

ottobre 2026

n.114

LA **BANCØ** *Nota*

COVER STORY **PAGLIERI** LE MILLE BOLLE BLU

Poste Italiane SPA - Sped. in A.P. - Stampa Periodiche in Regime Libero - LOMI - N. 114 - ottobre 2026 - la Banca nota ISSN 1972 - 8379



CORPORATE

Buone notizie su tutti i fronti



PRODOTTI

Rischio calcolato



FILIALI

Livorno, nasce il PCI



Banco Desio



ITALIANA
ASSICURAZIONI



IN OMAGGIO PER TE UN ANNO DI SERVIZI PER LA SALUTE CON QURAKARE.

Per celebrare la partnership stretta con la nostra banca, Italiana Assicurazioni offre gratuitamente per un anno a ogni correntista privato l'innovativa carta QuraKare di Blue Health Center, che mette a tua disposizione servizi di telemedicina, assistenza domiciliare e tariffe agevolate presso un ampio network di strutture convenzionate.

Richiedi il PIN di attivazione al tuo Gestore Banco Desio.

Scopri di più
su bancodesio.it



QuraKare è il documento di riconoscimento comprovante la titolarità del diritto di accedere alla Piattaforma QuraKare. Le condizioni relative ai servizi della Carta QuraKare sono consultabili sul sito www.qurakare.com. La Piattaforma è di proprietà di Blue Health Center S.r.l, con sede legale in Via Corte d'Appello n. 11 C.F. 12853460017 e P. IVA 11998320011, N. R.E.A. Torino N.1320986, società con un unico socio: Blue Assistance S.p.A. - società soggetta ad attività di direzione e coordinamento della società Reale Mutua di Assicurazioni. I servizi sanitari sono erogati da Blue Health Center S.r.l. in qualità di struttura sanitaria autorizzata ai sensi dell'Autorizzazione N. 104/16 del 28.11.2023 rilasciata dal Comune di Torino - Direttore Sanitario dott.ssa Bonansone Valentina iscritta all'albo dei Medici di Torino dal 6 luglio, 1998 con numero di iscrizione 18326.





corporate

- 4 Buone notizie su tutti i fronti

prodotti

- 6 Rischio calcolato

fides

- 8 Prestito Digitale: da Faenza un modello di consulenza che unisce innovazione, competenza e tutela del cliente

scenari

- 10 Come cambia la gestione del rischio in azienda

cover story

- 14 Quelle mille bolle blu

attualità

- 18 Un mondo a tassi instabili

eventi

- 22 Spoleto, buona la sessantanovesima

filiali

- 24 La culla del comunismo italiano

idee

- 28 Bella senz'anima

territori

- 31 Auronzo, l'economia dal volto umano

vita di gruppo

- 34 Per fiumi e per mari



Registrazione
Tribunale di Milano n. 292
del 15 aprile 2005

Direttore Responsabile
Vincenzo Podda

Vice direttore
Tommaso Adami

Comitato di Direzione
Tommaso Adami
Mauro Walter Colombo
Stefano Vittorio Kuhn
Monica Monguzzi
Umberto Vaghi

Collaboratori
Chiara Bruni, Marco Demicheli,
Alessandro Manca, Paola Pignatelli,
Andrea Silvestri, Luisa Volesio

Editore incaricato
ESSE EDITORE SRL
Via delle Forze Armate 41
20147 Milano

Progetto grafico
Whitelab Agency di Claudia Sesana

Impaginazione
Whitelab Agency di Claudia Sesana

Stampa
Grafica Angelo Salvioni SRL
Via Mazzucchelli N.16
25083 Renate (MB)

Finito di Stampare
ottobre 2026
Renate (MB)

Responsabilità
la riproduzione delle illustrazioni e articoli pubblicati dalla rivista, nonché la loro traduzione è riservata e non può avvenire senza espressa autorizzazione della Casa Editrice. I manoscritti e le illustrazioni inviati alla redazione non saranno restituiti, anche se non pubblicati e la Casa Editrice non si assume responsabilità per il caso che



si tratti di esemplari unici. La Casa Editrice non si assume responsabilità per i casi di eventuali errori contenuti negli articoli pubblicati o di errori in cui fosse incorsa nella loro riproduzione sulla rivista. Ai sensi del D.Lgs 196/03 garantiamo che i dati forniti saranno da noi custoditi e trattati con assoluta riservatezza e utilizzati esclusivamente ai fini commerciali e promozionali della nostra attività. I Suoi dati potranno essere altresì comunicati a soggetti terzi per i quali la conoscenza dei Suoi dati risulti necessaria o comunque funzionale allo svolgimento dell'attività della nostra Società. Il titolare del trattamento è: Media(iN) srl, via Paolo Regis 7 - 10034 Chivasso. Al titolare del trattamento Lei potrà rivolgersi al numero 039/ 99891 per far valere i Suoi diritti di rettifica, cancellazione, opposizione a particolari trattamenti dei propri dati, esplicitati all'art. 7 D.Lgs 196/03



BUONE NOTIZIE su *tutti i fronti*



a cura della redazione

*Semestre in crescita
per il Banco di Desio.
Migliorano utili,
ricavi e commissioni.
Accelerazione nel
wealth management.
E la Borsa premia
il titolo*

I principali indicatori economici e patrimoniali contenuti nella “Relazione finanziaria semestrale consolidata al 30 giugno 2026” approvata il 30 luglio dal Consiglio di Amministrazione del Banco di Desio e della Brianza S.p.A. mostrano, complessivamente l'eccellente salute del Gruppo sotto ogni punto di vista: redditività, crescita e sostegno all'economia, affidabilità, solidità patrimoniale e sostenibilità.

L'utile netto consolidato è pari a 76,1 milioni di euro, in crescita dell'8% rispetto al primo semestre 2025 e un ritorno sul capitale proprio (ROE) annualizzato al 9,8% (9,3% a fine 2025) con costo del rischio pari a 31 bps (33 bps a fine 2025). Il margine operativo è

stato pari a 143 milioni di euro, con margine di interesse e commissioni nette in crescita rispettivamente del 2,8% e del 17,9%. Il cost income ratio è in miglioramento al 55,9% (59,3% del rispettivo semestre 2025). Gli impieghi (lordi) verso la clientela ordinaria sono in crescita a 12,8 miliardi di euro (+1,2%) con ulteriori erogazioni a famiglie e imprese nel corso del semestre per 1,5 miliardi di euro. La raccolta diretta è pari a 16,7 miliardi, sostanzialmente immutata rispetto al periodo di riferimento. La raccolta indiretta è in forte crescita a 26,1 miliardi di euro (+2,5 miliardi, di

cui clientela ordinaria in aumento di 2 miliardi supportata dal contributo positivo, per 0,9 miliardi di euro, di Solutions Capital Management (SCM) Sim entrata nel gruppo dal 30 aprile, in particolare grazie all'apporto del wealth management (raccolta



Stefano Lado

“
Andamento inflattivo
e prezzi energetici
costituiscono fattori
di rischio
”

gestita) in crescita con asset pari a 11,8 miliardi di euro (+1,5 miliardi rispetto alla fine dell'esercizio precedente). Invariata, nella sostanza, l'incidenza dei crediti deteriorati. Solidità patrimoniale confermata con CET1 al 17,7% e TCR al 18,7%, coefficienti che si confermano ampiamente superiori ai requisiti regolamentari. A partire dall'1 giugno 2026, ottenuta l'autorizzazione della Banca d'Italia (durata 12 mesi), semaforo verde al programma di acquisto di azioni

proprie per un quantitativo massimo pari al 3% del capitale sociale. Infine per quanto riguarda la sostenibilità si rilevano i giudizi positivi di MSCI e Standard Ethics.

Da segnalare, in linea col DNA del Banco di Desio, l'attenzione posta al dossier PMI. Per un periodo compreso tra settembre e dicembre 2026 verrà stanziato un nuovo plafond integrato da 500 milioni di euro a sostegno delle piccole e medie imprese, con l'obiettivo di supportarne le esigenze di liquidità e capitale circolante in una fase caratterizzata da costi energetici elevati e dalla ripresa dopo la pausa estiva. I finanziamenti avranno durata fino a 36 mesi, con piani di rimborso modulabili. Le soluzioni saranno calibrate in funzione delle specifiche esigenze della singola impresa per far fronte alle sfide della propria filiera produttiva. Tuttavia è il positivo andamento del titolo in Borsa l'elemento forse più appariscente della prima metà dell'anno: + 110,34%. Anche la cedola 2026, staccata a maggio, è stata più ricca.

Partiamo da qui per fare il punto della situazione col Presidente del Banco di Desio **Stefano Lado**: «Gli spunti positivi, per noi e per tutto il settore bancario, – spiega – ci sono, certo. Il mercato ci premia, abbiamo dato di più agli azionisti e il buyback vuol trasmettere fiducia nel titolo. Puntiamo molto, e l'Opa su SCM ne è la dimostrazione, a crescere nel wealth management e, pensando all'accordo con Italiana Assicurazioni, nel bancassurance. Crediamo sempre che una banca come la nostra debba puntare all'espansione sul territorio e siamo convinti che il consolidamento in atto dei pesi massimi offra a realtà delle nostre dimensioni parecchie opportunità nel lungo termine. In linea di massima direi che abbiamo le armi adatte: solidità patrimoniale e attenzione mirata alle esigenze di una clientela che, spesso, oggi si trova spaesata e abbandonata a se stessa.

I “piccoli giganti” tipo noi, come siamo stati definiti tempo fa da un quotidiano economico, hanno e avranno sempre, con le leve competitive di cui dispongono, un loro perché. I punti interrogativi che si affollano all'orizzonte? Non ho la sfera di cristallo ma indubbiamente non mancano. Dipenderà molto dallo scenario macroeconomico e dei mercati. Tra i principali fattori di instabilità che, per quel che ci riguarda, potrebbero influenzare la strategia commerciale e di funding del Banco Desio, l'andamento dell'inflazione rimane la variabile di maggior

“
I nostri punti
di forza sono la
solidità patrimoniale
e la vicinanza
ai clienti
”

interesse e significatività per gli effetti che sta avendo sulle decisioni di politica monetaria. Di possibile notevole rilevanza aggiungerei anche l'eventuale prosecuzione del conflitto Iran-Israele-Usa, per gli effetti sulla disponibilità e i prezzi del petrolio

grezzo e di altre materie prime interessate dal blocco dello stretto di Hormuz. Altro rebus, ma qui i tempi per avere un quadro della situazione chiaro si dilatano enormemente, sarà l'impatto dell'intelligenza artificiale nel settore finanziario, i suoi costi, la sua regolamentazione. Chi vivrà vedrà».



RISCHIO *calcolato*

a cura della redazione



*Per Emanuela Giusti, a capo della
Direzione Crediti del Banco di Desio,
le regole del lending sono due: fiducia
e trasparenza reciproche*

Dottoressa Giusti, può riassumere il suo iter professionale? Come è arrivata al Desio? Rispetto ad altre realtà, quali ritiene siano i punti di forza di questo istituto?

Sono arrivata qui dopo una lunga esperienza maturata in banche internazionali. A un certo punto del mio percorso professionale ho sentito l'esigenza di confrontarmi con una realtà diversa. Banco Desio mi è sembrato da subito una banca con una chiara identità: vicina alle comunità e in particolare al territorio lombardo, ma al tempo stesso dotata di una dimensione nazionale. Credo che uno degli aspetti più interessanti sia la capacità di innovare e al tempo stesso di mantenere una forte continuità nei valori e nell'assetto proprietario.

La Direzione Crediti del Banco di Desio è composta da 3 macroaree: area Origination e Garanzie, area Governo e Monitoraggio del Credito, area NPL. Può illustrare il loro funzionamento?

La Direzione Crediti supporta l'Amministratore Delegato o il Direttore Generale nel governo dei processi creditizi, coordinando concessione, gestione, monitoraggio e recupero del credito ordinario, specializzato e deteriorato, nel rispetto delle strategie

aziendali, delle politiche di rischio e della normativa. L'Area Origination e Garanzie coordina l'erogazione, la revisione e il rinnovo delle facilitazioni creditizie, presidiando rischi e gestendo il comparto delle garanzie che sono raccolti a supporto della concessione di finanziamenti. L'Area Governo e Monitoraggio del Credito governa i processi di monitoraggio del credito anomalo e la definizione/implementazioni delle politiche creditizie.

La gestione del credito anomalo è particolarmente rilevante perché gestisce anomalie, posizioni scadute e posizioni sotto controllo, classificazioni delle esposizioni e prime stime di perdita. L'Area NPL governa il recupero giudiziale e stragiudiziale, UTP, sofferenze, e attività di cessione di portafoglio in sofferenza o con anomalie pesanti.

Come descriverebbe oggi il rapporto tra banche e imprese sul fronte del credito?

Il rapporto banca-impresa oggi deve evolvere verso una partnership fondata su responsabilità, fiducia e trasparenza. Le banche hanno il compito di sostenere l'economia reale e contribuire alla crescita del Paese, ma questo sostegno è efficace solo se accompagnato da una corretta lettura del rischio e da un dialogo aperto con le

imprese. Allo stesso tempo, le imprese devono poter contare su interlocutori competenti e disponibili, ma devono anche garantire informazioni complete, tempestive e realistiche. Solo così il credito diventa non un semplice strumento finanziario, ma una leva condivisa di sviluppo sostenibile.

Può dirmi, differenziandole per tipologia, che genere di clientela si rivolge a voi e per quali esigenze? Sempre ragionando sulle loro specificità, come cambia il rapporto che la banca instaura con loro?

Banco Desio fornisce i prodotti classici del sistema bancario per aziende e privati. Nel mondo dei privati il Banco soddisfa le esigenze della più ampia gamma della clientela ovvero dalla clientela Retail fino al comparto dei clienti Wealth. Anche per le aziende l'offerta di supporto è ad ampio spettro e copre tutte le tipologie di affidamenti.

A suo giudizio, quali sono i principali rischi per la qualità del credito nei prossimi mesi? Come impattano gli avvenimenti della politica mondiale?

Nei prossimi mesi i principali rischi per la qualità del credito saranno legati soprattutto alla capacità delle imprese di assorbire un contesto ancora complesso e volatile. Un primo elemento di attenzione riguarda quindi la sostenibilità finanziaria: imprese molto indebitate, con bassa patrimonializzazione o con flussi di cassa più fragili potrebbero risentire maggiormente dell'aumento degli oneri finanziari e del rallentamento degli investimenti.



Le tensioni geostrategiche e geopolitiche rappresentano un ulteriore fattore di incertezza. I conflitti internazionali, le tensioni sulle rotte commerciali, le possibili restrizioni agli scambi e la volatilità dei prezzi dell'energia e delle materie prime possono incidere direttamente sui costi di produzione, sui tempi di approvvigionamento e sulla competitività delle imprese.

Quali sono i principali fattori che vengono presi in esame quando valuta il merito creditizio di un'impresa? Cash-flow o garanzie?

Oggi il merito creditizio viene valutato considerando sia elementi quantitativi sia qualitativi. La banca analizza bilanci, redditività, indebitamento, patrimonializzazione e andamento dei rapporti bancari, ma soprattutto verifica la capacità dell'impresa di generare flussi di cassa sufficienti a rimborsare il debito. Le garanzie restano importanti, ma hanno una funzione di mitigazione del rischio: non

sostituiscono la capacità prospettica dell'impresa di sostenere il finanziamento.

Il giudizio umano del credit manager è un elemento indispensabile? Su quali elementi si basa? In futuro quali competenze saranno più importanti?

Anche in un contesto sempre più automatizzato, il giudizio del credit manager resta un elemento indispensabile. Gli strumenti digitali, i modelli di rating e gli algoritmi consentono di elaborare grandi quantità di dati, rendere più efficiente il processo e individuare con maggiore tempestività eventuali segnali di rischio. Tuttavia, la valutazione del credito non può essere ridotta a un risultato automatico o a un indicatore numerico.

Il credit manager ha il compito di leggere i dati dentro un contesto. Deve comprendere la storia dell'impresa, la qualità del management, la credibilità del piano industriale, la sostenibilità dei flussi di cassa, il posizionamento

competitivo e la capacità dell'azienda di reagire a scenari avversi. Sono elementi che spesso richiedono esperienza, capacità interpretativa e conoscenza del territorio e del settore.

Quando un imprenditore (o un investitore) entra al Banco di Desio per chiedere un finanziamento, quali sono le tre cose che vorrebbe vedere sulla sua scrivania?

Quando un imprenditore entra in Banco Desio per chiedere un finanziamento, vorrei trovare innanzitutto un progetto solido, chiaro e coerente con la storia e le prospettive dell'impresa. Non necessariamente un progetto privo di rischi, perché ogni iniziativa imprenditoriale comporta una componente di incertezza, ma un progetto ben pensato, supportato da ipotesi realistiche.

In secondo luogo, vorrei vedere un imprenditore realmente coinvolto, capace di spiegare la propria visione, di dimostrare conoscenza del mercato in cui opera e di sostenere il progetto anche con un adeguato impegno personale e aziendale. Infine, considero fondamentale la trasparenza. Una banca deve poter conoscere non solo le opportunità, ma anche le criticità potenziali.

In futuro l'intelligenza artificiale potrà modificare il processo di concessione e monitoraggio del credito?

Sì, ritengo che l'intelligenza artificiale potrà modificare in modo significativo il processo di concessione e monitoraggio del credito. La disponibilità di grandi quantità di dati, l'evoluzione dei modelli analitici e la possibilità di intercettare segnali deboli in modo più tempestivo renderanno il processo creditizio sempre più data-driven, efficiente e predittivo. Tuttavia, l'intelligenza artificiale deve essere considerata uno strumento di supporto, non un sostituto della responsabilità decisionale. Il credito richiede ancora capacità di interpretazione. 

PRESTITO DIGITALE: da Faenza un modello di consulenza che unisce *innovazione, competenza e tutela del cliente*



di **Chiara Bruni**

Incontriamo Giorgio Passardi, legale rappresentante e fondatore di Prestito Digitale, per conoscere più da vicino la realtà che guida e il modello di consulenza che ha sviluppato.

Tradizione e innovazione sono elementi che caratterizzano da sempre il tessuto imprenditoriale romagnolo e che ritroviamo anche nell'esperienza di Prestito Digitale, una realtà nata a Faenza ma profondamente legata ai valori della Romagna. L'agenzia nasce nel 2022 da un'idea maturata dopo anni di esperienza nel settore del credito, con l'obiettivo di sviluppare un modello di consulenza capace di coniugare relazione umana e strumenti digitali. L'obiettivo non era semplicemente creare un'agenzia che operasse a distanza. La sfida era più ambiziosa: costruire un modello nel quale gli strumenti digitali diventassero un fattore di qualità, efficienza e trasparenza lungo tutto il percorso di consulenza.

Una sfida ambiziosa stimolata solo dalle circostanze di quegli anni o qualcosa in più?

Non si trattava semplicemente di rispondere a una contingenza. Ero convinto che il settore del credito avrebbe progressivamente integrato strumenti digitali sempre più evoluti. La sfida era sfruttare queste tecnologie per migliorare l'esperienza del cliente senza rinunciare alla qualità della consulenza. In quel periodo vivevo e lavoravo a Roma e la collocazione dell'agenzia non era ancora defini-



Da sinistra: Itaria Muccinelli, Asia Marinaro, Chiara Pezzetti, Mattia Ronchi, Giorgio Passardi, Noemi Bertaccini, Chiara Libertini, Alessia Bosi, Fabiana Bovolaru, Edoardo Cimatti

ta. Tuttavia, mi ero reso conto che la mia origine romagnola aveva avuto un peso importante nello sviluppo della mia esperienza professionale. La Romagna è tradizionalmente associata a valori come correttezza, accoglienza e immediatezza nei rapporti umani. Ho voluto che Prestito Digitale nascesse proprio qui perché credo che questi valori rappresentino ancora oggi un elemento distintivo nel modo di relazionarsi con le persone. Per raggiungere questo risultato, Prestito

Digitale ha investito fin dall'inizio nello sviluppo di una piattaforma gestionale proprietaria che consente di tracciare e monitorare l'intero ciclo di vita della pratica. Dalla prima richiesta di informazioni fino all'erogazione del finanziamento e alle attività successive, ogni fase del rapporto viene gestita in modo strutturato, con l'obiettivo di garantire continuità, precisione operativa e qualità del servizio. La tecnologia, tuttavia, rappresenta soltanto uno degli elementi del mo-

dello. Il **vero valore aggiunto resta la consulenza**. Ogni cliente viene seguito dallo stesso professionista lungo tutto il percorso, creando una relazione stabile e riconoscibile anche quando il contatto avviene esclusivamente attraverso strumenti digitali.

Sig. Passardi, a suo avviso si tratta di un approccio nuovo che sta caratterizzando l'evoluzione digitale del settore creditizio?

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una crescente apertura verso modalità digitali di informazione e sottoscrizione, anche nel comparto della Cessione del Quinto. Tuttavia, i clienti continuano a considerare centrali la qualità della consulenza ricevuta, la chiarezza delle informazioni e la possibilità di confrontarsi con professionisti preparati.

Non è una contraddizione. Al contrario, rappresenta probabilmente la direzione verso cui si sta evolvendo il settore: **processi sempre più digitali e semplici da utilizzare, accompagnati da un supporto umano qualificato** in grado di aiutare il cliente a orientarsi nelle proprie scelte.

Ci racconta più da vicino il vostro gruppo di lavoro e i valori che sostengono la vostra struttura?

Prestito Digitale conta oggi undici consulenti, tre operatori di back office e due specialisti informatici, con un'età media particolarmente giovane e un forte investimento nelle attività di formazione continua. Formazione che non riguarda soltanto gli aspetti normativi e tecnici, ma anche le competenze relazionali. Perché la qualità del servizio nasce dalla combinazione tra conoscenza, ascolto e capacità di comprendere le esigenze delle persone. Inoltre, il clima aziendale rappresenta per noi un valore centrale. Il ridotto turnover registrato negli anni testimonia la capacità dell'agenzia di costruire rapporti professionali solidi e duraturi. Un buon clima aziendale, del resto, non rimane confinato all'in-

terno dell'impresa: si riflette inevitabilmente anche nella qualità delle relazioni con i clienti e con i colleghi della società mandataria.

Siete soddisfatti dei risultati numerici della vostra struttura?

Sì, siamo soddisfatti dei risultati raggiunti, sia in termini di crescita sia in termini di qualità del portafoglio clienti. Una quota significativa dei nuovi clienti arriva attraverso il passaparola di clienti già acquisiti e le numerose recensioni positive online rappresentano un indicatore importante della fiducia costruita nel tempo.

Che ruolo ha avuto Fides nell'evoluzione del vostro modello di consulenza digitale?

Il passaggio a Fides ha rappresentato un'importante opportunità di crescita. Oltre alla vicinanza umana che ha sempre caratterizzato il rapporto con la mandante, abbiamo potuto beneficiare di processi digitali evoluti, progettati specificamente per gestire una relazione a distanza in modo sicuro ed efficiente. Dietro un'esperienza semplice per il cliente esistono infatti controlli, verifiche e presidi che garantiscono conformità e tutela. Nel nostro settore ciò significa prestare particolare attenzione alla sicurezza delle informazioni, alla corretta identificazione del cliente, alla prevenzione delle frodi e alla trasparenza dei processi.

È proprio su questo equilibrio che si misura il valore di una mandante come Fides. Perché dietro un'esperienza digitale semplice, immediata e fluida non c'è soltanto la tecnologia. Esiste un insieme articolato di procedure, controlli, verifiche e presidi di conformità che consentono di operare nel rispetto della normativa e nell'interesse del cliente.

Per questo motivo la vera innovazione non consiste nel sostituire le persone con i sistemi digitali. Consiste, piuttosto, nel costruire processi che permettano alla tecnologia di aumenta-

Fides: innovare in sicurezza

Per Fides la tecnologia rende più efficace la consulenza. Attraverso processi digitali tracciati e presidi di controllo evoluti, il cliente beneficia di un'esperienza più semplice, veloce e sicura, sempre accompagnato da un professionista qualificato.

Efficienza, sicurezza e tutela del cliente sono i principi che guidano anche l'introduzione di nuove soluzioni di intelligenza artificiale a supporto delle attività operative, dei controlli documentali e dell'analisi delle informazioni, nel rispetto dei presidi normativi e dei processi di supervisione umana.

re efficienza, sicurezza e qualità della relazione.

L'esperienza di Prestito Digitale rappresenta un esempio concreto di come innovazione, consulenza e tutela possano convivere all'interno di un modello pienamente digitale.

In altre parole, l'innovazione non è il risultato di un software, ma di una collaborazione tra competenze, tecnologia, organizzazione e cultura della tutela.

Una lezione che, in fondo, richiama ancora una volta la storia del territorio da cui questa esperienza è nata. Faenza è diventata famosa nel mondo non semplicemente per la capacità di innovare, ma per aver saputo mettere la tecnica al servizio della qualità. Allo stesso modo, il futuro della consulenza finanziaria non sarà definito soltanto dall'evoluzione degli strumenti digitali, ma dalla capacità di utilizzarli per rafforzare ciò che conta davvero: la fiducia, la professionalità e la relazione con il cliente. 



scenari

Come cambia LA GESTIONE DEL RISCHIO *in azienda*



R

I

S

LOW



di **Marco Demicheli** e **Alessandro Manca**
Ufficio Gestione Patrimoni Mobiliari del Banco Desio

Il rischio non è scomparso: si è moltiplicato, si è accelerato e, soprattutto, si è interconnesso. Un evento a diecimila chilometri di distanza può fermare una linea di produzione dall'altra parte del mondo nel giro di ore

Negli ultimi anni il concetto di rischio aziendale ha subito una trasformazione radicale. Se un tempo bastava preoccuparsi della concorrenza di mercato, dell'andamento dei tassi d'interesse o di un guasto agli impianti produttivi, oggi le imprese (grandi e piccole) devono misurarsi con uno scenario molto più complesso e interconnesso. Guerre commerciali, attacchi informatici, pandemie, crisi logistiche globali: eventi che fino a pochi anni fa sem-



“ Il rischio maggiore
è non correre
alcun rischio
(Mark Zuckerberg) ”

quantificava, si stipulava un'assicurazione o si costruiva un piano di emergenza. Il modello funzionava in un contesto relativamente stabile, dove le variabili erano prevedibili e i mercati globali crescevano in modo ordinato.

2020: la fine delle certezze

Poi è arrivato il 2020. La pandemia da Covid-19 ha rivelato quanto fossero fragili molte delle certezze su cui si reggevano le economie mondiali. Fabbriche ferme, confini chiusi, scaffali vuoti, lavoratori in quarantena: in poche settimane è emerso che la stragrande maggioranza delle imprese non aveva mai davvero considerato un rischio sistematico di quella portata. Ma il Covid è stato solo l'acceleratore di tendenze già in atto. La guerra in Ucraina, le tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina, i cyberattacchi su infrastrutture critiche, la volatilità delle materie prime energetiche: il mondo degli affari si è ritrovato a navigare in acque sempre più agitate, senza mappe aggiornate. Secondo il World Economic Forum tra i dieci rischi più gravi per il decennio in corso figurano sia rischi ambientali e geopolitici sia minacce tecnologiche come la disinformazione generata dall'IA e gli attacchi informatici alle infrastrutture critiche. Non è più possibile separare queste categorie: si influenzano a vicenda in modo continuo. Tutto ciò impone alle aziende un cambio di paradigma: dalla gestione del rischio come funzione di back-office, esercizio contabile e assicurativo, a una visione integrata, strategica e continua, in cui il risk management

bravano eccezionali sono diventati parte del “nuovo normale”.

In questo articolo esploriamo come stia cambiando la cultura e la pratica della gestione del rischio nelle aziende, con uno sguardo concreto ai tre fronti più caldi del momento: i rischi geopolitici, quelli tecnologici (in particolare legati alla cybersecurity e all'intelligenza artificiale) e le vulnerabilità delle catene di fornitura globali. Secondo l'Allianz Risk Barometer 2026, i rischi cyber occupano

il primo posto, seguiti dall'Intelligenza Artificiale e dall'interruzione delle attività (inclusa la interruzione della catena degli approvvigionamenti). I rischi politici e di violenza raggiungono il settimo posto storico, mentre le tensioni geopolitiche mettono sotto pressione le catene di fornitura, con solo il 3% delle aziende che le considera “molto resilienti”. Per decenni, le aziende hanno gestito il rischio in modo prevalentemente reattivo: si identificava un problema, lo si

diventa parte del processo decisionale a tutti i livelli.

Le aziende si trovano a operare in un contesto in cui le decisioni dei governi (dazi, sanzioni, restrizioni all'export di tecnologia, nazionalizzazioni) possono trasformarsi in emergenze operative nel giro di giorni. Un esempio emblematico è quello della guerra tecnologica tra Stati Uniti e Cina nel settore dei semiconduttori. Dal 2022, Washington ha imposto restrizioni sempre più severe all'export di chip avanzati e di macchinari per la loro produzione verso Pechino. Il risultato? Interi settori (dall'auto

poche settimane, centinaia di multinazionali hanno dovuto sospendere o cessare le attività in Russia, spesso rinunciando a investimenti per miliardi di euro. Queste esperienze hanno spinto molte imprese a riportare la produzione più vicino ai mercati di sbocco, o almeno a Paesi considerati politicamente più stabili e affidabili.

Sul fronte pratico, le imprese più strutturate stanno adottando alcune misure concrete, come la “mappatura dei rischi geopolitici”: analisi sistematica dei Paesi in cui si opera o ci si approvvigiona, con indicatori di

tavoli istituzionali per anticipare i cambiamenti regolatori. Apple ha accelerato la diversificazione della produzione di iPhone verso India e Vietnam per mitigare rischi tariffari e geopolitici USA-Cina. L'obiettivo è spostare una quota significativa della produzione destinata al mercato USA fuori dalla Cina.

Se i rischi geopolitici hanno radici antiche, quelli tecnologici sono in buona parte una novità degli ultimi vent'anni e si evolvono ad una velocità che mette in difficoltà anche le organizzazioni più preparate. Fino a qualche anno fa, la sicurezza infor-



all'elettronica di consumo, dalle telecomunicazioni ai data center) hanno dovuto rivedere le proprie strategie di approvvigionamento, ricerca e sviluppo.

Aziende come ASML, il gigante olandese che produce le macchine per la litografia dei chip, o NVIDIA, leader mondiale nei processori ad alte prestazioni, si sono trovate a dover navigare un labirinto di normative governative che cambia continuamente. Ciò che era legale vendere ieri può essere vietato domani. L'invasione russa dell'Ucraina nel 2022 ha offerto un altro caso di scuola. In

stabilità politica, rischio di sanzioni e dipendenza da risorse critiche. Oppure come la “pianificazione di scenario”: costruzione di scenari alternativi (es. escalation del conflitto in un'area, rottura commerciale tra blocchi) per valutare in anticipo l'impatto sulle operazioni. O ancora la diversificazione geografica dei fornitori: riduzione della dipendenza da singole aree geopolitiche, anche a costo di una minore efficienza a breve termine. Infine, c'è il coinvolgimento del governo e delle associazioni di categoria: monitoraggio delle normative e partecipazione ai

matematica era considerata una questione tecnica, oggi è una priorità strategica che riguarda l'intera organizzazione, dal CEO all'operaio di linea. I numeri parlano chiaro: secondo il rapporto IBM Cost of a Data Breach 2024, il costo medio di una violazione dei dati a livello globale ha raggiunto 4,9 milioni di dollari, con i settori sanitario, finanziario e industriale tra i più colpiti. E non si tratta solo di danni economici diretti: una violazione grave può compromettere la reputazione aziendale per anni, esporre segreti industriali ai concorrenti, bloccare la produzione per settimane.

Rischi e opportunità dell'AI

L'avvento dell'intelligenza artificiale generativa (ChatGPT, Gemini, Claude e i loro concorrenti) ha aperto scenari inediti sia in termini di opportunità che di rischi. Sul fronte positivo, l'IA può potenziare i sistemi di rilevamento delle minacce, automatizzare la risposta agli incidenti, analizzare enormi volumi di dati di sicurezza in tempo reale. Ma la stessa tecnologia è anche un'arma nelle mani degli attaccanti. Oggi è possibile simulare la voce o il volto di un dirigente aziendale per autorizzare bonifici fraudolenti o diffondere false informazioni. Le truffe sono sempre più sofisticate e difficili da riconoscere. E i modelli di IA addestrati su dati aziendali sensibili possono diventare vettori di fuga di informazioni se non gestiti correttamente. Le aziende più avanzate stanno rispondendo con programmi di formazione continua del personale e con politiche stringenti sull'uso di tali strumenti. Samsung ha temporaneamente vietato l'uso di ChatGPT ai dipendenti dopo fughe di dati sensibili. Altrettanto importanti i rischi di supply chain. Per decenni, la globalizzazione è stata celebrata come il motore della crescita economica mondiale. La produzione si è frammentata e dispersa in ogni angolo del pianeta, inseguendo i costi più bassi e le specializzazioni più convenienti. Il risultato è stato una straordinaria efficienza, ma anche una fragilità strutturale che la pandemia ha reso visibile a tutti. Una delle sfide più concrete per le aziende è quella di capire davvero da dove vengono i loro prodotti. Non solo il fornitore diretto, ma i fornitori dei fornitori. Oggi stanno emergendo piattaforme digitali, alimentate da intelligenza artificiale, che permettono di mappare in tempo reale le catene di fornitura e identificare i punti di concentrazione del rischio prima che si trasformino in crisi. Toyota ha imparato dal disastro di



Fukushima 2011 (e dalle successive crisi). Ha mantenuto stock strategici di componenti critici pur preservando l'efficienza produttiva.

Di fronte a questa complessità, non esiste una soluzione unica o una formula magica. Ma alcune tendenze emergono chiaramente nell'approccio delle organizzazioni più resilienti.

Gestire il rischio con consapevolezza

In molte aziende, la figura del Chief Risk Officer (CRO) sta assumendo un ruolo sempre più centrale, siede nel board aziendale, partecipa alle decisioni strategiche e ha accesso diretto all'amministratore delegato e al consiglio di amministrazione. Uno degli aspetti più critici è quello della cultura del rischio all'interno dell'organizzazione. I sistemi più sofisticati di identificazione e mitigazione del rischio sono inutili se i dipendenti non li conoscono, non li capiscono o non li considerano rilevanti per il proprio lavoro quotidiano. La stessa tecnologia che crea nuovi rischi offre anche strumenti potenti per gestirli. Le piattaforme di Enterprise Risk Management (ERM) di nuova generazio-

ne integrano dati in tempo reale da fonti multiple per offrire una visione aggiornata e dinamica del profilo di rischio aziendale. Gestire il rischio in modo intelligente non significa solo proteggersi dai pericoli. Significa anche cogliere le opportunità che le crisi, inevitabilmente, creano. Le aziende che durante la pandemia avevano già investito nel digitale hanno accelerato il loro vantaggio competitivo. Quelle che avevano diversificato la supply chain hanno potuto continuare a produrre mentre i concorrenti si fermavano. Quelle che avevano formato i propri dipendenti sulla cybersecurity hanno resistito agli attacchi che hanno messo in ginocchio i meno preparati.

Il futuro appartiene alle organizzazioni resilienti: non quelle che cercano di eliminare ogni rischio, impresa impossibile, ma quelle che imparano a convivere, a gestirlo con intelligenza e a trasformarlo in un fattore di vantaggio competitivo.

In un mondo sempre più complesso e imprevedibile, la gestione del rischio non è più un costo da minimizzare. È un investimento strategico nel futuro dell'azienda. 



cover story

Quelle mille BOLLE BLU



*Da oltre cent'anni Paglieri profuma
i corpi e le case degli italiani. Storia
di un'impresa familiare che non ha
perso il legame con le proprie origini*

di **Vincenzo Podda**

*dai fiocchi
le ciprie i profumi*

PAGLIERI

Felce Azzurra Paglieri non è solo un profumo, un talco, un bagnoschiuma, un sapone, un deodorante, un detergente intimo, un ammorbidente, un detersivo. Cioè, sì, è tutte queste cose, certo. Ma è anche qualcosa di più. C'è una buona dose di immaginario, di intangibile, di atemporale in questa *brand identity* fuori dai canoni, che da oltre cent'anni sfida le mode, i gusti, le abitudini quotidiane dei consumatori nazionali ed esteri con l'inconfondibile trama "cannettata" dei suoi flaconi. Made in Italy in purezza, non tanto per dire. Coi suoi valori cardine: attenzione alle persone, legame con il territorio, responsabilità, qualità, innovazione, creazione di valore nel lungo periodo, cultura e ricerca. E un profilo basso. *Esageruma nen*, dicono i piemontesi. Ed è in Piemonte, a Spinetta Marengo, sobborgo di Alessandria - dove il 14 giugno del 1800 Napoleone si spianò la strada dell'Italia settentrionale sconfiggendo le truppe del generale austriaco von Melas - che nasce, vive e vegeta la storia del Gruppo Paglieri. Per capire il prima del dopo, qualche *flashback*. Che ci riporta a un bel po' di tempo fa, al lontano 1807.

Felce Azzurra, come nasce un mito

Ad Alessandria appunto, in via Ravanale, l'attuale via Mazzini, Luigi Paglieri e il figlio Lodovico aprono un negozio per la commercializzazione di creme, ciprie, belletti e parrucche. Nel 1830 inizia la vera e propria produzione con marchio Paglieri. Poi il negozio diventa anche laboratorio e l'attività viene trasferita in piazza Vittorio Emanuele (oggi piazza Libertà). Nel 1876 Paglieri si costituisce forma societaria e, agli inizi del '900, Luigi



junior, figlio di Lodovico, grande appassionato di D'Annunzio e accanito collezionista dei reperti del Vate, fa costruire il palazzo di famiglia, dove i discendenti tuttora abitano. Fu il primo edificio in cemento armato e dotato di un ascensore della città. Nel cortile si trova una piccola fabbrica, per l'epoca abbastanza all'avanguardia con la sua linea di manifattura semiautomatica, dove lavorano 40 operai. Arriviamo al 1923, che qui ad Alessandria viene considerato, se non di fatto, il vero anno di fondazione dell'impresa quale è attualmente. Nasce l'*eau de toilette* Felce Azzurra, la fragranza alla base dell'intero campionario, un accordo speziato e legnoso, con note di testa agrumatiche. Come nel caso della Coca-Cola, la ricetta è segreta, religiosamente custodita in qualche registro sottochiave. Sempre col logo Felce Azzurra, nel '26 ecco

il talco, la cui materia prima, oggi come allora, arriva dalle miniere della Val Chisone, vicino a Pinerolo. Nei decenni a venire sarà "l'amico per la pelle" degli italiani. La strada verso la conquista del mercato della cosmesi è ormai tracciata. Anni Trenta: il cinema è agli albori, ma Luigi junior con il figlio Lodovico ne intuisce le potenzialità in termini di impatto comunicativo. Ecco, dunque, la cipria cremosa "Velluto di Hollywood", nome scelto per evocare il fascino, l'eleganza e la pelle perfettamente levigata delle dive d'Oltreoceano. In una parola: un successore. Non solo per la strizzatina d'occhio al magico mondo della celluloi-

de, ma anche perché è effettivamente un prodotto all'avanguardia: poteva essere applicato, a seconda dell'effetto desiderato, con una spugnetta sia asciutta che bagnata. Poi va a Los Angeles da Walt Disney per ottenere la licenza per l'utilizzo dei suoi personaggi sulle confezioni. Nel 1940 Paglieri diventa società per azioni e alla fine della guerra si trasferisce in uno stabilimento, completamente rinnovato nel 1961. I dipendenti diventano 400. Ma, in anticipo sui tempi, si guarda non solo ai prodotti ma anche ai produttori. La proprietà decide di mettere a disposizione un asilo nido per i figli di dipendenti e operai (in maggioranza donne) e di concedere una pausa pranzo prolungata per permettere loro di consumare il pasto a casa. Se non è Adriano Olivetti con la sua idea di comunità, poco ci manca. Torniamo all'*hic et nunc*.



Tradizione, innovazione e capitale umano

Le persone si confermano un asset centrale per il gruppo, con un organico nel 2025 è cresciuto del 6,5% rispetto all'anno precedente. Il rafforzamento del capitale umano si traduce in un consolidato impegno in ambito formativo, con oltre 4.500 ore di formazione erogate, accompagnato da iniziative dedicate al welfare e al benessere delle persone e da programmi strutturati di engagement e sviluppo delle competenze. In questo contesto, il coinvolgimento attivo delle persone trova espressione anche in iniziative come il Safety Day, momento di confronto e formazione sui temi della qualità, della sicurezza e dei processi aziendali.

Dal 2022 Paglieri è guidata da un Consiglio di amministrazione che riunisce diverse generazioni e competenze: Aldo Paglieri ne è il presidente non esecutivo, Debora Paglieri, Fabio Rossello e Lodovico Paglieri ricoprono il ruolo di amministratori delegati; Ginevra Rossello Paglieri è Board Director. Un assetto che sostiene un percorso di sviluppo fondato sulla continuità dell'impresa familiare e sull'apertura a nuove competenze. Lasciamo però la parola alla Dott.ssa Debora Paglieri, CEO del Gruppo, sesta generazione e in azienda dal 1989, dopo una laurea in lingue e un master nella miglior scuola di profumeria di Grasse.

«Le persone – spiega – sono il nostro patrimonio più importante, direi da sempre. È l'elemento alla base del successo, impossibile prescindere. Di qui il forte legame con il territorio, che si traduce in un impegno concreto a favore della comunità in cui operiamo, dal punto di vista culturale e sociale. Se dovessi sintetizzare la filosofia industriale del Gruppo



Debora Paglieri

in due parole, sceglierei tradizione e innovazione. La nostra forza è sempre stata quella di evolvere restando coerenti con la nostra identità. Continuiamo a investire nello sviluppo di nuovi marchi, prodotti e tecnologie, preservando al tempo stesso quel patrimonio di competenze, know-how e cultura d'impresa che caratterizza Paglieri da oltre due secoli. In questa direzione si inserisce anche l'evol-



Davide Rossello

zione di marchi storici come Felce Azzurra e Cléo, interessati da un recente progetto di restyling che ne rinnova l'identità visiva e il linguaggio, mantenendone intatta la riconoscibilità. Nel 2001 abbiamo fondato Selectiva spa, che per prima porta il concetto di *gourmet* in profumeria, declinato in bagni, creme corpo e profumi con i marchi Aquolina e Pink Sugar. Negli ultimi anni, abbiamo anche ampliato il perimetro industriale con l'acquisizione di Agopag, società specializzata nella lavorazione delle materie plastiche e storico fornitore di Paglieri, rafforzando ulteriormente il controllo diretto sulla

produzione di contenitori e capsule. Un altro elemento distintivo del nostro modello è il forte radicamento territoriale. Negli anni abbiamo scelto di presidiare direttamente un numero crescente di attività strategiche lungo la filiera produttiva, dalla formulazione al packaging, valorizzando competenze interne e sinergie tra le società del Gruppo. Questo approccio ci consente di garantire qualità, efficienza, tracciabilità e coerenza lungo l'intero processo produttivo.»

A raccontare le direttrici industriali, ambientali e internazionali è l'Ing. Fabio Rossello, CEO del Gruppo: «La produzione in-house presenta vantaggi sotto il profilo dell'impatto ambientale. A partire dagli ultimi quattro anni abbiamo ridotto in modo significativo l'utilizzo della plastica, le emissioni di CO₂, le acque di smaltimento e con l'installazione di pannelli fotovoltaici stiamo facendo i primi passi per ridurre l'impatto ambientale delle nostre attività produttive. Guardiamo inoltre con grande attenzione ai mercati internazionali, che rappresentano una leva strate-



gica per lo sviluppo futuro del Gruppo. L'obiettivo è rafforzare progressivamente la nostra presenza all'estero valorizzando il Made in Italy, l'identità dei nostri marchi e il patrimonio di qualità e competenze che da sempre contraddistinguono Paglieri».

Il fattore "C" (come Carosello)

Ma Paglieri non sarebbe Paglieri se, fin da subito, precorrendo i tempi, non avesse capito che l'anima del commercio, in fin dei conti, è la pubblicità. Nel 1946 viene arruolato il principale cartellonista dell'epoca,

Gino Boccasile, quello delle "Signorine Grandi Firme", collaboratore dell'omonima rivista di Pitigrilli negli anni '30. Il suo è un curriculum torbido: ha disegnato i manifesti della Repubblica Sociale e ha militato come tenente nelle SS italiane. Ma, deposte le armi, prevale la fretta di dimenticare.

Poi arriverà il Carosello e sarà il boom. Ci si buttano in tanti, ma l'azienda di Alessandria lascia il segno, anche perché si è affidata al mago indiscusso della *réclame*, il torinese Armando Testa. Il fenomeno caratterizzerà un'epoca. Con spot che sono in pratica dei cortometraggi. Alberto Lupo ("per una donna coi fiocchi un bagno coi fiocchi" sulle note di *Parole parole*), il Quartetto Cetra, Erminio Macario, Gianni Morandi, Sandra Mondaini. Anni Ottanta e Novanta: arrivano Ornella Vanoni coi suoi inimitabili gorgheggi ("mette addosso l'allegria e lo stress se ne va via") e Loredana Bertè, che esce dal bagno-schiuma in accappatoio cantando Oro di Mango. 



Ginevra Rossello Paglieri



Un mondo *a tassi instabili*

di **Andrea Silvestri**



*L'incertezza
è strutturale,
la consulenza
torna decisiva*



Il costo del denaro non è più una variabile di sfondo. È diventato il punto di partenza di ogni decisione economica, dalla più grande - comprare una casa, investire in un impianto - alla più quotidiana, come scegliere dove parcheggiare i risparmi. Capire perché è successo, e cosa significa per famiglie, imprese e pianificazione finanziaria, è forse la domanda economica più rilevante del momento.

La banca come interlocutore

C'è una dimensione del cambiamento che riguarda direttamente il rapporto tra chi gestisce il denaro e chi si affida a qualcuno per farlo. Un rapporto che la stagione dei tassi stabili aveva reso più semplice - e che la volatilità strutturale rende di nuovo complesso, e decisivo.

Per lungo tempo, in un contesto di tassi fermi vicino allo zero, il confronto tra cliente e banca si era concentrato soprattutto sulla dimensione del prodotto: quale tasso offre il conto deposito, a quanto si apre un mutuo, quale spread applica il finanziamento. Strumenti di comparazione online, aggregatori di offerte, simulatori automatici avevano affiancato e integrato questa funzione, rendendo il cliente sempre più autonomo nelle valutazioni di base. In quella fase, ha funzionato bene.

Oggi il contesto richiede qualcosa di più. Scegliere tra un mutuo a tasso fisso e uno variabile significa prendere posizione su due scenari macroeconomici diversi. Valutare un finanziamento per un investimento produttivo richiede di chiedersi se il progetto regge con il tasso attuale e se mantiene la stessa sostenibilità con un aumento di un punto percentuale nell'arco del piano industriale. Decidere quando vincolare i risparmi e per quanto tempo significa fare una previsione implicita sull'evoluzione dei tassi a breve e medio termine. Sono domande che richiedono qual-



cuno capace di tradurre l'incertezza macroeconomica in termini rilevanti per la situazione specifica di una famiglia o di un'impresa. In pratica, uno stress test informale ma concreto: questo mutuo è sostenibile se l'Euribor sale di un punto? Questo piano di rimborso tiene se i ricavi rallentano del 15%? Questo portafoglio obbligazionario come si comporta se la BCE mantiene i tassi più alti del previsto?

Il valore della consulenza oggi è costruire con il cliente un quadro di sostenibilità che regga anche negli scenari avversi, oltre che in quello atteso.

Per le imprese di piccola e media dimensione - la spina dorsale del tessuto economico italiano - il rapporto

con la banca va ben oltre la dimensione transazionale: è spesso il principale punto di contatto con l'economia nel suo complesso. Un imprenditore che gestisce una manifattura con venti dipendenti raramente dispone di uffici studi o analisti dedicati. Il suo interlocutore naturale, quando si tratta di capire se il momento è giusto per un investimento, è quasi sempre la banca.

Per una banca radicata nei territori, questa funzione ha un valore particolare. Significa conoscere i cicli delle imprese locali, la solidità dei redditi familiari, la storia dei clienti, la capacità reale di sostenere una scelta finanziaria nel tempo. In un contesto in cui l'incertezza sui tassi si somma a quella sui dazi, sull'energia e sul-



la domanda estera, il peso di quella relazione cresce. Un regime di tassi più elevati per un periodo prolungato modifica l'equilibrio tra redditività, rischio e qualità della relazione con il cliente: in questo quadro, la consulenza diventa un fattore di differenziazione ancora più centrale.

La fine del tasso come sfondo

Per quasi quindici anni, dal 2008 alla vigilia della pandemia, il costo del denaro ha vissuto in una zona di sospensione. I tassi erano vicini allo zero - in Europa, a tratti, sottozero - e quella condizione aveva finito per sembrare strutturale, quasi naturale. Le famiglie si erano abituate a mutui a tasso variabile con rate stabili e basse. Le imprese pianificavano in un contesto di credito a costo quasi nullo. I risparmiatori avevano imparato a convivere con la logica del denaro che non rende.

Poi, tra il 2022 e il 2023, la BCE ha alzato i tassi per dieci volte consecutive, portandoli dal sostanziale zero al 4% in soli quindici mesi. Una velocità senza precedenti nella storia recente della moneta comune. L'obiettivo era raffreddare un'inflazione che aveva preso a correre con una forza inattesa. L'obiettivo è stato raggiunto, almeno parzialmente. Ma il paesaggio al di

là di quella salita è molto diverso da quello che ci si aspettava di ritrovare alla discesa.

La domanda rilevante è se i tassi torneranno mai a essere quella variabile silenziosa che per un lungo periodo aveva smesso di disturbare le decisioni economiche. Ci sono buone ragioni per ritenere che quella stagione sia finita.

Gli economisti parlano di *r-star*, il tasso di interesse neutrale: quello che, in teoria, mantiene l'economia in equilibrio. Un tasso neutrale strutturalmente più alto rispetto al decennio scorso significa che le banche centrali potrebbero mantenere tassi ufficiali elevati anche con una politica monetaria meno restrittiva di quanto appaia. A questa risalita contribuiscono l'invecchiamento demografico, la crescente spesa pubblica per difesa e transizione energetica, e le pressioni sui mercati del lavoro. Fattori tutti di medio-lungo periodo, che si riassorbono lentamente.

Uno scenario che si complica

Anche quando le banche centrali comunicano con la massima cura, l'incertezza che trasmettono è reale. La BCE ha dichiarato esplicitamente che le sue decisioni saranno prese "senza vincolarsi a un particolare percorso

dei tassi": una formula che traduce qualcosa di scomodo, ovvero che la traiettoria futura dipende da variabili ancora in movimento.

Su questo scenario si sono addensate negli ultimi mesi almeno tre fonti di pressione aggiuntiva. I dati commerciali introdotti dall'amministrazione Trump hanno generato un'ondata di incertezza che frena gli scambi e, con l'instabilità dei mercati finanziari, le decisioni di spesa e investimento. Le tensioni intorno all'Iran hanno riportato il rischio geopolitico al centro del mercato petrolifero, con effetti diretti sui prezzi energetici e quindi sulle aspettative di inflazione. E le previsioni per il resto del 2026 indicano la possibilità di nuovi rialzi BCE proprio per contenere le pressioni inflazionistiche generate da questo intreccio di fattori.

L'incertezza è entrata nel meccanismo ordinario di formazione dei tassi. Da episodica, è diventata strutturale.

Il risultato è che la volatilità ha cambiato natura. Un'economia che si aspettava tassi in calo può ritrovarsi, da un trimestre all'altro, a fare i conti con nuove pressioni al rialzo. Questa è la condizione normale del momento. La competenza più rilevante è sapersi orientare al suo interno.

Cosa è cambiato per le famiglie

L'effetto più visibile si è scaricato sui mutui. Nel 2024 il tasso medio dei nuovi mutui in Italia si è stabilizzato intorno al 3-4%, molto più alto rispetto ai livelli pre-crisi: nel 2021 si trovavano mutui fissi sotto l'1%. Per molte famiglie con mutui a tasso variabile il percorso è stato duro: la rapida ascesa dell'Euribor ha fatto raddoppiare le rate nel giro di un anno. In alcuni centri Caritas è emerso l'arrivo di nuovi poveri "insospettabili", proprietari di casa con mutuo che chiedevano aiuto per fare la spesa.

L'aggravio ha colpito soprattutto le famiglie con redditi medio-bassi.

Nella platea dei contribuenti italiani, i redditi annui lordi fino a 40.000 euro rappresentano circa il 90% delle dichiarazioni Irpef. Per molti nuclei, l'aumento della rata ha inciso in modo pesante sul reddito disponibile. I tagli successivi hanno alleviato la pressione, ma l'episodio ha cambiato qualcosa di più profondo: la consapevolezza che la scelta tra tasso fisso e variabile è una decisione strategica, da affrontare con la stessa attenzione riservata a qualsiasi altra scelta patrimoniale rilevante.

Cosa è cambiato per le imprese

Per le piccole e medie imprese, l'incertezza sui tassi può tradursi in rinvio delle decisioni. In Italia, già nel 2024 la stretta monetaria ha indotto una riduzione di 3,8 miliardi di euro negli investimenti in macchinari e impianti, penalizzando le aziende impegnate nella doppia transizione digitale e green. A maggio 2025 il costo del credito per le imprese italiane era ancora superiore di 214 punti base al livello precedente ai rialzi del 2022.

Uno studio della Banca d'Italia ha mostrato che le imprese "incerte" - quelle incapaci di prevedere l'evoluzione del proprio fatturato - hanno una probabilità inferiore di 3,6 punti percentuali di aumentare gli investimenti nell'anno successivo rispetto alle imprese con aspettative più definite. L'incertezza, cioè, è una variabile economica misurabile, con effetti quantificabili sulla crescita. Aiutare un'impresa a distinguere i rischi gestibili da quelli strutturali, e a costruire un piano che metta in conto la volatilità invece di subirla, è un contributo concreto alla tenuta del sistema.

Orientarsi nell'incertezza: il valore della relazione

Il mondo dei tassi prevedibili si è chiuso perché l'economia globale è entrata in una fase di riconfigurazio-

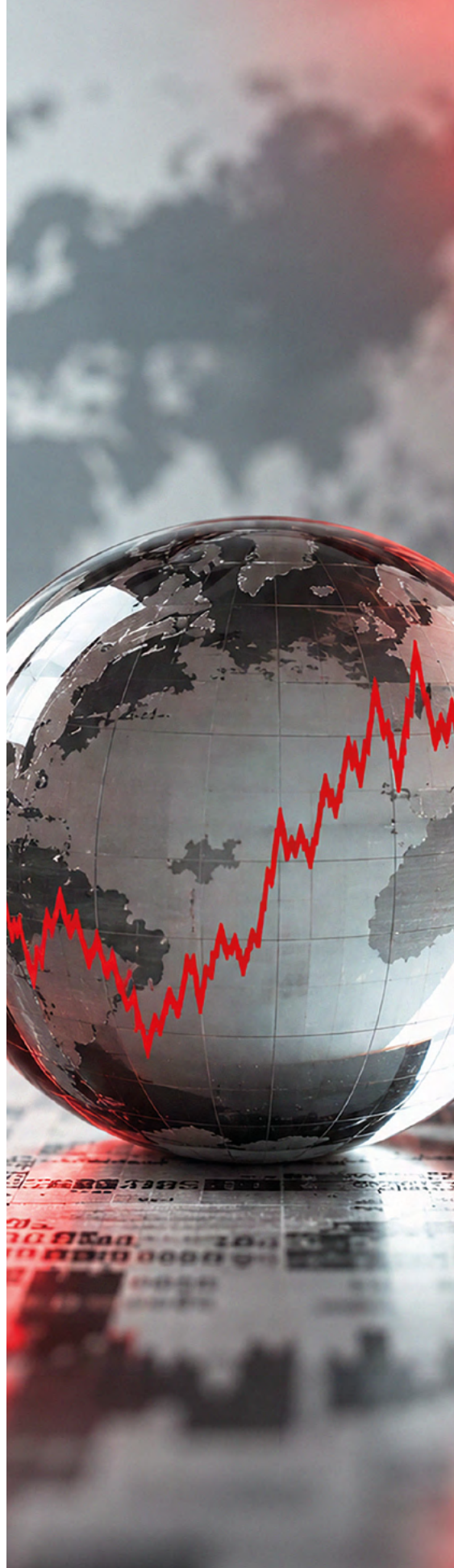
ne profonda - delle catene produttive, degli equilibri commerciali, della demografia, della spesa pubblica. I tassi ne sono lo specchio più sensibile.

Orientarsi in questo contesto richiede di leggere gli stessi indicatori che guardano le banche centrali: inflazione core, dinamica salariale, segnali di frenata o accelerazione della crescita nell'area euro. Le decisioni a lungo termine vanno costruite su più scenari, compreso quello meno favorevole. Il passaggio decisivo è avere un interlocutore capace di tradurre quella complessità in scelte concrete e sostenibili per ogni singola situazione.

È qui che il rapporto con la banca esprime il suo valore più autentico. Un cliente che capisce perché il tasso che sta fissando oggi è quello che è, e dentro quale cornice di incertezza si muove, è un cliente più capace di scegliere con consapevolezza. E una scelta consapevole è, nel lungo periodo, una scelta più solida - per chi la prende, per chi la accompagna, per il territorio in cui quella scelta produce effetti.

Restano, alla fine, due numeri a fare da bussola: 3,8 miliardi di investimenti rinviati per eccesso di prudenza, 3,6 punti percentuali di probabilità di crescita persi per eccesso di incertezza. Sono la misura di quanto costi, in termini reali, non avere a chi chiedere se il mutuo tiene se l'Euribor sale di un punto. In un'epoca in cui la volatilità è diventata strutturale, quella domanda - e chi sa risponderla - è una delle risorse più preziose a disposizione di famiglie e imprese. 

Fonti: BCE, Rapporto Annuale 2024; Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza n. 904; Confindustria, Congiuntura Flash 2024-2025; BIS Annual Economic Report 2015; MEF, Documento Programmatico di Finanza Pubblica 2025; dati MutuiOnline, CRIF, ABI; Reuters, survey economisti giugno 2026.



Festival dei Due Mondi: successo oltre le attese per la prima direzione di Daniele Cipriani. Record di incassi (1,1 mln), con 35 mila biglietti staccati

courtesy of Fondazione Festival dei Due Mondi / Foto Collettivo Opera Studio

SPOLETO, buona la sessantanovesima

a cura della redazione

Le parole, diceva Nanni Moretti nel film *Palombella rossa*, sono importanti. Il nuovo corso del Festival dei Due Mondi riparte appunto da qui, dalle parole. Nel solco dell'adagio latino *nomen omen*: il destino, il carattere e l'identità di una cosa sono contenuti nel suo nome. Detto altrimenti, nel significato c'è il significato. Prendiamo "festival" e "due". "Festival": cioè un giorno o un periodo di celebrazione, di divertimento, di gioia. E poi "due": immediato il richiamo al dialogo, all'empatia, all'equilibrio tra le parti. L'arte, per dirla alla Giorgio Gaber, è

(non solo, ma anche) partecipazione. Il leit-motiv di questo primo anno della gestione post-Veaute, la precedente direttrice, è intitolato "Radici". L'idea è quella di riprendere dove il maestro Gian Carlo Menotti aveva interrotto la sua conduzione. Il 47enne Daniele Cipriani, nuovo Direttore Artistico della kermesse umbra, proveniente dal mondo della danza, prima come ballerino poi come impresario, ha tra l'altro la stessa età di quando Menotti prese in mano le redini del Festival. Senza dubbio una coincidenza benaugurante. «Ho fatto in tempo a conoscerlo nel 2001 – dice Cipriani –

all'epoca in cui collaboravo col critico Alberto Testa per la Maratona Internazionale di Danza, che era il fiore all'occhiello di Spoleto e che è tornata in cartellone quest'anno. Non posso però dire, onestamente, di aver conosciuto bene il Maestro. Quello che so è che la straordinaria eredità menottiana caratterizzerà gli eventi del prossimo quinquennio, insieme a una ricerca costante nella contemporaneità più originale e sofisticata. Recuperarne lo spirito per me significa attualizzarla, rendendola così capace di costruire un ponte tra il passato e il futuro, tra culture ed espressioni apparentemente

eterogenee. Non a caso il Festival si chiama “dei due mondi”. Considero questa edizione, che si è svolta dal 26 giugno al 12 luglio di quest’anno, un nuovo inizio, una scommessa: abbiamo puntato sulla qualità del programma e sulla sua internazionalità, coinvolgendo le punte di diamante del panorama mondiale. Ogni spettacolo ha una sua identità precisa, e un suo valore fondamentale anche nel dialogo tra artisti e discipline. Abbiamo costruito – aggiunge Cipriani – un cartellone di altissimo livello di spettacoli in esclusiva, che dà grande risalto a prime assolute, debutti e anteprime, affinché la proposta di nuovi talenti possa incontrarsi con il prestigio di eccellenze già affermate. Raccogliendo la preziosa eredità culturale e imprenditoriale di Menotti, vogliamo che il Festival si faccia abbraccio tra arte e pubblico, affiancando al suo primato artistico anche una dimensione profonda di condivisione». Per far fronte ai, non pochi, problemi organizzativi, Cipriani è arrivato a Spoleto coi suoi bracci destri. Ha voluto con sé due talenti straordinari: come consulente per la Musica classica Beatrice Rana, pianista italiana di fama internazionale, acclamata dal pubblico e dai templi della musica classica; e come consulente per Opera e Prosa Leo Muscato, regista affermato nel mondo per la sua sensibilità nel mettere in scena opera e prosa sotto il segno della contemporaneità. Una delle caratteristiche della rassegna spoletina, da sempre, è il mix di pratiche artistiche diverse interpretate da artisti differenti tra loro per età, nazionalità, estrazione sociale, cultura, orientamento politico. Opera, musica classica, musica pop orche-



Daniele Cipriani

strata, danza, prosa, pittura, scultura. Mondi diversi che si incontrano. Se si mettono insieme i nomi di chi è passato da Spoleto 1958 a oggi, si capisce bene quanto qui, nel nome dell’arte, valga la regola che non ci sono regole: Luchino Visconti, Ezra Pound, Carla Fracci, Alberto Burri, Lucio Fontana, Tennessee Williams, Al Pacino, Roman Polanski, Vittorio Gassman, Eduardo De Filippo, Eugène Ionesco, Joaquin Cortés, Luca Ronconi, Tomas Milian, Luciano Pavarotti, Franca Valeri, Umberto Orsini, Dario Fo, Juliette Greco, Gérard Depardieu, Riccardo Muti, Rudolf Nurejev, Jean Paul Gaultier, Christo, Romolo Valli, Mikhail Baryshnikov, Mika, Arisa. E la varietà delle proposte del 69esimo appuntamento non si discosta poi troppo da questo trend. Ampliando la missione multidisciplinare e la vocazione globale che il Festival ha sempre promosso, quest’anno opera, musica, danza, teatro e arte dialogheranno insieme spaziando tra culture diverse e linguaggi contem-

poranei in una nuova dimensione condivisa, che nel tema delle “Radici” trova il valore del passato e la forza del cambiamento. 17 giorni di programma, 100 performance, di cui 7 prime mondiali e 9 produzioni originali per il Festival, con più di 1000 artisti provenienti da 27 Paesi, per un totale di 16.508 minuti complessivi di manifestazione, pari a 275 ore e cioè a circa 11 giorni e mezzo di arte non-stop: spettacoli in esclusiva, debutti mondiali ed europei, creazioni commissionate appositamente per il Festival, performance site-specific, per offrire un’esperienza di spettacolo dal vivo unica e irripetibile. Novità dell’edizione 2026 sono stati gli appuntamen-

ti di *Il Festival Incontra* che, nella sede di Palazzo Racani Arroni, hanno offerto al pubblico, agli ospiti e alla stampa l’opportunità di conoscere più da vicino gli artisti protagonisti del Festival. Passiamo ai numeri. La sessantunesima edizione del Festival dei Due Mondi - che ha tra i suoi main sponsor il Banco di Desio e della Brianza - ha registrato 35.000 biglietti da 44 Paesi del mondo emessi e un incasso oltre ogni record di quasi 1 milione e 100 mila euro: il risultato economico più alto di sempre. La presenza dei media è stata significativa, con 140 giornalisti accreditati, di cui 14 internazionali - un dato in forte crescita rispetto agli anni precedenti - per un totale di oltre 1.630 editoriali, registrando un incremento del 20%. Adesso si guarda avanti, all’anno prossimo. Il Festival si dà appuntamento a Spoleto dal 25 giugno all’11 luglio 2027 per la sua 70esima edizione, un anniversario speciale che dopo il tema “Radici” troverà la sua naturale prosecuzione nel tema “Visioni”.





filiali

La culla *del* COMUNISMO ITALIANO



di **Vincenzo Podda**

**21 gennaio 1921:
a Livorno il Partito
Socialista si spacca.
Antonio Gramsci fonda
il PCd'I. Una storia
durata 70 anni**

L'anno, il giorno e l'ora in cui. 1921, 21 gennaio, un venerdì, 10.30 della mattina. È l'estratto di nascita del Partito Comunista d'Italia ("italiano" a partire dal 1943). Luogo: Livorno. Piovigginava. Ma per i fondatori del PCd'I è comunque una giornata radiosa, gravida di speranze in attesa del parto fatidico: la Rivoluzione. Obiettivo dichiarato, pur con tutti i distinguo e le sfumature del caso: "fare come in Russia". Immaginando che Torino non fosse poi così diversa da Pietrogrado. Un mantra, quello della rivoluzione, alla base di tutti i nodi - fascismo in primis - che verranno al pettine col passare del tempo. Il germe di tutte le contraddizioni, le sconfitte, i drammi e le tragedie (personali e collettive), i ripensamenti, i lutti, le abiure e le scomuniche, i tatticismi esasperati, i contrordini compagni, le svolte, le ipo-



Il Teatro Goldoni

crisie, le doppiezze e i contorsionismi dialettici che insomma hanno caratterizzato, nel bene e nel male, l'avventura pirandelliana del "Partitone Rosso".

Un rosso relativo

Secondo un luogo comune tuttora perdurante nel *mainstream* il fascismo sarebbe "un'anomalia" rispetto alla storia italiana. Una semplificazione che

avrebbe fatto inorridire Gramsci. Esso si sarebbe imposto solamente in virtù dell'uso della violenza che, detto per inciso, veniva comunque teorizzato e praticato anche dagli avversari. Ma è possibile, allargando il quadro, constatare come proprio la radicalizzazione avvenuta a sinistra con la nascita del Partito Comunista ne abbia favorito, in modo quasi automatico, l'ascesa. Tra

due rivoluzioni, quella vera e quella fasulla che sostanzialmente avrebbe lasciato in vita la Chiesa e la Monarchia senza andare, nella sostanza, a modificare gli assetti sociali e i rapporti di produzione del liberalismo d'anteguerra, si preferì scegliere il male minore, affidandosi al sedicente “difensore dello Stato” secondo una formula cui il Mussolini antemarcia ricorreva abitualmente. Il fascismo,

insomma, prese il potere non tanto a suon di manganello e olio di ricino, quanto perché le prospettive offerte da eventi come il “biennio rosso” e la possibilità che in effetti in Italia potesse replicarsi l'esperimento bolscevico spaventarono nella loro totalità, per comprensibili motivi, la borghesia, la classe dirigente, il trono, l'altare e i ceti sprovvisti di coscienza di classe. Aggiungiamo poi che il PCI non ebbe una posizione ben precisa sulla questione se non sul finire del secondo conflitto mondiale, quando - ma il regime era ormai in stato comatoso per via dei rovesci bellici - il movimento partigiano fu effettivamente sotto la sua direzione dal punto di vista politico e militare. Bastano due esempi (tralasciando di parlare degli andirivieni dell'Aventino nel '24 dopo il delitto Matteotti): con le cosiddette “Tesi di Lione” del 1926 il partito manifestò in modo limpido la volontà di essere a capo “delle forze motrici della rivoluzione antifascista”. Dieci anni dopo Palmiro Togliatti, in uno scenario internazionale completamente diverso e anche, questo è certo, dovendo tener conto che Mussolini e il regime avevano raggiunto il loro zenit in termini di consenso, cambiò completamente registro. Ne è prova il tentativo, di cui non è semplice comprendere le finalità e l'opportunità se non tirando in ballo pressioni russe, di riavvicinamento degli estremi.



Il Teatro San Marco

“L'appello ai fratelli in camicia nera”, pubblicato sul mensile *Lo Stato Operaio*, diretto da Togliatti esule a Mosca, di sicuro è una delle pagine più imbarazzanti e meno luminose della storia del PCI. Eccone un estratto: «Noi comunisti facciamo nostro il programma fascista del 1919, che è un programma di pace, libertà, terra ai contadini, otto ore di lavoro, difesa degli interessi dei lavoratori, e vi diciamo: lottiamo uniti per la realizzazione di questo programma». Mettiamola così: chi si assomiglia si piglia.

Un'avventura, dicevamo, durata 70 anni esatti, nei quali il mito della dittatura del proletariato nei fatti ha retto per poco, sostituito ben presto da quelli del partito-chiesa al quale sacrificare tutto, parentele, amicizie, affetti, postulati morali in nome di una disciplina di ferro (la fissazione di Lenin) e della infallibilità dei suoi quadri dirigenti, senza tuttavia aver mai ben chiare le modalità di utilizzo pratico del vasto e trasversale *appeal* nella società italiana. E diluitosi poi, a furia di “dure repliche della Storia”, in opportunismi tattici e compromessi riformistici, cambi di rotta via via sempre più distanti, per non dire agli antipodi, dagli originari dogmi palinogenetici del marxismo-leninismo. Il crollo dell'Unione Sovietica, del suo modello economico ha completato l'opera, imponendo nel 1991 il cambio di nome deciso da

Achille Occhetto in occasione del XX Congresso Nazionale. In un clima da *Goodbye Lenin*, all'illusione comunista restano tenacemente attaccati oggi, per dirne un paio, Luciana Castellina e Fausto Bertinotti, oltre a minoritari gruppuscoli di duri e puri della falce e martello.

Più realisticamente invece, Massimo D'Alema ha riconosciuto che, paradossalmente, il gradualismo riformista è stata l'anima della politica del PCI, una politica

quindi non troppo differente da quella propugnata dal “socialtraditore” Turati. Alla fine, quindi, si è tornati alla casella di partenza. Anzi forse un po' più in là, dato che il “Sol dell'Avvenire” (il copyright è di Giuseppe Garibaldi) arrende ormai, in mancanza di avversari, al tecno-capitalismo globale.

Made in USSR

Diceva Sartre che per capire l'Italia bisogna capire il PCI. E per capire il PCI bisogna tornare a Livorno, a quel giorno, alla culla del comunismo italiano. Il neonato in fasce ha più di un padre. E un padrino: Lenin. L'idea è quella, condivisa con Trotskij e Zinov'ev, di esportare la Rivoluzione d'Ottobre in tutta Europa. Non è, nei loro programmi, che un primo passo: poi toccherà all'America e all'Asia, al mondo intero (Stalin, poi, invertirà la marcia). Per Lenin invece il capitalismo e le democrazie parlamentari sono delle foglie morte. Basterà un colpo di vento a farle cadere al suolo. Ha individuato le prime caselle da occupare. La Germania, la Polonia, l'Ungheria e l'Italia. Non ne azzecherà una. La prima mossa, comunque, per far sì che la profezia si realizzi, è quella di mettere in riga i partiti socialisti delle nazioni in questione, asservirli ai propri desiderata, soffocando ogni disallineamento tattico-ideologico. Con le buone o con le cattive. Il pugno di ferro è pronto a

stringere la morsa.

Si chiama III Internazionale o Comintern o Internazionale Comunista, secondo i gusti. È stata creata *ad hoc* il 2 marzo 1919 e rappresenta l'anatema contro ogni tipo di riformismo socialdemocratico, bollato come socialpatriottismo, socialpacifismo, opportunismo, centrismo. Le condizioni di ammissione vengono fissate in 21 punti. Il 2, il 6 e il 7 sono relativi all'espulsione degli elementi politicamente estranei o sospetti, in pratica buona parte dei dirigenti dei partiti socialisti. Il 14 dice, sostanzialmente, che per aderire al Comintern bisogna ubbidire a Mosca senza se e senza ma. Il 17 impone il cambio di nome. Bisognerà adottare la formula: Partito Comunista del tal paese (sezione dell'Internazionale Comunista). Con tali premesse e in questo clima si arriva quindi a Livorno, al XVII Congresso del PSI. Tutte le carte sono sul tavolo. Semplificando, c'è l'ala destra di Turati e Treves, quella massimalista di Giacinto Menotti Serrati e l'ultrasinistra rappresentata da Antonio Gramsci, Umberto Terracini e Amadeo Bordiga. Togliatti è rimasto a Torino, nella redazione dell'*Ordine Nuovo*. I lavori si aprono alle 15.30 del 15 gennaio nel capoluogo toscano al Teatro Goldoni, un'istituzione cittadina dal 1847. S'è deciso di farlo lì scartando Rimini e Viareggio per motivi di sicurezza. Livorno, per tradizione, è una città "rossa". A scanso di problemi, il questore chiede al governo rinforzi: 1.200 tra carabinieri e guardie regie, oltre a 12 funzionari di pubblica sicurezza e 200 agenti investigativi. I fascisti, per bocca del segretario politico locale Paolo Pedani, promettono di non turbare i lavori del

SAPORE di mare

A Simone Trentanove, capoarea per l'Emilia e la Toscana del Banco di Desio e a Barbara Scuffi, direttrice della filiale di via Cairoli, abbiamo chiesto di illustrare le caratteristiche di questa piazza bancaria: «Livorno - spiegano - presenta una forte vocazione al credito commerciale e al supporto delle imprese legate alle attività portuali. Pur



Simone Trentanove

non essendo una delle principali piazze finanziarie nazionali e non ospitando sedi direzionali di rilievo, dispone di una rete bancaria significativa, con oltre 130 sportelli presenti sul territorio. In rapporto alla popolazione residente e al tessuto imprenditoriale locale, tale presenza risulta superiore alla media regionale toscana. Ancora oggi Via Cairoli, dove è ubicata la nostra filiale, rappresenta la cosiddetta "piccola City livornese", grazie alla concentrazione di istituti bancari, intermediari finanziari

e compagnie assicurative presenti nell'area. Negli ultimi anni il settore bancario ha assistito a un progressivo ridimensionamento della rete fisica di sportelli. La piazza livornese presenta una composizione prevalentemente corporate e retail, con una marcata specializzazione nell'economia portuale, commerciale e logistica. L'economia

cittadina è fortemente legata al mare e alle attività portuali. Il porto di Livorno rappresenta uno dei principali motori economici del territorio, movimentando container e generando un articolato indotto costituito da spedizioni, logistica, magazzinaggio, servizi alle navi e movimentazione merci. Strettamente connesse alle attività portuali sono inoltre la cantieristica navale e tutte le attività complementari ad essa collegate. Di crescente rilevanza risulta il comparto crocieristico: Livorno rappresenta infatti uno scalo strategico per l'accesso alle principali destinazioni turistiche della Toscana e del Centro Italia. Dal punto di vista dei bisogni della clientela emerge una crescente richiesta di servizi digitali evoluti, accompagnata tuttavia dall'esigenza di semplicità, rapidità ed efficienza nella gestione delle pratiche bancarie e delle richieste di finanziamento. La filiale è strutturata con un team di 7 persone, tra cui 1 private, 1 small business e conta masse per circa 200mln, di cui 60mln di impieghi, raccolta diretta 75mln, gestita 40mln. I principali punti di forza di Banco Desio filiale sono riconducibili alla qualità del servizio offerto, alla personalizzazione della consulenza e alla continuità della relazione con il cliente».



Il team della filiale di Livorno del BD. Da sinistra: Alberto Gazzentini, Martina Graziani, Maria Paola Giampaglia, Barbara Scuffi, Enrico Fumagalli, Pietro Menichini, Eleonora Favilla

congresso. In cambio il sindaco, il socialista Uberto Mondolfi, ritira la bandiera rossa dal balcone del municipio.

Tutto è pronto. Gli alberghi cittadini – l'Hotel Giappone, l'Angleterre-Campari, il San Remo –, sono al completo. Gli allestimenti floreali (garofani rossi) ricoprono gli stucchi dei palchi. Ottanta i giornalisti accreditati, tremila i partecipanti. Sul palcoscenico, alle spalle del podio degli oratori, viene issato un grande telone con l'immagine di Karl Marx. Sotto, campeggia la scritta *Proletari di tutti i Paesi, unitevi!*. Avverrà l'esatto contrario. I massimalisti sono guidati dal direttore dell'*Avanti*, Giacinto Menotti Serrati, che cercherà di tenere il piede in due staffe: aderire ai voleri dei cominternisti senza espellere Turati dal partito. Missione impossibile. Sarà una settimana di discorsi infuocati, risse sfiorate, urla scomposte, insulti e accuse reciproche. I lavori vengono ripetutamente interrotti per le intemperanze. Tocca a Turati. Capisce benissimo che questo è il suo processo. Rivendica il suo passato di lotta in favore della presa del potere da parte del proletariato, al di là delle sigle, e non nella forma di una dittatura; si dice convinto che alla fine le forze della sinistra ritroveranno l'unità; ribadisce il suo rifiuto della violenza; indica nel processo evolutivo e nell'azione legale, più che nel miracolo di un giorno, l'unica via percorribile. Ma soprattutto conclude ammonendo: dividersi significa lavorare per i nostri nemici, creare la controrivoluzione, praticare il tanto peggio tanto tanto meglio degli anarchici. Alla fine, conclude, avremo il fascismo, la povertà, l'ignoranza. Parole profetiche.

Ma da Mosca, con la lettera del Comitato esecutivo dell'Internazionale comunista, arriva la doccia fredda: «Prima di sapere quale sarà la maggioranza del vostro Congresso noi



dichiariamo in modo assolutamente categorico che l'Internazionale comunista obbliga ogni partito aderente a rompere con i riformisti. Chi rifiuta questa scissione si pone fuori dalle file dell'Internazionale. Coloro che vogliono far entrare i riformisti nell'Internazionale comunista vogliono in realtà la morte della rivoluzione proletaria. Costoro non saranno mai dei nostri. Il Partito comunista italiano deve essere creato in ogni modo, e a questo partito andranno le simpatie dei proletari del mondo e il sostegno caloroso dell'Internazionale comunista. Abbasso il riformismo, viva il vero Partito comunista italiano!». Firmato: Lenin, Trotzki, Zinov'ev, Bucharin. È una specie di bolla papale. Gramsci, che siede solitario nel palco numero 13, non muove un muscolo.

La miccia della scissione è accesa, Mosca ha ottenuto quello che voleva. Il 21 l'ala sinistra del partito si trasferisce al Teatro San Marco. Oggi ne resta solo la facciata. Venti minuti per fare un chilometro e mezzo, percorrendo via Goldoni, via Magenta, via della Pace, e

sbucare in piazza Cavour. C'è chi ha contato i passi: 2124. Viene approvato l'ordine del giorno che "dichiara costituito il Partito Comunista d'Italia." Si elegge il Comitato centrale: ne fanno parte Bordiga, Bombacci (che vent'anni dopo andrà con Mussolini a Salò e finirà fucilato a Dongo), Gennari, Gramsci e Terracini. Il programma del nuovo partito viene pubblicato su *Il Comunista* del 31 gennaio del 1921. Vi si legge: «Il proletariato non può infrangere né modificare il sistema dei rapporti capitalistici di produzione, da cui deriva il suo sfruttamento,



senza l'abbattimento violento del potere borghese. La lotta di classe non può che risolversi in conflitto armato tra le masse lavoratrici ed il potere degli Stati borghesi. Il proletariato non può organizzarsi in classe dominante che con la distruzione dell'apparato statale borghese e con l'instaurazione dello Stato basato sulla classe produttiva ed escludendo da ogni diritto politico la classe borghese».

Sembra l'alba di una nuova epoca. E invece è subito sera. ❌



BELLA *senz'anima*

di Paola Pignatelli

Intelligenza artificiale vs coscienza: chi vincerà la sfida? Parla lo scienziato-umanista che ha creato la Silicon Valley

Lo hanno definito il più grande fisico del mondo dopo Enrico Fermi. Ma lui, Federico Faggin, classe 1941, nato a Vicenza e dal 1968 residente negli Stati Uniti, si limita a sorridere quando glielo si fa presente. Sta di fatto che «senza Faggin la Silicon Valley si chiamerebbe ancora Santa Clara Valley», come ha avuto modo di rimarcare Bill Gates in una frase diventata ormai celebre. Perché è stato proprio grazie a Faggin che quella regione della California è assunta a polo tecnologico mondiale del silicio. Al grande fisico italiano si devono infatti – tra l'altro – l'inven-

zione dei microprocessori e quella della tecnologia *touchscreen*. Ma il lato forse più affascinante della personalità di Federico Faggin, è che la sua profonda conoscenza della tecnologia e le sue grandi intuizioni nel campo della fisica vanno a braccetto con una sconfinata passione per le scienze umane. Forse retaggio dell'aria che si respirava in famiglia (suo padre, Giuseppe, era libero docente di storia della filosofia e aveva anche

tradotto le *Enneadi* di Plotino). Niente di strano, quindi, che proprio Faggin sia stato protagonista la scorsa primavera di una serie di incontri dedicati a un tema molto attuale: il ruolo della coscienza nell'era dell'intelligenza artificiale.

Gli incontri si sono svolti in varie location, tra cui la Sala Conferenze della sede centrale di Banco Desio; il Teatro Dal Verme di Milano (su iniziativa dell'associazione Progetto Itaca); il Teatro Lorenzo da Ponte di Vittorio Veneto. E

“
L'intelligenza artificiale è uno strumento molto potente ma limitato
”

hanno registrato sempre il tutto esaurito. Segno evidente che l'argomento non lascia indifferenti. In un contesto in cui l'uso quotidiano dell'intelligenza artificiale solleva interrogativi sempre

più concreti sul rischio di delega alle macchine e sull'indebolimento del pensiero critico, le parole di Faggin hanno fatto riflettere su alcune grandi domande dell'era moderna: può l'intelligenza artificiale sostituire la coscienza? e in questo contesto, dove si inserisce il libero arbitrio umano?

«Nel corso della mia esperienza mi sono interrogato a lungo su cosa sia davvero la coscienza, arrivando alla conclusione che non può essere ridotta a semplici segnali elettrici nel cervello. L'esperienza interiore - i sentimenti, le emozioni, la consapevolezza - non è direttamente misurabile e non può essere spiegata solo in termini materialistici. È da qui che nasce l'esigenza di superare una visione puramente riduzionista della realtà, riconoscendo l'esistenza di una dimensione più profonda e interconnessa, che la fisica quantistica in parte suggerisce. In questo senso, l'intelligenza artificiale resta uno strumento potente ma limitato: può elaborare informazioni, ma non comprendere né sviluppare una vera coscienza o un'etica. La responsabilità, quindi, resta sempre umana, perché solo noi abbiamo la capacità di dare significato, scegliere e costruire relazioni autentiche». Questo, in sintesi, il pensiero di Federico Faggin. Che nel corso dei diversi incontri ha voluto quasi condurre per mano la platea, invitandola a seguire passo passo i suoi ragionamenti.

Il primato dell'uomo sulla macchina

L'intelligenza artificiale di per sé, insomma, non rappresenta un pericolo per l'uomo, come da più parti si teme. Il problema sta semmai nel fatto che l'uomo possa convincersi (o venga convinto) di esserle inferiore. «Non è l'intelligenza artificiale a voler soppiantare gli esseri pensanti - ha avvertito Faggin senza peli sulla lingua -, ma sono semmai coloro che la sviluppano con l'obiettivo di raggiungere un controllo totale sui propri simili».



Certo non è facile - soprattutto per chi non ha solide basi culturali - competere con le capacità mirabolanti della AI, che viene ormai trattata alla stregua di una persona in carne ed ossa, e considerata in grado di interagire da pari a pari con gli umani. Vi si ricorre non solo per elaborare testi, musiche, illustrazioni, per scrivere libri o per effettuare complicati calcoli aritmetici, ma spesso persino per risolvere problemi di ordine emotivo o psicologico. Faggin, però, mette i puntini sulle i. Per lui la definizione stessa di "intelligenza artificiale" è discutibile. «Perché l'intelligenza è di per sé creativa. Aggiunge qualcosa che prima non c'era. Il computer invece si

serve dei simboli che noi gli abbiamo insegnato a utilizzare, e ce li ripropone in varie combinazioni. Certo, la macchina ha una memoria molto superiore a quella umana, e in più ha una capacità di elaborazione velocissima. Ma la sua lunga solo sugli argomenti che noi non conosciamo, e comunque restano sempre ombre nell'interpretazione. L'intelligenza artificiale ci fornisce un frullato di nozioni, ma le risposte sono ricavate in base a un calcolo delle probabilità. Se la AI si trova a dover fare i conti con tre o quattro opzioni che hanno la stessa incidenza di probabilità, non è in grado di scegliere». Solo in un caso l'intelligenza artificiale supera l'essere

umano: quando si tratta di applicare le regole. Per esempio per risolvere problemi matematici, o per giocare una partita a scacchi.

Insomma, secondo Faggin non dobbiamo temere l'avvento di un'era in cui saranno le macchine a comandare. Perché le macchine non sono dotate di coscienza. Ed è proprio la coscienza a creare la matematica, che è la "benzina" con cui le macchine lavorano.

Una lezione di fisica quantistica

Seguire il pensiero di questo poliedrico e geniale studioso non è facile. Soprattutto quando dal mondo degli algoritmi passa a quello della fisica quantistica. Ma anche solo provarci, senza la pretesa di capire tutto, vuol dire avventurarsi in un terreno pieno di sorprese e di meraviglia. «La coscienza non ha nulla a che vedere con le macchine, e così anche un'altra prerogativa tipicamente umana: il libero arbitrio», è la convinzione di Faggin. Coscienza e libero arbitrio non potranno mai essere assimilati dall'intelligenza artificiale, perché non sono simboli o algoritmi, vale a dire non fanno parte del linguaggio delle macchine. E cosa sono allora? Sono prerogative proprie soltanto dei campi quantistici.

Qui la strada lungo cui Faggin ci invita a camminare diventa ancora più impervia. Il termine "quanto" indica la misura minima indivisibile di energia. La fisica quantistica è stata formulata per spiegare la natura degli elettroni, il cui comportamento non risponde alle regole della fisica classica. «Gli elettroni – ha cercato di spiegare Faggin – non viaggiano nella dimensione spazio-tempo. Non seguono regole note, ma "sceglono" dove e come manifestarsi. Significa quindi che esiste un'altra realtà che noi non siamo in

“
Il vero pericolo?
Non l'AI in sé ma
l'uso che ne verrà
fatto dall'uomo
”

grado di cogliere». Del resto – Faggin ne è convinto – l'esperienza interiore degli esseri umani non si può spiegare attraverso formule matematiche. Ecco perché la scienza, per risolvere il problema alla radice, ha eliminato l'interiorità dal proprio bagaglio. Persino un sentimento che crediamo di conoscere

così bene come l'amore, non può essere spiegato. Forse da un poeta, ma sicuramente non da uno scienziato.

Ma cosa c'entrano i quanti e gli elettroni con l'intelligenza artificiale e il ruolo della coscienza? C'entrano eccome. L'elettrone non segue le regole della fisica tradizio-

nale perché è dotato di coscienza e libero arbitrio. E se l'uomo è composto da campi quantistici, la coscienza e il libero arbitrio sono dentro di lui. Nessuna macchina potrà mai avere queste caratteristiche.

Da umano a sovrumano

Ancora un passo avanti. Corpo, mente e spirito. Di questo è fatto l'uomo, e nessuna macchina potrà mai emularlo. Di più: l'uomo è un campo quantistico formato da cellule che continuano a dividersi e moltiplicarsi, e ogni cellula ha dentro di sé il potenziale di

conoscenza del tutto. Faggin va oltre: la mente fa da ponte tra spirito e materia, come in un sorta di trinità. Se il nostro corpo si muove nella dimensione spazio-tempo, la mente e lo spirito seguono percorsi diversi, che noi non conosciamo perché ci è evidente soltanto l'universo fisico.

«Rendiamoci conto – ha detto Federico Faggin – che l'unico universo di cui abbiamo contezza, cioè appunto quello fisico fatto di materia ed energia (di cui per altro ignoriamo la provenienza), rappresenta al massimo il 5% del totale. Ad oggi siamo riusciti a calcolare approssimativamente l'esistenza di un trilione di galassie. Chissà che cos'altro c'è di immenso che sfugge alla nostra percezione. Un universo mentale e un universo spirituale che nemmeno ci immaginiamo. E stiamo a preoccuparci della possibilità che l'intelligenza artificiale soppianti l'uomo?».

È un nuovo umanesimo, quello proposto da Faggin. Anzi, quasi un "sovrumanesimo". Lo scienziato e il visionario procedono di pari passo. La coscienza, secondo lo studioso, non è legata alla sopravvivenza del corpo e può continuare ad esistere anche dopo la morte materiale. Scenari inediti (almeno per il mondo della scienza) si aprono. La spiritualità si fa strada tra formule e algoritmi. «La fisica quantistica è la mente dell'universo». E tutto sommato è bello crederci. 



© Alberto Panzani



AURONZO, l'economia dal volto umano



di **Luisa Volesio**

In un'epoca dominata dalla rapidità delle transazioni immateriali e dalla spersonalizzazione dei servizi, esiste un luogo dove l'economia ha mantenuto il suo significato più nobile e originario. Quel luogo è **Auronzo di Cadore**, nel cuore delle Dolomiti Bellunesi.

Nota ai più per la maestosità delle Tre Cime di Lavaredo, questa perla territoriale custodisce nel suo tessuto sociale un modello d'avanguardia di gestione collettiva e solidarietà mutualistica. Si tratta di un ecosistema socio-economico unico che offre spunti di riflessione profondi per chiunque metta al centro del proprio operato la vicinanza ai territori, il sostegno alle economie locali e il valore delle relazioni umane.

Le istituzioni storiche di Auronzo, ovvero le **Regole**, di origine medioevale,

e l'**Ente Cooperativo di Consumo di Mutuo Soccorso**, fondato nel 1872, non sono reperti archeologici di un passato montano nostalgico. Sono, al contrario, i pilastri di un'infrastruttura solida. Una rete capace di superare crisi sistemiche, guerre e, non ultimo, i drammatici shock indotti dal cambiamento climatico.

Questo fitto tessuto di solidarietà e cura del bene comune non è un sistema isolato o puramente museale. Esso



dialoga costantemente con la modernità, anche attraverso il **Consorzio Turistico Tre Cime Dolomiti** che rappresenta l'interfaccia verso l'esterno: trasferisce il valore di questo territorio ai visitatori e traduce l'accoglienza in economia locale. Le Regole e le reti di mutuo soccorso ne costituiscono, invece, le fondamenta sociali ed etiche. È proprio questa sinergia tra tutela comunitaria delle risorse e la loro valorizzazione sostenibile a definire l'anima della comunità cadorina.

Vediamone logica, tempi e modi. L'identità della Val d'Ansiei si fonda su un'espressione chiave: "**proprietà collettiva inalienabile**". Per comprenderla occorre fare un flashback temporale e tornare al 1321. È l'anno in cui vengono redatti i primi "**Laudi**", gli statuti della **Regola di Villagrande** e della **Regola di Villapiccola**.

Queste istituzioni da centinaia di anni gestiscono in modo collettivo e indivisibile i beni agro-silvo-pastorali del territorio, un terzo modo di possedere la terra oltre la proprietà collettiva e la proprietà privata: la proprietà privata delle Regole ad uso collettivo.

Nel Medioevo la vita in quota era un severo negoziato quotidiano con la sussistenza. Le comunità locali compresero presto una grande verità economica: la parcellizzazione e la privatizzazione delle risorse avrebbero polverizzato il territorio. Al contempo, la sottomissione al feudatario di turno lo avrebbe impoverito a vantaggio di pochi.

La terra come bene comune

Sotto la guida del **Marigo** (il presidente) e dei **Laudadori** (i consiglieri), la terra non apparteneva al singolo e nemmeno al potere feudale, ma alla comunità dei “Regolieri”, i capifamiglia discendenti dagli antichi originari del luogo. Erano loro a stabilire quanti alberi tagliare e quanto bestiame mandare nei pascoli nei territori di Maraia e Popena. La pianificazione dello sviluppo non guardava al trimestre finanziario successivo, ma alle **necessità delle generazioni a venire**.

Questa solidità istituzionale permise ad Auronzo di stabilire dei buoni rapporti con la Repubblica di Venezia con la quale dal **1420** il Cadore siglò un vero e proprio **patto geopolitico**. La Sere-nissima otteneva il legname pregiato (l’abete rosso) per i cantieri dell’Arsenale, per i pali sui quali era costruita la città stessa e per il funzionamento delle vetriere. In cambio, riconosceva l’autonomia statutaria e l’intangibilità dei beni collettivi. Si trattava di un equilibrio perfetto che resistette persino alla furia centralizzatrice di Napoleone Bonaparte.

“All’epoca il legname era la prima fonte di reddito. Veniva trasportato fino a Perarolo attraverso la fluitazione prima e i carri trainati dai buoi o cavalli poi. Da qui, lungo il corso del Piave, fino a Venezia”, racconta la professoressa **Ilde**

Pais Marden Nanon, da anni in prima fila nella valorizzazione culturale della Val d’Ansiei. In sostanza, quando nel 1806 il decreto imperiale impose l’abolizione delle Regole per sostituirlle con i Comuni moderni, il secolare modello economico entrò in profonda crisi. La gestione collettiva dovette piegarsi alle nuove logiche di mercato. La situazione fu aggravata dalla spietata concorrenza del legname austriaco che, attraverso la neonata rete ferroviaria, raggiungeva Venezia in minor tempo e a costi decisamente inferiori, spezzando per sempre l’antico monopolio cadorino. La comunità rispose, però, con una **resistenza burocratica e identitaria straordinaria**.

Poi, con la caduta di Napoleone e il subentro dell’Impero asburgico, Vienna non poté che prendere atto dell’efficienza di quell’autogoverno, ripristinandone i poteri. Diritti che furono poi difesi con successo persino nelle aule giudiziarie del Regno d’Italia.

Un modello sociale basato sulla solidarietà

Le Regole erano nate dunque per proteggere la terra dal degrado e dalle speculazioni, ma altrettanta attenzione fu posta nei confronti dei soggetti deboli in generale, una priorità per la comunità auronzana fin dai tempi più antichi. La solidarietà era il principio fondamentale di una società basata su un’economia di sussistenza almeno fino nella seconda metà dell’Ottocento. Con questa finalità esistevano confraternite laiche e religiose che si occupavano delle persone più deboli, come la “Frades”, cioè “Fratellanza”, sopravvissuta fino alla metà del Novecento.

In continuità con queste istituzioni nel 1872, in un’Italia post-unitaria segnata da una povertà diffusa e dalla totale assenza di tutele pubbliche per i lavoratori, si rese necessaria un’altra infrastruttura con l’obiettivo focalizzato sulla **protezione della persona**: la **Società Operaia di Mutuo Soccorso**,

divenuta **Ente Cooperativo di Consumo di Mutuo Soccorso nel 1987**.

Immaginiamo la vita di un boscaiolo o di un artigiano dell’epoca: un infortunio o una malattia significavano la fame immediata per l’intero nucleo familiare. L’unica alternativa era l’emigrazione transoceanica.

L’Ente nacque dall’unione dei piccoli risparmi dei cittadini, una forma straordinariamente efficace di finanza etica e cooperazione dal basso. L’obiettivo



iniziale era duplice: offrire sussidi monetari nei momenti di malattia e acquistare generi alimentari e di prima necessità all’ingrosso. Questo permetteva di rivenderli a **prezzi calmierati** ai soci. Il capolavoro gestionale di questa istituzione fu la fondazione e la conduzione della Farmacia Cooperativa locale. In una valle montana isolata, la presenza di un farmacista e la distribuzione accessibile dei medicinali non erano dettagli commerciali, ma rappresentavano la linea di demarcazione tra la vita e la morte.

Si tratta di un presidio socio-sanitario che ancora oggi, gestito dall’Ente, reinveste i propri utili non per remunerare un capitale speculativo, ma per finanziare il **welfare di prossimità** di Auronzo. Tra le iniziative concrete figurano borse di studio, diarie ospedaliere per i soci e interventi di sostegno alle famiglie residenti.

La vera prova del fuoco dell’era moderna è arrivata nella notte tra il **28 e il 29 ottobre 2018**, quando la **Tempesta**



Vaia ha sferzato il Nord-Est con venti che hanno superato i 200 km/h: in poche ore milioni di alberi sono crollati al suolo.

È in questa immane crisi che la struttura della proprietà collettiva delle Regole ha dimostrato la sua superiorità rispetto alla frammentazione della proprietà privata, offrendo un modello di resilienza unico, tipico della gestione dei beni comunali in quota.

Mentre altrove il mercato del legname crollava a causa delle speculazioni di acquirenti senza scrupoli, le Regole di Auronzo hanno fatto scudo aderendo a **“Filiera Solidale”**, il progetto ufficiale lanciato da PEFC Italia. Questa iniziativa ha permesso di tracciare il legno schiantato e stabilire un prezzo d'acquisto equo.

L'Amministrazione regoliera ha così gestito gli schianti in modo centralizzato e trasparente. Ha venduto il legname a prezzi controllati e ha reinvestito immediatamente i proventi nella ricostruzione delle strade forestali e nella sicurezza idrogeologica del territorio. Negli anni successivi, tuttavia, l'emergenza si è spostata dal clima alla biologia. I tronchi rimasti a terra hanno **favorito la proliferazione del bostrico** tipografo. Questo parassita killer ha decimato i boschi di abete rimasti in piedi.

Di fronte all'epidemia le Regole hanno dovuto ripensare da zero la silvicoltura classica. In piena sintonia con le linee guida della Strategia Forestale Nazionale, la scelta non è più caduta sulle vulnerabili monoculture di abete rosso, ma si è preferita la piantumazione di **boschi misti** (larici, faggi, betulle), selezionati per resistere meglio ai parassiti e ai futuri eventi meteorologici estremi.

L'avvento del turismo

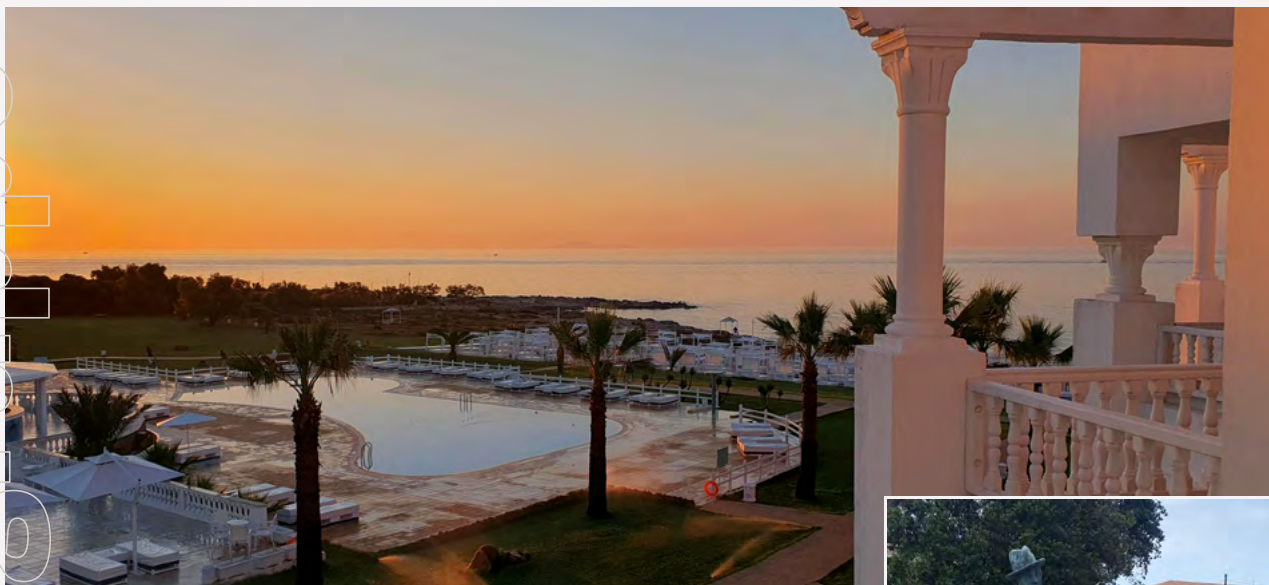
“Non dimentichiamo che nell'economia alpina hanno poi assunto un ruolo fondamentale il turismo, gli sport della neve e l'escursionismo. Tutte attività che hanno profondamente cambiato l'antica organizzazione della montagna”, sottolinea **Ilde Pais Marden**

Nanon. “Ancora nello scorso secolo questa veniva vissuta senza stravolgere il vecchio mondo. L'escursionismo si faceva a piedi e i turisti non alteravano l'equilibrio del territorio. Erano limitati nel numero perché non si era ancora verificato il fenomeno del turismo di massa. Gli stessi montanari sono profondamente cambiati rispetto ai loro antenati: hanno necessità, abitudini e aspettative diverse. Devono, cioè, inventarsi un nuovo modo di vivere nelle “Terre alte””.

Il 14 luglio 2022 a Santo Stefano di Cadore si è tenuto un interessante convegno dal titolo **“Montanari per scelta: valori, risorse e prospettive”**. L'espressione “montanari per scelta” indica una rivendicazione di appartenenza, rappresenta la volontà di valorizzare le peculiarità del territorio attraverso progetti che lo considerino nel suo complesso. Progetti capaci di promuovere le risorse naturali per le quali nel 2009 le Dolomiti sono state proclamate dall'**UNESCO Patrimonio dell'Umanità**, ma anche storico-culturali.

Così conclude l'insegnante auronzana: “L'esperienza di questa valle dimostra che un'economia sana non può prescindere da due fattori chiave: una profonda conoscenza delle dinamiche del territorio e la capacità di generare valore a lungo termine per le persone che lo abitano, tenendo ovviamente conto di tutte le esigenze sia sociali sia ambientali che la montagna pone. Per il futuro la strada giusta è quella di uno **sviluppo autentico**. Un percorso che tragga ispirazione dalla storia più antica di queste valli, valorizzando il senso identitario di appartenenza di cui essere orgogliosi, aprendosi nello stesso tempo a culture diverse dalla nostra. Si tratta, in definitiva, di evitare un turismo intensivo e “mordi e fuggi” che porta allo sfruttamento e all'impoverimento del territorio. La sfida è scegliere una migliore e più **sostenibile fruibilità turistica**”.

Per fiumi e *per mari*



Tutti a bordo, si parte. Come sempre il programma della sezione Cultura del Circolo ricreativo del Banco di Desio è quanto mai ricco e variegato, in grado di soddisfare qualsiasi palato. S'è cominciato con la Maremma e le isole dell'Arcipelago Toscano, ossia Giglio e Giannutri. Questo il programma: prima tappa a Massa Marittima, posta al centro delle colline metallifere, che si presenta al visitatore con la stupenda Piazza Garibaldi, dove si trova il superbo Duomo romano-gotico di particolare forma asimmetrica, in cui sono custoditi capolavori dell'arte medievale come la marmorea Arca di San Cerbone (patrono di Massa) e la duecentesca vasca battesimale e visita al Museo Storico Archeologico, tra i più importanti della regione. Quindi si sono mollati gli ormeggi per fare scalo al Borgo di Giglio Castello e alla Villa Romana di Giannutri. Una minicrociera allietata da risotti alla marinara e frittura di pesce. Il tour s'è concluso con le visite di Pitigliano, caratteristico paese arroccato su uno sperone tufaceo e Sovana, detta la perla della

Maremma, un luogo dove il tempo sembra essersi fermato. Tappa finale la visita guidata alla villa-museo Puccini a Torre del Lago, sulle sponde del lago Massaciuccoli. Qui vennero composti capolavori operistici come *La Bohème*, *La Tosca* e *Madama Butterfly*. Per gli amanti della natura, della storia e del relax ecco la meta giusta, ovvero Kelibia, situata nella penisola di Capo Bon in Tunisia, nota per le sue spiagge di sabbia bianca e le acque cristalline. E all'orizzonte è già pronta per il 2027 la crociera "Il Danubio Blu da Vienna a Sòfia". Queste le tappe principali: la capitale austriaca (il Belvedere, il Palazzo dell'Opera, il Parlamento, la cattedrale di Santo Stefano, il Palazzo Reale, il Castello di Schönbrunn), Bratislava, con possibilità di ammirare la cattedrale di San Martino, il



castello, la città vecchia, la torre di San Michele, la piazza principale, il vecchio Municipio e le caratteristiche statue in bronzo che arricchiscono le strade. E poi Budapest, Novi Sad, terza città della Serbia, Belgrado e quindi (con trasferimento in pullman di tre ore e mezzo) Sòfia, capitale della Bulgaria. C'è da immaginare che alla fine del viaggio, per i partecipanti, Balcani e Carpazi non avranno più segreti. 





Protezione **CYBER**

Protezione Cyber è la nuova soluzione assicurativa di Helvetia Italia Assicurazioni studiata per proteggere te e la tua famiglia dai rischi digitali e dai pericoli derivanti dall'utilizzo del web.

 **Banco Desio**

helvetia 
La tua Assicurazione svizzera

GESTIRE LE FATTURE DELLA TUA IMPRESA NON È PIÙ UN'IMPRESA.

Crediamo nei tuoi obiettivi imprenditoriali e ti aiutiamo a raggiungerli. Con Digital Advance Invoice, puoi richiedere comodamente online un anticipo sulle tue fatture e trasformarle in liquidità immediata.

In meno di due minuti,
su un'unica piattaforma,
tutte le tue fatture sotto controllo.

Messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Per le condizioni contrattuali si rinvia ai Fogli Informativi disponibili presso le filiali del Banco di Desio e della Brianza S.p.A. su supporto cartaceo/telematico e pubblicati sul sito <http://www.bancodesio.it> alla sezione "Trasparenza".

Scopri di più

