

Rassegna del 02/01/2019

Sole 24 Ore	9 Natale difficile per il commercio Scatta la corsa agli anticipi dei saldi - Natale difficile al supermarket Saldi, subito il via alle svendite	<i>Netti Enrico</i>	1
Tempo	15 Intervista ad Alessandro Zollo - «Porto il Bancomat nel mondo del web»	<i>Caleri Filippo</i>	3
Mf	15 Compass punta sui prestiti online	<i>Bertolino Francesco</i>	5
Italia Oggi	15 Taurus lancia la nuova linea e-bike	...	6
Mf	7 Netflix, il nuovo cfo arriva dal gaming	<i>Bertolino Francesco</i>	7
Sole 24 Ore	15 Parterre - Facebook sotto esame anche nel 2019	<i>A.F.D.</i>	8
Avvenire	3 L'analisi - Tecnologie al lavoro, il nodo è etico - Tecnologie al lavoro la prima sfida è etica	<i>Palazzani Laura</i>	9
Mf	16 Ma che fine ha fatto Larry Page? Ecco la sua lezione - Ma che fine ha fatto Larry Page? La sua lezione	<i>Kessler Andy</i>	12
Mf	11 Cdp vuole stringere su Alfiere e liquidare Telecom	<i>Montanari Andrea</i>	14
Sole 24 Ore	11 Fastweb prova il 5G a Cagliari Madeddu - Tlc, Fastweb prova il 5G a Cagliari	<i>Madeddu Davide</i>	15
Repubblica	20 Il punto - Web tax faro su Crimi "Casaleggio risparmiato"	<i>Fontanarosa Aldo</i>	16
Italia Oggi	17 Tv, via al ballo delle frequenze	<i>Secchi Andrea</i>	17
ESTERA			
New York Times	1 Dagli auricolari allo schermo: gli studio in gara per i podcast	<i>Peiser Jaclyn</i>	19

CONSUMI

**Natale difficile
per il commercio
Scatta la corsa
agli anticipi
dei saldi**

Enrico Netti — a pag. 9

Natale difficile al supermarket Saldi, subito il via alle svendite

5,1 miliardi

Il giro d'affari

Secondo Confcommercio sarà la spesa complessiva durante la stagione dei saldi

15 milioni

Le famiglie coinvolte

Abbigliamento, calzature e accessori tra i beni più acquistati nei saldi

325 euro

Spesa media

È l'importo che le famiglie italiane spenderanno per gli acquisti in saldo

COMMERCIO

Prime stime su fine dicembre: -7,3% le vendite nella grande distribuzione

Da oggi i supersconti nei negozi. L'e-commerce cresce a doppia cifra

Enrico Netti

Dopo un cenone di fine anno in cui le famiglie hanno speso circa tre miliardi, circa 116 euro a famiglia, tra piatti della tradizione e bollicine italiane stappate nelle piazze e tra le mura di casa, da oggi la parola passa ai saldi. Dopo un Natale gelido (-7,3% le vendite nella Gdo, la Grande distribuzione organizzata) fiacco e comunque al di sotto delle attese i negozianti e il mondo del commercio giocano la carta delle vendite scontate per mettere in sicurezza i conti di quella che avrebbe dovuto essere la stagione più florida dell'anno.

Quest'anno, lo dicono le previsioni di Confcommercio, il giro d'affari dei saldi invernali dovrebbe aggirarsi intorno ai 5,1 miliardi. Una corsa allo shopping a cui parteciperanno oltre 15 milioni di famiglie con una spesa media per nucleo intorno ai 325 euro. «Saranno saldi, euro più euro meno, in linea con quelli dello scorso anno, ma avranno la straordinaria opportunità di risvegliare i consumi - spiega

Renato Borghi, presidente di Federazione Moda Italia -. Il 2018 si è chiuso senza botti e con molte preoccupazioni per i commercianti che si vedono schiacciati da consumi che non decollano, concorrenza sleale del wild web, costi incompressibili e tasse sempre più asfissianti. Bene dunque l'avere sterilizzato per questo 2019 l'incremento di 2,2 punti percentuali dell'Iva che sarebbe schizzata da inizio gennaio al 24,2%, ma occorre molto di più per rilanciare l'economia, a partire dall'eliminazione delle clausole di salvaguardia che invece sono incrementate per valore, la riduzione del costo del lavoro e la previsione di una web tax per i colossi del web, vista la difficoltà di avere un'univoca norma comunitaria». In questo scenario la corsa ai saldi è partita con qualche giorno di anticipo in boutique e negozi di moda sotto forma di vendite speciali che si declinano in «private», «per gli amici», «per te che sei stato un cliente assiduo» con un tam tam di email - invito. Formule «escamotage» per superare le norme che oggi decretano il via ai saldi invernali in Sicilia e Basilicata. Domani sarà la volta della Valle d'Aosta mentre per tutte le altre regioni si inizierà venerdì. Le durate saranno diverse a seconda delle regioni: quelli più brevi saranno in Trentino Alto Adige mentre i più lunghi in Campania. Levetrofanie «saldi» nella regione si dovranno togliere entro l'1 aprile. Un po' più caute le previsioni di Confesercenti: un italiano su due, evidenzia una nota dell'associazione, ha

già deciso di approfittare dell'opportunità destinando in media un budget di 280 euro a famiglia oppure 122 euro a persona. «Quest'anno gli sconti di partenza saranno più alti della media e l'assortimento molto ampio, visto il meteo incerto che ha caratterizzato la stagione invernale - sottolinea Roberto Manzoni, presidente di Fismo Confesercenti -. Un'occasione di risparmio per i consumatori ma anche di vendita per le imprese che cercano l'inversione di tendenza dopo l'ennesimo anno fiacco. Anche le vendite di Natale, seppure positive sono state al di sotto delle attese». Anche per questi motivi è in aumento la propensione dei negozianti ad aderire alle vendite di fine stagione: saranno coinvolti circa 280 mila esercizi sparsi per tutta la Penisola, praticamente tutti i negozi di abbigliamento e di tessile. «Prosegue il clima di incertezza dovuto alla crisi italiana e internazionale. Cala la fiducia delle imprese e dei consumatori, l'ultimo trimestre dell'anno non è stato brillante - avverte Mario Resca, presidente di Confimprese -. I consumatori sono cauti e attenti e tendono



a trascorrere più tempo in casa. In linea generale il quadro non è positivo. Un segnale interessante arriva dal settore del libro che pare vivere una leggera ripresa: sembra che nei momenti di difficoltà la gente si rifugi nella cultura. I libri si vendono a dispetto di quanto paventato dall'online». In una sorta di corsa all'autograificazione chi ha potuto ha scelto di coccolarsi con una cena di Natale al ristorante. «Per gran parte dei ristoratori è stato un Natale al di sopra delle aspettative - fanno sapere dalla File, la Federazione italiana pubblici esercizi -. Tanti turisti sia italiani che stranieri hanno scelto il ristorante e i primi dati a consuntivo sembrerebbero indicare un trend di moderata crescita sia in termini di presenze che di spesa. Così l'aria di scarso ottimismo che si respirava alla vigilia sembra smentita dai buoni risultati ottenuti». Il piacere per la buona tavola è continuato anche a

Capodanno quando più di 6,3 milioni di italiani, oltre 100mila ospiti in più rispetto al 2017, hanno festeggiato in uno dei 93mila ristoranti aperti per la notte di San Silvestro. La Gdo invece è stata costretta a rinviare ogni festeggiamento: secondo le rilevazioni Nielsen a parità di rete emerge un forte arretramento delle vendite in tutte le aree. A livello nazionale la penultima settimana del 2018 viene così archiviata con un calo del fatturato del 7,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente nei canali iper, super, discount, libero servizio, specialisti drug. Pessimista sull'andamento dei saldi Francesco Tanasi, segretario nazionale del Codacons, che prevede un flop. «Non basteranno a risollevarle le sorti del commercio perché le famiglie hanno già svuotato i portafogli tra regali e spese alimentari - rimarca Tanasi -. Sono cambiate le abitudini di acquisto spostando gli acquisti verso

l'e-commerce che registra crescite a due cifre e può godere di sconti liberi tutto l'anno».

Lo shopping online tra novembre e dicembre 2018 ha mosso 6,8 miliardi con un aumento di un quinto rispetto l'anno precedente. È quanto evidenzia l'analisi dell'Osservatorio e-commerce B2c Netcomm del Politecnico di Milano anche grazie a un Black Friday da record. Secondo il Politecnico gli acquisti online degli italiani tra novembre e dicembre valgono circa 6,8 miliardi (il 25% della domanda eCommerce annuale), in crescita di circa il 20% rispetto al 2017. Sempre più rilevante il ruolo del Black Friday, percepito dai consumatori come irrinunciabile occasione di risparmio. Grazie a sconti e promozioni, gli italiani, nei 4 giorni compresi tra il Black Friday e il Cyber Monday, hanno speso online oltre un miliardo, con una crescita del 35% circa rispetto al 2017.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ANSA



«Porto il Bancomat nel mondo del web»

Parla l'ad Zollo 37 milioni di carte saranno abilitate anche agli acquisti online
Puntiamo a limitare l'uso del contante. E a favorire costi più bassi per gli esercenti

Sviluppo

«La società è in espansione presto assumeremo giovani»

Filippo Caleri

f.caleri@iltempo.it

■ Per anni Pagobancomat è stato sinonimo di prelievo automatizzato e di transazione nei negozi. Poi il boom dell'e-commerce, dove la carta di debito non era abilitata all'acquisto, lo ha messo un po' nell'ombra. Ora il circuito bancario che offre servizi di pagamento a tutti gli istituti di credito italiani è pronto a lanciare la sfida per riprendersi la leadership anche sul web. A spiegare a Il Tempo la svolta è l'ad e direttore generale di Bancomat Spa, Alessandro Zollo.

E iniziata la migrazione del Bancomat su internet?

«Esatto. Dai primi giorni dell'anno è pienamente operativo il Bancomat Pay che supera il principale limite che le nostre carte di debito avevano. E cioè il fatto di non poter essere abilitate e accettate per i pagamenti sull'online».

Cosa cambia?

«Quando si va su un qualunque sito per acquistare un bene o un servizio, nella fase del pagamento comparirà progressivamente il nostro logo. Cliccandolo si aprirà una maschera nella quale inserire il numero del cellulare. Dopo qualche secondo arriva un sms con un codice da digitare per autorizzare la transazione».

Che obiettivo avete?

«Oggi già 5 milioni di nostri utenti possono acquistare sul web con le nostre carte. Questo grazie all'acquisizione dell'infrastruttura digitale di Jiffy nel 2018, un sistema sicuro che consentiva agli iscritti di fare transazioni in 2 mila esercizi. Ora il target è consentire le stesse funzionalità a tutte le 37 milioni di carte in circolazione».

Quando è iniziato il cam-

bio di strategia?

«Nel luglio 2017 quello che ero originariamente un consorzio è diventato una spa pienamente operativa con un ricambio del management a maggio scorso. I soci sono le 145 banche più grandi d'Italia ma gli aderenti al circuito sono praticamente tutti i 428 intermediari finanziari del nostro Paese».

Quali sono i prossimi passi?

«Investiremo risorse nella dematerializzazione delle carte grazie ad accordi con gli strumenti di pagamento dei grandi big digitale come ad esempio Apple Pay, Samsung Pay e Google Pay. Poi allargheremo la possibilità di utilizzo del nostro circuito alla pubblica amministrazione dove oggi è possibile usare solo le carte di credito. Nel 2019 saremo infatti sul nodo della Pa digitale. Poi rafforzeremo la fruibilità nella Grande distribuzione organizzata».

Niente più cassiere?

«Più velocità e semplicità. Integriamo il Bancomat Pay nella cassa e si può regolare il conto o con l'invio di ultrasuoni o con il Qr Code. In più la digitalizzazione spinta consentirà di agganciare alla transazione i punti delle carte fedeltà. Infine stiamo accelerando sulle modalità di pagamento con i Pos».

Cosa prevede il vostro piano?

«Per gli esercenti che vogliono un'alternativa al classico strumento che accetta le carte con la spinta del pagamento con «App to app». L'esercente scarica l'applicazione per ricevere il pagamento sullo smartphone e lo stesso fa il cliente per regolare il conto. Un sistema che può essere usato anche per effettuare passaggi di denaro tra singole persone.

Riuscirete a convincere gli italiani a lasciare il contante nel cassetto?

«Partiamo dai dati. Sul nostro circuito sono registrate mediamente 1,6 miliardi di

operazioni e 800 milioni di prelievi dai distributori di banconote. Nonostante questo, nel 2018, l'80% delle transazioni è stata fatta in contanti e solo il 20% complessivamente in digitale. I nostri sforzi sono mirati a riequilibrare queste percentuali».

Non sarà che l'utilizzo delle carte è frenato dalle commissioni che gli esercenti reputano ancora care?

«Stiamo lavorando per cercare di abbassare i costi. Noi forniamo il servizio alle banche e non possiamo fissare prezzi».

Ma a livello di sistema abbiamo azzerato le commissioni del servizio Bancomat Pay tra gli operatori bancari, la cosiddetta Interchange Fee che sarà pari a zero per importi sotto i 15 euro. Se questa scende, gli operatori risparmiano, ed è plausibile che ribaltino queste economie anche sulle commissioni applicate agli esercenti».

Cosa prevede per la società nei prossimi anni?

«Stiamo lavorando sul piano industriale del triennio 2018-2020. Abbiamo a disposizione 45 milioni da reinvestire nella valorizzazione dell'asset. Stiamo anche allargando gli spazi a disposizione nella sede (nell'ex Palazzo del Pci alle Botteghe Oscure) per accogliere il raddoppio del personale. Presto si apriranno opportunità per i giovani laureati. E in una città come Roma mi sembra una buona notizia».

©riproduzione riservata





Ad
Alessandro
Zollo è a capo
della società
Bancomat Spa

DA LUGLIO 14 MILA RICHIESTE WEB ALLA SOCIETÀ DI CREDITO AL CONSUMO DI MEDIOBANCA

Compass punta sui prestiti online

L'obiettivo è quello di pervenire all'ok istantaneo dei finanziamenti per gli acquisti sulle piattaforme e-commerce

DI FRANCESCO BERTOLINO

In Italia il giro d'affari del credito al consumo è di circa 20 miliardi di euro, in crescita del 54% in cinque anni. Un contributo rilevante all'aumento delle richieste (e delle concessioni) di finanziamento arriva dalle piattaforme online. Negli ultimi mesi quasi tutte le società di settore hanno lanciato un canale web per i prestiti. A luglio è arrivata sul mercato anche Compass, la società di credito al consumo di Mediobanca. «Abbiamo scelto di non essere tra i primi ad attivare il canale di prestiti online per due ragioni strategiche», spiega Luigi Pace, direttore centrale Marketing e customer management di Compass, «realizzare una piattaforma distintiva e rendere l'esperienza digitale quanto più soddisfacente possibile per il cliente, eliminando complessità di utilizzo e cognitive». Tramite questo canale sono arrivate in pochi mesi 14 mila richieste di prestito, in gran parte presentate via cellulare. «Oggi su 100 richieste di prestito quasi 70 arrivano da smartphone e dunque, presumibilmente, in mobilità», sottolinea. La piattaforma, del resto, è stata concepita proprio nella logica cosiddetta mobile first: «Abbiamo minimizzato il carico di dati e di documenti necessari all'elaborazione dei profili di rischio, come richiesto da Bankitalia, e quindi necessari alla concessione del prestito», prosegue Pace, «inoltre, abbiamo tolto tutto ciò che appariva

ridondante dal punto di vista sia grafico sia testuale». Nella progettazione dell'interfaccia sono stati così utilizzati strumenti di eye-tracking (tracciamento del percorso visivo del cliente) e effettuate ricerche per evitare l'affollamento cognitivo, ossia «per capire quando e quanta informazione fornire senza che diventi eccessiva e di disturbo al processo decisionale». Se ad oggi i prestiti online rappresentano il 6/7% del mercato globale del credito al consumo, il piano industriale di Mediobanca prevede che il canale web assuma nel tempo una rilevanza crescente in termini percentuali rispetto ai prestiti in filiale. In quest'ottica gli investimenti si concentreranno sulla riduzione del «time to yes»: «Vorremmo arrivare a concedere il prestito sul web nel giro di poche ore grazie al perfezionamento e all'automatizzazione dei processi di back office», rimarca Pace. L'obiettivo a medio-lungo termine, poi, è l'estensione del canale digitale anche al credito al consumo con carta di credito e soprattutto al mondo dell'e-commerce (per finanziare, ad esempio, un acquisto su Amazon). «In questa direzione il principale ostacolo sono i meccanismi di prezzo dinamico adottati dalle piattaforme di e-commerce che rendono necessari prestiti all'istante», avverte Pace. «Al momento, però», conclude, «il prestito immediato è una chimera perché le verifiche necessarie richiedono tempo». (riproduzione riservata)



Luigi Pace



Taurus lancia la nuova linea e-bike

Taurus, lo storico brand di biciclette italiane nato nel 1908 ed acquisito nel 2016 da Protom (gruppo di advanced engineering e information technology), lancia la nuova linea e-bike con ZeHus, azienda nata nel Politecnico di Milano.

La «Linea È» propone tre nuovi modelli di biciclette Taurus a pedalata assistita: le e-bike con l'accento dal carattere grintoso, nelle versioni «È donna» ed «È uomo», e il modello «Limited È», con telaio a rondine e manubrio artigianale. Il sistema ZeHus, con motore, batteria ed elettronica integrati nel mozzo posteriore gestiti dall'applicazione dedicata Bitride, consente di avere un'autonomia infinita, grazie alla tecnologia Kers (Kinetic Energy Recovery System) che permette di ricaricare la batteria nelle fasi di inerzia, ossia in discesa e pedalando in senso antiorario. Con la batteria nascosta nel mozzo, le nuove e-bike conservano lo stile classico Taurus.

Dalla collaborazione fra Taurus e ClaraSwiss Tech, startup nel mondo del wearable technology nata nella scuola universitaria professionale della svizzera italiana (Supsi), nasce invece la linea di gilet con frecce «Clara for Taurus», che aumenta la visibilità dei ciclisti grazie a luci led, riducendo il rischio di incidenti stradali. Grazie a un dispositivo wireless posto sul manubrio della bicicletta, quando il ciclista decide di svoltare, può indicare le sue intenzioni attivando la freccia integrata nel gilet.

«L'ambizione è quella di essere i primi al mondo a connettere la bicicletta con gli indumenti smart iniziando tale percorso dall'integrazione della tecnologia di attivazione delle frecce direzionali direttamente all'interno del manubrio», spiega il presidente di Taurus e fondatore di Protom Fabio De Felice. «Siamo profondamente legati alla storia del nostro marchio di biciclette e alla straordinaria capacità dei nostri artigiani, valori che siamo costantemente impegnati a coniugare con l'innovazione per rendere il viaggio in bicicletta un'esperienza sempre più sicura e con meno rischi».

Dal 1908 Taurus produce biciclette artigianali di qualità personalizzabili in ogni dettaglio. I telai sono realizzati a mano e il cuore dell'attività produttiva ha sede a Vanzaghello, in provincia di Milano.



Netflix, il nuovo cfo arriva dal gaming

di **Francesco Bertolino**

Netflix avrà presto un nuovo responsabile finanziario. Secondo indiscrezioni raccolte dall'agenzia di stampa *Reuters*, la piattaforma di streaming online fondata da Reed Hasting dovrebbe comunicare nei prossimi giorni la nomina di Spencer Neumann. Il manager, con un trascorso nel gruppo Disney, rivestiva fino a pochi giorni fa il ruolo di cfo per Activision Blizzard. Lunedì, la casa di videogiochi californiana ne ha annunciato il licenziamento senza specificare i motivi. Dietro la decisione improvvisa di Activision potrebbe perciò nascondersi la volontà di Neumann di passare a Netflix. Il big dello streaming è da tempo alla ricerca di un nuovo direttore finanziario in sostituzione di David Wells che ad agosto, dopo 14 anni, si è dimesso per dedicarsi alla filantropia. La nomina di Neumann dovrebbe essere annunciata nei prossimi giorni e andrà a completare un ridisegnamento del top management in atto da tempo.

Nelle scorse settimane Netflix ha chiamato in azienda l'ex presidente di *ABC Entertainment*, Channing Dungey, affidandogli i galloni di vicepresidente della divisione *Original Content*. Quest'ultima carica sarà effettiva a partire da febbraio: Dungey collaborerà con l'ex presidente Barack Obama e Michelle Obama che hanno siglato un accordo con la piattaforma online. La strategia, di Hastings punta infatti sull'incremento dei contenuti originali per competere con altri big del settore quali *Hbo*. Non per nulla, Netflix lo scorso anno ha destinato l'ingente somma di 13 miliardi di dollari per lo sviluppo della produzione editoriale. Un modo per incrementare il bacino d'utenti salito nel frattempo oltre la soglia dei 137 milioni di abbonati, 60 milioni dei quali negli Stati Uniti. (riproduzione riservata)



PARTERRE

Facebook sotto esame anche nel 2019

«Siamo un'azienda profondamente diversa rispetto a due anni fa», ha scritto di recente il fondatore di Facebook Mark Zuckerberg in un post di auguri per l'anno nuovo. L'auspicio è che il 2019 vada diversamente da come è andato il 2018. L'anno appena trascorso, che ha visto il titolo Facebook perdere oltre un quarto del suo valore, è stato quello in cui è esploso lo scandalo Cambridge Analytica. Una vicenda che ha permesso al mondo intero di aprire gli occhi sull'utilizzo spesso spregiudicato che i giganti del web fanno dei dati personali degli utenti. «Abbiamo alterato il nostro Dna per prevenire i danni generati dal nostro business», ha rassicurato Zuckerberg, che ha annunciato di voler impiegare 30mila persone sulla sicurezza e investimenti miliardari nei prossimi anni. Ma per molti è una mossa tardiva. Le ferite dello scandalo sono ancora aperte e c'è chi come David Cicilline, prossimo capo della sottocommissione anti-trust del Congresso Usa, ritiene che non si debba aspettare che siano i giganti del web ad autoriformarsi ma che il governo debba introdurre una regolamentazione sul tema. (A.F.D.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'ANALISI

**Tecnologie
al lavoro,
il nodo è etico**

LAURA PALAZZANI

Siamo di fronte a considerevoli cambiamenti del lavoro nell'ambito delle nuove tecnologie. Tali cambiamenti coinvolgono lo stesso significato del lavoro, dell'uomo e della società.

A pagina 3

ANALISI La riflessione in un rapporto del comitato di esperti della Commissione europea

Tecnologie al lavoro la prima sfida è etica

*Sotto minaccia, oltre all'occupazione,
le stesse capacità umane di «saper fare»
Servono valori forti, regole e una formazione
della persona, che non sia solo «tecnica»*

Un futuro
negativo non è
inevitabile:
abbiamo
l'opportunità
di orientare
lo sviluppo
tecnologico, nel
rispetto di valori
che riteniamo
fondamentali

LAURA PALAZZANI

Siamo di fronte a considerevoli cambiamenti del lavoro nell'ambito delle nuove tecnologie emergenti e delle trasformazioni sociali in atto. Tali cambiamenti coinvolgono lo stesso significato del lavoro, dell'uomo e della società. Molte le "predizioni" sull'inevitabile futuro, prossimo e remoto, che ci aspetta: predizione a volte intrise di retorica, in un futuro dove il lavoro non ci sarà più perché verrà sostituito interamente dalle mac-

chine, o forse non ci sarà più nemmeno l'uomo in un futuro tecnologizzato postumano e transumano.

È sufficiente leggere i più recenti rapporti sullo stato del lavoro (dall'Oecd nel 2016, il Rapporto McKinsey Global Institute e della International Labour Organisation nel 2017) per rendersi conto delle trasformazioni. Le principali linee di sviluppo riportate nell'era della cosiddetta "rivoluzione industriale 4.0" sono quelle connesse alla automatizzazione, alla robotica e all'intelligenza artificiale, alle tecnologie digitali e agli algoritmi computerizzati, con ricadute sul piano del lavoro. In particola-



re sono menzionate la sostituzione di alcuni lavori o compiti (soprattutto quelli ripetitivi), la flessibilizzazione in termini spazio-temporali (con cambiamenti su luoghi e tempi del lavoro), l'aumento del "lavoro non standard" con lo sviluppo di nuove forme di lavoro "collaborativo" e "condiviso" nella "gig platform economy".

Ne conseguono nuove opportunità e nuove sfide. Le prime riguardano la possibilità di aumentare la produttività e l'efficienza, nel rapporto costi/benefici, per aiutare a superare possibili barriere di mobilità, riducendo le distanze spaziali e temporali, oltre che migliorare e rendere più efficace la comunicazione. Ma emergono nuovi "rischi etici", che possono mettere in crisi i valori fondamentali, sui quali si registra – seppur in una società pluralistica – una condizione in Europa (come mostrano i valori della Carta fondamentale dei diritti umani): pensiamo a dignità umana, autonomia, privacy, giustizia, solidarietà.

È questo il tema affrontato dal parere «*Future of Work, future of Society*» pubblicato il 19 dicembre 2018 dallo «*European Group on Ethics in Science and New Technologies*», organismo di consulenza del presidente della Commissione Europea.

Le nuove tecnologie possono "de-umanizzare" il lavoro: possono sostituirlo, almeno in alcuni settori o compiti, producendo disoccupazione, ma anche escludendo l'uomo e umiliandolo rispetto alle possibilità di sviluppo delle sue capacità naturali. Le migliori performances automatizzate e automatiche rischiano di sovrapporsi e superare le attività ritenute tradizionalmente "umane" (si pensi alle attività di "artificial care" dei robots nei confronti di persone anziane e disabili).

Il lavoro può ridurre l'autonomia aumentando la tendenza alla "delega tecnologica": affidarle compiti complessi (in particolare a intelligenze artificiali, *smart machines* o *machine learning*), porta a diminuire le capacità umane o la fiducia in esse e la perdita di controllo dell'uomo sulle macchine, con difficoltà di interazione con i robots, la diluizione delle responsabilità (tra umano e artificiale) e la "dipendenza tecnologica".

Il costante monitoraggio e la sorveglianza tecnologica eccessiva e sproporzionata sul lavoratore (come i braccialetti elettronici o i sensori indossabili) al fine di rendere sempre più efficiente il lavoro rischiano di rompere il confine tra vita professionale e vita personale e di trasformare il lavoro in un'attività solo orientata alla quantificazione della produttività, privandola della dimensione di realizzazione personale.

Il lavoro può produrre nuove disuguaglianze o incrementare quelle esistenti: molte persone possono essere lasciate "fuori" o "indietro" perché non hanno le abilità (le "skills") sufficienti, o perché non sono nelle condizioni socio-culturali per adeguarsi ai nuovi standard tecnico-scientifici di ingresso nel mondo del lavoro, non avendo gli strumenti, la motivazione e le abilità digitali ritenute requisiti indispensabili. Le persone anziane, coloro che hanno meno preparazione e/o provengono da ceti socialmente indigenti, quanti provengono da Paesi in via di sviluppo, le persone con disabilità fisiche e cognitive, sono coloro che possono pagare il prezzo più alto del cosiddetto "divario digitale". La flessibilizzazione e fluidificazione del lavoro produce precarietà, dunque nuove vulnerabilità che necessitano nuove politiche solidali di protezione sociale adeguata rispetto ai bisogni emergenti.

Di fronte a queste sfide bisogna ripensare il lavoro, ma soprattutto acquisire sin da oggi la consapevolezza che il futuro del lavoro non è inevitabile, non è un "destino": abbiamo oggi l'opportunità di cambiare, di orientare lo sviluppo tecnologico e le applicazioni nell'ambito del lavoro, nel rispetto di valori che riteniamo fondamentali per l'uomo, la società, e l'umanità futura. E questo è possibile sensibilizzando i governi ad attuare nuove politiche che sappiano proteggere adeguatamente i cittadini.

Le politiche sociali nelle nuove configurazioni del lavoro che si stanno delineando nell'era 4.0 sono eticamente chiamate a garantire a tutti l'accesso a un lavoro dignitoso, che consenta le condizioni oltre che di sicurezza economica anche di realizzazione personale e promozione delle capacità individuali e di contribuzione alla società. Un lavoro che non soffochi la libertà personale ma sappia rispettarla in condizioni di trasparenza e proporzionalità, ossia con un uso di tecnologie e dati ispirato a criteri di necessità, pertinenza e minimizzazione.

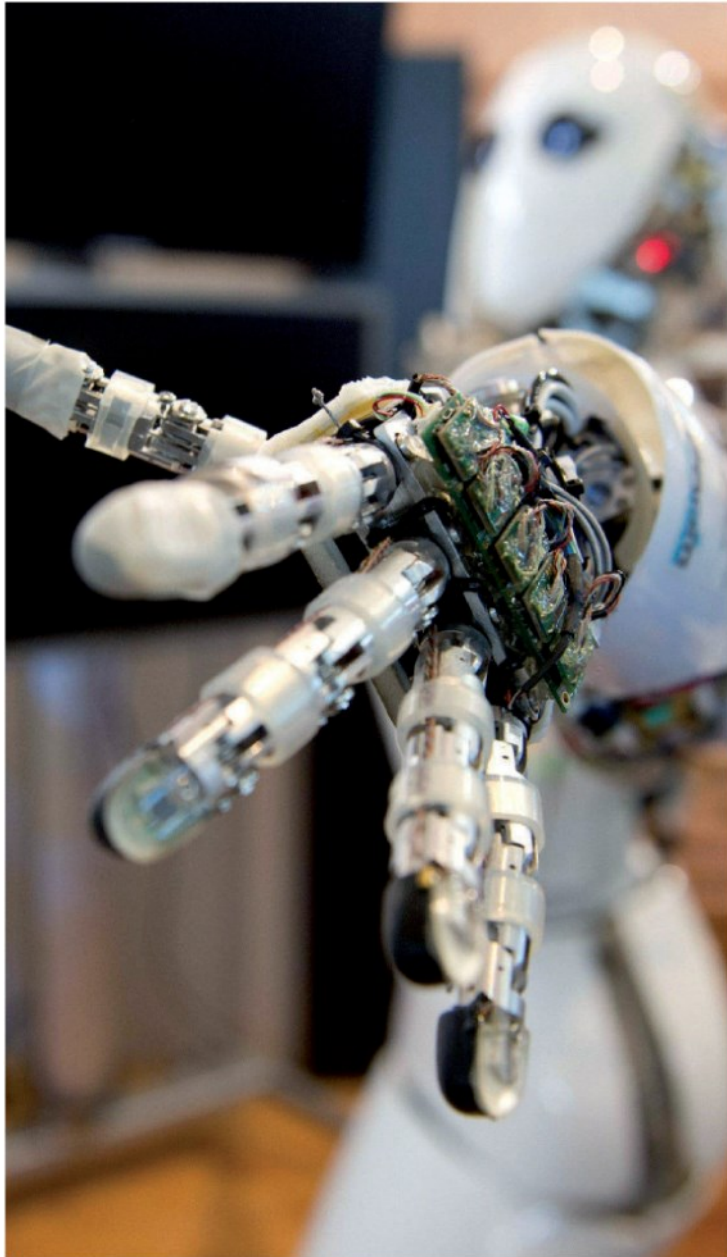
Di particolare rilevanza è la riprogrammazione dell'educazione alle nuove esigenze, sempre ricordando che la formazione non deve essere solo tecnica, orientata all'acquisizione di abilità ("skilling", "re-skilling", "up-skilling") per chi è in grado di acquisirle. Si parla spesso di polarizzazione come fenomeno e conseguenza di questo processo: una parola, apparentemente neutra, che nasconde nuove forme di discriminazione, con l'esclusione di coloro che non sono in grado per ragioni cognitive o di indigenza sociale di apprendere le nuove abilità. In questo senso l'educazione non deve essere solo insegnamento tecno-scientifico ma formazione della persona, quale che sia il livello cognitivo o sociale, allo sviluppo delle

capacità naturali e intrinseche, incluse anche le capacità critiche nell'uso delle tecnologie. Infine, le politiche devono assicurare un'adeguata protezione sociale, sulla base della giustizia e della solidarietà, con particolare attenzione nei confronti delle persone in condizione di maggiore vulnerabilità. In questo senso andrebbero sollecitate anche tecnologie di inclusione e integrazione nel mondo del lavoro di persone con disabilità.

Riflettere sul futuro del lavoro significa riflettere sul presente, sull'uomo e su come vogliamo costruire il futuro nostro e della società in cui viviamo. Abbiamo infatti una responsabilità forte nei confronti delle generazioni presenti e future, nella costruzione di una società inclusiva e non escludente, rispettosa della dignità, dell'autonomia, della privacy, della giustizia e della solidarietà nel mondo del lavoro.

*Ordinario di Filosofia del diritto, Lumsa
membro dell'European Group on Ethics
in Science and new Technologies,
Commissione Ue
e vicepresidente del Comitato nazionale
per la bioetica*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Prototipo di un robot con fattezze umane a una fiera del settore

Ma che fine ha fatto Larry Page? Ecco la sua lezione

Il fondatore di Google ha scelto un basso profilo

Kessler a pagina 16

Il fondatore di Google dà l'esempio mantenendo un basso profilo e scegliendo forti numeri due a cui affidare responsabilità

Ma che fine ha fatto Larry Page? La sua lezione

DI ANDY KESSLER

Qualcuno ha visto in giro il fondatore di Google Larry Page? Io no. È finito nel programma di protezione dei testimoni del suo stesso operare. Una mossa brillante. Si può dire che l'unica cosa del 2018 peggiore del possedere bitcoin è stato l'essere il volto visibile della corporate America, specialmente quella tecnologica. È stato l'anno del capo azienda assediato, in primis Mark Zuckerberg di Facebook, testimonial del motto «Mamme, non fate crescere i vostri figli come ceo». Ogni volta che incontro gli amministratori delegati, che si tratti di fondatori di startup dal volto fresco o di manager imbiancati di aziende quotate, ricordo loro che ci sono solo due regole per avere successo. La prima è abbastanza facile: non esaurire i soldi. Mai. L'ex ceo di General Electric, John Flannery, l'ha capito. Elon Musk potrebbe finire vicino allo stesso cimitero, ora che le batterie di Tesla si stanno scaricando. E la seconda regola, spesso trascurata, del successo del ceo? Assumere un solido numero due, ma non per il motivo che si pensa. Certo, avere una persona operativa competente sarebbe bello, per scaricargli un po' di lavoro tedioso. Ma il vero scopo è quello di fungere da scudo termico: qualcuno da esibire prima di voi quando gli abitanti del villaggio con torce e forconi si presentano alla vostra porta. Insomma, qualcuno che si prenda la colpa quando le cose vanno di traverso, o anche da licenziare in modo che il consiglio di amministrazione non licenzi voi. Cosa potrebbe essere più importante?

Nell'ottobre 2015, Sundar Pichai è diventato Ceo di Google. Ma in realtà, è Ceo solo di nome: Pichai gestisce una divisione di Alphabet, la holding che contiene Google (che rappresenta il 99,6% delle entrate di Alphabet) e un gruppo di altre scommesse tecnologiche fin qui fonte solo di emorragie di denaro. Page è ceo di Alphabet e ha

messo uno scudo termico tra se stesso e i problemi.

È stato Pichai a licenziare James Damore nel 2017 per aver scritto la nota «Google's Ideological Echo Chamber». È stato Pichai che ha annullato il coinvolgimento con il Project Maven del Pentagono. È stato Pichai che ha affrontato il tumulto dei dipendenti per le molestie sessuali e i piani del motore di ricerca cinese, e che ha testimoniato davanti alla Commissione giudiziaria della Camera americana. In una recente conferenza a Pichai è stato chiesto: «Dov'è Larry Page, per rispondere a queste domande? Dove, davvero?»

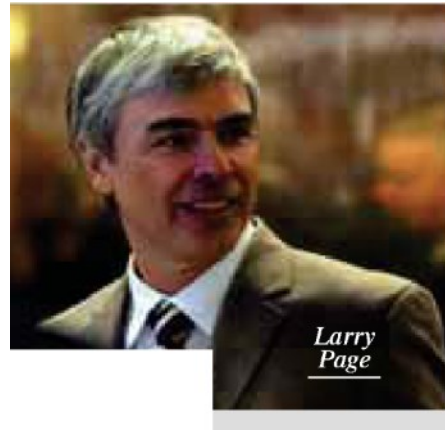
Mark Zuckerberg ovviamente non ha capito la lezione. Certo, ha assunto un numero due competente in una Sheryl Sandberg più

magra. Ma dopo il fiasco rimediato sui dati dei clienti di Cambridge Analytica, le intromissioni russe sulle elezioni Usa, Soros preso di mira e le quotidiane perdite di dati, Zuckerberg si è preso la responsabilità di tutto e ha rifiutato di incolpare la Sandberg. Il loro vicepresidente delle relazioni istituzionali ha finito per gettarsi sotto l'autobus della critica, ma l'ha fatto perché se ne stava comunque andando. E il suo è un profilo troppo basso. Nessuno è sazio, e la fiamma è ancora accesa. Vediamo se la Sandberg ce la farà a superare il 2019.

Con Steve Ballmer al suo posto, Bill Gates di Microsoft ha lasciato il ruolo di Ceo nel 2000 per concentrarsi sulla strategia software, anche se sono sicuro che è ancora lui che prende le grandi decisioni. Wall Street è famosa per creare co-responsabili di varie divisioni. Ma di solito uno dei due viene pugnato alle spalle dall'altro ben prima che quest'ultimo possa essere incolpato per qualsiasi cosa utile. Il capo della CBS, Les Moonves, più povero per 120 milioni di dollari a causa delle accuse di molestie sessuali, andava alle conferenze degli investitori



insieme con il suo intero management team, che forniva un breve aggiornamento su ogni divisione. Gli investitori l'hanno apprezzato, pensando che Moonves fosse un gran delegante per mettere su al comando un gruppo così intelligente. Ma in realtà, Moonves stava semplicemente presentando i prossimi bersagli a Wall Street, aumentando la loro visibilità in modo da poterli incolpare per gli obiettivi non raggiunti, lo stesso motivo per cui i presidenti degli Stati Uniti hanno moltissimi ministri.



La Cassa punta all'acquisto del 50% della società di sviluppo immobiliare in mano al gruppo tlc per riqualificare l'area a Roma

Cdp vuole stringere su Alfiere e liquidare Telecom

DI ANDREA MONTANARI

Una contesa in atto da più di due anni, che ora può essere risolta con l'uscita di scena di uno dei due contendenti. Protagonisti della vicenda sono Cdp Immobiliare, braccio real estate della Cassa Depositi e Prestiti, e Telecom, azionisti paritetici di Alfiere, la spa proprietaria delle cosiddette Torri dell'Eur a Roma: un progetto di sviluppo tutto da definire dopo le cause in atto e lo scontro con il Comune. Il 2019 può essere l'anno della svolta. Perché il nuovo corso del braccio armato del Mef, impostato dall'ad Fabrizio Palermo, anche nell'ambito di una più ampia revisione delle attività immobiliari (a partire dal dossier Invimit, come riferito da *MF-Milano Finanza* lo scorso 14 dicembre), prevede l'opzione del riacquisto, da parte di Cdp Immobiliare, del 50% detenuto da Telecom in Alfiere. Una mossa che, una volta concretizzatasi, permetterà di sbloccare l'impasse sulla società, che dopo i 46 milioni di perdita del 2016 ha registrato anche lo scorso anno un rosso di 5,68 milioni. Rosso che ha obbligato i soci a rinunciare a crediti per lo stesso importo onde evitare l'abbattimento del capitale (ex articolo 2446), dopo la ricapitalizzazione definita nel 2017. La scelta di Cdp di accelerare sul dossier e prendere

posse del 100% di Alfiere (gravata da debiti bancari per 127 milioni con Bnl-Bnp, Unicredit, Intesa Sanpaolo e Banca Ifis) è anche un modo per sbloccare il cantiere fermo da tempo dopo il dietrofront della stessa Telecom, ai tempi della gestione di Flavio Cattaneo, rispetto al piano di trasferimento del quartiere generale nelle Torri dell'Eur. Mossa che ha avuto anche ricadute in ambito legale visto che, come si legge nella relazione al 30 settembre del gruppo tlc, Cdp oltre alla risoluzione di tutti i contratti in essere stipulati con Tim in merito ad Alfiere, ha chiesto la condanna dell'azienda guidata dall'ad Luigi Gubitosi (e partecipata da Cdp al 4,9%) al risarcimento danni per 88 milioni. Non va inoltre trascurato il fatto che la medesima Alfiere attende il responso del Consiglio di Stato in merito al ricorso promosso dopo la bocciatura da parte del Tar del Lazio della richiesta di ottenimento di un risarcimento da 326 milioni da parte del Comune di Roma. Sentenza che sarebbe stata depositata a ridosso di Natale e che potrebbe essere nuovamente sfavorevole alla società. Dal canto suo, Cdp Immobiliare, una volta entrata in possesso del 100% di Alfiere, intende avviare un processo di sviluppo dell'area (iscritta a bilancio a 156,6 milioni) destinando gli edifici a uso uffici. (riproduzione riservata)



Le Torri del progetto Alfiere a Roma



Fastweb prova il 5G a Cagliari — Madeddu P. 11

Tlc, Fastweb prova il 5G a Cagliari

HI-TECH

**Il Mise ha autorizzato
il gruppo all'utilizzo
delle frequenze**

Davide Madeddu

Non solo telefonia ma anche servizi innovativi. C'è anche Cagliari tra le sei città-laboratorio (con Milano, Prato, L'Aquila, Bari e Matera) in cui il Mise ha concesso al gestore Fastweb l'utilizzo delle frequenze per trasferire i dati ad alta velocità.

Si tratta di tre aree della città e una a Is Molas, l'area turistica e tecnologica dove si attuerà la sperimentazione legata al progetto del Joint Innovation Center sviluppato da CRS4, Huawei e Regione Sardegna.

«La decisione del ministero è un importante riconoscimento alle competenze ad alta tecnologia dell'Isola - fanno sapere dalla Regione-, dove nei giorni scorsi è stato presentato, dal Joint Innovation Center, lo Ioc (Intelligence operation center), il supercervellone che proprio dalla Sardegna darà il via alla rivoluzione smart per trasformare le città italiane ed europee in luoghi più intelligenti e sicuri».

Una scelta calibrata, rimarcano alla Regione, su una serie di parametri e garanzie offerte: «Da una parte la possibilità di supportare le infrastrutture necessarie e, dall'altra, le competenze ad alta tecnologia, e di livello europeo, che consentano di portare avanti i progetti».

Punto di partenza del nuovo corso sperimentale e digitale proprio il Joint Innovation Center in cui funziona la collaborazione fra Crs4 e Huawei. Il campo d'azione dello Ioc spazia dalla gestione in tempo reale del traffico alla ottimizzazione dei trasporti, dai parcheggi che "curano" le esigenze dei disabili alla sicurezza nei luoghi affollati attraverso un sistema di controllo nell'ambito di un'attività anti-terrorismo, gestione di incidenti e disastri, catastrofi naturali e assistenza sanitaria pubblica.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





IL PUNTO

WEB TAX FARO SU CRIMI "CASALEGGIO RISPARMIATO"

Aldo Fontanarosa

La web tax più ingiusta d'Europa potrebbe cambiare e diventare forse più equa. Lavorano ai fianchi del governo due deputati. Sono Patrizia Marrocco (Forza Italia) e soprattutto Federico Mollicone (Fratelli d'Italia), che annuncia: «Ho chiesto un'audizione del sottosegretario Vito Crimi in commissione Cultura, su questo tema. Quando verrà, gli chiederemo perché mai la legge di Bilancio ha messo in campo delle misure così contraddittorie e penalizzanti». La tassa su Internet nasce - ad esempio nella vicina Francia - per colpire i ricavi che i giganti mondiali della Rete realizzano dentro i confini del singolo Paese europeo. Sono profitti che queste abilissime aziende riversano oggi nei paradisi fiscali, pur di nascondersi al Fisco nazionale. Se scritta in modo corretto, la web tax ha una nobile missione, dunque: mette i colossi del web (chiamati finalmente a pagare le tasse che devono) sullo stesso piano delle aziende nazionali ed europee (che quelle tasse onorano da sempre). «Invece - spiega adesso Mollicone - la web tax all'italiana colpisce sì Facebook oppure Google, come è giusto; ma nello stesso tempo investe anche le imprese nazionali. In questo

senso, noi la troviamo iniqua e addirittura beffarda». Mollicone e la forzista Marrocco sono riusciti a presentare una raccomandazione alla Camera dei deputati, che il governo ha fatto propria nelle ore convulse della approvazione della legge di Bilancio. La raccomandazione invita il governo a limitare il raggio d'azione della web tax. Dovrà colpire - questo è l'auspicio - le sole aziende che realizzano ricavi da un business totalmente digitale. Se corretta in questo senso, la tassa risparmierebbe invece chi ha un modello industriale misto che non fa del digitale il suo unico pilastro. L'occasione per ricalibrare il tiro sarà il decreto attuativo che preciserà le modalità di applicazione della web tax. Dice ancora Mollicone: «Quando Crimi verrà in audizione in commissione Cultura alla Camera, mi permetterò anche una provocazione. Se proprio si voleva concepire una web tax ad ampio raggio, pensata per interessare soggetti italiani ed europei, allora andava scritta chiamando dentro la Casaleggio», azienda di servizi digitali che spalleggia il Movimento 5 Stelle. «Al di là delle provocazioni - conclude il deputato - lavoriamo pacificamente perché il governo prenda la strada giusta».



La legge di Bilancio ridisegna l'abbandono della banda 700 a favore delle tlc entro il 2022

Tv, via al ballo delle frequenze

Entro il 31 gennaio l'Agcom dovrà aggiornare il piano

DI ANDREA SECCHI

Per la rivoluzione nelle frequenze della televisione italiana si riparte dal 31 gennaio. Ora che la legge di Bilancio è stata approvata definitivamente, infatti, il percorso di liberazione degli spazi in banda 700 (che andranno alle tlc entro il 2022 per il 5G) può ricominciare.

Non che si sia fermato mai ufficialmente, ma rallentato di molto sì: l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni a giugno aveva pubblicato il nuovo Pnaf, il piano nazionale di assegnazione delle frequenze, come prevedeva la legge di Bilancio dello scorso anno che aveva stabilito la road map verso il 2022 accogliendo le norme europee in materia. Di lì a poco, però, la stessa Agcom aveva mandato una segnalazione al governo, avvertendo che quanto previsto dalla manovra 2018 presentava «elementi di criticità», uno dei quali era la scarsità di spazi per le tv nazionali una volta fatto il passaggio e quindi la necessità di rimodulare la destinazione delle frequenze, che per legge fino a quel momento erano riservate per un terzo alle emittenti locali. Il ragionamento dell'Agcom era stato che dimezzando i multiplex disponibili per gli operatori nazionali, da 20 a 10, non era possibile garantire la trasmissione dello stesso numero di canali attuali, o meglio non era possibile continuare ad avere la stessa capacità trasmissiva pur passando al digitale terrestre di nuova generazione. Di qui l'invito a rivedere la riserva di un terzo delle frequenze alle tv locali.

Così è stato, ma la manovra non si è limitata a

eliminare questo vincolo e il quadro che è stato dipinto di qui al 2022 è in molte parti diverso rispetto a quello prospettato dal governo Gentiloni, in parte anche in seguito al lavoro con gli operatori del Tavolo Tv 4.0 presieduto dal ministro dello sviluppo economico **Luigi Di Maio**.

Entro il 31 gennaio, quindi, l'Agcom dovrà aggiornare il Pnaf 2018 (che si chiamerà soltanto Pnaf) tenendo presenti i cambiamenti portati dalla nuova manovra: alla Rai non dovrà più essere assegnato un multiplex in banda Vhf sul quale trasmettere Rai 3, ma semplicemente un mux in Uhf come gli altri operatori che ha la garanzia di essere ricevuto anche nelle zone dove i cittadini non hanno più le antenne adatte al Vhf. Quest'ultima banda, per contro, sarà riservato alla radio digitale (Dab) e solo se necessario a coprire esigenze della televisione. Il servizio pubblico non avrà inoltre l'obbligo di ospitare sul proprio mux una quota di emittenti locali come prevedeva la manovra 2018.

Gli operatori locali, invece, oltre a questi spazi, perderanno altri due mux rispetto ai quattro precedenti. Il testo della legge di Bilancio prevede che l'Agcom nel piano stabilisca

che alle locali siano riservate in ciascuna area «più frequenze» di cui almeno una con copertura al 90% della popolazione dell'area,

Poi ci sono gli spazi da destinare agli operatori nazionali: ciascuno riceverà di fatto la metà dei multiplex che attualmente possiede (Rai, Mediaset e Persidera ne hanno cinque ciascuno e quindi ne vedranno assegnati 2,5, mentre ne hanno uno a testa Cairo, H3G, Prima Tv, Europa Way, Retecapri e ne otterranno mezzo ciascuno).

Messe insieme tutte queste cose nel Pnaf, l'«ulteriore eventuale capacità trasmissiva disponibile in ambito nazionale», sarà messa a gara fra gli operatori nazionali entro prossimo 30 novembre. Di fatto si sa che saranno due i multiplex da mettere a gara senza rilanci, quelli ricavati dalle locali. E saranno spezzettati in lotti da mezzo multiplex ciascuno che dovrebbero andare a Rai, Mediaset, Persidera e Cairo. La gara, infatti, terrà conto dell'offerta economica, ma anche di una serie di altri elementi che vanno dalla qualità della rete a quella dei contenuti garantendo gli operatori che più hanno investito sul digitale terrestre.

Tutto questo è solo parte del percorso i cui effetti cominceranno a vedersi nel 2020 con i primi spostamenti nell'etere e termineranno nel 2022. Un percorso non facile che obbligherà molti cittadini all'acquisto di un nuovo tv o decoder nel caso quello che abbiano non sia adeguato al Dvb-t2. Per questo la manovra ha aumentato i contributi destinati ai cittadini, da 100 a 151 milioni da distribuire nel 2020.

— © Riproduzione riservata — ■





From Earbud To Screen: Studios Vie For Podcasts

By JACLYN PEISER

The film mogul Darryl F. Zanuck was among the skeptics in the years before networks started broadcasting shows seven nights a week. “Television won’t be able to hold on to any market it captures after the first six months,” he infamously predicted. “People will soon get tired of staring at a plywood box every night.”

To make sure that television sets would become something more than ungainly appliances, entertainment executives of the late 1940s and early 1950s went in search of programming. And they found it within earshot, in radio shows like “The Lone Ranger,” “Our Miss Brooks” and “Dragnet,” which were among the first TV hits.

With the rise of streaming, the entertainment industry is going through a similar transformation. Executives at Netflix, Amazon and Apple are spending wildly for content, which has created a sense of urgency among their rivals at broadcast networks and cable channels. And like their mid-century predecessors, they have been aggressive about buying up ready-made programming to fill their expanding slates. These days, that means podcasts.

“Homecoming,” the Amazon series starring Julia Roberts, is based on a fictional podcast from Gimlet Media. Bravo’s “Dirty John,” with Eric Bana in the role of the con man John Meehan, is based on a true crime series from The Los Angeles Times and the podcast network Wondery.

Hernan Lopez, a former Fox executive who founded Wondery, has blurred distinctions between the podcasting world and Hollywood by giving his shows tag lines, trailers and advertising billboards. “I set out to create a company that could build on bringing

to podcasting the skill set of television and movies, both in storytelling and production, as well as marketing,” he said.

Amazon’s “Lore,” which was recently renewed for a second season, is another one that made the transition, having started as an anthology podcast of scary, real-life tales hosted by the writer Aaron Mahnke. “Up and Vanished,” a special that aired in November on Oxygen, was based on a podcast hosted by the documentary filmmaker Payne Lindsey about the disappearance of Tara Grinstead, a Georgia beauty pageant queen and high school teacher. The independent production company Propagate helped bring it to the screen.

Ben Silverman, the co-chief executive of Propagate, said podcasts make for good source material partly because their fans are not passive. “It’s a very active process to download a podcast,” said Mr. Silverman, whose company is also working on an adaptation of “Sword and Scale,” a true crime podcast from Wondery. “And so we hope that fans of the podcasts are likely to be active enough to come and watch the show, once it gets produced.”

Before the spate of narrative fare, talk and variety shows made the jump from audio to TV. “Comedy Bang! Bang!,” which started as a radio show before it became a much-downloaded podcast, had a five-year run on IFC. Following its leap from podcast to TV were “2 Dope Queens,” a series of live specials on HBO starring Jessica Williams and Phoebe Robinson, and “Pod Save America,” the political show, also on HBO, hosted by the writer and producer Jon Lovett and three men who worked under President Barack Obama, Jon Favreau, Dan Pfeiffer and Tommy Vietor.

As podcasts have become more

elaborate, with complex stories complete with cliffhangers, narrative reversals and subplots, the main action in adaptations has shifted toward scripted series.

Mindful of the trend, Gimlet hired Jenny Wall, a former Hulu and Netflix executive, as chief marketing officer, to help the company better navigate Hollywood. “We created an I.P. factory,” Matt Lieber, the president of Gimlet, said. “We generate a lot of stories.”

Among other shows it has in the works, Gimlet has teamed with Blumhouse Television, an arm of the company that made the film “Get Out,” to create a TV version of its limited-run horror podcast, “The Horror of Dolores Roach.”

“Gladiator,” a podcast made by Wondery and The Boston Globe’s Spotlight investigative team focused on the NFL player Aaron Hernandez, who committed suicide after being convicted of murder, is in development at FX. Other Wondery shows in the works for TV are “Dr. Death,” about a neurosurgeon accused of malpractice, and “Business Wars,” a series centered on corporate rivalries. Janet Leahy, a “Mad Men” writer, has written the “Business Wars” pilot.

Facebook Watch has ordered 10 episodes of “Limetown,” based on a fictional podcast about the disappearance of 300 people at a research facility in Tennessee. Jessica Biel has signed on as an executive producer and lead actor, and the podcast’s creators, Zack Akers and Skip Bronkie, are on board as the show’s writers.

“Welcome to Night Vale,” the long-running podcast (and book



Dagli auricolari allo schermo: gli studio in gara per i podcast

series) created by Joseph Fink and Jeffrey Cranor in 2012, is in development at FX. Gennifer Hutchison, the executive producer of “Better Call Saul,” is in charge, and Sony Pictures Television is a producing partner.

The director and producer Sam Raimi is part of the team aiming to make a TV series out of “Tanis,” a fictional horror podcast created by Terry Miles. That one is being produced by Dark Horse Entertainment and Universal Cable Productions. The same two companies are at work on an adaptation of “The Bright Sessions,” a sci-fi podcast created by Lauren Shippen. Ms. Shippen and Gabrielle G. Stanton, an alumna of “Grey’s Anatomy,” are writing it.

Not every podcast survives the move from the intimacy of audio to the brighter, broader medium of television. The ABC sitcom “Alex, Inc.,” based on the Gimlet podcast “Start Up,” lasted all of 10 episodes. But in a time of expansion, with demand outstripping supply, executives at podcast companies know they have something the entertainment industry needs.

“We’ve prepared most of the meal,” said Mr. Lieber, of Gimlet. “Now you just have to put it on the table and eat.”