

Espansione

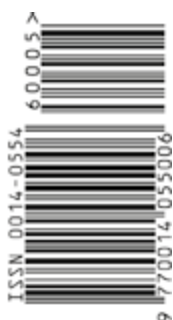
ECONOMIA A Torino premiate le eccellenze bancarie **ANNALI CONTEMPORANEI** L'ordine fragile della convivenza **TRANSIZIONE ECOLOGICA** L'agricoltura del futuro sarà geospaziale **SANITÀ** Guerre e salute pubblica globale **TURISMO** In Toscana permanenze più brevi **ARTE** Mark Rothko a Firenze

PREZZO DI COPERTINA € 2,50 - POSTE ITALIANE S.p.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-NO/006720/3.2022 PERIODICO ROC



Angelo Robotto

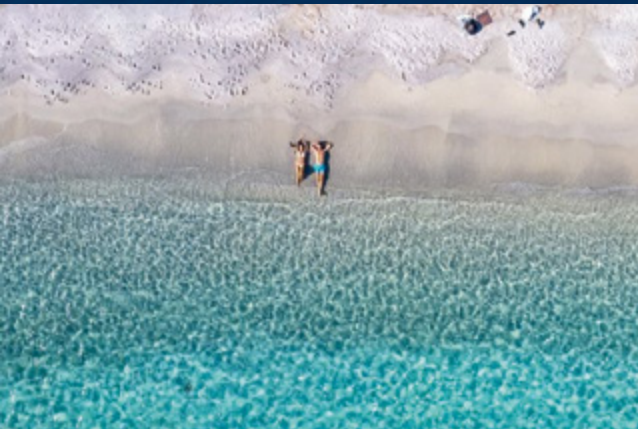
Il Piemonte guida la sfida green





HÔTEL & SPA DES PÊCHEURS
ÎLE DE CAVALLO | CORSE | FRANCE

Un isola.
Un rifugio.
Altrove.



Sull'isola di Cavallo, tra Sardegna e Corsica, l'Hôtel & SPA des Pêcheurs accoglie i suoi ospiti in un contesto intimo ed esclusivo, dove ogni dettaglio è pensato per offrire un'esperienza autentica, lontana dal ritmo ordinario.

CAVALLO ISLAND

Il tempo cambia ritmo, il silenzio prende spazio.

Tra rocce chiare e acqua cristallina, ogni elemento riconduce all'essenziale.



✉ info@hoteldespecheurs.com

☎ +33 495 70 36 39



www.hoteldespecheurs.com



Ile de Cavallo - Bonifacio, FR



Espansione

DIRETTORE EDITORIALE
Stefano Bisi

DIRETTORE RESPONSABILE
Diego Rubero

SEGRETERIA GENERALE
0171.392211

UFFICIO MARKETING
0171.392211 (orario ufficio 9-12)
marketing@newspapermilano.it

EDITORE NEWSPAPER MILANO srl
Sede legale via Giosuè Carducci n. 18
20123 Milano

STAMPA
L'Artistica Savigliano Srl
Via Togliatti, 44 - 12038 Savigliano
(Cuneo)
Tel. +39 0172 22361 - Fax +39 0172 21601
info@lartisavi.it - www.lartisavi.it

CONCESSIONARIA PER LA
PUBBLICITÀ
Polo Grafico S.p.a.
via G. Agnelli 3, 12081, Beinette (CN)
Tel. 0171.3922.08/09/10
marketing@polografico.it
pubblicita@polografico.it

PROGETTO GRAFICO
Catoni Associati

DISTRIBUZIONE PER L'ITALIA
Press-di distribuzione stampa e multimedia S.r.l. -
Via Bettola 18, Cinisello Balsamo (Mi)
POSTE ITALIANE S.p.A. - SPEDIZIONE IN
ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-
NO/00672/03.2022 PERIODICO ROC Iscrizione
n.10250 del 22.05.2002

SERVIZIO ABBONAMENTI
Il servizio informazioni per abbonamenti è in
funzione dal lunedì al venerdì dalle 8,30 alle
12,30. Telefono 0171-392211. E mail: diffusione.
newspapermilano@gmail.com. Euro 25
abbonamento cartaceo e Euro 23 versione digitale
in pdf per 10 numeri

GARANZIA DI RISERVATEZZA PER GLI
ABBONATI
L'editore Newspaper Milano Srl, garantisce la
massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati
e le possibilità di richiederne gratuitamente la
rettifica o la cancellazione ai sensi del Regolamento
(UE) n° 2016/679 del Parlamento europeo e
norme collegate scrivendo a Newspaper Milano
Srl, via Giovanni Agnelli, 3 - 12081 Beinette
(CN), oppure inviare una e-mail a: diffusione.
newspapermilano@gmail.com.
Pubblicazione mensile registrata presso il
Tribunale di Milano il 20 settembre 1975, n° 253.
La testata Espansione è di proprietà di Newspaper
Milano Srl

Credits: <https://thenounproject.com/> / Icone ©
Noun Project Inc.

La tiratura di questo numero è di
55.000 copie.

08 - 13 **L'intervista.** Il supermanager
Robotto guida la sfida green

14 - 15 **Annali contemporanei.** L'ordine
fragile della convivenza

16 - 24 **Eccellenze Bancarie.**
La premiazione si è svolta a Torino

26 - 27 **Lo studio.** Il rischio climatico e
PMI, impatti e strategie. L'analisi di Deloitte

28 - 33 **L'opinione.** Le piattaforme che
amiamo peggiorano la nostra vita

34 - 38 **Transizione ecologica.**
L'agricoltura del futuro sarà geospaziale

46 - 51 **Ritratti.** Il turismo toscano
cambia passo

52 - 53 **Politica.** Il Governo ha voglia di
fare pace con la magistratura

54 - 55 **EWine.** Consigli utili per
acquistare un buon vino

56 - 58 **Focus.** Mark Rothko a Firenze.
Quando l'arte insegna a creare valore



BRESCIANI - p. 28



MONTOMOLI - p. 40



MASTRAPASQUA - p. 52

agrimontana

BRANDSIDER

SCOPRI LA NUOVA RICETTA

Zero zuccheri aggiunti



Niente zuccheri aggiunti, solo la freschezza della frutta.
Una nuova ricetta realizzata con la massima attenzione all'evoluzione
delle tendenze alimentari e al benessere dei consumatori.

www.agrimontana.it [f](#) [@](#) [v](#) [in](#) agrimontana

Per saperne
di più





Stefano Bisi
Roma



Segui Espansione sui social!

C'è un filo rosso che attraversa le pagine di questo numero di Espansione: la consapevolezza che il nostro tempo richiede una nuova capacità di governo della complessità. Le sfide che abbiamo di fronte non possono più essere affrontate con strumenti emergenziali o con visioni parziali. Dall'economia all'ambiente, dalla coesione sociale alla sanità, dall'innovazione tecnologica alla cultura, emerge la necessità di una prospettiva capace di tenere insieme sviluppo, sostenibilità e responsabilità. L'apertura dedicata al Piemonte e all'intervista con Angelo Robotto racconta proprio questo cambio di paradigma. La transizione ecologica non è più soltanto un obiettivo ambientale, ma una strategia di competitività territoriale, di innovazione e di crescita. La gestione delle risorse idriche, la qualità dell'aria, l'energia, le comunità energetiche e la tutela del territorio diventano elementi centrali di una nuova politica industriale che punta a trasformare i vincoli in opportunità. Accanto alla sfida ambientale troviamo quella sociale. Nell'approfondimento dedicato agli "Annali contemporanei", il tema della convivenza nelle periferie europee richiama l'attenzione su una

questione spesso affrontata attraverso slogan contrapposti. Le tensioni che attraversano molte realtà urbane mostrano come inclusione, sicurezza, legalità e sviluppo economico siano aspetti inseparabili di uno stesso problema. La qualità delle istituzioni si misura anche nella capacità di costruire regole condivise e opportunità per tutti. La centralità dell'economia reale emerge poi nelle pagine dedicate alle eccellenze bancarie e all'analisi del rischio climatico per le piccole e medie imprese. Le banche, oggi, non sono chiamate soltanto a finanziare lo sviluppo, ma a sostenere processi di trasformazione che riguardano l'intero sistema produttivo. La sostenibilità, da fattore reputazionale, è diventata un elemento strutturale della competitività. Guardando al futuro, l'agricoltura geospaziale rappresenta uno degli esempi più interessanti di come tecnologia e tradizione possano dialogare. Sensori, dati satellitari e intelligenza artificiale stanno ridisegnando un settore strategico per l'Italia, dimostrando che l'innovazione non appartiene soltanto ai laboratori o alle grandi imprese tecnologiche, ma può diventare uno strumento concreto per migliorare produttività, qualità e

sostenibilità.

Anche il turismo, uno dei pilastri dell'economia nazionale, sta vivendo una fase di trasformazione. Il caso della Toscana evidenzia come cambino i comportamenti dei viaggiatori, la durata dei soggiorni e le aspettative dei visitatori. Per territori e imprese si apre una stagione che richiede nuove strategie di valorizzazione dell'esperienza, della cultura e dell'identità locale.

Infine, la cultura. La mostra dedicata a Mark Rothko a Firenze ricorda che l'arte non è un elemento accessorio della crescita, ma una componente essenziale della capacità umana di interpretare il cambiamento. Le grandi opere, come le grandi idee imprenditoriali, nascono dalla capacità di guardare oltre l'immediato, di immaginare ciò che ancora non esiste e di attribuire valore a ciò che spesso rimane invisibile.

In un'epoca segnata da trasformazioni profonde, il compito delle istituzioni, delle imprese e della società civile non è soltanto reagire agli eventi, ma costruire visioni. Perché il futuro non appartiene a chi rincorre le emergenze, ma a chi riesce a trasformare la complessità in una leva di sviluppo, innovazione e progresso condiviso. ♦

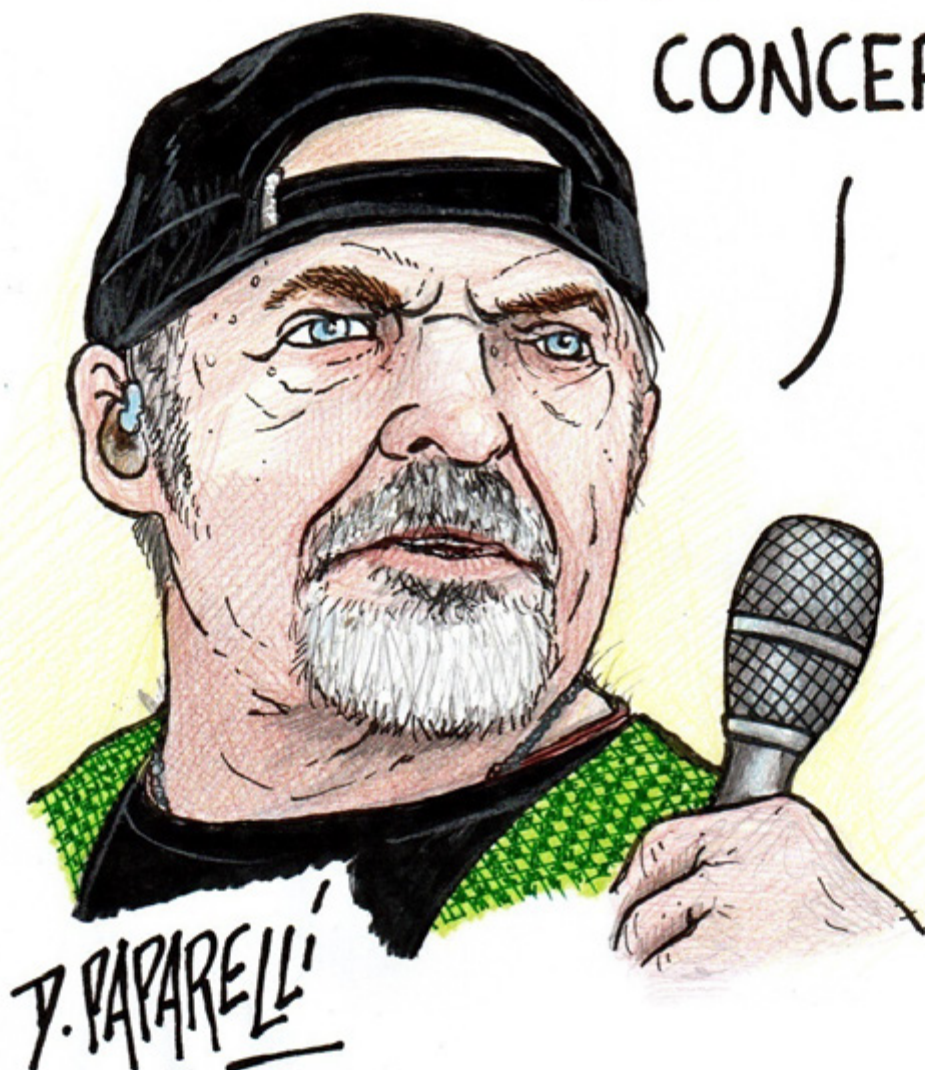
Costruire e' il nostro lavoro, da oltre 70 anni....

In possesso di Certificazioni Qualita', sostenibilita' e competenza;
Attestazione rating di legalita'; iscrizione nella white list e nell'Albo
Nazionale Gestori Ambientali; Attestazione SOA.



La Vignetta

...MUSICA E SUCCESSI
ORMAI VANNO DI
CONCERTO...!



L'intervista

Piemonte, il supermanager Robotto guida la sfida green: "Sull'ambiente stop alla logica dell'emergenza"

Monica Bottino
Genova

Gestire la complessità per superare la logica dell'emergenza. È questa la filosofia di Angelo Robotto, appena nominato Direttore Generale della Giunta regionale del Piemonte. Un ingegnere prestato alla gestione pubblica, già colonna portante di ARPA, Consorzio del Ticino e IRES, e reduce dalla guida della Direzione "Ambiente, Energia e Territorio". Definito da molti un supermanager per la sua capacità di governare i dossier più complessi, Robotto si trova oggi al timone della macchina regionale in un momento storico cruciale, dove la transizione ecologica e la tutela del territorio non sono più opzioni, ma priorità assolute.

Ingegnere, alla luce dei dati degli ultimi anni, quali sono i comparti del territorio piemontese che mostrano le maggiori fragilità e su quali misure urgenti vi state

concentrando?

“La Regione Piemonte ha scelto di superare la logica dell'emergenza per adottare una governance territoriale basata su dati e verifiche scientifiche. Le politiche su clima, dissesto, aria ed energia nascono dalle analisi delle nostre strutture interne, unendo scienza, programmazione e azione amministrativa. Per le imprese, questo si traduce in certezze, ottimizzazione delle risorse e riduzione dei rischi operativi.

Cosa dicono i dati più recenti?

I dati degli ultimi anni, che emergono anche dalla Relazione sullo Stato dell'Ambiente del Piemonte, evidenziano che le maggiori fragilità del territorio si concentrano su alcuni comparti chiave: i territori montani piemontesi alpini e appenninici

“Il quadro energetico della regione mostra un'importante dinamica di crescita, ma non nasconde fragilità strutturali su cui stiamo lavorando intensamente, visto che il gas naturale copre ancora più del 52% dei consumi interni

in relazione in particolare al cambiamento climatico, la qualità dell'aria nel bacino padano, la gestione delle risorse idriche e il risanamento dei suoli inquinati. Oltre a ciò, il sistema energetico

piemontese presenta elementi di solidità, ma anche fragilità strutturali.

Andiamo con ordine allora.

“Il cambiamento climatico colpisce duramente il territorio piemontese, montano per il 50%. Nelle Alpi, vero hotspot climatico, l'aumento delle temperature riduce neve e ghiacciai e degrada il permafrost, accelerando frane e colate detritiche. Il minor accumulo nevoso anticipa la fusione primaverile e riduce l'acqua in estate, penalizzando i consumi civili ed economici in pianura. Questa fragilità ambientale aggrava lo spopolamento montano, indebolendo l'economia locale, il ricambio generazionale e il presidio umano del territorio”

Quali strategie dalla Regione dunque?

“Interveniamo e interverremo con sempre maggiore efficacia, in attuazione della Strategia regionale per le montagne, sia con misure di mantenimento dei servizi essenziali e per lo sviluppo economico, sia con misure di adattamento ai cambiamenti climatici, ad es. sulla prevenzione del dissesto idrogeologico e sulla gestione della risorsa idrica, finanziati principalmente dal Fondo per lo sviluppo delle montagne italiane (FOSMIT - 56 milioni di Euro dal 2022 al 2025) e da alcune Misure del Fondo



Europeo Agricolo per lo Sviluppo rurale (FEASR).

Il bacino padano è storicamente una delle aree più critiche d'Europa per la concentrazione di particolato (PM10) e ossidi di azoto (NO2), penalizzato da forti limitazioni geografiche e climatiche. In questo contesto, l'UE impone limiti sempre più stringenti con la nuova Direttiva 2024/2881. Dall'osservatorio della sua esperienza tecnica, ritiene che il Piemonte sia in grado di rispettare i tempi di Bruxelles e quali contromisure concrete state introducendo?

“La nuova Direttiva europea, che l'Italia recepirà entro la fine dell'anno, impone target decisamente sfidanti. Tuttavia, proprio a causa della complessa conformazione orografica del bacino Padano, la norma prevede per il Piemonte la possibilità di concordare con la Commissione Europea un percorso dilazionato per il rispetto dei limiti entro il 2040. →

Questa deroga non è un assegno in bianco, ma una tabella di marcia rigorosa che richiederà sforzi coordinati e sinergici tra politiche europee, statali e regionali, poiché l'atmosfera subisce l'impatto cumulativo di ogni attività umana. Per accelerare questo processo, stiamo aggiornando il nostro Piano Regionale della Qualità dell'Aria (PRQA), che verrà approvato entro l'anno introducendo misure fortemente innovative. Grazie a un apposito Coordinamento Tecnico-Scientifico - che unisce Regione, Università, ARPA, Province, Città Metropolitana e categorie produttive - abbiamo validato tecnologie d'avanguardia come l'abbattimento a nebbia d'acqua, i rivestimenti fotocatalitici e i sistemi di captazione delle polveri outdoor, oltre all'incentivazione del biocarburante HVO da scarti. Sul piano degli investimenti e delle azioni strutturali stiamo intervenendo su più fronti: mobilità e spazi urbani con il potenziamento della mobilità sostenibile, già attiva in 76 Comuni pilota, supportato da circa 45 milioni di euro stanziati per la rigenerazione degli spazi urbani. Per il riscaldamento civile abbiamo individuato interventi per oltre 25 milioni di euro per ottimizzare l'uso della biomassa legnosa, promuovendo la manutenzione di impianti e canne fumarie, l'uso di sistemi di filtrazione e la diffusione di moderne caldaie a legna e cippato a bassissime emissioni. In Agricoltura abbiamo definito un apposito Piano stralcio

e le nostre Direzioni sono già al lavoro per inserire le migliori strategie ambientali nella prossima programmazione delle Politiche Agricole Comunitarie (PAC) 2028-2034. Mantenendo e rafforzando questo modello operativo, l'obiettivo del 2040 è pienamente alla nostra portata."

Comparto Acqua e Risorse Idriche, un altro maxi-capitolo...

"Certo. L'alternanza tra periodi di siccità, talora prolungati, e improvvise anomalie pluviometriche tende a porre sotto stress l'intero reticolo idrografico regionale. Le Misure di Regione Piemonte mirano a gestire i fenomeni di scarsità con metodi simili a quelli utilizzati per le alluvioni, attraverso misure proporzionali all'entità in dinamico dei fenomeni, che ogni soggetto pubblico e privato è opportuno metta in atto sia per prevenire le emergenze, sia per razionalizzare l'impiego di risorsa idrica nel corso di eventi particolarmente critici. Fondamentale, in tale logica, un adeguamento dei sistemi di monitoraggio in tempo reale in sinergia con ARPA Piemonte e la promozione di ogni attività di efficientamento gestionale della risorsa in campo idropotabile, agricolo e produttivo".

Un altro tema strategico, in Piemonte come in altre regioni del Nord, è quello dei rifiuti.

"La storica vocazione industriale

del Piemonte ha lasciato in eredità una forte concentrazione di aree industriali dismesse o inquinate, con presenza di oltre 2.100 siti censiti sul territorio regionale (con una forte concentrazione nella Città Metropolitana di Torino e nelle province di Alessandria e Novara) che necessitano di bonifica. Misure urgenti che stiamo attuando includono l'accelerazione dei cantieri legati ai "siti orfani" grazie a 36,6 milioni di euro di fondi PNRR, attualmente in corso di completamento, e l'approvazione del nuovo Piano regionale di gestione dei rifiuti speciali (PRRS) per minimizzare la produzione di scarti industriali e promuovere l'economia circolare nelle imprese piemontesi, sostenute anche dalle misure del Programma Regionale FESR"

Nel 2024 il Piemonte ha prodotto più energia elettrica di quanta ne richieda il fabbisogno interno. Quasi la metà di questa elettricità, circa il 46%, proviene da fonti rinnovabili, con l'idroelettrico e il fotovoltaico a fare da traino; tuttavia, lei ha più volte sottolineato l'eccessiva dipendenza dal gas.

"Il quadro energetico della nostra regione mostra sicuramente un'importante dinamica di crescita, ma non nasconde alcune fragilità strutturali su cui stiamo lavorando intensamente. Il gas naturale copre ancora più del 52% dei consumi interni complessivi. Questa vulnerabilità emerge



chiaramente nei momenti di crisi climatica: pensiamo all'estrema siccità del 2022, quando il calo forzato dell'idroelettrico ha costretto le centrali termoelettriche a gas a coprire fino al 70% della produzione per garantire la tenuta della rete. Inoltre, mentre sul fronte elettrico i passi avanti sono evidenti, il comparto termico – legato ad esempio al riscaldamento – si sta muovendo con molta più lentezza nella transizione verso il green. Questa forte dipendenza dal gas espone direttamente

il nostro tessuto economico e industriale. Le imprese piemontesi stanno facendo la loro parte riducendo progressivamente i consumi con misure di efficientamento, ma restano comunque vulnerabili alla volatilità dei prezzi energetici internazionali. Proprio per questo, come Regione Piemonte abbiamo introdotto una strategia strutturata su due fronti. Da un lato abbiamo potenziato la nostra capacità di controllo istituendo l'Unità di Monitoraggio Energetico Regionale, uno

strumento fondamentale per analizzare i consumi in tempo reale e prevenire i nodi critici nei settori chiave come la logistica e i trasporti. Dall'altro lato stiamo guidando la trasformazione con investimenti concreti attraverso i fondi europei del programma FESR 2021-2027: abbiamo destinato 82 milioni di euro per la riqualificazione energetica degli edifici pubblici e ben 137 milioni di euro per sostenere le nostre imprese nell'adozione di soluzioni più efficienti e sostenibili. →

Il bacino del Po e i grandi laghi richiedono una governance sempre più complessa. Come si conciliano le esigenze della produzione agricola e idroelettrica piemontese con la necessità vitale di preservare il deflusso ecologico dei fiumi?

“Regione Piemonte da tempo promuove un utilizzo razionale delle acque, sia per ragioni di tutela qualitativa che quantitativa che per promuovere l'efficientamento e la riduzione dei costi per i sistemi produttivi. Nell'ambito delle attività condotte in sinergia con l'Autorità di Bacino del Distretto del Po, ricordiamo le sperimentazioni per contemperare le esigenze ambientali, fruttive, produttive, agricole correlate alla regolazione del Lago Maggiore. Sul reticolo di fiumi e torrenti, Regione sta attuando sperimentazioni per definire ottimali valori di Deflusso Ecologico su Dora Baltea ed Orco, in una ottica di intera asta fluviale sul territorio piemontese, condotte di concerto con gli utilizzatori e utilizzando le più recenti tecniche di modellazione a scala di macro habitat, in raccordo con ISPRA”.

Lei si occupa di transizione energetica e ha lavorato con la sua direzione alla legge “Cresci Piemonte”. In che modo la semplificazione amministrativa e urbanistica può accelerare la transizione energetica?

“La transizione energetica, oggi, non è più soltanto una



sfida tecnologica o finanziaria, ma è diventata anche una sfida contro il tempo. I ritardi nella diffusione delle fonti rinnovabili o dei sistemi di accumulo possono derivare anche dai tempi del cosiddetto permitting, ovvero l'iter burocratico per ottenere le autorizzazioni. È proprio qui che si inserisce la legge "Cresci Piemonte", con un'efficacia temporale strategica programmata fino al 31 dicembre 2030, in perfetta coincidenza con i grandi target europei. La norma regionale consente il dimezzamento dei tempi procedurali per l'approvazione delle varianti urbanistiche: questo taglio netto riduce, ad esempio, i tempi per l'insediamento di un'azienda innovativa.

A che punto siamo con le energie rinnovabili? E, soprattutto, il

Piemonte ha spinto molto sulle CER, specie nei piccoli comuni e nelle aree montane: a che punto siamo?

“Il Piemonte si sta posizionando come un vero e proprio motore della transizione energetica in Italia, guidando la classifica nazionale per lo sviluppo delle Comunità Energetiche Rinnovabili. Pensiamo che circa il 21% della potenza totale incentivata a livello nazionale si trova proprio qui. Siamo in prima linea nella diffusione di modelli di produzione e consumo di energia decentralizzati, partecipativi e solidali, che partono direttamente dai territori e dai cittadini. La strada verso la sostenibilità ha una tabella di marcia ben definita: entro il 2030 il Piemonte deve installare quasi 5.000 megawatt di nuova potenza da fonti rinnovabili rispetto al 2021. Al momento siamo perfettamente in linea con le tappe intermedie stabilite anno per anno, ma la sfida resta importante perché per tagliare il traguardo finale mancano ancora poco più di 3.000 megawatt. Per raggiungere questo ambizioso obiettivo senza compromettere il nostro paesaggio, la strategia regionale punta sulla diversificazione, mettendo però il sole al centro. L'idea chiave è quella di non consumare nuovo suolo vergine, preferendo l'installazione di pannelli fotovoltaici sui tetti degli edifici, nelle aree industriali dismesse o su terreni già compromessi dalle attività umane. Parallelamente, l'efficienza energetica gioca un ruolo

fondamentale per ridurre i consumi alla radice e tagliare la nostra dipendenza dall'estero. Il vero fiore all'occhiello del territorio è però rappresentato dalle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER). In Piemonte contiamo già circa 570 configurazioni di autoconsumo collettivo, che coinvolgono oltre 8.200 cittadini e imprese, per una potenza installata che sfiora gli 80 megawatt.

Lei, ingegnere, è originario di Casale Monferrato, un territorio che ha pagato uno scotto altissimo all'industria. Ci sono altre zone in Italia che allo stesso modo sono state pesantemente coinvolte nelle ricadute negative dell'industrializzazione, penso a Taranto e Genova con le Acciaierie, ma anche al Veneto con il caso PFAS nelle Province di Vicenza, Verona e Padova. A suo parere ci può essere un'industria pulita? O comunque come conciliare la presenza di attività economiche con l'ambiente?

“A mio avviso, nella nostra Regione – che ha subito un rilevante processo di deindustrializzazione – va ripensato l'intero approccio alla produzione industriale, in un contesto di re-industrializzazione sostenibile. Oggi disponiamo di procedure integrate di tipo valutativo che sono in grado di accompagnare i nuovi insediamenti produttivi in un processo di mitigazione degli effetti sull'ambiente, anche in relazione alle nuove tecnologie

ed alle migliori tecniche di abbattimento disponibili reperibili, alla riduzione del consumo di acqua e di energia. Si tratta di un processo virtuoso, che negli ultimi 20 anni ha migliorato moltissimo l'impatto ambientale delle attività produttive (le emissioni di alcuni inquinanti, come gli NOx, si sono ridotte ad 1/3 dei livelli del 2006). Ma ha consentito anche alle stesse aziende di migliorare l'efficienza dei loro processi, e la propria concorrenzialità sul mercato, incrementandone la circolarità e riducendo i consumi di energia, acqua e materie prime”.

Torniamo al tema che sta diventando emergente, quello dei PFAS, contenuti nelle acque potabili. Il Piemonte, come altre regioni, sta monitorando la loro presenza. Ma cosa si sta facendo per limitarne l'impatto?

“Il Piemonte è la prima Regione ad aver fissato limiti di emissione per una specifica lista di PFAS, in attesa di norme più attuali da parte dello Stato. Certo, non basta la pubblicazione di una lista di limiti di emissione nelle acque per veder scomparire dall'ambiente sostanze così persistenti, che nei decenni passati sono state immesse in circolo. Ma le previsioni normative attenzionano il problema da parte delle varie attività che impiegano – talora inconsapevolmente – perfluorati nei cicli produttivi e si iniziano a vedere le prime risposte, in termini di tecnologie applicate e di investimenti per adeguamenti

impiantistici. ARPA Piemonte è stata tra le prime agenzie regionali a farsi carico a sua volta del difficile tema relativo al monitoraggio: i PFAS sono migliaia e le attività di monitoraggio sono particolarmente complesse. ARPA ha notevolmente migliorato le proprie tecnologie a riguardo e il Piemonte dispone di un quadro conoscitivo diffuso che supporta le attività e le decisioni regionali. Regione Piemonte ha scelto di istituire, prima in Italia, un Osservatorio Tecnico-Scientifico che raccoglie allo stesso tavolo, coordinato dal direttore all'Ambiente della Regione Piemonte, i rappresentanti delle Università, delle categorie produttive, ARPA, le Province e la Città Metropolitana, in modo tale da operare strategie coordinate per affrontare un tema così articolato”. In conclusione, dalle vette delle Alpi alle complessità industriali della pianura, la sfida della transizione ecologica in Piemonte non si preannuncia semplice. Tuttavia, il percorso tracciato dall'ingegner Angelo Robotto delinea una chiara inversione di rotta: non più inseguire le emergenze croniche, ma governarle d'anticipo attraverso il rigore del dato scientifico, la semplificazione burocratica e gli investimenti mirati. Se il Piemonte riuscirà davvero a trasformare i vincoli ambientali di Bruxelles in un volano di sviluppo per le imprese, i territori montani e le comunità energetiche locali, molto dipenderà dalla tenuta di questo nuovo modello operativo.♦



L'ordine fragile della convivenza

Mauro Garbolino Riva*
Cuneo

Isolchi profondi che attraversano le periferie europee tornano ciclicamente a mostrare le proprie faglie. I recenti e tumultuosi eventi di Belfast, scaturiti da un drammatico episodio di cronaca che ha visto coinvolto un richiedente asilo, suggeriscono che l'evento in sé sia stato soltanto il catalizzatore di tensioni sedimentate. Non si assiste a una fiammata improvvisa, ma al rilascio di un'energia accumulata laddove il tessuto sociale è più fragile.

Dietro la superficie delle rivendicazioni identitarie si cela spesso una dinamica economica, che la sociologia classica riconosce a partire dagli studi fondamentali di Robert K. Merton sulla "deprivazione relativa" contenuti nel suo saggio *Teoria e struttura sociale*. Nei territori in cui le risorse

sono scarse l'arrivo di nuovi nuclei demografici ridefinisce i rapporti di forza. Si instaura così una tacita competizione per la sussistenza. Come ricordava Zygmunt Bauman nelle sue acute riflessioni sulla modernità liquida e nel volume *Stranieri alle porte*, i migranti finiscono spesso per incarnare l'ansia del futuro delle classi deboli; una presenza tangibile su cui proiettare l'incertezza del domani.

Questa frizione si esaspera nelle zone d'ombra dell'irregolarità. L'assenza di uno status legale spinge l'individuo verso i margini dell'invisibilità istituzionale e, al contempo, verso l'iper-visibilità della strada, dove l'economia informale diventa spesso l'unico spazio di sopravvivenza. Si compie qui una sottile asimmetria distributiva: i costi reali di una gestione migratoria incompiuta non ricadono quasi mai sulle classi

Tensioni e povertà accendono le periferie. La mancanza di regole e tutele scarica i costi dei flussi migratori sulle classi deboli, trasformando la convivenza in scontro.

dirigenti, schermate da contesti esistenziali, abitativi e sociali più protetti, ma vengono interamente delegati a chi già sperimenta la marginalità.

A questa faglia strutturale si sovrappone la complessità dei codici culturali. Quando l'incontro tra mondi valoriali differenti avviene senza mediazione, lo spazio pubblico cessa di essere un luogo di sintesi e

diventa un confine. Nel suo saggio *Pluralismo, multiculturalismo e estranei*, il politologo Giovanni Sartori ammoniva già anni fa sui rischi di un multiculturalismo inteso come pura giustapposizione senza reciprocità, capace di generare arcipelaghi culturali reciprocamente impermeabili. Questa incompiutezza si innesta su una diffusa sindrome di abbandono: la percezione, da parte dei residenti storici, di una progressiva ritirata dello Stato dai presidi essenziali della sicurezza e del welfare.

È un paradosso interpretativo che vanta illustri precedenti storici. Nell'Antica Roma la sovraffollata Suburra ospitava una plebe precaria che guardava con manifesto sospetto l'afflusso dei peregrini. Le istituzioni compresero che la stabilità dell'Urbe non si manteneva solo

con la forza, ma garantendo standard minimi di sussistenza attraverso la formula del *panem et circenses*. Già allora, la penuria di tutele reali trasformava la prossimità con l'altro in una potenziale minaccia per l'ordine pubblico.

In questo scenario, l'azione pubblica sembra talvolta ripiegare verso i territori più rassicuranti della postura etica, traducendo una complessa transizione demografica in un esercizio di pedagogia sociale. Eppure, laddove la visione ideale non si traduca in disegno urbanistico ed economico, quegli stessi appelli alla coesione rischiano di assumere le sembianze di una lezione magistrale impartita dall'alto di una cattedra, distante dalle dinamiche concrete del quotidiano. Si smarrisce così la consapevolezza che l'apertura

verso l'altrove esige una fine capacità di comprensione non disgiunta, tuttavia, da una ferma e simmetrica effettività delle regole. Quella domanda di legalità e di perimetri certi, sovente rubricata sotto la categoria del puro risentimento, si rivela allora come l'ultimo linguaggio politico a disposizione di chi si sente vulnerabile per invocare una forma di tutela. Fino a quando la gestione dei flussi rimarrà confinata nella dimensione dell'eccezionalità e dell'emozione, la distanza tra il discorso pubblico e il vissuto dei territori continuerà ad ampliarsi, lasciando che i margini urbani restino i soli, silenziosi custodi di una convivenza non scelta. ♦

*Avvocato cassazionista



L'Evento

Le eccellenze bancarie premiate a Torino

Diego Rubero
Cuneo

Si è svolta ancora una volta, con grande successo e partecipazione di pubblico, presso un gremito «Salone delle Feste» dell'Hotel Principi di Piemonte a Torino, la cerimonia di premiazione del Premio «BancaFinanza 2026», la storica rivista nazionale specializzata che ogni anno pubblica le graduatorie delle banche italiane, classificate secondo gli indici di solidità, redditività e produttività. Il prestigioso riconoscimento è andato ai gruppi bancari e agli istituti primi classificati nelle diverse categorie. L'evento, che è stato presentato dal professor Giuseppe Ghisolfi, banchiere, scrittore e direttore di BancaFinanza, e da Eleonora Pedron, già Miss Italia e noto volto televisivo, è stato organizzato dall'editore della rivista con l'importante sostegno dei main sponsor "Iren", "Tinexta", "Credit Data Research/Ita" e "ameconviene.it" ed in collaborazione con la "ASF", la "Rebuilding Srl",

l'azienda "Agrimontana", la "Ellemme Spa Patrimoni" la "The New Co", lo Studio «Leading Law», la Sim «Cuniberti & Partners», il gruppo «Building», la "Europe Advisory Srl" e "ARC Reale Estate". Ospite d'onore, come ogni anno, il presidente dell'Abi Antonio Patuelli (ne pubblichiamo l'intervista nella pagina accanto) anch'egli premiato con una targa «per la guida autorevole dell'Associazione bancaria italiana a tutela del risparmio, dello sviluppo, della stabilità finanziaria e della fiducia», a premiarlo il professor Giuseppe Ghisolfi e il professor Gian Luigi Gola. Gli stessi hanno anche consegnato un riconoscimento speciale a Elio Rottigni, Direttore generale dell'Abi «per l'impulso strategico al rafforzamento dell'efficienza e dell'innovazione del settore bancario». Premi speciali anche per Gian Maria Gros Pietro, presidente del Consiglio di amministrazione di Banca Intesa, «per la visione

Il Salone delle Feste del prestigioso hotel ha accolto la cerimonia. Ospite d'onore il presidente dell'Abi, Patuelli

e la leadership nella crescita sostenibile di uno dei principali gruppi bancari europei». Il premio, consegnato da Aurelio Matrone, Chief Officer di Tinexta Spa, è stato ritirato a suo nome da Camillo Venesio, amministratore delegato della Banca del Piemonte che a sua volta ha ricevuto da Giovanni Gazza, Chief Financial Offer del Gruppo Iren, il riconoscimento «per l'impegno nello sviluppo del credito territoriale e nel sostegno concreto all'economia



Nella foto a sinistra, il Professor **BEPPE GHISOLFI**, (a sx) e il Professor **GIAN LUIGI GOLA** (a destra), consegnano insieme a **ELEONORA PEDRON** il premio al presidente dell'Abi **ANTONIO PATUELLI** (al centro)

piemontese». Presente in sala anche il responsabile della sede di Torino della Banca d'Italia Lanfranco Suardo al quale l'organizzazione ha voluto anche riservare un riconoscimento per il prezioso e delicato lavoro che svolge quotidianamente. Prima della cerimonia di premiazione sono intervenuti per gli indirizzi di saluto l'europarlamentare Giovanni Crosetto e l'assessore regionale al Bilancio della Regione Piemonte, Andrea Tronzano. Tra gli altri era

presente, in rappresentanza del Comune di Torino, l'assessora al Bilancio, Gabriella Nardelli. La kermesse è poi proseguita con la consegna dei premi agli istituti meglio classificati nelle differenti categorie. Il Premio riservato ai «Gruppi maggiori» nella superclassifica è andato al Gruppo Bancario Mediolanum. Il premio è stato consegnato da Cristina Mobiglia al responsabile delle relazioni esterne Renato Ravazzani. Il premio per «Gruppi maggiori

per solidità» nella graduatoria redditività è andato, invece, al Gruppo Bancario Cooperativo ICCREA. Il premio è stato consegnato da Enrico Mussetto a Pierpaolo Stra, consigliere di Bcc Banca ICCREA. Il Premio per la categoria «Gruppi maggiori per redditività» se lo è aggiudicato il Gruppo BPER Banca. →

A ritirare il premio Giuseppe La Boria, direttore generale Liguria e Piemonte dell'Istituto. Il Premio è stato consegnato dal notaio Andrea Ganelli. Il riconoscimento per la categoria «Banche Maggiori» se lo è aggiudicato la Banca Fideuram-Intesa San Paolo Private Banking. A ritirare il premio Gianni Debernardi, Responsabile dell'area Valle d'Aosta, Piemonte Nord e Torino Il Premio è stato consegnato da Luciano Mandiello. Il riconoscimento riservato al miglior classificato dei «Gruppi Medi» della superclassifica è andato al «Gruppo Allianz Bank Financial Advisor». Il premio è stato ritirato dal vice direttore generale Mario Ruta e consegnato da Silvana Cozza. Il Premio riservato ai «Gruppi Medi per solidità» è andato alla Cassa Centrale Banca: a ritirare il riconoscimento sono stati il presidente della Banca di Caraglio e consigliere di amministrazione Livio Tomatis e la dottoressa Roberta Famà chief della direzione Esg e rapporti istituzionali di Cassa centrale banca. A consegnarlo, l'architetto Piercarlo Rolando. Il professor Giovanni Cuniberti ha consegnato il premio per le «Banche Medie» nella superclassifica, alla Banca Passadore nella persona del responsabile Area Nord-Ovest Fabio Avezzano. Il riconoscimento riservato al miglior classificato dei «Gruppi Piccoli» della superclassifica è andato invece a al «Gruppo Bancario Ersel». A ritirare il premio, consegnato da Luigi Bardini, il presidente

**Grande successo
a Torino per
il Premio
BancaFinanza:
la prestigiosa
kermesse
riunisce all'Hotel
Principi di
Piemonte i
vertici delle
istituzioni, i
grandi sponsor e
gli ospiti d'onore
del settore**

**Da Mediolanum
alle banche
minori: la
consegna dei
premi assoluti
per solidità
e redditività,
prima dell'analisi
tecnica finale
sui bilanci
che chiude
ufficialmente la
manifestazione**

dell'Istituto Guido Giubergia. Il Premio per la categoria «Gruppi piccoli per redditività» se lo è aggiudicato il Gruppo Banca Finanziaria Internazionale. A ritirare il premio, consegnato da Luca Boffa, Giovanni Marchi chief operating officer della Banca. Massimiliano De Castro ha invece consegnato il riconoscimento alla Banca Cesare Ponti, prima classificata nella categoria «Banche Piccole»: premio ritirato da Mauro Re, executive del Nord-Ovest. E' stato invece Danilo Merlo a consegnare il riconoscimento, alla Banca Akros, prima classificata nella categoria «Banche Minori». A ritirare il premio Il presidente dell'Istituto Mauro Paoloni. Infine, ha chiuso la cerimonia di premiazione Irene Bertucci che ha consegnato il premio a Federica Fugiglando, consigliera di Guber Banca, prima classificata tra le «Banche minori». La partecipatissima manifestazione si è chiusa con l'intervento di Carlo Spagliardi, Ceo di «Credit Data Research Italia», che ha illustrato criteri e metodologie con i quali sono stati analizzati i bilanci delle banche e stilate le classifiche. ♦

Giovanni Crosetto: «Nel 2027 la revisione del pacchetto bancario»

Prima della cerimonia di premiazione, e dell'intervista ad Antonio Patuelli, sono intervenuti l'europarlamentare Giovanni Crosetto e l'assessore della Regione Piemonte al Bilancio Andrea Tronzano.

Il primo a prendere la parola è stato Crosetto che ha fatto il punto sul lavoro in Europa, per poi evidenziare quanto fatto nell'ultimo periodo da Abi e Federcasse, ringraziandole anche per il supporto fornito a livello europeo,

«Per quanto riguarda il dossier relativo alle cartolarizzazioni puntiamo a tenere alta la competitiva e le richieste del mercato che non possono essere sacrificate in nome della stabilità finanziaria. Per quanto riguarda la vigilanza di Esma, invece stiamo adottando, in linea con il Governo italiano, un approccio prudente e graduale visto la delicatezza del ruolo di Consob. Infine, già quest'anno stiamo gettando le basi per arrivare il prossimo anno alla revisione del pacchetto bancario, dove vogliamo portare il principio della proporzionalità, specialmente per quanto riguarda



Giovanni Crosetto

il tema dei requisiti di capitale. Inoltre, vogliamo far sì che il nostro sistema cooperativo venga riconosciuto e che vengano richiesti requisiti opportuni, cosa che oggi, per via della dimensione consolidata, non succede».

Dopodiché, è intervenuto Andrea Tronzano che ha riassunto la situazione economica regionale:

«In un modo in cui regnano le incertezze, come Regione Piemonte stiamo cercando di dare sostegno alle piccole, medie e grandi imprese. Nondimeno, il tessuto economico non può fare



Andrea Tronzano

a meno delle banche e la nostra azione cerca anche di favorire l'incontro tra imprese e istituti di credito. Pertanto, è importante premiare le eccellenze del mondo bancario e sono molte quelle che si contraddistinguono per la solidità. In ogni caso, il Piemonte, terra che io credo sia di straordinario valore, vuole essere una terra di sviluppo economico capace di attirare investimenti. ♦

Antonio Patuelli: «Per i mercati finanziari serve la pace in Iran»

Alessandro Marini
Cuneo

In occasione della consegna del premio «BancaFinanza 2026» è stato intervistato dal vicedirettore del quotidiano «La Stampa», Giuseppe Bottero il presidente dell'Associazione Bancaria Italiana Antonio Patuelli. Innanzitutto, il presidente dell'Abi si è concentrato sulla situazione economica internazionale e sulla solidità delle banche italiane.

«La gravità è evidente. Tutti i giorni i mercati ricevono una doccia fredda di annunci che dicono, fatti che li smentiscono e infine dichiarazioni che correggono i primi. Tutto ciò, fa sì che i mercati finanziari siano costantemente in altalena. Inoltre, a danneggiare l'intero sistema ci pensano quei operatori che cercano di sfruttare in anticipo le informazioni riservate che hanno ottenuto in modo non sempre trasparente.

In ogni caso, non sono ottimista, ma speranzoso che si raggiunga uno stabile armistizio tra tutte le parti coinvolte nel conflitto in



Il numerosissimo pubblico presente nella splendida cornice del Salone delle Feste dell'Hotel «Principi di Piemonte» a Torino

Medio Oriente. Purtroppo, come diceva il mio professore di diritto romano, Giorgio La Pira, è più semplice fare la guerra che la pace. Detto ciò, alla domanda su quanto siano solide le banche, io rispondo che mediamente lo sono. Tuttavia, è da rilevare come il costo del denaro sia aumentato. I titoli di Stato, specialmente italiani, e le obbligazioni, così come i prodotti

finanziari, garantiscono una tenuta abbondante rispetto all'andamento dell'inflazione. E' importante però, che si sbloccino provvedimenti europei per favorire, ma senza costringere, i risparmiatori a fare investimenti finanziari attraverso alcuni incentivi».

Dopodiché, Antonio Patuelli si è concentrato su due delle sfide del futuro: l'euro digitale e l'IA.

**Il presidente dell'Abi
interviene a Torino
in occasione
della cerimonia
del premio
«BancaFinanza
2026»: nell'intervista
con Giuseppe Bottero
si analizzano
la solidità bancaria
e le grandi sfide
tra mercati e IA.**

«L'Europa ha usufruito per decenni dei circuiti internazionali americani, perchè furono loro a portare nel vecchio continente questa tecnologia che oggi però, è accessibili da chiunque. In tal senso vedo molto positivamente le iniziative private europee. In ogni caso, va rimarcato il fatto che l'euro digitale è la medesima cosa della moneta.

La storia della monetazione è un'evoluzione continua che inizia con le monete, per poi passare alla cartamoneta nella seconda metà del XIX secolo e infine arrivare alla terza frontiera: la moneta digitale. L'intelligenza artificiale, invece, inizialmente preoccupa come qualsiasi novità. Certamente spariranno alcuni mestieri, ma altri ne trarranno beneficio e si evolveranno. Certamente serve più senso critico da parte di chi



Il vicedirettore del quotidiano «La Stampa» **GIUSEPPE BOTTERO**, (primo a sx), ha intervistato il presidente Abi **ANTONIO PATUELLI** (primo a dx), prima della cerimonia di premiazione condotta da **GIUSEPPE GHISOLFI** ed **ELEONORA PEDRON**, al centro nella foto.

la utilizza, come ha ricordato lo stesso Papa Leone XIV.

Infine, si è concentrato sulla situazione energetica del vecchio continente:

«Purtroppo il rischio maggiore per le economie europee riguarda la dipendenza energetica nei confronti dei combustibili fossili.

Aver importato per anni e anni gas e petrolio a basso costo, ci ha reso fragili e dipendenti dai paesi esportatori. Proprio per tale ragione, è importante che il Governo inizi programmare

un futuro basato sull'energia nucleare: ottenuta con tecnologie avanzate che non hanno più nulla in comune con quelle di quarant'anni fa». ♦

**Il servizio fotografico
è stato realizzato
da Nicolò Costamagna**



Il professor **GIAN LUIGI GOLA** premia il dottor **ELIO ROTTIGNI**, direttore generale dell'**ABI**



Il dottor **GIOVANNI GAZZA** (Gruppo Iren) premia l'amministratore delegato e direttore generale **CAMILLO VENESIO** di **BANCA DEL PIEMONTE**



Il dottor **AURELIO MATRONE** (Tinexta) premia il presidente **GIAN MARIA GROS PIETRO** di **INTESA SAN PAOLO**. Ritira il premio il dottor **CAMILLO VENESIO**



La dottoressa **CRISTINA MOBIGLIA** (Cdr Italia), premia il responsabile pubbliche relazioni **RENATO RAVAZZANI** di **MEDIOLANUM** prima nella superclassifica «Gruppi maggiori»



Il dottor **ENRICO MUSSETTO** (The New Co) premia il consigliere **PIERPAOLO STRA** del **GRUPPO BANCARIO COOPERATIVO ICCREA**, primo nella graduatoria solidità nella categoria «Gruppi maggiori»



Il notaio **ANDREA GANELLI** (Leading Law) premia il direttore regionale Liguria e Piemonte **GIUSEPPE LABORIA** del **GRUPPO BPER BANCA** primo nella superclassifica per redditività «Banche maggiori»



Il geometra **LUCIANO MANDIELLO** (ELLEMME S.p.a.), premia il responsabile Area Private Valle d'Aosta, Piemonte Nord e Torino **GIANNI DEBERNARDI** di **FIDEURAM** prima nella superclassifica «Banche maggiori»



La dottoressa **SILVANA COZZA** (ameconviene.it), premia il vice direttore generale **MARIO RUTA** del **GRUPPO ALLIANZ BANK FINANCIAL ADVISOR**, prima nella superclassifica «Gruppi medi»

L'Evento

PREMIO «BANCA FINANZA 2026» ALL'HOTEL PRINCIPI DI PIEMONTE



Il dottor **LUIGI BARDINI** (Azienda Agrimontana), premia il presidente **GUIDO GIUBERGIA** del **GRUPPO BANCARIO ERSEL**, prima nella superclassifica «Gruppi piccoli»



Il dottor **MASSIMILIANO DE CASTRO** (ARC Real Estate), premia l'Executive Nord Ovest **MAURORE** di **BANCA CESARE PONTI**, prima nella superclassifica «Banche piccole»



L'architetto **PIERCARLO ROLANDO** (REbuilding srl) premia il consigliere di amministrazione **LIVIO TOMATIS** e la dottoressa **ROBERTA FAMÀ** del **GRUPPO CASSA CENTRALE BANCA DI CREDITO**, prima per redditività nella categoria «Gruppi medi»



Il professor **GIOVANNI CUNIBERTI**, (Cuniberti & Partners) premia il responsabile Area Nord Ovest della **BANCA PASSADORE** prima nella superclassifica «Banche medie»

*I momenti salienti della
premiazione a Torino.
Un racconto per immagini
tra grandi ospiti,
autorità e banchieri.*



Il dottor **LUCA BOFFA** (Gruppo Building) premia il dottor **GIOVANNI MARCHI** Chief operating officer Banca Finint di **GRUPPO BANCA FINANZIARIA INTERNAZIONALE**, prima per redditività nelle «Banche piccole»



Il dottor **DANILO MERLO** (ASF Logistics & Transport), premia il presidente **MAURO PAOLONI** di **BANCA AKROS**, prima nella superclassifica «Banche minori»



La professoressa **IRENE BERTUCCI** (a destra) premia la consigliera **FEDERICA FUGIGLANDO** della **GUBER BANCA**, prima nella per redditività nella categoria «Banche minori»



LEADING LAW

L'esperienza del passato
unita alla velocità del futuro
per un presente che non esisteva



www.leadinglaw.it

Lo studio

Rischio climatico e PMI, impatti e strategie. L'analisi di Deloitte

In collaborazione con Adnkronos
Roma

I danni diretti alle infrastrutture italiane causati dal cambiamento climatico potrebbero raggiungere i 5 miliardi annui entro il 2050. A seconda dell'intensità degli impatti economici, potrebbe verificarsi una progressiva riduzione del Pil, compresa tra l'1,6% e il 6% entro il 2050. Tra le Pmi italiane, però, solo il 14% ha adottato misure per la continuità operativa in caso di eventi estremi e soltanto il 10% ha introdotto azioni di adattamento rivolte a infrastrutture e asset fisici. Sono queste alcune delle principali evidenze emerse dal report di Deloitte 'Il rischio climatico in Italia. Dagli scenari alle proposte di intervento', che analizza l'impatto del rischio climatico sul contesto economico-finanziario italiano e la maturità delle piccole e medie imprese nell'affrontarne le sfide. Il report è stato realizzato con la collaborazione di esperti del Politecnico di Milano, dell'Università Ca' Foscari, del team dell'area Climate della Florence

School of Regulation (European University Institute) e con Ipsos-Doxa.

“L'Italia, a causa della sua collocazione geografica nel Mediterraneo, è tra i Paesi europei in cui gli effetti del cambiamento climatico si manifestano più rapidamente - commenta Paolo D'Aprile, Sustainability Leader di Deloitte Central Mediterranean - e le principali proiezioni indicano un aumento delle temperature superiore ai 2°C rispetto ai livelli preindustriali già nel prossimo decennio. Il cambiamento climatico produce già oggi perdite economiche rilevanti che si amplificheranno in futuro. In questo scenario investire in strategie di mitigazione e adattamento non significa solo rispondere a vincoli normativi o finanziari, ma cogliere un'opportunità concreta per rafforzare la capacità di crescita e innovazione delle imprese e dei territori”.

Stando al report, i danni diretti annui alle infrastrutture italiane

causati dagli impatti del rischio climatico potrebbero raggiungere circa 2 miliardi di euro entro il 2030 e 5 miliardi entro il 2050. Considerando anche gli effetti indiretti, come l'interruzione dei servizi e gli impatti sulle catene di fornitura, il costo complessivo stimato si colloca



I danni diretti alle infrastrutture italiane causati dal cambiamento climatico potrebbero raggiungere i 5 miliardi annui entro il 2050.

Tra le Pmi italiane, però, solo il 14% ha adottato misure per la continuità operativa in caso di eventi estremi e soltanto il 10% ha introdotto azioni di adattamento rivolte a infrastrutture e asset fisici.



tra 11,5 e 18 miliardi l'anno al 2050. In questo senso, si prevede una progressiva riduzione del Pil compresa fra l'1,6% e il 6% entro il 2050, a seconda dell'intensità degli impatti economici e dello scenario considerato e rispetto a un contesto non interessato dal rischio climatico. "Un danno economico che tende ad accumularsi in maniera non lineare e ad accelerare progressivamente nel tempo. In particolare, il rischio climatico si trasmette dall'economia reale

del Paese a quella finanziaria in differenti modalità, come il costo di rifinanziamento, l'aumento del debito pubblico e la compressione dello spazio fiscale", rivela il report. Dall'indagine promossa da Deloitte e condotta da Ipsos-Doxa emerge che solo il 34% delle piccole e medie imprese intervistate attribuisce al tema un ruolo significativo o centrale nei propri framework di gestione del rischio e il 39% delle stesse dichiara un'esposizione molto o abbastanza

elevata ai rischi climatici fisici su un orizzonte decennale. Allo stesso tempo, solo il 14% delle Pmi italiane ha implementato misure a supporto della continuità operativa del business in caso di eventi estremi, così come appena il 10% ha introdotto azioni di adattamento verso infrastrutture e asset fisici. Nel complesso, emerge un approccio strategico di breve periodo e poco strutturato. ♦

L'opinione



Enshittification: perché le piattaforme che amiamo peggiorano la nostra vita

Stefano Bresciani*
Torino

All'inizio sembrano renderci la vita più semplice. Poi diventano indispensabili. Infine, quasi senza che ce ne accorgiamo, iniziano a peggiorare. È una storia che molti di noi hanno vissuto almeno una volta: apriamo un social network e troviamo sempre meno post degli amici e sempre più contenuti suggeriti; cerchiamo un prodotto online e fatichiamo a distinguere il risultato migliore da quello sponsorizzato; proviamo a cancellare un abbonamento e scopriamo che uscire è molto più complicato che entrare. Questa sensazione diffusa ha oggi un nome volutamente sgradevole, ma molto efficace: enshittification. Il termine è stato reso popolare

dallo scrittore Cory Doctorow e descrive il progressivo deterioramento delle piattaforme digitali. Secondo questa idea, molte piattaforme attraversano tre fasi: prima offrono grande valore agli utenti per crescere; poi spostano valore verso le aziende che vogliono raggiungere quegli utenti; infine, quando tutti dipendono dalla piattaforma, estragono valore da entrambi, peggiorando l'esperienza complessiva. Non è solo una battuta da Internet. Nel 2023 l'American Dialect Society ha scelto "enshittification" come parola dell'anno, segno che il termine intercetta un disagio molto reale nell'economia digitale contemporanea. Per capire perché questo fenomeno è così rilevante, bisogna partire da

una domanda semplice: che cos'è davvero una piattaforma? Nel linguaggio quotidiano usiamo questa parola per indicare quasi tutto ciò

**Apriamo
un social
e troviamo
sempre
un post di amici
e sempre più
contenuti
suggeriti e
fatichiamo a
distinguere
il migliore
da quello
sponsorizzato**

**La parola
dell'anno
intercetta un disagio
reale dell'economia
digitale
contemporanea
e per capire
il fenomeno bisogna
partire da una
domanda molto
semplice:
che cosa
è una piattaforma**

STEFANO BRESCIANI

Ph.D., è Professore Ordinario di Innovation Management e Digital Transformation presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, dove è anche il Direttore del MBA - Master in Business Administration.

Le sue principali aree di ricerca includono l'innovation technology, l'international business, l'open innovation.

E' Membro del Comitato Scientifico di importanti riviste nazionali e internazionali e siede in board di primarie aziende italiane.

È Vice Presidente dell'EuroMed Research Business Institute (EMRBI), Direttore del Centro di Ricerca della Business School Q-Institute e Vice Presidente dell'Academy of Innovation, Entrepreneurship, and Knowledge (ACIEK).

che passa dal digitale: Amazon, Google, Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Airbnb, Uber, Booking, Spotify, LinkedIn, App Store, Play Store, le app di delivery, i marketplace, i portali di prenotazione. Ma una piattaforma non è semplicemente un sito o un'app. È un'infrastruttura che mette in relazione gruppi diversi di soggetti, chiamati spesso "lati" della piattaforma. Un marketplace come Amazon collega almeno due lati: venditori e compratori. Una piattaforma come Airbnb collega proprietari di immobili e viaggiatori. Uber collega autisti e passeggeri. Booking collega strutture ricettive e turisti. YouTube collega creator,

spettatori e inserzionisti. Facebook, Instagram o TikTok collegano utenti, creator, aziende e pubblicitari. Un app store collega sviluppatori e possessori di smartphone. In tutti questi casi, il valore della piattaforma nasce dall'interazione tra questi lati. Se ci sono molti compratori, i venditori vogliono esserci. Se ci sono molti venditori, i compratori trovano più scelta. Se ci sono molti utenti, gli inserzionisti pagano per raggiungerli. Se ci sono molti creator, gli utenti restano più a lungo. La piattaforma non produce necessariamente tutto ciò che vende o distribuisce: il suo vero potere sta nell'organizzare l'incontro. È qui che nasce il

fascino, ma anche l'ambiguità, dei business piattaforma. Da un lato, essi riducono i costi di transazione, facilitano l'accesso ai mercati, aumentano la scelta e rendono più semplici attività che prima erano più frammentate. Dall'altro lato, la piattaforma non è mai un intermediario neutrale. Decide chi appare prima, chi resta invisibile, quali dati vengono raccolti, quali contenuti sono premiati dall'algoritmo, quali prodotti vengono spinti, quali commissioni si pagano e quali regole devono rispettare gli operatori. →

Una piattaforma, quindi, non è solo un luogo digitale: è anche un sistema privato di governo delle relazioni economiche. Il successo di questi modelli si basa su un meccanismo potentissimo: l'effetto rete. Più persone usano una piattaforma, più quella piattaforma diventa utile. Un social network senza amici non serve a molto. Un marketplace senza venditori è povero. Un sito di recensioni senza recensioni non orienta nessuno. Una piattaforma di prenotazioni con pochi hotel non attira viaggiatori. Ma quando la piattaforma cresce, il meccanismo si autoalimenta. Più utenti entrano, più altri utenti e imprese hanno interesse a entrare. È per questo che negli ultimi anni abbiamo assistito al dilagare dei business piattaforma: non hanno semplicemente digitalizzato vecchi servizi, ma hanno costruito nuovi

punti di accesso a interi mercati. Nella prima fase, la piattaforma deve conquistare utenti. Per farlo, offre molto valore. Amazon prometteva più scelta e convenienza. Google prometteva di organizzare l'informazione. Facebook prometteva di farci restare in contatto con amici e familiari. YouTube permetteva a chiunque di pubblicare video. Airbnb offriva un'alternativa agli hotel. Uber prometteva mobilità più semplice. Spotify sembrava mettere tutta la musica del mondo in tasca. In questa fase l'utente percepisce un guadagno netto: risparmia tempo, trova più scelta, accede a servizi nuovi, comunica meglio, compra più facilmente, viaggia con meno attriti. Anche le imprese e i professionisti hanno molto da guadagnare. Un piccolo venditore può raggiungere clienti nazionali o internazionali. Un ristorante può ricevere ordini

Una piattaforma non è solo un luogo digitale ma anche un sistema privato di governo delle relazioni economiche e il successo di questi modelli è basato sul meccanismo dell'effetto rete

senza costruire una propria infrastruttura digitale. Un hotel indipendente può comparire accanto a grandi catene. Un creator può costruire un pubblico senza possedere una televisione, una radio o un giornale.





Un artigiano può vendere su marketplace globali. La piattaforma, in questa fase, sembra democratica: abbassa barriere, apre possibilità, porta visibilità. Ma proprio mentre crea valore, costruisce anche dipendenza. L'utente carica foto, salva preferenze, accumula recensioni, crea playlist, costruisce una rete di contatti, memorizza metodi di pagamento. L'impresa apre un profilo, investe in contenuti, raccoglie recensioni, impara a usare gli strumenti pubblicitari, forma personale, adatta processi interni. Il creator costruisce follower. Il venditore costruisce reputazione. L'albergatore raccoglie valutazioni. Poco alla volta, uscire resta possibile in teoria, ma diventa costoso in pratica. È a questo punto che il rapporto di forza cambia. Quando la piatta-

forma ha conquistato molti utenti, diventa interessante per chi vuole raggiungerli: aziende, venditori, inserzionisti, sviluppatori, creator professionali. La piattaforma può allora iniziare a monetizzare l'accesso al pubblico. Vuoi essere più visibile? Paga. Vuoi comparire prima nei risultati? Paga. Vuoi raggiungere i follower che hai costruito? Sponsorizza. Vuoi dati migliori? Acquista strumenti avanzati. Vuoi restare competitivo nel marketplace? Investi in pubblicità interna. Il cambiamento raramente avviene in modo brusco. È graduale. Un social mostra un po' meno contenuti delle persone seguite e un po' più contenuti suggeriti. Un marketplace dà più spazio ai prodotti sponsorizzati. Una piattaforma di delivery aumenta le commissioni. Un servizio gratuito

introduce funzioni premium. Un abbonamento aggiunge pubblicità. Un algoritmo cambia e rende meno visibili contenuti che prima funzionavano. L'esperienza non crolla da un giorno all'altro: si deteriora lentamente. Pensiamo ai social network. Molte aziende hanno investito anni per costruire pagine e community. All'inizio potevano raggiungere una parte significativa del proprio pubblico senza pagare. Poi la visibilità organica è diminuita e la pubblicità è diventata sempre più necessaria. Per l'utente, il risultato è un feed meno personale e più commerciale. Per l'azienda, il risultato è che il pubblico costruito nel tempo non è più davvero "suo": per raggiungerlo deve passare di nuovo dalla piattaforma e pagare.

Pensiamo ai marketplace. Il venditore entra perché trova clienti. Poi però aumentano concorrenza, commissioni, costi pubblicitari e dipendenza dall'algoritmo. A quel punto il venditore non è più semplicemente un utilizzatore della piattaforma: diventa quasi un inquilino. E se il proprietario dell'edificio cambia affitto, regole o visibilità delle vetrine, l'inquilino può lamentarsi, ma spesso non può permettersi di andarsene. Pensiamo a Reddit. Nel 2023 la piattaforma ha modificato le condizioni economiche di accesso alle proprie API, cioè gli strumenti che consentivano ad applicazioni esterne di interagire con Reddit. La decisione ha provocato una protesta molto ampia: migliaia di comunità sono state temporaneamente oscurate e diverse applicazioni di terze parti hanno chiuso o cambiato modello. La vicenda è emblematica perché mostra che il valore di una piattaforma non è prodotto solo dall'azienda proprietaria, ma anche da utenti, moderatori, sviluppatori e comunità. Quando le regole cambiano unilateralmente, chi ha contribuito a creare quel valore può sentirsi improvvisamente espropriato. Pensiamo ad Amazon Prime. Nel 2025 la Federal Trade Commission statunitense ha annunciato un accordo da 2,5 miliardi di dollari con Amazon relativo alle pratiche di iscrizione e cancellazione di Prime. Secondo l'autorità, Amazon avrebbe utilizzato interfacce ingannevoli per iscrivere

consumatori al servizio e rendere più difficile la cancellazione; l'accordo prevede una sanzione civile e rimborsi ai consumatori, pur senza ammissione di responsabilità da parte dell'azienda. Il caso mostra un aspetto cruciale: nell'economia digitale il potere non passa solo dai prezzi, ma anche dal design. Un pulsante più evidente, una scelta preselezionata, un percorso di cancellazione più lungo o un messaggio ambiguo possono orientare milioni di decisioni. Pensiamo anche a Booking.com. Nel maggio 2024 la Commissione europea ha designato Booking Holdings come gatekeeper nell'ambito del Digital Markets Act per il servizio Booking.com; dal novembre 2024 la piattaforma è tenuta a rispettare gli obblighi previsti dalla normativa europea. Il termine gatekeeper è molto significativo: indica un soggetto che controlla una porta d'accesso. Per molte strutture ricettive essere presenti su una grande piattaforma di prenotazione può essere decisivo, ma quando l'accesso al mercato passa da un intermediario così potente, il rapporto tra piattaforma e operatori diventa inevitabilmente asimmetrico. Naturalmente non bisogna cadere in una lettura semplicistica. Le piattaforme non sono solo un problema. Hanno creato innovazione, efficienza, opportunità imprenditoriali e benefici reali per i consumatori. Hanno permesso a piccole imprese di vendere fuori dal proprio territorio, a creator

sconosciuti di costruire un pubblico, a viaggiatori di confrontare offerte, a consumatori di accedere a servizi più comodi. Il problema nasce quando la piattaforma diventa così centrale da poter modificare progressivamente le condizioni dello scambio senza che utenti e imprese abbiano alternative equivalenti. In quel momento la piattaforma smette di essere soltanto un servizio e diventa un regolatore privato. Decide le regole del mercato, ma senza essere un mercato pubblico. Decide la visibilità, ma senza sempre spiegare i criteri. Decide le commissioni, ma sapendo che molti operatori non possono facilmente uscire. Decide l'algoritmo, ma gli effetti ricadono su imprese, consumatori, lavoratori, creator e comunità. Il cuore dell'enshittification è proprio questo spostamento degli incentivi. All'inizio la piattaforma deve servire bene gli utenti. Poi deve servire chi paga per raggiungere quegli utenti. Infine, quando tutti dipendono da essa, può permettersi di peggiorare l'esperienza complessiva pur aumentando la propria capacità di estrazione del valore. L'utente vede più pubblicità, meno controllo, più contenuti suggeriti, più abbonamenti, più passaggi inutili. L'impresa paga di più per ottenere la stessa visibilità. Il creator insegue l'algoritmo. Il venditore compra advertising dentro il marketplace. Il consumatore continua a restare perché andarsene costa tempo, dati, reputazione, contatti, abitudini.



La domanda allora non è solo perché le piattaforme peggiorano, ma perché continuiamo a usarle. La risposta è che spesso non restiamo perché siamo pienamente soddisfatti, ma perché le alternative sono deboli o scomode. Un professionista può lamentarsi di LinkedIn, ma difficilmente può ignorarlo. Un hotel può criticare le commissioni delle piattaforme di prenotazione, ma difficilmente può rinunciare alla loro visibilità. Un venditore può soffrire la dipendenza da un marketplace, ma uscire significa perdere clienti. Un creator può essere frustrato da TikTok, Instagram o YouTube, ma spostare il pubblico altrove è difficilissimo. Per le imprese, la lezione è chiara: usare le piattaforme può essere indispensabile, ma dipenderne troppo è rischioso. Un brand che comunica solo attraverso social media, un ristorante

che dipende quasi esclusivamente dalle app di delivery, un venditore che basa tutto su un marketplace, un creator che vive di una sola piattaforma stanno beneficiando di infrastrutture potenti, ma stanno anche cedendo autonomia. Per i consumatori, la lezione è imparare a riconoscere i segnali del deterioramento: più pubblicità, meno trasparenza, più difficoltà a uscire, più opzioni a pagamento, più risultati sponsorizzati, meno controllo sull'esperienza. La parola *enshittification* è difficile da tradurre. Potremmo parlare di deterioramento delle piattaforme, degrado digitale, peggioramento estrattivo. Nessuna traduzione, però, coglie pienamente la forza dell'originale. Forse perché il termine non descrive solo un processo economico, ma una frustrazione collettiva: la sensazione che molti servizi nati per semplificarci la vita stiano

diventando più costosi, più opachi, più manipolativi e meno utili. La storia delle piattaforme digitali non è una storia di buoni contro cattivi. È una storia di incentivi. Una piattaforma resta sana quando deve continuare a meritare la fiducia di utenti, imprese e creator. Diventa pericolosa quando questi soggetti non possono più andarsene facilmente. Perché il vero potere, nell'economia digitale, non è solo convincerci a entrare. È fare in modo che, anche quando l'esperienza peggiora, restare sembri ancora più conveniente che uscire.

*Ordinario di Economia e gestione dell'innovazione Università di Torino

Transizione ecologica



L'agricoltura del futuro sarà geospaziale: satelliti, droni e intelligenza artificiale cambiano il lavoro nei campi

David Taddei
Roma

Per millenni gli agricoltori hanno osservato il cielo per prevedere il tempo. Oggi, invece, è il cielo a osservare loro. Migliaia di satelliti monitorano quotidianamente lo stato di salute delle colture, misurano l'umidità dei terreni, individuano stress idrici e stimano persino la resa produttiva di un vigneto. È la nuova frontiera delle tecnologie geospaziali applicate all'agricoltura, uno dei settori che più rapidamente sta adottando strumenti digitali avanzati per affrontare le sfide poste dai cambiamenti climatici e dalla crescente domanda di cibo. Se alziamo lo sguardo verso il cielo, incontriamo il primo grande alleato di questa transizione: le costellazioni di microsatelliti che orbitano intorno al pianeta. Questi custodi silenziosi fotografano costantemente la Terra utilizzando sensori capaci di catturare frequenze della luce che l'occhio umano non può percepire, come l'infrarosso vicino. Persino le nuvole non sono più un ostacolo, grazie ai satelliti radar che usano microonde per penetrare la coltre atmosferica e misurare l'esatta umidità del suolo. Sotto la linea delle nuvole, ma ben sopra le chiome degli alberi, si muovono poi i droni equipaggiati con telecamere termiche e sensori laser. In molti territori, già oggi, flotte di piccoli velivoli autonomi

**Una rivoluzione
silenziosa
che promette
di aumentare
la produttività
riducendo
consumi, emissioni
e sprechi**

decollano da stazioni di ricarica automatizzate per andare a spruzzare agrofarmaci o fertilizzanti esclusivamente su coordinate geografiche esatte. Secondo gli esperti, entro pochi anni il concetto stesso di gestione agricola cambierà radicalmente. Non si parlerà più di trattare un appezzamento come un'unità omogenea, ma di intervenire in modo differenziato su ogni singola porzione di terreno, sulla base delle sue caratteristiche specifiche. Al centro di questa trasformazione ci sono i sistemi di osservazione satellitare. →

**Dalla vite al grano,
dagli allevamenti
ai frutteti:
l'agricoltura
del prossimo
decennio sarà
sempre più
guidata da dati
georeferenziati
raccolti da
satelliti, droni,
sensori e sistemi
di intelligenza
artificiale**



Overshoot Day, l'Italia ha esaurito le risorse del 2025: l'agritech punta a rinviare il conto. L'Italia ha già consumato tutte le risorse naturali che i propri ecosistemi sono in grado di rigenerare in un anno. Il cosiddetto Overshoot Day nazionale è caduto il 3 maggio: da quella data il Paese vive in deficit ecologico, utilizzando risorse che appartengono alle generazioni future e facendo affidamento sul capitale naturale globale. Se tutta la popolazione mondiale adottasse gli stessi modelli di consumo e produzione italiani, sarebbero necessari circa 2,7 pianeti Terra per soddisfare il fabbisogno dell'umanità. A rendere ancora più complesso il quadro contribuiscono gli effetti della crisi climatica e del consumo di suolo. Secondo i dati ISPRA, in Italia scompaiono ogni anno oltre 78 chilometri quadrati di territorio naturale, mentre tra il 2012 e il 2021 il consumo di suolo ha causato una perdita media superiore a 4 milioni di quintali di prodotti agricoli all'anno. Sul fronte idrico, il settore agricolo assorbe circa il 55% dell'acqua dolce utilizzata nel Paese, in un contesto in cui le perdite delle reti di distribuzione sfiorano il 40%.

In questo scenario, la transizione digitale dell'agricoltura viene indicata come una delle leve più efficaci per ridurre la pressione sulle risorse naturali. Secondo Diagram Group, realtà italiana specializzata in innovazione tecnologica per il settore primario, l'agricoltura 4.0 può contribuire a ridurre fino al 40% i consumi idrici e del 20% l'impiego di agrofarmaci. Un mercato che nel 2025 ha raggiunto in Italia il valore di circa 2,5 miliardi di euro.

«Investire in agritech significa fornire agli agricoltori strumenti concreti per migliorare l'efficienza operativa e ridurre l'impatto ambientale», spiega Roberto Mancini, CEO di Diagram Group. «L'obiettivo è trasformare il 3 maggio da simbolo di sovrasfruttamento delle risorse a monito per costruire un futuro più sostenibile». L'Italia si colloca sostanzialmente in linea con la media europea, ma continua a mostrare criticità legate all'elevata impronta carbonica, all'urbanizzazione e alla gestione delle risorse agricole.



Le immagini della costellazione europea Sentinel consentono di monitorare la crescita delle colture e la loro variabilità spaziale, in particolare vengono utilizzate per realizzare mappe di vigore

Politecnico di Milano. **Donatella Sciuto**



FAO e Politecnico di Milano alleati per l'agricoltura digitale del futuro

A Milano è stato recentemente siglato un nuovo accordo tra la FAO e il Politecnico approvando il "Memorandum of Understanding" finalizzato allo sviluppo e all'applicazione di strumenti avanzati di Geospatial IT e GeoAI a supporto dell'agricoltura sostenibile. L'intesa punta a mettere a sistema il ruolo internazionale della FAO e le competenze scientifiche dell'ateneo milanese per migliorare la pianificazione agricola, il monitoraggio del territorio e la gestione delle risorse naturali, contribuendo al raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Al centro della collaborazione vi è l'utilizzo dei dati geospaziali, delle immagini satellitari e dell'intelligenza artificiale per supportare decisioni più efficaci in campo agricolo, rafforzare la resilienza ai cambiamenti climatici e aumentare la capacità dei sistemi agroalimentari di garantire sicurezza alimentare a una popolazione mondiale in crescita.

"Questa partnership dimostra l'impegno della FAO nel mettere strumenti digitali avanzati al servizio dell'agricoltura - ha spiegato Dejan Jakovljevic, Director and Chief Information Officer di Digital FAO. - L'integrazione delle tecnologie geospaziali e della GeoAI consentirà di sostenere meglio i Paesi nella gestione delle risorse naturali, nella lotta all'insicurezza alimentare e nella costruzione di

sistemi agroalimentari più resilienti".

Uno degli aspetti centrali dell'accordo riguarda il rafforzamento delle competenze tecniche. Il programma prevede infatti attività di formazione e capacity building per aiutare governi e istituzioni a sviluppare capacità operative nell'utilizzo dei sistemi geospaziali applicati all'agricoltura e alla gestione del territorio. La collaborazione interesserà inoltre il consolidamento dell'infrastruttura geospaziale della FAO e il supporto a iniziative come la Hand-in-Hand Initiative, il programma che utilizza dati territoriali avanzati per individuare aree ad alto potenziale agricolo e orientare gli investimenti verso uno sviluppo rurale più efficace e inclusivo. "Crediamo che ricerca e innovazione digitale debbano contribuire concretamente al benessere della società - ha sottolineato la rettrice del Politecnico di Milano, Donatella Sciuto - Questa collaborazione rappresenta un passo importante per applicare le nostre competenze scientifiche alla trasformazione sostenibile dell'agricoltura e alla realizzazione degli Obiettivi di sviluppo sostenibile".

L'accordo sarà attuato attraverso un piano di lavoro congiunto aggiornato periodicamente, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni innovative capaci di contribuire concretamente alla lotta contro la fame, all'adattamento climatico e alla modernizzazione dei sistemi agricoli a livello globale.

Le immagini della costellazione europea Sentinel, parte del programma Copernicus, consentono già oggi di monitorare la crescita delle colture e la loro variabilità spaziale. In viticoltura, ad esempio, i dati Sentinel vengono utilizzati per realizzare mappe di vigore che permettono di distinguere aree più o meno produttive all'interno dello stesso vigneto. Studi recenti confermano l'affidabilità di questi sistemi nel monitoraggio dei vigneti italiani e nella valutazione delle loro differenze nel tempo. Ma il vero salto di qualità arriverà dall'integrazione

tra satelliti, droni e sensori a terra. I droni equipaggiati con telecamere multispettrali, termiche e iperspettrali possono sorvolare i campi e raccogliere informazioni con precisione centimetrica, rilevando problemi invisibili all'occhio umano. Nei vigneti pugliesi di uva da tavola, ad esempio, vengono già utilizzati per individuare situazioni di stress idrico e ottimizzare gli interventi agronomici. Questo sistema ha permesso di attivare l'irrigazione a goccia solo dove e quando era strettamente necessario. →

Il risultato è stato un risparmio d'acqua vicino al trenta per cento e una qualità del grappolo incredibilmente omogenea. Spostandoci invece nella Pianura Padana, tra i campi di mais del cremonese, alcune aziende hanno iniziato a mappare la conducibilità elettrica del suolo trascinando speciali sensori georeferenziati sul terreno. Questa scansione ha rivelato la reale composizione della terra, alternata tra zone sabbiose e argillose, consentendo di distribuire i fertilizzanti in modo mirato e riducendo l'uso di sostanze chimiche del ventidue per cento, proteggendo così le falde acquifere circostanti. Parallelamente si stanno sviluppando macchine agricole sempre più intelligenti. Trattori e irroratrici guidati da sistemi GPS ad alta precisione, spesso con margini di errore inferiori a due centimetri, sono in grado di distribuire fertilizzanti e fitofarmaci solo dove necessario. Un esempio concreto arriva dagli Stati Uniti, dove la tecnologia "See & Spray" di John Deere utilizza telecamere e

algoritmi di riconoscimento visivo per individuare le infestanti e attivare gli ugelli soltanto nei punti in cui sono presenti. Nel 2025 il sistema è stato impiegato su oltre cinque milioni di acri, consentendo una riduzione media di quasi il 50% nell'uso di erbicidi. Anche la viticoltura è tra i settori più avanzati. In Toscana, il progetto VITESAT sta sperimentando una piattaforma che integra dati satellitari, modelli meteorologici e applicazioni mobili per supportare i viticoltori nella gestione sito-specifica dei vigneti, nella stima delle rese e nella distribuzione mirata degli input agronomici. La prossima evoluzione sarà rappresentata dai cosiddetti "digital twin", veri e propri gemelli digitali delle aziende agricole. Ogni vigneto, campo o frutteto potrà essere rappresentato virtualmente e monitorato in tempo reale attraverso una rete di sensori e dati geospaziali. L'intelligenza artificiale analizzerà queste informazioni per prevedere malattie, ottimizzare gli interventi e simu-

In Toscana il progetto Vitesat sta sperimentando una piattaforma che integra dati satellitari e modelli meteorologici

lare scenari futuri legati al clima. Secondo molti osservatori, nei prossimi dieci-quindici anni l'agricoltura evolverà verso un modello "site specific", cioè costruito sulle caratteristiche precise di ogni singolo appezzamento. Non si parlerà più di gestire un campo, ma di gestire milioni di punti georeferenziati all'interno dello stesso campo, ciascuno con esigenze diverse. È qui che le tecnologie geospaziali diventeranno uno strumento indispensabile per conciliare produttività, sostenibilità e adattamento ai cambiamenti climatici. ♦





UNIVERSITÀ
DI TORINO

DM DIPARTIMENTO DI
MANAGEMENT
VALTER CANTINO

MBA

Master Universitario in
Business Administration

Direttore Prof. Stefano Bresciani

CF&B

Master Universitario in
Corporate Finance & Banking

Direttore Prof. Antonio Salvi

Iscriviti ai Master di primo livello!

Percorsi formativi studiati per far crescere la tua leadership nel mondo del management e della finanza aziendale, che vantano eccellenti opportunità professionali, collaborazioni con aziende partner e il supporto di esperti e docenti altamente qualificati.



mastermba.management@unito.it
master_cfb@unito.it



<https://www.saamanagement.it>



SAA – School of Management
Via Ventimiglia, 115, 10126 Torino



MBA



CF&B



L'opinione



Guerre e salute pubblica globale Il rischio che riguarda il mondo

Emanuele Montomoli*
Siena

A Khan Younis, nel sud della Striscia di Gaza, una donna entra in travaglio in un ospedale che fatica a garantire elettricità e forniture essenziali. A migliaia di chilometri di distanza, in Sudan, un bambino non riceve il vaccino contro il morbillo perché il centro sanitario del suo villaggio è stato distrutto mesi prima dai combattimenti. In Ucraina, un paziente oncologico interrompe la chemioterapia dopo l'ennesimo attacco che ha lasciato senza corrente una parte della rete sanitaria. Nessuno di loro è stato colpito direttamente da una bomba, eppure stanno pagando il prezzo della guerra. Quando pensiamo a un conflitto armato, immaginiamo soldati, carri armati, missili e città devastate, ma le guerre moderne lasciano dietro di sé un'eredità molto più ampia e

meno visibile. Si insinuano negli ospedali, nelle scuole, nei sistemi idrici, nelle campagne vaccinali, colpiscono chi nasce, chi si ammala, chi deve curarsi e continuano a farlo anche quando i riflettori si spostano altrove. Per questo motivo un numero crescente di medici, epidemiologi e ricercatori sostiene che la guerra non debba essere considerata soltanto una questione militare o geopolitica. Sempre più spesso viene definita come una vera emergenza sanitaria globale e c'è un aspetto che preoccupa particolarmente gli esperti: la prossima pandemia potrebbe nascere proprio in uno di quei luoghi dove la guerra ha fatto sparire ospedali, laboratori e sistemi di sorveglianza sanitaria. Negli ultimi anni, il numero dei conflitti armati è aumentato in modo significativo. Dall'Ucraina

al Sudan, da Gaza al Myanmar, passando per il Sahel e la Repubblica Democratica del Congo, milioni di persone vivono in contesti dove la violenza non è più un

**Un conflitto
armato
ci fa immaginare
missili
e carri armati
ma oggi lasciano
un'eredità
negativa
molto
più ampia
e meno visibile**

**Dall'Ucraina
al Sudan,
da Gaza
al Myanmar
passando
per il Sahel
e il Congo
milioni di persone
vivono in contesti
dove la violenza
è una realtà
quotidiana**



evento eccezionale, ma una realtà quotidiana. Quando si parla di guerra, però, i numeri dei morti e dei feriti raccontano solo una parte della storia. L'altra parte inizia quando i medici non riescono più a raggiungere gli ospedali, quando mancano gli antibiotici, quando le donne partoriscono senza assistenza, quando i bambini saltano le vaccinazioni e quando l'acqua potabile diventa un lusso. È allora che il conflitto smette di essere soltanto un problema di sicurezza e diventa un problema di salute pubblica. Per decenni esisteva almeno una convinzione condivisa: ospedali, ambulanze e personale sanitario dovevano essere protetti, oggi questa certezza si sta sgretolando. Nel 2025 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha registrato oltre 1.300 attacchi contro strutture sanitarie. Significa qua-

si quattro attacchi al giorno, ogni giorno dell'anno. Dietro questa statistica ci sono sale operatorie distrutte, reparti evacuati, medici costretti a lavorare senza farmaci e pazienti che non ricevono cure. In Ucraina gli attacchi alle infrastrutture sanitarie hanno superato quota tremila dall'inizio dell'invasione russa. A Gaza molte strutture ospedaliere hanno operato per mesi in condizioni estreme, tra carenza di carburante, blackout e scarsità di materiali essenziali. Le conseguenze non riguardano soltanto chi viene ferito in combattimento. Un diabetico che non trova insulina, una donna che non riesce a raggiungere una sala parto, un malato di tumore che interrompe le cure: sono tutti effetti della guerra e spesso fanno più vittime di quanto raccontino le cronache. C'è un'altra emergenza che ac-

compagna quasi ogni conflitto: la fame. Quando le strade diventano impraticabili, i mercati chiudono e i campi vengono abbandonati o distrutti, il cibo smette di arrivare dove serve. Secondo il Programma Alimentare Mondiale, circa il 70% delle persone che soffre la fame nel mondo vive in aree interessate da guerre o violenze armate: è un dato impressionante. Significa che sette persone affamate su dieci non stanno affrontando una calamità naturale, ma le conseguenze di decisioni umane. →

C'è un'altra emergenza che accompagna quasi ogni conflitto: la fame. Quando le strade diventano impraticabili, i mercati chiudono e i campi vengono abbandonati o distrutti, il cibo smette di arrivare dove serve. Secondo il Programma Alimentare Mondiale, circa il 70% delle persone che soffre la fame nel mondo vive in aree interessate da guerre o violenze armate: è un dato impressionante. Significa che sette persone affamate su dieci non stanno affrontando una calamità naturale, ma le conseguenze di decisioni umane. La cosa più frustrante è che gli strumenti per evitarlo esistono già, i vaccini ci sono, le conoscenze scientifiche ci sono, spesso manca soltanto la possibilità di portarli dove servono. Per un virus, una zona di guerra è il luogo ideale per sfuggire ai radar, se c'è una lezione che il COVID-19 ci ha lasciato, è che le malattie infettive non rispettano confini, passaporti o alleanze politiche. Un focolaio che nasce in una parte del mondo può raggiungerne un'altra nel giro di poche settimane, è per questo che molti esperti guardano con preoccupazione alle aree di conflitto. Quando i laboratori vengono distrutti, i sistemi di monitoraggio si fermano e gli ospedali lavorano al minimo delle loro possibilità, individuare una nuova infezione diventa molto più difficile. Per un virus, una zona di guerra è spesso il luogo perfetto per passare inosservato, può circolare per settimane, forse per mesi, senza che nessuno riesca a capire

davvero cosa stia accadendo e quando viene individuato, potrebbe essere già troppo tardi per contenerlo. L'Organizzazione Mondiale della Sanità la chiama "Disease X": non è una malattia specifica, ma il nome che gli esperti hanno dato a un patogeno ancora sconosciuto che un giorno potrebbe provocare la prossima grande pandemia. Non sappiamo quale sarà, non sappiamo dove emergerà, sappiamo soltanto che il rischio esiste. Molti dei virus oggi considerati più pericolosi dagli epidemiologi condividono alcune caratteristiche: sono poco conosciuti, hanno un elevato potenziale epidemico e, in molti casi, i Paesi non dispongono ancora di vaccini o trattamenti efficaci. Nella lista figurano Ebola, Marburg, Nipah, la febbre di Lassa, la febbre emorragica Congo-Crimea e diversi hantavirus emergenti. Molti di questi agenti patogeni provengono dagli animali e quando alla pressione sugli ecosistemi si aggiungono guerre, migrazioni forzate e cambiamenti climatici, il rischio di nuovi salti di specie aumenta ulteriormente. C'è poi una minaccia che riceve molta meno attenzione dei virus, ma che preoccupa enormemente la comunità scientifica: sono i batteri resistenti agli antibiotici. Ogni volta che un antibiotico viene utilizzato in modo improprio o incompleto, aumenta la possibilità che alcuni batteri sviluppino meccanismi di difesa. Le zone di guerra sono ambienti particolarmente favorevoli

**Quando
le strade
diventano
impraticabili,
i mercati
chiudono
e il cibo smette
di arrivare
dove serve**

a questo fenomeno, i farmaci spesso scarseggiano, le diagnosi sono difficili, le cure vengono interrotte. Migliaia di persone vivono in condizioni di sovraffollamento, e questo è il contesto ideale per selezionare e diffondere microrganismi sempre più resistenti. Gli esperti parlano da anni dell'antibiotico-resistenza come di una pandemia lenta, quasi invisibile, ma potenzialmente devastante e anche in questo caso i conflitti rischiano di accelerarne la diffusione.. →

**Ogni volta
che un antibiotico
viene utilizzato
in modo
improprio
o incompleto,
aumenta
la possibilità
che alcuni
batteri
sviluppino
meccanismi
di difesa**



CUNIBERTI
& PARTNERS
MULTI FAMILY OFFICE

Hai due aziende: la tua impresa, il tuo patrimonio.

Cuniberti & Partners è il Multi Family Office che gestisce il tuo patrimonio come la tua impresa: un centro di controllo che coordina investimenti, asset allocation, governance, fiscalità, successione e protezione, garantendo continuità e crescita nel tempo.

Disponiamo di tecnologie che fino a pochi anni fa sembravano fantascienza, possiamo sequenziare il genoma di un virus in poche ore, possiamo sviluppare vaccini in tempi record, possiamo monitorare epidemie quasi in tempo reale. Eppure, il mondo appare più vulnerabile, ed il motivo è semplice: la tecnologia, da sola, non basta. Servono ospedali funzionanti, laboratori, medici, infermieri, reti di distribuzione, sistemi di sorveglianza epidemiologica. Servono processi certi e società stabili. Quando tutto questo viene distrutto, anche le migliori innovazioni scientifiche diventano molto meno efficaci. Perché la pace riguarda anche la nostra salute. Per anni la pace è stata raccontata come una questione diplomatica, politica o morale,

oggi sta emergendo una consapevolezza diversa. La pace è anche una questione sanitaria. Le guerre non distruggono soltanto edifici o infrastrutture, distruggono decenni di investimenti in prevenzione, vaccinazioni, nutrizione e assistenza medica. Rendono più difficile individuare nuove epidemie, favoriscono la diffusione di malattie infettive, amplificano la fame e le disuguaglianze. Dopo il COVID abbiamo capito una cosa che forse prima davamo per scontata: la salute di una persona può dipendere da eventi che accadono dall'altra parte del pianeta. Le guerre stanno creando un numero via via crescente di aree del mondo dove medici ed epidemiologi non riescono più a vedere cosa sta succedendo. Luoghi in cui un focolaio può crescere nel

La tecnologia da sola non basta, servono ospedali, laboratori, e sistemi di sorveglianza epidemiologica

silenzio, lontano dai radar della comunità internazionale. In quei territori non si decide soltanto il futuro delle persone che vi abitano, si decide, almeno in parte, anche il nostro.

* Professore Ordinario
di Igiene e Salute Pubblica -
Università degli studi di Siena



Chi siamo

Europe Advisory è una società di consulenza che vanta una consolidata esperienza nel settore dell'advisory alla clientela istituzionale, corporate e retail, favorendo l'accesso strategico ai mercati dei capitali, sia sotto forma di debito che sotto forma di equity, ed assistendo le imprese in operazioni di finanza straordinaria.

La nostra storia

Il progetto prende spunto dall'acquisto del ramo d'azienda di una precedente esperienza societaria, che, dal 2004 al 2013, ha ben avviato, consolidato e specializzato la propria attività in questi settori.

La società è nata dall'opportunità di costituire una new-co partecipata da alcuni prestigiosi studi di commercialisti, coinvolgendo altresì advisor operanti nel marketing e nella consulenza finanziaria, oltre a professori universitari di facoltà di management ed economia al fine di offrire alla clientela la possibilità di fruire di una consulenza completa, personalizzata ed altamente specializzata, capace di generare un importante valore aggiunto nel medio-lungo periodo.

I nostri principali servizi

Le principali attività poste in essere da Europe Advisory riguardano:

- Attività di advisory e consulenza ad aziende;
- Consulenza per lo studio e la predisposizione di business plan e di piani industriali;
- Assistenza nella redazione e nella composizione di documenti economici, finanziari e patrimoniali;
- Compimento di inventari, valutazione e stime di beni e diritti di ogni genere, materiali ed immateriali;
- Attività di promozione, coordinamento e gestione di iniziative per l'assunzione di studi preliminari e di fattibilità, indagini di mercato, studi finanziari e di opere esecutive e l'assistenza per lo sviluppo, la direzione e la coordinazione dei lavori conseguenti;
- La stesura di perizie aziendali e immobiliari;
- Consulenza nella ristrutturazione del capitale, nel reperimento di nuove fonti finanziarie di debito, nella rinegoziazione dell'indebitamento esistente e nella ristrutturazione dell'indebitamento in contesti di procedure giudiziali e stragiudiziali;
- Assistenza nella concessione del credito bancario.

Sedi

Via Ettore de Sonnaz, 14, 10121, Torino (TO)

Via Emilio de Cavalieri, 12 - 00198 Roma (RM)

Strada provinciale S. Bartolomeo, 17 - 12013 Cuneo - Chiusa di Pesio (CN)

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917

Ritratti

Il turismo toscano cambia passo Permanenza più brevi e pressione sulle città d'arte

Andrea Bianchi Sugarelli
Siena

Negli ultimi dieci anni il turismo toscano ha cambiato passo: più arrivi, tempi di permanenza più corti e una pressione crescente concentrata soprattutto nelle città d'arte. La fotografia - tracciata dal Centro Studi Turistici di Firenze - racconta un settore che continua a generare valore, ma che oggi si muove con ritmi e abitudini diverse rispetto al passato. L'aumento dei flussi, infatti, non si traduce automaticamente in più "tempo" trascorso nei luoghi: la permanenza media si assottiglia, e con essa cambiano consumi, mobilità, aspettative e impatto sulla vita quotidiana dei residenti. Nel frattempo, la geografia dell'ospitalità si è spostata: l'extra-alberghiero (affitti turistici, agriturismi, campeggi e formule ibride) ha guadagnato terreno fino a superare l'alberghiero nelle presenze complessive. A trainare la crescita è soprattutto la domanda internazionale, mentre quella interna mostra segnali più fragili. La combinazio-

ne di questi fattori rende più complesso il lavoro di chi amministra e di chi opera sul territorio: non basta "promuovere", serve progettare. Uno spiraglio arriva dalla cosiddetta Toscana diffusa, cioè dai comuni minori e dalle aree meno battute: qui la quota di mercato cresce e intercetta una domanda, spesso straniera, che cerca spazi, ritmi più lenti e autenticità. Ma perché questa tendenza diventi una vera strategia—e non un'etichetta—servono connessioni, trasporti, prodotti leggibili e un'infrastruttura digitale capace di inserire le mete alternative nei circuiti in modo semplice. Sullo sfondo, la questione più delicata resta la sostenibilità nelle città d'arte: l'"affollamento" non è solo un disagio operativo, ma un indicatore che può incidere sulla competitività futura della destinazione. Guardando avanti, le proiezioni del rapporto Google-Deloitte indicano una crescita globale dei viaggi internazionali entro il 2040. Per la Toscana (e per le città d'arte ita-

liane) la partita sarà meno legata ai volumi e più alla capacità di distribuire i flussi, aumentare la qualità del tempo trascorso, usare i dati per decisioni tempestive e costruire un'offerta coerente con la vita locale. Perché il vero rischio, oggi, non è che le città vengano visitate: è che vengano consumate in fretta. Antonio Ginanneschi, senese e contradaio del Nicchio è il titolare di Palazzo Cinotti Dimora Storica. Esperto nel settore turistico, vanta

**Antonio
Ginanneschi
"Dopo il Covid
c'è stata
fortissima
voglia
di viaggiare
ma non tutte
le località
sono pronte"**

**Il vero rischio
non è che le città
vengano
visitare
ma che vengano
consumate
in fretta.
Necessarie
decisioni
tempestive
per offerte
coerenti
con la vita locale**



una formazione come sommelier Slow Food ed è stato riconosciuto come "Italy Travel Specialist" da Zicasso nel 2012, oltre a ottenere il riconoscimento Superhost su Airbnb dal 2014 al 2017. Da anni porta avanti una visione concreta e "di progetto" dell'accoglienza: meno centrata sui soli luoghi-cartolina e più capace di distribuire i flussi nel territorio, anche grazie a collegamenti e servizi che rendano accessibili mete alternative. Crede nella svolta digitale come strumento di conoscenza e gestione - dai dati alle prenotazioni, fino alla comunicazione - per leggere in tempo reale i bisogni dei visi-

tatori e le criticità delle città d'arte. E insiste su un'idea di turismo flessibile e sostenibile, costruito su esperienze autentiche, rispettose dei residenti e a basso impatto, che aumentino la qualità (e possibilmente la durata) del soggiorno. **Ginanneschi, come sta andando, secondo Lei, il turismo nelle grandi città italiane (Siena, Ravenna, Roma, per esempio)? Quali segnali si vedono sul campo: più presenze, più "mordi e fuggi", più turismo internazionale o nazionale? Ovviamente senza citare numeri: qual è la sensazione che voi operatori, o comunque chi lavora nel**

turismo, state registrando? "Premesso che al momento non mi considero più un operatore, da quello che vedo e percepisco direi che il turismo sta andando molto bene, sia nelle grandi città sia nei piccoli borghi. Dopo il Covid c'è stata una fortissima voglia di viaggiare: il turismo, internazionale e nazionale, è quasi "esploso". Per certi versi, forse anche troppo: oggi tantissime persone hanno voglia e bisogno di muoversi, e non tutte le località sono in grado di accogliere numeri così elevati. In ogni caso, la sensazione è di un andamento molto positivo". →

In molte destinazioni il problema è il cosiddetto **overtourism** nel centro e lo “svuotamento” altrove. C'è una ricetta, o comunque un'idea, per spostare i flussi dai soliti punti verso altre zone, quartieri o aree, senza snaturare anche l'idea di viaggio? “Io ribalterei un po' il tema: il problema non è l'overtourism in sé, ma la capacità di gestire i flussi. Il vero problema lo vede quando succede qualcosa come il Covid e non si muove più nessuno. L'overtourism significa presenza, movimento: è una massa che va governata. Servono professionisti e amministrazioni competenti, assessori al turismo che conoscano davvero la materia. I grandi flussi non vanno subito: vanno gestiti. Altrimenti,

nel tempo, possono fare danni, perché si rischia di snaturare i centri storici - delle grandi città come dei borghi - travolgendo tradizioni, vita quotidiana e identità. Le grandi città sono spesso vittime di questo fenomeno: si pensi a Venezia, con residenti che se ne vanno e un centro sempre più orientato solo ai turisti. Ma anche i piccoli paesi possono subire effetti simili, se non prevedono e non organizzano. L'obiettivo dovrebbe essere distribuire: non proporre soltanto le attrazioni principali, ma offrire alternative e rendere visibili esperienze e aree diverse. Le possibilità ci sono; spesso manca la regia”. **Si parla spesso di “strategie locali”. In concreto, cosa si intende per strategie locali? Ci sono**

Il problema non è l'overtourism ma la capacità di gestire i flussi e governare una massa che si sposta

esempi pratici di interventi che si possono realizzare in una singola città o in una singola area (per esempio centro storico, borghi, colline) nei prossimi 12 o 24 mesi? “Non è semplice. Prima di tutto bisogna chiarire cosa si vuole e dove si vuole arrivare. Non si può “scegliere” il turista, perché ognuno è libero di viaggiare dove preferisce.





Detto questo, ogni destinazione - soprattutto una piccola - può decidere di orientarsi verso un certo tipo di turismo. Una grande città come Milano o Roma accoglie un po' di tutto; una realtà più piccola, invece, dovrebbe puntare a obiettivi più definiti. Nel nostro caso, però, spesso non è chiaro quale direzione si stia seguendo: si continua a inseguire i grandi numeri. Il turismo "mordi e fuggi" sta creando danni notevoli, anche se oggi, in alcuni contesti, sembra essere l'unica risorsa immediata. Servirebbero obiettivi chiari, un target definito e un lavoro interno: se si vuole qualità, bisogna offrirla. E servono competenze reali. Un problema ricorrente è che, negli ultimi decenni, la gestione del turismo è stata spesso piegata alla politica: questo porta a scelte poco coerenti e poco durature".

Se dovesse scegliere un solo target prioritario per un territorio specifico - per esempio famiglie, over 60, giovani, turismo sportivo, enogastronomico - quale sceglierebbe? Perché? E che tipo di offerta servirebbe davvero, a livello locale, in generale?

"Scegliere una sola categoria non è davvero realistico: ogni territorio dovrebbe valorizzare le proprie peculiarità. Nel caso di Siena, per esempio, cultura e arte sono centrali - musei, affreschi, patrimonio - e, insieme, anche l'enogastronomia. Siena ha la fortuna di avere entrambe le componenti: il punto è valorizzarle meglio".

Molti dicono che le città d'arte - come Siena, Firenze o Venezia - non possono diventare città esclusivamente per turisti. È d'accordo?

"Sì, assolutamente. Il viaggiatore deve potersi sentire ospite e, per quanto possibile, parte della comunità. Deve trovare autenticità, tradizione, vita reale: sono proprio gli elementi che le masse turistiche, se non gestite, rischiano di erodere". →

Parliamo di prodotti turistici locali: quali esperienze “vendibili”, non solo le classiche, possono funzionare meglio oggi in Italia? Per esempio visite in azienda agricola, artigianato, tour tematici, itinerari in bici, eventi di quartiere. Come si costruiscono e come si mettono sul mercato, a livello locale?

“Abbiamo una grande fortuna: natura e storia ci offrono un patrimonio enorme. Ma per costruire e vendere bene questi prodotti servono professionisti, persone con passione per quello che fanno. Il consiglio è puntare sul turismo esperienziale e su esperienze autentiche: è ciò che cercano i visitatori più curiosi e realmente interessati alla destinazione. Il turismo dei pullman, il “mordi e fuggi” da due ore, non porta molto: non dico che vada eliminato, ma andrebbe limitato in modo

deciso. Cultura e arte, insieme all'enogastronomia, restano fondamentali; ma funzionano molto anche il cicloturismo e il turismo lento, fatto di cammini e passeggiate. Questo approccio aiuta anche a valorizzare piccoli borghi oggi fuori dai percorsi più battuti—non solo le mete più note—che spesso sono proprio quelle cercate da chi vuole evitare destinazioni già troppo congestionate”.

Tema ricettività: in molte città si discute di affitti brevi, hotel, alberghi diffusi, agriturismo. Dal Suo punto di vista quale mix è sostenibile? E quali regole o incentivi servono per evitare effetti negativi su residenti e servizi?

“Per limitare gli effetti negativi bisognerebbe interrogare chi, nel tempo, ha contribuito - almeno in alcuni casi - allo svuotamento dei centri storici. Ma è un capitolo a parte. Sul mix, per me si

L'Italia ha la grande fortuna di aver natura e storia che offrono un patrimonio enorme

tratta soprattutto di domanda e offerta. A volte la questione viene presentata come uno scontro tra categorie, anche per interessi di parte; invece le regole dovrebbero valere per tutti. Ogni forma di alloggio ha una clientela specifica: chi sceglie il campeggio non è detto che sia un “basso spendente” e difficilmente cambierà formula; chi preferisce l'hotel spesso non vuole l'appartamento, e viceversa, soprattutto per le famiglie. In sostanza serve un po' di tutto.





Servono regole, sì, ma costruite con competenze: esperti del settore e categorie sedute allo stesso tavolo, con un obiettivo comune per la città. Il problema è che spesso ognuno difende il proprio “orticello” e si procede per norme frammentarie, generando confusione anche per il cliente, che non capisce più cosa è consentito e cosa no”.

Promozione e canali di vendita: oggi contano social, creator, Dmo, fiere, tour operator. Se avesse un budget limitato per un Comune o un’area, dove investirebbe? E quali indicatori userebbe per misurare se “ha funzionato”?

“Di nuovo: prima va definito il target, perché solo così si capisce dove intervenire e come misurare i risultati. Un Comune può fare molto, ma spesso gli operatori locali incidono in modo decisivo sul risultato finale, perché sono loro che lavorano ogni giorno sul prodotto e sull’accoglienza. Oggi un lavoro serio sui social è indispensabile. E, più che affidarsi a logiche politiche, io sceglierei senza dubbio un professionista di marketing turistico”.

Lei sostiene spesso che servono idee “fuori dagli schemi”. Ha una proposta concreta - anche controversa - che potrebbe cambiare davvero il turismo

locale in Italia? E chi dovrebbe decidere misure come ticket d’ingresso, prenotazioni obbligatorie o limiti giornalieri: operatori, Regione, Comune?

“A livello nazionale trovo impensabile che un Paese come l’Italia, stabilmente tra i primi al mondo per visitatori, non abbia una governance turistica guidata da professionalità solide. Troppo spesso, invece, la gestione resta “a metà” e prevale l’impostazione politica. Non esiste una soluzione unica: ciò che funziona per Venezia non può essere automaticamente replicato altrove. Sul piano locale, le leve possibili sono molte. La prima è una guida competente: un assessore che conosca davvero la materia. Poi c’è il tema dei prodotti: nel nostro territorio, per esempio, l’olio extravergine di oliva ha un potenziale enorme, con un interesse paragonabile a quello del vino. Novembre, quando si frange l’olio, coincide con l’inizio della bassa stagione: tra Ognissanti e Natale i flussi calano. E allora perché non costruire un grande appuntamento che faccia del territorio una “capitale dell’olio extravergine”, con eventi, visite ai frantoi, itinerari e coinvolgimento dei produttori? Sarebbe un progetto chiaro, utile anche per sostenere gli operatori in un periodo tradizionalmente più debole”. ♦

L'opinione



Da qualche settimana il Governo ha voglia di far pace con la magistratura

Antonio Mastrapasqua
Roma

C'è qualcosa di peggio che perdere un referendum: perdere la faccia. La sovranità popolare è assoluta, e ha deciso di bocciare la proposta di riforma costituzionale preparata dal Governo Meloni, sulla separazione delle carriere dei magistrati. C'è chi aveva suggerito che di fronte a questa espressione della volontà popolare sarebbe stato anche opportuno dimettersi. Giorgia Meloni ha pensato diversamente, ed è rimasta al governo. Ma da qui a cambiare del tutto l'approccio sui problemi della giustizia ce ne passa. Addirittura, si sta manifestando da qualche settimana una esplicita volontà del Governo di "fare pace" con la Magistratura, legittimando così l'idea che si era dichiarata una guerra. E la si è persa.

Ma in che cosa consisterebbe la proposta di pace che il Governo sembra avanzare nei confronti della Magistratura? Ci sono almeno tre punti. Il primo: si rafforza la voce che vorrebbe percorribile l'innalzamento dell'età pensionabile dei giudici, da 70 a 72 anni, una vecchia richiesta dell'Anm, che dovrebbe mettere in imbarazzo il Governo per più di un motivo: in un mondo in cui tutti reclamano il diritto di andare in pensione il prima possibile, i giudici non vogliono appendere la toga al chiodo, ma pretendono di poterla indossare ancora più a lungo. Largo ai giovani? Macché! Alla faccia dell'ostilità manifestata in altre sedi contro la legge Fornero che innalza l'età di uscita dal lavoro, agganciandola all'aspettativa di vita. Ora se ne accetta il

principio, ma solo per una categoria "privilegiata", riconoscendole il "privilegio" e la supremazia.

**Dopo il referendum
è cambiato
l'approccio
ai problemi
della giustizia
e i magistrati
ne approfittano
per chiedere
di andare in pensione
più tardi**



Il secondo punto della “resa” alla Magistratura, da parte del Governo, riguarda uno dei temi qualificanti per una “giustizia più giusta”: quello dell’istituzione del Gip collegiale per decidere delle misure restrittive. Iniziativa assai sensata, sottoposta al Parlamento per averne il via libera entro l’estate: quando si tratta di decidere della libertà dei cittadini è opportuno affidarsi a una valutazione non personale, ma condivisa tra diversi membri. Tre meglio di uno, nonostante il “niet” annunciato dall’opposizione. Ma la retromarcia l’ha comunicata il ministro Nordio all’Anm: non se ne farà niente. Perché? Perché c’è carenza di giudici. Insomma, gli organici non sono sufficienti per lo statu quo, figurarsi se si può sostenere una mini-riforma che graverebbe proprio sul numero di magistrati a disposizione.

Non basta, c’è una terza questione che certifica chi comanda davvero nel Paese. Mentre Forza Italia rilancia l’idea di fare una legge sulla responsabilità civile dei giudici – per riformare quella “legge Vassalli” che tradì la richiesta esplicita degli italiani nel referendum del 1987 – Lega e Fratelli d’Italia dicono con maggiore o minore chiarezza, che non è tempo, non è il caso, bisogna stare attenti. Dopo 40 anni di un clamoroso tradimento della volontà popolare – se si fanno i referendum è per ascoltare gli italiani e poi fare quello che chiedono – non sarebbe mai troppo presto per scegliere di mettere mano a una riforma che possa sanzionare il giudice che sbaglia. E’ appena il caso di ricordare che ci sono almeno mille errori conclamati all’anno, in Italia. Cioè ci sono mille italiani che vengono

giudicati in maniera errata. Eppure, il Governo Meloni non sembra intenzionato a disturbare la super casta, quella dei magistrati. Insomma, il Governo Meloni, dopo il referendum di marzo incassa con la coda fra le gambe, come chi ha capito chi comanda davvero nel Paese. E che il più forte non abita a Palazzo Chigi. Con buona pace di chi aveva creduto che la battaglia referendaria sulla separazione delle carriere dei magistrati fosse solo la prima sfida all’Olimpo degli intoccabili. Il Palazzo ha vinto ancora. E i cittadini? Dovrebbero ripassare il motto del marchese del Grillo: “Io so’ io, voi non siete un c...” ♦

EWine



EWine è la rubrica dedicata al mondo vitivinicolo italiano. Ogni mese vi presentiamo vini che potrete acquistare restando comodamente seduti a casa vostra, ovviamente attraverso le piattaforme di e commerce. EWine, infatti, propone recensioni esclusivamente di etichette che si trovano in vendita sul web attraverso piattaforme dedicate oppure attraverso siti aziendali.

I vini per l'estate vol. 1 - Con il suo arrivo cambiano le caratteristiche dei vini più apprezzati a tavola. Le alte temperature, infatti, richiedono prodotti freschi, dinamici e facili da bere, capaci di accompagnare aperitivi, piatti leggeri e momenti conviviali. Servono acidità e, fragranza, aromaticità. Tra i bianchi sono particolarmente ricercati quelli con profumi agrumati, floreali o minerali, dotati di buona

Il vino nella Rete Comodo da acquistare e facile da apprezzare

sapidità e freschezza. Anche i rosati vivono in estate il loro momento migliore grazie alla capacità di unire struttura e bevibilità. In questa stagione cresce inoltre il consumo di spumanti per la loro immediatezza e per la capacità di esaltare la sensazione di freschezza.

* A cura di David Taddei



Altemasi Rosé Spumante Metodo Classico Trento DOC

Alte e Masi, Altemasi. Un nome che racconta già le caratteristiche: dai masi più in alto parte l'uva che dà origine agli spumanti fra i più apprezzati del Trento Doc. Questo in particolare, nasce dall'incontro tra la finezza dello Chardonnay e la struttura del Pinot Nero, coltivati tra i 450 e i 600 metri sulle colline trentine. I vigneti, esposti a sud e sud-ovest, affondano le radici in terreni fluvio-glaciali e vulcanici, conferendo al vino una personalità unica. Alla vista si presenta con un delicato rosa tenue e riflessi ramati, impreziosito da una spuma bianca e un perlage fine e persistente.

Al naso regala un bouquet complesso di ciliegia matura, ribes e fragoline di bosco. In bocca è ricco, equilibrato e di lunga persistenza. La vinificazione attenta, con pressatura soffice e affinamento sui lieviti per almeno 15 mesi, esalta freschezza e armonia. Perfetto come aperitivo, si abbina con eleganza a minestre e secondi di carne bianca o selvaggina di penna.

Gradazione alcolica 12,5% Vol.
Temperatura di servizio 8° C.
Su www.winexp.it a 17,40 Euro

www.altemasi.it



Una chicca per festeggiare l'estate con l'aromaticità della Malvasia vinificata però secca, da tutto pasto, e non dolce come la famosa di Lipari. È un vino bianco che incarna la freschezza e la ricchezza aromatica tipica delle migliori espressioni enologiche delle isole Eolie. Prodotto esclusivamente da uve Malvasia, beneficia delle escursioni termiche notturne che arricchiscono il profilo aromatico. Al naso si apre con note intense di frutta esotica, fico d'India e agrumi, sentori mediterranei di rosmarino e corbezzolo. In bocca si di-

stingue per eleganza, morbidezza e una piacevole acidità che ne esalta la bevibilità. La vinificazione prevede una pigiatura soffice e una crio-macerazione che preservano la fragranza degli aromi, seguite da una fermentazione a bassa temperatura e un affinamento in acciaio. Il risultato è un bianco giovane, dal carattere deciso ma equilibrato, ideale in abbinamento a piatti di frutti di mare, crostacei e sushi. Gradazione alcolica 13,5% Vol. Temperatura di servizio 10° C. Su www.svinando.com a 14,90 Euro www.cantinecolosi.it



Secca del Capo Colosi Salina IGT Malvasia



Sanchimento Donatella Cinelli Colombini Toscana IGT BIO

Dalla Fattoria del Colle a Trequanda di Donatella Cinelli Colombini arriva il Sanchimento, un bianco biologico IGT Toscana. Prodotto da uve aromatiche di Traminer (una rarità in Toscana) coltivato attorno alla suggestiva cappella cinquecentesca di San Clemente, questo vino racconta la storia di una cura artigianale e spirito sperimentale. Un quarto delle uve viene vinificato con le bucce in anfore di terracotta e sfera Clayver, mentre il resto segue la vinificazione classica: il risultato è un blend unico, intenso e complesso. Nel calice, Sanchimento si presenta con un

brillante giallo oro. Al naso, sprigiona profumi raffinati di mela, agrumi, mango e fiori bianchi, arricchiti da note di crosta di pane e intriganti sfumature minerali. In bocca conquista per l'equilibrio tra freschezza e sapidità, con una persistenza salina che invita al sorso successivo. Versatile negli abbinamenti, accompagna con eleganza piatti delicati di pesce, verdure, carni bianche e formaggi freschi. Gradazione alcolica 12,5% Vol. Temperatura di servizio 10-12° C. Su www.cinellicolombini.shop a 16,90 Euro www.cinellicolombini.it

Focus

Mark Rothko a Firenze Quando l'arte insegna a creare valore

Rosanna Bottari
Firenze

Nel linguaggio dell'economia contemporanea si parla sempre più spesso di capitale umano, cultura organizzativa, innovazione e creazione di valore. Concetti che sembrano appartenere esclusivamente al mondo dell'impresa, ma che trovano sorprendenti punti di contatto con la grande arte. È ciò che emerge visitando la mostra dedicata a Mark Rothko a Palazzo Strozzi, uno degli appuntamenti culturali più rilevanti dell'anno. A prima vista potrebbe sembrare difficile collegare le grandi tele astratte dell'artista americano alle sfide che ogni giorno affrontano manager e imprenditori. Eppure il percorso espositivo offre numerosi spunti di riflessione sulla leadership, sulla capacità di generare valore e sul ruolo della cultura come leva strategica di sviluppo. Rothko è stato uno degli artisti che più hanno rivoluzionato il concetto stesso di

esperienza. Le sue opere non sono semplicemente quadri da osservare, ma ambienti emotivi nei quali entrare. L'obiettivo non era rappresentare la realtà, bensì trasformare il modo in cui le persone la percepiscono. La stessa sfida caratterizza oggi le organizzazioni più evolute. Le aziende non competono più soltanto sui prodotti o sui servizi. Competono sulla capacità di costruire esperienze significative per clienti, collaboratori e stakeholder. In un mercato dove tecnologie e processi tendono rapidamente a uniformarsi, la vera differenza nasce dalla cultura. Le sale della mostra evidenziano come Rothko abbia dedicato tutta la sua carriera alla ricerca di una visione coerente. Dai lavori figurativi degli esordi fino ai celebri campi cromatici degli anni Cinquanta e Sessanta, ogni scelta artistica è stata orientata a un obiettivo preciso: generare una connessione autentica con l'osservatore.

È una lezione importante anche per il management. Le organizzazioni che producono valore nel lungo periodo sono quelle che possiedono una chiara identità e riescono a tradurla in comportamenti concreti. Visione, coerenza e capacità di coinvolgimento rappresentano oggi asset strategici tanto quanto il capitale finanziario.

**La mostra
di Palazzo
Strozzi
è
l'appuntamento
culturale
tra i più
importanti
dell'anno**



Particolarmente interessante è il rapporto tra Rothko e Firenze, che costituisce uno degli elementi distintivi della mostra. Durante i suoi soggiorni italiani, l'artista rimase profondamente colpito dagli spazi rinascimentali, dagli affreschi di Beato Angelico e dall'architettura di Michelangelo. Non ne fu attratto per ragioni stilistiche, ma per la capacità di quei luoghi di creare un'esperienza immersiva e trasformativa. Anche le imprese stanno progressivamente comprendendo che il contesto nel quale le persone lavorano influen-

za direttamente qualità delle decisioni, innovazione e performance. Gli ambienti organizzativi non sono semplici contenitori operativi: contribuiscono a definire comportamenti, relazioni e risultati. Da questo punto di vista la mostra suggerisce una riflessione particolarmente attuale. In un'epoca caratterizzata da accelerazione continua, sovraccarico informativo e pressione sui risultati, Rothko propone il valore della profondità. Le sue opere richiedono tempo, attenzione e capacità di osservazione. Qualità che appaiono sempre

più rare, ma che risultano fondamentali nei processi decisionali complessi. Molte delle criticità che emergono oggi nelle organizzazioni — conflitti interni, perdita di engagement, difficoltà di innovazione — non derivano da una mancanza di competenze tecniche. Nascono piuttosto dall'incapacità di creare spazi di ascolto, riflessione e significato condiviso.

In questo senso la cultura non rappresenta un costo accessorio, ma un investimento strategico. Le imprese che sviluppano contesti capaci di alimentare pensiero critico, creatività e senso di appartenenza costruiscono un vantaggio competitivo difficilmente replicabile. La mostra di Palazzo Strozzi offre quindi molto più di un'occasione di approfondimento artistico. È un invito a ripensare il concetto stesso di valore. Non solo quello economico, indispensabile per ogni

organizzazione, ma anche quello culturale e relazionale che rende sostenibili i risultati nel tempo. Le tele di Rothko ricordano che la crescita non nasce esclusivamente dall'efficienza. Nasce dalla capacità di attribuire significato alle esperienze, di coltivare una visione e di creare contesti nei quali le persone possano esprimere il proprio potenziale. Una lezione che il mondo manageriale, oggi più che mai, può permettersi di ascoltare.♦

Rothko in mostra a Firenze

Le opere e i grandi dipinti dell'artista americano Mark Rothko provenienti da collezioni private e musei internazionali come il MoMA, il Met, la Tate e il Centre Pompidou.

**Palazzo Strozzi a Firenze
Fino al 23 agosto 2026**



PALAZZO STROZZI 14.03-23.08 2026

Rothko a Firenze in Florence

Palazzo Strozzi presenta un'imperdibile mostra dedicata a Mark Rothko, figura centrale dell'arte moderna, attraverso una selezione straordinaria di opere, tra cui importanti dipinti mai esposti in Italia, provenienti da prestigiose collezioni private e da musei internazionali.

A cura di Christopher Rothko ed Elena Geuna, il percorso espositivo ripercorre l'evoluzione della sua ricerca, dalle prime opere figurative, in dialogo con l'Espressionismo e il Surrealismo, fino alle celebri tele astratte degli anni Cinquanta e Sessanta, approfondendo anche il rapporto dell'artista con la tradizione artistica italiana.

Rothko a Firenze è un progetto concepito appositamente per Palazzo Strozzi e per la città, che assume un ruolo centrale nella formazione dello sguardo dell'artista. I soggiorni fiorentini e il confronto diretto con l'arte del Rinascimento, in particolare con gli affreschi di Beato Angelico al convento di San Marco e con il Vestibolo della Biblioteca Medicea Laurenziana di Michelangelo hanno inciso profondamente sulla sua ricerca, offrendo a Rothko un modello di arte come esperienza immersiva, capace di coinvolgere lo spettatore sul piano percettivo e spirituale.

Nel dialogo con l'architettura e la tradizione figurativa italiana,

Palazzo Strozzi presents an unmissable exhibition dedicated to Mark Rothko, a central figure of modern art, through an extraordinary selection of works, including significant paintings never before exhibited in Italy, drawn from prestigious private collections and international museums.

Curated by Christopher Rothko and Elena Geuna, the exhibition traces the evolution of Rothko's artistic practice, from his early figurative works, in dialogue with Expressionism and Surrealism, to the celebrated abstract canvases of the 1950s and 1960s, also examining the artist's relationship with the Italian artistic tradition.

Rothko in Florence is a project conceived specifically for Palazzo Strozzi and for the city, which played a central role in shaping the artist's vision. His stays in Florence and direct engagement with Renaissance art, in particular with Fra Angelico's frescoes at the convent of San Marco and with Michelangelo's Vestibule of the Medici Laurentian Library, had a profound impact on his research and sensibilities, offering Rothko a model of art conceived as an immersive experience, capable of engaging the viewer on both a perceptual and spiritual level.

In dialogue with architecture and the Italian figurative tradition,

UNITÀ
FUNZIONALE
DI ORTOPEDIA

CENTRO
DI RIFERIMENTO
per chirurgia
ortopedica,
protesica
e traumatologia
dello sport

INNOVATIVA
STRUMENTAZIONE
chirurgia robotica
per interventi
protesici al ginocchio

Verifica le nostre
liste d'attesa
su **www.ccbra.it**
tel. 0172 472400

L'ECCELLENZA DELLA CURA

La Casa di Cura Città di Bra, è un centro di riferimento per la chirurgia ortopedica, protesica e la traumatologia dello sport, con oltre 4.000 casi trattati all'anno, e circa 500 interventi di protesi di ginocchio effettuati. Da oggi la clinica arricchisce il suo servizio al paziente con l'acquisto di un robot che guida con precisione estrema la mano del chirurgo negli interventi di protesi di ginocchio per garantire meno dolore post operatorio, più rapido recupero e maggiore durata dell'impianto.

Casa di Cura privata Città di Bra
Via Montenero, 1 | 12042 Bra (CN), Italia
Direttore Sanitario: Dott. Flavio Boraso

C/SA
DI CURA
CITTÀ
DI BRA
ACCREDITATA
CON IL SERVIZIO
SANITARIO
REGIONALE



REbuilding è il Service Provider di riferimento per i principali player del real estate, supporta i clienti nella gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare offrendo soluzioni competitive e altamente personalizzate.



**AUDIT
& DUE DILIGENCE**



**VALUATION
LOAN**



**ENGINEERING
& HSE**



**SERVIZI
TECNICI**



ENERGY

www.rebuilding-srl.it • info@rebuilding-srl.it