

INNOVAZIONEInnovation **RICERCA**Research **IMPRESA**Business

EXCLUSIVE

Gaming e Gen Z

Gaming and Gen Z

I rischi del gambling

*The Risks
of Gambling*

Finanza e Neuroscienze

*Finance
and Neuroscience*

DOPPIO GIOCO

Double Game





UNA INIZIATIVA DI CAMERA DI COMMERCIO DELLA TOSCANA NORD-OVEST E UNIONE INDUSTRIALE PISANA

Editore: Pacini Editore Srl, via Gherardesca 1, 56121 Pisa | Direttore Responsabile: Eleonora Mancini
Indirizzo della redazione: via Gherardesca 1, 56121 Pisa | Registrato Tribunale di Pisa n. 6/2020 del 4.11.20
Tipografia: Industrie Grafiche Pacini, via Gherardesca 1, 56121 Pisa



Patrizia Alma Pacini

direttore editoriale eXL

Il caduceo di Mercurio

Mercury's Caduceus

Il mito di Mercurio, tradizionale protettore dei mercanti, viene oggi riletto da sociologi e antropologi per spiegare le dinamiche dei mercati digitali, caratterizzati da algoritmi e alta speculazione. La figura mitologica riflette l'attuale finanza globale attraverso tre dinamiche principali. La velocità e dematerializzazione: il flusso dei capitali ricalca la rapidità attribuita ai calzari alati del dio. Attraverso lo *High-Frequency Trading*, le transazioni avvengono in frazioni di millisecondo, trasformando il denaro in informazione digitale.

L'oscillazione emotiva dei mercati: il Caduceo, simbolo di forze contrapposte in equilibrio, descrive l'alternanza tra avidità e paura che determina i cicli di mercato (*Bull & Bear*), dove la stabilità rimane una condizione precaria.

La componente imprevedibile (effetto Trickster): l'archetipo legato alla figura del truffatore si manifesta nelle aree meno regolamentate della finanza, come il settore delle criptovalute, i *meme-stock* e i derivati complessi, comparti segnati da forte volatilità e asimmetria informativa.

Questo scenario finanziario entra in profondo e critico contrasto con i tempi fisici dell'economia reale e dell'industria manifatturiera. Le aziende produttive subiscono un vero e proprio disallineamento strutturale. Da un lato emerge l'asimmetria temporale: mentre la speculazione muove miliardi in pochi secondi, le PMI pianificano investimenti pluriennali e faticano a reperire capitali pazienti. Dall'altro, la dematerializzazione finanziaria ha trasformato persino le materie prime in asset speculativi, esponendo le imprese italiane a oscillazioni forti e repentine sui costi reali per la produzione quotidiana. A ciò si aggiunge la competizione per i capitali, poiché gli investitori moderni tendono a preferire la liquidità immediata di

prodotti finanziari complessi rispetto ai margini stabili ma lenti dell'industria. Nonostante questa pressione, il valore economico del territorio si regge sull'interconnessione tra innovazione, digitalizzazione e manifattura, pilastro essenziale per evitare l'arresto del ciclo produttivo.

Da qui l'impegno della testata eXL nel dedicare un intero numero al tema della finanza e del denaro. In tale contesto, il dovere dell'informazione giornalistica è descrivere il territorio evidenziandone le leve strategiche e quel mix produttivo che garantisce la competitività della Toscana e dell'Italia. La sfida cruciale che emerge, tuttavia, è sistemica: in un modello in cui ogni fattore è correlato, diventa fondamentale trovare un allineamento temporale tra la velocità della finanza digitale e i ritmi strutturali dell'economia real.

The myth of Mercury, protector of merchants, offers a key to interpreting contemporary finance, dominated by speed, dematerialisation and volatility. Capital moves in milliseconds, money becomes digital information, and markets fluctuate between emotional forces and speculative dynamics, from cryptocurrencies to complex derivatives. This speed contrasts sharply with the pace of the real economy: manufacturing requires long-term investment planning, follows physical production cycles and is exposed to the volatility of raw materials increasingly treated as financial assets. The result is a growing mismatch between finance and industry, making it more difficult to secure patient capital and plan future development. In an economy where technology, digitalisation, innovation and manufacturing are closely interconnected, the challenge is to find a new balance between the speed of financial markets and the structural timescales of the real economy.

In questo numero



Editoriale

Il caduceo di Mercurio

Mercury's Caduceus 1

primo piano

Gen Z e Gaming, pericoli ma non solo

Gen Z and Gaming: Risks and Opportunities 6

Gioco d'azzardo sotto la lente della ricerca

Gambling under the Research Spotlight 10

RICERCA

Finanza e Neuroscienze, una nuova strada

Finance and Neuroscience: A New Path 14

INNOVAZIONE

Blockchain, infrastrutture per transazioni

Blockchain: Infrastructure for Transactions 18

Banche e imprese in stretto rapporto

Banks and Businesses: A Close Partnership 22

INVESTIMENTI

La Banca Europea investe nel servizio idrico

The European Investment Bank supports Water Services 26

Sostenibilità, ecco "L'economia di Francesco"

Sustainability and "L'Economia di Francesco" 30

INDUSTRIA

Gruppo Bacci, il Made in Italy conquista il mondo

Bacci Group: Made in Italy Goes Global 34

ARTI

Teatro Verdi, industrie culturali e prospettive

Teatro Verdi: Cultural Industries and New Prospects 40

FORMAZIONE

Edufin, imparare a gestire il denaro

Financial Education: Learning to Manage Money 47

Una iniziativa di Camera di Commercio
della Toscana Nord-Ovest e Unione Industriale Pisana



Con il contributo di



In collaborazione con



Partner



Edizione digitale,
aggiornamenti
e notizie su:

www.exlmagazine.it



Segui le news di eXL
su facebook e linkedIn

Hanno scritto in questo numero Andrea Bazzani, Claudia Carmassi,
Fabrizio Lillo, Simona Malloggi, Sabrina Molinaro,
Manuel Naviglio, Stefano Pitti

Direttore Editoriale

Patrizia Alma Pacini

Direttore Responsabile

Eleonora Mancini

Segreteria di Redazione

Laura Magli

Redazione

Margherita Cianchi, Luca Fracassi, Chiara Lazzaroni, Marina Caterina Magnani,
Michele Nardini, Andrea Pantani, Sara Profeti, Alberto Susini, Carlo Venturini

Comitato Scientifico

Giuseppe Anastasi, Francesco Baldini, Tiberio Daddi, Luigi Doveri, Manrico
Ferrucci, Diego Fiorini, Cristina Galeotti, Leonida Gizzi, Andrea Madonna,
Stefano Marmi, Corrado Priami, Valter Tamburini, Giuseppe Turchetti

Progetto grafico e impaginazione

Margherita Cianchi

Realizzazione editoriale e stampa

Pacini Editore Srl, Pisa



Questa rivista utilizza vernice
e plastificazione antibatteriche



primo piano

Investire in conoscenza

IL "DOPPIO GIOCO" DEL PROGRESSO

*Investing in Knowledge
The "Double Game" of Progress*

ADOLESCENZA IN GIOCO

*Gaming e Gen Z,
una questione sociale tra opportunità e rischi*

Gen Z and Gaming: Risks and Opportunities

DI SABRINA MOLINARO* E CARLO VENTURINI

Comprendere il **gaming** nella **Gen Z** vuol dire smettere di considerarlo soltanto un passatempo. I videogiochi, oggi, non occupano semplicemente il tempo libero di molti giovanissimi: ne organizzano emozioni, re-

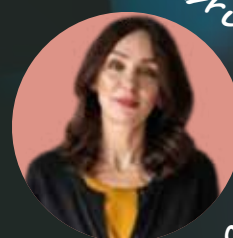
lazioni, identità e il modo di gestire stress e frustrazione.

Il gaming è diventato uno degli spazi principali in cui sperimentare **appartenenza**, **competenza** e **regolazione emotiva**.

Negli ultimi quindici anni il mondo adolescenziale è cambiato radicalmente. La socialità si è spostata online, le relazioni si sono fatte più intermittenti, il confine tra reale e digitale è diventato più fluido. La Gen Z è la prima generazione completamente *smartphone-based*: cresciuta dentro piattaforme progettate per catturare attenzione, offrire ricompense immediate e modellare stati emotivi. In questo scenario, il gaming rappresenta una delle espressioni più coerenti del nuovo ecosistema adolescenziale. I dati ESPAD@Italia 2025 confermano quanto il digitale sia ormai lo sfondo costante della quotidianità giovanile. Quasi tutti gli studenti utilizzano internet ogni giorno e lo smartphone è diventato il principale strumento di connessione. Dentro questo ambiente, videogiochi e piattaforme online non sono più attività separate dalla vita reale: sono luoghi in cui si costruiscono relazioni,

reputazione sociale e senso di sé.

Il gaming funziona spesso come regolatore emotivo. Nei videogiochi il cervello adolescenziale trova ciò che nella vita reale talvolta manca: obiettivi chiari, feedback immediati, gratificazione rapida, possibilità di controllo. In una fase di crescita attraversata da instabilità, pressione sociale e insicurezza, il videogioco offre un ambiente prevedibile. Vincere una partita, superare un livello, migliorare una skill produce una risposta dopaminergica potente e ordinata. Non sorprende quindi che molti ragazzi descrivano il gaming come uno spazio in cui "staccare", calmarsi o sentirsi efficaci. Il problema emerge quando questa funzione compensativa diventa esclusiva. ESPAD ci racconta che 1 studente su 7 ha già **perso il controllo** nella relazione con i videogiochi e presenta quindi un maggior rischio di difficoltà scolastiche, difficoltà relazionali,



#Sabrina Molinaro

agiti di violenza, uso di sostanze psicoattive e di psicofarmaci senza prescrizione medica e altre forme di comportamento compulsivo. Il rischio non è il videogioco in sé, ma il momento in cui il mondo virtuale diventa più gestibile, gratificante e sicuro di quello reale.

Anche perché il gaming contemporaneo è sempre meno confinato al semplice intrattenimento. La maggior parte dei videogiochi incorporano meccaniche simili al **gioco d'azzardo**: ricompense casuali, acquisti impulsivi, loot box, sistemi di premi intermittenti. La cosiddetta *gamblification* introduce precocemente gli adolescenti a logiche di rischio, attesa e gratificazione economica, spesso senza che venga percepita una reale differenza tra gioco e azzardo.

Ma sarebbe un errore leggere tutto questo come una semplice "dipendenza da schermo". Il gaming intercetta **bisogni profondi**: appartenenza, riconoscimento, riduzione dell'ansia, gestione della frustrazione, possibilità di sentirsi competenti. Quando scuola, famiglia e contesti sociali non riescono a offrire esperienze altrettanto coinvolgenti e significative, il digitale diventa inevitabilmente il luogo in cui quei bisogni trovano risposta. La vera domanda, allora, non è quanto tempo i ragazzi passino giocando. La domanda è perché il gaming riesca oggi a offrire ciò che molti altri contesti educativi e relazionali faticano a garantire. È qui che si gioca la sfida della prevenzione: non demonizzare il videogioco, ma ricostruire ambienti capaci di restituire ai giovani **occasioni reali di relazione, motivazione e riconoscimento**.

**Istituto di Fisiologia Clinica, CNR*

Gaming often functions as an emotional regulator. In video games, the adolescent brain finds what may sometimes be lacking in real life: clear goals, immediate feedback, rapid gratification, and a sense of control. During a stage of development marked by instability, social pressure, and insecurity, video games provide a predictable environment. Winning a match, completing a level, or improving a skill produces a powerful and structured dopaminergic response. It is therefore unsurprising that many young people describe gaming as a space where they can 'switch off', calm down, or experience a sense of competence.

The problem arises when this compensatory function becomes exclusive. ESPAD data show that one in seven students has already experienced a loss of control over their gaming and is therefore at greater risk of academic difficulties, relationship problems, violent behaviour, the use of psychoactive substances and prescription medicines without medical supervision, and other forms of compulsive behaviour. The risk lies not in gaming itself, but in the virtual world becoming more manageable, rewarding, and reassuring than real life.



NUOVE DIPENDENZE

*Il gioco d'azzardo patologico
al centro di un progetto di ricerca clinica*

Gambling under the Research Spotlight

DI CLAUDIA CARMASSI*

Il **disturbo da gioco d'azzardo** è riconosciuto come una delle problematiche emergenti di maggiore rilevanza. La sua crescente diffusione è strettamente connessa ai profondi cambiamenti sociali e tecnologici che hanno reso il gioco sempre più accessibile, in particolare attraverso le piattaforme online.

Sebbene il riconoscimento del gioco d'azzardo patologico come disturbo mentale risalga al 1980, quando è stato introdotto per la prima volta all'interno del *Manuale Diagnostico e Statistico dei Disturbi Mentali* III ed. (DSM-III), questo disturbo è stato riclassificato tra quelli correlati a sostanze e dipendenze con l'ultima edizione del Manuale (DSM-5, 2013), evidenziando le **analogie con le dipendenze da sostanze** sia sul piano clinico sia su quello neurobiologico. Il percorso di riconoscimento di questo disturbo nell'ambito delle dipendenze ha visto il coinvolgimento anche dei ricercatori della nostra clinica.

A partire dal 2010, infatti, presso la **Clinica Psichiatrica dell'Università di Pisa** è stato sviluppato un **progetto di ricerca clinica orientato all'inquadramento clinico accurato** (caratteristiche cliniche, fattori di rischio in particolare correlati a comorbidità psichiatriche e/o esposizione a eventi vitali stressanti) **e al trattamento di pazienti con questa patologia**.

Il progetto nasceva nel momento di massimo dibattito internazionale sul corretto inquadramento del gioco d'azzardo patologico, in particolare sulla sua appartenenza al nucleo dei disturbi delle "dipendenze", e nell'ambito di una collaborazione tra ricercatori psichiatri della Clinica di Pisa e colleghi psichiatri (direttore Ellena Pioli) e psicologi del SerD Piana di Lucca, uno

tra i primi centri in Italia a occuparsi di pazienti con disturbi da gioco d'azzardo. Presso il SerD Piana di Lucca era stato infatti organizzato un **ambulatorio** per il supporto a pazienti con problemi inerenti al gioco d'azzardo patologico già a partire dal 2001, con un ambulatorio dedicato dal 2015, sempre nell'ottica di un approccio di tipo multidisciplinare. Tale approccio prevede non solo la presenza del personale sanitario ma il **coinvolgimento del nucleo familiare** dell'interessato oltre che di esperti nella gestione economica ed esperti legali per le possibili problematiche di indebitamento.

Dal punto di vista clinico, il disturbo da gioco d'azzardo oggi è riconosciuto come un comportamento persistente e ricorrente di gioco che compromette significativamente il funzionamento personale, familiare e sociale dell'individuo. Le conseguenze possono essere gravi e includere indebitamento, perdita del lavoro, deterioramento delle relazioni affettive e isolamento sociale. Il disturbo si presenta frequentemente in comorbidità con altre condizioni psichiatriche, quali disturbi dell'umore, disturbi d'ansia e dipendenze da sostanze, rendendo più complesso il quadro diagnostico e terapeutico.

Il gruppo di ricerca e il progetto di collaborazione hanno portato alla stesura di pubblicazioni scientifiche, a livello nazionale e internazionale, a presentazioni a convegni nazionali e internazionali, allo sviluppo di convegni sul

Disturbo mentale dal 1980

tema con campagne di informazione sviluppate nell'ottica di una prevenzione rivolta ai giovani. Presso il SerD lavorano oggi colleghi psichiatri che hanno preso parte a questo progetto di collaborazione.



**Professore Associato di Psichiatria, UniPi*

Gambling disorder is recognised as one of the most significant and increasingly prevalent behavioural addictions, driven in part by social and technological changes that have made gambling ever more accessible, particularly through online platforms. First included in the DSM-III in 1980 as a mental disorder, it was subsequently reclassified in the DSM-5 among substance-related and addictive disorders, reflecting its clinical and neurobiological similarities with substance addictions. Researchers from the **Psychiatric Clinic of the University of Pisa** have contributed to this process of scientific recognition.

Since 2010, the Clinic has conducted a research project focusing on the clinical characteristics of gambling disorder, psychiatric comorbidities and the development of treatment pathways. The project was launched during the international debate on the classification of pathological gambling as an addiction and developed through collaboration with the SerD Piana di Lucca, one of the first services in Italy to introduce dedicated interventions for pathological gamblers, beginning in 2001, followed by a specialist outpatient clinic in 2015. The approach is multidisciplinary and involves healthcare professionals, patients' families, and experts in

the financial and legal issues associated with debt.

Gambling disorder manifests as persistent and recurrent gambling behaviour that impairs personal, family and social functioning, with consequences including debt, job loss, deterioration of relationships and social isolation. It is frequently associated with mood and anxiety disorders, as well as other addictions. The collaboration between the University of Pisa and SerD Piana di Lucca has resulted in scientific publications, conferences and prevention initiatives aimed at young people.

Andrea Bazzani*,
Giuseppe Turchetti

Aver mente per gli affari

Il nuovo fronte delle Neuroscienze
nel supporto ai processi decisionali
nel campo della Finanza

Finance and Neuroscience: A New Path

Gli studi di economia comportamentale ci insegnano che siamo più sensibili alle perdite di quanto siamo attratti dai guadagni e che molte decisioni sono guidate dall'**intuizione** più che dal ragionamento analitico. Scegliere di pancia è spesso una "reazione" a situazioni difficili (si pensi all'urgenza evocata dalle truffe). All'apparenza, emerge un ritratto poco lusinghiero dell'essere umano; in realtà, la scoperta di questi processi "irrazionali" ha aperto straordinarie frontiere di ricerca. Le neuroscienze applicate allo studio delle decisioni ci consentono oggi di comprendere aspetti del comportamento prima insondabili.

Ma come funziona la mente del risparmiatore? L'investitore retail oggi ha di fronte a sé una vasta opportunità di esperienze di

INVESTIMENTI CONSAPEVOLI

cui godere, ma deve progettarsi nel futuro, accumulando risorse, per far fronte alla sfida ambiziosa di una vita longeva.

Come centro di ricerca applicata dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna che studia i processi decisionali (in ambito sia di consumo che di investimento), abbiamo concentrato la nostra attenzione, tra gli altri, su due aspetti particolarmente rilevanti in ambito finanziario: la **relazione tra consulente e investitore** e il **ruolo crescente della tecnologia nei servizi finanziari**.

Nel primo caso, la ricerca suggerisce che comprendere una persona significa andare oltre ciò che dice. Le sue abitudini, il modo in cui immagina il futuro, la sensibilità al rischio e le reazioni emotive di fronte alle scelte costituiscono elementi fondamentali del processo decisionale. **Le neuroscienze of-**

frono strumenti per misurare e comprendere i processi decisionali e le differenze individuali che li caratterizzano, **aiutando a costruire forme di consulenza più efficaci e personalizzate.**

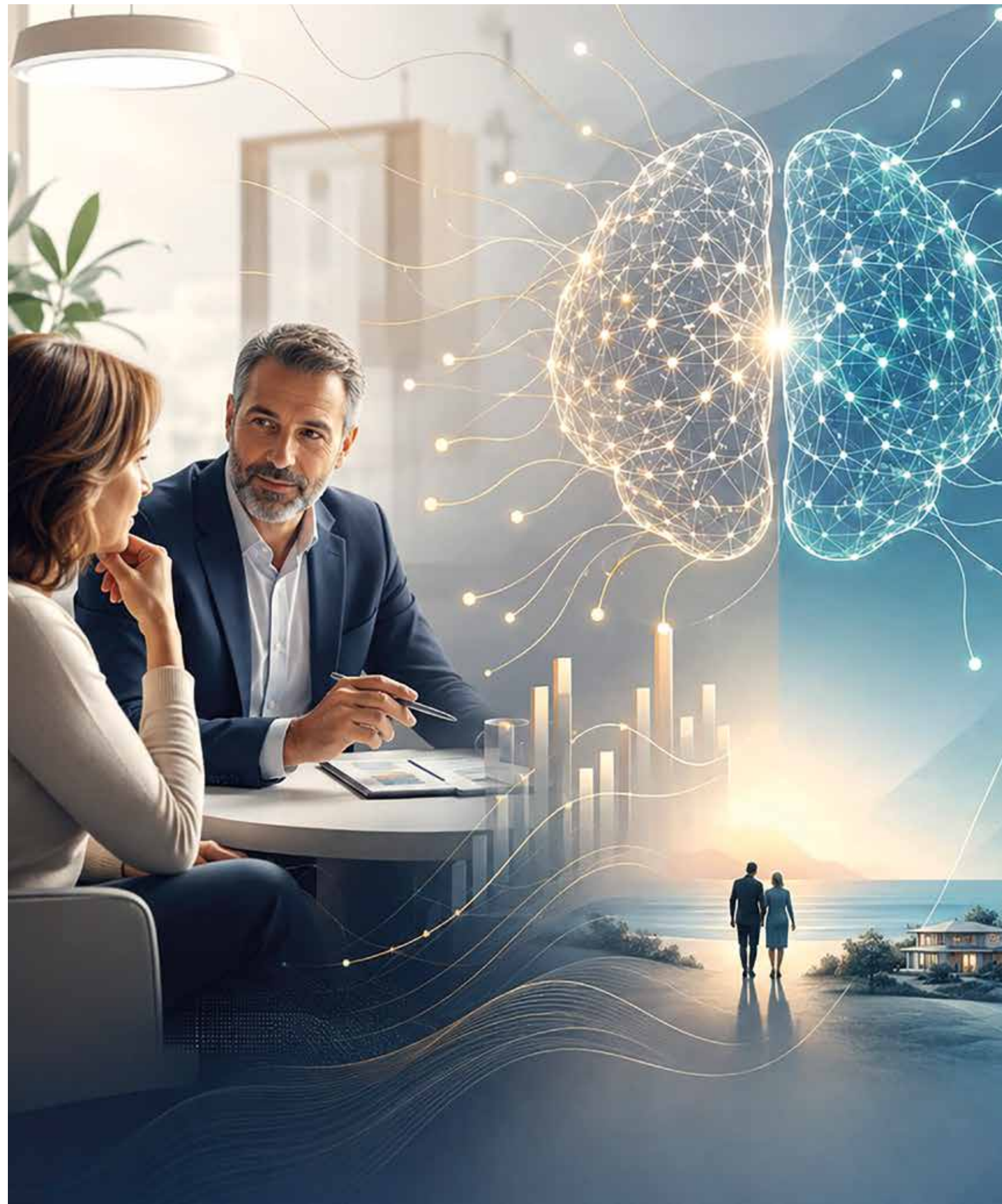


#Andrea Bazzani

Dopotutto, quale rappresentazione del futuro è sufficientemente vivida da accelerare il battito cardiaco di un investitore nel momento in cui decide di iniziare un piano di accumulo? Una pensione serena? Una casa al mare in un luogo esotico? Comprendere questi meccanismi significa comprendere come le persone attribuiscono valore al proprio domani.

Nel secondo caso, il tema riguarda l'integrazione sempre più profonda della tecnologia nella relazione tra investitore e istituto finanziario, dai servizi digitali ai robo-advisor basati sull'intelligenza artificiale. I risultati delle nostre ricerche suggeriscono che **i giovani investitori** non cercano necessariamente tecnologie che imitino le persone. Piuttosto, **ricercano sistemi percepiti come affidabili. Allo stesso tempo**, abbiamo osservato, tramite strumenti di neuroscienze, che **la presenza di un consulente umano tende ad aumentare la tolleranza** nei confronti di eventuali errori di raccomandazione. Inoltre, gli investitori che dedicano maggiore attenzione alle informazioni finanziarie sono più propensi a seguire i suggerimenti ricevuti, mentre l'attenzione verso gli elementi contestuali dell'offerta può influenzare l'ammontare delle somme investite.

Emergono così bisogni dell'investitore che spesso risultano difficili da verbalizzare, ma che influenzano le sue decisioni. In un contesto in cui la tecnologia assume un ruolo sempre più centrale, **la sfida non consiste nel rendere le macchine più umane, ma nel comprendere meglio gli esseri umani che le utilizzano.** È anche in questo



spazio che le neuroscienze possono offrire un contributo al mondo della finanza.

**Istituto Management,
Scuola Superiore Sant'Anna*

Behavioral economics has shown that we are generally more sensitive to losses than we are attracted to gains, and that many decisions are driven by intuition rather than analytical reasoning. Today, neuroscience allows us to understand aspects of human behavior that were previously difficult to observe. So, how does the “investing mind” actually work?

Our applied research center on decision-making has focused on two key areas: **the relationship between advisors and investors, and the growing role of technology in financial services.**

In the first case, research suggests that understanding a person requires looking beyond what they say. Their habits, their sensitivity to risk, and their emotional reactions play a fundamental role in decision-making. **Neuroscience provides tools to measure these individual differences, helping to develop more effective and personalized forms of financial advice.**

In the second case, our research suggests that **young investors do not necessarily seek technologies that imitate human beings. Rather, they look for systems that are perceived as trustworthy.** Using neuroscience-based methods, we observed that the presence of a human advisor tends to increase investors' tolerance toward recommendation errors. Furthermore, investors who pay greater attention to financial information are more likely to follow the advice they receive, while attention directed toward contextual elements of an investment offer can influence the amount of money ultimately invested.

In a world where technology plays an increasingly central role, **the challenge is not to make machines more human, but to better understand the humans who use them.** It is precisely in this space that neuroscience can make one of its most valuable contributions to the future of finance.

Fabrizio Lillo, Manuel Naviglio*

BLOCCHI CONCATENATI

Transazioni finanziarie più rapide
grazie alla infrastruttura della Blockchain

Blockchain: Infrastructure for Transactions

Ogni **transazione finanziaria**, dall'acquisto di un'azione alla sottoscrizione di un fondo, richiede il trasferimento di denaro e strumenti finanziari tra più soggetti. Oggi questo processo resta spesso complesso e frammentato: **banche, gestori, depositari e intermediari usano registri e**

piattaforme diverse, da confrontare e riconciliare. Per questo, in molti mercati, l'operazione non si conclude al momento dell'esecuzione, ma solo dopo uno o più giorni, con **costi, ritardi e rischi di errore.**

La **blockchain**, infrastruttura decentralizzata e immutabile alla base delle criptovalute, può essere vista come un **registro digitale condiviso, aggiornato da una rete di partecipanti e protetto da meccanismi crittografici.** Gli attori autorizzati possono consultare la stessa versione delle informazioni e aggiornarla secondo regole comuni. Ogni modifica valida viene registrata e resa visibile agli altri partecipanti, senza che un'unica istituzione centrale debba riconciliare l'intero processo. Questo consente di ridurre duplicazioni, controlli manuali e passaggi intermedi. La prima innovazione resa possibile dalla blockchain è la **tokenizzazione**, cioè la rappresentazione digitale di un asset reale o finanziario su un registro distribuito. Obbligazioni, quote di fondi, azioni o immobili possono essere rappresentati da token, che ne certificano proprietà e trasferimento. Secondo RWA.xyz, gli asset reali tokenizzati superano i

31 miliardi di dollari, mentre il valore delle stablecoin si avvicina ai 300 miliardi. Il cambiamento, però, non riguarda solo la forma digitale degli asset, ma l'infrastruttura che li gestisce. Su blockchain, molte regole operative possono essere inserite direttamente nel codice: chi può comprare o vendere, quali limiti rispettare, come registrare le quote, distribuire cedole o dividendi e aggiornare i diritti degli investitori.

In questo modo, mercato, regolamento e registrazione possono avvenire nello stesso ambiente digitale.

In prospettiva, una transazione potrebbe essere eseguita, verificata e regolata quasi istantaneamente, riducendo tempi morti, intermediari e costi. **Per i professionisti del settore finanziario, questo significherebbe processi più rapidi, meno errori e maggiore controllo in tempo reale:** asset manager, depositari, distributori e autorità potrebbero lavorare su dati condivisi e aggiornati, automatizzando attività oggi frammentate come sottoscrizioni, rimborsi, calcolo delle quote e verifiche operative.

Per gli investitori, i benefici sarebbero maggiore trasparenza su proprietà, costi, flussi e tempi di regolamento, **accesso più rapido agli strumenti finanziari e ai mercati digitali** potenzialmente aperti oltre gli orari tradizionali. Una piattaforma on-chain può inoltre abilitare **nuovi servizi**: distribuzione automatica di cedole o interessi, applicazioni sopra gli asset tokenizzati e modelli di governance programmabile. Lo strumento finanziario non sarebbe più soltanto registrato digitalmente, ma diventerebbe parte di un ecosistema di servizi e opportunità economiche.

Naturalmente, questa trasformazione richiede attenzione. Una blockchain senza regole adeguate può esporre a frodi, manipolazioni, errori nel codice e rischi di governance. La sfida non è "mettere tutto su blockchain", ma costruire infrastrutture sicure, regolamentate e compatibili con la finanza istituzionale. Su queste tematiche lavoriamo nel gruppo di finanza quantitativa della Scuola Normale Superiore, progettando modelli di tokenizzazione e mercato integrato che combinino efficienza tecnologica, controlli verificabili e tutela degli investitori.

** Gruppo di Finanza quantitativa,
Scuola Normale Superiore*

Blockchain – the decentralised and immutable infrastructure underlying cryptocurrencies, validated by participant consensus – **can be seen as a shared digital ledger, updated by a network of participants and protected by cryptography.** Many

of the rules governing transactions can be built directly into the blockchain's code: who can buy or sell, what limits must be observed, how ownership is recorded, how coupons or dividends are distributed, and how investors' rights are updated. Trading, transaction settlement and record-keeping can therefore take place within the same digital environment. In the future, a transaction could be carried out, verified and completed almost instantaneously, reducing delays, the number of intermediaries involved and operating costs.

For financial professionals, this would mean **faster processes, fewer errors and greater real-time oversight.** For investors, the benefits would include **greater transparency** regarding ownership, costs, cash flows and settlement times, **faster access** to financial instruments, and **digital markets potentially operating continuously**, beyond traditional trading hours. An on-chain platform can also enable new forms of value creation and revenue generation, including the automatic distribution of coupons, interest or other financial flows, digital services built on tokenised assets, and programmable governance models. In this scenario, a financial instrument is no longer simply recorded digitally, but becomes part of a broader ecosystem of services, controls and economic opportunities.

However, **a blockchain without appropriate rules can create exposure to fraud, manipulation, coding errors and governance risks.** These are among the issues we address within the **Quantitative Finance Group at the Scuola Normale Superiore**, where we design tokenisation and integrated market models that combine technological efficiency, verifiable controls and investor protection.



#Fabrizio Lillo



#Manuel Naviglio

Stefano Pitti*

RELAZIONI DIGITALI

**Gli istituti di credito
affiancano le imprese con
servizi di consulenza innovativi**

**Banks and Businesses:
A Close Partnership**

La gestione del credito alle imprese sta vivendo una fase di profonda evoluzione, trainata dalla trasformazione digitale e dalla necessità di rispondere in modo sempre più rapido ed efficace alle esigenze del tessuto produttivo. In Italia, questo cambiamento assume un valore particolare, perché il sistema economico è fortemente caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese, che rappresentano la spina dorsale dell'economia nazionale. In questo contesto, **le banche svolgono un ruolo strategico** non solo come intermediari finanziari, ma anche **come partner di sviluppo per le aziende**. L'innovazione tecnologica ha consentito di ampliare e migliorare i servizi offerti, integrando strumenti digitali che semplificano l'accesso al credito, ottimizzano la gestione finanziaria e rafforzano la relazione tra banca e impresa.





Tra i principali ambiti di innovazione si colloca l'**home banking evoluto per le aziende**, che oggi rappresenta una vera e propria piattaforma integrata di gestione finanziaria. Non si tratta più soltanto di operazioni dispositive o consultive, ma di strumenti avanzati che permettono alle imprese di monitorare i flussi di cassa in tempo reale, gestire pagamenti complessi, analizzare la propria posizione finanziaria e migliorare il controllo della liquidità. Questo contribuisce in modo significativo a una gestione più consapevole e strutturata del credito.

Un ulteriore elemento di trasformazione è rappresentato dai **finanziamenti digitali**. La possibilità di avviare e gestire online le richieste di credito ha reso i processi più rapidi, trasparenti e accessibili. Le imprese possono oggi dialogare con la banca attraverso piattaforme dedicate, riducendo tempi e complessità burocratiche, con un impatto positivo soprattutto per le realtà di

dimensioni più contenute, che necessitano di risposte tempestive.

Accanto a questi strumenti, si stanno affermando sempre più le **consulenze digitali**, che permettono un contatto continuo tra imprese e professionisti del settore bancario anche a distanza. Assistenza remota e canali digitali evoluti consentono di mantenere un elevato livello di supporto, coniugando la qualità della relazione con la flessibilità operativa. Inoltre, da parte delle banche tali strumenti si rivelano sempre più utili anche per facilitare l'accesso alle opportunità offerte da bandi e incentivi che possano supportare le imprese nell'individuazione delle misure più adatte alle loro attività e nella gestione delle relative pratiche.

In questo senso, la Cassa di Risparmio di Volterra, storica realtà del panorama bancario toscano, profondamente radicata nel territorio e da sempre attenta al sostegno delle piccole e medie imprese locali, rappresenta

MODELLO PHYGITAL COME IL DIGITALE POTENZIA LA FORZA DELLA RELAZIONE

un esempio concreto di come sia possibile **integrare la forza della relazione con l'evoluzione dei servizi digitali**, accompagnando le imprese del territorio toscano nei percorsi di crescita e sviluppo attraverso un sistema di **relazione phygital** in grado di offrire una consulenza a 360 gradi che va oltre il supporto creditizio per favorire non solo l'inclusione finanziaria ma anche l'internalizzazione, la protezione, il passaggio genera-

zionale, percorsi di transizione green ecc. Oggi il sistema bancario italiano, in particolare quello locale, si trova a operare in una dimensione sempre più ibrida, in cui tecnologia e relazione umana convivono e si rafforzano reciprocamente. L'evoluzione digitale non sostituisce il ruolo della banca tradizionale, ma lo arricchisce, rendendo il sostegno al mondo delle piccole e medie imprese più efficiente, accessibile e orientato al futuro.

** Direttore Generale Cassa Risparmio Volterra*

Corporate credit management is undergoing a profound transformation, driven by digitalisation and the need to respond more rapidly to the needs of Italy's business sector, which is largely made up of small and medium-sized enterprises.

In this context, **banks are strengthening their role as development partners by combining traditional relationships with digital tools** designed to simplify access to credit and improve financial management. **Advanced home banking, online financing and digital advisory services** enable companies to monitor cash flows, manage liquidity, reduce processing times and administrative burdens, and gain easier access to funding schemes and incentives.

Cassa di Risparmio di Volterra provides an example of how strong local roots can be combined with innovation through a phygital model offering SMEs comprehensive support, from credit and internationalisation to protection, generational transition and the green transition. **Technology and human interaction thus become complementary elements of a more efficient, accessible and forward-looking banking model.** Digitalisation does not replace traditional banking but broadens its services and functions.

Simona Malloggi*

ACQUA IN RETE

Maxi-finanziamento della Banca Europea
degli investimenti per potenziare il servizio idrico

The European Investment Bank
supports Water Services



Negli ultimi anni la finanza europea ha assunto un ruolo sempre più strategico nel sostenere gli investimenti infrastrutturali legati ai servizi pubblici locali. In questo scenario si colloca l'esperienza di **Acque**, gestore del servizio idrico integrato in Toscana, che ha affiancato al credito bancario tradizionale **strumenti di finanziamento europei per sostenere un importante piano di sviluppo**.

Un elemento chiave di questo percorso è rappresentato dal coinvolgimento della Banca Europea per gli Investimenti (BEI), che sostiene Acque con un finanziamento di **130 milioni di euro** destinato a migliorare la re-

silienza rispetto agli eventi climatici e l'efficienza del **servizio idrico integrato nel Basso Valdarno**. Il supporto della BEI riguarda in particolare il piano industriale 2022-2025, con l'obiettivo di potenziare il servizio idrico integrato, il sistema fognario e l'approvvigionamento di acqua potabile, rafforzando al contempo la capacità di affrontare i rischi legati al cambiamento climatico.

Gli interventi hanno riguardato il **potenziamento** e l'**ammodernamento delle reti idriche e fognarie**, la **digitalizzazione** e la **distrettualizzazione delle reti**, il miglioramento dell'**efficienza energetica degli impianti** e il **rafforzamento delle infrastrutture di depurazione**. Si tratta di azioni che incidono direttamente sulla continuità del servizio, sulla riduzione delle perdite, sulla tutela della risorsa idrica e sulla capacità di risposta agli effetti del cambiamento climatico. L'azione della BEI è orientata a progetti capaci di coniugare sostenibilità economica,



TRASFORMARE RISORSE FINANZIARIE IN INFRASTRUTTURE DUREVOLI

ambientale e sociale, con un orizzonte di lungo periodo coerente con la natura delle infrastrutture idriche. La selezione delle iniziative si basa su criteri stringenti, tra cui solidità gestionale, capacità di pianificazione e impatto concreto sulle comunità servite, rendendo questa esperienza una buona pratica nel panorama delle utility pubbliche.

Il ricorso alla finanza europea consente inoltre di affiancare al credito tradizionale strumenti più coerenti con la dimensione pluriennale degli investimenti infrastrutturali. In un contesto recente segnato dall'aumento dei costi dei materiali, dalle tensioni

sulle filiere e dall'incertezza macroeconomica, questo approccio ha permesso di garantire **continuità nella realizzazione delle opere** e di contenere l'esposizione alle oscillazioni congiunturali. Tali investimenti si integrano inoltre con le opportunità offerte dal PNRR, rafforzando la capacità di pianificazione e accelerando l'attuazione degli interventi.

Le risorse attivate incidono direttamente sulla qualità del servizio e sulla capacità di risposta alle esigenze future del territorio, generando benefici misurabili in termini di estensione della depurazione, maggiore interconnessione delle reti, ottimizzazione dei prelievi e utilizzo di fonti rinnovabili.

L'esperienza di Acque dimostra come la finanza europea non sia un fine, ma uno strumento abilitante per la creazione di valore pubblico: trasformare risorse finanziarie in infrastrutture durevoli significa garantire servizi più affidabili, proteggere una risorsa essenziale come l'acqua e generare benefici diffusi per le comunità.

** dirigente Amministrazione,
Finanza e Controllo - Acque spa*

In recent years, European finance has taken on a strategic role in supporting infrastructure investment in local public services.

This is the context for the experience of **Acque**, the integrated water service provider in Tuscany, which **has complemented traditional bank lending with European financing instruments**. The European Investment Bank (EIB) is supporting Acque with **€130 million to improve climate resilience and the efficiency of the integrated water service in the Lower Valdarno area**. Investments include the upgrading and modernisation of water supply and sewerage networks, network digitalisation and district metering, improved energy efficiency of facilities,

and enhanced wastewater treatment infrastructure.

European finance provides instruments suited to the long-term nature of infrastructure investment, ensuring continuity of projects even amid rising costs and economic uncertainty. Combined with opportunities offered by Italy's NRRP, these resources help reduce water losses, protect water resources and improve service quality.

Acque's experience therefore shows how European finance can become a means of creating public value, durable infrastructure and widespread benefits for local communities, with tangible effects on the sustainability and security of water services.

Alberto Susini

L'Economia di Francesco

Il programma che connette finanziamenti e scelte sostenibili

Sustainability and "L'Economia di Francesco"

La valutazione della solidità finanziaria aziendale affronterà presto una trasformazione profonda, passando dall'analisi dei bilanci passati a una visione orientata al futuro. Questo mutamento, guidato dalle imminenti direttive dell'**Autorità Bancaria Europea (EBA)**, imporrà agli istituti di credito di considerare i rischi climatici, sociali e di governance (i cosiddetti **fattori ESG**) non più come semplici scelte etiche, ma come **elementi determinanti per la concessione dei finanziamenti**.

In questo scenario in rapida evoluzione si inserisce il progetto "**Sostenibilità dello sviluppo economico: l'Economia di Francesco**", promosso dalla Camera di commercio Toscana Nord-Ovest in sinergia con l'Università di Pisa, e le società del sistema camerale nazionale DINTEC e INNEXTA. L'iniziativa sta coinvolgendo una cinquantina di imprese delle province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa, con l'obiettivo di

accompagnarle nell'integrazione di queste nuove metriche per tutelare il proprio merito creditizio nei mesi a venire. L'urgenza di questo percorso è confermata dai dati empirici. Secondo il CRIF ESG Outlook 2024, esiste una correlazione netta tra sostenibilità e solvibilità: le aziende con uno score ESG molto alto registrano una riduzione della probabilità di default del 34%, mentre quelle con un punteggio mol-

to basso subiscono un incremento del tasso di insolvenza dell'11%. I rischi ambientali – suddivisi in fisici, come gli eventi climatici acuti, e di transizione, legati ai costi di adeguamento tecnologico e normativo – impattano direttamente sui flussi di cassa e sulla profittabilità aziendale. Di conseguenza, **una gestione ottimale delle variabili ESG influisce direttamente sulle tre leve del rapporto banca-impresa**: l'accessibilità al



CORRELAZIONE SOSTENIBILITÀ SOLVIBILITÀ

credito, il pricing (grazie a tassi agevolati) e il rating sintetico finale. In Italia, del resto, la finanza legata alla transizione rappresenta ormai circa il 10% dell'erogato totale. Tra i modelli di eccellenza spicca il caso di Lucart, storica realtà industriale lucchese leader nel settore cartario e nella produzione di carta tissue. L'azienda ha dimostrato come la sostenibilità rappresenti una garanzia di invulnerabilità creditizia, raggiungendo a breve il livello Platinum e posizionandosi nel top 1% mondiale.

Per colmare l'asimmetria informativa che spesso penalizza le PMI nel dialogo con gli istituti di credito, il progetto camerale sta avviando tavoli settoriali che culmineranno nel rilascio dell'**ESG Pass**. Si tratta di un documento di rendicontazione standardizzato, ideato per rendere l'azienda trasparente e facilmente valutabile dal sistema bancario.

Inoltre, la transizione verso modelli di business sostenibili verrà agevolata dall'erogazione di **contributi a fondo perduto**. Risorse che serviranno a finanziare l'adozione di sistemi di gestione certificati, l'acquisizione di specifiche certificazioni di prodotto in materia ESG, e per supportare le indispensabili attività di consulenza e formazione del personale.

Questo percorso troverà la sua conclusione in autunno con un forum intitolato "**L'Impresa Fraterna**". L'evento rappresenterà un momento per fare il punto sui risultati raggiunti e programmare le strategie



future in sinergia con accademici, stakeholder di rilievo e imprenditori locali, dimostrando definitivamente che l'adeguamento ai criteri di sostenibilità costituirà la più grande opportunità di resilienza e crescita per l'intero tessuto produttivo.



Formazione per le imprese

The integration of ESG parameters is radically changing how companies' creditworthiness is assessed, transforming sustainability from an ethical choice into a pillar of financial stability.

In line with European Banking Authority guidelines, banks are now adopting forward-looking approaches to assess climate and social risks. CRIF data confirm this trend, showing a 34% reduction in default risk for companies with stronger ESG performance. To facilitate this transition and address information asymmetries, the North-West Tuscany Chamber of Commerce has launched the 'Sustainable Economic Development – The Economy of Francesco' project, introducing the ESG Pass and allocating €350,000 in vouchers to support the adoption of certified management systems, specific ESG-related product certifications, and essential consultancy and staff training. The initiative will culminate in the autumn with the 'L'Impresa Fraterna' forum, establishing sustainability as a driver of competitiveness.



Eleonora Mancini

SAPER FARE

Gruppo Bacci, radici solide e lungimiranza per affrontare ogni cambio di vento

Bacci Group: Made in Italy Goes Global

Dall'America alla Cina, dal Vietnam all'Indonesia. Quello che nel 1918 nasce come piccola produzione di seghe a nastro per il mercato locale del mobile classico, a Cascina, nella provincia di Pisa, cento anni dopo è un

Gruppo industriale dalle robuste radici italiane e con orizzonti internazionali. Detentore e ambasciatore del saper fare italiano nel mondo, il **Gruppo Bacci** è oggi specializzato nella **produzione di macchine CNC**

e automazioni industriali per l'industria della lavorazione del legno, della plastica e dei materiali compositi.

Leggere la realtà e adattarsi senza perdere l'identità è la filosofia di **Paolo Bacci, quarta generazione alla guida dell'azienda di famiglia** che dieci anni fa, con notevole lungimiranza ha dato vita a **Bacci Automation**, acquisendo un'azienda in provincia di Udine per potenziare i processi produttivi grazie alle crescenti tecnologie dell'automazione e robotica.

Possiamo dire che la ricerca dell'indipendenza per essere competitivi e rafforzare l'identità ha mosso diverse azioni del Gruppo?

“Sì, ma l'indipendenza è solo una parte del percorso. L'acquisizione di Bacci Automation non nasce semplicemente dalla volontà di internalizzare attività che prima affidavamo a fornitori esterni. È stata soprattutto una **scelta strategica** per ampliare le nostre competenze, differenziare la nostra offerta e aprirci a nuovi settori e applicazioni nei quali Bacci, tradizionalmente, non era presente. Integrare al nostro interno **competenze avanzate nella robotica e nell'automazione** ci permette oggi non solo di essere più autonomi, ma soprattutto di sviluppare soluzioni più complete e innovative, combinando le nostre macchine CNC con sistemi robotizzati e linee automatizzate. Allo stesso tempo, il know-how di Bacci Automation ci





consente di proporci anche in mercati diversi da quelli storicamente legati alla lavorazione del legno.

È quindi un investimento che guarda in due direzioni: da una parte rafforza e differenzia il nostro prodotto tradizionale, dall'altra crea nuove opportunità di crescita e ci permette di **entrare in settori che prima non facevano parte del nostro perimetro**.

Tutto questo richiede **investimenti continui**, non soltanto in tecnologia ma soprattutto nelle persone. Per aumentare il valore dei nostri prodotti dobbiamo far crescere costantemente le competenze tecniche all'interno di tutti i dipartimenti: software, ingegneria, automazione e vendita.

L'investimento sulle competenze ha dato dei frutti?

“Senza dubbio. La media dei valori delle nostre vendite è aumentata anche grazie agli

investimenti fatti sugli impianti: ampliamenti e ammodernamenti costanti. Questi sono andati di pari passo con la formazione dei nostri collaboratori”.

Superata la crisi legata al Covid, l'economia globale risente delle questioni geopolitiche. Quali sono gli effetti su un Gruppo industriale come Bacci?

“Dopo il picco del 2022, le questioni aperte come Ucraina, Palestina, Iran hanno destabilizzato l'economia. Nonostante questo, gli ultimi anni hanno confermato un andamento molto positivo per il Gruppo, pur all'interno di uno scenario internazionale caratterizzato da inevitabili oscillazioni. In questo contesto, la scelta di investire in Bacci Automation si è dimostrata particolarmente strategica: **diversificare prodotti, applicazioni e settori di riferimento** ci per-

mette infatti di controbilanciare meglio le differenti dinamiche dei mercati. Oggi il Gruppo può contare su competenze e attività complementari, che ci consentono di affrontare con maggiore solidità i cambiamenti dello scenario macroeconomico. Continuiamo quindi a investire e a guardare avanti, forti delle nostre fondamenta e di una presenza sempre più diversificata sui mercati”.

La vostra identità?

“Esattamente. Siamo una azienda artigianale industriale, perciò i nostri prodotti non sono in serie ma creati per offrire una soluzione ai diversi clienti con cui abbiamo rapporti diretti. La nostra filosofia è diversa da quella delle grandi aziende multinazionali che siano europee o asiatiche, i cui prodotti ‘chiusi’ vincono a livello di costi sfruttando l’economia di scala e la produzione di massa. Noi invece **siamo ‘sartoriali’** e riusciamo a migliorare grazie alle esigenze dei nostri clienti: non ci fermiamo mai nella ricerca. Fare prodotti su misura è un’arma di difesa contro la concorrenza”.

In una società segnata dai rapporti a distanza e virtuali voi siete andati controcorrente.

“Dal 2024, in aggiunta alle tradizionali fiere mondiali, dove comunque non facciamo mancare la nostra presenza, abbiamo deciso di affiancare a questo modello una strategia diversa: portare i potenziali clienti direttamente a casa nostra. Da due anni, nel mese di aprile, **apriamo** quindi **le porte della nostra sede di Cascina**, dove abbiamo già accolto circa **900 buyer internazionali**, offrendo loro l’opportunità di conoscere da vicino la nostra realtà, vedere le nostre tecnologie

in funzione e confrontarsi direttamente con le persone che ogni giorno le progettano e le realizzano. Il marketing e la comunicazione in voga in questo momento puntano molto sull’immagine. L’unico modo per ottenere risultati concreti è far toccare con mano chi siamo. Aprire le porte della nostra azienda a 900 operatori e potenziali clienti provenienti da tutto il mondo significa creare un rapporto diretto, trasmettere competenza e costruire fiducia. Un’esperienza



FARE PRODOTTI SU MISURA È UN’ARMA DI DIFESA CONTRO LA CONCORRENZA

reale che, per un’azienda come la nostra, può avere un impatto ben superiore a quello della più potente e dispendiosa campagna di comunicazione.

Sempre nell’ottica di una comunicazione ‘vera’ nei confronti dei nostri clienti a garanzia della qualità e affidabilità dei nostri prodotti, proprio in concomitanza dell’**Open House** abbiamo concluso un importante **processo di certificazione della filiera Made in Italy**, coerentemente con la storia e l’identità di un’impresa centenaria come la nostra”.



Founded in 1918 in Cascina, in the province of Pisa, as a small manufacturer of band saws for the furniture local industry, the **Bacci Group** is now an **international industrial company specialising in CNC machines and automation systems for processing wood, plastics and composite materials**.

Led by the fourth generation of the family, the Group has built its growth on the ability to innovate without losing sight of its roots and Italian manufacturing expertise. A strategic milestone was the establishment of **Bacci Automation**, which enabled the Group to integrate advanced robotics and automation expertise, develop more comprehensive solutions and enter new sectors and applications.

Technology, investment in production facilities and continuous staff training underpin a manufacturing model focused on customisation: rather than standardised products, Bacci develops tailor-made solutions through direct relationships with its customers. Diversification also enables the Group to respond more effectively to fluctuations in the international economic environment. Alongside its presence at major international trade fairs, since 2024 Bacci has organised an Open House at its Cascina headquarters, which has already welcomed around 900 international buyers, offering them first-hand experience of the company’s technologies and expertise. This identity is further strengthened by the certification of its Made in Italy supply chain, guaranteeing quality and reliability while demonstrating the continuity between more than a century of industrial history and an enduring commitment to innovation.

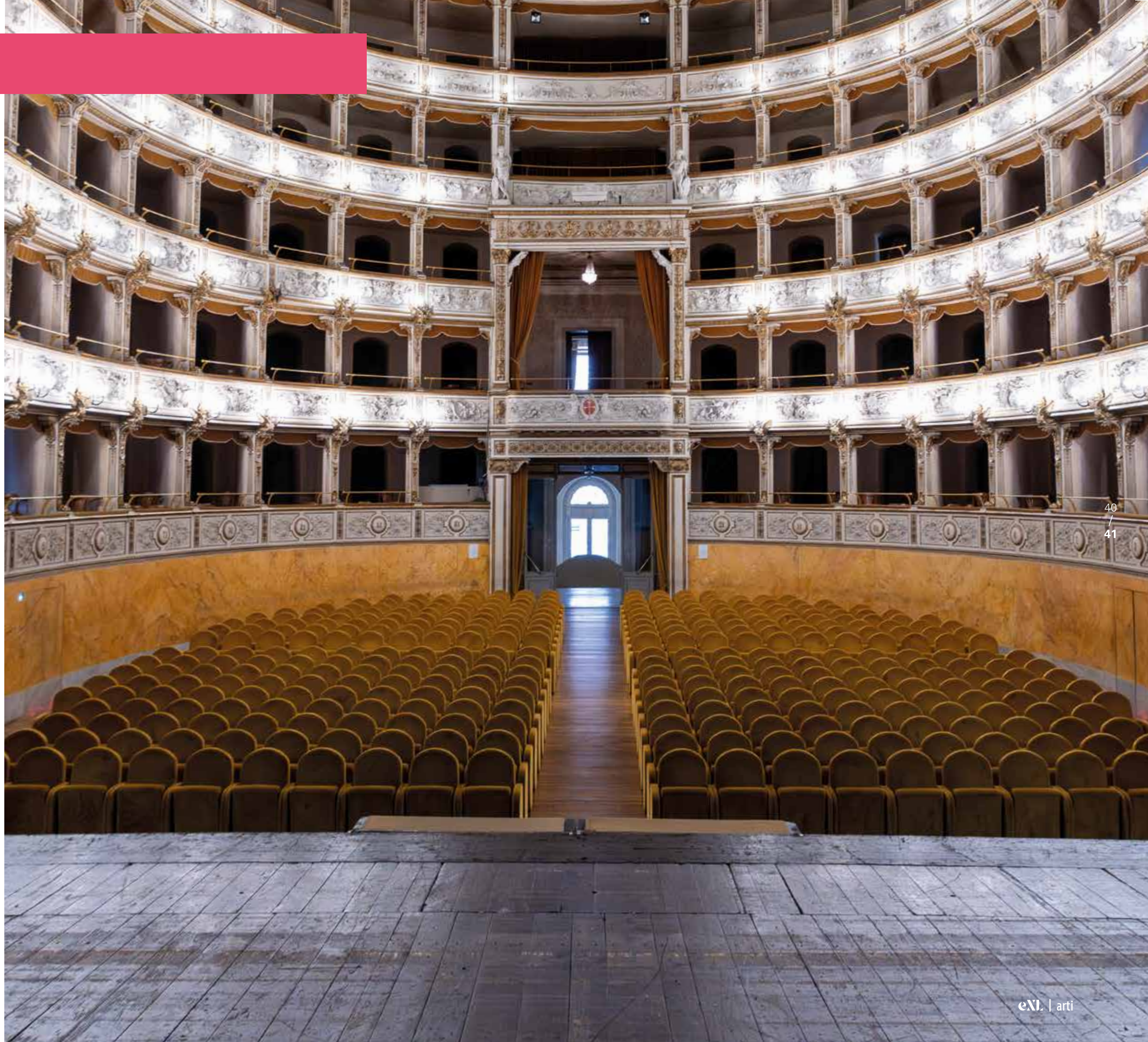
Eleonora Mancini

Impresa Culturale

Una virtuosa combinazione
tra fondi pubblici e privati:
la sfida dei teatri italiani.
La storia del Verdi pisano

**Teatro Verdi:
Cultural Industries
and New Prospects**

Scrutando nei retroscena della storia del **Teatro Verdi** di Pisa, sorprenderà di certo venire a conoscenza delle sue **vicende fondative e dinamiche gestionali d'ambito economico-finanziario**. A esse, per ovvie ragioni rispetto a quelle artistiche, è riservata di gran lunga meno attenzione, sebbene la loro conoscenza concorra a meglio comprendere il presente e a nutrire la riflessione su ruoli e prospettive di questo genere di istituzione culturale che oggi, a differenza del passato, è di piena proprietà pubblica.



artistiche, spese correnti – con risorse derivanti dalle tasse sociali degli azionisti e il contributo minimo del Comune. Sin dai primi anni, tuttavia, si registrano numerosi i documenti relativi alla sottoscrizione di **mutui** con la Cassa di Risparmio e altre banche. Il peso della gestione è assai gravoso per i privati e impossibile da pareggiare con gli incassi dalle rappresentazioni. Gli azionisti cercano di resistere diversificando l'offerta: alla lirica, attività principale del Teatro, si affiancano spettacoli di Prosa, Operetta, e affitto delle sale. Molti soci, via via, fiutata la situazione, iniziano a liberarsi delle proprie azioni; la Società ricorre con sempre maggiore frequenza all'**aiuto del Comune** che, non senza farlo pesare, aumenta il proprio contributo.

Nel **1935** la Società Anonima si scioglie: gli azionisti cedono in blocco le proprie azioni al Comune. Da quella data **il Teatro Verdi ha un proprietario pubblico** che compie come primo atto una importante ristrutturazione e molto investe: mantenendo intatta la missione di teatro lirico, diversifica e amplia l'offerta artistica, aprendo gratuitamente a ogni tipo di pubblico serate e spettacoli per accrescere interesse e presenze.

Dopo la guerra il Comune torna a puntare sul Teatro Verdi che vivrà una **terza brillante stagione** grazie alla estensione della partecipazione economica e gestionale ad altri enti pubblici.

Nel **1969** la legge 800 inserisce il Verdi nella lista dei **Teatri di Tradizione**, riconoscendogli la missione principale di promuovere la musica lirica nel territorio di riferimento. Da allora il teatro comunale accede anche a finanziamenti ministeriali per portare avanti questo obbligo di promozione culturale e si connota ufficialmente come Teatro lirico.

PRODUZIONE LIRICA: IDENTITÀ E MISSIONE PRINCIPALE DEL TEATRO VERDI

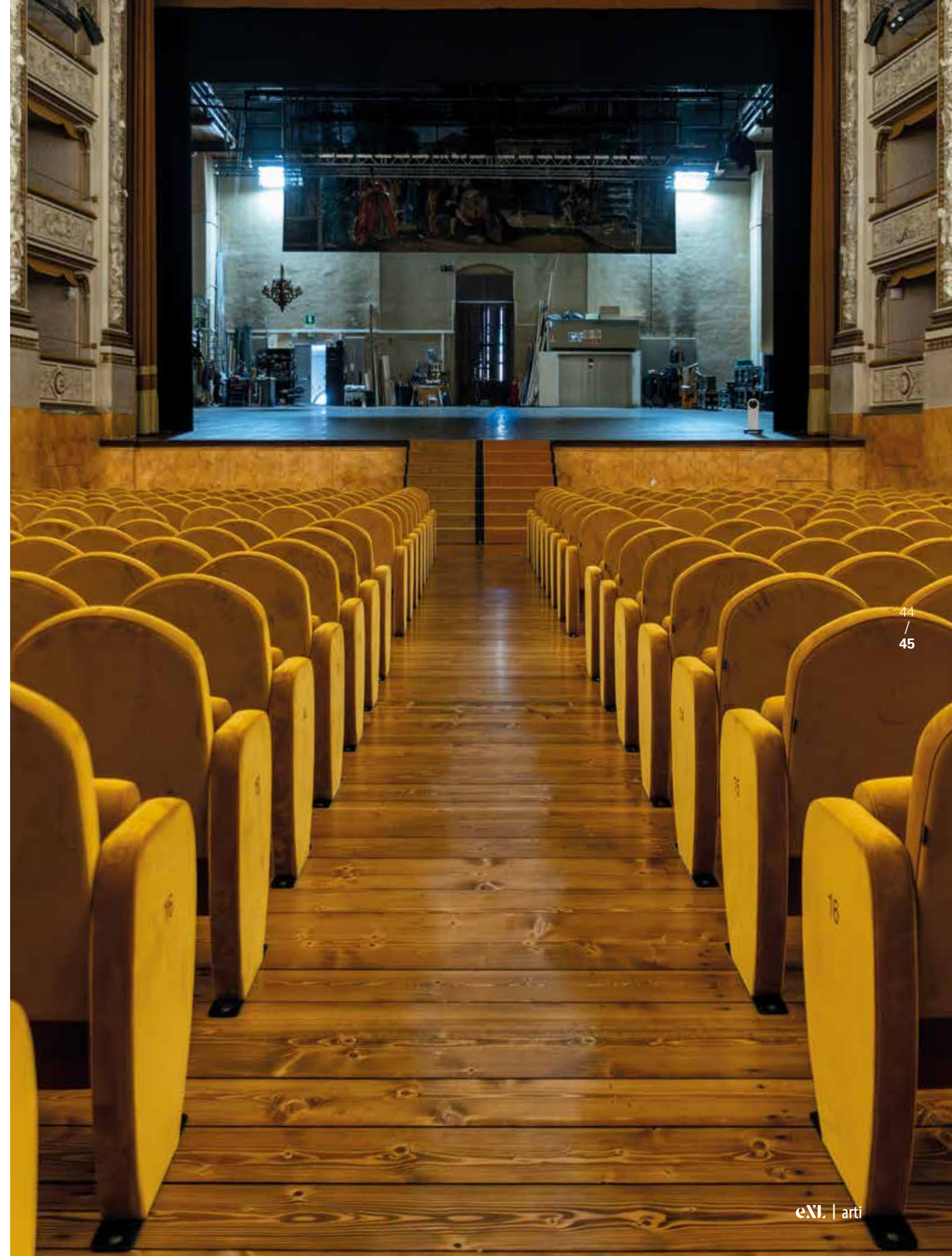
Negli anni '80 l'amministrazione comunale decide di affidare la gestione della struttura all'**Associazione Teatro di Pisa**, destinandole cospicui contributi economici.

Nei primi anni del 2000, allineandosi a quanto previsto dalla legge sui teatri, il Comune di Pisa costituisce la **Fondazione Teatro di Pisa**, di cui è dunque principale fondatore e finanziatore.

Gli ultimi quaranta anni di storia del Verdi raccontano di alti e bassi sotto il profilo finanziario, connessi in larga parte ai cambiamenti sociali ed economici.

Alla Fondazione Teatro partecipano come sostenitori, in grazia di un supporto economico, alcune delle più importanti **istituzioni pub-**

The history of the Teatro Verdi in Pisa can also be explored through its economic and managerial development, which reveals its nature as a genuine cultural enterprise. Founded in 1864 on the initiative of a joint-stock company formed by members of the local nobility, upper middle classes and business community, the theatre was initially privately funded and managed. Difficulties in covering costs through box-office revenues, however, led



bliche della città. Negli anni più recenti, si aggiunge il sostegno di **sponsor e mecenati privati** per progetti culturali o per l'attività istituzionale connessa con la produzione lirica. La **produzione di opera lirica** è difatti la principale voce di costo per i teatri italiani cui il Ministero della Cultura riserva fondi ad hoc. Per sostenere le spese di una produzione, che in media si attesta sui **300.000 euro**, i teatri ammortizzano le spese attraverso coproduzioni. La stagione lirica 2025/26 del Verdi si è segnalata anche per l'alto numero di **teatro co-produttori** attratti dalla ambiziosa progettualità della direzione artistica di Marco Tutino. La stagione incipiente conferma questa tendenza, con produzioni di assoluto rilievo, artisti di vertice avvezzi a palcoscenici e produzioni capaci di maggiori investimenti.

La storia recente del Verdi è a suo modo paradigma di una tendenza generale crescente e in qualche modo biforcata. Da un lato, si riconosce ai teatri pubblici il ruolo di industria culturale che, in quanto tale, ha la responsabilità di mantenere sani bilanci e **assolvere alla propria missione senza l'obbligo di produrre utili**. La dipendenza finanziaria dai soli enti pubblici è una garanzia ma talvolta anche un freno. Dall'altro lato, si dilata il posizionamento dei Teatri come potenziali **aggregatori di investimenti privati**, in grazia di storicità, reputazione, presenza di professionisti del settore, grande bacino di disseminazione. Tutto questo in diretta proporzione con l'aumentata consapevolezza di industriali e imprenditori del proprio ruolo sociale. Una responsabilità che trova, in un teatro storico e importante come è il massimo pisano, garanzia e radici solide per offrire occasioni di arricchimento culturale a una platea sempre più ampia di pubblico.

Sopra: **inaugurazione della mostra Verdi Manifesti**, esempio virtuoso di fundraising culturale e sinergia tra istituzioni e privati

Sotto: **Andrea Lacorte**, ceo di PharmaNutra, da due anni main sponsor delle Stagioni d'Opera e Prosa del Verdi

to increasing reliance on loans and public funding, culminating in the transfer of the shares to the Municipality in 1935. After the Second World War, the involvement of other public institutions strengthened the Verdi's role, and in 1969 it was officially recognised as a Teatro di Tradizione. Today, the **Fondazione Teatro di Pisa combines institutional funding with support from sponsors and private patrons**, while relying on co-productions to meet the high costs of opera. The Verdi's history thus reflects the evolution of the public theatre: a cultural enterprise called upon to combine economic sustainability, artistic quality and a social mission, while increasingly fostering cooperation between public resources and private investment.



FORMAZIONE

Capire il denaro

Edufin, il progetto che aiuta i giovani a fare scelte consapevoli

Financial Education: Learning to Manage Money

EduFin, un acronimo chiaramente parlante ed espressione di una necessità sempre più urgente e sentita.

“Come ‘funziona’ il denaro? Capire i meccanismi che determinano entrate e uscite, guadagni o perdite, è fondamentale in un mondo come quello attuale che non prevede il libretto di istruzioni”.

Così **Andrea Madonna**, **presidente dell'Unione Industriale**, nel presentare la prima edizione di EduFin, il **progetto di Educazione Finanziaria** promosso da Uip in compartecipazione con la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest e in collaborazione con la Banca d'Italia filiale di Li-



vorno e l'Ufficio Scolastico Regionale della Toscana.

Il progetto EduFin nasce con l'obiettivo di rendere i futuri cittadini informati e consapevoli sui temi finanziari, capaci di avere un rapporto corretto con il denaro e di fare scelte responsabili.

"I giovani – spiega Madonna – si trovano oggi a dover fronteggiare situazioni e scelte finanziarie più impegnative di quelle vissute alla stessa età dai loro genitori. Dare ai ragazzi un'adeguata educazione in questo settore significa perciò dotarli di una chiave di lettura della realtà sempre più necessaria per il loro presente e per il loro futuro".

Sulla stessa linea **Valter Tamburini, presidente della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest**: "Con la formazione economico-finanziaria, la diffusione e l'aggiornamento delle informazioni, si favorisce per gli studenti l'orientamento tra prodotti complessi e innovativi e l'acquisizione di una maggiore consapevolezza dei rischi e delle opportunità del mercato.

Il sistema dei pagamenti infatti è attraversato da rapidi cambiamenti tecnologici. La maggior parte delle transazioni oggi avviene per via elettronica, senza scambio di moneta cartacea. Studi recenti hanno evidenziato la naturale propensione e curiosità dei più giovani all'utilizzo di soluzioni di pagamento innovative, che sfruttano nuovi canali – si pensi alle applicazioni per smartphone per effettuare pagamenti. Ciò ha rafforzato la necessità di accrescere la conoscenza e il corretto utilizzo degli strumenti di pagamento".

Il progetto, che sin dal suo debutto ha incontrato l'interesse di numerosi istituti scolastici e la collaborazione di formatori professionisti e aziende, è incardinato su diversi moduli di crescente complessità: elementi base di finanza, conti correnti e strumenti di pagamento; sessioni formative e laboratori ludi-

co-didattici; incontri con manager d'azienda focalizzati sull'importanza del Business Plan nelle imprese; moduli informatici sui sistemi informativi aziendali.

Da quest'anno, EduFin si arricchisce del progetto pilota **Laboratorio di Business Plan** che sarà realizzato in collaborazione con Toscana Aeroporti e rivolto alle classi quinte dell'Istituto Tecnico Economico (indirizzo Amministrazione, Finanza e Marketing) di Pisa.

Il laboratorio prevede, nella sua fase finale, che gli studenti realizzino un Business Plan relativo a una propria idea imprenditoriale.

Una opportunità di raccordo tra scuola e impresa.

EduFin is a Financial Education project promoted by Unione Industriale Pisana, jointly funded by the Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest and developed in collaboration with the Banca d'Italia – Filiale di Livorno and the Ufficio Scolastico Regionale della Toscana. The initiative aims to provide young people with the tools they need to **understand financial mechanisms, manage money responsibly and navigate the products, risks and opportunities of a rapidly evolving market increasingly shaped by digital payments.** The programme offers modules of increasing complexity covering basic financial concepts, current accounts and payment methods, educational workshops, meetings with business managers on the role of the Business Plan, and insights into corporate information systems. This year, EduFin has also introduced the pilot "Laboratorio di Business Plan", developed in collaboration with Toscana Aeroporti and aimed at students of the Istituto Tecnico Economico di Pisa. Participants are invited to develop a business plan based on their own entrepreneurial idea, thereby strengthening links between education and the business world.





Syria | Impiegata CRV

Stefano | Direttore Generale CRV

PER NOI CONTI DAVVERO

PER NOI CONTANO IL TUO FUTURO,
LA TUA DETERMINAZIONE, I TUOI OBIETTIVI.



A. VII

#02

2026

INNOVAZIONEInnovation**RICERCA**Research**IMPRESA**Business

IN FOCUS

Sviluppo sostenibile con "L'economia di Francesco"

Sustainable Development: "L'economia di Francesco"

EXCLUSIVE

Gruppo Bacci, radici solide da quattro generazioni

Bacci Group: Four Generations of Strong Roots

ARTI | ARTS

Teatro Verdi, industrie culturali e prospettive

Teatro Verdi: Cultural Industries and New Prospects

FORMAZIONE | EDUCATION

L'educazione finanziaria arriva in classe

Financial Education in the Classroom