

Argomento: AIPB: Si parla di Noi

# Serve un nuovo banker per gestire le famiglie private

**Where Generations Meet, è questo il titolo della quinta edizione della Wealth Management Conference 2021. Tante le sfide da affrontare. In gioco la credibilità dell'industria.**

} Francesco D'Arco

**W**

here Generations Meet, è questo il titolo della quinta edizione della **Wealth Management Conference** che si è svolta a Milano, nella cornice del Four Seasons Hotel, lo scorso 14 dicembre 2021. Anche quest'anno l'evento organizzato da **ADVISOR PRIVATE**, con il patrocinio di **AIPB - Associazione Italiana Private Banking** è stata un'occasione per fare un bilancio dell'anno che ci lasciamo alle spalle, ma anche per fornire una nuova fotografia della clientela italiana. Una fotografia che ha fatto emergere: tante novità inaspettate, tante sfide ancora da affrontare per gestire al meglio le famiglie private, tanti traguardi ancora da raggiungere. Filo conduttore delle tavole rotonde del mattino e dei webinar del pomeriggio è stato, appunto, il tema generazionale: dal 2010, infatti, sono 7 le generazioni che convivono insieme nel nostro Pianeta e sono tutte portatrici di visioni del mondo profondamente diverse tra loro. Tanti, però, sono anche i punti di incontro.

Ma l'aspetto più straordinario, e sul quale è importante riflettere, è il fatto che per la prima volta nella storia cinque generazioni di individui lavorano fianco a fianco con un gap di età di 50 anni tra i Senior, nati prima del 1945, e quelli più giovani (generazione Z, nati dopo il 1995).

Il tutto con conseguenze inevitabili in ogni ambito sociale e lavorativo, e con effetti più o meno evidenti anche sul mondo del private banking. L'era del rapporto "uno a uno" è finita. Oggi il private banker è un consulente chiamato a gestire la "squadra famiglia" cercando di conquistare la fiducia di cinque generazioni. Da qui la convinzione che il wealth management sia il "luogo" dove le generazioni si incontrano. Come si può gestire questa situazione? E come deve cambiare il modello di business del private banking alla luce di queste evoluzioni? Sono queste le domande alle quali hanno risposto i relatori della Wealth Management Conference 2021 partendo, grazie al contributo di **Antonella Massari**, segretario generale di AIPB, dalla fotografia della clientela private. "Partirei da una statistica, la popola-



zione dei clienti private, convenzionalmente definita dall'aver patrimoni finanziari da 500.000 euro in su e patrimoni complessivi stimabili da 2 milioni in su, rappresenta il 2,6% delle famiglie italiane ma il 36% della ricchezza finanziaria investibile e secondo il nostro osservatorio detiene un portafoglio medio di 1,8 milioni di euro. Già questo dato ci dice che si tratta di una fetta molto importante della ricchezza del Paese" ha subito sottolineato Antonella Massari che ha fornito un profilo ben definito della clientela del private banking: un grande risparmiatore, di età matura, con un grado di istruzione elevato, che dichiara di avere un interesse elevato o molto elevato per l'informazione di natura finanziaria,

che auto-valuta la sua competenza finanziaria nella media. "Sicuramente le caratteristiche elencate hanno un impatto sulla relazione e l'importanza del modello di servizio dedicato a questa categoria" ha chiarito ulteriormente il segretario generale di AIPB che, mostrando ulteriori dati raccolti dall'Ufficio Studi dell'Associazione ha evidenziato il fatto che i clienti private sono sempre più consapevoli degli impatti che sono in grado di generare nel momento in cui consumano e con le loro scelte di investimento. Inoltre, se fino al 2020 l'obiettivo di preservazione del patrimonio era prioritario per il 40% dei clienti, nel 2021 questo obiettivo perde quota a favore dell'obiettivo "crescita", rimasto secon-

dario troppo a lungo e oggi passato dal 19% al 27%. Ultimo aspetto che ha piacevolmente sorpreso la platea della Wealth Management Conference 2021 riguarda l'allungamento dell'orizzonte tem-

porale con cui queste famiglie ragionano e prendono decisioni: sebbene nemmeno il 2021 sia stato un anno "tranquillo", solo una minoranza di famiglie (15% stabile rispetto al 20% della rilevazione precedente) si è fatta "prendere" dalle problematiche del presente senza pensare al futuro. Una buona parte si è dichiarata soprattutto attenta a capire cosa accadrà nel lungo periodo (43%, +4 pp dal 2020). Tutti elementi che hanno animato il dibattito tra **Luca Giorgi** (head of **iShares** and wealth di **BlackRock**), **Fabiano Galli** (senior retail sales manager di **AXA Investment Managers**) e **Maurizio Zancanaro** (amministratore delegato di **Banca Cesare Ponti**). Proprio quest'ultimo ha sottolineato,

## Gli archetipi di famiglia

# 1

### Gli invincibili

La tipologia: Il capofamiglia, matriarca o patriarca, pensa di non morire mai. La famiglia manca di una pianificazione e non è facile parlarne. Il vostro obiettivo: Avviate un dialogo e mettete in atto una pianificazione adeguata il prima possibile. La tattica: L'utilizzo di storie aiuta. A volte il modo più efficace consiste nell'analizzare le conseguenze della mancanza di una pianificazione in occasione della morte della matriarca o del patriarca: conseguenze fiscali, disordini finanziari, procedimenti giudiziari, lotte intestine e mancanza di un leader nell'azienda, tutti fattori alquanto convincenti. Proponete piccole donazioni inter vivos in modo che il capofamiglia si abitui a trasferire parte del controllo sul patrimonio, coinvolgendo altri membri della famiglia, e riconosca i vantaggi finanziari offerti dalla pianificazione fiscale a lui e ai suoi beneficiari.

# 2

### I controllori

La tipologia: Il capofamiglia sa che prima o poi morirà, ma non intende cedere il controllo in tale occasione. Solitamente queste famiglie presentano un'infinità di documenti (trust, linee guida, istruzioni di investimento, procedure, processi, limiti specifici e incentivi per le distribuzioni, ecc.) nel tentativo di gestire ogni possibile scenario e prendere in considerazione ogni potenziale membro della famiglia. Il problema è che è impossibile farlo. Il vostro obiettivo: Create un piano completo ma flessibile, in grado di cambiare, col tempo, la tecnologia nonché la crescita e l'evoluzione della famiglia. La tattica: Indicate il rischio posto dal definire troppe condizionalità o dal tentare di esercitare un controllo eccessivo dall'oltretomba. La nomina di poche persone fidate (grazie a processi per la nomina dei successori) a cui conferire discrezionalità sulla gestione delle situazioni nel rispetto di alcune linee guida può essere molto più efficace nel cercare di prevedere circostanze, comportamenti e azioni future. Inoltre, con questa tipologia di famiglia può essere molto utile predisporre linee guida generali o una lettera di intenti. I documenti non sono vincolanti, ma stabiliscono valori e obiettivi prioritari che i fiduciari devono seguire, in contrapposizione a regole rigide.

# 3

### Le famiglie di imprenditori

La tipologia: Travolta da complessità finanziarie, emotive e interpersonali in merito all'attività di famiglia, questa tipologia non è in grado di tenere le conversazioni necessarie per realizzare un'efficace transizione generazionale. Il vostro obiettivo: Aiutate la famiglia a elaborare un piano di transizione per l'azienda, o una strategia di uscita qualora l'intento sia quello di abbandonare l'attività alla fine della generazione corrente. La tattica: Prima di discutere di un piano di transizione, la famiglia deve prendere in considerazione e comprendere la struttura sottostante e il coinvolgimento della famiglia nell'azienda, il che può essere complesso. Individuate chi detiene il controllo, chi trae un vantaggio economico e chi prende le decisioni, soggetti che non necessariamente corrispondono a uno solo. Ad esempio, un membro della famiglia potrebbe ricevere uno stipendio pur non avendo un ruolo attivo, demandando agli altri le attività quotidiane. La famiglia può inoltre decidere di versare una somma una tantum a coloro che non desiderano essere coinvolti nella gestione dell'azienda. oppure potrebbe utilizzare donazioni inter vivos per concedere gradualmente il controllo in modo da consentire a figli e nipoti di abituarsi a nuovi ruoli, pur mantenendoli sotto la sua supervisione.

a più riprese, che "il cliente private si aspetta sempre un'evoluzione nei servizi ma, nello stesso tempo siamo chiamati costantemente a guadagnare la credibilità delle famiglie nel fornire i

nostri consigli. Tutto questo rende difficile il lavoro della banca e del banker. Soprattutto in un periodo storico in cui la credibilità del settore non è ai massimi livelli. Per recuperare credibilità dobbiamo

riuscire a fare emergere le idee del private banking e mostrarle agli imprenditori, che non sono più quelli di una volta. Ma come gli imprenditori di una volta cercano un referente

# 4

## La famiglia allargata

La tipologia: La cosiddetta famiglia allargata presuppone secondi o terzi matrimoni, vari figliastri, fratellastri e così via, pertanto le interazioni e la complessità sono massimi. Il vostro obiettivo: Cercate di mettere in evidenza la realtà dei fatti in termini di pianificazione e aspettative. La tattica: Aiutate i decisori della famiglia a pianificare dinamiche relazionali e situazioni familiari realistiche, seppur spiacevoli. Se il secondo coniuge sopravvissuto non va d'accordo con i figli del primo matrimonio, ad esempio, tale dinamica non cambierà dopo la morte della matriarca o del patriarca. Oppure se tre figli non vanno d'accordo, non lo faranno in qualità di co-fiduciari. Allo stesso modo, se un figlio ha un vizio finanziario, come il gioco d'azzardo, questo non sparirà quando sarà il momento di trasferire il patrimonio alla sua generazione. La trasparenza e la comunicazione sono fondamentali in tal caso, pertanto potete organizzare riunioni di famiglia per essere certi che tutti comprendano la struttura, il motivo alla base di alcune decisioni e la ragione della nomina di alcune persone a ruoli di responsabilità.

# 5

## I grandi equilibratori

La tipologia: In questa tipologia rientra chiunque esprima la seguente volontà: "Voglio solo che tutti siano trattati allo stesso modo. Non voglio litigi dopo che me ne sarò andato". A volte la parità di trattamento è appropriata, ad esempio nel caso di una famiglia con tre figli che vivono tutti nella stessa regione, hanno lo stesso numero di figli, esercitano la stessa professione, sono sposati con lo stesso tipo di coniuge, ecc. Ma è realistica una situazione del genere? Il vostro obiettivo: Aiutate la famiglia a individuare una pianificazione in vista di una crescente complessità con l'incremento del patrimonio familiare. Con il disperdersi dei membri della famiglia e la separazione dei rami familiari, i valori e le esigenze finanziarie divergeranno sempre più. La tattica: Ricordate ai clienti la differenza tra uguale ed equo, perché a volte l'obiettivo è realizzare l'equità. Anche in questo caso, utilizzate storie o ipotesi: E se uno dei suoi figli sposasse una persona molto ricca, mentre un altro diventasse insegnante e sposasse un altro insegnante? E se uno dei suoi figli rimarrà un genitore single con un figlio con esigenze particolari? E se un nipote volesse diventare medico e un altro avviare un'attività, fare l'artista o imparare un mestiere? In una qualsiasi di queste situazioni, come farebbe a occuparsi dei singoli in modo diverso? L'equità è soggettiva e comporta flessibilità. Il fatto che non tutti abbiano lo stesso controllo non è necessariamente negativo. Forse l'equità massima consiste nel nominare fiduciario il figlio coscienzioso, che fa l'avvocato, nel consentire al figlio interessato all'arte di gestire la vendita della collezione di famiglia, e così via.

*Tratto dal documento "Colmare il gap generazionale" a cura di Capital Group*

credibile e competente. E noi siamo competenti, dobbiamo dimostrare alle famiglie che il cuore dell'informazione finanziaria e patrimoniale siamo ancora noi. Dobbiamo recuperare questo

ruolo centrale agli occhi di tutti. Fiducia e competenza vanno di pari passo e sono fondamentali".

Gli fa eco Luca Giorgi che ritiene importante non perdere di vista la "relazione:

è fondamentale. Ma serve la consapevolezza che di fronte abbiamo famiglie composte da soggetti differenti per età e aspettative. Ad esempio i Boomer mediamente hanno conoscenze specifiche e tendenzialmente, una volta che hai conquistato la loro fiducia, non ti abbandonano. I Millennials sono differenti. Hanno molte più accesso alle informazioni, per questo hanno competenze meno specifiche ma conoscono quasi tutto e sono poco fedeli" continua Giorgi. "Abbiamo di fronte clienti completamente diversi tra loro. Le domande che arrivano sono differenti. Se parlo di investimenti, ad esempio, il Boomer guarda all'obiettivo, il Millennial guarda a come arrivo, al percorso. Alla fine ci deve comun-

que essere la performance, ma cambia l'approccio e il concetto di rischio. Se passo dal possesso all'utilizzo, dalla fedeltà alla libertà di cambiamento, è evidente che serve un'evoluzione dei

professionisti e del servizio. È fondamentale capire che cliente ho di fronte e aiutarlo ad avere un'idea chiara degli investimenti che sta per effettuare aiutandolo a comprendere percorsi, obiettivi e rischi connessi”.

E la prima informazione che deve essere trasmessa ai clienti è la capacità di analizzare il valore reale del proprio denaro. Soprattutto in un periodo storico che vede le famiglie italiane ancora preferire la liquidità quando si parla di proteggere il proprio denaro dai rischi di perdite o simili. “La tutela del patrimonio è la prima richiesta che arriva dai clienti private. Una richiesta che, se non si ricevono i giusti consigli, trova risposta nella liquidità. Ma questa crescente giacenza nei conti correnti pone dei problemi importanti in termini di trasmissione della ricchezza” spiega Fabiano Galli. “Il denaro sul conto corrente crea un'illusione di sicurezza, l'illusione del valore nominale del mio denaro. Molti clienti ritengono che la liquidità sia sicura perché vedono sempre la stessa cifra. Ma se mi limito al valore nominale e inizio a valutare il mio denaro sulla base della variazione del suo valore reale nel tempo, il mio ap-



proccio verso la liquidità cambia. Dobbiamo aiutare i clienti a capire quanto e come cambia il valore del denaro nel momento in cui la mia liquidità resta ferma nel conto corrente. Soprattutto di fronte ad uno scenario che lascia presagire un aumento dell'inflazione. Se questa aumenta, come sperano le Banca Centrali, “solo” del 2%, significa che in 5 anni il potere di acquisto del mio denaro scende del 10% e quindi non trasferisco la ricchezza complessiva ai miei eredi”.

Per ottenere un tale risultato, secondo **Alberto Lionello Martini** (direttore wealth management di **Banca Mediolanum**) è importante compiere un primo passo culturale all'interno dell'industria e delle stesse famiglie private. È importante capire che il

concetto di passaggio generazionale ridotto esclusivamente alla trasmissione della guida dell'impresa alla generazione successiva è limitativo.

“Da una parte gli imprenditori sono sicuramente combattuti tra consolidamento ed espansione: di fronte alle sfide dell'innovazione e della sostenibilità chi è avanti con gli anni e non ha né managerializzato l'azienda né coinvolto la generazione successiva nel proprio piano industriale, apre il capitale a investitori finanziari e industriali oppure cede l'azienda tout-court. Così facendo si sposta il tema del passaggio generazionale dall'impresa al patrimonio ma non si risolve. Ma non è esente dal tema generazionale chi una impresa non ce l'ha. La pandemia ha risvegliato le coscienze e acceso il faro

“

**Dobbiamo fare di più. Da tempo trattiamo il tema generazionale ma facciamo ancora troppo poco. Alla fine diventa un tema di cui si parla, ma che non si affronta**”

”

su tre grandi temi, protezione, assicurazione e diversificazione. Ma la famiglia italiana è ancora impreparata ad affrontare questi temi” ha affermato Martini.

Gli ha fatto eco **Fabrizio Fornezza** (fondatore e partner di **Research Dogma**) che ha evidenziato il fatto che bisogna riprendere l’iniziativa sul campo, “dobbiamo migliorare la nostra capacità di execution. Dobbiamo fare di più. Da tempo trattiamo il tema generazionale ma facciamo ancora troppo poco. Alla fine diventa un tema di cui si parla, ma che non si affronta. Ed è indubbio che è un tema che non riguarda solo gli imprenditori, come è stato sottolineato, ma parlare di passaggio generazionale sui patrimoni significa diventare molto più bravi a fornire alle famiglie quelli che chiamo “protocolli da pronto soccorso”, linee guida che le famiglie acquisiscono con largo anticipo e che saranno d’aiuto per gestire, al momento opportuno, il passaggio generazionale e non solo. Noi siamo abituati a intervenire su queste tematiche quando ormai sono un problema e non riusciamo a prevenire il tutto. Dobbiamo mettere i ban-

ker in condizione di portare davanti alle famiglie processi chiari e specifici. Dobbiamo insegnare alla famiglia a prepararsi al passaggio generazionale. È questa la sfida”, spiega Fornezza.

Una sfida alla quale prova a rispondere una ricerca realizzata negli Stati Uniti da **Capital Group** e presentata da **Matteo Astolfi**. Una ricerca che ha individuato cinque target di famiglie:

“Le famiglie sono una diversa dall’altra, ma in generale rientrano in alcuni archetipi. Dalla nostra ricerca ne abbiamo individuati cinque: gli invincibili, i controllori, le famiglie di imprenditori, la famiglia allargata, i grandi equilibratori” (vedi box “*Gli archetipi di famiglia*”, ndr.) spiega Astolfi che concorda con quanto detto da Fornezza e per questo invita a riflettere sul fatto che “può essere necessario definire alcune regole di base in merito al controllo e alla gestione del patrimonio. Si tratta della cosiddetta governance familiare. Il concetto è stato a lungo utilizzato nella pianificazione delle imprese familiari, dove è fondamentale disporre di procedure e processi. Ma un modello di governance può offrire vantaggi anche laddove non vi sia un’azienda familiare, poiché consente di organizzare la comunicazione tra i membri della famiglia, incoraggia la risoluzione dei problemi e il supporto vicendevole nel processo decisionale”.

Da qui l’idea di organizzare un vero proprio briefing sul patrimonio delle famiglie servite caratterizzato da tre fasi: “la definizione della situazione, la preparazione di un ordine del giorno,

**Rivivi l’evento**



## Il briefing sul patrimonio

# 1

### Definite la situazione

Aiutate il cliente a decidere in merito ad alcuni importanti aspetti logistici: Dove si terrà l'incontro? Chi ci sarà? L'invito deve provenire da voi o dal cliente? Come devono essere gestiti i dissensi, le famiglie allargate e i suoceri?

I dettagli sono importanti, quindi riflettete attentamente sulla pianificazione dell'evento dal punto di vista della gestione patrimoniale tra generazioni.

# 2

### Preparate un ordine del giorno

Definite anticipatamente gli obiettivi della riunione e gli argomenti da trattare. Questi ultimi dipendono dalla singola famiglia, ma potete prendere in considerazione i seguenti argomenti:

- a. **Educazione finanziaria e gestione responsabile del patrimonio** - Iniziate con le basi di una gestione intelligente del denaro e preparatevi a trattare argomenti più sofisticati a seconda della formazione finanziaria del gruppo.
- b. **Missione e valori familiari** - Al primo incontro, l'obiettivo può essere quello di definire una missione globale per il gruppo. Preparatevi con alcuni esempi o idee basate sui principi che vi sono più familiari. Incoraggiate i membri della famiglia a condividere storie sul loro background e sulla loro esperienza finanziaria: Quali sono stati i vostri primi ricordi legati al denaro? Quali sono i vostri ricordi più indelebili riguardo alle decisioni finanziarie? Quali sono le vostre preoccupazioni o paure finanziarie?
- c. **Aggiornamento patrimoniale** - L'aspetto più importante dell'incontro è la condivisione di informazioni sulle finanze della famiglia e sugli obiettivi patrimoniali a lungo termine. Preparate una presentazione sullo "stato della famiglia" con grafici e termini di facile comprensione.
- d. **Ruoli e responsabilità** - Dalla gestione dei futuri briefing familiari all'assunzione di ruoli di leadership nella gestione quotidiana del patrimonio: questa è la fase in cui valutare l'interesse e discutere su come altri membri della famiglia intendono impegnarsi.

# 3

### Concludete con un elenco di attività da realizzare

Al termine del briefing, ai membri della famiglia devono essere assegnati ruoli specifici o attività da realizzare, che voi, in qualità di consulenti, potete facilitare. Grazie a interazioni professionali potete aiutare la famiglia a gestire

le scadenze dei progetti evitando così risse familiari.

*Tratto dal documento "Colmare il gap generazionale" a cura di Capital Group*

la conclusione con un elenco di attività da realizzare" ha concluso Astolfi (vedi box "Il briefing sul patrimonio", ndr).

Gli ha fatto eco Martini che invita a non perdere di vista il tema della protezione, troppo spesso messo in secondo piano dalle famiglie stesse. "Proteggere la famiglia e il risparmio rimane l'obiettivo prioritario dei nuclei che dispongono di grandi patrimoni, in uno scenario di aumento dell'incertezza percepita, resa più acuta dagli effetti pervasivi della pandemia" ha spiegato il manager di Banca Mediolanum. "Al tempo stesso, tra le famiglie wealth, resta diffusa la convinzione che non sia necessario assicurarsi, poiché esistono risparmi cui attingere per eventuali necessità. È un errore: dotarsi di adeguate coperture assicurative, infatti, consentirebbe di liberare risorse da destinare a investimenti finanziari con un profilo di rischio e rendimento più elevato. Quindi capaci di dare accesso a performance più elevate nel tempo, coerenti con il raggiungimento di obiettivi finanziari più ambiziosi. Oggi, al contrario, molti investitori affidano alla liquidità e ai titoli governativi una funzione di tutela".



Come se ne esce? “Attraverso un percorso di consulenza patrimoniale, che abbracci l’intero spettro dei bisogni finanziari, partendo dalla protezione, per eliminare i rischi e mettere ordine tra i vari obiettivi, in base alle priorità dell’individuo e della famiglia, ottimizzando le risorse disponibili e aumentando i rendimenti attesi” ha risposto Martini che ha indicato quelle che secondo il suo punto di vista sono le fasi da seguire per un corretto briefing sulle prospettive del patrimonio finanziario: “la fase della “conoscenza” (costruzione del bilancio familiare con l’ausilio anche di tecniche di advanced analytics); la fase della “consapevolezza” (identificazione degli obiettivi e loro collocamento ideale su tre orizzonti di scopo); la fase della “sostenibilità” (redazione di un progetto che integri soluzioni assicurative a soluzioni di credito e di investimento in modo ricercare il miglior posizionamento possibile sulla frontiera efficace obiettivi-risorse)”.

A chiudere l’evento Forzezza ha sottolineato la necessità di fornire una formazione specifica: “non rischiamo di compiere gli stessi errori del passato,

il banker non deve essere formato su aspetti tecnici. Oggi i banker devono avere ben chiare le fasi da seguire con una formazione relazionale orientata a metterli in condizione di parlare a cinque generazioni diverse. Ma questa formazione oggi non sono sicuro che esista. Se la relazione è importante non possiamo lasciare i banker da soli, dob-

biamo aiutarli ad acquisire le competenze necessarie per gestire il briefing sul patrimonio di cui abbiamo parlato, imparando a parlare di rischi, obiettivi e percorsi di investimento e gestione del patrimonio con tutte le generazioni. La strada indicata è corretta, ora sta a noi evitare di commettere l’errore di lasciare da soli i private banker” ●

## “Il Volto degli Altri”

In copertina trovate l’opera “Il Volto degli Altri” creata da Marco Lodola per l’iniziativa “Insieme per CasaInsieme”. Lodola è tra i fondatori del movimento del Nuovo Futurismo degli anni ‘80, teorizzato dal critico Renato Barilli. Dall’esperienza futurista, Lodola, nutre l’uso appassionato del colore, l’energia dirompente della luce e, forse prima di tutto, l’idea dell’arte come parte integrante della vita, senza elitarismi e confini arbitrari. Dal 1983 ha esposto le sue figure in plexiglass a Roma, Milano, Firenze, Bologna, Lione, Vienna, Madrid, Barcellona, Parigi e Amsterdam. Nel 1994 è uno dei primi artisti europei ad esporre su invito della Repubblica Cinese nei locali degli ex archivi della città imperiale di Pechino. Nel 1996 espone negli Stati Uniti a Miami e a New York. Partecipa alla XII Quadriennale di Roma e alla VI Biennale della Scultura di Montecarlo.

Ha disegnato nel 1999 la collezione “Tazzine ballerine” per la “Tilly”. Nel 2021 ha allestito le facciate e le vetrine dei negozi di Christian Dior di Parigi, Roma, New York, Singapore. A fine 2021 ha collocato un suo Autoritratto nel Corridoio Vasariano presso la Galleria degli Uffizi a Firenze.

