, come ribadito in occasione della COP28 dello scorso anno, in cui è stato annunciato l'obiettivo di triplicare la capacità globale di energia rinnovabile e di raddoppiare il tasso medio mondiale di efficienza energetica (dal 2% al 4% annuo)¹.

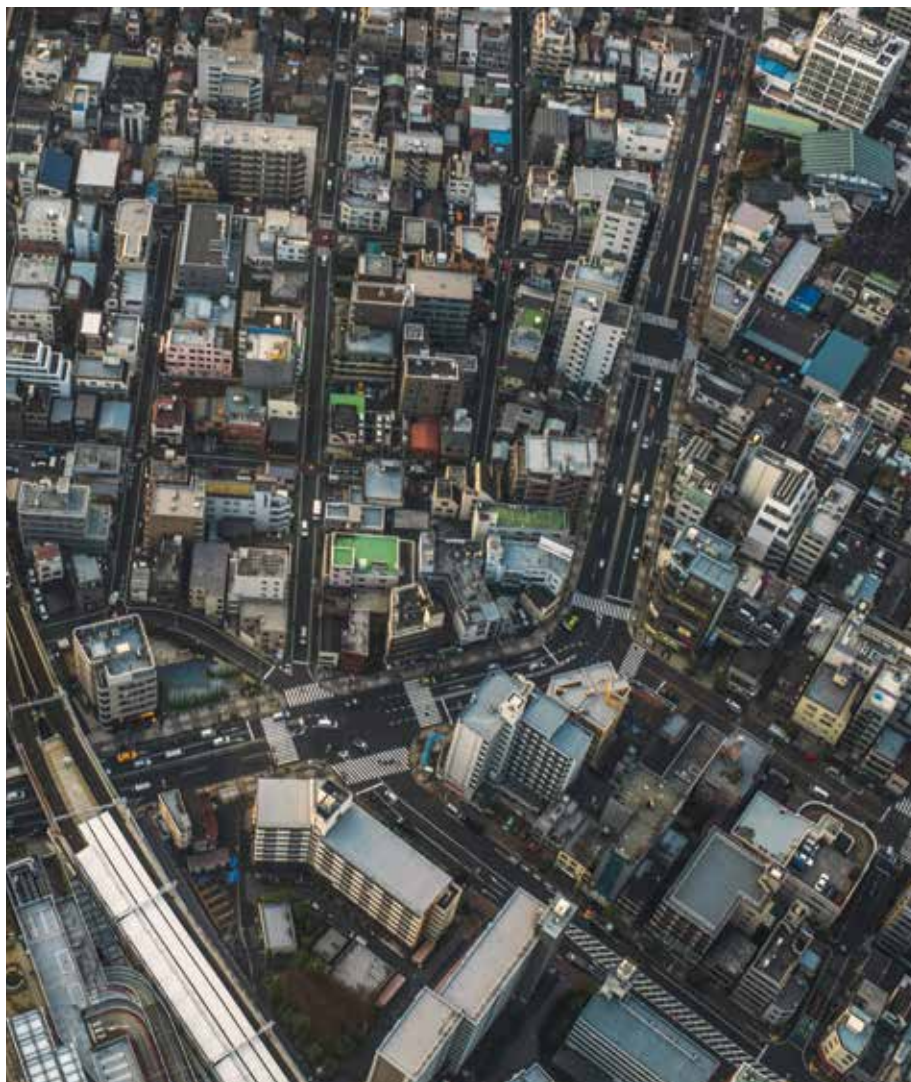
Una dimostrazione evidente della volontà di incrementare la produzione di energia pulita è data, infine, dall'impressionante espansione dei parchi eolici e solari in Texas e in California nel 2022, che ha catapultato i due stati in cima alla classifica dei principali produttori di energia pulita negli Stati Uniti.

La potente rivoluzione dell'IA

Data la loro crescente rilevanza e diffusione, i modelli linguistici di grandi dimensioni, come ChatGPT, e l'IA sono ormai diventati parte integrante della nostra vita quotidiana. Queste tecnologie stanno già plasmando profondamente il nostro modo di vivere, lavorare, produrre, comunicare e collaborare. E il trend è destinato inevitabilmente ad accelerare. Sebbene l'integrazione dell'IA nei processi di core business stia guadagnando slancio in tutti gli ambiti, alcuni settori potrebbero subire una trasformazione più profonda.

Creazione di linee di difesa a più livelli per i processi aziendali, i dati e l'infrastruttura IT: con l'integrazione di funzionalità di riconoscimento automatico delle minacce, la previsione di modelli di comportamento dannosi, la

¹ International Energy Agency: *Massive expansion of renewable power opens door to achieving global tripling goal set at COP28*. Dati aggiornati a gennaio 2024.



protezione dei dati accelerata e l'accesso condizionale basato sul rischio, le soluzioni di sicurezza informatica supportate dall'IA, il cui tasso di crescita annuo composto (CAGR) è stimato nell'ordine del 19,4% tra il 2023 e il 2032², possono consentire alle aziende di proteggersi dalle minacce informatiche sempre più sofisticate.

Quadro normativo favorevole alla crescita del mercato globale della sicurezza informatica: le normative in materia di sicurezza, come la disposizione adottata nel dicembre 2023 dalla SEC (Securities and Exchange Commission) statunitense, che prevede nuovi obblighi informativi in caso di incidenti informatici, potrebbero indurre le aziende a concentrare maggiormente l'attenzione e le risorse di budget

² Deloitte.com: *AI in cybersecurity: A double-edged sword*. Dati aggiornati al 2023.

sull'adozione di misure di sicurezza conformi alle normative.

Nuovi stili di vita digitali

La popolazione urbana continua a crescere e si stima che, entro il 2050, i due terzi degli abitanti del pianeta saranno concentrati in ambienti urbani³: questa crescita costante evidenzia la necessità di far fronte a una serie di sfide critiche, quali l'inadeguatezza delle infrastrutture urbane, l'aumento dei livelli di inquinamento, il sempre maggiore consumo di risorse idriche ed energetiche e l'acuirsi delle disuguaglianze sociali. La soluzione di queste problematiche solleva la necessità di promuovere ulteriormente lo sviluppo di "smart city", dotate di infrastrutture più efficienti e sostenibili.

³ Our World In Data – *Urbanisation*, novembre 2019.

Ciò è tanto più vero se si considera il peso economico dei grandi agglomerati urbani che contribuiscono a oltre l'80% del PIL mondiale⁴ e rappresentano i principali driver della crescita del mercato delle smart city e degli smart building che si prevede varrà, rispettivamente, 7.000 miliardi di dollari entro il 2030⁵ e 127 miliardi di dollari entro il 2027⁶. Ovviamente, l'accelerazione dello sviluppo delle smart city richiede soluzioni innovative nel campo dei trasporti. Ciò implica, inoltre, la necessità di adottare un maggior numero di soluzioni digitali per la valutazione delle risorse fondamentali, come l'acqua e l'energia, ad esempio utilizzando sensori e dati in tempo reale per il rilevamento di perdite e le analisi predittive, nonché di estendere l'infrastruttura di comunicazione "intelligente" che costituirà la colonna portante dei nostri stili di vita digitali.

Per una gestione sostenibile delle risorse idriche

Gli investimenti in soluzioni volte a migliorare la resilienza delle risorse naturali di acqua dolce sempre più scarse, come le falde acquifere e le riserve idriche sotterranee, rappresentano delle leve importanti per garantire l'approvvigionamento idrico a una popolazione mondiale in costante aumento, che genera di conseguenza un fabbisogno crescente di cibo ed energia, entrambi fortemente dipendenti dalla disponibilità di risorse idriche sufficienti.

Impatto trasformativo dell'IA su produzione e automazione industriale:

L'IA sta avendo un profondo impatto anche sui processi industriali.

Il prossimo passo nel percorso evolutivo dell'automazione industriale:

i digital twin (gemelli digitali) basati sull'IA possono migliorare le linee di produzione industriale automatizzate, dall'automotive alla produzione alimentare fino alla distribuzione retail,

4 <https://www.un.org/en/un-chronicle/it%E2%80%99s-all-about-cities-we-mustn%E2%80%99t-flip-coin-sustainable-investment>. Dati aggiornati a ottobre 2023.

5 Precedence Research January 2023.

6 Precedence Research 2020.

Di particolare interesse
l'area della produzione
energetica, dove aumenta
la domanda legata
ai data center necessari
per addestrare grandi
applicazioni di IA
e alla necessità di far fronte
a una dipendenza
sempre più forte
dalle infrastrutture digitali.





con conseguenti risparmi sul costo del lavoro e significativi miglioramenti in termini di efficienza, produttività e minori ridondanze.

L'IA può generare valore a lungo termine per l'industria dei semiconduttori: secondo un recente sondaggio condotto da McKinsey⁷, le aziende di semiconduttori potrebbero trarre enormi benefici dall'adozione dell'IA, potenzialmente in grado di generare un valore

⁷ McKinsey on Semiconductors. Dati aggiornati a novembre 2021.

aggiunto annuo di 95 milioni di dollari statunitensi nel lungo periodo.

Dall'assistenza sanitaria ai trattamenti personalizzati

Applicare il potenziale trasformativo dell'IA al settore sanitario significa trasformare un approccio di tipo universale in servizi sanitari personalizzati in funzione delle esigenze specifiche e della storia personale dei singoli individui. Oltre a migliorare l'esperienza dei pazienti, l'integrazione dell'IA nel settore dell'assistenza sanitaria può anche

contribuire ad accelerare notevolmente i processi di scoperta di nuovi farmaci, eliminando le lunghe procedure per tentativi ed errori con un conseguente risparmio significativo sui costi. Non da ultimo, l'uso di soluzioni basate sull'IA può aiutare a diagnosticare precocemente le malattie o persino a prevenirle, accelerare l'ulteriore sviluppo della chirurgia mininvasiva assistita da robot e ridurre gli spostamenti dei pazienti per diagnosi di patologie minori o controlli di follow-up mediante applicazioni di telemedicina/telesalute.

La tecnologia sanitaria compie progressi, ma i margini di miglioramento sono ancora ampi:

secondo quanto emerso da un recente studio dell'OCSE, oltre la metà dei Paesi OCSE non è ancora adeguatamente preparata ad accogliere la digitalizzazione dei propri sistemi sanitari. Mentre quasi il 90% dei Paesi membri dichiara di avere implementato un portale sanitario online, solo nel 42% dei casi il pubblico è in grado di consultare e interagire con tutti i propri dati sanitari attraverso il portale designato⁸.

L'IA, la mHealth (sanità mobile) e i programmi governativi di digitalizzazione danno impulso allo sviluppo della tecnologia sanitaria:

gli analisti prevedono che il mercato globale dell'assistenza sanitaria "intelligente" raggiunga il valore di 482 miliardi di dollari nel 2027, più che raddoppiando i 216,63 miliardi di dollari del 2022, con un ritmo di espansione annuo del 19,70% nei prossimi tre anni⁹. I principali motori di questa crescita sostenuta sono individuabili nelle applicazioni IA, come gli agenti conversazionali e gli assistenti virtuali basati sull'IA, nella maggiore diffusione di dispositivi sanitari mobili/indossabili, come i sensori per il monitoraggio dei livelli di glucosio nel sangue, e nel numero crescente di governi che stanno aumentando i finanziamenti destinati ad attività di ricerca e sviluppo nel campo della tecnologia sanitaria.

Più informazioni, più reddito e maggiore domanda di assistenza

sanitaria a lungo termine: la generazione dei baby boomer (adulti nati tra il 1946 e il 1964) rappresenta attualmente il segmento di popolazione più numeroso in molti Paesi. Negli Stati

8 OECD (2023), *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.

9 Precedence Research: *Smart Healthcare Market Will Grow at CAGR of 19.7% By 2027*. Dati aggiornati a novembre 2023.

Uniti, questa coorte di nascita comprende circa 70 milioni di persone sulla popolazione totale, seconda solo ai Millennial (circa 72 milioni)¹⁰, detiene il 70% di tutto il reddito disponibile e si prevede che la sua ricchezza supererà i 53.000 miliardi di dollari nel 2030, equivalente a circa il 45% della ricchezza complessiva delle famiglie¹¹.

Nel gruppo generazionale dei baby boomer, la multimorbidità (intesa come co-presenza di 2 o più patologie croniche) è "l'elefante nella stanza dei [...] sistemi di assistenza sanitaria¹²", destinato a far salire la spesa e la domanda di risorse mediche ben al di sopra dei livelli attuali. Tuttavia, contrariamente all'opinione diffusa, la generazione dei baby boomer è aperta all'innovazione tecnologica e utilizza attivamente le soluzioni di assistenza sanitaria digitale.

Dall'ascesa della "Gen Well" nuove opportunità di business

Dall'evoluzione in atto, si possono trarre importanti indicazioni d'investimento, peraltro da qualche tempo considerate nel portafoglio del fondo Allianz Thematica: il tema della Generation Wellbeing, o GenWell, che segnala la possibilità di cogliere il potenziale di due generazioni numerose e sempre più influenti, la Generazione Z e i Millennial, tra loro strettamente correlate.

La Gen Z, che comprende i nati tra il 1997 e il 2012, e la Gen Y (o Millennial), che si riferisce ai nati tra il 1981 e il 1996, costituiscono nell'insieme circa il

10 Statista: *Resident population in the United States in 2022, by generation*. Dati aggiornati ad agosto 2023.

11 Deloitte University Press: *The future of wealth in the United States*.

Mapping trends in generational wealth. Dati aggiornati a novembre 2015.

12 Oxford Academic - *The Journals Of Gerontology: An International Perspective on Chronic Multimorbidity*:

Approaching the Elephant in the Room. Dati aggiornati a ottobre 2018.

Il nuovo tema della Generation Wellbeing offre la possibilità di cogliere il potenziale di due generazioni numerose e sempre più influenti: la Generazione Z e quella dei Millennial, tra loro strettamente correlate.

40% della popolazione globale e il 50% della forza lavoro mondiale¹³. Si prevede che la Gen Z supererà i Boomer in termini di percentuale di popolazione attiva nel 2024, con un conseguente cambiamento culturale significativo. Questo megatrend socio-demografico apre nuove opportunità alle aziende in grado di adeguarsi al mutamento sostanziale dei modelli di consumo tra le diverse coorti di età.

Più diversificati, istruiti, connessi e attenti al sociale. I giovani appartenenti alla Gen Z e i Millennial hanno valori, preferenze e comportamenti diversi rispetto alle generazioni precedenti e stanno dando forma al mondo a loro immagine e somiglianza via via che assumono posizioni di livello decisionale in ambito aziendale e politico. Particolarmente attente alla qualità rispetto alla quantità e consapevoli della necessità di adottare modelli di consumo più sostenibili, queste generazioni danno priorità alle esperienze, alla sostenibilità e alla responsabilità sociale nei loro comportamenti di acquisto.

Animali da compagnia: trattati come figli. A guidare la tendenza all'umanizzazione degli animali domestici sono i Millennial e gli appartenenti alla Gen Z, che sono cresciuti con animali da compagnia e li considerano membri della famiglia a pieno titolo. Rispetto alle generazioni precedenti, danno priorità alla salute e al benessere dei loro



amici a quattro zampe e mostrano una maggiore propensione a spendere per cure sanitarie di qualità elevata, alimenti ricchi di sostanze nutritive e servizi di prima qualità, offrendo numerose opportunità di investimento in questo settore.

In conclusione

Sebbene le forze dirompenti che sottendono questi megatrend restino invariate, possono cambiare i singoli driver di questi mutamenti sostanziali, sia in termini di peso, sia di rilevanza socioeconomica. In questo contesto, è ancora più importante diversificare e

identificare con precisione i temi che trarranno maggiori benefici dalle principali trasformazioni della nostra epoca e renderli accessibili agli investitori.

Il nuovo tema del fondo Allianz Thematica mira a investire nelle aziende che soddisfano i bisogni dei giovani della sempre più consistente e influente Generation Wellness.

Christian Zilien, CFA,
Product Specialist Equity,
Allianz Global Investors.
Andreas Fruschi, CFA, CIO Thematic
Equity, Allianz Global Investors.

¹³ PwC Uganda: *How prepared are employers for Generation Z?*
Dati aggiornati al 2022.

Le nuove proposte di Allianz Thematica

Allianz Thematica consente di partecipare alle opportunità di investimento derivanti dai cambiamenti strutturali che stanno rivoluzionando la nostra vita. L'investitore che vuole stare al passo con i tempi deve, infatti, confrontarsi con un mondo in continuo cambiamento. Analizzando l'attualità politica ed economica, si delineano alcuni megatrend in grado di produrre trasformazioni profonde e di lungo termine: innovazioni tecnologiche, mutamenti demografici e sociali, scarsità delle risorse e urbanizzazione. Allianz Thematica ha la flessibilità per investire attivamente nelle trasformazioni strutturali di lungo periodo selezionando, a livello globale, temi e società meglio posizionati e con maggiore potenziale di crescita. Prendendo le distanze dai "rumori di fondo" di breve periodo, gli investimenti azionari tematici sono

focalizzati sui trend che promuovono orientamenti di lungo periodo per partecipare pienamente ai veri cambiamenti strutturali, puntando sulle società pioniere di nuove tendenze o di nuovi cicli industriali. Senza vincoli di area geografica, settore o capitalizzazione di mercato, si analizzano le società per individuare "vincitori" e "vinti" nelle differenti tendenze di trasformazione e selezionare i titoli più interessanti nel contesto internazionale. Ciascun tema può riguardare una serie di applicazioni, ambiti e utilizzatori finali, conferendo ulteriore diversificazione per settore e tipo di business. Con Allianz Thematica è, dunque, possibile essere un passo avanti rispetto al mercato con un portafoglio altamente diversificato, una gestione flessibile e un risk management attivo, per investire nei motori della crescita del futuro.

Con Allianz Thematica è possibile essere un passo avanti rispetto al mercato con un portafoglio altamente diversificato, una gestione flessibile e un risk management attivo, per investire nei motori della crescita del futuro.

Il vantaggio del rendimento



Di Richard Clarida, Andrew Balls e Daniel J. Ivascyn

L'Outlook di PIMCO pone un rinnovato accento sull'obbligazionario quotato che si ritiene sia destinato a conseguire performance competitive con minor rischio rispetto ad altre classi di attivo.

L'economia globale prosegue la sua ripresa dagli shock conseguenti alla pandemia, tra cui lo scombussolamento del commercio mondiale, i poderosi interventi monetari e fiscali, un periodo prolungato di inflazione elevata e fasi di grave volatilità sui mercati finanziari. Nel nostro forum 2024 abbiamo analizzato approfonditamente come gli effetti secondari di quegli sconvolgimenti abbiano generato degli sviluppi positivi inattesi, insinuando al contempo anche rischi di lungo termine. Tra gli sviluppi positivi figura la discesa dell'inflazione che è avvenuta in modo più rapido del previsto nella maggior parte delle economie dei mercati sviluppati. Inoltre, i rischi macroeconomici e d'inflazione paiono più bilanciati rispetto a come apparivano un anno fa in occasione del nostro precedente Forum. In aggiunta, le banche centrali sono pronte a ridurre i tassi, verosimilmente con tempistiche differenti. Tuttavia, ci sono tre ambiti principali rispetto ai quali gli investitori hanno tratto benefici ma forse trascurando i rischi che potrebbero svilupparsi nell'orizzonte quinquennale:

- Gli stimoli fiscali su vasta scala hanno alimentato la recente straordinaria crescita dell'economia americana, ma questa eccezionalità ha avuto un costo. Il debito USA è infatti su una traiettoria di insostenibilità che il Governo alla fine dovrà affrontare. Nel frattempo, i mercati finanziari potrebbero doversi trovare sempre più a operare senza aspettarsi sostegno pubblico.
- L'intelligenza artificiale è destinata a riorganizzare il mercato del lavoro e ad accrescere la produttività, ma potrebbero volerci anni prima di vedere effetti economici significativi. Ai cospicui investimenti in quest'ambito si sono accompagnati rapidi guadagni sui mercati azionari in modi che ricordano passati boom tecnologici.

- Le valutazioni in alcuni mercati offrono agli investitori un evidente scarso cuscinetto. Questo vale tra l'altro per l'azionario che appare sopravvalutato e i mercati dei prestiti diretti alle imprese con rating più basso che sono meno liquidi e più esposti ai tassi d'interesse variabili.

Crediamo che il quadro che si delinea sull'orizzonte secolare richieda un ripensamento, o persino un rovesciamento, del tradizionale paradigma di asset allocation per il 60% in azionario e per il 40% in obbligazionario.

I rischi sistemici per il sistema bancario e i mercati finanziari globali appaiono contenuti. Sul fronte della regolamentazione c'è, però, una chiara tendenza verso una maggiore severità dei requisiti di capitale e di liquidità per le banche e ravvisiamo uno spazio crescente per subentrare, con posizioni di grado senior, in quegli spazi del credito un tempo presidiati dalle banche regionali come il credito al

consumo, i mutui e i finanziamenti di beni strumentali. Anche il settore dell'immobiliare commerciale offrirà opportunità per i capitali flessibili in un contesto in cui il ripiegamento delle banche acuirà le sfide poste da prezzi immobiliari in discesa e un'ondata di oltre \$ 2.000 miliardi di prestiti in scadenza nei prossimi anni.

Il quadro di finanza pubblica non è migliorato. L'ingente stock di debito sovrano rispetto al PIL che grava sulle economie avanzate probabilmente porterà le curve dei rendimenti a "irripidirsi" nel nostro orizzonte secolare, in quanto gli investitori continuano a richiedere una maggiore remunerazione per le obbligazioni a più lunga scadenza. La questione del debito USA a un certo punto potrebbe venire al pettine, ma verosimilmente non nell'imminente futuro visti i vantaggi di cui godono gli Stati Uniti in termini di immigrazione, produttività e innovazione, i Treasury nelle riserve globali e il generale dinamismo dell'economia.

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



Implicazioni per gli investimenti: la ripresa dell'obbligazionario

Il nostro Outlook pone un rinnovato accento sull'obbligazionario quotato che crediamo sia destinato a conseguire performance competitive con minor rischio rispetto ad altre classi di attivo. I rendimenti attuali e le prospettive di stabilizzazione dell'inflazione consentono all'obbligazionario di riaffermare i suoi vantaggi fondamentali per i portafogli: potenziale di reddito interessante, resilienza nei ribassi e stabilità grazie alla ridotta correlazione con l'azionario.

Lo shock inflazionistico dopo la pandemia e i successivi rialzi dei tassi da parte delle banche centrali hanno riposizionato a livelli nettamente più alti i rendimenti obbligazionari.

Storicamente i rendimenti di partenza sono altamente predittivi della performance obbligazionaria su un orizzonte pluriennale e i gestori attivi puntano a incrementare i rendimenti per gli investitori. Attraverso l'individuazione di opportunità interessanti in segmenti di alta qualità, come gli MBS agency, i gestori attivi attualmente sono capaci di costruire portafogli con rendimenti intorno al 6-7% senza assumere significativo rischio di tasso di interesse, di credito o di illiquidità.

Pertanto, un'allocazione obbligazionaria diversificata offre il potenziale di

performance a lungo termine analoga all'azionario con un profilo più favorevole su base corretta per il rischio, soprattutto alla luce delle valutazioni che appaiono elevate sui mercati azionari. I mercati non sembrano riflettere nei prezzi un significativo rischio di recessione, il che implica che le obbligazioni possono essere una modalità conveniente di copertura di tale rischio.

I mercati obbligazionari globali offrono opportunità interessanti e diversificate, che gli investitori potrebbero avere trascurato, per rafforzare il rendimento senza aumentare il rischio in modo significativo. I rendimenti offerti dall'obbligazionario sui mercati globali, sia sviluppati che emergenti, sono tornati a livelli allettanti. Molte economie al di fuori degli Stati Uniti sono alle prese con una maggiore fragilità, ma godono di migliori condizioni di partenza sul fronte

fiscale, entrambi aspetti favorevoli per le obbligazioni. Considerando la potenziale volatilità dell'inflazione, le obbligazioni del Tesoro USA indicizzate all'inflazione, le materie prime e gli attivi reali offrono proprietà di copertura dall'inflazione e tassi reali più alti rispetto a prima della pandemia.

Con gli spread creditizi che appaiono in generale equi, la selezione di titoli e settori è destinata a diventare ancora più importante nel nostro orizzonte secolare. La crescita dei mercati del credito sia pubblici che privati dovrebbe offrire ai gestori attivi dotati di capitale flessibile maggiori opportunità in periodi di volatilità.

Il credito assistito da attivi è un esempio di prim'ordine di quelle che reputiamo essere opportunità d'investimento appetibili in spazi meno affollati. I prestiti alle imprese di medie dimensioni sembrano spopolare sui mercati privati, ma noi crediamo che ambiti come il credito al consumo offrano ottimi fondamentali e valore di lungo termine considerando che il debito delle famiglie americane è sceso e il mercato immobiliare resta ben sostenuto. Una situazione ben diversa è quella della quantità di capitali che oggi sono concentrati nei prestiti alle imprese.

Richard Clarida, Managing director presso la sede di New York e consulente economico globale di PIMCO.

Dan Ivascyn, Group Chief Investment Officer di PIMCO.

Andrew Balls, CIO per le strategie obbligazionarie di PIMCO a livello globale.

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

DISCLAIMER

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

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. 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. Gli **MBS e gli ABS** possono essere sensibili alle fluttuazioni dei tassi d'interesse o esposti al rischio di rimborso anticipato. Sebbene di norma beneficino di garanzie private, pubbliche o emesse da agenzie federali, non è possibile assicurare che i garanti facciano fronte ai loro obblighi. I riferimenti agli MBS agency e non-agency riguardano i mutui ipotecari emessi negli Stati Uniti. Il **debito immobiliare commerciale** è soggetto a rischi, tra cui il rischio di rimborso anticipato, morosità, pignoramento, rischi di perdita, di servizio del debito e di sviluppi normativi sfavorevoli, che possono essere accentuati nel caso di crediti deteriorati. Le **obbligazioni indicizzate all'inflazione** di emittenti governativi sono titoli a reddito fisso la cui quota capitale viene modificata periodicamente in funzione del tasso di inflazione; il valore di tali titoli diminuisce in caso di aumento dei tassi d'interesse reali. I TIPS sono obbligazioni indicizzate all'inflazione emesse dal governo statunitense. Le **materie prime** sono caratterizzate da un rischio maggiore, in termini di rischio di mercato, politico, regolamentare e connesso a eventi naturali e possono non essere idonee per tutti gli investitori. Il valore delle **azioni** può diminuire a causa delle condizioni di mercato, economiche e industriali sia reali che percepite. Con rischio di gestione si intende il rischio che le tecniche d'investimento e le analisi del rischio impiegate dal gestore non producano i risultati desiderati e che alcune politiche o determinati sviluppi possano incidere sulle tecniche d'investimento a disposizione del gestore nella gestione della strategia. La **qualità creditizia** di un determinato titolo o insieme di titoli non garantisce la stabilità o la sicurezza del portafoglio. La **diversificazione** non garantisce l'assenza di perdite. Le previsioni, le stime e talune informazioni contenute nel presente documento sono basate su ricerche proprietarie e non devono essere considerate alla stregua di una consulenza di investimento, di un'offerta o di una sollecitazione, né di un acquisto o una vendita di qualsiasi strumento finanziario. Le previsioni e le stime presentano alcuni limiti intrinseci e, a differenza dei dati effettivi di performance, non riflettono le transazioni effettive, i vincoli di liquidità, le commissioni e/o altri costi. Inoltre, i riferimenti a risultati futuri non vanno interpretati come una stima o una promessa di risultati che il portafoglio di un cliente potrebbe conseguire. Le affermazioni relative alle tendenze dei mercati finanziari o alle strategie di portafoglio sono basate sulle condizioni di mercato correnti, che sono soggette a variazioni. Non sussiste alcuna garanzia che le 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 prospettive e le strategie possono variare senza preavviso. Il **CAPE** è un indicatore di valutazione che utilizza l'utile per azione (EPS) reale degli ultimi 10 anni per attenuare gli effetti delle oscillazioni degli utili societari che si verificano nei diversi periodi di un ciclo economico. La correlazione è una misura statistica delle oscillazioni di un titolo rispetto a un altro. La **correlazione** di diversi indici o titoli tra loro o con l'inflazione si basa sui dati registrati in un determinato intervallo di tempo. In futuro o in periodi di tempo diversi tali correlazioni possono subire variazioni significative, che possono dar luogo a una maggiore volatilità. Gli **attivi reali** sono beni fisici come immobili, infrastrutture e materie prime con un valore intrinseco legato alla loro utilità.

Il presente documento riporta le opinioni correnti del gestore, che possono essere soggette a variazioni senza preavviso. Questo materiale viene distribuito unicamente a scopo informativo e non deve essere considerato alla stregua di una consulenza d'investimento o di una raccomandazione in favore di particolari titoli, strategie o prodotti d'investimento. Le informazioni contenute nel presente documento sono state ottenute da fonti ritenute attendibili, ma non si rilascia alcuna garanzia in merito. PIMCO in generale fornisce servizi a investitori istituzionali, intermediari finanziari e istituzioni qualificate. Si consiglia agli investitori individuali di rivolgersi al proprio consulente finanziario per valutare le opzioni d'investimento più adeguate alla propria situazione finanziaria. Questa non è un'offerta rivolta ad alcun soggetto in qualsiasi giurisdizione in cui ciò sia illegale o vietato. | **PIMCO Europe GmbH (società n. 192083, Seidlstr. 24-24a, 80335 Monaco, Germania) e la filiale italiana di PIMCO Europe GmbH (società n. 10005170963, via Turati nn. 25/27 (angolo via Cavalieri n. 4), 20121 Milano, Italia)** sono autorizzate e regolamentate dall'Autorità Federale di Vigilanza Finanziaria Tedesca (BaFin) (Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Francoforte sul Meno) in Germania in conformità con la Sezione 15 della Legge Bancaria Tedesca (WpIG). La Filiale Italiana è inoltre soggetta alla supervisione della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) (Giovanni Battista Martini, 3 - 00198 Roma) in conformità con l'Articolo 27 del Testo Unico della Finanza Italiano. I servizi forniti da PIMCO Europe GmbH sono disponibili solo per clienti professionali come definiti nella Sezione 67 par. 2 della Legge Tedesca sul Commercio di Titoli (WpHG). Non sono disponibili per investitori retail, che non dovrebbero fare affidamento su questa comunicazione. Secondo l'Art. 56 del Regolamento (UE) 565/2017, una società di investimento ha il diritto di presumere che i clienti professionali possiedano le conoscenze e l'esperienza necessarie per comprendere i rischi associati ai servizi di investimento o alle transazioni pertinenti. Poiché i servizi e i prodotti di PIMCO Europe GmbH sono forniti esclusivamente a clienti professionali, l'adeguatezza di tali servizi è sempre confermata. PIMCO è un marchio di Allianz Asset Management of America LLC negli Stati Uniti e nel resto del mondo. ©2024 PIMCO



Yan Wang Preston

Una collaborazione Cina-Occidente per combattere il cambiamento climatico

Di Shameen Prashantham e Lola Woetzel



Nonostante i molti ostacoli,
le opportunità sono promettenti.
Ecco quattro strategie con cui le aziende
possono avviare collaborazioni sicure
con alte probabilità di successo.

Nel panorama geopolitico attuale, segnato da tensioni crescenti fra i Paesi occidentali e la Cina, è difficile identificare possibili ambiti di collaborazione in cui generare benefici reciproci e rinsaldare la fiducia. Combattere il cambiamento climatico è, però, uno di questi. Parliamo di un problema che affligge qualunque nazione e che non si può risolvere senza il coinvolgimento cinese dato che la Cina, secondo la Banca Mondiale, contribuisce per il 27% alle emissioni globali.

A un primo sguardo, lavorare assieme sul cambiamento climatico sembrerebbe win-win. La Cina punta a ridurre drasticamente la propria impronta di carbonio e collaborare con gruppi internazionali è cruciale per raggiungere l'obiettivo. Molte aziende sono, però, restie a lavorare con la Cina proprio a causa delle tensioni geopolitiche e dei ben noti problemi di trasparenza. La pandemia ha poi interrotto importanti relazioni commerciali indebolendo i legami tra imprese cinesi e internazionali. Inoltre, i governi occidentali stanno ora rivedendo anni di politiche di apertura e prendendo misure per isolarsi dalla Cina politicamente ed economicamente.

Queste tensioni hanno conseguenze tangibili. Ad esempio, TerraPower, un progetto avanzato di sviluppo dell'energia nucleare portato avanti da Bill Gates, ha dovuto interrompere la collaborazione con la Cina a causa delle restrizioni imposte dal governo Usa. E numerosi progetti sull'energia solare negli Stati Uniti che coinvolgono la Cina sono momentaneamente sospesi, in attesa di un via libera da parte del Governo. Questi sono solo due esempi della crescente pressione che le aziende devono sostenere quando trattano con la Cina.

Naturalmente, ci sono anche gli ostacoli imposti dalla Cina alle imprese occidentali: regole rigide sui movimenti finanziari e sulla proprietà aziendale, supply-chain complesse, leggi intrusive sul trattamento dei dati digitali, concorrenza sleale e protezioni legali che

La Cina offre un vasto mercato alle soluzioni per il clima sviluppate in Occidente.

privilegiano le imprese cinesi. Molte aziende, infatti, hanno iniziato a chiedersi se il mercato cinese sia ancora all'altezza delle aspettative: le mutevoli dinamiche demografiche e l'alto debito minacciano la crescita, un tempo rapidissima, dell'economia interna cinese. Alcune aziende se ne stanno già andando. Ad esempio, nel 2021, Siemens Gamesa ha abbandonato il mercato cinese dell'eolico onshore dopo aver osservato che le aziende locali ricevevano trattamenti di favore rispetto a quelle estere. Nonostante questi ostacoli, le opportunità di collaborazione tra Occidente e Cina sul cambiamento climatico sono promettenti. In questo articolo, analizziamo le complessità dell'attuale scenario di opportunità rispetto al cambiamento climatico e presentiamo strategie pratiche per le imprese pronte a entrare nel mercato cinese.

Una duplice opportunità

Per i leader aziendali occidentali desiderosi di collaborare con la Cina sul cambiamento climatico l'opportunità è duplice. In primo luogo, la Cina offre un vasto mercato potenziale per le soluzioni sviluppate in Occidente. Il governo cinese ha fissato obiettivi ambiziosi puntando a raggiungere il picco delle emissioni di biossido di carbonio entro il 2030 e la neutralità carbonica entro il 2060. Obiettivi che creano significative opportunità per aziende che dispongono di tecnologie all'avanguardia.

Prendiamo, ad esempio, Bosch Thermotechnology e i suoi sistemi di riscaldamento alimentati a idrogeno, che potrebbero conquistare una significativa fetta del mercato cinese delle tecnologie pulite (valutato circa 500 miliardi di dollari). Le opportunità per Bosch Thermotechnology sono ampie

e includono la produzione di idrogeno, la cattura di carbonio, i combustibili per un'aviazione sostenibile, l'infrastruttura urbana verde e la riduzione delle emissioni di metano generate dagli allevamenti di bestiame.

In secondo luogo, le imprese hanno l'opportunità di integrare i progressi cinesi nelle proprie tecnologie legate al clima. Le aziende cinesi si sono distinte nella sostituzione delle fonti energetiche tradizionali direttamente con l'energia solare e indirettamente attraverso la produzione di veicoli elettrici e batterie ad alta tecnologia. Progressi che le aziende cinesi hanno compiuto in parte anche sulla spinta degli incentivi pubblici per lo sviluppo di tecnologie pulite e altre innovazioni. Le multinazionali con estese catene di approvvigionamento in Cina possono sfruttare settori in cui le aziende cinesi hanno un vantaggio competitivo e utilizzarne le innovazioni per diventare a loro volta più sostenibili.

Strategie di collaborazione

Come possono le multinazionali occidentali muoversi con fiducia, considerata l'entità dell'opportunità, ma anche dei rischi? Raccomandiamo quattro strategie, ognuna delle quali comporta qualche forma di partenariato, soprattutto con aziende locali.

1. Rendere la sostenibilità un tema globale. Le aziende che hanno fatto della sostenibilità una priorità troveranno significativi vantaggi in Cina. I loro prodotti saranno in grado di attrarre una maggiore domanda da parte dei clienti cinesi e di partner affidabili che stanno cercando di diventare più sostenibili. Inoltre, le autorità di regolamentazione cinesi sono più propense a favorire e a proteggere la proprietà intellettuale delle aziende che investono in sostenibilità ambientale. Fattore forse ancora più importante, le aziende leader nella sostenibilità saranno meglio posizionate per affrontare le eventuali preoccupazioni legate alla Cina dei propri clienti globali, partner, organismi regolatori e investitori. Proprio in virtù della

centralità che la sostenibilità occupa nella loro proposta di valore, i loro stakeholder avranno fiducia nella loro capacità di gestire i rischi e nel fatto che il coinvolgimento di queste aziende con la Cina sarà coerente con i loro *purpose* e intenti strategici.

Pensiamo ad Apple, per cui la decarbonizzazione è una strategia globale chiave. Apple promuove attivamente pratiche ecologiche nella sua supply-chain globale, compresa la Cina, dove se ne trova una parte significativa e dove esiste una forte expertise nella decarbonizzazione. Tuttavia, per essere credibile agli occhi degli stakeholder al di fuori della Cina, è fondamentale che affronti in modo rigoroso i rischi associati ai timori sul lavoro forzato in quel Paese. Gli investitori prestano sempre più attenzione alle questioni ambientali, sociali e di governance, ponendole sullo stesso piano delle preoccupazioni climatiche. Le aziende devono avere strategie complessive che affrontino sia i rischi ambientali che quelli di

governance sociale e che siano parte integrante del loro calcolo operativo, garantendo il rispetto della legislazione in materia.

Microsoft è un'altra azienda globale cui viene riconosciuto un impegno ampio sui temi della sostenibilità e che ha cominciato a lavorare con la Cina sul cambiamento climatico. L'iniziativa di ricerca sul clima di Microsoft coinvolge ricercatori multidisciplinari provenienti da università occidentali (come il MIT) e cinesi (come Tsinghua). Proprio perché la sostenibilità è così centrale nella proposta di valore che Microsoft offre ai propri investitori, l'azienda è riuscita a creare un ampio coinvolgimento e a portare nel Paese più partner esterni, riducendo così per investitori, partner e regolatori non cinesi l'elemento di rischio specifico associato alla Cina. Un approccio di questo tipo non si limita solo alle grandi aziende: anche soggetti più piccoli che mettono la sostenibilità al centro della propria strategia e dei propri valori possono

Creando alleanze con realtà che operano a livello globale e locale e hanno mentalità simili alla loro, le aziende occidentali possono creare spazi sicuri dove esplorare le possibilità tecnologiche e di mercato, in Cina e altrove.



Yan Wang Preston

collaborare efficacemente con la Cina. LanzaTech, un'azienda con sede negli Stati Uniti specializzata in tecnologia di riciclo del carbonio, ne è un esempio lampante. Il suo processo unico di fermentazione microbica del gas mitiga le emissioni di carbonio nella produzione di numerosi prodotti. Ciò rende grandi mercati emergenti come la Cina e l'India di immediata rilevanza strategica.

Le aziende con solide credenziali di sostenibilità possono anche chiedere e ottenere il supporto dei propri governi per partnership con la Cina. Ad esempio, l'Innovation Centre Denmark a Shanghai facilita le collaborazioni tra aziende danesi e iniziative cinesi come il Sustainable Packaging Project, che mira a rendere il settore del packaging cinese più ecologico. Il coinvolgimento del governo danese non solo aiuta a mitigare le preoccupazioni degli investitori circa le imprese cinesi, ma aiuta anche le aziende danesi a raggiungere il proprio obiettivo di operare su scala globale.

2. Dare vita ad alleanze che consentano spazi sicuri per lo sviluppo tecnologico.

Nel competitivo mercato cinese, le aziende occidentali possono trarre grandi vantaggi dall'approccio "l'unione fa la forza" per mitigare i rischi. Creando alleanze o unendosi a consorzi che operano a livello globale e locale, le aziende possono creare o ottenere spazi sicuri dove esplorare le possibilità tecnologiche e di mercato. Quando le aziende mettono in comune le proprie competenze specifiche e le risorse, sono meglio attrezzate per crescere e sono meno inclini a sviluppare conflitti impossibili da reggere, perché nonostante le tensioni geopolitiche in cui sono immerse condividono l'impegno a lavorare insieme in buona fede.

Un esempio è l'alleanza che sta dietro al Low Carbon Patent Pledge. Include aziende come Meta e Microsoft, che hanno invitato il gigante cinese Alibaba a unirsi, e promuove la condivisione di tecnologie ecosostenibili tra i membri. Anche LanzaTech ha tratto

Il panorama complesso del mondo aziendale cinese e delle tensioni geopolitiche che vedono coinvolto questo Paese rappresenta una sfida importante, ma l'urgenza della crisi climatica richiede un impegno globale.

beneficio dalla sua appartenenza a un'alleanza e ha trovato un mercato che ha creduto nella sua tecnologia. Ha quindi adottato una strategia improntata alla collaborazione con aziende locali affidabili che operano nei settori dell'acciaio e del petrolio. Questi partner accelerano l'implementazione della tecnologia di LanzaTech e riducono i rischi derivanti dalla possibilità che altri soggetti non adempiano ai loro obblighi contrattuali.

Il gigante petrolifero Sinopec è diventato un investitore strategico e LanzaTech ha sviluppato impianti dimostrativi con i giganti dell'acciaio Shougang Group e Baowu. Shougang e LanzaTech hanno formato una joint venture - Beijing Shougang LanzaTech New Energy Technology - con la partecipazione della società giapponese Mitsui e di investitori come il Beijing-Hebei Cooperation Green Industry Investment Fund, lo Shanghai Dehui Group e il suo partner neozelandese, TangMing Group. Il coinvolgimento di ulteriori attori globali ha dimostrato che la partnership tecnologica avrebbe rispettato gli standard globali di governance e gestione del rischio. LanzaTech ha sfruttato la sua forte proposta tecnologica in ambito sostenibilità per mitigare il rischio, contribuendo con una licenza anziché con la proprietà intellettuale. Ha mantenuto i diritti di distribuzione globale per qualsiasi know-how e proprietà intellettuale sviluppati congiuntamente con i partner, per esempio, estendendo la catena del valore dell'etanolo alla produzione di fibre.

Anche le start-up possono beneficiare dei vantaggi di far parte di un'alleanza. Ad esempio, l'islandese Carbfix, che trasforma l'anidride carbonica in pietre, collabora con CarbonX di Tencent, un programma combinato di accelerazione e sviluppo delle capacità digitali dedicato all'esplorazione delle

tecnologie a basso contenuto di carbonio di prossima generazione. Sta inoltre lavorando con Frontier, un impegno anticipato di acquisto di quasi 1 miliardo di dollari, che mira a garantire la domanda futura per le tecnologie di rimozione del carbonio. Queste due coalizioni forniscono a Carbfix accesso al mercato e l'opportunità di attingere alle conoscenze che vengono sviluppate sia in Cina che a livello globale sulla cattura del carbonio.

Partecipare a CarbonX aiuta Carbfix a ridurre il rischio di operare in Cina tramite il coinvolgimento di Tencent. Inoltre, l'iniziativa Frontier crea alleati ulteriori al di fuori della Cina, poiché lavora utilizzando esperti tecnici e commerciali globali che effettuano acquisti, per conto degli acquirenti, presso aziende di rimozione del carbonio ad alto potenziale. Alcune cordate sono avviate da aziende cinesi. La Global Carbon Neutral Technology Alliance di Tencent, ad esempio, condivide brevetti e tecnologie per le emissioni zero gratuitamente e include concorrenti come Alibaba e Microsoft. Altre cordate sono internazionali, come l'iniziativa Science Based Targets, lanciata dal Patto Globale delle Nazioni Unite. Questa iniziativa offre una piattaforma per stabilire obiettivi di riduzione netta strettamente scientifici e include aziende cinesi come Longi Green Energy, Jinko Solar e JDLogistics. Le imprese occidentali possono trovare supporto anche presso le camere di commercio internazionali in Cina. Ad esempio, la Camera di Commercio Britannica a Shanghai aiuta le imprese a collaborare su questioni ambientali, sociali e di governance. Un'iniziativa lodevole è rappresentata dai suoi ESG China Awards, riservati alle aziende con impatto positivo sugli ESG in Cina, cui possono concorrere sia le imprese locali che internazionali operanti in Cina.

3. Stringere partnership con aziende locali per garantirsi un accesso al mercato.

Invece di creare consorzi, le aziende occidentali possono stabilire partnership con aziende cinesi, unendo così la propria competenza tecnica con la capacità di produzione e di marketing dei partner locali. Naturalmente, va ricordato che certi settori in Cina richiedono che le aziende straniere abbiano un partner locale per operare, specialmente nei settori che il Governo considera strategici o sensibili. Anche quando non è obbligatorio, però, le aziende occidentali possono adottare un approccio di partnership per sfruttare la domanda cinese di tecnologie green internazionali, mitigando nel contempo il rischio di accesso al mercato. Le partnership proattive e solide tra aziende internazionali e nazionali possono contribuire a soddisfare la domanda di soluzioni con un impatto minore sui cambiamenti climatici e aiutare le aziende internazionali a crescere. Inoltre, queste partnership non devono necessariamente seguire la struttura tradizionale della joint venture. Pensiamo a Logan Energy, una startup scozzese con competenze nel settore dell'energia a idrogeno. In virtù del suo interesse per l'energia pulita e rinnovabile, la Cina rappresenta per Logan Energy il luogo ideale dove crescere. L'azienda si è associata a Henan Lanxing Power Equipment, un attore esperto nel settore della trasmissione di energia elettrica. Questa collaborazione combina le competenze tecniche occidentali con la capacità di marketing di un'azienda cinese. Tali partnership hanno maggiori probabilità di successo quando ci sono dirigenti che fanno da "ponte", cioè professionisti cinesi formati in Occidente che portano un approccio più equilibrato ed equo alle imprese. Queste figure svolgono un ruolo utile



Yan Wang Preston



Yan Wang Preston

non solo nel facilitare la comunicazione interculturale tra i dirigenti delle due aziende, ma anche nel placare le preoccupazioni di ciascuna parte riguardo alla competenza e all'etica dell'altra. Aiutano la singola azienda a comprendere più chiaramente le capacità e i limiti dell'altra, spiegandoli in un linguaggio comprensibile da ogni punto di vista.

4. Internalizzare la tecnologia. È obsoleto pensare alla Cina solo come a un enorme mercato per le soluzioni occidentali: il Paese è già di per sé una potenza nel campo dell'innovazione. Le aziende dovrebbero guardare alla

Cina per internalizzare nuove tecnologie, in particolare in settori come quelli dell'energia solare e delle batterie per i veicoli elettrici.

AB InBev, un produttore di birra con obiettivi di sostenibilità, illustra come le tecnologie che hanno un impatto positivo sul clima possano essere internalizzate in Cina. Operando come Budweiser APAC, l'azienda ha cercato innovazioni tecnologiche fra le startup locali. Ha istituito un sistema collaborativo chiamato 100+ Accelerator, che è una piattaforma gestita in collaborazione con Impact Hub Shanghai. Grazie a quest'opera di mediazione, le start-up possono proporre soluzioni

Uno spirito improntato all'impegno e al vantaggio reciproco invece che all'isolamento e al sospetto sarà fondamentale per sbloccare il vasto potenziale del mercato cinese e compiere progressi significativi nella lotta globale contro il cambiamento climatico.

legate alle aree su cui si focalizza Budweiser APAC quando ragiona di sostenibilità: l'agricoltura intelligente, la gestione delle risorse idriche, il packaging circolare e l'azione per il clima, solo per fare qualche esempio. Così è iniziata una collaborazione con la start-up cinese Yushuo Energy. Yushuo recupera le batterie per veicoli elettrici da automobili e camion, dando loro una seconda vita dopo che sono state scartate, tipicamente dopo cinque o otto anni di utilizzo. Le batterie rigenerate possono quindi essere utilizzate in sistemi di stoccaggio dell'energia rinnovabile in loco. Budweiser APAC ha collaborato con Yushuo e ha installato un'unità di stoccaggio presso il suo birrificio a Suqian, nella provincia del Jiangsu. Successivamente, in collaborazione con il Fondo per la sostenibilità della Banca Mondiale, Budweiser ha installato un'unità ancora più grande presso il suo birrificio a Foshan, nel Guangdong. Non sono solo le grandi multinazionali a internalizzare le innovazioni cinesi che sono rilevanti per la sostenibilità. Anche alcune giovani aziende occidentali lo stanno facendo. Allbirds,

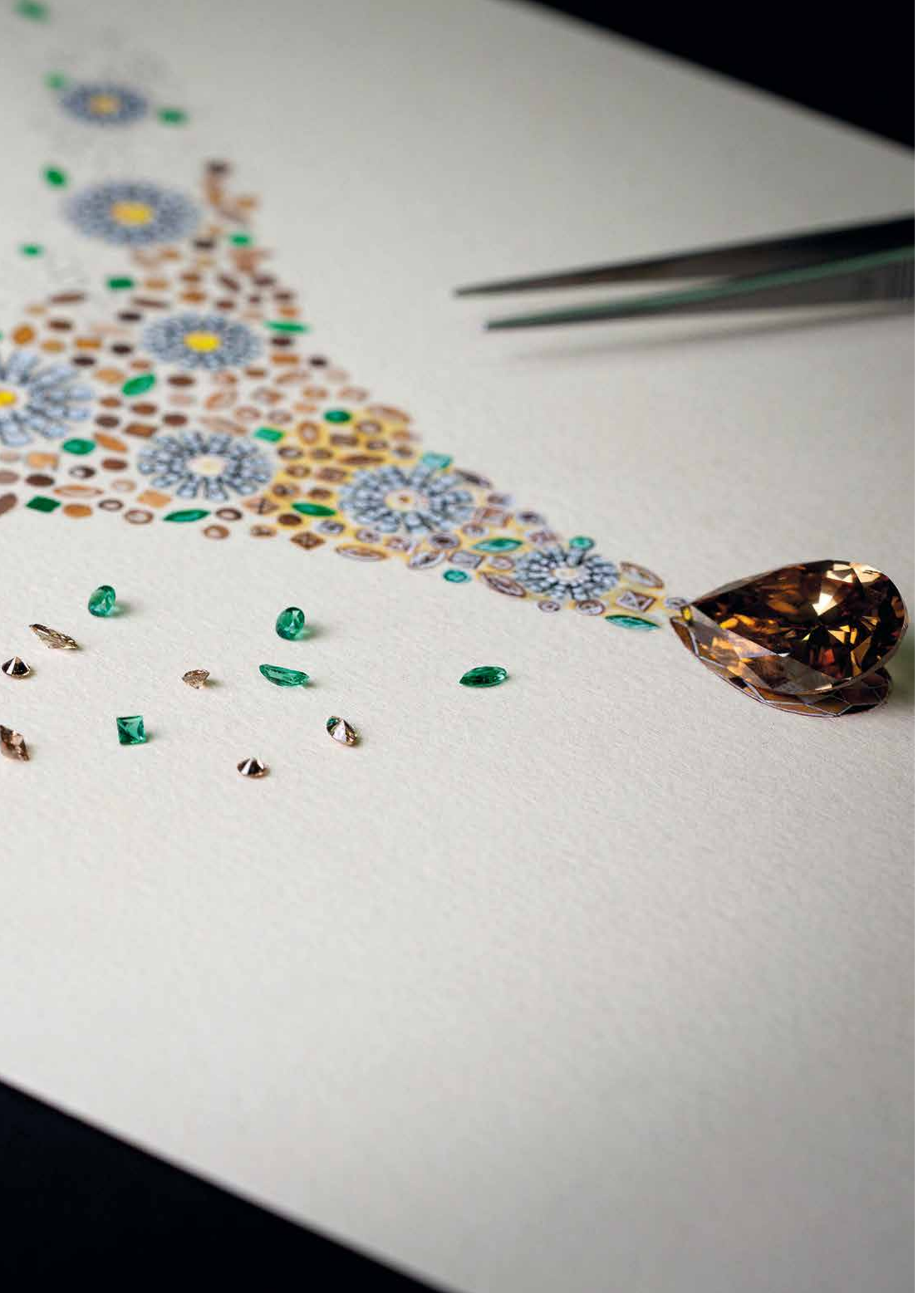
un'azienda con sede nella Silicon Valley e legami con la Nuova Zelanda, produce scarpe da materiali sostenibili. Essendo essa stessa esperta nell'identificare e nell'integrare nel proprio processo produttivo materiali con una bassa impronta di carbonio, come la canna da zucchero e le fibre vegetali, Allbirds ha collaborato con una delle principali aziende cinesi di auto elettriche, Nio, nella speranza di avere accesso a nuove idee. Anche se non è un partner ovvio per un'azienda calzaturiera, Nio dedica molto impegno allo sviluppo di materiali sostenibili da utilizzare negli interni e nei sedili dei propri veicoli. Le due aziende hanno collaborato allo sviluppo di una scarpa in edizione limitata che utilizza uno di questi materiali. La risposta del mercato è stata entusiasta. Non solo: l'iniziativa ha permesso ad Allbirds di migliorare la propria brand awareness tra la base clienti di Nio, che coincide con i propri segmenti di mercato target. Se gli stakeholder di un'azienda (inclusi i Governi di mercati importanti) hanno forti riserve rispetto all'adozione della tecnologia cinese, la Cina offre se non altro la possibilità di andare alla

ricerca di tecnologie *green* di prossima generazione che possono essere sviluppate in casa propria o con altri partner altrove nel mondo. Mentre le incertezze geopolitiche legate alla Cina continuano a dominare i titoli sui media e gli stakeholder si preoccupano della sicurezza nazionale, esistono molte innovazioni *green*, come quelle utilizzate da Budweiser APAC, che offrono prospettive feconde di sviluppo, test e implementazione, senza generare preoccupazioni per la sicurezza nazionale.

Il panorama complesso del mondo aziendale cinese e delle tensioni geopolitiche che vedono coinvolto questo paese rappresenta una sfida importante per le aziende occidentali. Tuttavia, l'urgenza della crisi climatica richiede soluzioni innovative e un impegno globale. Le aziende devono adottare un approccio pragmatico, bilanciando i rischi e le opportunità di una collaborazione con la Cina. Abbiamo delineato una serie di strategie che hanno a che fare con forme diverse di partenariato, in particolare con le aziende locali. Il pianeta non si preoccupa della nostra politica. Uno spirito improntato all'impegno e al vantaggio reciproco invece che all'isolamento e al sospetto sarà fondamentale per sbloccare il vasto potenziale del mercato cinese e compiere progressi significativi nella lotta globale contro il cambiamento climatico.

Shameen Prashantham insegna International business and strategy presso la China Europe International Business School ed è l'autore di *Gorillas Can Dance* (Wiley, 2021).

Lola Woetzel è senior partner di McKinsey & Company a Shanghai. È stata global leader della Cities Special Initiative e direttrice dall'Asia del McKinsey Global Institute.



Patrimonio

- 36** **Di generazione in generazione**
Intervista a Stefano Lovati
- 40** **Il passaggio generazionale nelle società di persone**
Riccardo Di Stefano
- 46** **Una legacy che guarda al futuro**
Silvia Rimoldi
- 52** **Come pianificare e proteggere il patrimonio artistico**
Riccardo Di Stefano

Focus

A partire da questo numero, AB REVIEW si arricchisce della nuova sezione dedicata alla gestione razionale e professionale dei patrimoni delle famiglie e degli investitori in tutte le loro declinazioni. Questa volta il focus è concentrato sulle migliori metodologie e strumenti per assicurare un corretto e soddisfacente passaggio generazionale, in un quadro che vedrà in Italia un marcato trasferimento di ricchezza nei prossimi anni. Esperti di Allianz Bank e della società di

consulenza KPMG presentano le soluzioni più articolate e sicure per le differenti situazioni che si possono venire a creare sia in condizioni normali, sia in connessione a eventi eccezionali come, ad esempio, le crisi familiari. Un particolare approfondimento è dedicato al trasferimento, in caso di successioni o donazioni, di collezioni d'arte, area di specifico interesse per l'Italia, dove è collocata una porzione significativa del patrimonio artistico mondiale.



Di generazione in generazione

**Intervista a Stefano Lovati,
Responsabile Portfolio Officer Allianz Bank e Deputy CIO Investitori Sgr**



Una quota rilevante dei patrimoni delle famiglie italiane è in procinto di essere interessata dal passaggio generazionale, che va realizzato in modo professionale e sicuro. In questo, Allianz Bank può svolgere un ruolo di eccellenza.

Negli ultimi tempi sono numerosi i richiami al fatto che nel corso dei prossimi anni una quota importante del patrimonio delle famiglie italiane sarà interessato dal passaggio generazionale. Ci può offrire una riflessione su questo tema?

Innanzitutto, la prima riflessione che si può fare è che il passaggio generazionale è un aspetto tipico del processo evolutivo della famiglia e del patrimonio di pertinenza e che entrambi questi aspetti (famiglia e patrimonio) per necessità devono essere proiettati nel futuro. Tale necessità nasce dal fatto che i membri di una compagine familiare sono legati temporalmente a un'evoluzione naturale, quella della vita umana, che comporta, nel più generico dei casi, il susseguirsi della titolarità patrimoniale dai genitori ai figli.

Quali sono le caratteristiche più diffuse di questi patrimoni in termini di composizione?

Il patrimonio è tipicamente una combinazione di elementi materiali quali, ad esempio, la ricchezza mobiliare, quella immobiliare, eventualmente locata in aree geografiche differenti, le opere d'arte, i natanti, i velivoli; la, o le, attività d'impresa; e di elementi immateriali ma tangibili quali l'insieme delle relazioni tra i membri della famiglia, le regole con le quali si rapportano tra di loro, il ruolo e la posizione che la famiglia e il relativo patrimonio hanno nell'ambiente sociale di riferimento, il modo stesso di concepire l'attività d'impresa e le specifiche tradizioni culturali. Tutti questi elementi che compongono il patrimonio si costruiscono nelle varie generazioni della famiglia e nel tempo si stratificano.

A questo possiamo aggiungere anche che la modalità di utilizzo del

Il patrimonio è una realtà composita e svolge il ruolo “essenziale” di essere l'elemento fondante non solo del benessere attuale della famiglia, ma anche di quello delle future generazioni.

La gestione di un patrimonio è un lavoro dove entrano in gioco diverse competenze atte a portare al tavolo i professionisti competenti e adatti al singolo scopo.



patrimonio e dei suoi frutti può prevedere, ad esempio, il supporto a iniziative di tipo culturale e sociale nei confronti del contesto circostante che il nucleo familiare può desiderare di proiettare nel futuro.

Si può dire che il patrimonio è una realtà composita?

Il patrimonio è, quindi, una realtà composita e svolge il ruolo “essenziale” di essere l’elemento fondante non solo del benessere attuale della famiglia, ma anche di quello delle future generazioni. In quest’ottica, il passaggio da un’osservazione statica della composizione e del ruolo del patrimonio della famiglia a una più dinamica, mediante la sua proiezione nel futuro, comporta, inoltre, una serie di riflessioni e di conseguenze.

Quali ad esempio? Con quali implicazioni?

L’osservazione dinamica del patrimonio implica che esso vada tutelato, preservato, reso produttivo, accresciuto, proiettato nel futuro. E ciascuno di questi aspetti dev’essere attentamente indagato per raggiungere un risultato efficiente e in linea con le esigenze dei diversi membri della famiglia stessa.

In tal senso che ruolo possono giocare Allianz e Allianz Bank?

In questo contesto Allianz Bank, forte dell’appartenenza al Gruppo Allianz, si pone come partner di eccellenza. Infatti, ci poniamo come una controparte solida dotata degli strumenti e delle competenze adeguate per supportare i clienti nella tutela del benessere della famiglia. È parte del genoma di Allianz l’essere esperti di rischi e della loro gestione con riferimento alla sfera dell’individuo,



dell'azienda, degli immobili o altri asset fisici e del patrimonio mobiliare. Ma non solo, perché d'eccellenza è anche la componente finanziaria e di gestione dei portafogli grazie, in primis, ai gestori Partner di asset finanziari di dimensione internazionale e locale.

Un ruolo che dunque implica professionalità diverse. Quali sono in particolare e quale può essere l'obiettivo complessivo?

Questa è una domanda molto interessante. Abbiamo parlato di complessità della struttura del patrimonio, dell'esigenza di tutela, e dell'importanza di una sensibilità a tutelarsi dai rischi. Tuttavia, una riflessione complessiva sul patrimonio non può prescindere anche da altre considerazioni. Teniamo, infatti, presente che, con riferimento alla gestione del patrimonio familiare, ci troviamo di fronte a un'intersezione

tra la famiglia, i propri componenti con le rispettive aspirazioni, il patrimonio nella forma articolata discussa in precedenza e il contesto di regole e norme di vario tipo nelle quali la famiglia e il patrimonio sono inserite. Per una gestione organizzata e ordinata del patrimonio e per una sua eventuale predisposizione al passaggio generazionale che diviene, a questo punto, una conseguenza di una efficace e ordinata organizzazione, è necessario ampliare l'analisi coinvolgendo esperienze e competenze specialistiche differenti adatte alla disamina dei diversi aspetti civilistici e fiscali che impattano, o potrebbero impattare, sul patrimonio in funzione degli obiettivi definiti dalla famiglia. Ecco, quindi, che la gestione di un patrimonio è un lavoro dove entrano in gioco diverse competenze in grado di intercettare le attività in modo tale da portare al tavolo i professionisti competenti e adatti al singolo scopo.



Una legacy che guarda al futuro

Nei prossimi anni il passaggio generazionale nelle imprese familiari italiane sarà consistente. Perché avvenga correttamente, occorrerà curare attentamente la protezione e la valorizzazione del patrimonio con una visione ampia e rivolta al futuro.



Di Silvia Rimoldi

Le imprese familiari hanno un ruolo fondamentale nell'economia italiana. Si parla di quasi 800.000 imprese che vanno da piccole realtà composte da pochi dipendenti a importanti realtà multinazionali presenti in tutto il mondo. Sono lo scheletro dell'economia italiana, rappresentando l'80% del totale delle imprese e il 70% della forza lavoro in Italia; un loro cambiamento può contribuire in modo decisivo all'evoluzione culturale del tessuto economico italiano e la loro continuità dovrebbe essere annoverata come tema di politica economica del nostro Paese. Queste realtà sono, infatti, meccanismi complessi, molto fragili, dove le interessenze fra famiglia e impresa complicano le dinamiche evolutive delle stesse. Nei prossimi anni si assisterà a un trasferimento di ricchezza senza precedenti. Si stima che passeranno di mano circa 180 miliardi di euro entro il 2028 e oltre 300 miliardi entro il 2033. Vista la complessità di questa tipologia imprenditoriale e lo scenario che si sta aprendo in termini di passaggio intragenerazionale, chi si occupa della gestione della ricchezza di queste famiglie dovrà adeguarsi alla trasformazione di queste realtà, prestando attenzione non solo alla protezione e alla valorizzazione del loro patrimonio, ma cercando di gestire tutte le complessità, con una visione più ampia. Uno dei temi di cui il wealth management dovrà occuparsi sarà legato alla gestione del passaggio generazionale con l'ingresso delle nuove generazioni, un cambiamento che implicherà la necessità di comprendere la trasformazione che queste realtà subiranno, come pure le differenti esigenze che ne scaturiranno. Ma da dove partire?

La legacy nasce dalla visione imprenditoriale della prima generazione ed evolve nelle generazioni successive mentre il business cresce, onorando le origini, preservando la tradizione e rispettando lo spirito.

Il concetto di legacy

Una recente ricerca sviluppata da KPMG insieme a STEP Project Global Consortium (SPGC), effettuata intervistando più di 2.600 imprenditori familiari in 80 Paesi in tutto il mondo, ha evidenziato la combinazione fra la loro performance e una forte legacy. Le aziende che hanno evidenziato un'ottima performance sono quelle dove sono stati identificati livelli di legacy molto alti, mettendo in evidenza un legame fra la profondità della legacy di un'impresa di famiglia, la sua performance finanziaria e la robustezza delle proprie attività in ambito ESG. La ricerca evidenzia come questo legame sia ancor più sentito nel nostro Paese rispetto al resto del mondo; in Italia, infatti, emerge chiaramente un percepito molto più significativo di questo link fra performance finanziaria e legacy familiare (77% contro un 71%

globale), conseguenza del fatto che nel nostro Paese la longevità di queste imprese è nettamente più alta (47 anni contro i 42 rilevati a livello globale). Invece, un dato registrato in netta controtendenza rispetto allo scenario globale è legato all'attuale gestione dei business, in Italia fermamente nelle mani della seconda generazione per il 46%, contro un 40% nel resto del mondo, dove si rileva una terza generazione già ampiamente a bordo nella gestione dei business. Questo conferma nuovamente come nei prossimi anni nel nostro Paese avverrà un trasferimento di ricchezza senza pari a cui corrisponderà anche un cambio nella gestione di buona parte dei business di famiglia e l'importanza di gestire adeguatamente questo trasferimento grazie al passaggio nel tempo del senso di appartenenza, della legacy.

Nel contesto attuale, la legacy presenta nuove sfide per i business leader che devono ancor di più capire come gestire il paradosso di non tradire i valori tradizionali con l'implementazione delle nuove strategie di business che le nuove generazioni spingono.

Legacy è un termine difficile da tradurre. Si finisce per pensare all'eredità in termini di patrimonio economico e finanziario destinato agli eredi. È, in realtà, qualcosa di molto più profondo, perché riflette il senso di appartenenza e i valori della famiglia trasferiti anche nell'evoluzione del business e nel modo di fare impresa, ma non solo. La legacy nasce dalla visione imprenditoriale della prima generazione ed evolve nelle generazioni successive mentre il business cresce, onorando le origini, preservando la tradizione e rispettando lo spirito imprenditoriale originale e i risultati raggiunti dalle generazioni precedenti. È una combinazione unica di componenti tangibili e intangibili e riflette quello che le imprese familiari hanno di più caro. È peraltro qualcosa che non si ferma all'interno della realtà aziendale, ma si estende a come viene percepita sul proprio territorio di riferimento – già tanto caro a queste tipologie di

imprese – e di cosa si trasferisce al contesto in cui si opera. In alcuni casi, include la ricchezza nel trasferire alcune tradizioni culturali e conoscenze che altrimenti andrebbero perse.

Il paradosso della legacy

Non tutti i legami sono uguali, però, e se ne evidenzia un palese paradosso. Come la legacy è un asset per il family business quando è fonte di identità e ispirazione, così può diventare un ostacolo nel momento in cui si focalizza troppo sulla tradizione, limitando il cambiamento e l'apporto in termini di innovazione, in particolare derivante dagli stimoli delle nuove generazioni, con il rischio di farle allontanare dalle realtà familiari alla ricerca di una propria identità.

Nel contesto attuale, la legacy presenta nuove sfide per i business leader che devono ancor di più capire come gestire il paradosso di non tradire i valori tradizionali con l'implementazione delle nuove strategie di business che le nuove generazioni spingerebbero.

Tutto questo può, infatti, portare a dissacordi e dissidi familiari fra le vecchie e le nuove generazioni. Le scelte di una generazione possono influenzare le scelte di quelle successive ed è pertanto importante dedicare attenzione e tempo alla costruzione di questo legame, al fine di assicurare che si continui a generare valore per la famiglia, per il business e per tutti gli stakeholder coinvolti. Ancora di più per realtà come queste, il cui orientamento al lungo termine è molto spinto, proprio perché dalla ricchezza di queste realtà deriva la ricchezza anche delle proprie famiglie. È importante, pertanto, domandarsi cosa la legacy significhi e quale sia il



suo impatto sulla famiglia e sul business familiare; discutere apertamente dei componenti della legacy (materiale, biologica, identitaria, sociale o imprenditoriale) in cui ci si riconosce; identificare potenziali opportunità e sfide della legacy e riconoscere quegli aspetti del paradosso che impattano la propria realtà, sviluppando delle strategie al fine di rafforzare la propria legacy focalizzandola nel lungo termine.

Approccio alla sostenibilità nel lungo termine

Mi stupisce sempre vedere come l'imprenditore spenda molte energie per gestire il proprio business, i processi aziendali interni ed esterni, la realizzazione dei prodotti e servizi di eccellenza, i propri clienti e i propri fornitori, il personale, e trascuri invece un tema così importante, tanto da minare la sopravvivenza della propria attività. Nel corso di questi

anni, ho assistito diversi imprenditori – veri luminari nel proprio business – ma con cui era molto difficile affrontare questi temi e aprire delle discussioni in merito.

La costruzione della legacy è un processo, peraltro complesso, che richiede impegno. Per aiutare a costruire e per nutrire una legacy familiare, è invece assolutamente essenziale un approccio olistico e strategico che parta dal definire e comunicare i propri valori e la propria visione al fine di rafforzare l'unità e l'armonia familiare.

Si deve partire con il condividere la propria storia celebrandola mediante l'istituzione di attività specifiche (storytelling, libri, musei) che permettano di costruire il senso di orgoglio e di appartenenza fra le generazioni attuali e le future. Onorando la tradizione, si deve però rimanere aperti all'innovazione e al cambiamento mettendo in campo nuove

tecnologie, rinnovati business model e strategie innovative al fine di rimanere competitivi soprattutto in un contesto come quello attuale. Si deve instillare il senso di *stewardship* nelle nuove generazioni, che devono vedersi come custodi del family business in termini di gestione finanziaria responsabile, implementazione di pratiche di tipo etico e forte impegno verso la sostenibilità. Può aiutare all'inizio ingaggiare le nuove generazioni nel contribuire ad attività filantropiche per aumentare la propria legacy verso la famiglia e il business familiare, rinforzando il proprio posizionamento in termini di responsabilità sociale del business. Mentre si è riconosciuti per la storia e l'eredità che è stata trasferita di generazione in generazione, la legacy deve servire come pietra miliare alle future generazioni per proseguire nel lavoro svolto dai "padri" fondatori. Siamo, pertanto, convinti che la legacy è non solo centrale per l'identità del business di famiglia, ma è anche cruciale per mantenere l'autenticità e la resistenza del business attraverso le generazioni. Facendo leva sull'esperienza e sulla conoscenza della propria storia, si possono costruire strategie innovative al fine di rimanere competitivi e resilienti di fronte a nuove sfide. Le imprese familiari, infatti, giocano un ruolo di primo piano nel creare e preservare la ricchezza gestendo le risorse in maniera responsabile e reinvestendo nel proprio business, così come nel trasferire non solo la propria eredità finanziaria alle future generazioni, ma soprattutto valori, conoscenze ed expertise. Legacy che

si estende al di là della propria famiglia e della propria impresa influenzando anche le comunità dove queste realtà insistono, cercando anche di orientare, con il proprio posizionamento, strategie più ampie. Comprendere il passato aiuta a costruire il futuro mantenendo la *relevance* e l'impatto per le generazioni che verranno. Il passato aiuta a "plasmare" il futuro. *La vera essenza della legacy è pertanto l'orientamento al futuro.* Aiutare l'imprenditore nel trasferimento di questa visione del domani sarà il vero ruolo che le figure che si occupano di wealth management, ma non solo, potranno svolgere prossimamente cercando di uscire dalla propria comfort zone di puro gestore

del patrimonio e mettendosi a disposizione per un obiettivo strategico più ampio e allargato, ma di vero interesse per la famiglia. La "vicinanza" all'imprenditore resa possibile grazie alla consolidata relazione sviluppata nel tempo con tutti i componenti della famiglia sarà, infatti, l'elemento chiave per svolgere un ruolo di "servizio" finalizzato a proteggere la ricchezza di queste famiglie, ma anche di tutta la comunità, da cui deriva la ricchezza del nostro Paese. E questo non potrà, peraltro, che generare ulteriore coinvolgimento.

Silvia Rimoldi è Partner, Head of Private Enterprise, KPMG in Italy.

Comprendere il passato
aiuta a costruire il futuro
mantenendo la *relevance*
e l'impatto per le
generazioni che verranno.
Il passato aiuta a "plasmare"
il futuro. La vera essenza
della legacy è pertanto
l'orientamento al futuro.

Il Network KPMG

KPMG è uno dei principali network di servizi professionali alle imprese, leader a livello globale nella revisione e organizzazione contabile, nella consulenza manageriale, nei servizi fiscali, legali e amministrativi.

È presente in 143 Paesi del mondo con oltre 273.000 professionisti. Le società aderenti al Network KPMG condividono standard d'eccellenza su temi professionali, etici, deontologici e di risk management, operando con la necessaria e completa autonomia gestionale nei rispettivi mercati nazionali.

Con questo modello la formula "globale e locale" si traduce in un'effettiva maggiore qualità del servizio per i clienti. In Italia, KPMG da 65 anni è al servizio della crescita di imprese, banche, assicurazioni ed enti pubblici. Oggi, con oltre 5.400 professionisti, 249 Partner e 25 sedi sull'intero territorio nazionale, è la più importante piattaforma di servizi professionali attiva nel nostro Paese.

KPMG offre un portafoglio completo di servizi che vanno dall'attività di revisione e organizzazione contabile, alla consulenza direzionale su strategie, finanza, organizzazione, risk management e innovazione tecnologica, fino ai servizi fiscali e legali. Grazie ad un approccio integrato e multidisciplinare, KPMG punta a fornire sempre risultati concreti e misurabili che migliorano la competitività delle imprese.

Oltre all'attività professionale, KPMG si propone di trasformare la conoscenza in valore per tutti gli *stakeholder*. Per questo promuove un'intensa attività di studio e ricerca sui principali temi del business con l'obiettivo di anticipare i

trend del mercato, fra cui quello delle imprese familiari il cui ruolo nel tessuto economico e sociale europeo è fondamentale. In Italia, in particolare, le aziende familiari sono storicamente una parte essenziale del tessuto industriale.

L'approccio KPMG ai temi delle imprese familiari

KPMG ha costituito il **Centro di Eccellenza per le Imprese Familiari** a livello globale dedicato a questa particolare tipologia di imprese per gestire dalle situazioni più formali alle più informali, fornendo consulenze pratiche e consigli puntuali al fine di sostenere le specificità delle imprese familiari, ispirati dalla stessa passione che guida gli imprenditori di queste realtà. Sappiamo che un'impresa familiare è, per sua natura, diversa da un'impresa non familiare e necessita di un approccio che tenga in considerazione l'elemento "famiglia". I consulenti KPMG sono specializzati nel collaborare con imprese familiari comprendendo le loro priorità e assistendole nell'affrontare le sfide, indipendentemente dalla dimensione o dalla fase di sviluppo del business. Per accedere alle risorse globali del network KPMG, viene identificato un consulente di fiducia che rappresenta l'unico punto di contatto diretto con gli imprenditori.

Il Centro di Eccellenza è presente anche in Italia con consulenti esperti che comprendono le dinamiche di un'impresa familiare e lavorano per fornire consulenze su misura e per guidare le Vostre imprese verso il successo.



Nel nostro Paese prevale l'incidenza delle imprese familiari che rappresenta una parte essenziale nel panorama economico italiano. Le imprese familiari si caratterizzano principalmente da una compagine sociale interna alla famiglia dell'imprenditore e, prescindendo spesso dalle dimensioni nonché dalle necessità aziendali, assumono sovente la forma di società di persone. Tale scelta viene infatti dettata principalmente in sede di costituzione della società, dalla convenienza in termini di maggiore flessibilità operativa, ovvero dalla presenza di una gestione amministrativa più snella e meno costosa. Tuttavia, l'ingresso delle nuove generazioni, che mira a garantire un continuo sviluppo e consolidamento del business, richiede a sostegno della crescita

la pianificazione di un passaggio generazionale che possa contribuire alla conservazione della ricchezza e favorire l'equilibrio aziendale.

Le società di persone – tra cui la società semplice (s.s.), la società in nome collettivo (s.n.c.) e la società in accomandita semplice (s.a.s.) – sono caratterizzate dall'*intuitus personae*, vale a dire dalla nota rilevanza del socio, in quanto prevale l'elemento soggettivo rappresentato dai soci rispetto al capitale, ovvero dal rapporto di fiducia che si instaura tra i soci e in considerazione delle qualità personali e capacità imprenditoriali del singolo. Da qui consegue che la sostituzione di un socio con un altro soggetto non è un'operazione irrilevante; tanto che viene riservato, in base al Codice Civile,

agli altri soci la possibilità di apporre un veto sui trasferimenti di quote e sulla variazione della compagine sociale. Inoltre, nelle società di persone, i soci rispondono in solido e illimitatamente dei debiti sociali. In tale contesto, per tali società vige la regola generale secondo cui il trasferimento o la cessione delle quote societarie, *inter vivos* o *mortis causa*, comportano una modifica dei patti sociali, tale per cui – secondo quanto disposto dalla previsione generale dell'articolo 2252 del Codice Civile, non è possibile attuare una modifica del contratto sociale in assenza dell'*unanimità del consenso di tutti i soci*. Una deroga è possibile qualora sia convenuto diversamente attraverso specifiche clausole statutarie ovvero

Il passaggio generazionale nelle società di persone



Di Riccardo Di Stefano

Una transizione che mira a garantire continuità di sviluppo richiede un'attenta pianificazione in grado di contribuire alla conservazione della ricchezza e favorire l'equilibrio aziendale.

qualora l'atto costitutivo preveda patruzioni volte ad agevolare la trasferibilità delle quote come: le clausole di maggioranza, le clausole di libera trasferibilità delle quote e le clausole di prelazione o di gradimento in favore degli altri soci.

In merito al trasferimento delle quote societarie *mortis causa*, è bene evidenziare che – secondo quanto previsto dall'articolo 2289 del Codice Civile – gli eredi divengono titolari di un *diritto alla liquidazione della quota*, ovvero hanno diritto a una somma di denaro che rappresenti il valore della quota stessa determinata in base alla situazione patrimoniale della società nel giorno in cui si verifica l'evento e che sia comprensiva del valore di avviamento. Il pagamento della quota

spettante deve essere eseguito entro e non oltre sei mesi dal giorno in cui si verifica la morte del socio e, in tal senso, gli eredi divengono meramente titolari di un diritto di credito non subentrando nella posizione del socio *de cuius*, salvo eventualmente patto contrario. Infatti, è possibile prevedere nello statuto della società l'inserimento di una clausola di continuazione a favore degli eredi, tale per cui è consentito loro di subentrare nella posizione del socio deceduto anziché far sorgere in capo ai soci superstiti l'obbligo di liquidazione della quota del *de cuius*.

Qualora, pertanto, nel patrimonio della persona vi sia la presenza di un business di famiglia costituito sotto forma di società di persone, è

essenziale gestire il trasferimento del patrimonio in modo efficiente attraverso la pianificazione del passaggio generazionale, considerato il complesso processo di inserimento delle nuove generazioni.

È proprio tale complessità che richiede di affrontare il tema del trasferimento delle quote societarie tenuto conto dei limiti che, se non correttamente pianificati, potrebbero compromettere la continuità dell'impresa comportando rallentamenti o addirittura paralisi dell'attività aziendale.

Limitazioni al trasferimento delle quote secondo il Codice Civile

In via generale il trasferimento delle quote può avvenire in diverse

Nel nostro Paese prevale l'incidenza delle imprese familiari che rappresentano una parte essenziale nel panorama economico italiano.

modalità, ovvero: per atto *inter vivos* – tra cui (i) a titolo oneroso in caso di cessione a soggetti terzi o (ii) a titolo gratuito in caso di donazione – o per atto *mortis causa*.

Nel caso di trasferimento *inter vivos* delle quote di società di persone, ai sensi dell'articolo 2252 del Codice Civile, è desumibile la regola di intrasmissibilità delle stesse in assenza di *consenso unanime* di tutti i soci.

Parimenti, vi è l'intrasmissibilità *mortis causa* che comporta ai soci superstiti la scelta tra (i) la liquidazione della quota del socio *de cuius* agli eredi, (ii) lo scioglimento della società o (iii) l'ingresso degli eredi del socio defunto nella compagine sociale, previo consenso di tutti i soci superstiti e degli eredi stessi, ovvero salvo diversa disposizione del contratto sociale.

Pertanto, secondo quanto disposto dall'articolo 2284 del Codice Civile, il trasferimento della quota di partecipazione dal *de cuius* agli eredi è tutt'altro che automatica.

Di fatto, nell'ipotesi di apertura della successione di un socio di una società di persone, agli eredi dello stesso spetta solamente un diritto di credito nei confronti della società, sicché ne consegue un obbligo per i soci superstiti di liquidare la quota del socio defunto ai suoi eredi entro il termine di sei mesi.

In tale scenario, fa eccezione la società in accomandita semplice (s.a.s.) in quanto caratterizzata dalla presenza di due diverse categorie di soci, ovvero:

- soci accomandanti;
- soci accomandatari.

Per espressa disposizione di legge (articolo 2322 del Codice Civile) la quota di partecipazione del socio accomandante, che può essere considerata priva della connotazione personalistica, è trasmissibile *mortis causa* con il

consenso della maggioranza del capitale, salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo. Perciò, si rileva una deroga ai principi generali i quali, invece, restano applicabili per gli accomandatari. Infatti, la quota degli accomandatari segue le ordinarie disposizioni ed è trasmissibile solo dietro consenso unanime dei soci.

Inoltre, si deve tener presente che – in caso di società in accomandita semplice – qualora a seguito della cessione delle quote rimangano soltanto soci accomandanti o, al contrario, soltanto soci accomandatari, ai sensi dell'art. 2323 del Codice Civile tale evento ne comporta lo scioglimento della società, a meno che non si ricostituiscano la categoria di soci venuta meno entro il termine di sei mesi.

La disciplina generale per le società di persone, dunque, può generare conflitto tra i soci che, nella peggiore delle ipotesi, può comportare la fine del business, lo stallo temporaneo delle operazioni societarie ovvero la difficoltà nella liquidazione della quota del socio agli eredi, tale per cui dovrebbe rendersi necessario l'utilizzo delle riserve esistenti nel patrimonio netto della società (ove disponibili e sufficienti). Riserve che, essendo già state tassate in trasparenza in capo ai soci, dovranno essere distribuite in egual misura alla quota di partecipazione nei confronti di tutti i soci. Tale aspetto potrebbe comportare, tra l'altro, una notevole riduzione delle riserve utilizzabili per la liquidazione degli eredi del socio mancato. Pertanto, sovente, si rivela essenziale che l'imprenditore si avvalga di professionisti qualificati al fine di regolamentare preventivamente nello statuto sociale tali situazioni, così da evitare un indebolimento



della stabilità sociale ovvero di uno stallo societario o, ancor più, di un depauperamento del patrimonio sociale derivante dalla liquidazione della quota.

Eventuali conflitti interni tra soci ed eventuali subentranti potrebbero pregiudicare l'ordinaria gestione della società e comportare perdite di valore. Di conseguenza, la previsione di una diversa volontà contrattuale che deroghi l'unanimità dei consensi dei soci riconosce ad essi un'ampia

autonomia che favorisce una regolazione dei rapporti interni.

Da ultimo si rileva la complessità nel valutare le quote oggetto di liquidazione, tenuto conto che ci saranno inevitabilmente interessi contrastanti tra i soci superstiti, che potrebbero tendere a minimizzarne il valore, rispetto agli eredi che avranno interessi contrari favorendo situazioni di potenziale ritardo o stallo (nei casi più estremi) del procedimento di liquidazione.

Pianificare la circolazione delle quote attraverso deroghe pattizie

In alcuni casi, l'unanimità prevista per le modifiche all'atto costitutivo, ovvero al trasferimento delle quote di una società di persone, può essere derogata da una diversa pattuizione da parte dei soci. Attraverso apposite clausole, i soci possono prevedere una diversa circolazione delle quote, ottenendo così una più ampia autonomia in merito al loro trasferimento.

La sostituzione di un socio con un altro soggetto non è un'operazione irrilevante; tanto che il Codice Civile riserva agli altri soci la possibilità di apporre un veto sui trasferimenti di quote e sulla variazione della compagine sociale.



Vediamo in seguito alcuni esempi di clausole che consentono la deroga al principio di unanimità del consenso dei soci.

1) Clausole di maggioranza

Ai soci è riservata la facoltà di subordinare al consenso della maggioranza dei soci il trasferimento delle quote tramite un'apposita previsione sociale, che consente di assumere una decisione anche qualora non consultati tutti i soci, ma raggiunta la maggioranza prevista.

2) Clausole di libera trasferibilità delle quote

Ai soci è riservata la possibilità di prevedere la libera trasferibilità delle quote sociali senza alcun

vincolo nei confronti degli altri soci. Pertanto, l'inserimento di un'apposita clausola consisterebbe fin da subito nella manifestazione del consenso di cessione delle quote secondo le specifiche previsioni patuite in via preventiva.

3) Clausole di prelazione

Ai soci è riservata la facoltà di trasferire le proprie quote a terzi senza tener conto del vincolo del consenso unanime dei soci o della maggioranza (di cui al punto 1 precedente), previa l'offerta delle stesse agli altri soci a parità di condizioni. Tale clausola renderebbe più agevole la cessione delle quote sulla base del solo consenso dei diretti interessati, salvo in ogni caso

il riconoscimento di un diritto di prelazione agli altri soci.

4) Clausole di gradimento

Ai soci è riservato il consenso affinché un nuovo soggetto possa farvi ingresso mediante l'acquisto delle quote, nonché il diritto di riscatto delle stesse in caso di mancato rilascio del gradimento.

Tali clausole possono essere inserite nell'atto costitutivo, sia in sede di costituzione della società sia nel corso della vita sociale mediante modifica del contratto sociale.

Si pensi bene che l'inserimento di una clausola potrebbe intaccare l'equilibrio dei rapporti interni. In altre parole, potrebbe in qualche modo rafforzare la posizione di alcuni soci arrecando un danno ingiustificato ad altri. Occorre, quindi, porre particolare attenzione nel predisporre le clausole sopra richiamate al fine di definirne lo specifico ambito di applicabilità.

Disciplina fiscale in caso di trasferimento delle quote

Vale sicuramente la pena ripercorrere brevemente alcuni passaggi in ambito fiscale qualora avvenga un'operazione di trasferimento delle quote di una società di persone.

Preliminarmente, è necessario tener conto del regime della diretta imputazione del reddito prodotta dalla società a ciascun socio che è indipendente dalla sua effettiva percezione.

Tale reddito da assoggettare a tassazione in capo al socio, rileva proporzionalmente alla quota di partecipazione agli utili (cd. principio di trasparenza di cui all'articolo 5 del DPR n. 917/86).

Eventuali plusvalenze derivanti dalla cessione di partecipazioni sono imponibili per il loro intero ammontare e assoggettate a imposta sostitutiva del 26%.

Nelle cessioni di quote di società di persone, si dovrà determinare il valore

del costo fiscalmente riconosciuto, ovvero sommando al costo di acquisizione tutti gli utili fiscalmente attribuiti per trasparenza (senza rilevanza alcuna l'utile civilistico) e detraendo, nei limiti del reddito, gli utili distribuiti.

È bene notare che tale ricostruzione ai fini della sua corretta determinazione assume una cruciale importanza tale per cui è fondamentale un'analisi *ad hoc*.

Inoltre, nel caso di trasferimenti di quote di società di persone a favore di discendenti o del coniuge, *per successione o donazione*, è prevista l'esenzione dall'imposta come disposto dal comma 4-ter dell'articolo 3 del Dlgs n. 346/1990. Tale beneficio spetta limitatamente agli aventi causa che proseguono l'attività d'impresa per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento.

L'esenzione risulta esclusa per le Società di persone che non svolgono, per definizione, attività commerciale.

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

Nel caso di trasferimenti di quote di società di persone a favore di discendenti o del coniuge, per successione o *donazione*, è prevista l'esenzione dall'imposta

Il supporto professionale di KPMG

Al fine di poter evitare criticità nella gestione dell'impresa con conseguenti perdite di valore e opportunità di business, si ritiene opportuno valutare con largo anticipo l'impatto del passaggio generazionale sulla società coinvolta al fine di pianificare per tempo le possibili soluzioni con i soci.

KPMG, tramite un team di professionisti esperti in materia fiscale, legale e societaria, è in grado di supportare

l'imprenditore nella scelta di azioni mirate che possano assicurare una gestione ottimale delle problematiche tipiche delle società di persone, quali:

- Supporto nella definizione di specifiche modifiche all'atto costitutivo e ai patti parasociali;
- Analisi delle operazioni di efficientamento attraverso la valutazione di azioni specifiche e loro implementazione (come, ad esempio, la

trasformazione della società in società di capitali);

- Ricostruzione del costo fiscalmente riconosciuto della partecipazione;
- Assistenza nella pianificazione di ingresso di potenziali nuovi soci interni o esterni alla famiglia.

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



Come pianificare e proteggere il patrimonio artistico



Di Riccardo Di Stefano

Per realizzare al meglio il passaggio della propria collezione, il collezionista ha a disposizione diversi e validi strumenti giuridici, prestando particolare attenzione alle norme imperative di diritto successorio.

L'Italia è il luogo ove è conservata la quota più importante del patrimonio artistico mondiale. Questo è stato possibile non solo grazie ai fattori storici e ambientali, ma anche al contributo di numerosi collezionisti d'arte, che hanno saputo trasformare la loro passione in un'attività di pianificazione e organizzazione efficace del proprio patrimonio artistico.

Oltre al Codice dei beni culturali e del paesaggio e alla ordinaria modalità di trasmissione ereditaria delle opere d'arte (sulla quale si dirà in seguito), è essenziale considerare le soluzioni disponibili per il collezionista al fine di evitare il rischio di "disgregazione" e dispersione delle proprie collezioni d'arte. Questo aspetto è cruciale per la conservazione e valorizzazione dell'intera collezione.

In tale contesto, per pianificare al meglio il passaggio della propria collezione, il collezionista ha a disposizione diversi e validi strumenti giuridici da utilizzare. Preliminarmente, però, è fondamentale considerare le norme imperative di diritto successorio, prime fra tutte quelle che riservano diritti ai legittimari. Inoltre, occorre rispettare il divieto di patti successori, per cui sono vietati patti o contratti che dispongano della propria successione con un atto vincolante diverso dal testamento.

Le soluzioni "standard" spesso si rivelano insufficienti o inadeguate per garantire la corretta trasmissione della propria collezione d'arte, poiché aumentano il rischio di dispersione delle singole opere, oltre che di conflitti e divisioni all'interno della famiglia.

Pertanto, è fondamentale pianificare per tempo il passaggio generazionale, quando il collezionista è ancora in grado di valutare consapevolmente le opzioni disponibili, scegliendo ciò che è meglio sia per la propria famiglia che per le opere.

Il passaggio di mano delle opere d'arte

Ad oggi, l'Italia impone una tassazione sulle successioni e sulle donazioni piuttosto moderata, tra le più convenienti

in Europa. Infatti, i trasferimenti in favore della moglie, dei figli e dei nipoti beneficiano di una franchigia di 1 milione di euro, al di sotto della quale non è applicata alcuna tassazione. Al superamento di questa soglia, "scatta" l'aliquota del 4%.

Diversamente, i trasferimenti in favore di altri soggetti soggiacciono a franchigie inferiori e aliquota progressiva (sino all'8%) da applicare al valore di mercato, concorrendo a formare l'asse netto tassabile insieme a tutti i beni dell'attivo ereditario.

Tradizionalmente, la donazione rimane il più formale atto attraverso il quale è possibile trasmettere una collezione artistica *inter vivos*. La donazione, affinché sia valida, deve essere disposta **per atto pubblico**, ex art. 782 c.c., salvo il caso in cui **l'opera d'arte** possa essere considerata "**di modico valore**", affinché si possa ricadere sotto la previsione dell'art. 783 c.c. ed evitare, così, di ricorrere al notaio per la forma solenne (atto pubblico).

È anche possibile, per il collezionista, valutare il mero mantenimento dell'usufrutto sulla collezione d'arte limitandosi a donare la sola nuda proprietà. Così facendo sarà possibile continuare la gestione, in vita, della propria collezione e "istruire" i donatari con le opportune linee guida gestorie, sfruttando il tempo che lo separa dal definitivo passaggio per trasferire i suoi desideri.

È fondamentale, in questo contesto, prestare la dovuta attenzione al nuovo assetto "patrimoniale" creato dalla donazione il quale, infatti, potrebbe divenire inefficace a fronte dell'eventuale lesione della quota dei legittimari. In tali circostanze, infatti, la donazione potrebbe essere soggetta a due rischi principali: la **riunione fittizia**, ex art. 556 c.c., e l'eventuale azione di **riduzione**, ex art. 555 c.c., che i legittimari potrebbero intraprendere per tutelare i propri diritti.

Come evidenziato per la donazione, anche gli altri strumenti giuridici – di seguito commentati – dovranno essere attentamente valutati per evitare e

È fondamentale pianificare per tempo il passaggio generazionale, quando il collezionista è ancora in grado di valutare consapevolmente le opzioni disponibili, scegliendo ciò che è meglio sia per la propria famiglia che per le opere.



prevenire eventuali inconvenienti, in particolare quelli che potrebbero essere sollevati dagli eredi legittimari.

Strumenti per pianificare il futuro delle collezioni d'arte

La protezione della collezione d'arte dal rischio di disgregazione, come sopra anticipato, deve necessariamente essere pianificata per tempo, al fine di preservarne l'unitarietà e impedire

che la preziosa opera di "raccolta" venga suddivisa tra eredi o soggetti estranei alla famiglia. Inoltre, in caso di cessione a terzi, è importante valutarne con attenzione le implicazioni fiscali a seconda della natura del venditore (es. mercante d'arte o collezionista che "vende occasionalmente"). Pur tralasciando in questa sede l'aspetto della vendita a terzi, si analizzeranno successivamente alcuni

strumenti di pianificazione patrimoniale che, a seconda delle esigenze personali, possono essere utili per gestire il passaggio della propria collezione fintanto che il collezionista è ancora in vita.

La fondazione

La Fondazione è uno degli strumenti più utilizzati per la trasmissione di grandi collezioni d'arte. Se costituita tramite atto tra vivi, è necessario adottare la forma dell'atto pubblico, nel quale (o nello statuto) devono essere specificati: il patrimonio di cui la fondazione viene dotata; lo scopo; gli organi con i relativi poteri; la denominazione; la sede ed i criteri di erogazione delle eventuali rendite. Dopo la costituzione sarà necessario ottenere il riconoscimento da parte del Prefetto o della Regione, a seconda della tipologia di fondazione scelta.

La Fondazione, in quanto ente non commerciale, non potrà perseguire fini di lucro soggettivo. Tuttavia, offre diversi vantaggi: può proteggere la **collezione dalla disgregazione**; tutelarla da eventuali creditori personali del collezionista; favorire, se previsto nello statuto, la crescita della collezione con nuove acquisizioni e valorizzarla rendendola accessibile al pubblico o pianificando eventi. D'altro canto, la Fondazione presenta anche dei limiti intrinseci, che non possono essere trascurati. Una volta

destinata la collezione d'arte alla Fondazione, il collezionista ed i suoi eredi ne **perdono irreversibilmente la proprietà**. Questo limite potrebbe essere superato attribuendo alla Fondazione un ruolo puramente gestorio, mantenendo la proprietà della collezione in capo al collezionista ed ai suoi eredi tramite lo strumento giuridico più idoneo.

Nel contesto delle regole di diritto successorio, è importante sottolineare che il conferimento di beni in favore di una Fondazione è considerata come una donazione indiretta. Tale liberalità, come già evidenziato per le donazioni, rileva ai fini della **riunione fittizia** e può essere soggetta all'**azione di riduzione** qualora violi le quote riservate ai legittimari oppure esposta ad azione di espropriazione (ex art. 2929-bis c.c.) da parte dei creditori. Questo aspetto rende la Fondazione potenzialmente instabile qualora la sua implementazione non sia accompagnata da professionisti esperti in materia.

Il trust

Un altro strumento efficace per gestire il passaggio generazionale della propria collezione di opere d'arte è il *trust*.

Si tratta di uno strumento giuridico di origine estera, recepito nel nostro ordinamento con la Convenzione Aja del 1985. Tramite il *trust*, un soggetto (Settlor) trasferisce un patrimonio ad un



altro soggetto (Trustee) affinché questo lo amministri secondo modalità prestabilite per perseguire specifiche finalità. Il *trust* si configura come un "fascio" di obbligazioni di natura fiduciaria che gravano sul Trustee, da adempiere nei confronti di soggetti Beneficiari o per l'attuazione di uno scopo.

Il *trust*, se ben strutturato, offre diversi vantaggi per il passaggio generazionale del proprio patrimonio artistico. Tra questi, vi sono: la segregazione dei beni trasferiti rispetto al patrimonio del disponente; la possibilità per il disponente di partecipare indirettamente, sotto specifiche condizioni, alla gestione della collezione senza mantenere la proprietà dei beni; la capacità del *trust*

di generare profitti, sia attraverso la gestione della collezione artistica che tramite vendite occasionali; la possibilità – recentemente oggetto di rilevanti modifiche normative e chiarimenti da parte dell'Agenzia delle Entrate – di pianificare al meglio la fiscalità del passaggio generazionale, posticipando o anticipando gli effetti fiscali.

Nonostante i suoi vantaggi, il *trust* presenta sfide e difficoltà simili a quelle di una fondazione o di una donazione, ricadendo nel novero delle donazioni indirette (prima analizzate). Di conseguenza, può essere oggetto alla riunione fittizia e all'azione di riduzione, qualora violi le quote riservate ai legittimari.

È cruciale gestire e valutare ogni fase con il supporto di professionisti esperti, capaci non solo di consigliare lo strumento più adatto al caso specifico, ma anche di anticipare le conseguenze fiscali e legali connesse alla soluzione scelta.

La società

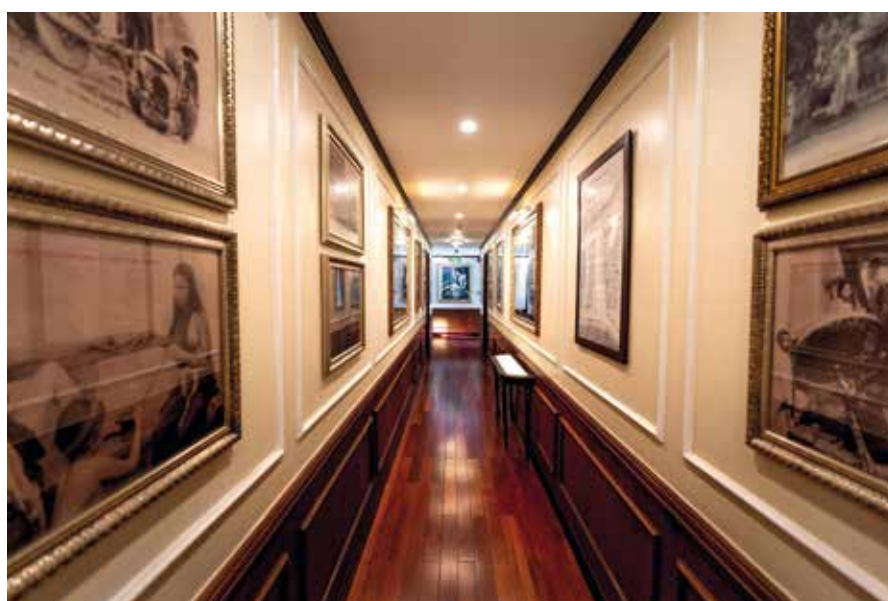
Il passaggio generazionale può essere organizzato efficacemente tramite la costituzione di una società (o di una holding) in cui conferire gli asset da trasferire. Attraverso questo conferimento, il proprietario/conferente sostituisce gli asset (i.e. la collezione d'arte) con quote societarie, che potrà poi trasferire agli eredi. Questo schema di "sostituzione" consente, dunque, di facilitare il passaggio generazionale.

Tuttavia, è essenziale considerare i vantaggi e gli effetti derivanti da tale approccio. In primo luogo, va attentamente scelta la forma giuridica della società: le società di capitali (quali la più utilizzata S.r.l.) offrono

caratteristiche di gran lunga differenti rispetto alle società di persone (S.a.S, S.n.c. fino alla più "semplice" S.S.). Per le S.r.l., ad esempio, è necessaria una perizia giurata di stima per il conferimento degli asset, mentre per le società di persone tale perizia non è richiesta, poiché la responsabilità illimitata dei soci rappresenta la principale garanzia per i creditori. Questa differenza influisce sul valore delle quote societarie e sulla discrepanza che potrebbe emergere nel tempo rispetto al valore di mercato degli asset a suo tempo conferiti (i.e. la collezione d'arte), il cui valore potrebbe aumentare rispetto alla staticità del valore delle quote.

Inoltre, vi sono importanti implicazioni fiscali: le società di capitali sono soggette ad IRES, mentre le società di persone attribuiscono i redditi conseguiti direttamente ai soci, in modo trasparente ed indipendentemente dalla loro effettiva percezione. Le quote societarie (dell'intera o parziale collezione conferita), oltre a poter essere cedute (con implicazioni fiscali e legali differenti rispetto alla cessione dei singoli asset), possono essere oggetto di **patto di famiglia**. Questo, essendo l'unico patto successorio consentito, non potrà essere impugnato dai legittimari non destinatari delle quote con l'azione di riduzione, né essere soggetto alla collazione. L'utilizzo della società potrebbe **garantire una stabilità maggiore** rispetto agli altri strumenti menzionati, **proteggendo l'unitarietà** della collezione e **limitando il rischio di disgregazione**. Tuttavia, è cruciale gestire e valutare ogni fase con il supporto di professionisti esperti, capaci non solo di consigliare lo strumento più adatto al caso specifico, ma anche di anticipare le conseguenze fiscali e legali connesse alla soluzione scelta.

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





Valori ed eccellenze

- 60 All'avanguardia nella parità di genere**
A cura della Redazione
- 64 Professionisti del futuro**
Intervista a Flavio Proietti e Antonella Colombo
- 68 Nuovi Centri di Consulenza Finanziaria Allianz Bank**
A cura della Redazione
- 72 La finanza per tutti, una guida per diventare consapevoli**
A cura della Redazione
- 76 Allianz per le imprese: un impegno a tutto tondo**
A cura della Redazione
- 80 Un teatro che si fa casa, una casa che si fa teatro**
A cura di Allianz UMANA MENTE

Focus

Mentre si allarga la rete territoriale dei centri di consulenza finanziaria di Allianz Bank, è sempre più ampio e intenso l'impegno in iniziative di carattere sociale dedicate, in particolar modo, alle donne e ai giovani. Da segnalare, in primo luogo, la certificazione sulla Parità di Genere sulla rete di consulenti finanziari Allianz Bank, prima volta in Italia, per le azioni concrete mirate all'inclusione, alla valorizzazione e allo sviluppo

professionale delle donne financial advisor. Ha, intanto, superato con successo la boa del primo anno di attività il programma Allianz Bank Future Advisors, teso a formare i professionisti di domani. In questo quadro, va messa in evidenza la pubblicazione della raccolta "Guida alla Finanza", mirata alla sensibilizzazione dell'educazione finanziaria, assicurativa e previdenziale per un pubblico ampio e diversificato.



Da sinistra, Paola Corna Pellegrini, Presidente di Winning Women Institute; Elisabetta Liso, Responsabile Comunicazione Esterna Allianz Bank; Cristiana Vergobbi, Consulente Gender Equality e D&I di Winning Women Institute ed Enrico Gambardella, Managing Director e Founder di Winning Women Institute.

All'avanguardia nella parità di genere

A cura della Redazione

Allianz Bank Financial Advisors certifica, prima in Italia, la sua rete di Consulenti Finanziari con Winning Women Institute.

La Certificazione ha premiato il lungo lavoro intrapreso dalla Banca verso la parità di genere con azioni concrete che mirano all'inclusione, alla valorizzazione e allo sviluppo professionale.

Un risultato straordinario grazie a un impegno iniziato con tenacia oltre due anni fa: un progetto pionieristico, innovativo e unico, che si muove nel solco delle iniziative strategiche di Allianz S.p.A. sulla parità di genere (la Compagnia ha infatti ottenuto la Certificazione per la parità di genere UNI/PdR 125:2022 nel marzo scorso) e che raggiunge oggi un risultato storico: Allianz Bank Financial Advisors, la banca rete del Gruppo Allianz in Italia guidata dall'amministratore delegato Paola Pietrafesa, è la prima realtà in Italia a certificare la sua rete di Consulenti Finanziari sulla Gender Equality, ottenendo la "Certificazione di Winning Women Institute" che, per la prima volta, ha adattato il proprio modello di certificazione a una realtà lavorativa

formata non da dipendenti, ma da consulenti finanziari liberi professionisti abilitati all'offerta fuori sede. La Certificazione, ufficializzata durante l'evento "Winning Women Institute Events" che si è tenuto lo scorso 7 maggio, a Milano, ha premiato il lungo lavoro intrapreso dalla Banca verso la parità di genere con azioni concrete che mirano all'inclusione, alla valorizzazione e allo sviluppo professionale delle donne all'interno della rete di oltre 2.300 Financial Advisors di Allianz Bank distribuiti in tutta Italia. Azioni che hanno facilitato la crescita della componente femminile della rete, e che saranno ulteriormente sviluppate con programmi dedicati di welfare, formazione e *onboarding* per le professioniste neo-inserite.

La grande innovazione di Allianz Bank, infatti, è che, per prima in Italia, ha portato avanti un impegno verso le pari opportunità lavorando sulla sua rete di liberi professionisti iscritti all'albo unico dell'OCF, l'Organismo di vigilanza dei Consulenti Finanziari; un aspetto, quello della libera professione, che rispetto al lavoro dipendente offre meno sicurezza e ha storicamente frenato l'ingresso delle donne consulenti nel mondo delle reti finanziarie. "La Certificazione della parità di genere della nostra rete di Financial Advisors dimostra l'impegno nel miglioramento continuo che abbiamo perseguito fin dall'inizio di questo percorso pionieristico, iniziato più di cinque anni fa con l'istituzione della Commissione Permanente femminile

Il Winning Women Institute

Fondato nel 2017, il **Winning Women Institute** è una società benefit impegnata nella diffusione del principio della gender equality presso istituzioni, opinione pubblica e imprese. È stata la prima società in Italia a lanciare una Certificazione per la parità di genere nel mondo del lavoro, creata attraverso l'impegno del proprio Comitato Scientifico composto da esperti di ambito accademico e aziendale, che hanno messo a punto un modello d'indagine basato sull'innovativa metodologia Dynamic Model Gender Rating.

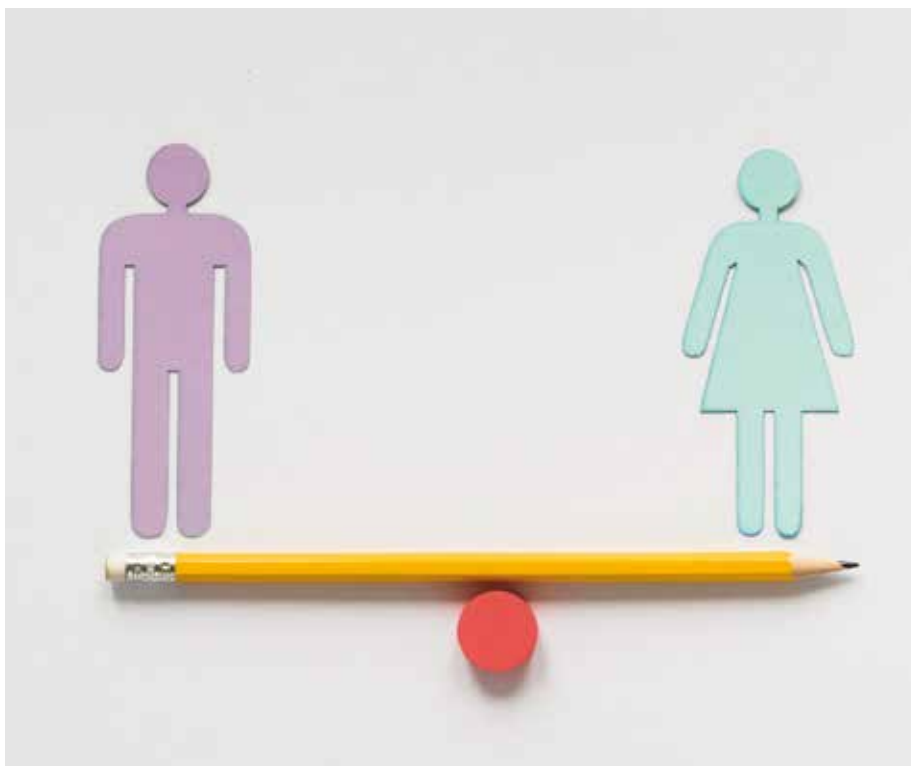


In virtù del background maturato, l'istituto ha anche contribuito alla stesura della prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022, entrata in vigore nel maggio 2022, e oggi offre consulenza alle imprese di ogni dimensione e settore accompagnandole nella fase di preparazione dei requisiti necessari per accedere alla Certificazione nazionale. Presidente di Winning Women Institute è Paola Corna Pellegrini che vanta un curriculum quarantennale ricco di successi professionali. Dal 2011 fino a giugno 2022 ha ricoperto la carica di CEO di Allianz Partners Italia. Attualmente è anche Presidente di AICEO e Vicepresidente del Forum della Meritocrazia. Nel 2017 con Enrico Gambardella (Direttore HR di primarie aziende multinazionali) e William Griffini (CEO di Carter & Benson e Business Angel) ha fondato Winning Women Institute nel quale, dal 2017 fino ad agosto 2022, ha ricoperto la carica di Presidente del Comitato Scientifico, passando a settembre 2022 il testimone a Sonia Malaspina, e assumendo il ruolo di Presidente della società.

“Women Academy” e circa due anni fa con l'accordo siglato con Winning Women Institute. Questo ha portato a risultati superiori alle nostre aspettative iniziali”, commenta Paola Pietrafesa. “Il nostro impegno non si fermerà qui, anzi: a breve seguiranno nuove e importanti iniziative dedicate alla componente femminile della nostra rete, in linea con i principi di Diversity, Equity & Inclusion del Gruppo Allianz”.

Non sono mancate le difficoltà iniziali, perché prima di oggi non era mai stato concepito un modello di certificazione per liberi professionisti del settore della consulenza finanziaria e del risparmio gestito. Questo, in particolare, perché, essendo professionisti con partite IVA, non esistevano (e tuttora non esistono) politiche di welfare a copertura dei periodi di assenza dall'attività, come i periodi di maternità o di assistenza ai familiari anziani.

La lunga esperienza di Allianz Bank e la sensibilità del Gruppo su tali tematiche hanno spinto la Banca a mettere in piedi in poco tempo sia un percorso innovativo di *onboarding* e di formazione dedicato alle donne, sia dei pacchetti economici che possano aiutare le professioniste durante le fasi di interruzione dal lavoro. In assenza di tutele di sistema,



In assenza di tutele di sistema, la Banca ha deciso in autonomia di supportare economicamente le consulenti finanziarie durante le fasi di interruzione dal lavoro, al fine di contribuire al benessere della persona, ma anche al suo sviluppo professionale.

infatti, la Banca ha deciso in autonomia di supportare economicamente le consulenti finanziarie durante queste fasi al fine di contribuire al benessere della persona ma anche al suo sviluppo professionale.

I primi risultati di questo impegno non si sono fatti attendere. Infatti, è recente la notizia dell'inserimento di 29 professioniste donne tra i 136 nuovi Consulenti Finanziari nella rete in Italia nel corso del 2023 e la nomina della prima donna con ruolo di Area Manager a febbraio 2024. "Allianz Bank Financial Advisors è un esempio virtuoso di azienda fortemente determinata al raggiungimento della parità di

genere, così determinata da estendere il processo di certificazione, prima assoluta in Italia, alla sua rete di Consulenti Finanziari. Certificare i 'collaboratori' ma non dipendenti ha significato per noi lavorare su un modello particolarmente innovativo e oggi, dopo due anni di impegno concreto e di iniziative di miglioramento, Allianz Bank è riuscita ad ottenere la "Certificazione Winning Women Institute", ha dichiarato Paola Corna Pellegrini, Presidente di Winning Women Institute. Un altro grande brand che si aggiunge alle molte realtà che stanno lavorando concretamente per cambiare le cose.



Professionisti del futuro

Il programma Allianz Bank Future Advisors ha compiuto un anno di attività, con un bilancio più che lusinghiero: dall'inizio del progetto, infatti, sono entrati 75 giovani altamente qualificati.



**Intervista ad Antonella Colombo
e Flavio Proietti**

Nel corso del 2024 sono 36 i giovani che si sono finora avvicinati ad Allianz Bank. Una quota importante, pari al 41% del totale inseriti. Dall'inizio del progetto sono entrati circa 75 giovani consulenti finanziari.

Annunciato a maggio 2023, e operativo dalla scorsa estate, con lo scopo di agevolare nuovi ingressi nella propria Rete di consulenti finanziari, il programma Allianz Bank Future Advisors ha compiuto di recente un anno di attività. Dedicato a professionisti under 40 già con un'esperienza professionale nel mondo bancario o finanziario, ha lo scopo di rafforzare la rete dei Financial Advisors con forze nuove che abbiano voglia di crescere, mentalità imprenditoriale, capacità relazionali e approccio commerciale, e peraltro portino con sé un portafoglio clienti di spessore. Dunque, un programma importante orientato al futuro sia dei giovani, che entrano in modo più qualificato nel mondo del lavoro, sia della stessa banca, che vede irrobustirsi la propria capacità di penetrazione commerciale sul mercato. Ne parliamo in questa intervista con Flavio Proietti, Responsabile Sviluppo Commerciale Centro-Sud e Isole, e Antonella Colombo, Responsabile Sviluppo Commerciale Nord di Allianz Bank, che sono i referenti del progetto.

Un anno è forse poco per fare il bilancio di un'iniziativa di questo rilievo, ma possiamo iniziare a fare il punto?

AC. Il progetto è partito nella prima parte dello scorso anno con una prima fase pilota su sei province. Da fine settembre 2023 lo abbiamo esteso a tutto

il territorio nazionale. I primi risultati sono già importanti: nel corso del 2024 sono 36 i giovani che si sono avvicinati alla nostra organizzazione fino ad ora, una quota importante pari al 41% del totale inseriti. Allargando lo sguardo, dall'inizio del progetto sono entrati circa 75 giovani consulenti finanziari. Grande successo, che non ci aspettavamo fin da subito.

Un aspetto rilevante del programma consiste nell'affiancamento di un manager esperto, o tutor, che accompagna il professionista occupandosi del suo inserimento all'interno del Gruppo, monitorandone la crescita e accompagnandolo nel raggiungimento degli obiettivi commerciali. Come sta funzionando questo affiancamento?

FP. È la parte più importante e caratterizzante dell'iniziativa, dato che quando ci si avvicina alla professione c'è una forte barriera all'ingresso. Nella professione di consulente finanziario, oltre alle competenze tecniche, conta l'esperienza maturata ed è per questo che è importante l'affiancamento costante. Oltre al Business Manager, il neo inserito è supportato da un tutor che trasmette le competenze nel day by day. Il ruolo del tutor è molto delicato, e si esplica in un percorso importante in cinque tappe per rispondere alle esigenze dei giovani nella maniera migliore.

Nella professione di consulente finanziario, oltre alle competenze tecniche, conta l'esperienza maturata ed è per questo che è importante l'affiancamento costante a un consulente esperto.



Altro punto nodale è il trasferimento del portafoglio del nuovo consulente. Sono emerse criticità o il programma funziona senza particolari problemi?

AC. Il trasferimento è uno dei momenti più delicati per i consulenti finanziari che passano alla nostra realtà da altre organizzazioni: ancora di più per coloro che da poco avevano creato delle relazioni con i clienti presso altri intermediari, il più delle volte stringendo un rapporto di lavoro subordinato. Per agevolare il passaggio, abbiamo agito in due direzioni. Da una parte, abbiamo messo a punto un programma di on boarding, appositamente studiato e dotato di una serie di leve di accompagnamento operativo anche sul territorio; monitoriamo il programma nel continuo e i partecipanti danno riscontri molto positivi. Dall'altra parte la figura del tutor che ha tra le

sue funzioni proprio quella di assistere il neo-inserito nella fase di contatto, trasferimento e sviluppo delle relazioni che trasferisce dalla precedente realtà.

Il programma formativo contempla attività in aula e incontri virtuali.

Come se ne può valutare l'efficacia?

FP. Tutto il percorso formativo, che si realizzi in presenza fisica o virtuale, è monitorato tramite survey che ci consentono di ottenere il riscontro puntuale dei partecipanti. Grazie ai feedback ricevuti, riusciamo a effettuare un fine tuning in itinere, necessario per rendere il percorso efficace e in linea con le esigenze. Nel programma formativo torna centrale la figura del tutor. I contenuti della formazione sono pensati per un'applicazione pratica immediata, infatti, tutto quello che i neo inseriti imparano in aula può essere testato e messo

“Agiamo nella prospettiva che l’ingresso dei giovani diventi parte del nostro sistema, per l’energia e l’entusiasmo che mettono nel loro lavoro, in una prospettiva di collaborazione intergenerazionale”.

a terra concretamente, grazie all’apoggio di un tutor con maggiore esperienza.

È passato un anno e, da programma, è previsto un momento di verifica sui risultati effettivamente raggiunti da ogni nuovo inserimento. Che bilancio si può trarre? C’è soddisfazione reciproca della banca e dei consulenti?

AC. In effetti, un anno è un periodo troppo breve per tirare delle conclusioni, l’intero programma Future Advisors dura di per sé quattro anni. Già oggi possiamo cogliere segnali soddisfacenti: tra i neo-inseriti, la gran parte ha ottenuto riscontri professionali rilevanti, in alcuni casi hanno avuto l’occasione di accedere al Viaggio Sogno, organizzato dalla banca per chi raccoglie le performance migliori della rete. È un bel segnale per il loro futuro e per quello della stessa Banca.

Guardando in avanti, quali prospettive si intravedono per la continuazione e lo sviluppo del programma per i Future Advisors?

FP. Continuiamo verso la direzione tracciata, perché questo è un programma strategico che avvicina la Banca alle esigenze del mercato e dei clienti, che si troveranno ad affrontare tematiche di passaggio di testimone tra generazioni. Sicuramente puntiamo a individuare altri giovani talenti da introdurre in questo percorso e affineremo il feedback dei partecipanti. Agiamo nella prospettiva che l’ingresso dei giovani diventi parte del nostro sistema, per l’energia e l’entusiasmo che mettono nel loro lavoro, e per realizzare questo è importante implementare una collaborazione intergenerazionale per uno sviluppo continuo della nostra rete.



L'AD di Allianz Bank Paola Pietrafesa taglia il nastro all'inaugurazione del Centro di Consulenza Finanziaria di Potenza.

Nuovi Centri di Consulenza Finanziaria di Allianz Bank

A cura della Redazione

Un'espansione territoriale importante per offrire ai clienti un servizio sempre più evoluto, innovativo e altamente personalizzato.

Allianz Bank Financial Advisors ha aperto nei mesi scorsi a Potenza, ad Alessandria e a Formia, tre nuovi Centri di Consulenza Finanziaria. Nel mese di gennaio, a Potenza, dove opera il team composto dal Business Manager Vincenzo Perna, insieme a Nicola Ciranna e Antonio Amore, coordinati dall'Executive Manager Alessandro Musumeci all'interno della struttura manageriale dell'Area Manager Francesco Camaiani.

Ad Alessandria, invece, la struttura è stata inaugurata a fine maggio nel pieno centro della città nei pressi di Piazza Marconi. Il Vicedirettore Generale Mario Ruta, l'Area Manager Nord Ovest Giuseppe Ghisleni e l'Executive Manager Franco Michelini hanno aperto ufficialmente le porte dei nuovi spazi dedicati alla consulenza finanziaria e all'operatività bancaria alla presenza di autorità civili e religiose.

Il Piemonte ha visto, inoltre, l'apertura della nuova sede di Novara, situata nel centro città in Corso Felice Cavallotti, all'interno dei favolosi spazi del settecentesco Palazzo Langhi Leonardi.

A inizio luglio, infine, la Banca ha rinnovato gli spazi della sede di Formia, inaugurando i nuovi uffici con la partecipazione del Vicedirettore Generale Mario Ruta, dell'Area Manager del Lazio e Abruzzo, Domenico Lella, e dell'Executive Manager Gilberto Petrone.

L'apertura, inoltre, del nuovo centro Allianz Bank a Potenza esprime la volontà di ampliare l'attività nel capoluogo lucano, in controtendenza rispetto a una fase caratterizzata da una contrazione del numero degli sportelli bancari su tutto il territorio nazionale e in particolar modo in Basilicata.

L'apertura del nuovo centro Allianz Bank a Potenza sottolinea la volontà di ampliare l'attività in contrapposizione a una fase caratterizzata da una contrazione del numero degli sportelli bancari su tutto il territorio nazionale e in particolar modo in Basilicata.

Il team di Financial Advisor del Centro di Consulenza Finanziario di Potenza. Da sinistra: Nicola Ciranna, il Business Manager Vincenzo Perna e Antonio Amore.



Con l'apertura della sede di Alessandria si conferma la volontà della Banca di affermarsi sul territorio piemontese per offrire un servizio sempre più avanzato atto a cogliere le esigenze della clientela in ogni fase della vita.



All'inaugurazione della sede di Alessandria, da sinistra l'Executive Manager Franco Michelini, il Vicedirettore Generale Mario Ruta, l'Area Manager Giuseppe Ghisleni e il Business Manager Alessio Fiorini.

Allianz Bank ha, infatti, deciso di investire nelle competenze di professionisti e nel rafforzare e valorizzare la relazione instaurata con la clientela sul territorio, per offrire un servizio di consulenza qualificata e multidisciplinare. La nuova sede, ubicata a Potenza in Via Mazzini 1, alle porte del centro storico, si trova di fronte a via Pretoria, la strada principale della città. Gli uffici sono facilmente raggiungibili anche tramite le scale mobili Santa Lucia (le più lunghe d'Europa) che dalla parte bassa della città arrivano proprio di fianco ai nuovi locali di Allianz Bank. Gli spazi sono caratterizzati da un

arredamento moderno, pensati per offrire una consulenza personalizzata, insieme ai servizi bancari, in un ambiente sicuro e accogliente. Inoltre, la vicinanza del nuovo Centro di Consulenza Finanziaria alla storica sede dell'Agenzia Allianz, Rinaldi Team sas - attiva a Potenza da 40 anni e presente nella principale Piazza Mario Pagano (meglio conosciuta come Piazza Prefettura) - rende più agevole la collaborazione tra i Financial Advisor della rete Allianz Bank e gli Agenti Allianz, anche in chiave di sviluppo delle sinergie di Casa Allianz, il progetto che unisce gli aspetti di protezione

assicurativa con quelli della gestione del patrimonio e degli investimenti della clientela, famiglie e imprese. Anche ad Alessandria, come si è detto, la nuova sede è strategicamente situata in pieno centro. L'inaugurazione ha rappresentato un evento significativo per la città. La cerimonia di apertura ha visto, infatti, la partecipazione di oltre 150 persone, tra clienti e ospiti, che hanno potuto ammirare le opere dei Maestri Carlo Pace e Piergiorgio Colombara, accompagnati dal suono dell'arpa di Sara Terzano, docente del Conservatorio di Alessandria.



Taglio del nastro all'inaugurazione di Formia. In primo piano da sinistra: la Business Manager Paola di Pietro, l'Area Manager Lazio e Abruzzo Domenico Lella e il Vicedirettore Generale Mario Ruta.

L'apertura di questa sede conferma la volontà della Banca di affermarsi sul territorio piemontese per offrire un servizio sempre più evoluto, innovativo e altamente personalizzato per cogliere le esigenze della clientela in ogni fase della vita.

L'attenzione della Banca verso le esigenze di prossimità dei suoi clienti traspare anche nel rinnovamento degli spazi di Formia. Una sede tra le prime aperte in Italia che oggi si colloca in un contesto moderno dotato di arredi contemporanei e funzionali, per svolgere un servizio di alta qualità verso la clientela di quest'area.

L'attenzione della Banca
verso le esigenze
di prossimità dei suoi clienti
traspare anche
nel rinnovamento
degli spazi di Formia.

Guida alla Finanza

di REF Ricerche e FIRSTonline




In collaborazione con Allianz Bank Financial Advisors

La finanza per tutti, una guida per diventare consapevoli

A cura della Redazione

Prossimamente l'e-book Guida alla Finanza, uno strumento avanzato di educazione finanziaria elaborato da REF Ricerche, pubblicato a puntate da *FIRSTonline*, per dare a tutti, dai risparmiatori in erba ai professionisti, la possibilità di comprendere il mondo della finanza e gli aspetti che lo governano in modo semplice e completo.



“Guida alla finanza”
è un progetto editoriale
composto da 24 articoli
pubblicati sul sito di FIRSTonline
che si concluderà con l’uscita
di una raccolta in formato e-book
nel mese di novembre,
per celebrare il Mese
dell’Educazione Finanziaria,
sottolineandone lo scopo
divulgativo e formativo.

In Italia, dove l’educazione finanziaria è tradizionalmente carente, di norma più che negli altri Paesi avanzati, un’iniziativa finalizzata alla pubblicazione di un dizionario della Finanza appare utile e meritevole. Ne è la prova l’iniziativa, avviata nell’ottobre dell’anno scorso, di alfabetizzazione finanziaria dedicata a coloro che svolgono attività professionali nel risparmio gestito, come i consulenti finanziari, ma anche a chi è alle prime armi e coltiva il desiderio di apprendere le basi di questo affascinante mondo.

“Guida alla Finanza” è un’innovativa iniziativa enciclopedica di formazione assicurativa, previdenziale e finanziaria condotta da *FIRSTonline*, sito indipendente e interamente digitale di economia e finanza, fondato da Ernesto Auci e Franco Locatelli, con la collaborazione dell’istituto REF Ricerche, società indipendente che

opera nell’ambito di ricerca e consulenze personalizzate per processi conoscitivi e decisionali, presieduta dal professor Angelo Baglioni, docente dell’Università Cattolica di Milano, per l’elaborazione dei contenuti grazie al contributo di firme autorevoli del settore.

“Guida alla finanza” è un progetto editoriale composto da 24 articoli pubblicati sul sito di FIRSTonline che si concluderà con l’uscita di una **raccolta** in formato **e-book** nel mese di novembre, per celebrare il Mese dell’Educazione Finanziaria, sottolineandone lo scopo divulgativo e formativo.

Il progetto rappresenta per la Banca l’occasione di dare concretamente forma al suo costante impegno per un’alfabetizzazione finanziaria, previdenziale e assicurativa a qualsiasi età, in quanto essa rappresenta

Le uscite della collana Guida alla Finanza

- “Perché è importante capire la finanza?”, a cura di Magda Bianco
- “La finanza è una buona cosa ma quando eccede diventa pericolosa”, a cura di Fabrizio Galimberti
- “Investimenti finanziari: l'importanza del tempo e dell'orizzonte temporale”, a cura di Marcello Messori
- “Mercati finanziari: come e perché regolare l'intermediazione del risparmio e a cosa servono le Authority di vigilanza”, a cura di Luca Filippa
- “Investimenti finanziari: come ottimizzarli nell'arco della vita in teoria e nella pratica”, a cura di Ilaria Fornari
- “Mercati finanziari: investire offre opportunità ma comporta rischi”, a cura di Andrea Terzi
- “Investimenti finanziari: che cos'è la propensione al rischio e perché è importante la diversificazione di portafoglio”, di Angelo Drusiani
- “Tassi di interesse: come leggere la curva dei rendimenti”, a cura di Carluccio Bianchi
- “Rating di credito e rating ESG: a che servono le pagelle di Moody's, S&P's e Fitch sulla sostenibilità di Stati e imprese”, a cura di Alfonso Del Giudice
- “Fondi di investimento: cosa sono, come si fa ad investire, a chi convengono ma perché in Italia sono così cari”, a cura di Manuela Geranio
- “Fondi ESG: che cosa sono e dove si trovano per investire. La sostenibilità ne aumenterà il rendimento?”, a cura di Roberto Bianchini
- “ETF: che cosa sono i fondi a gestione passiva che hanno rivoluzionato gli investimenti finanziari e come funzionano”, a cura di Demis Todeschini
- “Obbligazioni, quali le caratteristiche principali?” a cura di Luigi Nardella
- “Investimenti assicurativi: la parte più importante del risparmio gestito”, a cura di Riccardo Sabbatini
- “Investire nelle commodity: il primato del petrolio tra guerre, transizione energetica e speculazione”, a cura di Davide Tabarelli
- “Investire nei fondi immobiliari: rendimenti moderati ma a basso rischio”, a cura di Mario Breglia
- “Finanza digitale: i pagamenti “invisibili” sono la nuova frontiera”, a cura di Pierangelo Soldavini
- “Futures, Options, Swaps: che cosa sono e a che servono i più sofisticati prodotti dell'ingegneria finanziaria”, a cura di Marcello Esposito
- “La centralità del tasso di cambio e l'importanza del rapporto tra euro e dollaro”, a cura di Rony Hamaui
- “Gli hedge fund, mezzo secolo in altalena: che cosa sono e perché sono tanto influenzati dai tassi d'interesse”, a cura di Antonio Foglia
- “Investire in azioni: meglio le value o le growth e qual è la loro differenza?”, a cura di Angelo Marotta
- “Il bitcoin e le altre cripto-attività: che cosa sono veramente e soprattutto perché non possono essere moneta”, a cura di Riccardo De Bonis
- “Euro digitale, così la moneta cambia pelle: che cos'è realmente e a cosa serve”, a cura di Stefano Siviero
- “L'educazione finanziaria è un autentico “reddito” di libertà economica e un'opportunità irrinunciabile per la parità di genere”, a cura di Claudia Segre

Il dizionario è un potente antidoto contro l'incertezza e i continui cambiamenti di scenario sui mercati, ma anche contro la moltiplicazione di inganni, imbrogli e frodi che l'uso sempre più diffuso dei mezzi di comunicazione via internet può causare alle persone.

l'elemento chiave nella presa di coscienza delle risorse a disposizione in vista degli obiettivi futuri.

In un contesto segnato dalla complessità, l'apprendimento dei concetti chiave di finanza personale e mercato non può prescindere dalla figura del consulente finanziario che, ascoltando il cliente e accompagnandolo nella scelta delle soluzioni adeguate ai suoi bisogni, è un interlocutore capace di guidare il cliente nella scelta di soluzioni orientate ai suoi bisogni nel lungo periodo.

La Guida è una vera miniera di informazioni in cui vengono svolti temi quali, per esempio, i Bitcoin e le criptovalute, gli investimenti azionari e obbligazionari, gli hedge fund, i tassi d'interesse, i tassi di cambio o la finanza digitale, ma anche i fondi d'investimento mobiliari e immobiliari, le commodity e gli aspetti assicurativi. Un e-book che consente, dunque, di acquisire in modo efficace e concreto le conoscenze e le competenze per poter gestire al meglio e in tranquillità i propri risparmi.

“Si tratta di un'iniziativa importante, che si distingue nettamente da altre realizzazioni presenti sul mercato”, ha commentato il Professor Marcello Messori, Presidente di Allianz Bank, che ha chiarito: “L'obiettivo è non solo quello di fornire ai consulenti finanziari uno strumento importante nel loro lavoro quotidiano con i clienti, ma di far sì che i risparmiatori – in primo luogo, le donne e i giovani – possano compiere scelte d'investimento consapevoli”.

Per Luca Paolazzi, Economista di REF Ricerche, la Guida rappresenta un potente antidoto contro l'incertezza e i continui cambiamenti di scenario che si osservano ogni giorno sui mercati. Ma sarà molto utile anche contro la moltiplicazione di inganni, imbrogli e frodi che l'uso sempre più diffuso dei mezzi di comunicazione via internet porta a causare alle persone. “È un

antidoto” – sottolinea Paolazzi – “anche per i più giovani, che hanno maggiore difficoltà a capire che l'investimento non è una scommessa o una roulette, ma richiede conoscenze per calibrare al meglio la gestione dei propri risparmi”.

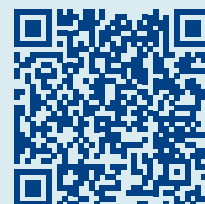
Una maggiore educazione economico-finanziaria dà poi alle persone la possibilità di decidere con consapevolezza quanto spendere in base al proprio reddito, di quanto indebitarsi e quanto risparmiare. Consente, inoltre, di decidere quanto accantonare per il futuro in un contesto nel quale i sistemi finanziari pubblici, pur assicurando una prestazione di base, non possono spesso garantire standard adeguati.

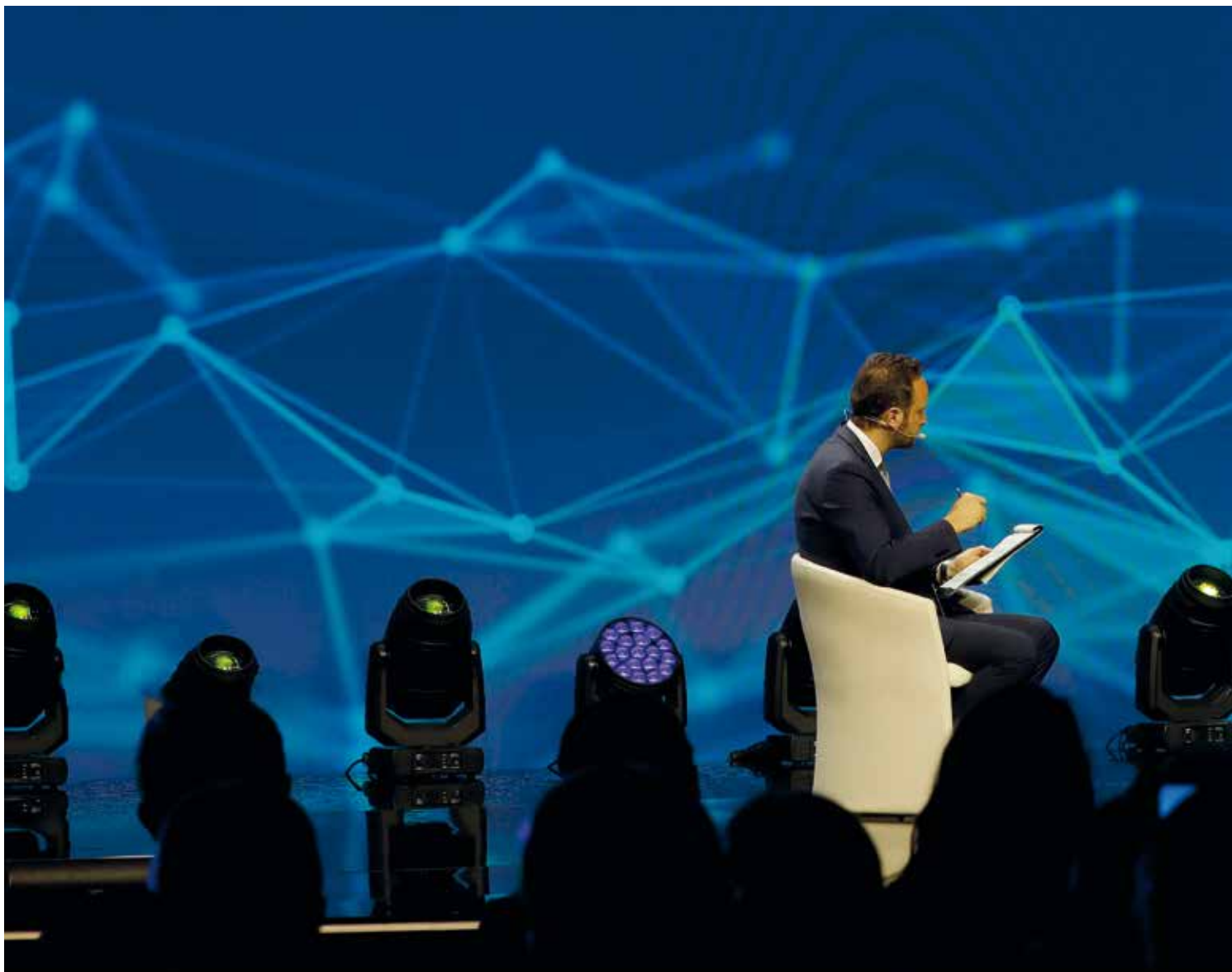
Come si è detto, “Guida alla finanza” aspira a essere un

“dizionario della finanza” attraverso un'informazione allo stesso tempo semplice e professionale, dato che l'obiettivo è quello di fornire approfondimenti adeguati non solo a chi deve decidere i propri investimenti finanziari, ma anche a chi li accompagna in questo processo.

La finanza è un mondo complesso e rappresenta uno dei settori più innovativi, sia negli strumenti sia nei veicoli, motivo per il quale l'aggiornamento è fondamentale per aiutare i risparmiatori e investitori nelle loro decisioni di allocazione dei patrimoni. Ed è, dunque, ancora più importante che gli stessi consulenti finanziari si mantengano sempre aggiornati, posizionandosi sempre alla frontiera dell'innovazione nella finanza.

Allianz Bank realizza la propria visione sulla cultura finanziaria contribuendo e affiancando iniziative orientate a introdurre i risparmiatori su temi fondamentali di pianificazione finanziaria. Scopri le iniziative inquadrando il QR code





Allianz per le imprese: un impegno a tutto tondo

A cura della Redazione

Con la partecipazione del top management del Gruppo, di imprenditori ed esperti internazionali, si è svolto un importante evento dedicato allo sviluppo delle imprese italiane nel contesto globale.

Da sinistra: Vittorio Eboli, giornalista Sky TG24; Paola Pietrafesa, AD Allianz Bank e Vice Direttore Generale Allianz e Riccardo di Stefano, Presidente Giovani Confindustria.



L'Ufficio studi Allianz prevede che la crescita economica globale raggiunga il 2,7% nel 2024-25, dopo il 2,8% del 2023, con le economie avanzate stabili all'1,6% e i mercati emergenti rallentati al 4%.

Si è svolto il 4 giugno scorso, per iniziativa di Allianz Trade, l'evento "Allianz per le Imprese 2024" – la principale compagnia di assicurazione del credito in Italia che opera anche nei rami cauzioni e recupero dei crediti commerciali – con a tema lo sviluppo economico, l'innovazione e la sostenibilità. Davanti a una platea di imprenditori e agenti assicurativi Allianz, si sono alternati gli interventi del top management del gruppo Allianz e di numerosi manager di respiro internazionale.

Tra i relatori: Ludovic Subran, Capo Economista di Allianz SE; Giacomo Campora, Amministratore Delegato di Allianz S.p.A.; Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz

Bank e Vice Direttore Generale di Allianz S.p.A.; Andrea Molteni, Chief Operating Officer di Allianz S.p.A.; Carlo Balzarini, Head of Market Management & Network Communication di Allianz S.p.A.; Luca Burrafato, Responsabile per l'area Mediterraneo, Medio Oriente e Africa (MMEA) di Allianz Trade; Marco Scarrico, Direttore Commerciale regione MMEA di Allianz Trade; e Marco Vincenzi, Regional Managing Director Southern Europe di Allianz Commercial. L'evento, realizzato in partnership con Sky Italia è stato moderato da Vittorio Eboli, giornalista di Sky TG24. Hanno, inoltre, condiviso le loro prospettive sul futuro dell'economia italiana e internazionale Riccardo Di Stefano,

Presidente dei Giovani Imprenditori di Confindustria; Riccardo Donadon, Fondatore e Amministratore Delegato di H-FARM; Piero Gancia, Senior Partner McKinsey; Maria Elena Gasparroni, Head of Corporate Banking BNL BNP Paribas; e Alfredo De Falco, Founder e Chairman Vesper Infrastructure.

Durante i lavori, sono state presentate le analisi dell'Ufficio Studi di Allianz sulle imprese italiane e le opportunità di crescita nell'attuale incerto contesto geopolitico evidenziando innovazione e sostenibilità come driver fondamentali per una strategia vincente. Lo studio presentato prevede che la crescita economica globale raggiungerà il 2,7% nel 2024-25, dopo il 2,8% del 2023, con le economie avanzate stabili all'1,6% e i mercati emergenti rallentati al 4%, trainati principalmente dall'Asia e dall'America Latina. Nonostante le difficoltà recenti, il commercio globale si sta riprendendo e dovrebbe crescere del 2,8% nel 2024, leggermente sopra la crescita del Pil¹.

Per Ludovic Subran, "la transizione comporta una maggiore integrazione europea sul piano industriale, finanziario ed energetico. È una delle sfide cruciali che l'Italia deve affrontare, senza dimenticare che il Paese mantiene una posizione da esportatore netto con la domanda dei partner commerciali che rimane driver fondamentale per la crescita".

Per quanto riguarda l'economia italiana, si è sottolineato come nonostante gli effetti della crisi energetica prima e del ciclo di rialzi dei tassi di politica monetaria poi, essa si è dimostrata capace di crescere in maniera solida anche nel 2023, superando le previsioni degli economisti e la media dell'Eurozona (Figura 1).

In un contesto macroeconomico e geopolitico che rimane incerto, anche il primo trimestre 2024 ha visto il Pil crescere leggermente di più delle

1 Fonte: Report Allianz per le Imprese 2024, giugno 2024.

Nei due anni della
pandemia, in tutti
i Paesi UE, l'accumulo
di liquidità è stato
decisamente superiore
alla media. L'Italia
(+138%) si colloca
in cima alla classifica,
seguita dalla Spagna
(+111%).

aspettative (+0,3% t/t), ponendo le basi per una ripresa più sostenuta che, però, si prevede, avverrà solo a partire dalla seconda metà dell'anno.

Le aspettative di crescita delle esportazioni delle imprese nel 2024 dovrebbero aumentare del 20% (Figura 2), raggiungendo i 650 miliardi di euro, con Germania, Francia, Stati Uniti, Svizzera e Regno Unito come principali mercati. Settori trainanti includono turismo, servizi, impiantistica, meccanica strumentale e agroalimentare, con l'innovazione che rimane essenziale per mantenere la competitività.

Il risparmio gioca un ruolo cruciale nell'attuale processo di transizione e

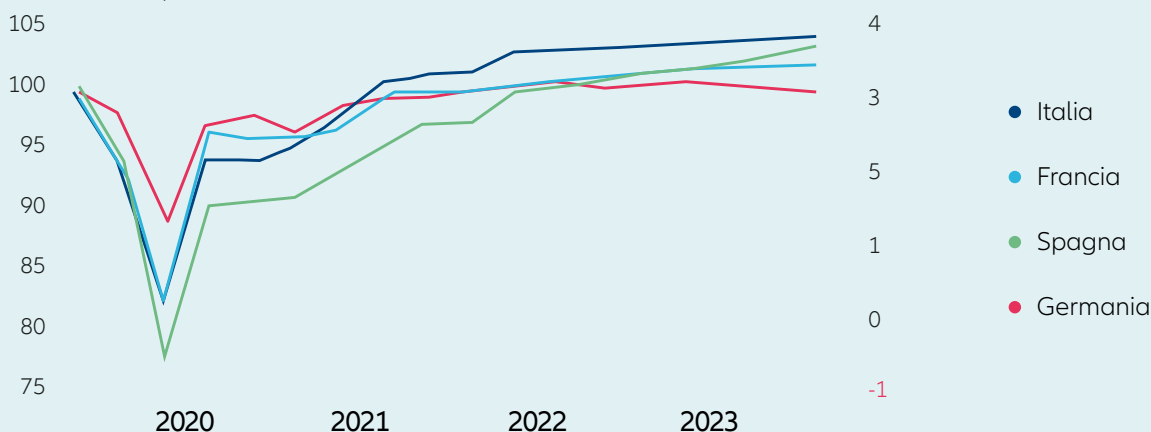
nelle sfide intergenerazionali, anche attraverso il coinvolgimento dei partner assicurativi e di investimento. Dopo essere sceso al livello minimo del 7,3% del reddito disponibile a fine 2022 (a fronte della media storica del 12,7%), il tasso di risparmio è risalito nel 2023 all'8,9%.

Nei due anni della pandemia, in tutti i Paesi UE, l'accumulo di liquidità è stato decisamente superiore alla media. L'Italia (+138%) si colloca in cima alla classifica, seguita dalla Spagna (+111%)². I fondi di

2 Report Allianz per le imprese 2024, giugno 2024.

Figura 1 - La crescita del PIL in alcuni Paesi

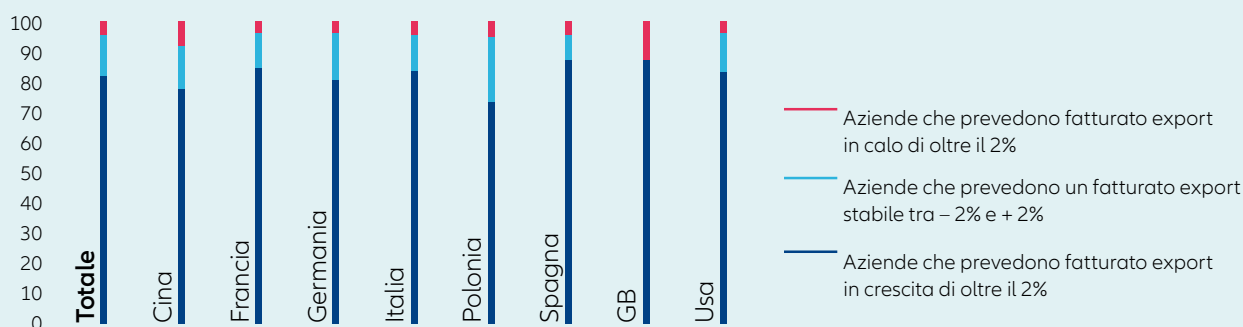
(var. % annua, 2019 =100)



Fonte: LSEG Datastream, Allianz Research, a giugno 2024.

Figura 2 - Ottimismo per l'export italiano nel 2024

(l'82% delle imprese italiane si aspetta il fatturato delle esportazioni in crescita)



Fonte: Allianz Research Trade Survey 2024, a giugno 2024.

investimento e i prodotti assicurativi e pensionistici hanno raccolto rispettivamente dal 9% al 26% e dal 15% al 20% dei nuovi risparmi delle famiglie italiane tra il 2020 e il 2022. L'accelerazione impressa dall'Unione europea sui temi della transizione energetica e dello sviluppo sostenibile ha aperto una nuova strada verso la modernizzazione del Paese, una strada che tante imprese virtuose hanno imboccato già da anni. In questo percorso di rinnovamento del Paese è cruciale l'implementazione del PNRR, per sostenere gli investimenti, in particolare quelli in tecnologie

digitali e per l'efficienza energetica al fine di alzare finalmente il potenziale di crescita dell'economia italiana nei prossimi anni. Lungo questa strada corrono le occasioni per la crescita futura delle imprese, occasioni che il Gruppo Allianz è impegnato a intercettare nella sua attività di partner al servizio delle imprese. L'evento "Allianz per le imprese" è stato un momento di confronto e di riflessione, non tanto sui rischi quanto sulle opportunità che le imprese possono cogliere. Per sua natura l'imprenditore costruisce il suo cammino sull'ottimismo e sulla

visione, orientamenti che trovano conforto nelle analisi condotte dall'Ufficio studi di Allianz in base alle quali proprio le aziende italiane potranno cogliere le opportunità che i mercati internazionali offriranno nei prossimi mesi. Innovazione e sostenibilità sono i pilastri intorno ai quali costruire il futuro. Da questi presupposti si è sviluppata la riflessione e l'ambizione di trasformare l'evento in un appuntamento fisso capace di riunire il meglio dell'imprenditoria italiana intorno al tavolo per condividere una linea strategica di sviluppo economico e sociale.



Un teatro che si fa casa, una casa che si fa teatro

A cura di Allianz UMANA MENTE

Partirà a ottobre “Casa Teatro”, il nuovo progetto della Fondazione Allianz UMANA MENTE per insegnare le arti della scena anche alle persone con disabilità.

sociale capace di valorizzare i talenti artistici per supportare le persone nel loro percorso di crescita personale e professionale. Un luogo in grado di diffondere una nuova cultura dell'inclusione sociale e favorire, al contempo, la formazione e l'inserimento lavorativo.

È così che nasce "Casa Teatro", una scuola con corsi biennali di alta formazione tenuti da professionisti conosciuti a livello nazionale e internazionale, rivolti ad aspiranti attrici e attori con diverse abilità. La scuola è realizzata in collaborazione con il Teatro de Gli Incamminati, si avvale della supervisione scientifica e didattica del Centro interdipartimentale Officine Creative dell'Università degli Studi di Pavia e può contare sulla

direzione artistica di Giacomo Poretti, componente del trio comico Aldo, Giovanni e Giacomo.

Il Teatro de *Gli Incamminati* è una compagnia teatrale milanese fondata nel 1983 che, a partire dal 2019, ha avviato percorsi di teatro sociale. In occasione della prima presentazione del progetto, avvenuta presso l'auditorium della Torre Allianz di Milano, Giacomo Poretti ha commentato: "Con la Fondazione Allianz UMANA MENTE stiamo avviando un'esperienza straordinaria che, attraverso il teatro, ci permette di arrivare al cuore e all'anima delle persone e di prenderci cura di chi ne ha più bisogno". Le Officine Creative fanno parte del Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università di Pavia e sono un

Casa Teatro è un progetto di teatro sociale capace di valorizzare i talenti artistici per supportare le persone nel loro percorso di crescita personale e professionale, diffondere una nuova cultura dell'inclusione sociale e favorire la formazione e l'inserimento lavorativo.

"Superare le frontiere tra me e te, arrivare a incontrarti per non perderti più, rinunciare alla paura e alla vergogna. Non nascondermi più, essere quello che sono. Trovare un luogo dove tale essere in comune sia possibile". Con queste parole Jerzy Grotowski, figura di spicco del teatro europeo del Novecento, definì il teatro e la sua funzione non solo artistica ma anche umana e sociale. È proprio il desiderio di trovare un luogo non solo di formazione ma anche, e soprattutto, di incontro e di apertura che ha motivato la Fondazione Allianz UMANA MENTE a dar vita a un progetto di teatro



incubatore professionale creato in risposta ai profondi cambiamenti intervenuti nel sistema della cultura e delle arti, con particolare riferimento alle *visual and performing arts*.

“Casa Teatro” è un progetto che è sviluppato come esito dell’esperienza della Fondazione Allianz UMANA MENTE negli anni passati con attività di sostegno a spettacoli e rappresentazioni teatrali realizzati e interpretati da persone con disabilità. Sono un esempio il sostegno alle cooperative Anaconda, Cura e Riabilitazione e Solidarietà e Servizi, e ai loro spettacoli “La Divina Commedia”, “Le avventure di Gian Burrasca” e “I Miserabili”. Oppure il più recente sostegno alla Cooperativa Teatro La Ribalta di Bolzano e ai suoi “Otello Circus” e “Un peepshow per Cenerentola”. La scuola “Casa Teatro” è dunque un’esperienza educativa e formativa per persone con e senza disabilità che si struttura in un percorso biennale sull’apprendimento di pratiche e tecniche di recitazione e scrittura scenica con percorsi legati alla comunicazione e alle relazioni interpersonali e di comunità. Nel corso del secondo anno, le attitudini emerse nella prima fase del percorso saranno sviluppate e perfezionate confluendo, nel secondo semestre, in attività presso centri di produzione nazionali (compagnie, teatri, festival, centri di teatro sociale e di teatro di comunità) condotte da artisti e professionisti, che seguiranno i partecipanti nell’intera realizzazione di spettacoli e di progetti di teatro sociale e di comunità.

Il piano didattico di “Casa Teatro” si sviluppa secondo i principi del teatro sociale, ovvero un “fare teatro” con un obiettivo non solamente artistico, ma anche sociale ed educativo. Obiettivo che punta ad attivare la crescita del singolo, del gruppo e della loro relazione con il contesto

attraverso la pratica del laboratorio teatrale e la creazione di uno spettacolo finale, che coinvolge tutti i partecipanti e il pubblico.

Le lezioni di “Casa Teatro” inizieranno a ottobre presso il Teatro degli Angeli nel quartiere milanese di Porta Romana. La sede del teatro è stata completamente ristrutturata e rinnovata per permettere l’apertura della scuola che ospiterà per ogni biennio una trentina di studenti.

Maggiori dettagli e informazioni sul sito umanamente.allianz.it



Il direttore artistico, Giacomo Poretti, ha commentato:

“Con la Fondazione Allianz UMANA MENTE stiamo avviando un’esperienza straordinaria che, attraverso il teatro, ci permette di arrivare al cuore e all’anima delle persone e di prenderci cura di chi ne ha più bisogno”.



Evento EFFE Summer Camp, di Obiettivo EFFE, tenutosi a giugno 2024 presso l'Università degli Studi Milano Bicocca.

Competenze

- 86 Damiani: 100 anni di gioielli**
A cura della Redazione
- 92 Da Pesaro al mondo**
A cura della Redazione
- 98 Matrimonio e patrimonio: i risvolti economici della crisi familiare**
Maria Cristina Ottavis
- 104 Obiettivo EFFE: l'educazione finanziaria al femminile**
A cura della Redazione
- 110 Il premio "Dario Vese" per la ricerca sui sarcomi**
A cura della Redazione
- 114 Nel nome di Alma**
A cura della Redazione
- 118 Guidare la forza lavoro di 6 generazioni**
Nicholas Pearce

Focus

L'Italia è da sempre terra di imprenditori, ma sempre di più anche di imprenditrici. Per presentare alle giovani donne in procinto di lanciarsi nel mondo del lavoro la migliore imprenditoria femminile del nostro Paese e per rafforzarne le competenze, specie quelle finanziarie, è nato, su iniziativa di docenti dell'Università di Milano-Bicocca, Obiettivo EFFE, che ha già coinvolto decine di giovani studentesse da tutta Italia. È dedicata, invece, a giovani ricercatori, l'attività della Fondazione Alma Dal Co, che si propone di creare reti con

scienziati affermati promuovendo, allo stesso tempo, attività culturali e artistiche. Sempre a fini di incentivazione alla ricerca, è stato lanciato il Premio Dario Vese, grazie alla collaborazione tra Allianz Bank e Italian Sarcoma Group. La copertina di questo numero di AB REVIEW mostra una delle splendide creazioni della Maison Damiani, una famiglia di imprenditori di gioielli che ha compiuto un secolo di vita. E un'altra straordinaria storia di successo imprenditoriale "da Pesaro al mondo" è quella di System Group, oggi arrivato alla terza generazione di imprenditori.



Damiani: 100 anni di gioielli

Condotta dalla terza generazione, la nota Maison di gioielli ha celebrato l'anniversario con una collezione unica e irripetibile che ha conquistato il mondo.

**A cura
della Redazione**

Per tutte le foto dell'articolo credits Damiani.

Fondata nel 1924, Damiani brilla oggi in tutto il mondo per la raffinata maestria dei capolavori creati indossati da una moltitudine di star e artisti, con un crescendo di consensi che conquista una generazione dopo l'altra.

In un'epoca di estetismi mutanti ed effimera notorietà, la storia centenaria di Damiani risalta come un diamante tra il carbone. Fondata nel 1924, infatti, brilla oggi in tutto il mondo per la raffinata maestria dei capolavori creati indossati da star e artisti con un crescendo di consensi che conquista una generazione dopo l'altra.

Ripercorriamo con il vicepresidente Giorgio Damiani la storia di questa straordinaria saga familiare.

Avete da poco festeggiato i cent'anni dalla fondazione dell'azienda da parte del capostipite della famiglia Enrico Damiani, un maestro orafo ricercatissimo per il suo gusto raffinato e le sue intuizioni creative. Cosa si ricorda oggi delle doti del fondatore e quali eredità si porta dietro la famiglia?

Anche se non abbiamo conosciuto direttamente nostro nonno, mancato molto presto, noi fratelli ci portiamo dietro i ricordi e le testimonianze di nostro padre che ce l'ha sempre descritto come un uomo con una passione incredibile per quello che faceva. Molto creativo e molto abile nel suo mestiere di maestro orafo, molto legato al territorio, orgoglioso del suo "saper fare" e del prodotto che creava con le sue mani grazie alla sua grande specializzazione. Allora Damiani, come lo conosciamo oggi, non esisteva ancora. Il brand è poi venuto con nostro padre; dunque, ciò che contava veramente all'epoca era il prodotto. Enrico Damiani era un maestro orafo con il suo laboratorio, per cui il ricordo principale che abbiamo è proprio quello di una grande passione trasmessa prima a mio padre e poi, indirettamente, anche a noi, a me, a mio fratello e a mia sorella.

Uno dei fattori di successo della vostra azienda è stato l'idea rivoluzionaria di suo padre, Damiano Damiani, di applicare un prezzo fisso

ai gioielli le cui caratteristiche venivano comunicate con attraenti cataloghi. Questa è stata un'idea di marketing grandemente anticipatoria, ma anche una rassicurazione per i clienti. Che effetto ebbero sulla clientela di allora queste innovazioni?

Il prezzo fisso è stato un fattore importante, ma mio padre è stato un pioniere nel capire che in quel momento occorreva creare il brand dei gioielli Damiani per renderli disponibili per i negozi di gioielleria in tutto il territorio italiano. Questo significava mettere l'azienda nelle condizioni di poter distribuire i prodotti attraverso negozi di gioielleria e di orologeria che fossero i migliori d'Italia e, di conseguenza, il fatto di applicare un prezzo fisso al pubblico contribuiva ad attrarre il consumatore finale.

Un'intuizione che ha portato a un ulteriore consolidamento del brand in un'epoca in cui, la maggior parte dei negozi di gioielleria e orologeria in Italia, vendeva soprattutto gioielleria propria o di altri laboratori. Damiani non si è cimentata subito nel retail, ma ha dato ai negozi di gioielleria la possibilità di avere un marchio di gioielli da proporre ai propri clienti finali con una strategia di comunicazione di marketing che a quell'epoca non esisteva. In effetti, è stata questa, più che il prezzo fisso sui gioielli, che ne è una conseguenza, l'idea realmente rivoluzionaria.

Grandi intuizioni che oggi portano Damiani a essere un gruppo con 100 anni di successi noto e apprezzato in tutto il mondo e con oltre 300 milioni di fatturato. Come avete celebrato l'anniversario e quali sono le vostre visioni per il futuro?

Cent'anni sono un traguardo molto importante di cui siamo orgogliosissimi e abbiamo cercato di celebrarlo in maniera altrettanto importante.

Abbiamo innanzitutto creato una collezione meravigliosa di cento pezzi unici e irripetibili, perché per ciascuno abbiamo usato dei materiali e delle pietre preziose che abbiamo reperito in tutto il mondo nell'arco di diversi anni e parte di quello che potremmo chiamare il "tesoretto di famiglia".

Inoltre, sono pezzi caratterizzati da un nostro design distintivo, interpretato attraverso le collezioni iconiche che ci rappresentano e che ci fanno conoscere in tutto il mondo. Abbiamo, poi, presentato queste realizzazioni ai nostri più importanti clienti, amici e partner, invitandoli a Milano a un grande evento lo scorso marzo, in un'esposizione durata oltre un mese nel Museo Gallerie d'Italia. È stata una possibilità unica e senza precedenti in quel luogo e ha riscosso un successo enorme prima a Milano e poi anche nei mercati più importanti per Damiani come Corea, Hong Kong e Giappone. Tutti i nostri dipendenti sono stati coinvolti, anche quelli in pensione, perché

“Abbiamo creato una collezione meravigliosa di 100 pezzi unici e irripetibili, perché per ciascuno abbiamo usato dei materiali e delle pietre preziose che abbiamo reperito in tutto il mondo nell’arco di diversi anni”.

Nelle foto: la famiglia Damiani, Giorgio, Silvia e Guido Grassi Damiani, al gala per i 100 anni della Maison. A destra con l’attrice Jessica Chastain.



quello dei 100 anni è un traguardo che abbiamo raggiunto tutti insieme.

Guardando al futuro, come si articolano in termini di proposte al mercato i diversi marchi del gruppo?

Il brand principale, Damiani, è presente in tutti i mercati del mondo, ma soprattutto nel Far East, ad esempio in Corea, Giappone e Cina. In quest’area siamo già a un livello elevato di penetrazione, soprattutto in termini distributivi. Siamo ormai un marchio internazionale riconosciuto come tale dal consumatore di un certo livello, e posizionato in un

segmento nel quale competiamo con gruppi giganteschi che hanno volumi di fatturato molto più grandi e una forza molto maggiore.

Noi siamo comunque convinti che ci siano grandi opportunità di sviluppo sia in Estremo Oriente sia nel Middle East, dove eravamo già presenti ma dove riteniamo ci sia un grande potenziale nel prossimo futuro. Parliamo di mercati come Arabia Saudita, Kuwait e Qatar, dove abbiamo aperto recentemente nuove boutique.

Una seconda realtà importante è la catena multi brand di negozi Rocca, che abbiamo acquisito ormai circa una

ventina d’anni fa e dove vendiamo tutti i nostri marchi, oltre a marchi prestigiosi dell’orologeria. Si tratta di un format con cui siamo già molto presenti in Italia con circa 30 negozi, e qualcuno anche all’estero, e che vogliamo espandere specie in altri Paesi.

C’è poi il marchio Salvini, presente in Italia da quasi 40 anni, con caratteristiche leggermente diverse da Damiani. È, infatti, un po’ più giovane e un po’ più accessibile a livello di prezzi. Siamo convinti che Salvini possa avere un grandissimo potenziale all’estero ed è uno dei passi per i prossimi anni. Nel gruppo c’è poi, da circa 10 anni, un

fantastico brand a sua volta rappresentante dell'eccellenza italiana nel mondo: Venini di Murano; un'azienda di 103 anni, nata nel 1921, per la quale abbiamo grandi progetti di sviluppo perché crediamo che abbia un prodotto artigianale assolutamente unico, fatto ancora totalmente a mano dai maestri vetrai di Murano.

Abbiamo, infine, Bliss, un marchio più giovane, premium medium nel settore della gioielleria, con il quale stiamo facendo ottime attività di distribuzione, ma per il momento ancora solo in Italia, e poi un marchio storico di Milano, Calderoni, anche questo coinvolto in progetti molto interessanti di rilancio.

Oggi alla guida dell'azienda c'è la terza generazione Damiani. Come sono suddivisi i compiti e le responsabilità tra il presidente Guido e i vicepresidenti Silvia e Giorgio?

Dato che nostro padre è purtroppo venuto a mancare molto presto, a soli 61 anni a causa di un incidente d'auto, abbiamo dovuto prendere in mano l'azienda in modo improvviso, anche se tutti e tre ci lavoravamo già da tempo, con il supporto di nostra madre che è sempre stata a fianco di nostro padre. Ci siamo divisi i compiti in maniera del tutto naturale: io avevo seguito in particolare i mercati esteri confrontandomi spesso con mio padre sui prodotti da proporre, specie nei mercati emergenti. Questo mi ha molto avvicinato alla parte di creazione e sviluppo che oggi rappresenta l'area a cui mi dedico maggiormente.

Mia sorella, anche con mio padre, ha sempre seguito la parte di comunicazione, PR e immagine dell'azienda ed ha quindi proseguito in quella direzione. Mio fratello Guido, che era invece l'anima più commerciale e più strategica, ha subito preso un ruolo un po' più di leadership, dedicandosi soprattutto alle strategie commerciali e finanziarie.





Chiaramente, dato che l'azienda cresce, ci sono molte altre attività e ognuno di noi ricopre più ruoli, dato che tutti noi siamo anche azionisti della società.

Qual è il rapporto della vostra azienda centenaria con la tecnologia e l'innovazione e come riuscite a fondere antico e moderno nella vostra formula di successo?

Per quanto riguarda la nostra produzione e le relative lavorazioni, siamo certamente molto attenti all'innovazione e alle nuove tecnologie, ma in realtà per produrre i nostri gioielli in maniera qualitativa, ancora oggi per noi il modo migliore è quello di produrli interamente a livello artigianale, ossia con le mani dell'uomo e la capacità dei nostri maestri orafi.

Nel nostro caso, l'innovazione si realizza prevalentemente nell'utilizzo di macchinari avanzati e basati su nuove tecnologie ma l'approccio artigianale è necessario e insostituibile. Per produrre un gioiello con la più alta qualità, il tipo di lavorazione artigianale è praticamente lo stesso da 100 anni. Chiaramente, alcuni utensili e alcune macchine di supporto sono più veloci, come nel caso del disegno CAD al computer che permette di creare prototipi e vedere gli oggetti nelle loro proporzioni più velocemente. È una delle tecnologie che siamo stati i primi ad adottare e che tuttora utilizziamo. In definitiva, però, gli oggetti che creiamo sono studiati dai nostri disegnatori, artisti e ingegneri per essere prodotti con il nostro sistema artigianale tradizionale: a mano, perché è ancora il sistema che riteniamo migliore.

Anche se proiettata su scala globale, la società resta non solo una realtà



famigliare ma anche profondamente radicata nel territorio, con un forte impegno verso l'ambiente e la società. Come si esplica questo vostro impegno?

Noi siamo sempre stati legati al territorio perché sappiamo che ci ha dato molto e ci ha dato la possibilità di crescere. Noi nasciamo con nostro nonno come produttori e il fatto di aver vissuto qui a Valenza per tutte e tre le nostre generazioni ha fatto sì che si creasse un legame molto forte. È qui che si è formata la nostra solida specializzazione ed è qui che stanno arrivando anche i grandi gruppi ad investire, perché vedono come noi abbiamo vissuto e lavorato nei passati 100 anni: con una grandissima capacità di fare expertise che solo in questi distretti italiani si può avere. Ricordiamoci che Valenza è una cittadina che da più di 150 anni è specializzata nella produzione di gioielli, è quindi normale che ci sia un *savoir faire* che si trasferisce di

generazione in generazione. È una realtà che non ci può essere in nessun'altra parte al mondo e il fatto che nuovi investitori vengano nel nostro territorio ne è la dimostrazione. Noi, ovviamente, facciamo altrettanto e continueremo a farlo; infatti, entro l'anno prossimo apriremo un nuovo stabilimento dove vogliamo crescere fortemente in termini di produzione, anche se non è facile trovare nuova manodopera specializzata.

A questo scopo, abbiamo deciso di investire nel territorio e abbiamo creato una nostra Academy interna per istruire la manodopera di cui abbiamo bisogno e dove formiamo giovani che, peraltro, spesso vengono da fuori e portano alla città una nuova linfa. L'Academy ci ha dato grandi risultati e molta soddisfazione dato che la maggior parte delle persone che abbiamo formato sono rimaste in azienda dando un importante contributo. Questo ci stimola a puntare sulla formazione dei giovani anche in futuro.

“Siamo certamente molto attenti all'innovazione e alle nuove tecnologie, ma per produrre i nostri gioielli con la più alta qualità il modo migliore è ancora quello di produrre interamente a livello artigianale, con le mani dell'uomo e con la capacità dei nostri maestri orafi”.



A cura della Redazione

L'esemplare storia imprenditoriale di Alvaro Boscarini fondatore di System Group, oggi alla seconda generazione, che è stato capace di sviluppare un fiorente business internazionale partendo dal territorio marchigiano.

Da 0 a 500 milioni in poco più di 40 anni. È la storia di successo di System Group, una realtà che nasce nel 1979 in un piccolo paese dell'entroterra pesarese dall'idea dell'imprenditore Alvaro Boscarini.

Da 0 a 500 milioni in poco più di 40 anni. È la storia di successo imprenditoriale di System Group, una realtà che nasce in un piccolo paese dell'entroterra pesarese, a Lunano, dall'idea dell'imprenditore Alvaro Boscarini che, nel 1979, fonda **Centraltubi**, ma che si concretizza all'inizio degli anni '90, quando a questa prima azienda, dopo 12 anni già leader nel campo della produzione di tubi in polietilene, si unisce e afferma **Futura** come una realtà di rilievo nel mercato della raccorderia e degli accessori speciali, gettando le basi per lo sviluppo di un gruppo industriale in continua crescita. A partire da queste solide fondamenta, l'azienda ha intrapreso un percorso di espansione che ha portato alla nascita di un gruppo di imprese, ognuna specializzata in settori strategici e complementari.

Nel campo della produzione di tubi in polietilene liscio e tubi multistrato per impianti idrotermosanitari, emerge **Sa.Mi Plastic**, azienda dedicata a fornire soluzioni innovative e di qualità per l'industria dell'idraulica e della termoidraulica. Il polietilene, grazie alle sue caratteristiche di leggerezza, resistenza e durata, rappresenta una scelta ideale per gli impianti moderni, e Sa.Mi Plastic ha saputo ritagliarsi un ruolo di leadership in questo segmento.

A completare l'offerta nel settore delle materie plastiche, si affianca **Pebo**, azienda specializzata nella rigenerazione e riciclo delle materie plastiche. La sua presenza ha consentito al gruppo di ampliare il portafoglio prodotti, integrando competenze tecniche avanzate nella trasformazione dei materiali plastici per un'ampia gamma di applicazioni industriali.

SAB S.p.A. nasce nel 2003 a Sirolo (AN) e nel 2007 si trasferisce nell'attuale stabilimento a Sant'Angelo in Vado, nell'entroterra pesarese, nei pressi delle altre aziende del gruppo. SAB è specializzata nella produzione di raccordi, manichette gocciolanti e accessori, canali di drenaggio in materie plastiche destinati all'irrigazione, alla conduzione di acqua e gas e al drenaggio delle acque.

La nascita di **Italiana Corrugati** ha ulteriormente rafforzato il gruppo con la produzione di tubi in polietilene corrugati, che offrono prestazioni elevate in termini di flessibilità e resistenza, rendendoli particolarmente adatti per l'installazione in contesti infrastrutturali come reti elettriche e idriche, dove sono richieste prestazioni elevate e una lunga durata nel tempo. Nel campo dello stampaggio rotazionale, una tecnologia all'avanguardia per la realizzazione di componenti cavi in materiale plastico, il gruppo ha

lanciato **Rototec**. Questa realtà ha permesso di espandere ulteriormente le capacità produttive, fornendo soluzioni innovative per settori che spaziano dall'arredo urbano ai contenitori industriali, con un'attenzione particolare alla personalizzazione del prodotto e alla qualità del processo produttivo.

Infine, il gruppo si è dotato di un reparto interno di ingegneria con la creazione di **Mecsystem**, l'unità dedicata allo sviluppo e alla progettazione di soluzioni avanzate, capace di supportare l'intero gruppo nelle fasi di ricerca, sviluppo e industrializzazione dei prodotti.

Mecsystem si configura come un centro nevralgico per l'innovazione, consentendo alle aziende del gruppo di mantenersi competitive e all'avanguardia nel mercato globale. Questa sinergia tra le varie realtà aziendali ha garantito al gruppo una crescita costante, fondata su innovazione, qualità e diversificazione produttiva, consolidando una posizione di rilievo nei settori della raccorderia, delle materie plastiche e dell'ingegneria industriale che oggi conta circa una ventina di aziende dislocate fra Lunano (PU) e dintorni, con avamposti strategici su Potenza, Rovigo, Certaldo, Udine e Provincia di Trapani.

Dopo la scomparsa di Alvaro Boscarini, il fondatore, nel 2022, la guida del gruppo oggi è nelle mani dei figli Emiliano ed Emanuele e della sorella Marina Boscarini. Insieme, proseguono nel portare avanti l'eredità imprenditoriale della famiglia, con lo stesso impegno e visione che hanno caratterizzato la crescita dell'azienda. Oggi, System Group impiega oltre 1.000 collaboratori, distribuiti tra le sedi italiane e quelle estere, dimostrando una solida presenza tanto sul mercato nazionale quanto su quello globale. Grazie al lavoro di questo team altamente specializzato, il gruppo è riuscito a espandersi in oltre 30 paesi, diventando un punto di riferimento nella fornitura di sistemi di canalizzazione in polietilene e polipropilene. Questa propensione alla crescita unita a una governance solida e a una visione strategica ha permesso a System Group di diventare una realtà dinamica e innovativa, mantenendo il forte legame con il territorio e al contempo proiettandosi verso un futuro di crescita globale.

Prima di tutto facciamo un po' di storia: quale l'idea imprenditoriale di Alvaro Boscarini e quali le tappe che giudicate più significative nello sviluppo dell'azienda?

Nostro padre ha iniziato tutto nel 1979, con un sogno nato da una precedente esperienza lavorativa che consisteva nel commercio di tubazioni, poi concretizzatosi nella decisione di iniziare a produrle autonomamente. Si è organizzato con degli amici e piano piano ha dato vita ad una piccola azienda, che poi è gradualmente cresciuta negli anni. Ha iniziato letteralmente da zero, radicando fin da subito l'attività nel

territorio, con il sostegno di un gruppo di persone e riuscendo a crescere in relativamente pochi anni. Oggi il gruppo vanta un primato a livello europeo e viene riconosciuto come un'eccellenza italiana, grazie alle grandi intuizioni e peculiarità: da noi, per esempio, si lavora a ciclo continuo, dal lunedì alla domenica. Tutti i nostri collaboratori dimostrano un impegno costante perché credono nella mission aziendale e questo ha fatto sì che ancora oggi possiamo continuare il progetto di nostro padre. Oggi abbiamo un gruppo di aziende che si occupano di innovazione di prodotto, processo, engineering e logistica. Il prodotto fa parte, dunque, di un sistema, da cui il nome System

Group, che consente di soddisfare le esigenze dei clienti con un pacchetto completo di soluzioni.

Cosa ha comportato il passaggio generazionale dal fondatore alla seconda generazione?

Sicuramente è cambiato tutto. Lavorare in un'azienda creata dal padre, per i figli è una situazione molto particolare, e può risultare davvero delicata, chi crea una realtà come la nostra è sempre in prima linea. Il passaggio ci ha, dunque, cambiato la vita, prima di tutto con l'aumento delle responsabilità. Nostro padre è venuto a mancare in breve tempo e questo ha imposto un cambiamento immediato. Grazie alla sua lungimiranza avevamo

“La cosa più importante è fare leva sui punti di forza del territorio in cui si nasce e questo significa quasi sempre puntare sulle persone”.

La famiglia Boscarini.



Oggi il gruppo è guidato dalla famiglia Boscarini e dà lavoro a oltre 1.000 collaboratori in Italia e all'estero.

sempre vissuto la realtà aziendale dall'interno, dalla produzione alla logistica, e questo ci ha permesso di comprendere tutte le sue dinamiche: arriviamo prima e andiamo via alla sera dopo tutti gli altri, come peraltro ci ha sempre insegnato nostro padre esortandoci a considerare l'azienda come un insieme di persone e a essere l'esempio da dare a tutti gli altri. Se dirigi un'azienda, *entri per primo e vai via per ultimo*.

Partire da un piccolo paese nel territorio pesarese ed estendersi a decine di Paesi nel mondo è un risultato formidabile che denota non solo coraggio, ma chiarezza d'intenti e ampiezza di visione. Come si è

sviluppata nel tempo la proiezione internazionale?

Abbiamo iniziato con piccole esperienze all'estero, come tutte le imprese che puntano a espandersi fuori dall'Italia. Si trattava all'inizio di collaborazioni in Paesi diversi, fino a quando abbiamo deciso di concentrarci sull'Europa. La prima filiale estera è stata aperta in Romania, nata da una partnership locale, che poi successivamente è diventata una società produttiva. A fine anni '90, abbiamo aperto due siti produttivi in Spagna e Francia, sviluppando prodotti sempre più evoluti e innovativi. In generale, la strategia inizia tipicamente con un'analisi del mercato potenziale, sviluppo del

business attraverso uffici commerciali per poi decidere di costituire una nuova società. Abbiamo avuto l'opportunità di collaborare in Joint Venture con un importante partner francese per un progetto in Sudafrica. Prima di prendere qualsiasi decisione di investimento, riflettiamo con grande attenzione, e molte delle nostre idee non si trasformano sempre in realtà. Un esempio significativo è stato il progetto per la realizzazione di un impianto in Russia che, dato lo scenario macroeconomico attuale, si è dimostrata una scelta vincente.

Essere internazionali ma mantenere forte il legame col territorio è uno dei punti qualificanti di System

System Group in cifre	
Fatturato 2023	530 milioni di euro
Fatturato Italia	62%
Fatturato estero	38%
Dipendenti	1008
Utile netto/fatturato 2023	16%
EBITDA 2023	24%

Group. Come si realizza questo felice connubio?

La cosa più importante è fare leva sui punti di forza del territorio in cui si nasce e questo significa quasi sempre puntare sulle persone. Abbiamo avuto esperienze dirette con la creazione di unità produttive all'estero e ci siamo resi conto delle grandi differenze a livello culturale e legale, di gestione del personale e della sicurezza. Abbiamo sempre agito mantenendo il "saper fare" italiano nei Paesi in cui siamo presenti e questo ha richiesto di trasferire i nostri collaboratori di fiducia in quelle zone. Sono scelte importanti a livello sia personale sia lavorativo che permettono all'azienda e al management di crescere. Ci sono, naturalmente, anche persone del luogo che ci danno una grande mano a colmare le differenze culturali tra un Paese e l'altro. Oggi la vera ricchezza è legata alle persone: con le risorse giuste puoi programmare la crescita, ma ce la fai se hai il giusto team che possa gestire le

operazioni. Nella situazione complessa che è intorno a noi vediamo molte possibili opportunità: prima di entrare in nuovi mercati è fondamentale valutare attentamente tutti gli aspetti, infatti, anche se i mercati possono essere ricettivi ai nostri prodotti, le differenze culturali possono influire. Quando si tratta solo di esportare, la collaborazione con imprese locali è sufficiente, ma se si vuole una presenza stabile, è essenziale formare il personale qui, preparandolo a lavorare all'estero.

Risorse umane e tecnologia sono oggi la chiave di successo indispensabile per ogni azienda che voglia posizionarsi in modo stabile e profittevole sui mercati. Quale la vostra formula?

La nostra filosofia è sviluppare con i nostri collaboratori idee basate sull'innovazione che possano supportare la nostra presenza sul mercato. È un concetto fondamentale: creando nuovi prodotti e servizi si generano maggiori opportunità, ma anche concorrenti, il cui scopo è quello di imitare quello che facciamo per erodere la

nostra quota di mercato. Noi cerchiamo di performare al meglio con le migliori tecnologie, ad esempio utilizzando soluzioni a risparmio energetico, stabilimenti più performanti ed efficienti con un focus al green. Produrre un tubo realizzando un risparmio energetico migliorativo rispetto a 5-10 anni fa, ci permette di aumentare la nostra competitività. Quindi, sviluppiamo autonomamente i prodotti che andiamo a proporre sul mercato, perché crediamo offrano soluzioni migliori rispetto ad altri.

La vostra competitività si gioca più sul costo o sulla qualità?

Su entrambi i fattori. Noi offriamo soluzioni complete che i nostri competitor, capaci magari di offrire il solo tubo con un prezzo del 20% inferiore, non possono dare; noi riusciamo a dare il prodotto e tutti i servizi a esso collegati. Ovviamente spesso con caratteristiche e soluzioni migliori e su misura per il cliente.

La sostenibilità è un passaggio obbligato in tempi complessi come quelli in cui viviamo. Come viene concepita e gestita la politica di sostenibilità in System Group?

Il nostro Gruppo ha intrapreso negli ultimi anni diverse iniziative a livello industriale, compatibili ed in linea con gli obiettivi globali della Sostenibilità, tema fortemente discusso e presente nella quotidianità. I nostri investimenti conciliano le ovvie ragioni di miglioramento della produttività, con la riduzione dei consumi energetici in collaborazione anche con Enti Istituzionali e il miglioramento delle condizioni di lavoro delle nostre persone. Da ormai tre anni, precursori nel nostro settore, abbiamo deciso di rendicontare il nostro approccio verso i temi ESG, pubblicando il Bilancio di Sostenibilità. L'obiettivo è monitorare le nostre emissioni, i nostri consumi, la salute e sicurezza dei nostri Collaboratori, l'impatto che

generiamo sulle Comunità locali e l'attenzione verso i temi dell'ambiente. Nei nostri prodotti abbiamo introdotto certificazioni di qualità per il loro corretto utilizzo e riciclo (es.: marchio PSV – plastica di seconda vita), e al nostro interno abbiamo un'azienda che ha il proprio business nel riciclo e rigenerazione delle materie plastiche per la loro remissione nel ciclo produttivo, laddove ciò sia consentito. In buona sostanza, ci piace affermare che la nostra visione strategica è già da oggi in linea con alcuni dei temi dell'Agenda ONU 2030 e le nostre politiche saranno sempre più orientate alla riduzione dei nostri impatti verso l'ambiente che ci circonda.

Infine, uno sguardo al futuro. Quale la visione e i programmi che portate avanti?

La nostra strategia fondamentale è di essere presenti su molteplici canali, bilanciati su settori diversi per evitare di restare condizionati da un canale in difficoltà rafforzandone altri.

Questo riguarda anche l'attenzione che rivolgiamo ai flussi finanziari, in modo da essere sempre pronti a investire dove si presentano opportunità nuove. Per esempio, se il governo stanZIA fondi importanti per un determinato canale, dobbiamo essere pronti a fornire quel prodotto per non perdere l'opportunità.

Realizziamo, quindi, investimenti continui sia in manutenzioni ed efficientamenti, sia in nuovi progetti.

Di recente, abbiamo acquistato nuovi terreni nel nostro territorio. Siamo, infatti, convinti che la nostra "famiglia allargata" costituisca una base forte e importante, per cui operiamo investimenti rilevanti per far sì che produzioni oggi dislocate in diversi luoghi possano essere razionalizzate, riducendo sprechi di logistica e di produzione, eliminando i tempi morti e dando un servizio in più a chi si trova a lavorare con noi.

“Da ormai tre anni, precursori nel nostro settore, abbiamo deciso di rendicontare il nostro approccio verso i temi ESG, pubblicando il Bilancio di Sostenibilità.”





Matrimonio e patrimonio: i risvolti economici della crisi familiare



Di Maria Cristina Ottavis

È consigliabile adottare, già prima della celebrazione del matrimonio, quelle scelte che potranno, in futuro, rendere più agevole la composizione del contenzioso economico in caso di separazione.

Nell'ambito di applicazione del principio di autonomia negoziale tra i coniugi, è possibile risolvere le controversie economiche con il ricorso a strumenti di pianificazione patrimoniale e successoria, tali da superare il vaglio dell'autorità giudiziaria.

La separazione personale dei coniugi coinvolge non solo la definizione dei legami familiari (coniugi, genitori, figli, famiglie di origine), ma anche la regolazione delle questioni patrimoniali, causando, a volte, gravi conflitti tra i protagonisti primari della crisi familiare. La recente modifica delle norme processuali in tema di diritto di famiglia, alla luce delle novità introdotte dalla c.d. riforma Cartabia, entrata in vigore il 28 febbraio 2023 (D.L.g.s. 2022 n.149) offre lo spunto per la trattazione di alcune questioni economiche che interessano gli assetti patrimoniali dei coniugi. Tra le più importanti novità introdotte dalla riforma si segnala l'obbligo di fornire al Tribunale tutti gli elementi possibili per capire, effettivamente, quale sia il peso economico della famiglia: entrambe le parti sono obbligate a depositare in giudizio tutti i documenti e le dichiarazioni dei redditi degli ultimi tre anni, la documentazione da cui risulta la proprietà dei beni immobili

registrati, le quote sociali, nonché gli estratti conto dei rapporti bancari e finanziari degli ultimi tre anni.

La riforma introduce una più ampia discovery della situazione reddituale patrimoniale delle parti in causa, sin dall'inizio del giudizio contenzioso, e in presenza di domande di contenuto economico a favore del coniuge o dei figli minori o economicamente non autosufficienti.

È evidente che l'introduzione dell'obbligo della disclosure può – nel caso di separazione e divorzio giudiziale – incidere sensibilmente sugli assetti patrimoniali dei coniugi e rendere opportuno attivare soluzioni, anche preventive, per contenere i potenziali conflitti economici scaturenti dalla crisi familiare.

Gli accordi prematrimoniali

Nell'ambito di applicazione del principio di autonomia negoziale tra i coniugi (cfr. art. 160 cod. civ.), i coniugi possono risolvere le controversie economiche

con il ricorso a strumenti di pianificazione patrimoniale e successoria, tali da superare il vaglio dell'autorità giudiziaria alla quale può sempre rivolgersi il coniuge più debole quando sia in grado di dimostrare la non congruità di accordi intercorsi.

Il nostro ordinamento – ancora oggi – non riconosce i *“prenuptial agreement”*, ossia gli accordi prematrimoniali, i futuri coniugi non possono prevedere contrattualmente la sorte della casa coniugale, l'ammontare dell'assegno di mantenimento e dell'assegno divorzile o il risarcimento a un coniuge in caso di tradimento dell'altro o di abbandono del tetto coniugale.

È tuttavia possibile concludere validi accordi, prima della celebrazione del matrimonio, nei quali il fallimento del matrimonio viene indicato come condizione al verificarsi della quale scatta il regolamento d'interessi le cui condizioni sono dettate dalla scrittura privata (ad esempio, la regolazione alla

partecipazione alle spese di ristrutturazione, l'obbligo di restituzione del mutuo della casa di proprietà di uno solo dei coniugi, o l'accordo di cessione all'altro di un immobile di sua proprietà come corrispettivo delle spese sostenute dall'altro per la ristrutturazione della casa coniugale).

È altresì possibile, in ambito successorio, stipulare polizze vita con beneficiari estranei alla categoria dei soggetti legittimari, a condizione che le somme destinate a tale strumento non eccedano la quota di legittima riservata dalla legge.

Allo stesso modo è possibile procedere ad attribuzioni immobiliari al coniuge o ai figli, con tassazione agevolata, allorché tali operazioni rappresentano lo strumento con il quale si pone fine a un contenzioso economico familiare; in tal caso il trasferimento può avvenire senza ricorrere al notaio.

Più delicata è la dazione di somme di denaro da un coniuge all'altro in sede di separazione, non potendo la soluzione escludere la possibilità di richiedere un assegno di divorzio anche nel caso in cui, in sede di separazione, vi sia stata una corresponsione una tantum.

Da ultimo si ricorda che l'assegno di mantenimento e l'assegno divorzile corrisposti al coniuge sono deducibili per il soggetto che li eroga, mentre la deducibilità non spetta per le somme corrisposte in unica soluzione.



Il regime patrimoniale della famiglia

a) la comunione legale dei beni

In previsione della celebrazione del matrimonio, i coniugi dovranno scegliere, con attenzione, il regime patrimoniale della famiglia: la mancata scelta comporta automaticamente l'applicazione del regime di comunione dei beni, che rappresenta il regime ordinario della famiglia. Nella comunione dei beni rientrano i diritti e i crediti sorti dopo la celebrazione del matrimonio, con l'esclusione dei beni personali del coniuge che costituiscono il patrimonio individuale e di una sua autonomia economica. Rientrano nella comunione legale:

- beni e diritti acquistati (congiuntamente o separatamente) dopo il matrimonio eccetto i beni personali;
- aziende gestite dai due coniugi e costituite dopo il matrimonio;
- frutti dei beni di ciascun membro della coppia, ovvero beni mobili o "proventi" derivanti da un attivo patrimoniale, anche qualora dovesse risultare di proprietà di uno solo dei coniugi (l'affitto di un appartamento, gli utili di un'azienda di proprietà di uno solo dei coniugi fin da prima del matrimonio, ma gestita da entrambi);
- proventi delle attività personali dei coniugi (redditi professionali).



La comunione dei beni non si estende ai beni:

- appartenenti a un solo coniuge già da prima del matrimonio;
- beni ricevuti in eredità o per donazione dopo il matrimonio;
- beni di uso strettamente personale di ciascun coniuge e i loro accessori;
- beni per l'esercizio della professione;
- beni ottenuti a titolo di risarcimento danni o pensione attinente alla perdita parziale o totale della capacità lavorativa;
- beni acquisiti con il ricavato della vendita dei beni personali sopraelencati (o col loro scambio), purché ciò sia espressamente dichiarato all'atto di acquisto.

Il matrimonio genera una sorta di azzeramento del patrimonio, ciò che è stato realizzato prima dai singoli coniugi resta "personale" mentre dopo diventa in comproprietà quello realizzato/creato successivamente, con possibilità di ripartire, in sede di separazione, ciò che ricade in comunione "residuale", cioè è ancora presente allorché si scioglie il regime patrimoniale.

Ad esempio: Tizio e Caia, entrambi dipendenti, si sposano optando per la comunione dei beni, il marito è proprietario di un appartamento – adibito a casa coniugale – ed entrambi i coniugi versano le rispettive retribuzioni su un proprio conto corrente.

In previsione della celebrazione del matrimonio, i coniugi devono scegliere il regime patrimoniale della famiglia: la mancata scelta comporta automaticamente l'applicazione del regime di comunione dei beni, che rappresenta il regime ordinario della famiglia.

Dopo il matrimonio i coniugi aprono un conto corrente comune alimentato dalla sola retribuzione percepita da Tizio, utilizzato per le esigenze della vita coniugale, Caia mantiene il suo conto personale, alimentato dalla sua retribuzione ed utilizza il conto comune anche per necessità personali.

Quando i coniugi decidono di separarsi: Tizio mantiene l'esclusiva disponibilità del patrimonio da lui creato prima del matrimonio (appartamento e disponibilità esistente sul conto personale), ma dovrà ripartire con Caia, al 50%, le giacenze residue del conto corrente comune, da lui alimentato dopo il matrimonio, chiedendo alla moglie di rimborsare i prelievi fatti per necessità

personali, provando l'utilizzo anomalo e non coerente con il regime patrimoniale prescelto.

È dunque consigliabile, anche nel regime di comunione dei beni, che i coniugi optino per l'apertura di un conto corrente comune sul quale far confluire quanto necessario per i bisogni della vita familiare, mantenendo ciascuno un proprio conto personale per l'accredito dei proventi personali.

È altresì possibile optare per un regime di "comunione convenzionale dei beni", adottabile di comune accordo, che permette di sottrarre una parte del patrimonio per destinarlo alla cura della famiglia attraverso un fondo

patrimoniale, estendere la comunione a beni personali, inserire alcuni beni in comunione nonostante si sia scelto il regime di separazione dei beni.

b) la separazione legale dei beni

Nel regime di separazione dei beni ogni coniuge mantiene la proprietà esclusiva dei beni sia prima sia dopo il matrimonio. I patrimoni rimangono separati senza che tale divisione incida sugli obblighi di assistenza reciproca dei coniugi e di mantenimento dei figli. Ciascuno gestisce il proprio patrimonio in autonomia e risponde dei debiti contratti: il regime è scelto preferibilmente da chi svolge attività soggette a responsabilità patrimoniali personali.



Ad esempio: Sempronio e Mevia – entrambi professionisti – si sposano optando per il regime di separazione legale dei beni e decidono di adibire a casa coniugale un appartamento di proprietà di Mevia. Sempronio e Mevia decidono di concorrere, nella misura del 50% ciascuno, ai costi dei lavori di ristrutturazione. In caso di separazione, Sempronio dovrà provare, con bonifici disposti dal proprio conto corrente a terzi, di aver pagato il pro quota della ristrutturazione dell'appartamento della moglie, evitando eventuali dazioni di denaro direttamente a Mevia che potrebbero valere quali donazioni di modico valore e non oggetto di restituzione.

Conclusioni

Il superamento della crisi familiare, anche quando determina la separazione dei coniugi, è certamente facilitato dalla definizione dei rapporti economici tra le parti. È dunque consigliabile ai futuri sposi di adottare, già prima della celebrazione del matrimonio, quelle scelte che potranno, in futuro, rendere più agevole la composizione del contenzioso economico in caso di separazione.

Maria Cristina Ottavis, Senior Layer
Weigmann Studio Legale.



Tutte le immagini riguardano l'evento di EFFE Summer Camp, organizzato da Obiettivo EFFE a giugno 2024 presso l'Università degli studi Milano Bicocca.

Obiettivo EFFE: l'educazione finanziaria al femminile

A cura della Redazione

L'iniziativa, lanciata nel novembre 2023 da docenti dell'Università degli Studi Milano Bicocca, punta a colmare un divario di competenze che contraddistingue le donne fin dall'adolescenza.

Stimolare le competenze imprenditoriali delle giovani donne e incrementarne l'interesse per la finanza personale e l'economia: sono gli obiettivi di EFFE Summer Camp, campo estivo gratuito di educazione all'imprenditoria femminile e alla finanza che si è tenuto, nella sua prima edizione, dal 10 al 15 giugno 2024, coinvolgendo 60 studentesse tra i 15 e i 18 anni, selezionate tra 200 candi-

date provenienti da tutta Italia. L'iniziativa fa parte del progetto Obiettivo EFFE, Empowerment Femminile per un Futuro più Equo, lanciato a novembre 2023 dal dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia dell'Università Bicocca. Come spiega la responsabile scientifica, la professoressa Emanuela E. Rinaldi, nell'intervista



che segue “siamo voluti uscire dalla nostra comfort zone didattica e incontrare ragazze più giovani, perché i dati indicano che è a 15 anni che il gender gap sulle competenze finanziarie diventa statisticamente molto significativo in Italia, e non in altri Paesi”.

Le ricerche indicano che, se non corretto, il presupposto fondamentale al centro dell’attività di Obiettivo EFFE, ossia il gap di competenze finanziarie delle ragazze rispetto ai ragazzi fin dall’adolescenza, tende a perpetuarsi per tutta la vita. È così in Italia, ma è meno vero nel resto del mondo. Quali sono le cause?

Secondo diverse ricerche, le cause sono quattro: l’agente di socializzazione economica principale in Italia è la famiglia, al cui interno le donne hanno di norma competenze finanziarie abbastanza limitate; le ragazze finiscono, così, per apprendere il modello finanziario femminile, perpetuando una sorta di circolo vizioso. In secondo luogo, mancano progetti di educazione finanziaria di una certa consistenza; si è in procinto di inserire per decreto nelle scuole l’educazione finanziaria nelle ore di educazione civica ma,

secondo molti esperti, le ore previste sono ancora insufficienti. In Spagna, dove c’è stato l’intervento deciso del Governo con dieci ore settimanali, si è colmato il gender gap in quest’ambito, dimostrando la validità dell’assunto. C’è, poi, un tema di tipo storico-culturale: tra gli studenti di 15 anni di tutte le regioni d’Italia presi in esame in un recente paper, nelle regioni dove è

storicamente più diffuso il modello di famiglia nucleare con propensione al commercio, il gender gap sull’educazione finanziaria si riduce, probabilmente anche per l’effetto della diffusione di modelli economici nei processi di socializzazione meno stereotipati dove la vendita, il fare affari, sono più accessibili anche alle donne rispetto a zone rurali. Infine, c’è

I dati indicano
che è a 15 anni
che il gender gap
sulle competenze finanziarie
diventa statisticamente
molto significativo in Italia,
e non in altri Paesi.

La prima edizione di EFFE Summer Camp ha coinvolto 60 studentesse tra i 15 e i 18 anni, selezionate tra 200 candidature, provenienti da tutta Italia.

un effetto mediatico: se in Italia si chiede a degli studenti di citare dei role-model di imprenditori, spesso si ricade su modelli maschili (Mark Zuckerberg, Warren Buffett, Elon Musk, Flavio Briatore) e, tra le ragazze, si citano Miuccia Prada e Chiara Ferragni (va, però rilevato che dopo il caso Balocco, Ferragni non viene più citata come un tempo). Anche pensando al cinema, nei film sulla finanza il personaggio principale è quasi sempre maschio. Fino a qualche anno fa esisteva una classifica, "Forbes Fictional", costruita dai personaggi immaginari dei fumetti o dei film più ricchi, in cui comparivano quasi esclusivamente figure maschili, salvo un paio di eccezioni come Mamma dei Futurama, Crudelia De Mon e Lara Croft. È chiaro che la filmografia, anche per bambini e adolescenti, non si è ancora adeguata a un'immagine di donne protagoniste in campo finanziario.

C'è quindi un assetto culturale complessivo che non ricade a favore di una donna finanziariamente evoluta. Come si può correggere questa situazione?

Si è visto che gli interventi di formazione a diversi livelli, su adulti, bambini e adolescenti possono avere impatto significativo se costruiti con una durata minima di otto ore. Abbiamo verificato nei fatti che se il programma è abbastanza lungo riesce ad avere buoni effetti. Comunque, se nel lungo periodo le competenze non vengono esercitate, finiscono con l'andare perdute. A differenza della matematica, almeno quella di base, la finanza si evolve: per esempio, fino a qualche anno fa, bitcoin e criptovalute non esistevano, occorre dunque che le conoscenze evolvano con la materia. Per coltivare le competenze, le istituzioni dovrebbero fornire gratuitamente strumenti di formazione permanente

affidabili e aggiornati e investire nella promozione della stessa. Sul web ci sono app e corsi a pagamento di educazione finanziaria di istituzioni private, ma a volte celano un forte conflitto di interesse. E comunque, per alcune famiglie può pesare molto anche un abbonamento di 20 euro al mese a un corso per un anno. Nel nostro EFFE Summer Camp, per esempio, ci siamo accorti che ci sono famiglie che trovano difficoltà a dedicare una cifra di questo genere ogni mese a un corso di formazione per i figli, perché si somma con l'abbonamento ai mezzi, quello del telefono cellulare, il vitto, le bollette, abbigliamento, voci che lasciano poco spazio alla formazione.

Quali sono i tempi che si possono immaginare per avvicinarsi all'obiettivo di una ragionevole riduzione del gender gap?

La domanda è complessa. Guardiamo alcuni casi: in Spagna in sei anni hanno registrato progressi fantastici, grazie all'educazione finanziaria nelle scuole per una durata di 10 ore alla settimana. In Bulgaria, addirittura, secondo i dati OECD il gender gap è ribaltato perché storicamente, sotto regime del Partito Comunista bulgaro fino al 1990, le donne lavoravano in misura quasi pari agli uomini, persino le più anziane, quelle che ora sono nonne. Se agiamo sull'aumento delle competenze finanziarie della popolazione femminile più adulta o senior si potrebbero forse ottenere risultati migliori, per l'effetto a catena che si potrebbe creare, ma occorrerebbe introdurre

una volontà istituzionale molto forte. Considerato ciò sembra assai più facile, e quindi opportuno, puntare alle giovani generazioni con un orizzonte temporale di 5-6 anni.

Obiettivo EFFE è nato nel novembre 2023 e nel giugno 2024 ha realizzato un progetto pilota di grande importanza per le verifiche sul campo, EFFE Summer Camp. Come è stato concepito e che risultati si sono evidenziati?

È un progetto dell'Università Milano-Bicocca di cui siamo molto fieri. Si tratta di un campo estivo gratuito di educazione finanziaria per ragazze adolescenti, che unisce le tre componenti di ricerca, formazione e divulgazione su cui si fonda l'università. È nato da evidenze empiriche che abbiamo raccolto nel tempo, effettuando un'accurata analisi della letteratura scientifica sui processi di socializzazione economica. Abbiamo, quindi, tradotto le ricerche in qualcosa di concreto, realizzando un progetto formativo che riunisce insegnanti delle scuole secondarie di secondo grado, imprenditori e imprenditrici e studiosi accademici. Il Camp inizia il lunedì e termina il sabato, si tiene all'interno dell'Ateneo e prevede giornate molto intense intorno a finanza, imprenditoria e soft skills di base come il lavoro di gruppo, la comunicazione efficace e la negoziazione. Si basa su sette ore di formazione giornaliera con lezioni in aula frontali ma anche simulazioni, giochi, esercitazioni. Anche durante il business lunch le ragazze incontrano



esperte ed esperti di finanza e impresa con cui parlare e porre liberamente domande sui diversi tipi di lavoro, ma anche sul work-life balance o su altri aspetti curiosi. Docenti, relatrici e relatori coinvolti, tutti professionisti di altissimo livello, sono stati circa 30. Tra le 60 studentesse partecipanti, abbiamo notato un livello di gradimento molto alto ogni giorno e anche un impatto positivo sulle conoscenze, come emerso dai questionari di monitoraggio realizzati pre e post progetto. Il livello medio di apprezzamento è stato 9 su 10, sia per docenti di finanza e imprenditoria, sia nell'ambito delle soft skills, che sono caratteristiche importantissime quando ci si trova a dover gestire una richiesta di mutuo o la negoziazione dello stipendio.

Il divario di competenze in campo finanziario, ma anche assicurativo, si

iscrive in un quadro in cui la partecipazione femminile nei corsi universitari di materie scientifiche, le materie STEM, appare ancora in ritardo. Vede progressi nell'invertire questo pregiudizio culturale, peraltro piuttosto condiviso da quella che sembra una maggioranza di famiglie italiane?

I progressi ci sono ma sono ancora timidi. Uno dei temi è quello di cercare di intervenire, sin dalle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado, per far avvicinare le ragazze a finanza e materie STEM. C'è un effetto di riproduzione culturale – per citare Bourdieu – perché, se le mamme hanno poche competenze informatiche o sono poco interessate alla scienza e alla matematica da adulte, per le figlie diventa più difficile, anche se non impossibile, indirizzarsi e progredire in questi campi dopo la scuola dell'obbligo. Va notato che, secondo le ricerche effettuate,

nella scuola primaria le bambine mostrano un atteggiamento meno materialista dei bambini. Per esempio, se si pone loro la domanda "I soldi fanno la felicità?", i maschi rispondono affermativamente assai più frequentemente delle femmine. Già a dieci anni i maschi pensano che diventare ricchi renda più felici, mentre le femmine sono più inclini a pensare che conti non tanto la ricchezza, ma un lavoro di cura che le possa soddisfare e quindi tendono a indirizzarsi verso un percorso di studio meno redditizio. Semplificando un po' il processo, possiamo dire che uno degli effetti di questa differenza attitudinale durante l'infanzia è che, crescendo, solo una volta entrate nel mondo del lavoro le ragazze si rendono conto che il proprio stipendio da insegnante o da junior assistant in un'agenzia di comunicazione rimane significativamente più basso rispetto al compagno delle scuole secondarie di II grado che magari guadagna già molto avendo studiato informatica, e la cosa diventa frustrante. A quel punto, poche decidono di cambiare strada, perché diventa una scelta molto difficile e onerosa da più punti di vista. Nel mondo delle carriere assicurative, fortunatamente, il gender pay gap sembra più ridotto rispetto ad altri settori, specialmente tra i lavoratori più giovani, mentre nel settore finanziario, gli aspetti problematici restano ancora quelli della conciliazione famiglia-lavoro, anche se ci sono delle eccezioni e le donne che sono intervenute durante il Camp, tra cui Giovanna Iannantuoni, Rettrice dell'Ateneo, Mirja Cartia d'Asero, Amministratrice Delegata Gruppo 24 Ore, Marta Testi, CEO di Elite Euronext Group, hanno raccontato anche come alcune realtà finanziarie hanno promosso policy per migliorare efficacemente il work-life balance.

Già a dieci anni i maschi pensano che diventare ricchi renda più felici, mentre le femmine sono più inclini a pensare che conti non tanto la ricchezza, ma un lavoro di cura che le possa soddisfare e quindi tendono a indirizzarsi verso un percorso di studio meno redditizio.

Allargando la visuale al mondo del lavoro, Obiettivo EFFE punta a mettere in evidenza il diverso approccio alle iniziative imprenditoriali da parte femminile. Cosa è emerso dalle vostre ricerche?

L'imprenditoria femminile è un settore molto interessante a livello di crescita, specialmente al Sud. C'è una certa vivacità, anche se concentrata in alcuni settori come turismo, moda ed estetica. Durante il Camp abbiamo invitato imprenditrici con background diversi: Rossella De Vita, che si occupa di un brand di gelato artigianale; Nicoletta Alessi della famiglia del brand Alessi, noto per gli oggetti di design, che ha una società di consulenza che affianca le imprese nel percorso per ottenere la certificazione B Corp; Chiara Petrioli, una laureata STEM e CEO di una società di deeptech riconosciuta tra le "Top 2% World Scientists" per la Stanford University;

Monica Casadei, che si occupa di nanotecnologie per la depurazione dei reflui industriali. L'ultimo giorno abbiamo realizzato una conferenza di divulgazione invitando genitori, insegnanti e possibili stakeholder pubblici e privati perché ambiamo a diffondere il Camp in altre regioni. Durante la giornata sono state premiate le vincitrici del business hackathon del camp e sono intervenute imprenditrici più giovani, ex studentesse di Bicocca, invitate al fine di consentire alle ragazze una maggiore possibilità di identificarsi: Martina Maccherone, esperta del mondo della comunicazione e social, e Greta Galli, una studentessa di informatica molto attiva sui social, dove è riuscita a fare del suo essere "nerd" il fattore di partenza per creare una vera e propria impresa.

In che modo vi proponete di diffondere le attività e gli obiettivi di



Obiettivo EFFE al pubblico allargato?

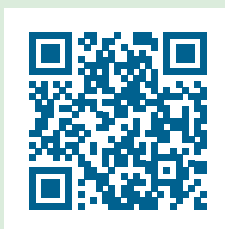
Abbiamo il progetto di un libro di educazione economica all'imprenditorialità per ragazze adolescenti, da mettere online a disposizione di tutti e da veicolare nelle scuole. Puntiamo, fare un EFFE Summer Camp anche al Sud. Quindi, una conferenza divulgativa, che si terrà a ottobre e che nel 2025 si concentrerà sulla fiducia come bene di lusso. Una delle variabili chiave che spiega la ritrosia ad avvicinarsi alla finanza è, infatti, proprio quello di riuscire a fidarsi del proprio interlocutore; gestire un patrimonio non è semplice e non basta studiare, è certamente preferibile avere a fianco qualcuno di cui potersi fidare. A questo proposito, in futuro puntiamo a co-progettare sia gli interventi formativi sia le ricerche coinvolgendo maggiormente insegnanti, banche e famiglie.

Obiettivo EFFE

Obiettivo EFFE, dedicato all'empowerment femminile, è stato lanciato nel novembre 2023 all'interno del Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Tra gli enti partner figurano Fondazione FEduf, ONEEF, Inner Wheel Club, Soroptimist International d'Italia, AIDDA, il Forum Ania Consumatori e altre realtà del terzo settore e del settore privato.

L'iniziativa è stata varata da un gruppo multidisciplinare di docenti dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca che comprende economisti, sociologi, statistici, psicologi, pedagogisti, allo scopo di realizzare qualcosa di concreto per migliorare le competenze finanziarie delle ragazze, basandosi su tre pilastri: ricerca, formazione e divulgazione. L'iniziativa è gratuita per riuscire a raggiungere quante più ragazze possibili, a prescindere dalle condizioni di partenza, e viene resa possibile grazie al supporto di importanti sponsor.

Il prossimo appuntamento in calendario è fissato per il 23 ottobre 2024, quando l'ateneo ospiterà la conferenza "Assicurazioni e donne: differenze di genere tra competenze e carriere", che sarà l'occasione per analizzare il divario di genere nelle competenze assicurative e promuovere la gender equality nei settori assicurativi e bancassurance attraverso la presentazione di ricerche e l'intervento di docenti, esperti e professionisti.



Per scoprire di più su Obiettivo EFFE: (inquadra il QR Code)



La cerimonia di consegna del "Premio Dario Vese" durante il Congresso Annuale di Italian Sarcoma Group al Campus Bio-Medico di Roma, aprile 2024.

È nato il Premio Dario Vese per la ricerca sui sarcomi

A cura della Redazione

Dedicato al consulente finanziario scomparso l'anno scorso, il premio si distingue come una delle iniziative cardine dell'associazione Italian Sarcoma Group nel promuovere la ricerca indipendente, realizzata in collaborazione con Allianz Bank.

Il riconoscimento viene assegnato da una commissione scientifica: il vincitore dev'essersi distinto per un lavoro di ricerca clinica o traslazionale di particolare rilevanza scientifica condotto in collaborazione con l'associazione.

“Vivere la malattia con coraggio ed energia e chissà, in fin dei conti scoprire, almeno per un momento, che non sei nato sotto una cattiva stella ma che anche tu puoi diventare una stella”. Queste sono parole di Dario Vese, consulente finanziario di Allianz Bank, che ci ha lasciato a 35 anni a causa di un sarcoma di cui è stato malato per sei anni.

Questo premio ne onora la memoria e sottolinea l'impegno costante di Italian Sarcoma Group nell'avanzare la ricerca e la collaborazione nella lotta contro i sarcomi. Attraverso la partnership unica con Allianz Bank, che Dario ha voluto, il premio svolge un ruolo fondamentale nel sostenere progetti innovativi e nel promuovere una comunità dedicata a migliorare la prognosi e la qualità di vita di coloro che sono affetti da sarcoma o domani riceveranno questa diagnosi.

I sarcomi sono un gruppo di tumori rari e spesso molto aggressivi, che si sviluppano principalmente nelle ossa e nei tessuti molli. Negli ultimi tre mesi di vita, Dario ha voluto spendersi per

mettere insieme idee e persone capaci di cambiare le condizioni attuali. Dopo anni di cure ha realizzato che, per curare tumori rari e complessi come i sarcomi, che colpiscono indistintamente giovani e anziani, c'è bisogno di grandi specialisti, per avere fin da subito un corretto inquadramento terapeutico. Da qui è nata poi la sinergia tra Allianz Bank e Italian Sarcoma Group, associazione fondata nel 1997 per migliorare cura e ricerca per i pazienti affetti da questa patologia.

Una cravatta altamente simbolica

Ne è nato il “Premio Dario Vese”, un riconoscimento nella ricerca dei sarcomi istituito nel 2023 proprio da Italian Sarcoma Group e Dario, in collaborazione con la Banca. Il riconoscimento viene assegnato con cadenza annuale da una commissione scientifica e il vincitore viene annunciato durante il Congresso Annuale di Italian Sarcoma Group; il ricercatore selezionato deve essersi distinto per un lavoro di ricerca clinica o traslazionale di particolare

rilevanza scientifica condotto in collaborazione con l'associazione.

Simbolo del premio è una cravatta, elemento che a tutti ricorda Dario. Per Dario la cravatta, infatti, non rappresentava solo un vezzo della moda d'abbigliamento maschile, ma soprattutto l'eleganza e il rispetto nei confronti del proprio interlocutore. Per di più per indossare la cravatta bisogna fare un nodo, che ha valore di sigillo e promessa; quella di Dario, ma anche di Allianz Bank e ISG, di portare avanti la ricerca verso questa malattia. La prima edizione del premio è stata assegnata quest'anno, al meeting annuale che si è tenuto dall'11 al 13 aprile al Campus Bio-Medico di Roma; il vincitore è il dottor Sandro Pasquali con un progetto molto importante che definisce quali sono le basi biologiche per la risposta all'immunoterapia nei pazienti con sarcoma.

Il congresso di ISG è aperto a tutti i soci e specialisti del settore, ma anche alle Associazioni Pazienti che quest'anno sono state parte attiva ed estremamente rilevante del meeting. Le

Il concerto per Dario con la partecipazione dei Lift Your Voice Gospel.



Associazioni Pazienti collaborano attivamente con ISG nell'ambito di un working group dedicato, che unisce specialisti e Pazienti, a favore di una collaborazione trasversale, finalizzata a favorire – tra l'altro - la raccolta fondi, la definizione di progetti di ricerca che siano di interesse per i Pazienti e l'advocacy, così importante nei tumori rari. Quest'anno, prima dell'inizio dei lavori del convegno le associazioni dei Pazienti hanno potuto incontrare alcuni rappresentanti dell'Agenzia Italiana del Farmaco (AIFA), un primo passo molto importante per promuovere il dialogo necessario a facilitare l'accesso a nuove terapie farmacologiche.

A un anno dalla sua scomparsa, si è tenuto l'11 maggio un concerto per Dario. L'appuntamento ha visto la partecipazione di ISG, che ha ricevuto il ricavato dell'intera serata, e di ANASF, l'associazione nazionale dei consulenti finanziari, la grande famiglia di cui Dario da qualche anno faceva parte. A cantare i Lift Your Voice Gospel, un coro di oltre 50 elementi fondato nel 2000 a San Donato Milanese, paese dell'hinterland del capoluogo lombardo.

I molti progetti di Italian Sarcoma Group

Oltre alle attività direttamente riconducibili all'impegno di Dario Vese, Italian Sarcoma Group ha molti altri

progetti che si basano tutti sullo stesso scopo, migliorare la qualità della cura per i pazienti garantendo un ampliamento dell'offerta terapeutica disponibile oggi. Tra questi il "Journal Club mensile", tramite il quale si garantisce a tutti i soci un aggiornamento costante sui diversi tipi di sarcomi e il progetto della fellowship nei sarcomi, sempre ideato da Italian Sarcoma Group insieme a Dario. Si tratta di un progetto molto ambizioso, che offre percorsi di formazione specifica per medici specialisti che vogliono dedicare la loro professione alla cura dei sarcomi.

Italian Sarcoma Group cerca sempre di più di attuare una campagna di

“Vivere la malattia con coraggio ed energia e chissà, in fin dei conti scoprire, almeno per un momento, che non sei nato sotto una cattiva stella ma che anche tu puoi diventare una stella”.

Dario Vese

informazione completa e adeguata su queste malattie; con l'aiuto di Allianz Bank, il sito dell'associazione è stato recentemente rinnovato creando tra l'altro schede di approfondimento e spiegazione facilmente accessibili anche ai non specialisti. Anche questo è nato da una richiesta di Dario che ha auspicato che chi avesse ricevuto una nuova diagnosi di sarcoma potesse accedere a informazioni chiare sulla sua malattia e sui centri cui rivolgersi per essere seguito al meglio sin dall'inizio, rendere la comunicazione più diretta è, inoltre, un passo per costruire un rapporto migliore con i Pazienti, che possono avere sempre sott'occhio obiettivi e nuovi studi dell'associazione. “La potenza inesorabile di una malattia ora incurabile diventa una leva di vita, di studio, di ricerca, di avanzamento dell'umanità”, diceva Dario prima di lasciarci. L'obiettivo di ISG è quello di rendere la strada meno scoscesa per i medici, i ricercatori e i pazienti con sarcoma delle generazioni future.

Il concerto per Dario con la partecipazione dei Lift Your Voice Gospel.





Alma Dal Co.

A due anni dalla scomparsa della giovane scienziata, la Fondazione Alma Dal Co ETS, istituita nel novembre del 2023, ha già messo a punto il programma scientifico internazionale e le iniziative per la musica dedicate a Venezia, guardando alla sua stabilità e alla crescita futura.

A cura della Redazione

La Fondazione opera attraverso un comitato scientifico e un Consiglio di Amministrazione composti da autorevoli scienziati internazionali, puntando sui giovani ricercatori e contribuendo alla creazione di reti con scienziati affermati.

Puntare sui giovani ricercatori, contribuendo alla creazione di reti con scienziati affermati, promozione di attività a forte carattere interdisciplinare, ma anche di attività culturali e artistiche. Questi gli obiettivi che si pone la Fondazione Alma Dal Co, costituitasi in seguito alla prematura scomparsa della giovane scienziata, avvenuta nel novembre 2022 durante una battuta di pesca subacquea al largo dell'isola di Pantelleria.

Alma aveva conseguito un dottorato all'Università di Zurigo grazie allo studio sull'organizzazione spaziale delle comunità batteriche, iniziando successivamente a lavorare come professoressa all'Università di Losanna UNIL, dove dirigeva il DalcoLab, specializzato nei sistemi biologici complessi. Grandi risultati a livello scientifico, ma non solo: aveva infatti conseguito un diploma al Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia in pianoforte, cantava nel coro femminile L'atomàs, e si dedicava con passione alla scoperta

dell'isola di Pantelleria, esplorando mare e natura.

Il logo della fondazione, un "mordente" blu, riunisce le passioni della sua vita. Il mordente è la notazione musicale che richiama un'onda, forma della musica e della scienza, blu come il mare, che Alma amava.

Tra scienza e musica

La Fondazione si muove su due direttrici: la scienza e la musica, guidata da un Comitato Scientifico e un Consiglio di Amministrazione composti da autorevoli scienziati internazionali.

A livello scientifico, dopo il **Memorial Symposium** a Losanna, momento di lancio della Fondazione nel novembre 2023, si è tenuta il 29 marzo del 2024 presso la **School of Engineering and Applied Sciences** di Harvard a Cambridge (USA), a cura del professor Michael Brenner, la prima **Alma Dal Co Lecture**, tenuta dal prof Uri Alon del Weitzam Institute, Israele. Nella settimana precedente, alcuni selezionati giovani scienziati, sostenuti dalla Fondazione, hanno potuto

incontrare e stringere contatti con i team di ricerca di Harvard, di cui Alma è stata Postdoctoral Fellow, e del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

La Fondazione ha definito un accordo con ISME (International Society for Microbial Ecology), una delle società scientifiche più importanti nell'ambito della biologia, per sostenere l'**ISME Alma Dal Co Early Career Award**; il premio viene bandito ogni due anni e quest'anno verrà consegnato a Cape Town ad agosto durante il Simposio dell'ISME che conta una presenza di oltre 1500 scienziati di tutto il mondo.

A novembre di quest'anno si terrà il secondo **Alma Dal Co Memorial Symposium**, promosso dal dipartimento di Biologia Computazionale di Losanna dove Alma era professore e guidava il gruppo di 7 scienziati del DalcoLab. Sarà una occasione per mettere insieme il gruppo di scienziati a lei più vicini e con cui lei ha sviluppato significative collaborazioni di lavoro e che ora con i loro laboratori portano avanti progetti che portano l'impronta

A novembre si terrà il secondo Alma Dal Co Memorial Symposium: sei scienziati parleranno dei loro progetti e di come questi si collegano all'eredità della giovane collega.



e il senso interdisciplinare di Alma. A partire dal 2025, una sessione del **Simposio di Biologia** dell'università di Losanna, verrà specificamente dedicata alla modellazione dei sistemi biologici complessi, dedicandolo ad Alma. Nel 2025, all'Istituto Veneto di Scienze, lettere ed Arti di Venezia verrà istituita la prima **Scuola Alma Dal Co sul Comportamento Collettivo**, in collaborazione con le Università di Padova e Losanna ed un insieme di Centri di ricerca di calibro mondiale, per dar vita a una comunità di ricercatori giovani di discipline diverse e di differenti background, offrendo loro cinque giorni di intenso confronto con scienziati di larga fama.

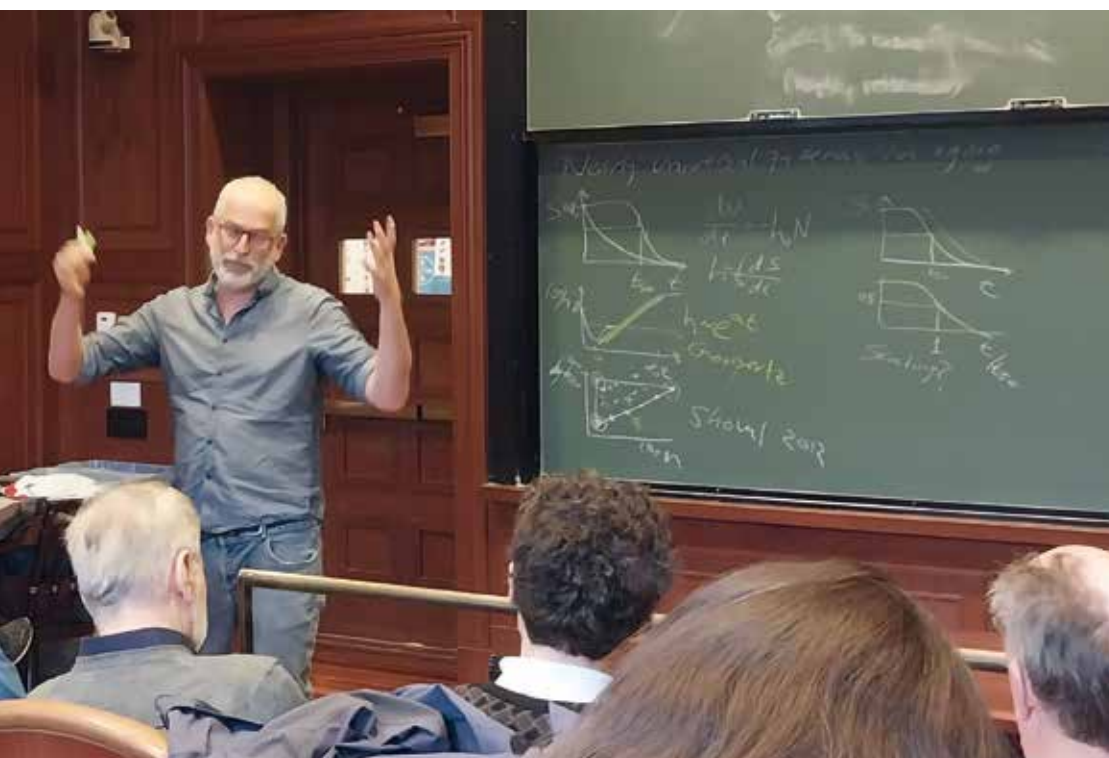
A livello musicale è stato istituito il **Premio Alma Dal Co**, in collaborazione con la Fondazione Ugo ed Olga Levi, una delle maggiori istituzioni di ricerca musicale e con il Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia, dove Alma aveva ottenuto il suo diploma di pianoforte nel 2012. Il Premio, istituito nel 2023 e già confermato per gli anni a venire fornisce cinque borse per studenti eccellenti di vari corsi individuati anno

per anno, che si esibiscono, dopo la premiazione, nel **Concerto dei Vincitori**, dove hanno la possibilità di esibirsi anche promettenti studenti di pianoforte, strumento d'elezione di Alma.

La Fondazione e gli STEM

Alma ha studiato fisica e poi ha preso un dottorato in microbiologia, materie che rientrano nel campo delle cosiddette STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), discipline scientifiche e tecniche. Oggi esiste ancora un gap di genere nello studio di queste discipline: i dati ISTAT del 2022 ci ricordano che il 23,8% dei giovani tra 24 e 35 anni hanno una laurea in una disciplina STEM, pochi rispetto a quelli che la società richiederebbe. Il dato per genere è eloquente, visto la media è ottenuta da un 34,5% maschile che si confronta con un dato femminile che è circa la metà: 16,6%.

Il pregiudizio sulla minore predisposizione delle donne per lo studio di materie scientifiche ha tante implicazioni: riduce il numero di donne scienziate in posizioni apicali e in



accademia con un grave danno sociale ed uno spreco di intelligenze e di risorse umane. Sul piano personale determina squilibri, escludendole da settori innovativi che generano maggiore stabilità lavorativa e salari più alti, spesso a costo di rinunce sul piano della vita personale. Per questo la Fondazione intende portare avanti progetti che sostengano le ragazze che vogliono intraprendere una carriera scientifica. La Fondazione ha la volontà di costruire un programma di fellowship, per contribuire alla crescita e al consolidamento della posizione delle donne nella carriera nelle discipline STEM, attraverso politiche di sostegno per donne post-doc di talento, dando vita a una rete che nel tempo crescerà anche con forti legami con la Fondazione e con l'eredità scientifica di Alma. La Fondazione Alma Dal Co ha costruito un programma che guarda al futuro puntando alla continuità e stabilità nel tempo, con progetti durevoli che ruotano intorno alle passioni che Alma coltivava con tenacia.

Un programma scientifico internazionale in cui si inserirà un progetto di fellowship, per contribuire alla crescita e al consolidamento della posizione delle donne nella carriera nelle discipline STEM, fornendo sostegno a giovani donne post-doc di talento e sviluppando la rete di giovani ricercatori legati alle attività della Fondazione.



HBR Staff - Unsplash

Alla testa

di una forza lavoro di 6 generazioni

I leader delle organizzazioni possono oggi contare su una gamma straordinaria di età e competenze. Ma devono prepararsi a gestirla in modo efficace e consapevole.



Di Nicholas Pearce

Per la prima volta nella storia, molti luoghi di lavoro comprendono sei generazioni: dagli ottuagenari della Silent Generation che lavorano ancora – e in molti casi ricoprono ancora ruoli chiave di leadership a livello globale – agli adolescenti dell'emergente Generazione Alpha, che cercano con impazienza i primi lavori estivi e gli stage scolastici. In mezzo ci sono i Baby Boomer, la Generazione X, la Generazione Y (spesso chiamata Millennials) e la Generazione Z.

Di certo, questa gamma senza precedenti di età diverse è in grado di offrire alle organizzazioni opportunità uniche per reimmaginare e riposizionarsi per assicurare un grado di inclusione e un impatto intergenerazionale sostenibili. Allo stesso tempo, se i dirigenti non sono disposti, o non sono preparati, ad affrontare questa nuova realtà di sei generazioni (6G), si rischia il caos organizzativo e il declino.

Ecco cinque passi che i leader possono compiere per creare organizzazioni 6G sane.

1. Sviluppare una strategia organizzativa 6G

Ogni organizzazione ha bisogno di una strategia organizzativa 6G. Per essere chiari, non si tratta di una speciale "strategia delle 6 generazioni" che si distingue dal piano strategico principale dell'organizzazione. Al contrario, lo sviluppo di una strategia organizzativa 6G consiste nel garantire che la disciplina del pensiero 6G sia incorporata nella strategia, negli schemi e nelle scorecard dell'organizzazione e sia evidente in tutti i suoi aspetti. In altre parole, il pensiero strategico 6G può rendere viva la strategia dell'organizzazione.

A prima vista, una strategia di questo tipo potrebbe sembrare di dominio esclusivo della direzione che si occupa della gestione dei talenti; ma non si tratta solo di reclutare, trattenere e far progredire i talenti di tutte le generazioni. I leader hanno anche il compito di creare le condizioni che incentivino i lavoratori più anziani e quelli più giovani a essere aperti a imparare gli uni dagli altri, condividendo la loro saggezza e il loro know-how senza paura o insicurezze.

Poiché molti Paesi stanno attraversando il cosiddetto "picco dei 65 anni", per esempio in America con oltre 4 milioni di persone che raggiungeranno i 65 anni ogni anno fino alla fine del decennio (vale a dire più di 11.000 persone al giorno) un'efficace pianificazione della successione è essenziale per la sostenibilità dell'organizzazione. Pensare in ottica 6G richiede alle organizzazioni di assumersi il difficile compito di capire come diventare datori di lavoro di qualità per ogni generazione (non solo per le più giovani), con un brand convincente che sia autentico e attento alle esigenze e alle preferenze di ogni generazione sul posto di lavoro.

Tuttavia, al di là delle tradizionali questioni interne legate alle persone e alla cultura, vi sono dimensioni critiche che riguardano il mercato per le quali è necessaria una strategia 6G. Questa strategia deve assicurare che le esigenze, i gusti e le preferenze in evoluzione di un consumatore e/o di una base di clienti 6G siano comprese, considerate prioritarie e affrontate mediante i prodotti o i servizi dell'organizzazione. Ad esempio, il processo che ha portato Chevrolet a rinnovare la sua iconica Corvette incarna il cuore di questo pensiero. Per ampliare la base di clienti

I leader hanno il compito di creare le condizioni che incentivino i lavoratori più anziani e quelli più giovani a essere aperti a imparare gli uni dagli altri, condividendo la loro saggezza e il loro know-how senza paura o insicurezze.

al di là del consumatore medio, che ha un'età media di 61 anni (e oltre), la riprogettazione strategica di Chevrolet e il riposizionamento del marchio hanno raddoppiato le vendite ai giovani della terza generazione. In breve, la strategia con una mentalità 6G – e il coinvolgimento delle voci di tutte e sei le generazioni – è altrettanto importante per l'impatto sul mercato quanto per l'impatto sul posto di lavoro.

2. Gestire sia le differenze d'età che le differenze generazionali

La costruzione di organizzazioni 6G sane implica una comprensione sfumata di due dimensioni, correlate ma distinte, delle differenze umane: le diversità basate sull'età e quelle generazionali. Gli effetti dell'età ci danno un'istantanea di come gli individui differiscono in base alla loro posizione nel ciclo di vita (ad esempio, bambino, adulto emergente o nell'ultimo terzo di vita). Le generazioni, invece, sono coorti di individui nati in un periodo simile (spesso nell'arco di 15-20 anni) e la cui visione del mondo è stata plasmata dagli stessi eventi, tendenze e forze sociali nazionali/globali (ad esempio, recessioni economiche, guerre, movimenti sociali, tecnologie rivoluzionarie) negli anni della loro formazione.

Età e generazione sono spesso confuse. Alcune dinamiche del posto di lavoro 6G che vengono attribuite all'età sono in realtà dovute a differenze generazionali. E, viceversa, ci sono altre differenze attitudinali e comportamentali (ad esempio, la tolleranza al rischio d'investimento e la partecipazione al voto) che hanno meno a che fare con la generazione



d'appartenenza che con la diversità di età e di fase della vita.

Certo, gli sforzi per capire meglio le diversità, rinforzare i processi d'inclusione e istituzionalizzare un approccio improntato all'equità (DEI) sono fonte di contestazioni e controversie in molte organizzazioni. Tuttavia, è importante notare che la *diversity* va oltre le differenze umane basate su sesso/genere, razza/etnia, classe socioeconomica, orientamento sessuale, disabilità e/o identità religiosa.

Mentre molte di queste dimensioni della diversità variano nella loro rilevanza da cultura a cultura, le differenze di età e generazionali hanno un impatto su ogni organizzazione in ogni cultura del mondo.

La scienza è chiara: la diversità può rendere i nostri team e le nostre organizzazioni più intelligenti, più creativi, innovativi e redditizi. Poiché l'aspettativa di vita a livello mondiale continua ad aumentare e molte organizzazioni

La scienza è chiara: la diversità può rendere i nostri team e le nostre organizzazioni più intelligenti, più creativi, più innovativi e più redditizi.

sono alle prese con l'obbligo di pensionamento per i dirigenti e i membri dei consigli di amministrazione, le differenze d'età e generazionali assumono un nuovo significato. I leader delle organizzazioni 6G devono, dunque, essere preparati a gestire le sfide create dalla diversità generazionale e da quella basata sull'età.

3. Considerare le generazioni come culture

I team multigenerazionali spesso sperimentano significative tensioni interpersonali nella collaborazione tra generazioni: differenze nelle abitudini nell'uso della tecnologia, nelle norme di comunicazione nel dare e ricevere feedback, nella percezione dell'aspetto del "duro lavoro" e della "buona leadership", solo per citarne alcune. Di fronte a queste tensioni, molte persone – di tutte le generazioni – ricorrono a stereotipi, giudizi e tentativi di "aggiustare" le altre generazioni. Tuttavia, le

differenze generazionali non devono necessariamente dividere. Invece di considerarle come problemi da risolvere, i leader farebbero meglio a considerarle come fonti di ricchezza e vivacità da comprendere, apprezzare e persino sfruttare.

La cultura informa un modo di pensare comune che motiva un modo di fare comune tra coorti di individui. Le culture danno un'idea della provenienza delle persone, così come le generazioni. Proprio come le differenze culturali, le differenze generazionali possono distinguere i compagni di squadra gli uni dagli altri senza dividerli.

Considerare le generazioni come culture può aiutare i leader a promuovere ambienti inclusivi di rispetto reciproco, onore e inclusione, in cui ognuno può dare il meglio di sé ogni giorno. La stessa dote di agilità interculturale, che consente alle persone di navigare saggiamente attraverso le

linee di differenza culturale con umiltà, curiosità e flessibilità, può aiutare i compagni di squadra di generazioni diverse a impegnarsi produttivamente gli uni con gli altri senza un senso di superiorità culturale o generazionale.

4. Reimmaginare la pipeline dei talenti 6G

Un'altra sfida importante che i leader devono affrontare è la crescente congestione della pipeline dei talenti. A un'estremità c'è spesso un collo di bottiglia di lavoratori più esperti in posizioni di vertice che, avvicinandosi all'"età della pensione", non sono finanziariamente in grado o disposti psicologicamente ad andare in pensione, e non hanno nessun altro punto della pipeline dei talenti in cui avanzare. All'altra estremità ci sono spesso i talenti più giovani che aspettano impazientemente il loro turno per progredire in ruoli più impegnativi perché la pipeline è intasata. Nel mezzo ci sono le cosiddette "generazioni sandwich", frustrate perché le regole non scritte del gioco cambiano sotto i loro occhi. Sebbene queste sfide non siano del tutto nuove, la nuova realtà di lavoro 6G le esaspera. Per creare organizzazioni 6G sane, i leader devono ripensare completamente le loro pipeline di talenti. Una delle opportunità più urgenti per decongestionarla è quella di creare opportunità significative per i talenti senior così che possano rimanere impegnati in ruoli post-esecutivi. Queste posizioni devono includere qualcosa di più di titoli onorifici, essere presentate come un passo avanti positivo invece che come un passo indietro, e avere un valore reale nel trasferimento di conoscenze, nella condivisione di

Invece di considerare le differenze generazionali come problemi da risolvere, i leader farebbero meglio a considerarle come fonti di ricchezza e vivacità da comprendere, apprezzare e persino sfruttare.

esperienze e competenze e nel tutoring di colleghi più giovani senza il peso e l'impegno di tempo di una responsabilità di livello esecutivo. Un ottimo esempio è il programma "Reserves at the Ready" di Mitre Corporation, che utilizza i dipendenti in pensione con una preziosa esperienza tecnica e di assistenza clienti nel partecipare periodicamente a progetti di staff come mentori dei lavoratori più giovani.

Quando si creano più posti di lavoro all'inizio della pipeline, questo movimento consente di realizzare il secondo elemento chiave della reimmaginazione della pipeline: coinvolgere e trattenere i talenti più giovani disegnando in modo più intenzionale il percorso di avanzamento. L'approccio "stai calmo e aspetta il tuo turno" all'avanzamento dei talenti è un modo infallibile per perdere i migliori giovani talenti.

I leader possono prendere spunto dal manuale del pronto soccorso degli ospedali e sfruttare la teoria delle code per gestire le esperienze di carriera dei loro dipendenti. In sintesi, il tempo di attesa delle persone, che si tratti della fila alla cassa di un supermercato, di un parco a tema o del pronto soccorso di un ospedale, dipende dal valore percepito di ciò che si spera di ottenere e dalla qualità dell'esperienza di attesa. Per esempio, le persone aspettano volentieri per ore di accedere alle installazioni dei loro parchi a tema preferiti, sia per l'eccitazione che possono vedere e sentire da chi li precede, sia perché durante l'attesa ci si può anche divertire. In coda, si scambiano idee e battute e informazioni sulla durata dell'attesa e sulle cause di eventuali ritardi. I datori di

lavoro possono creare lo stesso senso di disponibilità ad aspettare gamificando il percorso di carriera: mostrando alle persone come possono avanzare anticipando – e lavorando verso – il "livello successivo".

Costruendo un'architettura della pipeline dei talenti 6G, le aziende possono garantire che le persone possano avanzare in modo più consapevole e trasparente nel loro percorso di carriera, per non parlare della soddisfazione e forse anche dell'impegno nei confronti dell'organizzazione in cui lavorano.

5. Centrare lo scopo come grande unificatore intergenerazionale

Le tensioni tra lavoratori anziani e giovani non sono nuove. Ora, alcuni futuristi che studiano i trend del capitale umano ritengono che ci stiamo avviando verso un ambiente di lavoro post-generazionale, un paradigma che suggerisce che il percorso da seguire potrebbe essere quello di trascendere le differenze generazionali invece di concentrarsi troppo su di esse.

L'indagine 2020 Global Human Capital Trends di Deloitte suggerisce che la forza lavoro post-pandemia potrebbe essere caratterizzata da un maggiore allineamento intergenerazionale riguardo a ciò che le persone desiderano dal lavoro (come significato, scopo e crescita). Ciò significa che i leader hanno l'opportunità di capitalizzare su questo allineamento intergenerazionale progettando la vita organizzativa intorno all'importanza del *purpose*.

La centralità dello scopo personale e organizzativo rappresenta un'opportunità critica per i leader che cercano di

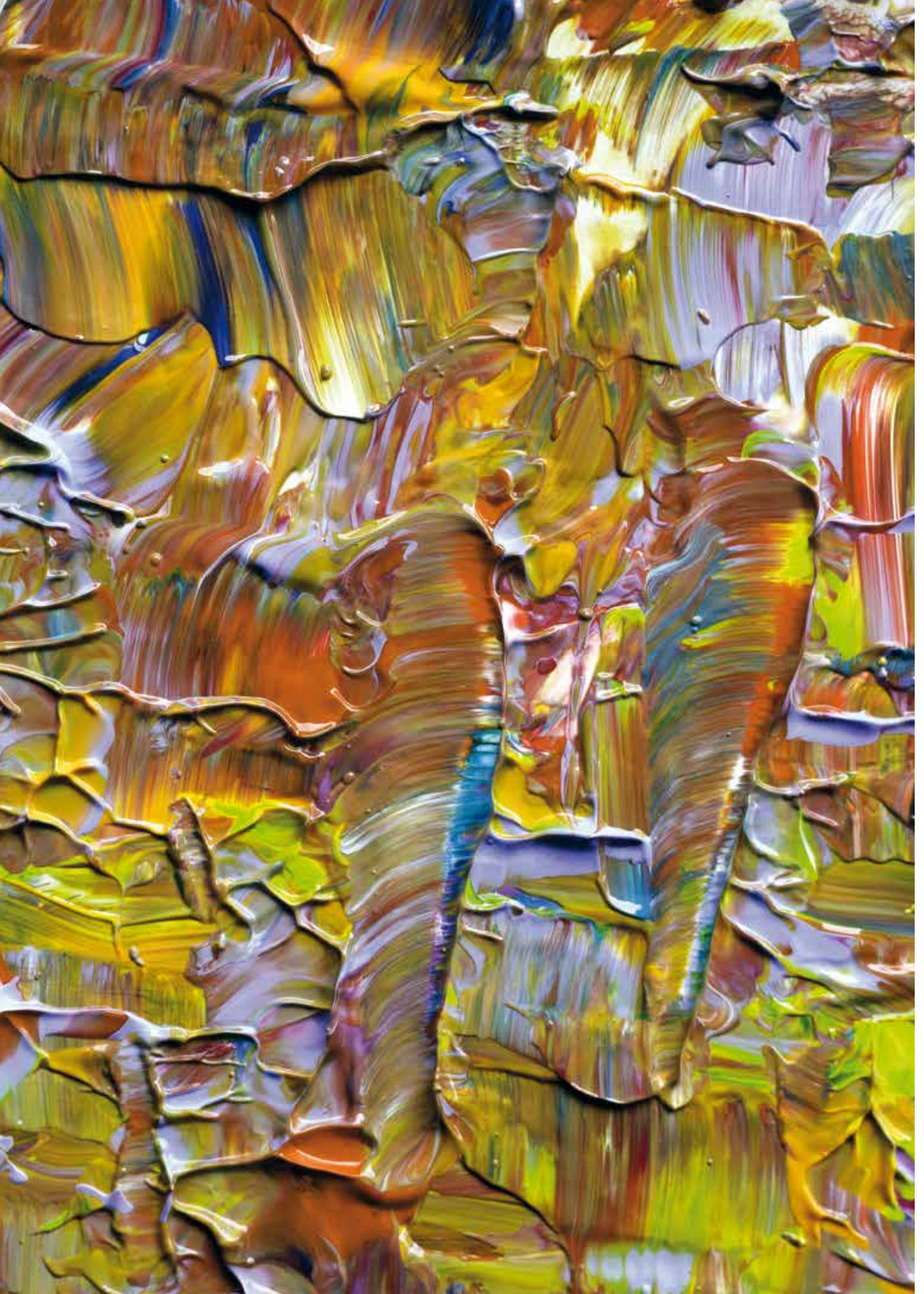


costruire organizzazioni 6G sostenibili. Non sono solo i membri delle nuove generazioni a essere motivati dal *purpose*, preferendo lavorare per organizzazioni che fanno la differenza. McKinsey riferisce che i dipendenti a tutti i livelli vogliono uno scopo per la loro vita. L'abbracciare questa comunanza d'intenti porta più in alto la conversazione sul *purpose* dell'azienda, sul motivo per cui è importante, su come viene vissuto da colleghi, clienti e committenti. Per fare questo, i leader devono andare oltre le logiche di marketing e impegnarsi ad aiutare i colleghi a capire come lavorare nella loro organizzazione possa aiutarli ad attivare il loro personale senso di scopo e, allo stesso tempo, a collaborare con gli altri per realizzare i fini dell'organizzazione.

Ognuno di questi cinque passi può aiutare i leader a costruire organizzazioni 6G sane, progettate per aumentare la sostenibilità intergenerazionale sul posto di lavoro e sul mercato. Dare a ogni generazione – e, soprattutto, a ogni individuo – l'opportunità di essere visto, compreso, valorizzato e utilizzato sul posto di lavoro nel corso della sua carriera è essenziale per il benessere personale, sociale e persino della collettività.

Nicholas Pearce è professore associato di Gestione e organizzazioni presso la Kellogg School of Management della Northwestern University. È anche amministratore delegato di The Vocati Group, una società di consulenza globale per dirigenti. Seguitelo su Twitter @napphd.

Non sono solo i membri delle nuove generazioni a essere motivati dal *purpose*, preferendo lavorare per organizzazioni che fanno la differenza. McKinsey riferisce che i dipendenti a tutti i livelli vogliono uno scopo per la loro vita.



Passioni

126 **Mercato dell'arte: fatturato globale in calo, ma crescono i beni di lusso**
A cura del Team Arte di Pavesio e Associati with Negri-Clementi

134 **Di nuovo sulla vetta del mondo**
A cura della Redazione

138 **Tra finanza e merletti**
A cura della Redazione

Focus

Arte, grandi tradizioni e imprese sportive sono spesso la cornice in cui si esprimono le migliori capacità delle persone. Lo si osserva nella crescente presenza delle giovani generazioni nel mercato globale dell'arte, dove è sempre più marcata la presenza di artiste, specie nelle tendenze più innovative. Un mercato in cui la passione per l'arte si coniuga con la ricerca di formule appropriate d'investimento, per le quali gli specialisti di Allianz Bank sono in grado di avanzare le migliori proposte.

Arte, tradizione e finanza si sono efficacemente incontrate anche in occasione di un incontro promosso da Allianz Bank e Confartigianato Imprese Molise a Isernia, in cui si è parlato di finanza al femminile, ma anche della riscoperta e rilancio dell'arte tradizionale del merletto. E poi l'esempio sportivo che insegna come lo spirito di squadra ispiri solidarietà e sacrificio, come nel caso della spedizione del Club Alpino Italiano di Biella sul K2.

Grace Carney, *Ave*, 2023.
Courtesy of Grace Carney and PPOW, New York.



Mercato dell'arte: fatturato globale in calo, ma crescono i beni di lusso

 **PAVESIO E ASSOCIATI**
WITH NEGRI-CLEMENTI

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

Un leggero calo di fatturato globale del 4% nel 2023, ma con transazioni in aumento. Al traino l'arte contemporanea e "ultra-contemporanea" e il settore dei pleasure asset, specie fra le nuove generazioni.

L'andamento del mercato dell'arte 2023

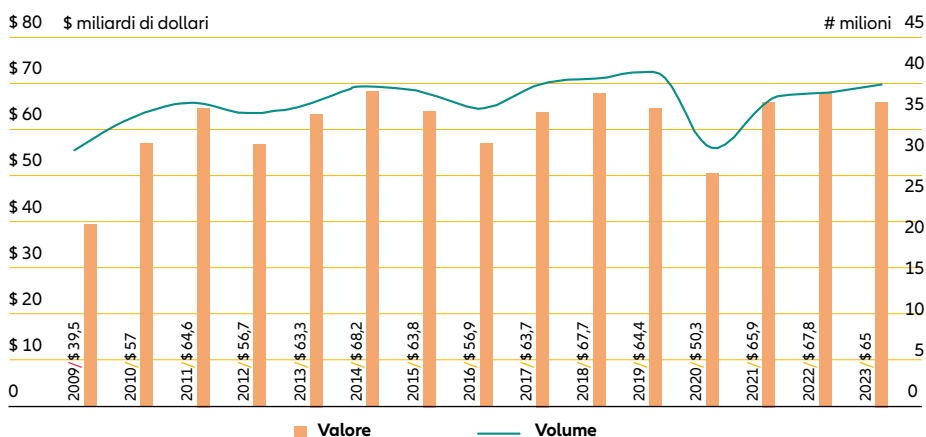
Dopo due anni di crescita, nel 2023 le vendite del mercato globale dell'arte rallentano, registrando un leggero calo del 4% su base annua, per un valore stimato complessivo di **65 miliardi di dollari**, comunque superiore rispetto ai livelli pre-pandemia del 2019 (64,4 miliardi di dollari) (vedi figura 1). A dircele è, come sempre, Clare McAndrew nel recente *The Global Art Market Report 2024*, prodotto da Art Basel e UBS, dove vengono analizzati gli andamenti dei diversi segmenti del mercato, dalle gallerie alle case d'asta, dalle fiere ai collezionisti. In un contesto ben noto di tassi di interesse elevati, inflazione e instabilità geopolitica, a soffrire maggiormente è la fascia più alta del mercato, sia per quanto riguarda le vendite in galleria sia all'incanto. Ma, nonostante il calo del valore, il volume delle transazioni è cresciuto nel 2023, raggiungendo i **39,4 milioni** (in aumento del 4% rispetto al 2022), trainato dalla dinamicità di un vasto range di collezionabili scambiati nelle fasce più basse di prezzo.

La geografia del mercato dell'arte 2023

Da un punto di vista geografico, gli **Stati Uniti** mantengono la propria posizione di leader a livello mondiale, con una quota di mercato del 42%, pari a circa 27,3 miliardi di dollari in valore ma in calo del 3% su base annua. La **Cina**, inclusa la Cina continentale e Hong Kong, sorpassa gli inglesi e torna a essere il secondo mercato con uno share in salita del 2%, pesando per il 19% (12,3 miliardi di dollari). Medaglia di bronzo per il **Regno Unito** che scende al terzo gradino del podio,

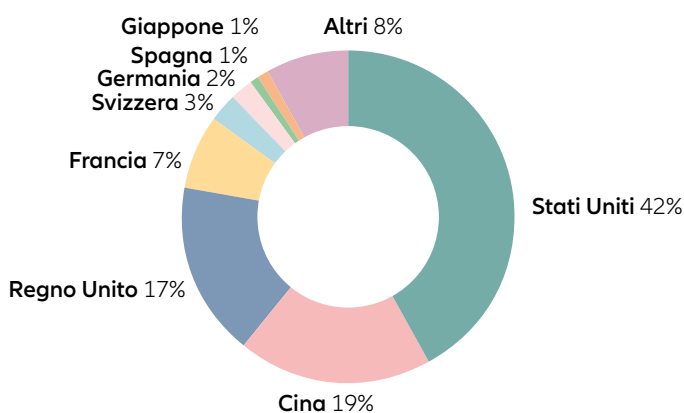
* Il Team Arte dello studio legale Pavesio e Associati with Negri-Clementi è partner di Allianz Bank nella fornitura di servizi di art advisory alla rete di consulenti finanziari e clienti del Gruppo.

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



©Arts Economics (2024)

Figura 2 - Quota di mercato globale dell'arte per valore nel 2023



©Arts Economics (2024)

rappresentando il 17% (11 miliardi di dollari). Infine, la **Francia** rimane stabile in quarta posizione con una quota del 7% (4,6 miliardi di dollari) e primo Paese in **Europa** che complessivamente rappresenta il 13% del mercato d'arte mondiale (8,5 miliardi di dollari). Qui, l'andamento è stato diversificato, a fronte di un rallentamento delle vendite in Germania, si è osservata una forte ripresa in Italia e Spagna (vedi figura 2).

Gli attori del mercato dell'arte 2023

Segno meno per entrambi i protagonisti del mercato dell'arte. La perdita più impattante sui volumi di affari ha interessato le **case d'asta** (45% in quota), che hanno perso il 7% rispetto al 2022, a causa principalmente di una drastica riduzione di transazioni per opere con prezzi superiori ai 10 milioni di dollari (-25%). Difatti, il cambio di mani per questo genere di collectibles è spesso

Dopo due anni di crescita, nel 2023 le vendite del mercato globale dell'arte rallentano, registrando un leggero calo del 4% su base annua, per un valore stimato complessivo di 65 miliardi di dollari.

determinato dal presentarsi – in maniera del tutto aleatoria – di una delle celebri “tre D”, ossia “Death, Divorce or Dread” (in caso di morte del proprietario, di divorzio o di crisi finanziaria e, dunque, successiva necessità di “liquidità”). Di conseguenza, se nel 2022 sono passati al martelletto ben 24 lotti sopra i 50 milioni di dollari, nel 2023 il segmento “high-end” delle aste ha potuto contare solo su 6 beni venduti a un prezzo superiore a tale cifra, con uno scarto in negativo di quasi 1 miliardo e mezzo di dollari. Prendendo in considerazione cifre ancora più alte, tale rapporto non cambia: i lotti aggiudicati oltre i 100 milioni di dollari sono 6 nel 2022 e solo 2 nel 2023¹. Il mercato primario (55% in quota), invece, si è contratto solo del

3%. Anche in questo caso, a soffrire di più sono state le gallerie di fascia ‘alta’, ossia quelle con fatturati maggiori ai 10 milioni di dollari, che negli scorsi 12 mesi hanno osservato una riduzione media delle vendite del 7%. In controtendenza rispetto al trend negativo sopra esposto, le **vendite private del mondo degli incanti** che continuano a crescere, come già l’anno scorso, di 2 punti percentuali nel 2023, in valore 3,9 miliardi di dollari.

Le categorie collezionistiche più desiderate dagli acquirenti delle case d’asta

Cuore pulsante del mercato delle aste 2023 rimane il periodo **Post War & Contemporary Art** per un totale di 6,5 miliardi di dollari (-16%), pari al 53% del valore globale delle vendite e 55% in volume. Altro dato interessante riguarda il sotto-segmento

“**ultra-contemporaneo**”, che oggi rappresenta quasi 1/3 del più ampio settore del Dopoguerra e Contemporaneo, grazie alla vendita di quasi 36.000 opere realizzate negli ultimi 20 anni.

Seguono l’**Arte Moderna** con una quota del 24% delle vendite in valore, in aumento del 2% su base annua, e l’**Arte Impressionista e Post-Impressionista** (14%, in calo del 4%). Quest’ultimo è stato il settore che ha registrato una delle riprese più forti negli ultimi anni, con un aumento del valore del 160% fino a raggiungere i 2,6 miliardi di dollari nel 2022, il livello più alto mai registrato. Tuttavia, le vendite sono rallentate nel 2023, con un calo del 35% a 1,7 miliardi. Infine, gli **Old Masters** che più avevano sofferto nel 2022 sono in relativa ripresa, grazie soprattutto alle buone performance della Cina che hanno contribuito a incrementare le vendite del 15% in valore (1,1 miliardi di dollari), appena al di sotto del livello pre-Covid. Situazione ben diversa nel segmento europeo dei **dipinti antichi**, dove si registra un calo del 17% a 481 milioni di dollari, superiore al 2019 ma in diminuzione del 32% nei 10 anni successivi al 2013.

I trend del mercato dell’arte 2023

In conclusione, si segnalano alcune interessanti tendenze che hanno caratterizzato il mercato dell’arte 2023. Il trend pandemico dell’**acquisto di beni d’arte tramite piattaforme online** non accenna a diminuire. Tale modalità ha, infatti, continuato a crescere nonostante la flessione del mercato, raggiungendo una stima di 11,8 miliardi di dollari nel 2023, con un aumento del 7% su base annua. Sebbene in diminuzione rispetto ai picchi del 2021 (13,3 miliardi) e del 2020 (12,4 miliardi), le vendite sono rimaste quasi il doppio del livello del 2019 o del 2022, rappresentando

1 “The Art Market in 2023”, 28° rapporto annuale di Artprice by Artmarket, marzo 2024.

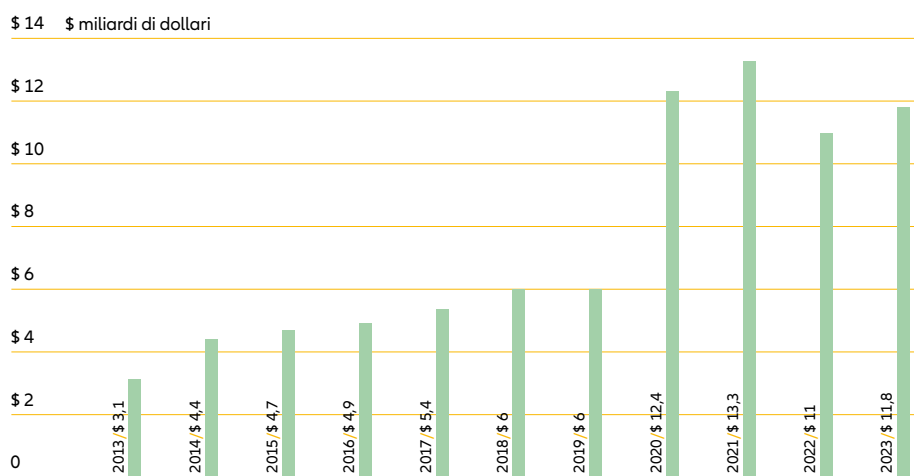
oggi il 18% del fatturato totale del mercato. Protagonisti delle vendite online sono per lo più beni con prezzi inferiori ai 50.000 dollari, confermando l'offline il percorso preferito dalle opere più costose. (vedi figura 3) Chi appare, invece, in forte difficoltà sono gli **NFT legati all'arte**, le cui vendite si sono quasi dimezzate.

Ormai da due anni il valore di questo mercato è in picchiata, passando da 2,9 miliardi di dollari nel 2021 a 1,2 miliardi nel 2023, seppur ancora oltre 60 volte la dimensione del mercato nel 2020 (20 milioni). Le motivazioni vanno ricercate nelle continue oscillazioni di valore delle criptovalute che hanno fatto perdere l'entusiasmo per quell'attività, per la maggior parte speculativa, che aveva inizialmente animato tali piattaforme.

Un altro trend interessante riguarda, poi, la **rappresentanza di genere** nel mercato dell'arte. Sebbene il lavoro delle artiste stia acquisendo un'importanza sempre maggiore nel corso degli anni, c'è ancora molta strada da fare prima di raggiungere una situazione di sostanziale equivalenza: sia nel mercato primario sia nel secondario, le donne rappresentano una quota del 40%, con un aumento solo dell'1% rispetto all'anno precedente, guidato – in particolare – dalle vendite delle gallerie, dove la percentuale delle artiste rappresentate si è alzata dal 42% al 46%. Anche online viene rilevata una crescita "lenta ma positiva" per le **quote rosa** dell'arte.

Questi dati sono in linea con l'analisi *The Women Artists Market Report 2024*, condotta da una delle più grandi piattaforme online d'arte al mondo, *Artsy*. Infatti, analizzando le richieste d'acquisto degli utenti e il numero di follower sul proprio marketplace (tra il 1° gennaio 2022 e il 31 dicembre 2023), tale indagine ha rilevato una situazione che, seppur non ideale (25% di richieste riguardanti opere di donne

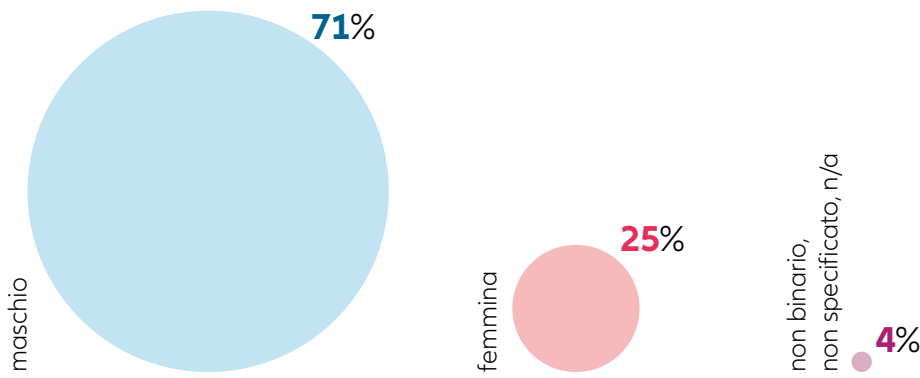
Figura 3 - **Mercato dell'arte online dal 2013: miliardi di dollari**



©Arts Economics (2024)

Chi appare, invece, in forte difficoltà sono gli NFT legati all'arte, le cui vendite si sono quasi dimezzate. Ormai da due anni il valore di questo mercato è in picchiata, passando da 2,9 miliardi di dollari nel 2021 a 1,2 miliardi nel 2023.

Figura 4 - Richieste su Artsy per genere dell'artista, 2023



Jean-Michel Basquiat, *Untitled [ELMAR]*, 1982.
Courtesy Phillips New York.



contro il 71% per gli uomini, mentre il restante 4% ricomprende artisti non binari, collettivi e artisti senza specifiche di genere), sembra migliorare nell'ambito dell'**ultra-contemporaneo**, dove le donne rappresentano una percentuale maggiore: il 35% di tutte le richieste. (Vedi figura 4) Se poi si considerano unicamente gli artisti appartenenti alla Gen Z (nati nel 1997 o dopo) tale percentuale sale fino al 51%, raggiungendo un incoraggiante quadro di parità. Dunque, **più giovani sono gli artisti, maggiore è l'equilibrio dell'interesse commerciale tra i sessi**.

Il lusso e i giovani salveranno il mercato dell'arte?

Infine, a mitigare il rallentamento del mercato dell'arte è la sempre più diffusa attenzione per i **beni di lusso**, talvolta meno "impegnativi" dal punto di vista economico rispetto a quadri e sculture e più funzionali in tema di **representatività sociale**. Con i suoi gioielli e pietre preziose, orologi, vini e distillati, auto storiche ma anche borse e design da collezione – il **settore dei pleasure asset** continua a crescere di volume e a registrare nuovi record di anno in anno, rappresentando così una porta d'ingresso per potenziali nuovi clienti, spesso under 40. "È questo – sottolinea Barbara Tagliaferri, partner e art&finance coordinator di Deloitte Italia – un altro dei trend più interessanti del 2023, quello della **crescita di nuovi acquirenti tra le generazioni più giovani** che continuano a trainare la domanda come diretta conseguenza della digitalizzazione e delle strategie di espansione delle case d'asta."² Lo confermano le major **Christie's, Sotheby's e Phillips** che dichiarano che un terzo dei loro nuovi offerenti (35/40%) è costituito da Millennials.

² "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione. Report 2024" di Deloitte Private, Roma, 16 luglio 2024.

La Top 5 delle opere più care del primo semestre 2024

Seppur con cifre decisamente più contenute rispetto al 2023, il podio dell'arte è come sempre occupato da tre giganti del mercato all'incanto, tutti rigorosamente uomini che hanno scritto la storia dell'arte del secolo scorso, tra Stati Uniti ed Europa. Si tratta di **Jean-Michel Basquiat**, **René Magritte** e **Gustav Klimt**. Nomi altisonanti che non destano grande stupore, avendoci abituati in passato a vendite a sei zeri; tuttavia, qualche novità si ritrova guardando le maison del martelletto interessate. A guidare le aste ci sono, infatti, Phillips, Christie's e la new entry im Kinsky, mentre resta – inaspettatamente – fuori Sotheby's, che si aggiudica la quinta posizione nella classifica delle opere più care vendute nel primo semestre 2024. **New York**, invece, si conferma la piazza di scambio prediletta, seguita da **Londra** e **Vienna**.

In vetta alla classifica "*Untitled (ELMAR)*" (1982) di **Basquiat**, proveniente dalla collezione privata di Francesco Pellizzi, defunto antropologo italiano ma soprattutto intimo amico dell'artista. La grande tela, larga quasi due metri e mezzo, venne acquistata dalla famiglia Pellizzi presso la galleria di Annina Nosei, solo due anni dopo la realizzazione ed è, perciò, estremamente rappresentativa del periodo più florido e fortunato – nonché più ricercato – della carriera del Picasso nero, ossia quando avvenne il suo passaggio dalla strada al sistema dell'arte istituzionalizzato. Testimonianza della sua esplorazione di temi quali l'etnia, l'identità e la cultura americana, è stata battuta da Phillips New York per 46,5 milioni di dollari (commissioni d'asta incluse), poco sopra la stima minima (40 milioni).

Medaglia d'argento per "*L'ami intime*" (1958) di **Magritte**, passata da Christie's Londra per 43 milioni di dollari (33,7 milioni di sterline), che



Da un punto di vista geografico, gli Stati Uniti mantengono la propria posizione di leader a livello mondiale, con una quota di mercato del 42%, seguiti da Cina, Regno Unito e Francia.

Cuore pulsante del mercato delle aste 2023 rimane il periodo Post War & Contemporary Art, per un totale di 6,5 miliardi di dollari, pari al 53% del valore globale delle vendite.

registra il secondo miglior risultato all'incanto per il genio belga. L'opera ritrae di spalle un enigmatico uomo con il cappello a bombetta contro la cui schiena si stagliano – sospesi a mezz'aria – una baguette e un calice di vino, surreali elementi che provocano una sensazione di straniamento in chi osserva il dipinto. Proveniente dalla collezione Gilbert e Lena Kaplan, la tela è stata esposta per l'ultima volta a Bruxelles presso i Musées Royaux des Beaux-Arts de Belgique ormai più di vent'anni fa, nel 1998.

Chiude il podio "*Portrait of Fräulein Lieser*" (1917), opera tarda di **Klimt**, che morirà solo un anno più tardi, nel 1918. Aggiudicato per 41,1 milioni di dollari (38,5 milioni di euro) presso la casa d'aste viennese im Kinsky, il ritratto segna un record nazionale nel Paese di provenienza del Maestro della Secessione. Precedentemente noto solo da una foto in bianco e nero, il dipinto era riapparso sul mercato l'anno scorso, dopo una latitanza che lascia dubbi sulla sua provenienza e sulla sua storia collezionistica, in particolare negli anni intorno alla Seconda Guerra Mondiale.

Infine, torniamo a **New York** per concludere la classifica delle 5 opere più

Gustav Klimt, *Portrait of Fräulein Lieser*, 1917.
Courtesy im Kinsky Vienna.



Claude Monet, *Meules à Giverny*, 1893.
Courtesy Sotheby's New York.



Andy Warhol, *Flowers*, 1964.
Courtesy Christie's New York.



care del primo semestre 2024. Quarta posizione per *"Flowers"* (1964) dell'instancabile **Andy Warhol**, tela fluorescente di più di due metri per lato che realizza il prezzo più alto – 35,5 milioni di dollari – nella evening sale di Christie's dello scorso maggio. Anche in questo caso una provenienza di tutto rispetto: venduta per la prima volta dalla Leo Castelli Gallery di New York al noto collezionista di Los Angeles Frederick R. Weisman, ha fatto il suo grande debutto all'incanto proprio in questa occasione. In quinta e ultima posizione si trova, infine, **Claude Monet** con la sua *"Meules à Giverny"* (1893), battuta da Sotheby's per 34,8 milioni di dollari. L'opera, parte della celebre serie dei "covoni di paglia" dell'impressionista, era stata portata negli USA nel 1895 dal suo primo proprietario, il paesaggista americano Dwight Blaney. Dopo un prestito al Museum of Fine Arts di Boston, è rimasta nella stessa collezione privata per decenni, tornando solo oggi alla ribalta come lotto più costoso della serata e consolidando il fascino intramontabile del maestro francese presso i collezionisti e gli appassionati d'arte di tutto il mondo.

Con gioielli e pietre preziose, orologi, vini e distillati, auto storiche, ma anche borse e design da collezione, il settore dei pleasure asset continua a crescere e a registrare nuovi record, rappresentando così una porta d'ingresso per potenziali nuovi clienti, spesso under 40.

Il capospedizione del CAI di Biella,
Gian Luca Cavalli, e il medico Donatella Barbera.



Di nuovo sulla vetta del mondo

A cura della Redazione

Settant'anni dopo la storica spedizione di Compagnoni e Lacedelli, un gruppo di alpinisti italiani, con il sostegno del Centro di Consulenza Finanziaria Allianz Bank di Biella, ha riconquistato l'impervia cima del K2 e quella del Broad Peak.

Era il 31 luglio del 1954 quando i due alpinisti Achille Compagnoni e Lino Lacedelli furono i primi a raggiungere la vetta del K2, la seconda cima più alta del mondo, di ben 8.611 metri di altezza. Da quel momento il K2 divenne la montagna di tutti gli italiani. Conosciuto anche come Monte Godwin-Austen, cioè colui che effettuò i primi rilevamenti nel 1856, ChogoRi (Grande Montagna in lingua balti, dialetto tibetano) o Dapsang, il K2 è situato nel gruppo Karakorum. Il suo nome sta a indicare la seconda cima del Karakorum, anche se in realtà questo è dovuto a un errore di misurazione, essendo il K1, il Masherbrum, più basso. Infatti, si decise di mantenere comunque la dicitura K2 perché il 2 corrisponde alla posizione della montagna nella lista delle cime più alte al mondo nella catena dell'Himalaya.

Chi sceglie di cimentarsi nella sua scalata deve tener conto che il K2 è al terzo posto per alto tasso di mortalità e l'ascensione è ritenuta ancor più difficoltosa di quella dell'Everest: i suoi versanti sono estremamente ripidi, vi è forte esposizione e numerosi tratti di arrampicata sono difficili e impegnativi, soprattutto in prossimità della vetta; vi sono inoltre scarse possibilità di accampamento.

A settant'anni dall'ultima scalata, negli scorsi mesi gli alpinisti del Club Alpino Italiano (CAI) di Biella hanno organizzato una nuova spedizione, che si è rivelata un notevole successo non solo per aver raggiunto la cima, ma soprattutto per l'espressione dello spirito di solidarietà dei membri della squadra. Durante la loro impresa i partecipanti hanno dato un esempio concreto di come il benessere collettivo prevalga su quello individuale. Con il supporto del Centro di Consulenza Finanziaria di Allianz

A raggiungere la cima, il 30 luglio alle 16:45, Tommaso Lamantia, alpinista lombardo e accademico del CAI, nato sul Lago Maggiore.

Bank Financial Advisors di Biella, il gruppo del CAI della provincia piemontese ha messo in atto l'ascensione organizzando un team composto da Gian Luca Cavalli, Capospedizione e membro del Club Alpino Accademico, Tommaso Lamantia, alpinista lombardo e accademico del CAI nato sul Lago Maggiore, Dario Rainero, del CAI di Valdagnò, Cesar Rosales, alpinista peruviano, formato dal biellese Enrico Rosso e altri appassionati ad altissima specializzazione, anche se non professionisti, come Matteo Sella, pronipote di Quintino Sella, ministro delle Finanze in diversi Governi agli albori dell'Italia unita, e uno dei fondatori del CAI. Con loro il medico biellese Donatella Barbera.

Passione biellese

Prima di partire, i membri della spedizione avevano presentato i dettagli dell'ascensione al Circolo Sociale di Biella, in un evento del CAI con Allianz Bank Financial Advisors. Per la Banca hanno partecipato Antonio Peccati, Area Manager Wealth Protection di Allianz Bank, nonché guida e alpinista dei Ragni di Lecco – uno dei principali gruppi alpinisti in Italia – insieme a Ugo Talpo, Senior Partner di Allianz Bank di Biella.

La storia che intreccia la città di Biella e la seconda cima più alta del mondo è antica e risale alla prima documentata spedizione italiana. Nel 1909, infatti, il duca degli Abruzzi, Luigi Amedeo di Savoia-Aosta, aveva

Uno dei grandi problemi che hanno afflitto la spedizione è stato il maltempo; caratterizzata da forte vento e neve, infatti, l'estate non è stata per nulla clemente.

tentato la scalata senza successo, tracciando tuttavia una via sul versante pakistano della cresta sud-est, ancora noto come Sperone Abruzzi. Con lui un grande biellese, il fotografo di montagna Vittorio Sella, che fece un esteso lavoro di documentazione utilizzato come ottima base di partenza per la spedizione del 1954. Altro biellese in relazione con la montagna è stato poi Ugo Angelino, responsabile della logistica e degli approvvigionamenti della storica spedizione del 1954, morto nel 2016 all'età di 93 anni.

Ma com'è andata la spedizione? Gli alpinisti sono partiti dall'Italia il 9 giugno, hanno raggiunto Islamabad, la capitale del Pakistan, in aereo via Riad, e poi il ghiacciaio del Baltoro con una jeep. Da qui ha avuto inizio l'ascesa a piedi, con primo campo base fissato appena sopra i 5.000 metri.

A questo punto si sono divise le strade: Lamantia e Sella hanno deciso di fare acclimatamento alla montagna, ovvero quel processo che permette all'organismo umano di adattarsi alle condizioni ambientali estreme di questi luoghi, direttamente sul K2, tentando quindi solo quella scalata. Mentre Cavalli, Rosales e Rainero hanno preferito svolgere l'acclimatamento sul Broad Peak, un'altra cima di ottomila nelle vicinanze, per passare successivamente agli 8.611 del K2. Questa strategia è stata pensata per suddividere il rischio che

potrebbe colpire in caso di situazioni di meteo avverso, ovvero di diversificare la scarsa probabilità di trovare un buon clima.

Uno dei grandi problemi che ha afflittito la spedizione è stato il maltempo; l'estate, infatti, non è stata per nulla clemente, caratterizzata da forte vento e neve. La prima finestra senza vento, per Lamantia e Sella, si è prospettata il 26 luglio e in due giorni,

non senza difficoltà, sono riusciti a raggiungere il terzo campo base, quello posto a 7.300 metri. Raggiunto successivamente il quarto campo base con buone condizioni climatiche, i due alpinisti hanno pensato di poter raggiungere la vetta ma, tra il quarto campo e la cima, Sella non è riuscito a proseguire: arrivato attorno agli 8.200 metri ha lasciato Lamantia nell'impresa.

La storia che intreccia la città di Biella e il K2 è antica, e risale alla prima storica spedizione italiana su quella che molti alpinisti ritengono la cima più impervia del mondo.

Gian Luca Cavalli in uno degli accampamenti.



E, in effetti, alle 16:45 del 30 luglio Lamantia ha toccato la vetta del K2, riuscendo in quella che probabilmente è l'impresa più importante della sua vita. Ben conscio, data l'ora tarda, di non potersi godere a lungo la vetta conquistata, dopo 15 minuti di meritato riposo ha iniziato la discesa. Nel frattempo, il capospedizione Cavalli e Rosales avevano raggiunto, il 27 luglio, la cima del Broad Peak. In quel

momento, quando i due alpinisti si sono trovati di fronte alla possibilità di realizzare il sogno di una vita, il destino li ha portati verso un'altra direzione. Mettendo da parte il loro obiettivo, e profondo desiderio, di raggiungere la cima del K2, hanno preso parte in prima linea al gruppo di soccorso internazionale per salvare due scialpinisti valtellinesi in difficoltà nella discesa, di cui uno dei due ferito a una spalla per una caduta in

un crepaccio. In tali condizioni per loro la possibilità di tornare da soli al campo base sarebbe stata pressoché impossibile. Di fronte alla necessità di salvare due vite, i biellesi hanno scelto senza alcun dubbio di rinunciare al tentativo della scalata. Neanche la possibilità di raggiungere un sogno tanto ambito ha avuto la meglio sul senso di solidarietà che li ha spinti ad agire senza lasciare nessuno indietro.



Guado San Nicola di Monteroduni.

A cura della Redazione

Sui colli d'Isernia, un incontro promosso da Allianz Bank per parlare di finanza al femminile, esaltare l'imprenditorialità delle donne e riscoprire un'arte antica da rilanciare.



Quale migliore occasione per parlare di diversità se non l'evento svoltosi a Guado San Nicola di Monteroduni, una location suggestiva sui colli della provincia di Isernia, all'ora del tramonto, intitolato "Donne e finanza", proprio per sottolineare l'importanza e la necessità di un connubio tra donne, territorio e imprenditorialità, senza discriminazioni. Per dare un segnale significativo a questa importante tematica, nel corso della serata il Centro di Consulenza finanziario Allianz Bank

di Isernia e Confartigianato Imprese Molise, promotori dell'iniziativa, hanno donato al Comune di Isernia due panchine rosse, simbolo della lotta al femminicidio.

Accolta sul palco da Pasquale Corrado, Business Manager Allianz Bank, Romolo D'Orazio, Presidente Confartigianato Imprese Molise, e dalla Vice Sindaca di Isernia, Federica Vinci, durante l'evento ha preso la parola l'Amministratore Delegato di Allianz Bank Paola Pietrafesa, che ha raccontato il proprio percorso professionale oltre che quello intrapreso dalla Banca, prima in Italia ad aver certificato la rete di Consulenti finanziari per la parità di genere, sottolineando la necessità di continuare l'impegno in questa direzione: "Si parla molto, in Italia, della dipendenza economica delle donne rispetto al loro partner. È, dunque, molto importante il lavoro che facciamo anche nel territorio più remoto, che è costantemente finalizzato ad assicurare crescente indipendenza e autonomia alle figure femminili del nostro Paese."

L'incontro è stato anche occasione di confronto sui temi più attuali dei mercati finanziari, con il contributo degli asset manager del Gruppo Allianz quali Emanuele Vizzini, Direttore Generale Responsabile Investimenti Mark to Market di Allianz Investitori Sgr, Michele Scolletta, Managing Director Allianz Global Investors, Edoardo Battistelli, CFA Senior Vice President e account Manager di PIMCO. Tra i presenti, anche l'Area Manager Sud e Isole, Francesco Camaiani, e l'Executive Manager Alessandro Musumeci, a testimonianza che, ovunque siano, i consulenti finanziari e le consulenti finanziarie di Allianz Bank si dedicano ai bisogni dei loro clienti trovando tempo e risorse per contribuire alla crescita e al benessere del territorio.

Come ha sottolineato Pasquale Corrado, "Anche con la finanza è possibile valorizzare il proprio territorio, se ciascuno di noi dà il proprio contributo per fare in modo che le nuove generazioni trovino valide opportunità per restare ed esprimere al meglio le

All'evento per Allianz Bank: Paola Pietrafesa, Amministratore delegato e Pasquale Corrado, Business Manager.



È di grande importanza il lavoro che Allianz Bank realizza anche nel territorio più remoto, costantemente finalizzato ad assicurare crescente indipendenza e autonomia alle figure femminili del nostro Paese.



proprie qualità, con l'obiettivo di dare il giusto riconoscimento a un territorio come quello del Molise, non solo a livello nazionale ma anche internazionale".

Una presenza significativa nel contesto di un incontro dedicato alla professionalità e alla capacità imprenditiva delle donne è stata quella dell'associazione "Il merletto di Isernia, l'arte nelle mani", che è nata nel 2021 e conta, a oggi, 300 merlettaie di età compresa tra i 20 e i 94 anni. L'associazione aveva iniziato il proprio operato nel 2020, in pieno lockdown, un periodo che ha in effetti rappresentato un momento di rinascita proprio mentre tutto era fermo, il tombolo era ormai

un'antica arte dismessa e praticata da poche donne e per la maggioranza erano persone molto adulte.

Il primo manufatto è stato l'Albero della Felicità, un albero di Natale composto da 600 moduli interamente realizzati in trine, ciascuno dei quali a opera di una singola merlettaia. A questo è poi seguita una attività continuativa che ha portato a realizzare altri splendidi manufatti unici ed esclusivi.

Un dettaglio non irrilevante è dato dal fatto che le merlettaie che costituiscono l'associazione operano tutte a titolo gratuito e hanno come obiettivo ultimo quello di tramandare l'arte del merletto a fuselli tra le nuove generazioni.

Da sinistra: Manuel Rinaldi, Responsabile sviluppo commerciale e marketing Investitori SGR; Francesco Camaiani, Area Manager Sud e Isole Allianz Bank; Emanuele Vizzini, Direttore Generale e responsabile investimenti market to market di Investitori SGR e Alessandro Musumeci, Executive Manager Allianz Bank.



Grazie all'associazione
"Il merletto d'Isernia",
che raggruppa oltre 300 merlettaie,
si sta riscoprendo e rilanciando
l'arte meravigliosa delle trine.

Finanza d'estate



Francesco Cenerini

FIN.ESTATE è un Festival finanziario alla sua quinta edizione, patrocinato dal Comune di Bologna e Confindustria Emilia. FIN.ESTATE è un gioco di parole per cominciare a discutere di finanza all'inizio dell'estate, una finanza sostenibile che sviluppa le sue tematiche partendo dalla fine, dal riassunto di una serie di eventi che hanno segnato l'attualità globale nell'ultimo anno. I fondatori di FIN.ESTATE, Francesco Cenerini e Mirko Cocconcelli, inizialmente pensavano che il festival sarebbe stato un evento unico. Tuttavia, il consenso e l'interesse suscitati dalla prima edizione lo hanno trasformato in un appuntamento fisso dell'estate bolognese. Ora, la serata informale si è evoluta in un evento atteso e partecipato, in cui si discutono e trattengono ipotesi di un futuro possibile. Il festival si svolge in una maniera del tutto particolare: una cena diventa l'occasione per il confronto tra un

FIN.ESTATE con ospite Alan Friedman.



panel di autorevoli voci internazionali e 100 imprenditori su un'ipotesi di futuro in cui la finanza funge da traino per risolvere i principali nodi dell'attualità. Ogni anno viene scelto un tema specifico che riflette le sfide e le opportunità del momento: la serata viene condotta da diversi relatori selezionati per la loro competenza e visione innovativa, che attraverso la loro professionalità danno un quadro ben specifico rispetto al tema trattato, creando un dibattito aperto e interattivo. Sin dalla sua prima edizione ha partecipato alla serata Alan Friedman,

giornalista internazionale, la cui pragmaticità ha sempre dato un punto di vista interessante e stimolante alla serata, portando avanti un ragionamento panoramico sui grandi temi che hanno influenzato e promettono di influenzare l'economia e i mercati nel futuro prossimo.

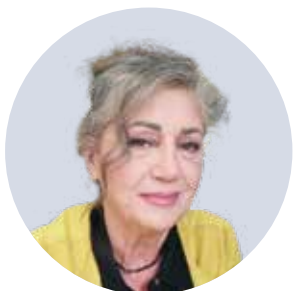
Dopo le presentazioni dei relatori, gli ospiti hanno l'opportunità di partecipare attivamente alla discussione. Domande, riflessioni e idee vengono accolte e integrate nel dibattito, creando un'atmosfera di scambio dinamico e costruttivo. Questa interazione diretta permette di approfondire ulteriormente le tematiche trattate e di esplorare soluzioni e prospettive diverse.

FIN.ESTATE è il luogo ideale per creare nuove connessioni, apprendere dalle esperienze altrui e scoprire nuove opportunità nel mondo della finanza e dell'imprenditoria, una piattaforma unica per lo scambio di opinioni e idee tra esperti del settore e ospiti, per chiunque voglia approfondire la propria conoscenza e contribuire attivamente alla discussione su tematiche cruciali per il nostro futuro, attraverso un dibattito aperto su temi di grande rilevanza, un'opportunità unica di confronto.

Bologna, con il suo vibrante tessuto culturale e imprenditoriale, si conferma ancora una volta come scenario ideale per un evento che unisce sapere, innovazione e networking. FIN.ESTATE non è solo un festival, ma un vero e proprio think tank estivo che mira a plasmare il futuro della finanza sostenibile attraverso la condivisione e il dialogo.

Francesco Cenerini, Wealth Advisor
Allianz Bank.

Communication, Coaching & Consulenza



Clara Martorelli

Ti piacerebbe sapere come far dire sempre un sì al tuo interlocutore? Lo sai che è impossibile prevedere l'esito di un incontro d'affari con precisione chirurgica, vero? Eppure, se ci pensi bene, le parole in generale e soprattutto nella nostra professione di consulenti finanziari, sono fondamentali poiché toccano corde profonde dell'animo umano.

Tant'è, come ci ricorda uno dei massimi esperti di semantica¹ Paolo Borzachiello, **"le parole che usi dicono da dove vieni, le parole che scegli dicono dove vuoi andare"**. Potrebbe suonare banale, se non quasi ridicolo, eppure questo assunto conta moltissimo. Faccio un piccolo esempio, vuoi? Immaginati di parlare con il tuo cliente, al momento della condivisione del report patrimoniale dal quale emergerà come prima cosa la cifra in alto a destra che, causa mercati, è scesa di un tal numero percentuale. Ora hai due possibilità per dire la stessa cosa e, prima di parlare, pensare all'impatto emotivo che stai producendo sul tuo interlocutore, ci proviamo?

In una prima versione, mentre consegni il report, ti ritrovi a dirgli che il mercato è sceso in modo significativo, e, per tranquillizzarlo, continui dicendo

¹ Fonte: "Teatro Paolo Borzacchiello - Bada a come parli" Teatro.it, pubblicato 2024"

che fa parte del momento storico che stiamo vivendo in cui i mercati sono fortemente influenzati da guerra, inflazione, scelte geopolitiche e da altri fattori che ben conosciamo.

Oppure, in una seconda versione, puoi esprimerti in un altro modo, dicendogli:

"È vero! il suo patrimonio sta vivendo **una temporanea volatilità**, ed è anche vero che stanno emergendo innumerevoli opportunità. – pausa – Lo abbiamo già vissuto ricorda? Quante volte avremmo potuto non solo osservarle, bensì approfittarne investendo in modo mirato? Ecco, è arrivata una nuova occasione d'acquisto! Ora mi dica qual è il tema che più vorrebbe avere nel suo portafoglio funzionale al raggiungimento dei suoi obiettivi e sogni (*creazione del FRAME*)?"

E continui dicendo, per esempio: "i suoi comportamenti fanno i rendimenti sul suo portafoglio, concorda con me?

Che ne dice di seguire ciò che fanno le cosiddette "mani forti" (secondo la teoria DOW sono i soggetti più informati e forti economicamente) e ci comportiamo in maniera opposta a quello che ci direbbe di fare la nostra emotività? Ovvero, compriamo quando il mercato scende e alleggeriamo quando raggiunge nuovi massimi. Insomma, impariamo a fare surf insieme; che ne dice, iniziamo?". Quello appena descritto è ciò che intendo per "Communication Coaching" applicato alla Consulenza Finanziaria, attraverso l'uso delle "tre C", cioè **Conoscenza, Consapevolezza e Controllo**.

Nel mio percorso professionale ho accumulato molti successi, così come mi son trovata ad affrontare situazioni complesse, dall'esito non sempre positivo. Credimi ho imparato molto di più dalle interferenze che dai successi. Così ho deciso di studiare la scienza della

comunicazione e delle interazioni umane. Mi si è aperto un mondo fantastico e sono appena all'inizio. Dopo aver acquisito la certificazione di LIFE COACH ICF, sto continuando a studiare e leggere tutto ciò che possa arricchire il mio linguaggio, cercando di utilizzarlo capendo bene quale sia l'impatto emotivo sul mio interlocutore. Il risultato? Magia delle magie, anche la mia vita privata ne ha beneficiato! Facciamo un altro esempio.

Parliamo dello YES SET. Stai scrivendo un'email, un whatsapp o sei davanti a quel potenziale cliente che tanto vorresti tra le relazioni di cui ti prendi cura. Come inizieresti la comunicazione?

Un modo potrebbe essere adottare un atteggiamento referente, con frasi come: "Buongiorno, mi perdoni la disturbo solo un momento per dirle, ci metterò solo un momento, le ho portato questo pensiero, nulla di particolare,...". **Queste sono parole assolutamente da eliminare dal tuo linguaggio.**

Invece, pensa a come far dire mentalmente al tuo interlocutore *3 si*, prima di formulare la domanda finale alla quale risponderà con l'ultimo "sì". Bene, ora concentrati sulla persona che hai davanti, guarda attentamente l'ambiente in cui siete, osserva gli oggetti che vi circondano e nota come è vestito il tuo interlocutore, che colori indossa, osserva la sua postura.

Adesso, comincia a rivolgerti al cliente con questo tono: "Buongiorno Alberto, sono rimasto impressionato dalla storia della sua famiglia e le riconosco notevoli successi (*primo si*), so che è una persona molto attenta ai minimi dettagli (*secondo si*), dinamica e sensibile nel cogliere le opportunità che il mercato le presenta (*terzo si*) - fai una piccola pausa - mi permetta allora di sottoporle un tema di sicuro interesse per lei e la sua azienda che potremmo approfondire settimana prossima h 11:00 presso il suo ufficio, concorda? E ti dirà l'ultimo sì, forse modificando solo la data e l'orario.

Questi sono solo alcuni spunti di come l'attento utilizzo del linguaggio possa impattare nelle nostre interazioni. Provare per credere!

Clara Martorelli, Communication Coaching & Consultancy.

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

Inquadra il QR code
per la playlist
delle puntate.

BUON ASCOLTO!

AB Review Voice 



Allianz 
Global Investors

Allianz  | Allianz
Investitori Sgr

P I M C O

 **Algebris**
INVESTMENTS

Amundi
Investment Solutions

ANIMA 

BlackRock

BNY | INVESTMENTS

CANDRIAM 
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY

 **CAPITAL GROUP**™

 **CARMIGNAC**
INVESTING IN YOUR INTEREST

 **COLUMBIA
THREADNEEDLE**
INVESTMENTS

DNCA
INVESTMENTS

 **EURIZON**
ASSET MANAGEMENT

 **Fidelity**
INTERNATIONAL

 **FRANKLIN
TEMPLETON**

GAM
Investments

Goldman Sachs Asset
Management

Allianz 

Allianz Bank
Financial Advisors

 **HSBC**
Asset Management

 **Invesco**

Janus Henderson
INVESTORS

J.P.Morgan
ASSET MANAGEMENT

KAIROS 

M
Man

 **M&G**
Investments

 **MFS**™

Morgan Stanley
INVESTMENT MANAGEMENT

NEUBERGER BERMAN

Nordea
ASSET MANAGEMENT

 **PICTET**
Asset Management

ROBECO
The Investment Engineers

 **Rothschild & Co**
Asset Management

Schroders

 **T.RowePrice**

 **UBS**

Vontobel