

Rassegna del 14/02/2019

...				
Sole 24 Ore	11	Innovazione - Ikea sfida Amazon con la piattaforma online aperta	...	1
Giornale	22	Ikea «copia» Zalando: un mega negozio online contro il calo degli utili	Camera Maddalena	2
Libero Quotidiano	19	Duello tra Ikea e Amazon per portarci i mobili a casa	Spampinato Antonio	3
Secolo XIX	13	Intervista ad Alessandro Giglio - «L'innovazione nasce dalla fiducia nel futuro»	Ferrari Gilda	4
Sole 24 Ore	15	Parterre - Accelerano i preparativi per la quotazione di Nexi	C.Fe.	6
Mf	6	Nexi riaccende Piazza Affari - Il cda Nexi dice sì alla quotazione	Gualtieri Luca	7
Sole 24 Ore nòva.tech	31	Il valore legale ora abilita blockchain e smart contract	Longo Alessandra	8
Sole 24 Ore nòva.tech	30	L'imprenditoria digitale si sviluppa con i contesti - L'imprenditoria digitale si sviluppa con i contesti	Di Minin Alberto - Marullo Cristina	9
Sole 24 Ore	21	Copyright, accordo per la direttiva su uso di testi e video - Accordo Ue sul copyright Più tutelati i diritti di editori e utenti	Romano Beda	12
Repubblica	18	"Rivendere sul web non è un reato" Assolti i bagarini dei concerti rock	De Vito Luca	13
Osservatore Romano	4	Intervista a Brad Smith - Un'alleanza tra etica, politica e diritto - La tecnologia ha bisogno dell'alleanza tra etica, politica e diritto	Monda Andrea	15
Italia Oggi	22	Mediaset, aiuto sul passaggio al 5G	Secchi Andrea	20
Mf	7	Mediaset: aiuti per il nuovo digitale	Palumbo Eva	22
Sole 24 Ore	2	Intervista a Fabrizio Palermo - «Cdp in tre anni diventerà partner di 60mila Pmi» - «In tre anni Cdp diventerà partner strategico di 60mila Pmi»	Tamburini Fabio	23
Italia Oggi	28	Frodi contabili per Bt Italia	Bartelli Cristina	28
Sole 24 Ore - Focus	29	L'evoluzione delle competenze - Il laboratorio dove nasce la comunità del 4.0	V.S.	29
Sole 24 Ore - Focus	29	L'evoluzione delle competenze - Ogni euro investito in formazione aumenta il valore fino a 3 volte	Sforzini Valeria	30
Sole 24 Ore nòva.tech	30	Contaminazioni - Facebook, il consenso e i beni comuni	Tremolada Luca	32

INNOVAZIONE

Ikea sfida Amazon con la piattaforma online aperta

Una ne fa e cento ne pensa. Il colosso svedese dell'arredamento Ikea sta sperimentando la possibilità di avviare anche una piattaforma online attraverso cui vendere mobili non soltanto a marchio proprio, ma anche di altri produttori competitor. A dirlo, sulle colonne del quotidiano britannico Financial Times, è il chief executive officer di Inter Ikea, Torbjorn Loof, specificando che si tratta di un nuovo passo nel percorso di trasformazione e differenziazione del business avviato dopo la morte del fondatore,

Ingvar Kamprad, un anno fa. Quella che appare come una sfida ad Amazon è piuttosto, spiega Loof, la ricerca di una terza via tra i marketplace generalisti come il colosso americano e i siti aziendali. In questo percorso di trasformazione rientrano anche il lancio, l'anno scorso, dei punti vendita "urbani", da affiancare ai tradizionali megastore situati nelle periferie cittadine; e l'annuncio, una settimana fa, di una nuova linea di mobili in affitto (per ora soltanto in Svizzera).



REUTERS



STRATEGIE

Ikea «copia» Zalando: un mega negozio online contro il calo degli utili

Il colosso svedese venderà anche i mobili di altri produttori sulla sua piattaforma

SVILUPPO

Il numero uno del gruppo apre a un'intesa con Amazon e Alibaba

Maddalena Camera

■ Ikea punta sull'e-commerce. L'idea è quella di creare una piattaforma aperta anche ad altri produttori di mobili ed accessori per la casa. Il modello di Ikea sarebbe Zalando, il sito di abbigliamento e calzature, rivela lo stesso ad della holding, Torbjorn Loof, in un'intervista al *Financial Times*. Il calo degli utili del 26% registrato lo scorso anno sono la molla che sta spingendo Ikea verso nuove strade.

Il grande magazzino blu e giallo, posizionato nelle periferie di tutte le grandi città del mondo, non basta più. L'e-commerce sta diventando centrale anche nell'acquisto di prodotti ingombranti come i mobili. Quelli di Ikea rispetto ad altri sono avvantaggiati sul fronte

della spedizione in quanto già smontati e protetti da imballaggi. Non è un caso, dunque, che già lo scorso anno Ikea abbia aumentato le vendite sul web del 50%. In questa prima fase però tutte le possibilità per vendere di più sono buone. E infatti Ikea sta già finalizzando i dettagli del suo primo test di vendita su siti web di terzi, come Alibaba o Amazon. Certo un modello molto interessante è Zalando, diventato, secondo quanto spiegato dall'ad di Ikea, il più grande rivenditore di moda online in Europa, proponendo vestiti di diversi marchi. Loof precisa che per il momento non ci sono trattative in corso con i concorrenti, ma «nei prossimi 5, 10 anni» è probabile che il gruppo svedese possieda una piattaforma dello stesso tipo.

Ikea sta cercando di cambiare pelle con nuove strategia di vendita, per non farsi prendere in contropiede dal mercato. Recentemente ha annunciato in Svizzera l'avvio sperimentale del servizio di noleggio di mobili, oltre ad aver avviato le trattati-

ve per la vendita dei propri prodotti su altri siti e di servizi di montaggio da effettuare nelle case dei clienti. Tra gli esperimenti effettuati anche l'apertura di nuovi negozi più piccoli e vicini ai centri città e in città più piccole. L'online sembra, comunque, la nuova frontiera da battere. «Stiamo esplorando il settore delle piattaforme nel suo complesso, per capire come rendere il nostro sito ikea.com molto più forte» - ha detto ancora Loof. Del resto già oggi è possibile, prenotando un appuntamento online, effettuare la progettazione della cucina con la consulenza di un esperto. L'anno scorso gli investimenti sono stati comunque ingenti: 2,8 miliardi di euro, una parte è dedicata all'acquisto di parchi eolici in Finlandia e in Portogallo, e dei boschi in Lettonia e negli Stati Uniti. Ikea, che ha 160mila dipendenti, visto il calo degli utili e il ristagno del fatturato, ha comunque già annunciato il taglio di 7.500 posti di lavoro nel mondo.

+50%

È l'aumento della quota delle vendite online ottenuto da Ikea nel 2018, ma l'utile è sceso del 26%

160mila

È il numero di dipendenti di Ikea. Il gruppo ha già annunciato il taglio di 7.500 posti di lavoro nel mondo



SCAFFALI
Ikea non vuole farsi prendere in contropiede dal mercato



L'armadio si acquisterà col telefonino

Duello tra Ikea e Amazon per portarci i mobili a casa

Dopo la discesa in campo di Bezos, il leader dell'arredamento a basso costo studia una piattaforma online per vendere anche i prodotti di altre aziende

ANTONIO SPAMPINATO

■ Nessuno vuole scoprire le carte ma ciò che sembra ormai chiaro è che la grande sfida dell'e-commerce ha travolto in pieno anche il settore dei mobili. Letti e scrivanie si vendono già da tempo online ma non è questo il punto. La posta in gioco è ben più grande: imporre il proprio modello di business, quello che dominerà il mercato lasciando agli altri solo le briciole. Amazon è il campione mondiale della logistica, Ikea è leader dei mobili a basso costo: se non troveranno il modo di allinearsi, sarà battaglia senza esclusione di colpi.

Il guanto di sfida l'ha lanciato l'amministratore delegato del mobilificio svedese Torbjorn Loof attraverso un'intervista al *Financial Times*. Niente di diretto, solo un ragionamento che però si conclude con una certezza: «Nei prossimi cinque, dieci anni vedremo quello che oggi chiamiamo sviluppo delle piattaforme».

PIATTAFORME

Ikea non ha intenzione di fare da spettatore: «Esploriamo in continuazione. Possiamo dire che nell'arena digitale guardiamo alle piattaforme di terzi, all'ipotesi che Ikea punti su altre piattaforme, sulla creazione di una piattaforma per l'intero settore e su come possiamo rendere migliore e molto più forte ikea.com».

Tutte le strade restano percor-

ribili, insomma, e Ikea ha intenzione di provarle tutte e da leader, per poi buttarsi a capofitto in quella ritenuta più profittevole. Intanto però l'azienda che ha rivoluzionato il mercato con suoi mobili da montare a casa parte con un esperimento: la vendita di Pax, Billy e compagni attraverso siti terzi. Ma non è tutto qui. L'idea degli svedesi è quella di creare una piattaforma globale specializzata nei mobili che venda non solo i prodotti Ikea ma anche quelli concorrenti. Loof ritiene molto interessante il modello di Zalando, il portale tedesco che vende abbigliamento di diverse maison attraverso "vetrine" dedicate. In quel caso però i grandi marchi non possiedono quote della società che gestisce il sito. Loof potrebbe avere in mente qualcosa di diverso.

ENERGIE

Un metodo alternativo anche da quello su cui punta il gioiello di Jeff Bezos. L'ad Ikea è convinto che ci saranno spazi di mercato a metà strada fra le vendite sui siti proprietari di ciascuna azienda, e quelli generalisti, che vendono di tutto.

Ciò che sembra avere in mente Loof è dunque costruire una piattaforma specializzata modello Zalando dove condividere gli spazi con i concorrenti, sfruttare la diffusione di portali generalisti come Amazon e Alibaba e allo stesso tempo rafforzare lo shopping online sul sito

ikea.com.

Il rischio è quello di disperdere le energie ma evidentemente la vendita dei mobili ha peculiarità diverse da altri tipi di prodotti e la sperimentazione è d'obbligo: «Uno vuole controllare il proprio destino, se ha le dimensioni necessarie e la possibilità di farlo», dice l'ad. D'altra parte Ikea sta provando diverse soluzioni per rinnovarsi: dall'affitto dei mobili alla vendita dei pannelli solari da installare sul tetto di casa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La scheda

L'IDEA

■ Ikea guarda al modello di Zalando nella moda e sta valutando l'ipotesi di lanciare una piattaforma che venda dei mobili non solo a marchio proprio, ma anche della concorrenza.

IL TEST

■ Il più grande rivenditore di mobili al mondo sta finalizzando i dettagli del suo primo test di vendita su un sito web di terzi come la cinese Alibaba o Amazon.



«L'innovazione nasce dalla fiducia nel futuro»

«Ripartire da Genova» è il titolo della tappa genovese del forum itinerante **«Le sfide dell'innovazione. Viaggio nell'Italia che investe sul futuro»** organizzato da Gedi News Network in agenda oggi alle 18, nel Padiglione dei Cetacei dell'Acquario. L'ingresso è gratuito, con iscrizione obbligatoria sul sito www.lesfidedellinnovazione.it. Nel corso dell'evento (introdotto dai saluti di Marco Bucci e Giovanni Toti) il direttore del Secolo XIX, Luca Ubaldeschi, intervisterà Roberto Cingolani, direttore scientifico dell'Iit. È previsto un dialogo tra il direttore della Stampa, Maurizio Molinari, e l'ad di Salini Impregilo, Pietro Salini. Al Forum parteciperanno, fra gli altri, Emanuele Baglini (Pillo Health), Cristina Balbo (Intesa Sanpaolo) Leonardo Massa (Msc Crociere) e Alessandro Verri (Università di Genova). Fabrizio Fornezza, presidente di Eumetra, presenterà lo studio «Gli italiani e la tecnologia: i rischi e le opportunità». Chiuderà la serata l'ospite d'eccezione Neri Marcoré.

ALESSANDRO GIGLIO
IMPRENDITORE

«Poter sognare è il presupposto del cambiamento, ma in Italia bisogna rimettere in moto l'ascensore sociale»

«Oggi il rischio maggiore è restare fermi mentre tutto cambia. Innovare significa cambiare prospettiva»

Gilda Ferrari / GENOVA

«**C**ome quando i bambini che giocano con i Lego costruiscono qualcosa e poi hanno la forza di distruggere tutto per ricostruire, con gli stessi pezzi, qualcosa di diverso». Alessandro Giglio, presidente e ad di Giglio Group - società attiva dell'e-commerce che ha introdotto sul mercato internazionale la fusione tra media tradizionali e piattaforma di vendita online - per parlare di innovazione usa immagini semplici e osserva: «Innovare non significa inventare, significa prendere l'esistente e dargli forma diversa, vita nuova».

Quanto è importante per un'impresa innovare?

«È il segreto per sopravvivere ai profondi cambiamenti che la tecnologia imprime alle nostre vite e ai nostri business. Ma innovare non significa solo inserire tecnologia nuova nelle nostre attività, significa soprattutto cambiare modo di vedere la nostra attività in ba-

se alle nuove tecnologie. Il concetto è capovolgere gli oggetti, cambiare prospettiva».

Lei lo ha fatto?

«Spesso. Quando lavoravo come produttore televisivo, presentammo *Carramba! Che sorpresa* in Rai, l'idea di un programma in cui persone normali diventavano protagoniste della prima serata. Erano gli anni Novanta, i *reality* non esistevano, ci guardavano come se fossimo matti. *Carramba!* era più che innovativa, sembrava quasi sacrilega, e invece ha dato una svolta alla televisione».

L'ultimo piano industriale di Giglio innova un'attività che era già nuova.

«L'e-commerce è innovazione continua. Da quando sono nati i negozi *monobrand* a oggi è cambiato il mondo: prima sono arrivati i grandi *marketplace* tipo Amazon e adesso le vendite si stanno spostando sui social, le tecnologie si integrano, Facebook inserisce al proprio interno il *marketplace* e Amazon la televisione. Questo continuo rimiscolamento è il senso del-



l'innovazione. Le persone cambiano i loro comportamenti, basta pensare a come hanno cambiato le nostre abitudini gli *smartphone*».

L'impresa che non cambia rischia di fallire?

«Prendiamo Blockbuster. Aveva il monopolio nel noleggio dei film, aveva digitalizzato i contenuti, noleggiava dvd. Blockbuster aveva gli utenti e i film digitalizzati: era Netflix ma non aveva capito di esserlo, non ha capovolto la prospettiva ed è fallito».

Avrebbe dovuto smontare e rimontare i Lego.

«L'errore più grande che possiamo fare è restare fermi mentre intorno a noi tutto cambia. Pensiamo ai Millennial e alla pubblicità tradizionale: chi fa e-commerce non può aspettare che i Millennial vadano sul sito del marchio, deve raggiungerli dove sono, sui social network».

Innovare è un fatto di cultura o di finanza? Cosa frena di più?

«Per il tipo di attività che faccio io e per molte aziende, a frenare è la paura di lasciare

un modello rassicurante e collaudato (ma in questo momento non prendere rischi è la scelta più rischiosa). Nell'industria, invece, dove i costi sono diversi, l'innovazione è soprattutto un tema di finanza».

Aziende liguri a suo avviso capaci di innovare?

«L'olio Carli: inventò un sistema di vendita con consegna porta a porta che già a suo tempo era innovativo, e ora sta valutando nuove soluzioni per coniugare quel modello di business con i *marketplace*. Oppure il salame di Sant'Olcese: Andrea Cabella si è inventato una sorta di tradizione, l'Ordine dei protettori del salame, che sostanzialmente applica le strategie di marketing degli *influencer*, tipiche del settore della moda, al salame, un prodotto apparentemente antitetico. La trovo un'idea geniale...».

Anche prodotti antichi e semplici possono essere innovativi.

«Assolutamente sì. È importante che i prodotti della tradizione cavalchino i tempi che viviamo. Ed è meglio in-

novare quando si ha successo piuttosto che quando si è in crisi: bisogna precedere le trasformazioni, non rincorrerle.

Per affari e per famiglia, lei conosce bene la Cina. Che approccio ha il popolo cinese all'innovazione?

«La Cina - Paese in cui l'ecosistema è più digitalizzato di quello degli Usa - "è" l'innovazione. Ha una popolazione giovanissima, un'economia frizzante, disponibilità di capitali, un'apertura verso l'Occidente in atto. In Cina l'ascensore sociale funziona, le persone sognano di crescere, di migliorare le loro condizioni di vita. Il sogno, la capacità di sognare, è il presupposto dell'innovazione».

In Italia invece l'ascensore sociale si è bloccato e la popolazione invecchia.

«Da noi i giovani sono sfiduciati: non è una critica, piuttosto un mea culpa verso la mia generazione e quella di prima. Per sognare devi avere la possibilità di migliorare il tuo futuro. Dobbiamo lavorare di più per offrire ai nostri ragazzi quella possibilità». —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



Alessandro Giglio, azionista, presidente e ad di Giglio Group

PARTERRE

Accelerano i preparativi per la quotazione di Nexi

Procede a ritmo serrato il processo per la quotazione del gruppo Nexi, leader dei pagamenti nato dall'Istituto Centrale delle Banche Popolari e da Cartasì e posseduto da un consorzio di private equity: Bain Capital, Advent e Clessidra. L'analyst presentation dell'azienda, secondo indiscrezioni, sarebbe infatti prevista domani. Sarà l'occasione per la presentazione dell'emittente agli analisti finanziari del consorzio di collocamento. Insomma l'operazione di sbarco a Piazza Affari sembra prevedibile già a primavera, probabilmente in aprile, mercati permettendo: con una valutazione complessiva superiore ai 7 miliardi. Al lavoro ci sono i cinque global coordinator (Banca Imi, Bofa-Merrill Lynch, Credit Suisse, Goldman Sachs e Mediobanca) e gli otto i bookrunner (Barclays, Citi, Hsbc, UniCredit, Banca Akros, Ubi Banca, Mps e Ubs). Ma il condizionale è d'obbligo. In simultanea Nexi - il cui cda ieri ha preso atto dell'uscita di Franco Bernabé, indicando quale nuovo presidente Michaela Castelli - ha incaricato Merrill Lynch di studiare una fusione con Sia, che si avvale di Jp Morgan. Lo studio del matrimonio è in corso. Se il merger dovesse andare in porto, le ipotesi sono due: un'unione prima dell'Ipo di Nexi oppure un matrimonio dopo lo sbarco in Borsa. (C.Fe.)



Nexi riaccende Piazza Affari

Complice la ripresa del listino, il cda del gruppo di pagamenti elettronici (da oltre 400 milioni di ebitda) dà il via libera alla quotazione. E sull'Aim stanno per sbarcare Ilpra e Neosperience

(Gualtieri a pagina 6)

IERI IL BOARD DEL GRUPPO DI PAGAMENTI HA APPROVATO LA DOCUMENTAZIONE PER L'IPO

Il cda Nexi dice sì alla quotazione

*A ore la richiesta a Borsa e Consob
Luce verde ai conti 2018 con ebitda
oltre 400 mln. Oggi Sia aggiorna il piano*

DI LUCA GUALTIERI

Il consiglio di amministrazione dà luce verde alla quotazione di Nexi, mentre la richiesta formale a Consob e Borsa è ormai solo questione di ore. Scalda i motori la principale operazione finanziaria italiana di questi primi mesi del 2019. Ieri il board e l'assemblea del gruppo milanese controllato dai fondi Advent, Bain e Clessidra e guidato da Paolo Bertoluzzo hanno approvato la documentazione prevista per l'ipo in vista della richiesta formale. L'idea sarebbe quella di sfruttare la finestra di aprile, giocando in anticipo rispetto alle elezioni europee che potrebbero creare una certa fibrillazione sul mercato. Se non ci saranno intoppi, l'ammissione agli scambi dovrebbe avvenire nella seconda metà del mese e in tale direzione starebbero lavorando i molti advisor finanziari e legali coinvolti nell'operazione. La prima tappa sarà domani quando i vertici di Nexi presenteranno conti e strategia ad analisti, banker e investitori in un hotel del centro di Milano. Poi è previsto un serrato roadshow che potrebbe concludersi entro la fine del mese. Sul mercato potrebbe finire circa il 35% della società in opvs. Le stime che circolano in questi giorni parlano di un enterprise value intorno a sette miliardi, pari a 14-15 volte l'ebitda e in linea con i multipli espressi dal settore dei sistemi di pagamento digitali. Basti pensare che l'anno scorso Adyen, la società di pagamenti olandese, ha raggiunto in poche settimane

di negoziazione una capitalizzazione di 13 miliardi di euro. Come nel caso dell'americana Square, il rally borsistico era figlio non solo di un forte appeal speculativo ma anche di fondamentali economici solidi. Premesse che potrebbero valere anche per Nexi. Proprio ieri il cda del gruppo ha approvato i risultati civilistici del 2018 che vedrebbero un ebitda in crescita a doppia cifra a oltre 400 milioni, ricavi in aumento e costi in riduzione. Va precisato che quei numeri non fanno esattamente riferimento alla legal entity che andrà in borsa ad aprile perché nel corso dello scorso anno sono subentrati alcuni importanti cambiamenti nel perimetro.

Sempre ieri cda e assemblea hanno approvato il nuovo vertice. Confermando le indiscrezioni riportate da *MF-Milano Finanza*, il presidente Franco Bernabè si è dimesso in vista dell'imminente ritorno in Tim e il suo posto è stato preso da Michaela Castelli (attuale presidente di Acea e da dicembre presidente di Sea), mentre Giuseppe Capponcelli è stato confermato vicepresidente e Paolo Bertoluzzo ad. Al momento l'attenzione è insomma tutta concentrata sull'ipo e l'ipotesi di un merger con Sia non appare prioritario. Il gruppo guidato dall'ad Nicola Cordone viaggia in totale autonomia. Oggi il consiglio d'amministrazione dovrebbe approvare l'aggiornamento del piano industriale al 2021 e, dalle prime indiscrezioni che circolano tra gli operatori del settore, pare che le direttrici di sviluppo siano quelle della crescita organica. (riproduzione riservata)



Paolo Bertoluzzo



DI Semplificazioni

Il valore legale ora abilita blockchain e smart contract

Alessandro Longo

Il decreto legge semplificazioni appena approvato in via definitiva apre la strada a una pletera di nuove applicazioni per *blockchain* e *smart contract*, perché per la prima volta li inserisce nel nostro ordinamento e ne dà potenziale valenza giuridica. Quello normativo è il principale tassello mancante per il decollo: «Molte aziende di differenti settori si stanno avvicinando alla *blockchain*, mentre fino a poco fa erano solo le banche a farlo.

E tutto questo nonostante la forte incognita della normativa, che ancora regola in modo poco chiaro la tecnologia in molti Paesi - dice Valeria Portale, responsabile del settore per gli Osservatori del Politecnico di Milano -. Interessate alla tecnologia si mostrano ora, oltre ovviamente a banche e assicurazioni, soprattutto le aziende che la vogliono usare per la gestione delle relazioni di filiera e i processi di tracciabilità». Ed è qui che vedremo, probabilmente, il primo impatto delle nuove norme.

Già ora ci sono le sperimentazioni delle Cantine Volpone, del Gruppo Italiano Vini, della Torrefazione Caffè San Domenico, Carrefour, tra gli altri, per tracciare la filiera di alcuni prodotti. Progetti che sfruttano la funzione di marcatura temporale della *blockchain* su un documento. Proprio di questa funzione adesso le norme italiane riconoscono la valenza giuridica: la data e l'ora di una transazione potrà essere garantita e opposta a terzi.

Un altro ambito interessato è quello assicurativo e notarile: «Con la nuova normativa sarà possibile stipulare via *smart contract* i contratti di assicurazione e garanzia come la fideiussione», dice Fulvio Sarzana, avvocato specializzato in questi temi. In questi giorni è partito un progetto tra Comune di Bari e Sia per digitalizzare la gestione del-

le polizze fideiussorie. «Ma si potranno costituire anche ipoteche volontarie e fornire data certa ai testamenti olografici - aggiunge Sarzana -. In generale, poiché la nuova norma attribuisce valore di forma scritta allo *smart contract*, sarà possibile automatizzare in questo modo i contratti previsti dal testo unico bancario, alcuni contratti di lavoro e varie procedure negoziali. Ad esempio, potremo avere rimborsi automatici da parte delle compagnie aeree in caso di ritardo, senza più noie burocratiche». Axa è tra le prime assicurazioni a permetterlo già, mentre Ania sperimenta un analogo meccanismo per i contenuti nell'Rc auto.

Bisogna ricordare comunque che il percorso di regolazione è ancora incompleto: «Con il DI Semplificazioni abbiamo appena cominciato a disegnare un quadro normativo che possa favorire lo sviluppo di tecnologie *blockchain* e *distributed ledger*», dice Portale. Per prima cosa, bisognerà aspettare 60 giorni per le regole tecniche di attuazione da parte dell'Agenzia per l'Italia Digitale.

«La valenza di forma scritta non basta, perché occorre in ogni caso ancora vedere che tipo di efficacia giuridica sarà data. Vedremo se saranno fissati standard tecnici minimi sia per determinare la data certa o la provenienza del documento - dice Milena Prisco dello studio legale specializzato Cba -. Ma restano ancora limiti tecnici degli *smart contract* per transazioni più strutturate di un semplice pagamento».

Nonostante l'immaturità delle norme e della tecnologia, si va avanti, insomma. «L'Italia deve saper cogliere questa opportunità e proseguire lungo il cammino intrapreso: la costituzione da parte del Mise di un team di esperti per definire la strategia e la volontà di fornire un quadro normativo corretto sono due

tasselli importanti, da valorizzare e sviluppare», conclude Portale.

«Fa bene il Governo a spingere verso una normativa che favorisca applicazioni concrete della *blockchain* a sostegno del made in Italy, soprattutto in ambito agroalimentare, per esempio per la tracciatura della filiera», concorda Gianni Potti, presidente di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

TECNOLOGIE DA DEFINIRE

Registri distribuiti

Le tecnologie e i protocolli informatici che usano un registro condiviso, distribuito, replicabile, accessibile simultaneamente, architetture decentralizzate su basi crittografiche, tali da consentire la registrazione, la convalida, l'aggiornamento e l'archiviazione dei dati sia in chiaro che ulteriormente protetti da crittografia verificabili da ciascun partecipante, non alterabili e non modificabili.

Smart contract

Programma per elaborare che opera su tecnologie basate su registri distribuiti e la cui esecuzione vincola automaticamente due o più parti sulla base di effetti predefiniti dalle stesse. Gli *smart contract* soddisfano il requisito della forma scritta previa identificazione informatica delle parti interessate, attraverso un processo avente i requisiti fissati dall'Agenzia per l'Italia digitale con linee guida da adottare entro 90 giorni



L'imprenditoria digitale si sviluppa con i contesti

L'industria digitale si sviluppa in contesti economici molto diversi tra loro. Non si può programmare politiche infrastrutturali o coadiuvare la nascita di opportunità di business senza strumenti per capire gli ecosistemi

alla base dello sviluppo del settore digitale. L'indice Eides serve per valutare le caratteristiche rilevanti per il digitale e l'attrattività degli ecosistemi imprenditoriali dei 28 stati della Ue. **Alberto Di Minin e Cristina Marullo** — a pag. 30

Indice Eides. Una valutazione dell'industria digitale sulla base di 115 componenti offre l'analisi del ritardo italiano: investire in formazione, infrastruttura e istituzioni informali

L'imprenditoria digitale si sviluppa con i contesti

Per sviluppare l'economia digitale è indispensabile promuovere la cultura, formare il capitale umano e abbattere gli ostacoli alla crescita dell'impresa

**Alberto Di Minin
Cristina Marullo**

L'industria digitale si sviluppa in contesti economici molto diversi tra loro. Non si può pensare di programmare nuove politiche infrastrutturali o di coadiuvare la nascita di nuove opportunità di business senza metriche adeguate per comprendere le caratteristiche rilevanti degli ecosistemi alla base dello sviluppo del settore digitale. Occorre essere ben consapevoli delle diversità dei contesti e dei fattori su cui le politiche nazionali per l'innovazione devono fare leva per attivare dinamiche imprenditoriali di alta qualità.

L'indice Eides (*European Index of Digital Entrepreneurship Systems*), recentemente sviluppato da Imperial College di Londra e Università di Pécs in Ungheria, insieme all'Institute for Prospective Technological Studies (Ipts) del Joint Research Center della Commissione Europea, rappresenta il tentativo di valutazio-

ne più recente e più esaustivo delle caratteristiche rilevanti per il digitale e del livello di attrattività degli ecosistemi imprenditoriali dei 28 stati membri dell'Unione. L'Eides elabora 115 componenti relative alle condizioni di contesto generale e culturale, le qualità delle istituzioni, la regolamentazione e tassazione, le condizioni di mercato e infrastrutturali e le condizioni sistemiche (qualità del capitale umano, creazione e diffusione di conoscenza, finanza, networking) a supporto delle fasi di *standup*, *startup* e *scaleup* digitale.

L'approccio utilizzato consente di distinguere le componenti digitali e non digitali di tali dimensioni. Due i vantaggi di questa scelta. Da una parte si va a stimare con precisione l'effetto della digitalizzazione sulla capacità di ogni ecosistema nazionale di promuovere nuove dinamiche imprenditoriali; dall'altra questo cruscotto permette di visualizzare l'impatto indiretto delle diverse politiche industriali sul settore digitale.

L'analisi restituisce una chiara rappresentazione delle numerose condizioni di contesto che caratterizzano ogni ecosistema al suo interno e delle diversità tra ecosistemi imprenditoriali europei in termini di allocazione delle risorse e grado di attrattività per l'imprenditoria digitale.

I profili Eides per gruppi di stati membri consentono il confronto tra diverse tipologie di ecosistemi. I paesi leader, con indice Eides complessivamente superiore a 70, presentano valori elevati degli indicatori di cultura e qualità delle istituzioni, livelli di regolamentazione e tassazione e disponibilità di capitale umano. Fanno parte di questo gruppo Danimarca, Svezia, Lussemburgo e Finlandia. Interessante anche il posizionamento di paesi in cui le condizioni di mercato interno sono l'elemento trainante per il settore digitale: Germania e Regno Unito i principali paesi in questo raggruppamento. Per un terzo gruppo di stati membri, come Olanda, Repubblica Ceca e Slovenia, l'asso nella manica per il settore digitale è un ecosistema particolarmente favorevole alla creazione e alla diffusione di conoscenza: ricerca e sviluppo nel settore privato, brevetti, capacità innovativa delle imprese.



Siamo abituati a vedere l'Italia lontana dalle posizioni di testa in queste classifiche, ma la ricchezza delle dimensioni dell'indice Eides permette un'analisi più precisa del ritardo italiano. Il nostro paese presenta un vantaggio relativo in termini di livello di collaborazione/networking tra aziende e rapporti di filiera. Elevati sono i tassi di imprenditorialità nei settori tradizionali, tante le iniziative di supporto sul territorio. Buono è anche il livello di maturità delle nostre imprese e la loro capacità di competere sui mercati internazionali. L'Italia dispone inoltre di un mercato interno particolarmente sviluppato, con una domanda che chiede soluzioni di qualità.

Ciò nonostante, la componente digitale dell'indice Eides segnala un'adozione insufficiente delle tecnologie tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione (e-govern-

ment), un livello ancora basso di affidabilità dell'infrastruttura digitale e ampi margini di miglioramento per lo sviluppo di leggi e regolamenti a tutela della riservatezza nell'uso dei dati e della sicurezza del consumatore, definite condizioni di *standard* per l'imprenditoria digitale.

Eides evidenzia inoltre bassi valori sugli indici relativi a cultura e istituzioni informali - la misura in cui le norme sociali e culturali supportano la creazione di un ambiente favorevole all'imprenditorialità -, qualità della pubblica amministrazione, sviluppo della regolamentazione e livelli di tassazione.

Si evidenziano infine condizioni non del tutto favorevoli all'identificazione, lo sfruttamento e la scalabilità di nuove opportunità nella *digital economy*. Le *startup* digitali italiane assai partono svantaggiate e continuano ad esserlo ancora di più

anche nella fase di *scaleup*.

Non basta dunque spingere su fatturazione elettronica, internet banking o e-procurement. Oltre all'adozione del digitale da parte dei settori pubblico e privato, da sempre considerato "il" problema da risolvere, l'indice Eides è puntato contro quelle condizioni di contesto che rallentano le iniziative imprenditoriali e di conseguenza anche il settore digitale.

Perché siano italiane le aziende chiamate a sfruttare le interessanti opportunità di sviluppo della *digital economy* italiana, il governo deve concentrarsi sulla attrazione e formazione di capitale umano *high-skilled*, sulla promozione della cultura imprenditoriale e, più in generale, sull'abbattimento degli ostacoli che rendono complessa la crescita delle aziende.

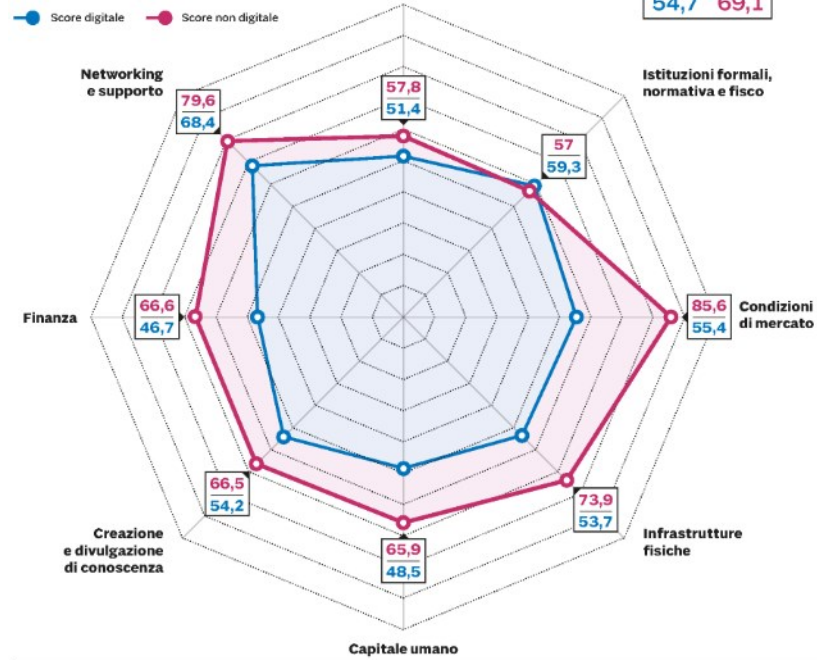
© RIPRODUZIONE RISERVATA

IL LAVORO DEL FUTURO

Ocse: «Formazione continua»

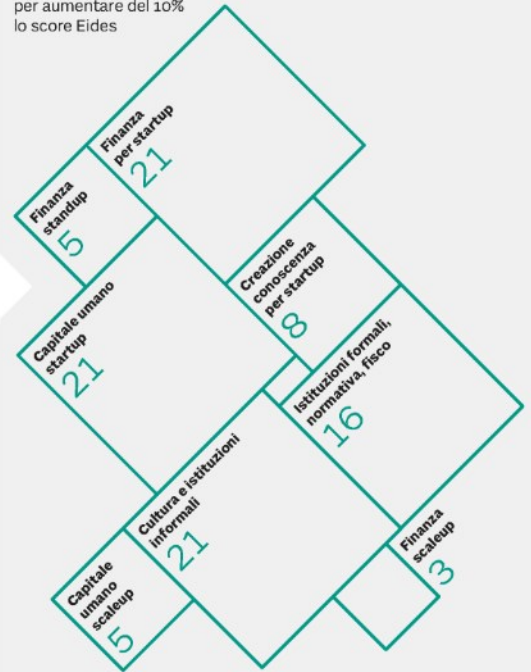
In Italia è «urgente agire» sul fronte della formazione continua. È la raccomandazione dell'Ocse sulla scorta di uno studio che esamina lo stato dell'arte nei 34 Paesi industrializzati. La Penisola si ritrova in coda su molti parametri, a tutto scapito del mercato del lavoro e della competitività e produttività del Paese. Pesa anche la questione demografica: ci sono 3,5 persone anziane (sopra i 65 anni) ogni dieci adulti in età lavorativa, il più alto tasso nell'Ocse dopo il Giappone, con la prospettiva di un quasi raddoppio di tale tasso entro il 2050. Le nuove tecnologie stanno poi cambiando le competenze necessarie nel lavoro: quasi il 51% dei posti ha un rischio significativo di automazione. Eppure in Italia, nonostante i miglioramenti registrati negli ultimi anni, solo il 20,1% degli adulti partecipa in attività di formazione, la metà rispetto alla media, in base raccolti dall'Ocse. La percentuale scende al 9,5% per gli adulti con competenze basse e al 5,4% per i disoccupati di lunga durata, cioè le fasce che avrebbero invece maggiormente bisogno di training. «La risposta principale a questo scenario - sottolinea Glenda Quintini, *senior economist* dell'Ocse e *lead author* dello studio - è la formazione, ovvero cercare di far aumentare le competenze medie, portare a un livello più alto coloro che hanno competenze basse, ma soprattutto investire nelle competenze giuste».

Come l'Italia può recuperare il terreno perduto

LA FOTOGRAFIA
DELLA SITUAZIONE ATTUALE
I valori dell'Eides per l'Italia

UN'IPOTESI DI SOLUZIONE

Una simulazione per l'allocatione di risorse addizionali per aumentare del 10% lo score Eides



Fonte: Commissione Ue, The European Index of Digital Entrepreneurship Systems

REGOLE EUROPEE

Copyright, accordo per la direttiva su uso di testi e video

Dopo un lunghissimo negoziato cominciato lunedì a Strasburgo, Parlamento, Consiglio e Commissione Ue hanno trovato un accordo sulla

riforma del copyright che garantisce maggiori diritti e una remunerazione più equa a editori, artisti, autori e giornalisti nei confronti delle grandi piattaforme online co-

me Google, Facebook o Youtube. «Proteggiamo la creatività europea» ha commentato il presidente del Parlamento, Tajani. — a pagina 21

LA GRANDE RIFORMA

UN ARGINE AI GIGANTI DEL WEB

Accordo Ue sul copyright Più tutelati i diritti di editori e utenti

Dal nostro corrispondente
BRUXELLES

In una corsa contro il tempo nel tentativo di chiudere il dossier entro la fine della legislatura, il Parlamento, la Commissione e il Consiglio hanno trovato nella tarda serata di ieri a Strasburgo un accordo definitivo sulla nuova direttiva che dovrà regolamentare il diritto d'autore in Europa ai tempi del digitale. Il pacchetto legislativo deve ora essere approvato entro aprile dai Ventotto e dalla stessa assemblea parlamentare in plenaria.

Su Twitter, il vice presidente della Commissione europea Andrus Ansip ha salutato l'intesa: «Con le nuove regole sul diritto d'autore, gli utilizzatori di internet avranno maggiori possibilità per utilizzare e avere accesso al materiale protetto da copyright in piena sicurezza giuridica. La libertà di espressione è garantita e gli utilizzatori potranno contestare rapidamente qualsiasi rimozione ingiustificata di loro materiale dalle piattaforme di condivisione».

L'articolo 13, che tanto ha fatto discutere, prevede che le piattaforme di distribuzione di video, come YouTube, vengano incitate a firmare accordi di licenza con gli autori dei filmati. La riforma del copyright stabilisce inoltre che giornali, riviste e agenzie di stampa possano essere remunerate quando il loro materiale è riutilizzato in rete. Uno degli articoli del testo regola l'uso molto restrittivo del materiale editoriale da parte dei siti, permettendo l'utilizzo di singole parole o estratti molto brevi.

«I creativi inclusi musicisti, attori, giornalisti sono rafforzati» dalle nuove regole, ha spiegato ieri sera in un tweet il Parlamento europeo, mentre «meme, gif, e gli

snippet degli articoli sono salvi» e «le piattaforme start up protette». Le trattative del trilogio sono state particolarmente lunghe. Solo una riunione in serata, dopo una giornata di intense discussioni, ha sbloccato un negoziato iniziato oltre due anni fa.

Curiosamente il dibattito di questi ultimi anni ha indotto le società informatiche – quali Google e Facebook – così come i gruppi di pressione a favore di un internet gratuito e aperto a essere dalla stessa parte della barricata. Sull'altro fronte le case editrici alla ricerca di nuove forme di remunerazione. L'accordo raggiunto ieri sera prevede che studenti e ricercatori possano usare materiale protetto da diritto d'autore nei corsi via internet, anche oltre frontiera.

In sede di Consiglio, l'Italia aveva votato contro la posizione negoziale dei Ventotto perché avrebbe voluto garanzie a favore della libertà d'informazione. Il testo su cui si sono messe d'accordo le tre istituzioni dovrà ora essere approvato entro aprile. A luglio il Parlamento aveva bocciato una prima riforma. Successivamente, a settembre, ha approvato la propria posizione negoziale su un nuovo testo, che è stato oggetto di accessi negoziati nel Consiglio in vista proprio del trilogio che si è concluso ieri.

—Beda Romano

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**La svolta
al termine
di una ma-
ratona ne-
goziale tra
Commis-
sione, Con-
siglio e Par-
lamento
europeo**



Il processo

“Rivendere sul web non è un reato”

Assolti i bagarini dei concerti rock

Milano, prosciolti i gestori dei siti di secondary ticketing
Caso nato dai prezzi gonfiati per Springsteen e Coldplay
Da luglio i biglietti nominativi limiteranno il fenomeno

Respinta l'ipotesi del pm che aveva ipotizzato la presenza di un meccanismo ideato per aggirare i fan

I punti



1

L'indagine

Il pm Adriano Scudieri, titolare delle indagini, aveva contestato agli imputati i reati di aggravi e truffa. I siti che rivendevano i biglietti erano sospettati di averli rastrellati sul mercato per poi rivenderli su diverse piattaforme online a prezzi molto maggiorati.

2

I concerti

Tra le date "prese di mira" dai bagarini anche i concerti dei Coldplay e Bruce Springsteen organizzati dalla società Barley Arts di Claudio Trotta. Era stato proprio il manager musicale nel 2016 a presentare un esposto in Procura dopo i concerti del Boss, andati sold out in pochi minuti.

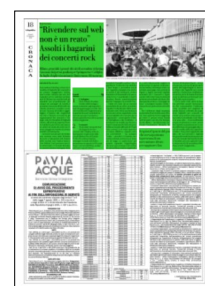
LUCA DE VITO, MILANO

Il *secondary ticketing*, ovvero la rivendita di biglietti dei concerti a un prezzo maggiorato online, non è reato. Almeno per ora. Ieri il giudice per le udienze preliminari di Milano ha assolto tutti gli imputati nel procedimento per cinque tra manager di società e promoter che erano finiti sotto inchiesta (insieme a quattro socie-

tà) con l'accusa di truffa e aggravi. L'ipotesi dei magistrati era che ci fossero accordi tra gli organizzatori dei concerti e Viagogo, sito di rivendita di biglietti online, affinché gli ingressi fossero venduti a peso d'oro sul mercato online in modo da avere un ritorno maggiore rispetto al prezzo stabilito inizialmente.

Ad essere assolti perché il fatto non sussiste sono stati Roberto De Luca e Antonella Lodi, titolari delle società Live Nation Italia e Live Nation 2 nel processo per rito abbreviato e Corrado Rizzotto ex amministratore delegato della società di rivendita online Vivo. Il gup Maria Vicidomini ha stabilito il non luogo a procedere anche per i quattro imputati che avevano scelto il rito ordinario, ovvero Domenico D'Alessandro, la sua società Di Gi e soprattutto Charles Stephen Roest, amministratore del sito Viagogo e la società Vivo.

Tutto era nato da un esposto presentato da un altro promoter, Claudio Trotta titolare della società Barley Arts. Nella sua denuncia in procura aveva segnalato come alcuni biglietti dei concerti da lui organizzati – come quello di Bruce Springsteen e dei Coldplay – si trovassero in vendita in rete poco dopo l'esaurimento della disponibilità sul canale ufficiale di Ticket One a prezzi 3 o 4 volte superiori al valore effettivo: «Questo esito era prevedibile – ha spiegato Trotta – perché è il sistema normativo italiano ad avere un insieme di leggi, in particolare per quanto riguarda l'aggravi, che non sono al passo con i tempi. Ho piena fiducia nella magistratura e sarà interessante leggere le motivazioni di questa sentenza». Sul *secondary ticketing* è stata ap-



provata una legge che entrerà in vigore a luglio: prevede biglietti nominali per i concerti e applicando il decreto Franceschini del governo precedente dichiara illegale questa pratica. «Una legge ottima – prosegue Claudio Trotta – che però non può essere retroattiva».

Per i difensori degli imputati, la giornata di ieri è stata una vittoria. «Non poteva esserci aggio dove il prezzo viene fissato nell'incontro sul sito tra domanda ed offerta – ha dichiarato l'avvocato Giammarco Brenelli, difensore di Stephen Roest – né applicata una norma dirigista quale quella dell'aggio al mercato libero dei biglietti per eventi pubblici. Particolare soddisfazione anche per la formula di assoluzione in udienza preliminare perché il fatto non sussiste».

Tra le parti civili, oltre la Siae, era presente anche l'associazione dei consumatori Codacons. «Una sconfitta per migliaia di utenti italiani costretti ad acquistare biglietti per concerti ed eventi vari a prezzi astronomici – ha scritto il presidente Carlo Rienzi in una nota – Il procedimento penale evidenziava come i prezzi dei biglietti aumentassero in modo artificioso nel passaggio dai canali di vendita ufficiali a quelli secondari. Una prassi aggravata dal fatto che sul mercato i biglietti dei grandi eventi terminavano dopo pochi minuti dall'apertura delle vendite, per poi apparire subito dopo sui siti di *secondary ticketing* a prezzi maggiorati».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

A colloquio con Brad Smith, presidente di Microsoft

Un'alleanza tra etica, politica e diritto

In esclusiva per «L'Osservatore Romano» Brad Smith, il presidente di Microsoft, ha rilasciato un'intervista che ha preso lo spunto dal testo del Messaggio per la Giornata mondiale delle comunicazioni in cui il Papa afferma che «L'uso del social web è complementare all'incontro in carne e ossa, che vive attraverso il corpo, il cuore, gli occhi, lo sguardo, il respiro dell'altro. Se la rete è usata come prolungamento o come attesa di tale incontro, allora non tradisce se stessa e rimane una risorsa per la comunione». Da qui la sfida del passare

dalle *community* alla comunità, una comunità oggi che soffre di una crisi innanzitutto di sfiducia. «L'evoluzione dell'umanità può essere vista anche in termini di evoluzione tecnologica» ha detto Smith, a Roma per partecipare al convegno Democrazia digitale: la protezione dei cittadini nell'era dei *Big Data*. «Come il motore a vapore – ha continuato Smith, dopo aver incontrato Papa Francesco nel pomeriggio di mercoledì 13 febbraio – che ha dato inizio alla prima rivoluzione industriale, anche la nuova tecnologia, qual è l'intelligenza artificiale, sta cambiando il modo in cui lavoriamo e viviamo. E come le ferrovie alimentate da quei motori a vapore, anche queste nuove invenzioni dovranno essere gestite e regolamentate. Ogni nuova tecnologia dal vasto impatto sociale richiederà nuove leggi».

ANDREA MONDA ALLE PAGINE 4 E 5

A colloquio con Brad Smith, presidente di Microsoft

La tecnologia ha bisogno dell'alleanza tra etica, politica e diritto

*Anche una scopa può essere utilizzata
per spazzare il pavimento
o per darla in testa a qualcuno
Più lo strumento è potente
più è grande il beneficio
o il danno che può recare*

di ANDREA MONDA

Non ha sessant'anni Brad Smith e sembra anche molto più giovane mentre sorride luminosamente osservando nei solenni saloni della Biblioteca Vaticana i manoscritti di Raimondo Lullo e di Galileo e soprattutto la Bibbia di Gutenberg. Il presidente di Microsoft ha appena avuto un colloquio privato con il Santo Padre su un argomento, l'importanza di un approccio etico alla tecnologia che è arrivata alla creazione di vere e proprie intelli-

genze artificiali, che oggi si rivela una frontiera cruciale per il destino dell'uomo. C'è bisogno di una «voce umana» che si alzi oggi, ha detto Brad Smith al Papa, «una voce umana come quella, alta e autorevole, della Chiesa» e il Papa ha aggiunto una voce che «recupera parole umane che oggi rischiano di cadere dal dizionario come tenerezza, carezza, fraternità». Promotore dell'incontro tra il Papa e il presidente del più grande colosso nel campo della tecnologia è la Pontificia Accademia della Vita che, come ha spiegato il presidente

monsignor Vincenzo Paglia, ha indetto un premio in collaborazione con Microsoft per la migliore dissertazione dottorale sul tema delle intelligenze artificiali a servizio della vita umana. In esclusiva per



«L'Osservatore Romano» Brad Smith ha rilasciato un'intervista che ha preso lo spunto dal testo del Messaggio per la Giornata Mondiale delle Comunicazioni in cui il Papa afferma che «L'uso del social web è complementare all'incontro in carne e ossa, che vive attraverso il corpo, il cuore, gli occhi, lo sguardo, il respiro dell'altro. Se la rete è usata come prolungamento o come attesa di tale incontro, allora non tradisce se stessa e rimane una risorsa per la comunione», da qui la sfida del passare dalle *community* alla comunità, una comunità oggi che soffre di una crisi innanzitutto di sfiducia.

La tecnologia è uno tra i principali attori del cambiamento che l'umanità sta attraversando. In questo momento storico, in cui c'è una grande crisi di fiducia globale (e la politica ne è solo l'esempio più evidente), da un lato la tecnologia è vista come qualcosa da temere, dall'altro viene percepita come ciò che ci rende umani, come qualcosa che può distinguere gli uomini da ogni altra specie vivente. Secondo lei, come dobbiamo guardare alla tecnologia? Come possiamo infondere sicurezza e fiducia nell'impressionante potenziale del progresso tecnologico?

La scienza e la tecnologia sono ingredienti essenziali della vita moderna. Trascendono i confini locali e toccano la vita di quasi tutti nel nostro pianeta. L'evoluzione dell'umanità può essere vista anche in termini di evoluzione tecnologica. Come il motore a vapore che ha dato inizio alla prima rivoluzione industriale, anche la nuova tecnologia, qual è l'intelligenza artificiale, sta cambiando il modo in cui lavoriamo e viviamo. E come le ferrovie alimentate da quei motori a vapore, anche queste nuove invenzioni dovranno essere gestite e infine regolamentate dalle società. Ogni nuova tecnologia dal vasto impatto sociale richiederà nuove leggi. La tecnologia è uno strumento che ha avuto un impatto profondo sulle persone, in modo sia positivo sia negativo. Anche una scopa può essere utilizzata per spazzare il pavimento o per darla in testa a qualcuno. Più lo strumento è potente, più è grande il beneficio o il danno che può recare. Le tecnologie delle comunicazioni, dal telefono al software per la videoscrittura a internet, hanno permesso alle persone di collegarsi

tra di loro, informarsi sul mondo ed esprimersi in modi nuovi. Uno degli strumenti onnipresenti è il nostro Microsoft Word. Molte volte Word viene usato da scrittori impegnati per promuovere le aspirazioni più alte del mondo. Ma è indubbio che ci sono anche momenti più bui, quando attori dalla mente meno elevata lo usano per scritti molto meno nobili. Come di fatto Einstein aveva avvertito il mondo, nelle mani sbagliate ogni strumento può diventare un'arma se la forza organizzatrice dell'umanità non riesce a stare al passo con la tecnologia stessa. Per assicurare che le persone credano e abbiano fiducia nella tecnologia, dobbiamo pensare oltre la tecnologia stessa e affrontare la necessità di principi etici più forti, l'evoluzione delle leggi, l'importanza di formare le persone con le nuove competenze, e perfino le riforme del mercato del lavoro. Se vogliamo trarre il massimo dalla potente e promettente tecnologia dell'intelligenza artificiale, tutte queste cose devono confluire. L'intelligenza artificiale avrà un impatto su ogni ambito della società e non verrà creata e utilizzata solo dal settore tecnologico. Perciò il mondo deve incontrarsi per affrontare tali questioni con un senso di responsabilità comune.

Parlando della trasformazione prodotta dal cloud lei ha parlato di questa "responsabilità comune" e di fiducia e inclusività. Per rendere tale trasformazione "non-inumana", occorre sia che coesistano questi tre requisiti sia che si sviluppino un'alleanza tra istituzioni, settore privato e società civile. Come possiamo costruire questa alleanza? Chi sta guidando questa trasformazione insieme all'immensa quantità di dati che vengono prodotti? In che modo le aziende private dovrebbero relazionarsi con la politica?

Quali sono i reciproci limiti che il mondo degli affari e la politica dovranno rispettare? Qual è l'ambito d'influenza e di partecipazione della società civile?

Poiché la tecnologia si evolve in maniera così rapida, quelli tra noi che creano l'intelligenza arti-

ficiale, il cloud e altre innovazioni forse ne sanno più della maggior parte delle persone su come queste tecnologie funzionano. Ma ciò non significa necessariamente che sappiamo come affrontare al meglio il

ruolo che dovrebbero svolgere nella società. Per questo è necessario che le persone del governo, del mondo accademico, degli affari, della società civile e le altre parti interessate si uniscano per aiutare a modellare questo futuro. E abbiamo sempre più bisogno di farlo non solo come singola comunità o paese, bensì a livello globale. Ognuno di noi ha la responsabilità di partecipare, e anche un ruolo importante da svolgere. Per esempio, lo sviluppo di servizi di intelligenza artificiale più efficaci esige l'uso di dati, spesso il maggior numero di dati rilevanti possibile. E tuttavia, l'accesso e l'uso dei dati coinvolge anche aspetti legislativi, che spaziano dal garantire la tutela della privacy individuale e la salvaguardia di informazioni sensibili e protette al rispondere a una serie di nuove questioni relative al diritto della concorrenza. Trovare un equilibrio attento e produttivo tra tali obiettivi esigerà dibattiti e cooperazione tra governi, rappresentanti dell'industria, ricercatori accademici e società civile. Da un lato, riteniamo che i governi dovrebbero aiutare a velocizzare i progressi nell'ambito dell'intelligenza artificiale, promuovendo approcci comuni nel rendere i dati largamente disponibili per l'apprendimento automatico. Una grande quantità di informazioni utili è contenuta nei dataset pubblici, dati che appartengono allo stesso pubblico. Dall'altro, sarà importante che i governi sviluppino e promuovano approcci efficaci alla protezione della privacy, che tengano conto del tipo di dati e del contesto in cui vengono usati. Per aiutare a ridurre il rischio di intrusioni nella privacy, i governi dovrebbero sostenere e promuovere lo sviluppo di tecniche che consentano ai sistemi di utilizzare dati personali senza accedere o conoscere le identità degli individui. In Microsoft riteniamo che promuovere il dialogo e la condivisione delle migliori pratiche tra governi, imprenditoria, rappresentanti di organizzazioni non governative e società civile sarà essenziale per

massimizzare il potenziale che ha la tecnologia di produrre benefici su ampia base. Lavorando insieme, possiamo individuare le questioni che hanno evidenti conseguenze sociali o economiche e rendere prioritario lo sviluppo di soluzioni che proteggano le persone senza limitare inutilmente l'innovazione futura.

Queste trasformazioni devono tendere a realizzare un mondo più coeso, garantire stabilità democratica e una partecipazione sempre più "dal basso", o possono invece creare le condizioni per una maggiore lacerazione sociale?

In Microsoft riconosciamo che abbiamo l'obbligo morale non solo di continuare a innovare, ma anche di costruire tecnologia per risolvere grandi problemi e essere una forza di bene nel mondo. Ci rendiamo conto che più un'azienda è grande, più è grande la sua responsabilità di pensare al mondo, ai suoi abitanti e alle loro opportunità a lungo termine. Affrontiamo questo obiettivo concentrando su strategie e interessi multipli; facendo leva sulle nostre attività centrali per un impatto sociale positivo; migliorando la produttività personale; assicurandoci che la nostra attività sia socialmente responsabile investendo in sostenibilità, accessibilità, privacy e sicurezza; e attraverso la filantropia, con oltre un miliardo di dollari di contributi per molte cause differenti, tra cui l'insegnamento di competenze digitali come la programmazione e le scienze informatiche. Qui in Italia, in collaborazione con la Ong locale Fondazione Mondo Digitale potremo formare 250.000 studenti delle superiori, specialmente ragazzi che vivono in aree svantaggiate, e far loro scoprire il potere dell'intelligenza artificiale. Una tecnologia in rapida evoluzione con un impatto su tutti i settori significa che i lavori del futuro richiederanno maggiori competenze digitali, dalla conoscenza informatica di base all'informatica avanzata. Qui in Microsoft riteniamo di avere la responsabilità di aiutare a fornire ai nostri giovani un accesso equo a corsi di informatica rigorosi e coinvolgenti. Se non si affronta la questione dell'equo accesso, intere popolazioni verranno escluse dalla piena

partecipazione a questo nuovo mondo, creando così quella "lacerazione sociale" alla quale lei ha accennato prima. In Italia abbiamo in corso un progetto promettente, "Ambizione Italia", per accelerare la trasformazione digitale, usare l'intelligenza digitale e assicurare che nessuno venga lasciato indietro. Al centro c'è un programma completo di formazione per fornire competenze, migliorarle e riqualificarle. Il programma – in collaborazione con il Gruppo Adecco, Fondazione Mondo Digitale e altri partner – ha l'obiettivo di raggiungere oltre due milioni di giovani, studenti, neet e professionisti in tutto il paese entro il 2020, formando più di 500.000 persone e fornendo attestati a 50.000 professionisti.

L'intelligenza artificiale è sempre legata alla responsabilità, per riprendere le sue parole, e lei ha parlato spesso della necessità di regole per fornire a ogni attore tecnologico un quadro etico. Come possiamo orientare l'intelligenza artificiale verso il bene comune?

Dal momento che i computer acquistano la capacità di apprendere dall'esperienza e prendono decisioni, che tipo di esperienza vogliamo che facciano e quali decisioni riteniamo che possano prendere? La capacità di un computer di vedere e riconoscere volti, di riconoscere i volti delle persone da una foto o attraverso una telecamera – il riconoscimento facciale – ha messo il tema in grande rilievo. Questa tecnologia può catalogare le tue foto, aiutare a riunire famiglie, oppure essere potenzialmente usata in modo improprio e inopportuno. Il riconoscimento facciale solleva questioni che vanno drittte al centro della tutela dei diritti umani fondamentali, come la privacy e la libertà di espressione. Sono questioni che fanno aumentare la responsabilità delle aziende tecnologiche che creano tali prodotti. Secondo noi, esigono anche una regolamentazione governativa ponderata e lo sviluppo di norme circa l'uso accettabile. In una repubblica democratica non c'è altra via se non l'attività decisionale dei nostri rappresentanti eletti riguardo alle questioni che esigono che si trovi un equilibrio tra la sicurezza pubblica e l'essenza delle nostre libertà democratiche.

che. Il riconoscimento facciale esigerà che sia il settore pubblico sia quello privato si facciano avanti e agiscano. A livello globale è una questione che sta appena iniziando. Se non agiamo, rischiamo di svegliarci tra cinque anni e di scoprire che i servizi di riconoscimento facciale si sono diffusi in modi che esasperano le problematiche sociali. Allora, queste sfide diventeranno molto più difficili da controllare. In particolare, non riteniamo che si faccia il bene della società con una corsa commerciale verso il basso, con le compagnie tecnologiche costrette a scegliere tra responsabilità sociale e successo di mercato. Pensiamo che l'unico modo per proteggersi da questa corsa verso il basso sia di costruire una piattaforma di responsabilità che sorregga una sana competizione di mercato. E perché la piattaforma sia solida è necessario che noi assicuriamo che questa tecnologia, e le organizzazioni che la sviluppano e la utilizzano, siano governate dallo stato di diritto. Imprenditori, legislatori, ricercatori, accademici e rappresentanti di gruppi non governativi devono impegnarsi insieme per assicurare che le tecnologie basate sull'intelligenza artificiale siano disegnate e sviluppate in un modo che conquistino la fiducia delle persone che le usano e degli individui i cui dati vengono raccolti.

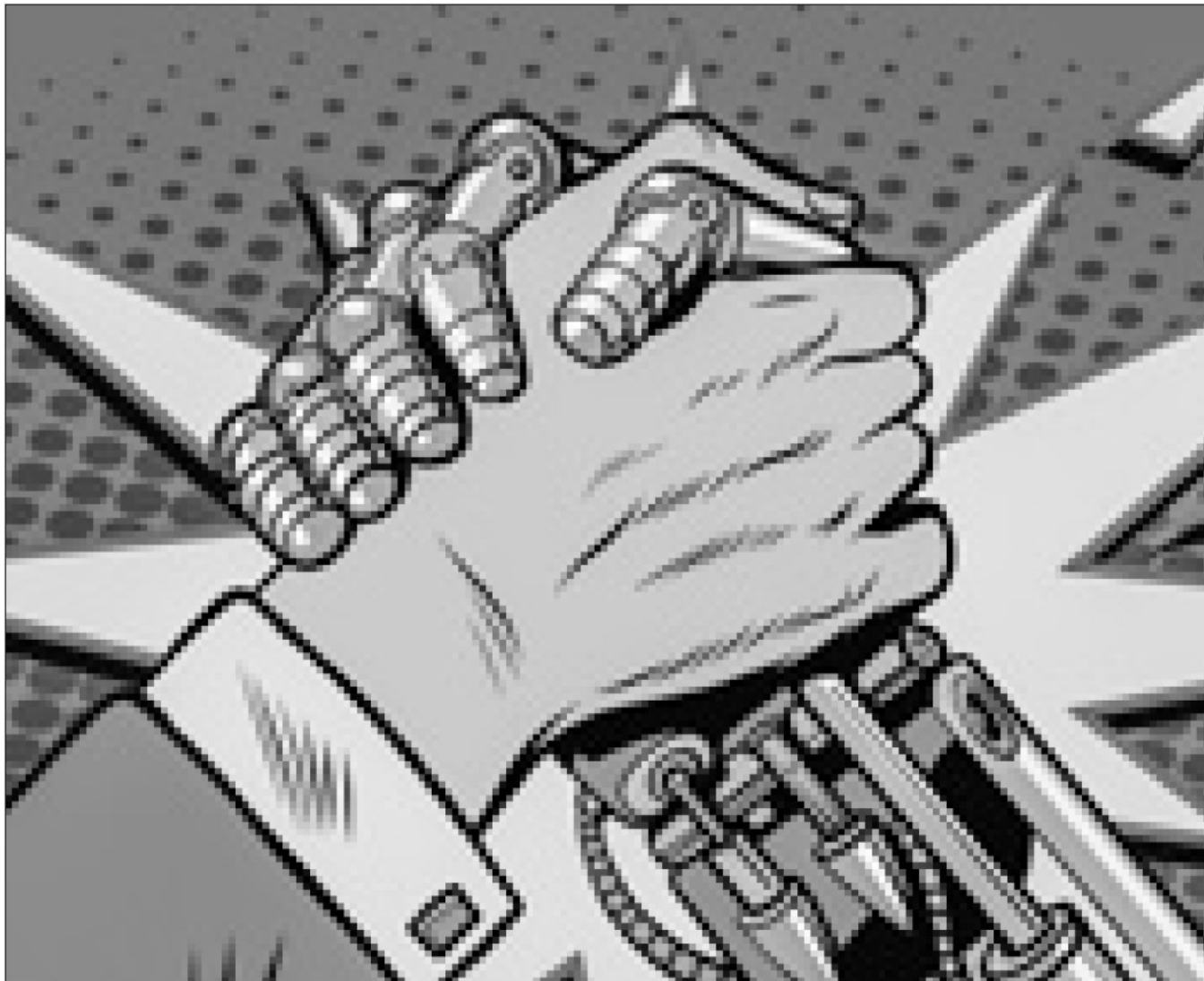
Ritorniamo al messaggio del Papa per la Giornata delle Comunicazioni Sociali: l'uso delle reti sociali è complementare agli incontri faccia a faccia. Se la rete è percepita come un'espansione delle opportunità di incontrarsi con altre persone e condividere esperienze, chiaramente rappresenta una grande risorsa per tutti. Purtroppo, però, rete sociale non significa automaticamente coesione e inclusività. Talvolta rappresenta la base per discussioni violente e perfino lacerazione sociale: quale può essere l'antidoto a tali pericoli?

Come Microsoft abbiamo la responsabilità di creare servizi online e comunità in cui le persone si sentano sicure: lo scorso 5 febbraio, Giornata della sicurezza in rete, ovvero la giornata d'azione internazionale per promuovere un uso più sicuro e responsabile della tecnologia, specialmente tra i bambini e i giovani, abbiamo sviluppato un Digital Civility Index (indice della civiltà digitale) per dimostrare che i rischi in rete hanno

conseguenze nel mondo reale. Siamo profondamente impegnati per quanto riguarda la necessità di approfondire la formazione di adolescenti, giovani adulti, genitori, educatori e legislatori in merito alle conseguenze nel mondo reale delle interazioni negative in rete, che possono includere la perdita di fiducia negli altri, un maggiore stress, la privazione di sonno e perfino pensieri suicidi. Speriamo che quei risultati possano servire come prova documentale per una spinta globale verso la "civiltà digitale". Anche la Digital Civility Challenge è un'opportunità di sensibilizzazione, per incoraggiare gli utenti a essere responsabili del loro comportamento online e a servire da modelli e/o paladini per gli altri. L'obiettivo del Challenge è di sostenere l'impegno a lungo termine di Microsoft a promuovere interazioni sicure e inclusive in rete e a sensibilizzare circa la necessità di "educazione digitale".



Brad Smith



Il consigliere Gina Nieri: serve supporto per il 2022. Pochi 150 milioni per decoder e tv

Mediaset, aiuto sul passaggio al 5G

Settore sotto pressione e concorrenza sleale dei big della rete

DI ANDREA SECCHI

Il processo con il quale le televisioni lasceranno entro il 2022 le frequenze in banda 700 del digitale terrestre alle telco deve essere «accompagnato» e «supportato» dalle istituzioni perché comporterà un grosso sforzo, anche economico, sia da parte dei broadcaster che delle famiglie. Lo ha ribadito ieri più volte **Gina Nieri**, il direttore degli affari istituzionali e consigliere di amministrazione di Mediaset, che è stata ascoltata dalla commissione trasporti della camera nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul 5G e i big data. E proprio perché i cittadini dovranno adeguare i televisori per continuare a vedere i canali sul dtt, ha aggiunto Nieri, i 150 milioni di euro previsti dalla legge di bilancio come sussidio non sono affatto sufficienti anche considerato l'incasso dall'asta per le frequenze da destinare alle telco.

«Noi siamo un'azienda di contenuti», ha detto Nieri. «Il nostro obiettivo è farli arrivare al più largo numero di persone possibile e nelle modalità con cui i telespettatori e gli utenti vogliono riceverli. Quindi quando il 5G sarà disponibile sarà un'ulteriore modalità con cui Mediaset li metterà a disposizione, con la tv in mobilità sugli smartphone, come ha già fatto con tutti gli upgrade di trasmissione che ci sono stati negli anni. Nell'immediato, però, la tecnologia 5G per noi è un fattore di discontinuità importante».

Il passaggio alla nuova generazione di telefonia, in altre parole, non è realizzato certo per la televisione visto che i vantaggi principali riguardano altri settori, e però i broadcaster si trovano a subire i disagi maggiori con lo switch off: le tv nazionali, in particolare, passeranno da 20 a 12 reti. Anzi, i multiplex nazionali sarebbero dovuti essere 10, se nonché alla fine il governo ha eliminato la riserva di un terzo delle frequenze da destinare alle tv locali stabilita per legge, così che queste sono passate da quattro a due reti.

La manager del Biscione ha spiegato che nei prossimi mesi le frequenze dovranno essere riorganizzate: «dobbiamo riorganizzare contenuti e tecnologia per far sì che non ci sia un depauperamento da un punto di vista editoriale. Questo si fa introducendo nella nostra rete tecnologie di codifica e trasmissioni più premianti così che in un numero ridotto di frequenze ci stia lo stesso tipo di pluralità editoriale che c'è oggi. Però questo non è un passaggio che si fa senza investimenti e impatti sulla nostra utenza. I tv diffusi nelle case al 2022 devono essere attrezzati

per ricevere questo tipo di tecnologia. Perciò è fondamentale che il processo di transizione verso la release del 5G sia

guidato, supportato anche in termini di comunicazione ed economici, perché i televisori nuovi andranno sussidiati e 150 mi-

lioni

non servono assolutamente a far raggiungere l'obiettivo».

Nel suo intervento, Nieri ha sottolineato più volte che la televisione digitale terrestre «significa occupazione, contenuti protetti dal diritto d'autore, informazione responsabile e quindi pluralismo», aggiungendo che «non c'è una resistenza di un'azienda che non vuole favorire un ulteriore sviluppo», ma che ritiene di «essere un'attività che va difesa». Soprattutto anche considerato che si tratta di un settore «sotto pressione e strettamente regolato» che ha a che fare con la «competizione sleale e asimmetrica senza regole» dei big della rete che «mettono a disposizione contenuti spesso non pagati e a cui vengono affiancati avvisi commerciali delle stesse piattaforme». Questo a fronte di un'occupazione della tv di «27.500 dipendenti diretti mentre Facebook più Google ne hanno meno di 200».

—© Riproduzione riservata—



*Gina
Nieri*

Mediaset: aiuti per il nuovo digitale

di Eva Palumbo (MF-DowJones)

Il passaggio al nuovo digitale terrestre con lo standard televisivo Mpeg4 entro il 30 giugno 2022 in tutte le Regioni italiane deve essere «guidato». È questa la richiesta di Gina Nieri, consigliere d'amministrazione di Mediaset, durante un'audizione alla Camera sul 5G e i big data in cui ha sottolineato che «le ferite della trasformazione del sistema televisivo da analogico a digitale, perché totalmente pagato dagli editori televisivi». Ora sono attesi cospicui sostegni economici, visto anche l'esito della gara per le frequenze 5G. Questa volta «c'è una discontinuità tecnologica con nuovi ricevitori che devono essere sostituiti per cui vi deve essere un accompagnamento». Nieri ha ricordato che «ci aspettiamo una sorveglianza continua e un piano di transizione effettivo». I televisori attuali diffusi nelle case degli italiani «al 2022 devono essere attrezzati per ricevere le nuove tecnologie, per questo chiediamo che la fase di transizione verso il 5G sia guidata» in modo da evitare che «l'upgrade tecnologico compri il sistema della tv digitale terrestre che vuol dire occupazione, programmazione garantita, creatività italiana, offerta pubblicitaria». Secondo Nieri, i 150 milioni stanziati nella legge di bilancio 2019 come sussidio per l'acquisto di televisori avanzati sono rilevanti «ma non servono a raggiungere l'obiettivo. Visto che l'asta 5G ha avuto successo, riteniamo che ci debba essere uno sforzo più cospicuo» da parte dell'esecutivo Conte. Il settore televisivo è «molto sotto pressione» perché estremamente regolato e alle prese con una competizione sleale e asimmetrica, ha proseguito Nieri riferendosi a Google e Facebook. Mediaset, ha concluso, è «completamente favorevole allo sviluppo del 5G ma non è il nostro settore a giustificare l'investimento per una diffusione del 5G, perché i nostri contenuti sono già tutti sulla rete». (riproduzione riservata)



«Cdp in tre anni diventerà partner di 60mila Pmi»

INTERVISTA

FABRIZIO PALERMO



In arrivo una sub holding per le aziende partecipate d'ingegneria meccanica

Sbloccati investimenti per 500 milioni di euro nel patrimonio immobiliare

di Fabio Tamburini

«Il piano industriale considera centrale il mondo delle imprese, soprattutto quelle medie e piccole, che rappresentano

la spina dorsale del Paese. Per questo stiamo organizzando iniziative sul territorio che, in tre anni, ci permetteranno di collaborare con 60mila aziende, il triplo di quelle coinvolte attualmente nelle nostre attività». Così Fabrizio Palermo, amministratore delegato della Cdp, spiega l'obiettivo principale del nuovo piano. Lo fa in una intervista a tutto campo, la prima da quando è stato nominato, raccontando la svolta decisa, il modello di riferimento, il nuovo organigramma che prevede la nascita di una sub holding per le partecipazioni nelle aziende d'ingegneria meccanica. Palermo racconta le grandi manovre in Tim, i rapporti con il presidente Massimo Tononi, le scelte sul fronte delle infrastrutture, gli interventi per sbloccare 500 milioni d'investimenti negli immobili del gruppo. «Il bene più prezioso di Cdp», dice Palermo, «è il risparmio degli italiani». E conclude: «Siamo tecnici che lavorano al servizio dello Stato».

—a pagina 2

«In tre anni Cdp diventerà partner strategico di 60mila Pmi»

Fabrizio Palermo. L'ad del gruppo: andremo sul territorio con una offerta a supporto delle imprese sul modello francese. Pronti a creare una subholding per le partecipazioni industriali

di Fabio Tamburini

«Il piano industriale considera centrale il mondo delle imprese, soprattutto quelle medie e piccole, che rappresentano la spina dorsale del Paese. Per questo stiamo organizzando iniziative sul territorio che, in tre anni, ci permetteranno di collaborare con 60mila aziende, il triplo di quelle coinvolte attualmente nelle nostre attività». Fabrizio Palermo,

amministratore delegato di Cdp, traduce così l'obiettivo principale del nuovo piano, presentato nelle settimane scorse. E spiega: «Finora Cdp ha avuto come referente i grandi gruppi. Adesso abbiamo deciso di voltare pagina andando sul territorio con prodotti che vanno dal debito alle garanzie, dal supporto alle esportazioni fino all'equity. L'offerta al mondo imprenditoriale sarà integrata e capillare. Di sicuro è finito il tempo di Cdp presente solo a Roma, in cui oggi firmiamo l'80 per cento dei contratti, e parzialmente

a Milano» (dove il gruppo ha aperto una sede nuova nell'ex stabilimento Rcs di via San Marco, a fianco di quella storica del Corriere della Sera



di via Solferino, ndr).

Qual è la differenza rispetto al passato?

Negli ultimi anni Cdp è stata troppo alla ribalta per gli interventi straordinari, quelli fatti e quelli immaginati. La missione del gruppo è un'altra: supportare le aziende, la pubblica amministrazione e lo sviluppo infrastrutturale del Paese. Per questo andremo sempre di più dove le imprese vivono, producono, vendono. Il tutto in complementarietà con le banche e in sinergia con le fondazioni bancarie.

Avete un modello?

Certamente è organizzata così la francese Caisse de dépôts, attraverso la Banque publique d'investissement e la Banque des territoires. È esattamente l'approccio che stiamo seguendo. Un primo esempio è stato a Genova, purtroppo in occasione di un evento drammatico, il crollo di Ponte Morandi. Cdp è intervenuta subito con proposte concrete e coinvolgendo le società partecipate, da Snam a Fincantieri fino a Terna. Questo è il modello che stiamo replicando: prossime tappe Napoli e Milano.

Il portafoglio delle attività di gruppo è molto diversificato. Come lo state riorganizzando?

In effetti è ampio, frutto di stratificazioni più che di scelte coerenti. Per questo stiamo cercando di mettere ordine. La presenza nelle reti è decisiva, coordinata tramite una subholding capofila, la Cdp Reti. Ora stiamo pensando di creare una seconda subholding a cui faranno capo le partecipazioni industriali.

Una sorta di Cdp industrie?

Mi rendo conto che non è molto originale ma potrebbe davvero chiamarsi così. L'idea è che in essa confluiscono le partecipazioni nel capitale delle aziende d'ingegneria meccanica come Ansaldo Energia, Fincantieri, Saipem e altre minori. Servirà a rendere possibili collaborazioni tra le società del gruppo a beneficio anche delle filiere di piccole e medie imprese fornitrici.

Può fare un esempio?

La riunione dei vertici delle grandi aziende a partecipazione pubblica convocata nei mesi scorsi dal presidente del consiglio Giuseppe Conte e dal ministro dell'Economia, Giovanni Tria, è servita a capire su quali fronti possiamo lavorare insieme nell'interesse delle società e a supporto del Paese.

Siete un mix tra competenze industriali e gestione del risparmio postale. C'è il rischio di perdere la visione complessiva?

Risparmio postale e patrimonio industriale sono due risorse chiave del nostro Paese. L'obiettivo del nuovo piano industriale è coniugare al meglio i due elementi che, tra l'altro, sono parte del dna di Cdp. Dobbiamo salvaguardare gli interessi di entrambi: da una parte, il denaro raccolto da 26 milioni di risparmiatori e, dall'altra, le imprese sul territorio, quelle pubbliche e quelle private a cui forniamo servizi.

In che ruolo gioca il presidente Massimo Tononi? Come sono ripartite le competenze?

Ci avvicinano esperienze professionali e valori. Il confronto è costruttivo, perfino oltre le rispettive deleghe. E a beneficiarne è il clima aziendale. Se la squadra al vertice è unita, tutti lavorano meglio. Lo conferma la rapidità con cui abbiamo preparato il nuovo piano strategico.

Due settimane fa lei ha rilanciato le trattative per una rete unica tra Tim e Open Fiber. Perché è intervenuto con tanta determinazione?

Il tema delle reti di tlc è strategico per lo sviluppo del Paese. Era opportuno che i vertici delle due aziende si aprissero al confronto. Ora lo stanno facendo. Vedremo come evolve la situazione e aspettiamo, rispettosi dell'autonomia di entrambe. Io sono un uomo di numeri e finora di numeri non si era ancora parlato. Adesso il confronto è aperto.

Crede che Telecom possa sopravvivere senza la rete?

Di sicuro Tim rappresenta una eccellenza. Altrettanto importante, se ci sono le condizioni, è la creazione di reti convergenti. Occorre giocare su tre fronti: la rete in rame, quella in fibra ottica e 5G. Nel soppesare vantaggi e svantaggi va tenuto conto di vari aspetti, compresi quelli occupazionali. Anche per questo è intervenuto il legislatore decidendo forti incentivi per la rete unica Tim.

Siete azionisti di Tim con poco meno del 5 per cento, aumenterete la partecipazione?

Essendo una società quotata preferisco non rispondere.

Sull'acquisto delle azioni avete una minusvalenza elevata. È stato un errore?

Non facciamo trading e non dobbiamo essere giudicati sull'andamento di singole operazioni. Siamo investitori di lungo periodo. Entrare nella partita delle reti tlc è una scelta strategica per Cdp e per il Paese. Sono asset importanti per la

crescita. I conti si faranno alla fine. Senza fretta. Ricordo che siamo l'unico soggetto in grado di finanziare iniziative a 30 anni, l'arco di tempo su cui siamo abituati a misurare i nostri interventi è lungo.

La rete in rame è nei bilanci di Tim per 12 miliardi di ma, secondo alcuni analisti, vale 7-8 miliardi. Qual è la valutazione giusta?

Il valore in sé è soltanto uno dei pezzi del puzzle. Un film va giudicato per la storia che racconta, non per l'efficacia di singoli episodi. Anche in questo caso i conti vanno fatti alla fine.

In Cdp Reti è presente un socio cinese, la State Grid Europe Limited, che controlla il 35 per cento del capitale. Dopo l'ostracismo degli Stati Uniti a Huawei e Zte è un azionista scomodo?

Il dna di Cdp richiede di fare operazioni utili per il Paese, che servano a trovare opportunità di sviluppo industriale aprendo nuovi mercati e migliorando il conto economico delle imprese italiane. I soldi sul mercato ci sono, si trovano, non rappresentano una necessità. Ben vengano, a queste condizioni, accordi con azionisti esteri.

Il mercato scommette da tempo su altri consolidamenti nelle torri di telecomunicazioni. Cdp è azionista di F2i che ha concluso nei mesi scorsi un'Opa su Eircom. C'è spazio per altre integrazioni a cominciare da Rai Way?

Non è un dossier di cui ci stiamo occupando.

Cdp è anche socio di Fincantieri e le anticipazioni sulle possibili nozze con Leonardo sono ricorrenti. L'ipotesi è allo studio?

È un argomento ciclico. Per quanto mi riguarda dico che il Paese ha due eccellenze da preservare. Certo, a livello internazionale, elementi di collaborazione ci sono già oggi e altri possono aggiungersi. Ma la scelta va fatta soprattutto dalle aziende, non tanto da noi. I matrimoni devono essere frutto di libere scelte e non di costrizioni.

Il vostro coinvolgimento è stato evocato anche in un'altra vicenda dall'esito incerto: Alitalia. Potreste essere il possibile finanziatore per il rinnovo della flotta?

Anche questa è una materia che non è all'ordine del giorno. Del resto sia Giuseppe Guzzetti, presidente di Fondazione Cariplo e rappresentato in Cdp, sia il ministro Tria si sono espressi chiaramente nel dire che non siamo coinvolti.

Siete pronti per il salvataggio di Astaldi affiancando Sa-

lini Impregilo?

Per il settore costruzioni è un momento non facile e Astaldi è soltanto uno dei problemi. Noi, per esempio, siamo presenti in Trevi, altra impresa che deve fare i conti con una congiuntura difficile da gestire perché l'intero settore è in difficoltà. Per questo interventi isolati potrebbero non essere efficaci. Il nostro eventuale coinvolgimento può avere significato solo nell'ambito di una operazione di sistema, insieme a banche e partner industriali. Occorre una operazione complessiva che, a determinate condizioni, potremmo valutare.

Nelle infrastrutture avrete un ruolo nella politica del governo di rilancio degli investimenti pubblici?

Certo. L'obiettivo è allargare il nostro intervento alla programmazione e progettazione oltre che al finanziamento di progetti, sia pubblici sia privati. E questo lavorando insieme alle aziende partecipate dal gruppo. Interverremo non solo come finanziatori ma in tutte le fasi degli investimenti. Per farlo stiamo organizzando una unità dedicata, fatta da professionisti del settore.

Nascerà il polo dei pagamenti tra Sia, di cui siete azionisti, e Nexi?

Si tratta di altre due eccellenze italiane. Attendiamo il piano industriale di Sia che sicuramente individuerà le soluzioni migliori per valorizzare ulteriormente la società, che già riveste un ruolo di primo piano, anche oltre i confini nazionali.

State pensando di acquistare azioni di società partecipate dal ministero dell'Economia? L'andamento dei conti pubblici potrebbe rendere necessario l'intervento in Enel, Eni, Enav. Cosa ne pensa?

Di questa eventualità si è parlato più volte. La premessa è che il primo

passo tocca al Mef. Poi, nel caso, valuteremo le varie possibilità nel rispetto pieno delle regole del mercato e della normativa europea.

Con l'approvazione dei bilanci 2018 arriveranno a scadenza i vertici di alcune partecipate della Cassa come Fincantieri, Snam, Italgas, Sace, Simest, Ansaldo Energia. Come vi muoverete?

Come sempre, cioè facendo gli interessi delle aziende.

Il 2019, grazie ai provvedimenti approvati dal governo, sarà l'anno del venture capital. Cdp sarà protagonista? Acquisirete Invitalia Ventures sgr da Invitalia, controllata dal ministero del Tesoro?

Faremo leva su filiere industriali, università, incubatori di start up portando il corporate venture capital sul territorio.

La Cassa ha come punto di forza il patrimonio immobiliare. Lo state valorizzando?

È una priorità che mi sono dato da subito. In particolare smobilitando partecipazioni e investimenti fermi da tempo.

Quanto valgono i vostri immobili?

Un paio di miliardi.

Può fare un esempio di investimenti bloccati?

Metà del patrimonio immobiliare è nel Comune di Roma, inferiore come consistenza solo a quello della Santa Sede. Su questo punto ho aperto da tempo un confronto con l'amministrazione della città e, a breve, siamo nelle condizioni di sbloccare gran parte delle situazioni.

Può stimarne l'entità?

Direi 500 milioni di euro circa. Si tratta, per Roma, di una bella cifra. Era incredibile che una istituzione come Cdp non riuscisse a far partire gli investimenti. Lo stiamo facendo ma sono dovuto intervenire nei

cantieri in prima persona, risolvendo la collezione dei caschetti che ho da quando visitavo i cantieri navali lavorando per Fincantieri. Ogni società immobiliare aveva problemi con soci, fornitori, banche, pubblica amministrazione. Spesso non riusciva neppure a chiudere i bilanci. Un po' alla volta ne stiamo uscendo.

Il 28 febbraio scadrà il termine per la presentazione della domanda da parte delle amministrazioni interessate ad accedere all'anticipazione di liquidità introdotta dall'ultima manovra. Qual è stata finora la risposta degli enti allo strumento nato per accelerare il pagamento dei debiti verso i fornitori?
È ancora presto per dirlo perché tradizionalmente le domande vengono consegnate l'ultimo giorno. Mi ha fatto piacere vedere che la prima richiesta ci è arrivata da un piccolo comune campano, ma ci sono già alcuni casi significativi come il Comune di Torino. Si tratta di uno strumento che abbiamo reso disponibile, credo importante. Non è peraltro l'unico. Ricordo, per quanto riguarda l'amministrazione pubblica, la fornitura dei servizi di tesoreria ai comuni, d'intesa con Poste italiane. Oppure gli interventi alle regioni per contribuire a smontare le posizioni sui derivati. Stiamo valutando, in proposito, se fare altrettanto con i comuni.

In Cdp devono prevalere le scelte politiche o quelle economiche?

Ho sempre ritenuto che debba prevalere la tutela della Cdp, che significa quella del bene più prezioso: il risparmio degli italiani. Poi, se è compatibile, va considerato l'interesse del Paese. Per tutti, qui in Cdp, vale una regola: siamo tecnici che lavorano al servizio dello Stato. E per questo, 170 anni dopo la fondazione della Cassa, siamo ancora qui.



GRANDI OPERE
L'obiettivo è allargare il nostro intervento alla programmazione e progettazione



LA STRATEGIA
Risparmio postale e patrimonio industriale sono due risorse chiave del nostro Paese



LA RETE TLC
Era opportuno che i vertici di Telecom Italia e Open Fiber si aprissero al confronto



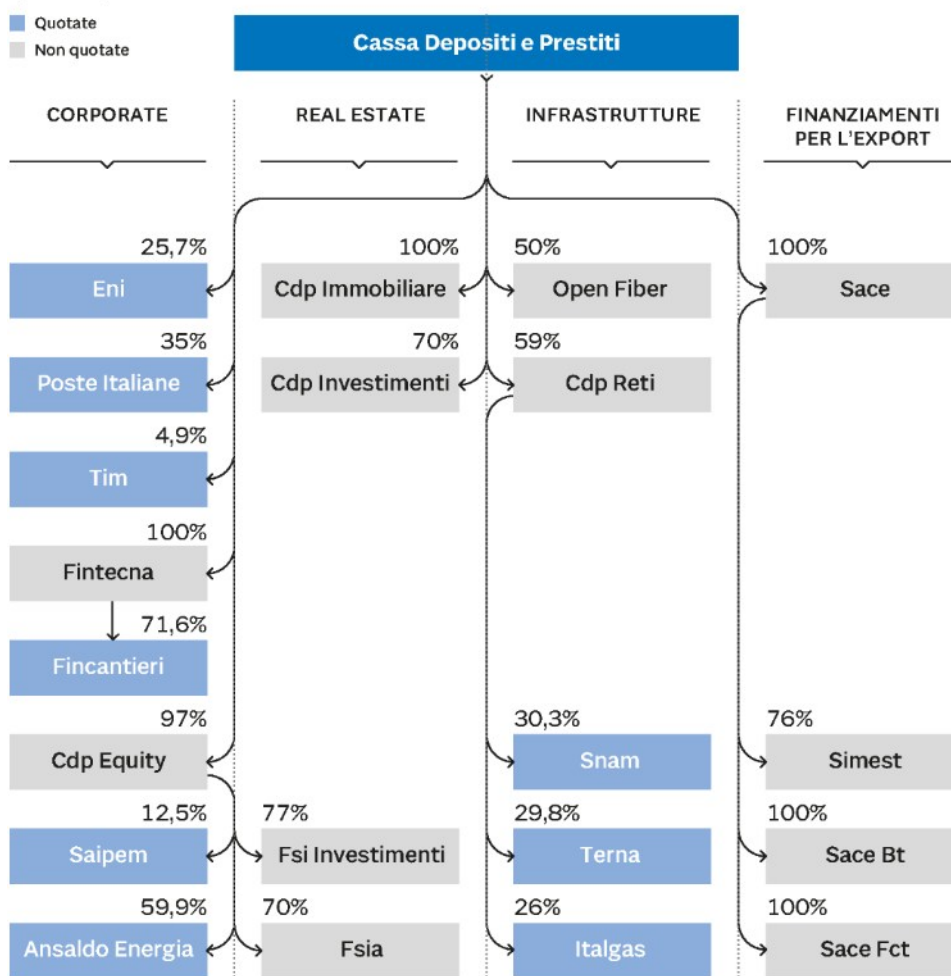
Il confronto con il presidente

Massimo Tononi è costruttivo, perfino oltre le rispettive deleghe. E a beneficiarne è il clima aziendale

La fotografia di Cassa depositi e prestiti

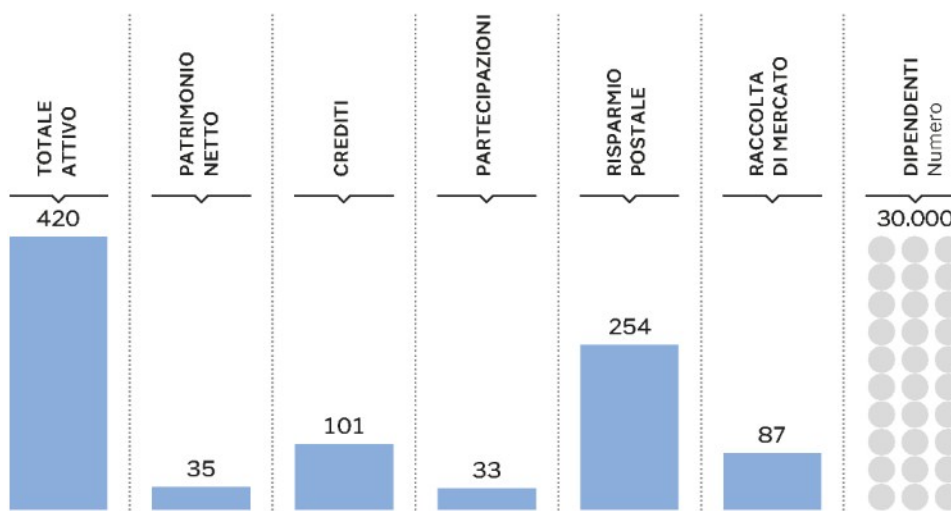
LA MAPPA DELLE PARTECIPAZIONI

Quote in percentuale



I NUMERI DI CDP

In miliardi di euro



Fonte: Cdp

LE PARTITE APERTE



TELECOM ITALIA

Cdp è azionista del gruppo con una quota di poco inferiore al 5 per cento



IL FUTURO DELL'EX INCUMBENT

Tim è una eccellenza. Occorre giocare su tre fronti: la rete in rame, quella in fibra ottica e 5G



ASTALDI

Cdp è stata chiamata in causa come possibile protagonista nel riassetto delle costruzioni



LA CRISI DEL COMPARTO

Per il settore costruzioni è un momento non facile e Astaldi è soltanto uno dei problemi



ALITALIA

Il dossier Alitalia è arrivato a un punto di svolta con il coinvolgimento di Fs e Mef



L'INTERVENTO NELLA COMPAGNIA

Sia Guzzetti che Tria hanno detto chiaramente che non siamo coinvolti



FINCANTIERI

Secondo rumors ricorrenti di mercato si parla di una possibile combinazione con l'ex Finmeccanica



LE NOZZE CON LEONARDO

La scelta va fatta soprattutto dalle aziende, non tanto da noi



Manager.

Fabrizio Palermo, dallo scorso luglio amministratore delegato di Cassa depositi e prestiti

LA GUARDIA DI FINANZA HA CHIUSO LE INDAGINI

Frodi contabili per Bt Italia

Su British telecom Italia (Bt) cade la scure delle false comunicazioni sociali. Si sono chiuse infatti le indagini sugli errori e inesattezze in bilancio della controllata italiana del colosso delle comunicazioni britannico. Il nucleo della Guardia di finanza di Milano ha chiuso, dopo quasi due anni di indagini, la documentazione evidenziando un conto salatissimo: 274 mln di perdite nascoste attraverso artifici o sistemi anche grossolani di maneggiamento delle voci di bilancio.

L'inchiesta seguita dal pm della procura di Milano Silvia Bonardi che ora dovrà pronunciarsi sul materiale raccolto dalle Fiamme Gialle ha preso le mosse da articoli di stampa in cui si riferiva dell'esistenza di un audit interno commissionato dalla casa madre sulla controllata italiana alla società di revisione Kpmg. Il report era anche disponibile sul sito della società. Da lì il nucleo di Milano ha ricevuto l'incarico da parte della procura di Milano di recuperare il documento su cui poi sono state compiute le analisi e le indagini che hanno portato alla ricostruzione dei conti della società.

Attualmente risultano 23 indagati, tra cui 19 in carico a British telecom Italia. L'arco temporale esaminato è quello dei bilanci 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016.

Le irregolarità tali da configurare frodi contabili erano radicate in quasi tutte le voci contabili: ad esempio secondo le indagini condotte sul bilancio 2015-2016, a fronte dell'Ebitda rilevato di 18%, il vero dato, secondo la Guardia di finanza, sarebbe dovuto essere -1,29%.

Sempre nel bilancio 2015-2016, a fronte di un utile di bilancio scritto per 35,5 mln dopo le indagini della Guardia di finanza quel valore sarebbe dovuto essere attribuito a una perdita di 151 mln di euro.

Tra i capi d'accusa anche frode sulle forniture della pubblica amministrazione su un appalto di 670 mila euro.

Cristina Bartelli

—© Riproduzione riservata—



L'evoluzione delle competenze

Il laboratorio dove nasce la comunità del 4.0

Formazione. In soli 8 mesi oltre 200 aziende sono passate dal Wavespace EY

Un laboratorio di innovazione che ha lo scopo di creare scambio di tecnologie e mostrare esempi di pratiche positive. Il Wavespace di EY aperto a Milano nel 2018 è stato creato con la missione di dare modo alle imprese di aggiornare i propri modelli di business alla luce delle nuove tecnologie: dallo stabilire quali siano le competenze necessarie per applicare i nuovi mezzi a disposizione, al ridisegnare i flussi interni alle aziende sulla base dei cambiamenti in corso. Di cosa si tratta? Di uno spazio fisico diviso in settori con funzioni specifiche interamente dedicati alle aziende, uno dei 19 centri distribuiti nel mondo e lanciato nel corso della Milano Digital week. Sono più di 200 le aziende, sia grandi, sia pmi, che negli ultimi otto mesi si sono rivolte al Wavespace dando vita a una comunità dell'innovazione collegata anche su scala globale.

La frontiera nella quale si inserisce questo spazio è il "Change management", con il quale si pone l'obiettivo di aiutare le imprese ad affrontare la nuova rivoluzione tecnologica 4.0, imparando a gestire innovazioni come blockchain, artificial intelligence, internet of things e a utilizzarle. «Il nostro "innovation lab" non è un luogo dove facciamo vedere le tecnologie, ma dove queste vengono utilizzate come un contesto di apprendimento - ha commentato Donato Ferri, Mediterranean People Advisory Services Leader di EY - Abbiamo provato a dare a questo luogo un taglio di accompagnamento, sia attraverso format dedicati ad amministratori delegati per lavorare sulla leadership e su competenze tecniche e psicologiche, sia intervenendo in forma di community, mettendo insieme università, centri di ricerca e laboratori. Il fil rouge che lega queste azioni in maniera chiara è che

chi innova riesce ad assumere, a fare margini migliori, a internazionalizzarsi e a crescere». All'interno dell'Hub, un team di esperti di "change management", come psicologi e neuroscienziati, con il supporto di una Business Unit, mettono la propria conoscenza a disposizione delle altre aziende.

«La Digital Transformation non è un problema di tecnologie, ormai disponibili, ma è un tema di cambiamento culturale profondo delle persone - ha commentato Andrea Pogutz, Mediterranean Chief Digital & Innovation Officer di EY -. L'innovazione è oggi il processo più people-driven che esiste in azienda. Per trasformare serve un investimento forte, finalizzato a costruire un mix di competenze tecnico specialistiche e trasversali, che permetta di governare il nuovo ecosistema uomo-macchina-software. Wavespace nasce proprio all'interno di questo scenario, con l'obiettivo di accompagnare le nostre persone e i clienti nei processi di Transformation & Change, cambiando il modo di operare all'interno dell'organizzazione».

Proprio per questo, tra le attività già in programma per il 2019 ci sono community di pratica su Ai e robotica per Pmi. Sempre sullo stesso filone di eventi, verranno organizzati format specifici sull'innovazione destinati a giovani per prepararli all'ingresso nel mondo del lavoro attraverso la collaborazione con Università e Master altamente specializzati in modo da cominciare a formare quelle competenze che occorrono alle aziende già a partire dal livello scolastico. Il prossimo innovation hub aprirà a Roma alla fine dell'anno e porterà avanti il focus sulle tematiche di change management e innovazione per le piccole e grandi imprese.

—V.S.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'evoluzione delle competenze

Lo scenario. EY con l'Università La Sapienza ha analizzato l'impatto di «up-skilling» e «re-skilling» - Italia sotto la media Ue per la partecipazione ad attività di apprendimento permanente

Ogni euro investito in formazione aumenta il valore fino a 3 volte

In base al ritmo del progresso tecnologico in cinque anni il 60% delle «skills» che oggi sono ritenute necessarie saranno superate e dovranno essere modificate

Valeria Sforzini

Le tecnologie avanzano sempre più velocemente, ma le competenze faticano a stare al passo. La rivoluzione tecnologica 4.0 in Italia sta portando con sé una serie di cambiamenti che hanno investito il paese a una velocità senza precedenti. La mancanza di competenze necessarie ad accogliere la trasformazione, tuttavia, potrebbe trasformarsi in un'arma a doppio taglio all'interno del paese, facendo sì che robotica e high-tech prendano il posto di manodopera non specializzata e comportino una perdita di posti di lavoro.

La nuova frontiera per risolvere il «mismatch» tra domanda e offerta che sta minacciando il futuro delle imprese, passa per la formazione e per lo sviluppo del «capitale psicologico». Dalla resilienza, alla capacità di autodeterminarsi, passando per il controllo delle emozioni: se il modello di formazione delle capacità utilizzabili dalle aziende è diventato obsoleto, e nel mondo delle università stanno cominciando a svilupparsi le prime piattaforme miste che sfruttano le esperienze di campo, saranno le stesse qualità dei lavoratori a fare la differenza nel campo dell'applicazione delle nuove tecniche. A dimostrarlo sono EY e l'Università La Sapienza di Roma, offrendo con il loro progetto una nuova prospettiva sulla trasformazione di tecnologia e sulla risposta che deve arrivare dal mondo della formazione.

Il problema maggiore si presenta per le piccole e medie imprese e per i lavoratori che non possono più contare su capacità acquisite nel tempo, ma devono sottoporsi ad attività di re-skilling e di up-skilling per poter gestire al meglio le innovazioni. La differenza si gioca come sempre sul campo dell'aggiornamento professionale e sull'apprendimento di nuove competenze, ma l'Italia rimane sotto la media UE per quanto riguarda la percentuale di adulti che partecipano ad attività di

apprendimento permanente, anche se le cifre sono in crescita. «Investendo 1 euro sulla formazione e lo sviluppo di certi tipi di skill – spiega Donato Ferri, Mediterranean People Advisory Services Leader di EY – ottengo un aumento nel fatturato da 2 a 3 volte il valore investito in un anno, a seconda se parliamo rispettivamente di aziende grandi o medio-piccole. Oggi a cambiare è il metodo di lavorare sulle persone, e a durare non è la competenza che si impara negli anni. Non si può pensare di non lavorare sulla psicologia e la capacità di un manager di motivare e di motivarsi, soprattutto se si considera che le aziende che hanno più successo sono quelle che possiedono diversi livelli di leadership e che nel 2050 più della metà delle professioni saranno basate sul self-employment».

A livello globale è in corso una trasformazione tecnologica che sta toccando tutte le realtà produttive e, se non verranno presi per tempo dei provvedimenti investendo in formazione e sviluppo di nuove competenze, il mondo del lavoro non sarà in grado di bilanciare i cambiamenti in atto. I dati parlano di una situazione di disallineamento: in cinque anni, il 60% delle skills che oggi sono ritenute necessarie saranno superate e dovranno essere modificate. Tuttavia, se le grandi aziende si stanno aggiornando per mantenersi in linea con il progresso investendo per adottare tecnologie e in corsi di aggiornamento professionale, non si può dire lo stesso delle piccole e medie imprese, che se dovessero restare indietro, porterebbero a un rallentamento dell'intera filiera.

In Italia, la questione è ancora più delicata: secondo i dati riportati da EY, nei prossimi 5 anni e salvo revisioni dell'età pensionabile, ci saranno circa 2,5 milioni di posti di lavoro disponibili, ma di questi, solo i due terzi saranno effettivi. Inoltre, da un lato il 35% delle aziende sperimenta difficoltà di reclutamento, mentre il 40% degli occupati sostiene di stare svol-

gendo una professione che non sia legata al proprio percorso di studi. In Italia, a mancare sono soprattutto le competenze spendibili nel campo dell'industria 4.0: cresce l'attività manifatturiera, ma all'impresa italiana, da qui a cinque anni, serviranno 280 mila super tecnici specializzati soprattutto nel settore dell'ingegneria. «L'Italia è l'unico paese in ambito europeo nel quale si sta assistendo a un fenomeno di polarizzazione asimmetrica. Si stanno creando lavori di tipo non specializzato – aggiunge Ferri – gli investimenti nel frattempo si spostano e vanno in altri paesi. Nel campo dell'innovazione, si affermano le cosiddette tecnologie di sostituzione, che invece di creare posti di lavoro li distruggono. Le tecnologie senza competenze sono una vera bomba ad orologeria: l'innovazione va prima capita, poi applicata».

Quali provvedimenti dovranno prendere le imprese? Puntare su smart working e lifelong learning: da un lato, rendendo più flessibili orari e luoghi di lavoro, il risultato sarà che il lavoratore si concentrerà sul raggiungimento degli obiettivi, e non solo sulla gestione dei processi. Dall'altro, proporre un aggiornamento costante e distribuito lungo tutta la vita professionale dell'impiegato gli permetterà di adattarsi alle necessità dell'organizzazione. Quello che si rende necessario per le aziende ora, è però superare una sfida che deve rilanciare le pmi che oggi si trovano in forte ritardo, grazie a un supporto strutturato da parte dello stato in termini di incentivi.

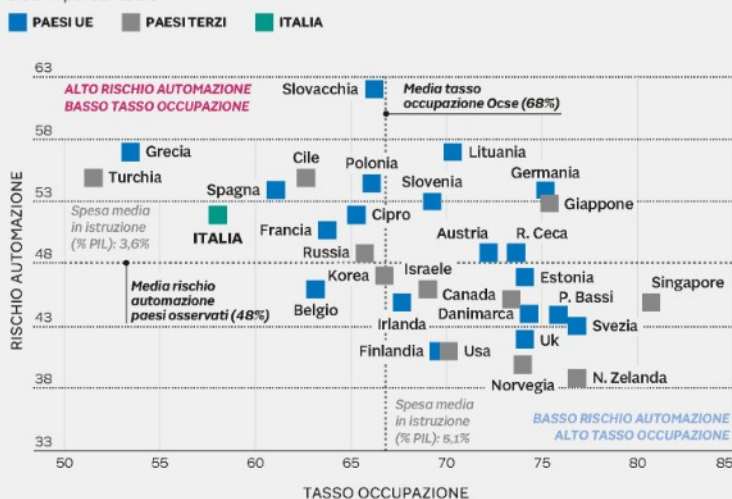
© RIPRODUZIONE RISERVATA





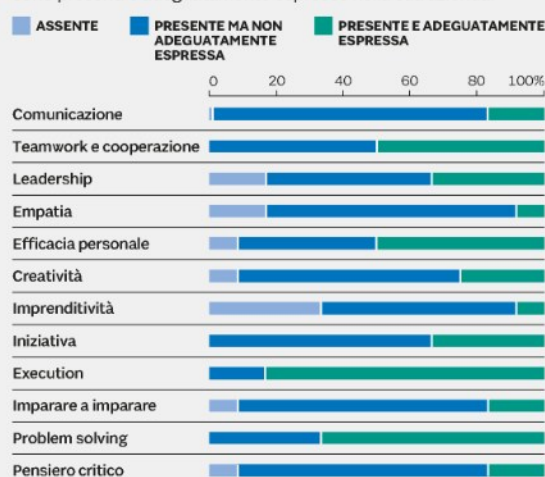
Donato Ferri. Per il Mediterranean People Advisory Services Leader di EY «le tecnologie senza competenze sono una vera bomba ad orologeria: l'innovazione va prima capita, poi applicata».

Dati in percentuale

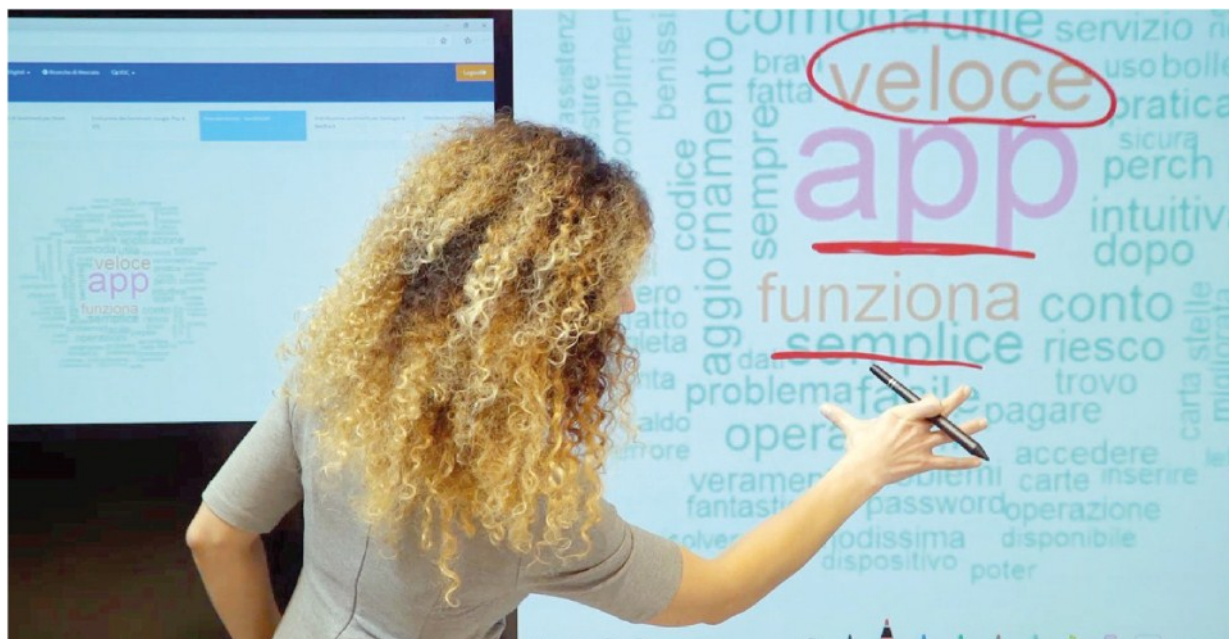


Fonte: Elab. EY su dato OCSE

Attualmente in che misura le seguenti competenze trasversali sono presenti e adeguatamente espresse nella sua azienda?



Nota: Survey EY 2018 su 250 aziende italiane



Il change management. A livello globale è in corso una trasformazione tecnologica che sta toccando tutte le realtà produttive

CONTAMINAZIONI

PRIVACY

Facebook, il consenso
e i beni comuni

Non mischiare maie chiedere sempre e comunque il permesso per tutto. Sembra una manovra a tenaglia quella degli organi di vigilanza europei su Facebook, L'Antitrust tedesco nei giorni scorsi ha deciso che il social network più discusso e più polare del mondo dovrà cambiare il modo in cui raccoglie i dati degli utenti in Germania. Fondamentalmente non potrà più combinare i dati raccolti da altre fonti e app terze, come WhatsApp e Instagram, con quelli dei profili degli utenti su Facebook, senza il consenso esplicito degli utenti. Come dire, se come intende fare Zuckerberg l'obiettivo è quello di fare parlare tra di loro i database allora dovete chiedere il permesso agli utenti. Su questa falsa linea anche il nostro garante italiano che starebbe pensando a sanzioni amministrative nei confronti di Facebook "illegittimo il trattamento di dati personali dei cittadini italiani realizzato da Facebook" attraverso il prodotto Candidati installato sulla piattaforma del social network in occasione delle elezioni politiche del 4 marzo 2018. Anche per loro l'oggetto del contendere sono le forme di consenso e quindi di consapevolezza sull'uso dei dati. L'impressione però è che non ci sia solo bisogno di maggiore trasparenza sui termini d'uso. La vera questione è come intendiamo la privacy. O è un bene negoziabile o un bene comune. Altre opzioni non ci sono.

— Luca Tremolada



Mark Zuckerberg.
Fondatore del social network più famoso

