

## Rassegna del 19/03/2019

\*\*\*

Repubblica	23	Fis compra Worldpay nasce il colosso dei pagamenti	...	1
Sole 24 Ore	17	Fis conquista Worldpay per 35 miliardi di dollari	...	2
Stampa	19	Mega fusione nei pagamenti online Fis-Worldpay, nozze da 43 miliardi	Grassia Luigi	3
Mf	3	Fis compra Worldpay per 43 miliardi \$ e crea big dei sistemi di pagamento	Fregonara Gaudenzio	4
Giorno - Carlino - Nazione	21	Pagamenti digitali, sfida globale Nasce colosso Usa da 43 miliardi	Comelli Elena	5
Italia Oggi	33	Mastercard compra Ethoca e combatte le frodi online	...	6
Corriere della Sera	35	Sussurri & Grida - Nexi si fa avanti in Piazza Affari	M.sab.	7
Repubblica	21	Nexi, matricola che punta a 9 miliardi	Bennewitz Sara	8
Sole 24 Ore	17	Pagamenti Nexi pronta per la Borsa: offerta per istituzionali sul 30-40% - Nexi pronta a sbarcare a Piazza Affari: offerta per istituzionali sul 30-40%	Festa Carlo	9
Messaggero	17	Nexi pronta a sbarcare in Piazza Affari sarà la più grande Ipo dell'anno in Italia	A.Fons	11
Mf	3	In aprile Nexi punterà a valutazione di 7 miliardi - Nexi a Piazza Affari in aprile	Valentini Paola	12
Corriere della Sera	32	Carte e pagamenti digitali oltre 3.800 posizioni aperte	Consigliere Irene	13
Mf	22	Rapporto Private Banking - Siete pronti per il digital wealth?	Magna Laura	14
Mf	11	Giglio vuole raddoppiare il transato	Chiarano Francesca	15
Sole 24 Ore	17	Triboo, utile a 2,2 milioni Su la cedola	...	16
Sole 24 Ore .export	35	Massa critica e marketing: in Cina l'export si fa con il digitale	Cavestri Laura	17
Sole 24 Ore .export	34	La Svezia scommette su Impresa 4.0 e Agenda digitale	Pignatelli Michele	19
Sole 24 Ore Rapporti	29	L'urgenza di chiarire tutti i dubbi	Fotina Carmine	20
Sole 24 Ore Rapporti	29	Sicurezza, cloud e connettività i motori del nuovo lavoro	Orlando Luca	21
Sole 24 Ore Rapporti	31	Imprese alla ricerca di un milione di scienziati dei dati	Tremolada Luca	23
Sole 24 Ore Rapporti	31	Ict: il caso Vem (Forlì) Boom con gli addetti certificati	Visentini Ilaria	25
Sole 24 Ore Rapporti	30	La contaminazione dei nativi digitali per il lavoratore 4.0	Gruosso Giambattista	26
Sole 24 Ore Rapporti	30	Fiere A Parma va in scena l'innovazione tecnologica - In vetrina formazione e robotica	Ronchetti Natascia	28
Stampa	13	Inseguimenti, geopolitica e cyber war A lezione di spionaggio nell'era social	Grignetti Francesco	30
Sole 24 Ore	21	Cina, la Ue studia Fondo sovrano a difesa dell'industria tecnologica - La Ue pensa a un fondo sovrano per difendersi meglio dalla Cina	Romano Beda	32
Giorno - Carlino - Nazione	9	Intervista a Andrea Farina - «Ma col 5G ci possono controllare» - «Attenti a1 5G, ci possono controllare»	Strambi Tommaso	34
Repubblica	23	Gubitosi dà i titoli ai piccoli azionisti per non schierarsi	Bennewitz Sara	36
Corriere della Sera	35	Sussurri & Grida - Il board Open Fiber e la partita sulla rete	F.d.r.	37
<b>ESTERA</b>				
Financial Times	12	Timori per le attività di monitoraggio nascosto dei cittadini, da parte di aziende pubblicitarie, sui siti online	Murgia Madhumita	38

Servizi finanziari

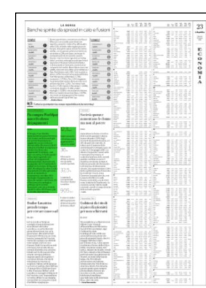
## Fis compra Worldpay nasce il colosso dei pagamenti

12,3<sub>MLD</sub>

Dalla fusione Fis  
e Worldpay nasce  
gigante da 12,3  
miliardi di dollari

ROMA

Il Gruppo Usa Fidelity National Information Services (Fis), leader nella tecnologia dei servizi finanziari, ha raggiunto un accordo per rilevare alla cifra record di 43 miliardi di dollari (compreso il debito) il colosso dei pagamenti Worldpay, con base a Londra. È il più grande affare mai registrato nel settore dei pagamenti internazionali. Nascerà così un gigante da 12,3 miliardi di dollari di ricavi pro-forma nel 2018. Worldpay ha oltre 5 mila dipendenti e tratta ogni anno più di 40 miliardi di transazioni, con oltre 300 tipologie di pagamento in oltre 120 valute e 146 Paesi. Fis offre invece tecnologia e software per i servizi finanziari, con circa 20 mila clienti in oltre 130 Paesi e più di 47 mila dipendenti.



**PAGAMENTI DIGITALI**

# Fis conquista Worldpay per 35 miliardi di dollari

Fermento nel settore dei pagamenti digitali. Worldpay verrà comprato da Fidelity National Financial (Fis) in un'operazione in contanti e azioni da 35 miliardi di dollari. Se si include il debito, la transazione vale 43 miliardi. In base alla proposta di acquisto, i soci di Worldpay riceveranno 0,9287 titoli Fis e 11 dollari in contanti. I soci di Fis controlleranno il 53% del capitale



# Mega fusione nei pagamenti online Fis-Worldpay, nozze da 43 miliardi

Nasce negli Usa un colosso mondiale dei servizi digitali e dell'e-commerce

LUIGI GRASSIA

Grandi manovre nel mondo digitale, manovre da 43 miliardi di dollari. Fidelity National Information Services (Fis), leader mondiale nella tecnologia dei servizi finanziari, acquisisce, in vista di una fusione, la società Worldpay, uno dei giganti mondiali dei pagamenti e dell'e-commerce. La fusione creerà un gruppo da 12,3 miliardi di ricavi annuali pro-forma, con la prospettiva (fra l'altro) di accelerare il tasso di crescita dei ricavi di Fis dal 6 al 9 per cento fino al 2021. La cifra di 43 miliardi corrisponde alla valutazione di Worldpay incluso il debito, che Fis intende rifinanziare.

Worldpay elabora oltre 40 miliardi di transazioni all'anno, rendendo possibili più di 300 tipi di pagamento in più di 120 valute. Con l'accordo sono attesi 500 milioni di dollari di ricavi supplementari, 400 milioni di dollari di tagli di spesa e 4,5 miliardi di flusso di cassa aggiuntivo in tre anni. La società post-fusione manterrà il nome Fis e avrà il quartier generale a Jacksonville, in Florida (mentre Worldpay l'anno scorso aveva spostato la sede da Londra a Cincinnati, Ohio, a seguito di un'altra acquisizione); il perfezionamento dell'accordo è atteso nella seconda metà del 2019.

La transazione si baserà su un pagamento misto carta e contanti. Gli attuali azionisti di Worldpay riceveranno 0,9287 azioni Fis e 11,00 dollari in contanti per ogni azione di Worldpay. Alla fine dell'operazione gli azionisti Fis deterranno circa il 53% del gruppo combinato e quelli di Worldpay circa il 47% della

società post fusione.

«Le economie di scala - spiega Gary Norcross, presidente e amministratore delegato di Fis - sono importanti nel nostro settore in rapida evoluzione. Entro la fine dell'anno le nostre due società uniranno le forze in un gruppo che sarà primo al mondo in questo settore per dimensioni, presenza globale e gamma di soluzioni finanziarie. Come gruppo combinato, offriremo le soluzioni più moderne mirate ai mercati in maggiore crescita. Il valore a lungo termine che creeremo per i clienti e per gli azionisti costituirà il riferimento nel nostro settore»; e in coda: «La fusione creerà anche una serie di nuove opportunità di carriera per i nostri dipendenti».

Il top manager di Fis sarà presidente e amministratore anche del nuovo gruppo una volta terminata la fusione. Il consiglio d'amministrazione sarà composto da 12 membri, sette dei quali verranno dall'attuale cda di Fis e cinque da quello di Worldpay. Charles Drucker, attuale presidente e amministratore delegato di Worldpay, fungerà da vicepresidente esecutivo.

«In Worldpay - argomenta Drucker per spiegare il senso dell'operazione - il nostro obiettivo è sempre stato di offrire più valore ai nostri clienti e partner e prendere decisioni che raggiungano i nostri obiettivi di crescita e di rendimento. La combinazione con Fis ci aiuta a raggiungere più in fretta questi obiettivi, grazie a maggiori dimensioni e a più competenze che renderanno il gruppo ancora più globale». —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



REUTERS

La nuova entità combinerà tecnologia e giro d'affari globale



# Fis compra Worldpay per 43 miliardi \$ e crea big dei sistemi di pagamento

di **Gaudenzio Fregonara**

La statunitense Fidelity National Financial (Fis), fornitrice di soluzioni tecnologiche per la finanza, ha annunciato l'acquisto di Worldpay, leader globale dei sistemi di pagamento, con un'operazione in contanti e azioni da 35 miliardi di dollari; includendo il debito, la transazione vale 43 miliardi. L'operazione creerà un colosso delle transazioni digitali. In base alla proposta di acquisto, i soci di Worldpay riceveranno 0,9287 titoli Fis e 11 dollari in contanti per ogni azione in loro possesso. I soci di Fis controlleranno il 53% del capitale e a quelli di Worldpay andrà il 47%. L'offerta valuta Worldpay 112 dollari circa ad azione, un premio di oltre il 13% rispetto al valore di chiusura della settimana scorsa. L'accordo rappresenta una delle più grandi transazioni nel settore dei pagamenti digitali in rapida espansione, ma sotto pressione per tagliare i costi, sviluppare nuovi prodotti e raggiungere un maggiore numero di clienti. L'operazione arriva in un momento in cui le autorità effettuano maggiori controlli e vi è una continua crescita della rivalità fra le startup tecnologiche. Nel 2017 Worldpay Group, predecessore di Worldpay, era già stata acquisita dalla rivale Vantiv per 8 miliardi di sterline (10,6 miliardi di dollari). Le società hanno dichiarato che la nuova entità dovrebbe generare 500 milioni di dollari di ricavi aggiuntivi e portare a un taglio dei costi annui di circa 400 milioni attraverso la combinazione dei servizi one-stop shop che regolano i pagamenti online e in-store e gestiscono le transazioni in diverse valute. La nuova entità, che dovrebbe riportare ricavi annui pari a circa 12,3 miliardi di dollari, offrirà anche servizi di analisi dei dati e gestione dei casi di frode. La nuova società continuerà a chiamarsi Fis e manterrà la sede legale a Jacksonville, in Florida. Si stima che nei primi tre anni dalla chiusura dell'accordo Fis dovrebbe generare un flusso di cassa libero di circa 4,5 miliardi di dollari. L'accordo consentirà a Fis l'accesso ai 40 miliardi di transazioni e-commerce e di altro tipo che Worldpay processa annualmente. Fis opera in 130 Paesi, Worldpay in 146. «La dimensione conta nella nostra industria che cambia rapidamente», ha commentato Gary Norcross, presidente e ceo di Fis, che manterrà gli stessi incarichi dopo la fusione. Il ceo di Worldpay, Charles Drucker, ricoprirà l'incarico di vice presidente esecutivo del consiglio di amministrazione. (riproduzione riservata)



Paolo Bertoluzzo



**FINTECH** NOZZE TRA FIS E WORLDPAY. E NEXI SI QUOTA IN BORSA

# Pagamenti digitali, sfida globale

## Nasce colosso Usa da 43 miliardi

**Elena Comelli**

■ MILANO

**LA GRANDE** partita dei pagamenti digitali si allarga e assomiglia sempre di più a una rivoluzione permanente. Il colpo più grosso, ieri, è stato l'annuncio della fusione da 43 miliardi di dollari tra Fidelity National Information Services (Fis) e Worldpay, leader globale dei sistemi di pagamento dell'Ohio. Gli ha fatto eco l'avvio, in Italia, della quotazione di Nexi, ex CartaSi, che si è detta pronta a far partire l'offerta a Piazza Affari «nel corso del mese di aprile», un'offerta che potrebbe essere la maggiore Ipo italiana del 2019, sui 7 miliardi di euro.

**I DUE** annunci cadono in quello che potrebbe diventare l'anno del fintech, il settore in cui s'incrociano finanza e tecnologia, che si sviluppa a velocità supersonica, spesso con alleanze tra gli istituti di credito tradizionali e i nuovi attori, in un mercato già invaso dai colossi della Silicon Valley, da Paypal a Amazon Pay, da Apple Pay a Google Pay. Il numero dei protagonisti si sta moltiplicando e non è più vero che per fare la banca bisogna esserlo da tanto tempo, come dimostrano i nuovi venuti, inseritisi rapidamente in un mercato che ormai ha raggiunto un giro d'affari stratosferico di 1.900 miliardi di dollari nel 2017 (in crescita del 5% l'anno) e che oggi è dominato dai circuiti americani delle carte di credito, Visa e Mastercard in prima fila, ma anche dai colossi cinesi come WeChat e Alipay. Da qui la sfida, lanciata il mese scorso dalla Banca Centrale Eu-

ropea, di costruire una piattaforma unica, all'insegna dell'interoperabilità, su cui far girare tutte le transazioni digitali europee, l'Esmig, che dovrà essere operativo entro il 2021.

Worldpay, la società che verrà acquisita da Fis, con i suoi oltre 5 mila dipendenti gestisce ogni anno oltre 40 miliardi di transazioni, supportando più di 300 tipologie di pagamento in oltre 120 valute e 146 Paesi. Fis, che ha il suo quartier generale a Jacksonville, in Florida, offre invece tecnologia e software per i servizi finanziari, con focus su servizi bancari, gestione di patrimoni e gestione dei rischi, con circa 20 mila clienti in oltre 130 Paesi e più di 47 mila dipendenti. La fusione darà vita ad una società con 12,3 miliardi di dollari di vendite annuali e al termine dell'operazione gli azionisti Fis deterranno circa il 53%, mentre gli azionisti di Worldpay circa il 47% della nuova società, che manterrà la sede in Florida e sarà guidata dall'attuale numero uno di Fis, Gary Norcross.

**L'OPERAZIONE** italiana non è così colossale, ma per il nostro mercato sarà molto rilevante. L'Ipo di Nexi, come detto, potrebbe avere una valutazione attorno ai 7 miliardi di euro, collocandosi al primo posto tra le Ipo in Italia degli ultimi anni e in cima alle prime quotazioni per valore in Europa nel 2019. Il gruppo, guidato da Paolo Bortoluzzo, serve circa 890 mila commercianti e gestisce 1,4 milioni di terminali Pos, per la gestione dei pagamenti digitali verso banche, aziende, istituzioni e pubblica amministrazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**FIS** Il ceo Gary Norcross



## ***Mastercard compra Ethoca e combatte le frodi online***

Mastercard ha raggiunto un accordo per l'acquisizione di Ethoca, società che fornisce servizi tecnologici per aiutare gli emittenti di carte di credito a identificare e risolvere le frodi nelle transazioni digitali. I termini finanziari della transazione, che dovrebbe essere finalizzata entro questo trimestre, non sono stati resi noti. Il network di Ethoca, fondata nel 2005, conta oltre 5 mila esercenti e 4 mila istituti finanziari in tutto il mondo. Mastercard intende potenziare Ethoca per identificare e fermare più facilmente gli acquisti fraudolenti online.

Secondo Juniper Research, i commercianti al dettaglio devono aspettarsi frodi nelle transazioni online per 130 miliardi di dollari (114,6 mld euro) nei prossimi cinque anni.



## Sussurri & Grida

### Nexi si fa avanti in Piazza Affari

(m.sab.) Nexi fa un passo avanti verso Piazza Affari, per quella che si preannuncia come la più grande Ipo del 2019 in Italia. Ieri la società di gestione dei pagamenti ha presentato domanda di ammissione alla quotazione e prevede di avviare la vendita delle azioni «nel corso del mese di aprile». L'offerta sarà costituita in parte da titoli di nuova emissione, per circa 600 e 700 milioni, e in parte dalla vendita di azioni da parte degli attuali soci. Nexi è controllata al 93,21% da fondo Mercury UK Holding. I proventi dell'aumento di capitale saranno utilizzati «principalmente per ridurre l'indebitamento finanziario».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il debutto a Piazza Affari

# Nexi, matricola che punta a 9 miliardi

Previsto per metà aprile lo sbarco del leader dei pagamenti elettronici. La società prevede una crescita del 5-7% l'anno

SARA BENNEWITZ, MILANO

Nel giorno in cui il colosso dei pagamenti Worldpay finisce nel mirino dell'americana Fsi in un'operazione da 43 miliardi di dollari, il leader italiano Nexi chiede l'ammissione alla quotazione a Piazza Affari. E così, salvo intoppi che con i mercati ballerini non possono essere esclusi, il gruppo guidato da Paolo Bertoluzzo dovrebbe sbarcare sul listino a metà aprile. La società viene valutata tra 6,5 e 9 miliardi di euro, compresi i debiti da 2,2 miliardi che verranno ridotti grazie ai 6-700 milioni dei proventi del collocamento (che da solo ha un costo stimato in 70 milioni). La società che ha chiuso il 2018 con 931 milioni di ricavi e 424 milioni di margine conta di aumentare i ricavi del 5-7% l'anno, proiezione che porta gli esperti a stimare una crescita media dei margini a doppia cifra. Anche perché, il margine 2018 di Nexi aggiustato del piano di tagli già in essere, salirebbe già a quota 519 milioni.

Le banche d'affari che accompagnano la società in Borsa fanno notare che il pregio della matricola è quello di essere il leader nel Paese con maggior spazio di crescita nei pagamenti. Ma quello che è un vantaggio si traduce anche in un difetto, perché Nexi è solo concentrata sull'Italia (e non pare neppure dedicata a crescere altrove) e di riflesso anche poco esposta sui pagamenti online (il 21% del totale, contro l'83% in media delle rivali estere). La crescita, il taglio dei costi e gli investimenti in tecnologia già spesi (150 milioni) e da realizzare, dovrebbe comunque permettere a Nexi di pagare un dividendo (come fatto in passato) già a partire dal 2021 sull'esercizio 2020: la cedola sarà pari al 20-30% dell'utile, ovvero una cinquantina di milioni. Infine tutti i top manager beneficiano di un piano di incentivi triennale al raggiungimento degli obiettivi (maturerà dal 2021 in poi) pari a circa 12 milioni l'anno.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Pagamenti**

Nexi pronta per la Borsa: offerta per istituzionali sul 30-40%

**Nexi ha presentato domanda di quotazione: offerta costituita in parte da titoli di nuova emissione e in parte con la vendita di azioni da parte degli attuali soci.**

— Servizio a pagina 17

# Nexi pronta a sbarcare a Piazza Affari: offerta per istituzionali sul 30-40%

## MATRICOLE

**Ipo parte in vendita e parte in aumento di capitale per un valore di 2,7 miliardi**

**La società potrà avere una valutazione da 7 miliardi di euro**

**Carlo Festa**

MILANO

Nexi si prepara a sbarcare in Borsa in quella che si preannuncia come la più grande Ipo del 2019 in Italia. La società di gestione dei pagamenti ha presentato domanda di ammissione alla quotazione a Piazza Affari. L'operazione è prevista per i primi giorni di aprile.

L'offerta sarà costituita in parte da titoli di nuova emissione, per un controvalore compreso tra 600 e 700 milioni, e in parte con la vendita di azioni da parte degli attuali azionisti, cioè i fondi di private equity Advent, Bain Capital e Clessidra.

La struttura finale dell'offerta, unitamente agli ulteriori termini rilevanti, sarà determinata in prossimità dell'avvio dell'operazione. Nel contesto dell'offerta è inoltre prevista la concessione di un'opzione greenshoe.

Il flottante, secondo le indiscrezioni, dovrebbe comunque alla fine essere pari a circa il 30-40% con un'offerta dedicata soltanto agli investitori istituzionali italiani ed esteri. Al momento dello sbarco a Piazza Affari Nexi potrebbe dunque avere un flottante da circa 2,7 miliardi di

euro. Nei giorni scorsi a Milano c'è stato un primo incontro con alcuni grandi investitori, tra cui Blackrock.

L'Ipo di Nexi potrebbe avere una valutazione attorno ai 7 miliardi di euro, collocandosi al primo posto delle Ipo in Italia negli ultimi anni e in cima alle prime quotazioni per valore in Europa nel 2019. Al lavoro è il nutrito consorzio bancario: costituito da Banca Imi, Bofa-Merrill Lynch, Credit Suisse, Goldman Sachs e Mediobanca come global coordinator e ben otto bookrunner (Barclays, Citi, Hsbc, UniCredit, Banca Akros, Ubi Banca, Mps e Ubs). Da oggi saranno disponibili le ricerche degli analisti sull'azienda e partirà, dunque, l'attività di pre-marketing con i grandi investitori.

Da notare che parte delle risorse dell'Ipo, oltre che sulla crescita, potrebbero essere utilizzate per ridurre l'indebitamento. La società al 31 dicembre 2018 ha infatti una posizione finanziaria netta proforma di 2,418 miliardi, per un rapporto di 5,7 volte l'ebitda.

L'indebitamento è eredità dell'acquisizione di alcuni anni fa da parte dei fondi di private equity, a fronte di un margine operativo lordo di circa 500 milioni di euro e di ricavi operativi netti per 931 milioni. Nel piano al 2023 è prevista una crescita dei ricavi operativi netti dell'azienda tra il 5% e il 7% medio annuo e un ebitda normalizzato in crescita tra il 13% e il 16%.

Dopo la quotazione, Nexi prevede di realizzare progressivamente nel medio-lungo periodo una misurata politica dei dividendi con un dividend pay-out ratio target compreso

tra il 20% e il 30% degli utili distribuibili. Nexi non prevede inoltre la corresponsione di un dividendo a valere sui risultati dell'esercizio che chiuderà al 31 dicembre 2019. In considerazione della natura di holding, la capacità di Nexi di distribuire dividendi dipenderà dalla sua capacità di generare utili e riserve distribuibili.

Una volta quotata, il piano prevede per Nexi sia crescita organica sia per linee esterne, anche a livello europeo. È infatti da sottolineare il consolidamento che sta conoscendo il settore a livello internazionale: secondo alcune previsioni, fra qualche anno, potrebbero competere a livello mondiale solo 4-5 grandi piattaforme di pagamenti.

In questa logica ieri il gruppo Usa di fintech Fidelity National Information Services, affiancata dalla banca d'affari Goldman Sachs, ha raggiunto un accordo per rilevare la società di servizi di pagamento Worldpay (assistita da Credit Suisse) per circa 35 miliardi di dollari: operazione che, compreso il debito, fa innalzare il valore della transazione a 43 miliardi di dollari. Proprio Worldpay è uno dei termini di confronto per l'Ipo di Nexi, al pari del gruppo francese Worldline, che ieri cresceva alla Borsa di Parigi di oltre il 3 per cento.



Quindi uno degli obiettivi degli azionisti è anche quello di quotare Nexi per partecipare al processo di consolidamento del settore dei pagamenti, che sta avendo luogo a livello europeo.

Piano che, dunque, potrebbe vedere Nexi sia nel ruolo di preda che in quello di piattaforma di consolidamento. È per ora invece congelata l'operazione di fusione con Sia. Con la macchina organizzativa di Nexi lanciata verso l'Ipo era prevedibile che non ci fossero i tempi tecnici per studiare una complessa operazione con la partecipata di Cdp. Ma secondo alcuni osservatori, nel caso gli azionisti di Sia dovessero trovare un accordo sul tema, è possibile che il dossier del matrimonio possa riaprirsi nel corso dell'anno.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**LE STIME  
SUI RICAVI**

Il piano al 2023  
stima una  
crescita media  
dei ricavi  
tra il 5% e il 7%

# Nexi pronta a sbarcare in Piazza Affari sarà la più grande Ipo dell'anno in Italia

## L'OPERAZIONE

ROMA Nexi si prepara a sbarcare in Borsa in quella che si preannuncia come la più grande Ipo del 2019 in Italia. La società di gestione dei pagamenti, valutata attorno a 7,5 miliardi, ha presentato domanda di ammissione alla quotazione sul Mercato telematico azionario (Mta) e prevede di avviare la vendita delle sue azioni «nel corso del mese di aprile». L'offerta sarà costituita in parte da titoli di nuova emissione, per un controvalore compreso tra 600 e 700 milioni, e in parte con la vendita di azioni da parte degli attuali azionisti.

La tempistica della quotazione resta subordinata «all'ottenimento delle approvazioni richieste da parte di Borsa Italiana e Consob», che dovrà dare disco verde al prospetto della quotazione, e alle «condizioni di mercato». Nexi stima che il flottante dell'ordine del

35-40% «sarà più che adeguato rispetto al minimo requisito richiesto da Borsa Italiana».

I proventi dell'aumento di capitale saranno utilizzati «principalmente per ridurre l'indebitamento finanziario». Come anticipato dal *Messaggero*, Nexi sta inoltre perfezionando un nuovo contratto di rifinanziamento da 1,5 miliardi. Nell'ambito del contratto di finanziamento dove sono coinvolte una quindicina di istituti italiani ed esteri, Banco Bpm agisce in qualità di Ipo Credit Facilities Coordinator, mentre Ubi in qualità di Ipo rating advisor.

**A. Fons.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**È VALUTATA 7,5 MILIARDI  
IL COLLOCAMENTO VERRÀ  
EFFETTUATO IN APRILE  
UN AUMENTO DI CAPITALE  
AFFIANCHERÀ L'OPV  
FLOTTANTE DEL 35-40%**



## IPO

# In aprile Nexi punterà a valutazione di 7 miliardi

(Valentini a pagina 3)

**QUOTAZIONI** LA SOCIETÀ DEI PAGAMENTI DIGITALI PUNTA A UNA VALUTAZIONE DI 7 MLD

## Nexi a Piazza Affari in aprile

*Il flottante potrebbe attestarsi al 40% (valore attorno ai 2,7 miliardi). Collocamento riservato a investitori qualificati in Italia e istituzionali esteri. Previsto un aumento da 600-700 milioni*

DI PAOLA VALENTINI

**N**exi scada i motori per Piazza Affari. Il gruppo leader nel segmento dei pagamenti digitali (è l'ex CartaSi) ha presentato domanda a Borsa Italiana per l'ammissione alla quotazione delle azioni ordinarie sul Mta. La società guidata dall'ad Paolo Bertoluzzo e controllata da fondi Advent, Bain e Clessidra, punterebbe a valutazione attorno ai 7 miliardi di euro, con il flottante che si dovrebbe aggirare sul 40% per un valore quindi attorno ai 2,7 miliardi, per cui l'ipo potrebbe essere una della maggiori in Italia degli ultimi anni. E, come anticipato sempre da *MF-Milano Finanza*, lo sbarco in borsa avverrà tramite un collocamento privato riservato ad investitori qualificati in Italia e investitori istituzionali all'estero e l'offerta comprenderà azioni di nuova emissione per un controvalore complessivo atteso tra 600 e 700 milioni, in arrivo da un aumento di capitale con esclusione del diritto di opzione, oltre a azioni esistenti. È anche prevista l'opzione greenshoe. I proventi derivanti dall'aumento di capitale saranno utilizzati dalla società principalmente per ridurre l'indebitamento finanziario, con

l'obiettivo di raggiungere alla fine del 2019 un rapporto tra indebitamento finanziario netto ed ebitda normalizzato compreso tra 3 e 3,5 volte. Nexi sta inoltre perfezionando un nuovo contratto di finanziamento, condizionato al completamento dell'offerta, per rifinanziare a migliori condizioni parte dell'indebitamento post quotazione. Compatibilmente con le condizioni di mercato e dopo l'ottenimento delle approvazioni richieste da parte di Borsa Italiana e Consob, è previsto che l'offerta possa essere avviata nel corso del mese di aprile. BofA Merrill Lynch, Banca Imi, Credit Suisse, Goldman Sachs e Mediobanca sono i joint global coordinator e joint bookrunner, mentre Banca Akros, Barclays Bank, Citigroup Global Markets, Hsbc, Mpsw Capital Services, Ubi Banca, Ubs Investment Bank e UniCredit Corporate & Investment Banking sono joint bookrunner. Banca Imi e Banca Akros agiscono inoltre in qualità di sponsor. Evercore è l'advisor finanziario di Nexi. Il cda del gruppo ha recentemente approvato il piano industriale 2019/2023 che prevede nel medio termine ricavi netti in crescita a un tasso medio annuo composto tra il 5 e 7% e un ebitda normalizzato in aumento a un tasso medio annuo

composto tra il 13 e il 16%. La posizione finanziaria netta pro-forma a fine 2018 è di 2,418 miliardi (il rapporto posizione finanziaria netta/ebitda è di 5,7 volte) con un margine operativo lordo attorno ai 500 milioni e di ricavi operativi netti pari a 931 milioni. Dopo la quotazione, la società prevede di realizzare progressivamente una politica dei dividendi con un dividend pay-out ratio target compreso tra il 20% e il 30% degli utili distribuibili e in ogni caso nel rispetto, tra l'altro, delle limitazioni previste dalla documentazione contrattuale sull'indebitamento finanziario del gruppo e delle esigenze finanziarie e di investimento della società. Nexi non prevede la distribuzione di dividendi a valere sul 2019. Nexi, insieme alle banche partner, serve circa 890 mila commercianti e gestisce 1,4 milioni di terminali Pos e 41 milioni di carte di pagamento riferibili a circa 30 milioni di titolari. (riproduzione riservata)



# Carte e pagamenti digitali, oltre 3.800 posizioni aperte

## Le selezioni di American Express, Mastercard, Visa e Paypal

Nonostante la crescita dei consumi non sia significativa nell'ultimo periodo, il mondo delle carte di credito continua ad aggiornarsi e ha quindi bisogno sempre di nuove risorse. A partire da American Express, la società che opera nei servizi finanziari e di viaggio, specializzata nel settore dei pagamenti a livello mondiale, che si è appena classificata al secondo posto nella classifica di Great place to work e che in Italia conta più di mille dipendenti e che ogni anno ne inserisce circa una sessantina di nuovi.

Mentre a livello globale ha sul suo portale offre oltre 960 «job vacancy». Ma quali sono i profili più ricercati in generale? Tra le selezioni ci sono quelle per software engineer, big data engineer, machine learning engineer, business analyst, addetti al customer care.

Ci sono inoltre chance anche per diverse figure manageriali. Da sottolineare che l'azienda è molto focalizzata sull'incoraggiamento della carriera al femminile attraverso diversi programmi e che in Italia il 50% del board è costituito da manager donne.

In MasterCard è appena ripartito il programma Relaunch Your Career. Un percorso internazionale, già avviato in Italia, Regno Unito, Irlanda, Emirati Arabi Uniti, Russia e

Belgio, ideato per supportare i professionisti, che non hanno mai lavorato in Mastercard e che dopo una pausa di almeno due anni abbiano voglia e bisogno di reinserirsi nel mondo del lavoro. Questo programma offre ai candidati selezionati gli strumenti e il supporto necessari per affrontare il ritorno nel mondo del lavoro, dopo un periodo di assenza, che spesso rende il reinserimento difficile e complicato.

Per l'Italia le posizioni aperte sono quelle di financial analyst, marketing manager e digital marketing manager. A livello globale la società sta reclutando oltre 1.150 nuove figure (di cui circa una ventina tra Roma e Milano), tra cui software engineer, manager addetti al digital development, analisti e informatici esperti di Java.

E più di 1.200 opportunità d'impiego le propone Visa in tutto il mondo. Anche qui le selezioni aperte sono prevalentemente per profili di ingegneri e informatici.

Circa 500 sono infine le posizioni aperte in Paypal. Oltre ai software engineer, sono richiesti data scientist, manager per lo sviluppo del business e le relazioni con la clientela e una ventina di candidati per internship.

**Irene Consigliere**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## RAPPORTO PRIVATE BANKING

Come recuperare il gap tecnologico per attirare le nuove generazioni. La visione di Objectway

# SIETE PRONTI PER IL DIGITAL WEALTH?

## Big Data, AI e IoT cambiano comportamenti e attese dei clienti

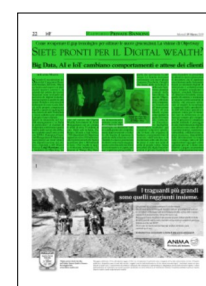
DI LAURA MAGNA

Secondo il recentissimo report del Capgemini Research Institute dal titolo *Where are banks and insurers on their digital mastery journey?*, le aziende del settore dei servizi finanziari sono in ritardo nel percorso di digital transformation rispetto a quelle di altri settori. Banche e assicurazioni dichiarano di avere scarsa fiducia nelle proprie competenze digitali, e questo si aggiungono una carenza di skill, leadership e vision collettiva per definire il proprio futuro digitale.

Qual è la situazione nel wealth management e in Italia in particolare? «I risultati di Capgemini confermano quanto emerso dalle survey che abbiamo condotto negli anni scorsi con EFMA (European Financial Management & Marketing Association) sui trend relativi alla digitalizzazione nel settore», risponde a *MF-Milano Finanza* **Luigi Marciano**, ceo e fondatore di Objectway, leader nel settore del Digital Wealth, Investment & Asset Management con un volume di affari di circa 75 milioni di euro. Dalle sedi in Italia, Uk, Belgio, Irlanda e Sud Africa, i 700 dipendenti di Objectway supportano circa 100 mila investitori professionali che hanno

in gestione oltre 1.000 miliardi di euro. «Nel wealth la quarta rivoluzione industriale (AI, Internet of Things, Big Data) sta determinando, assieme a una rapida evoluzione della tecnologia, un altrettanto rapido cambiamento dei comportamenti degli investitori e richiede alle banche di ripensare la gestione della relazione con la clientela. La nuova generazione di clienti vuole essere maggiormente coinvolta nelle decisioni di investimento e si aspetta una user experience paragonabile a quella che sperimenta in altri settori. Le banche dovranno confrontarsi con nuovi player (Amazon, Facebook, Google) che fanno della tecnologia e della user experience elementi centrali della loro offerta». In questo Objectway, abbinando le competenze finanziarie all'innovazione tipica di una fintech, si pone come partner in grado di fornire alle istituzioni finanziarie molteplici funzionalità modulari per comporre soluzioni specifi-

che in base alle esigenze di business, consentendo loro di innovare «dall'esterno» e di focalizzarsi sulle attività core. In gioco ci sono una serie di poste di grande valore. Senza procedere alla digital transformation il private banking rischia di perdere «la possibilità di attirare le nuove generazioni di investitori, che si aspettano una relazione anche fortemente basata su strumenti digitali di interazione e collaborazione con il proprio consulente o banker», conclude Marciano. «L'obiettivo dovrebbe essere quello di attrarre e trattenere in organico professionalità di talento, che possano utilizzare al meglio le tecnologie a supporto della produttività, dell'efficienza operativa e generare valore per il cliente, per fare la differenza in un mercato sempre più competitivo. Il processo è complesso poiché richiede il passaggio da una trasformazione digitale cost-driven a una value-driven. Customer journey, experience, onboarding, collaborazione in piena sicurezza, disponibilità delle informazioni in tempo reale e ovunque, tutto ciò può rappresentare oggi quel valore aggiunto per cui i clienti sono disposti a pagare un premium price». (riproduzione riservata)



## Giglio vuole raddoppiare il transato

di *Francesca Chiarano (MF-DowJones)*

**G**iglio Group, società di luxury e-commerce quotata sul segmento Star di Piazza Affari, ha approvato il piano industriale 2019-2021, che stima per il gruppo il raddoppio del transato 2018 in tre anni: il gross merchandise value è atteso a 159 milioni nel 2021. Per il 2021 sono previsti ricavi oltre 70 milioni, un ebitda maggiore di 9 milioni, investimenti complessivi per 5-7 milioni e una posizione finanziaria netta a fine 2021 in sostanziale pareggio. Intanto va segnalato che Giglio Group ha chiuso il 2018 con una perdita di 8,3 milioni di euro per via delle iniziative necessarie alla dismissione dell'area media. Ieri in borsa il titolo ha ceduto il 2,37%. (riproduzione riservata)



# Triboo, utile a 2,2 milioni Su la cedola

## DIGITALE

Triboo, attivo nel digitale e commercio elettronico, ha chiuso il 2018 con ricavi in rialzo del 6,6% a 69,6 milioni di euro e un utile di 2,2 milioni (+64,3%). Lo si legge in una nota in cui viene indicato un rialzo del 28,8% del margine operativo lordo a 9,9 milioni, con un dividendo raddoppiato a 6,96 centesimi per azione. A Piazza Affari ieri il titolo è salito del 9,07%. Agli attuali valori di mercato la società vale circa 34 volte l'utile netto del 2018 e 18,9 volte la redditività netta attesa per l'esercizio in corso. Con un valore di mercato di 56 milioni di euro Triboo è valorizzata 1,59 volte il patrimonio netto contabile e garantisce un rendimento da dividendo del 3,52 per cento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Commercio.** Uno studio del Politecnico di Milano analizza costi e strategie per crescere via «mobile»

# Massa critica e marketing: in Cina l'export si fa con il digitale

«Le aziende italiane continuano a investire nei canali tradizionali, delegando la gestione di aspetti strategici»

Laura Cavestri

**C**omprare con un click. Un bacino di opportunità che ogni anno cresce a doppia cifra, ma nel quale l'Italia ancora non riesce a nuotare con sicurezza. Soprattutto perché non siamo dove dovremmo essere. E troppo spesso non conosciamo il modo giusto per aggredire i mercati più promettenti.

A scattare la fotografia su quanto cresce l'e-commerce nel mondo, ma anche con quali strumenti e come si posiziona l'Italia esportatrice è l'Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, nel report che sarà presentato oggi a Milano e anticipato a Il Sole 24 Ore.

## I dati

L'anno scorso, l'e-commerce nel mondo è cresciuto del 20%, raggiungendo il valore di 2500 miliardi di euro. In Italia, tuttavia, non si riescono ancora a sfruttare pienamente le opportunità che l'e-commerce offre a livello globale. I paesi in cui il nostro

export digitale vale di più, Usa ed Europa, hanno un mercato e-commerce pari rispettivamente a 620 e 600 miliardi di euro nel 2018, con una crescita del 12% sul 2017. Invece, i paesi in cui siamo meno presenti sono quelli che crescono di più e in cui ci sono quindi grandi opportunità. Ad esempio, in Cina, l'e-commerce B2c ha raggiunto i mille miliardi di euro nel 2018, registrando una crescita pari al 20%, ben superiore a quella del nostro export online B2c.

In Italia, l'export online B2c è passato dai 9,2 miliardi del 2017 ai 10,3 miliardi del 2018 (+12%), pari, tuttavia, al 7% del totale esportazioni dei beni di consumo e appena del 2% dell'export annuale nazionale. Il settore più importante è ancora il fashion (65%). Seguono il food con il 12% e l'arredamento (che pesa il 9%). Il quadro dell'export digitale B2b è invece stabile ed è passato dai 130 miliardi del 2017 ai 132 miliardi del 2018 (+1,5%) e copre meno del 30% delle esportazioni totali.

## Modelli di crescita

Sin qui i dati. Ma il Politecnico ha fatto molto di più. Prendendo a riferimento 40 aziende italiane esportatrici in Cina, la ricerca si è concentrata sull'analisi di alcuni modelli di vendita online e sulla stima della loro profittabilità.

«Le soluzioni di export digitale verso la Cina – ha spiegato Renato Mangiaracina, direttore dell'Osservatorio sull'export digitale del Politecnico di Milano – sono mediamente poco adottate dalle nostre aziende. Serve investire di più in marketing e puntare sullo sviluppo di competenze digitali specifiche per

il mercato cinese. Oggi le strategie di internazionalizzazione sono ancora legate prevalentemente alla figura dell'export manager tradizionale. Mentre l'entrata in vigore della nuova legge sul *cross border e-commerce* cinese, la nascita di nuovi modelli di *last mile delivery* e l'aumento delle aree approvate dal governo come zone pilota per lo sviluppo dell'import online devono portare le aziende a ripensare le strategie»

L'offerta di market place B2b e B2c è variegata. Per questo serve conoscere le loro caratteristiche principali (aree geografiche coperte, settori presidiati, requisiti di accesso) per riuscire ad individuare la soluzione più idonea alla propria impresa. Ma anche la loro accessibilità per i brand italiani, e i costi di accesso.

I principali attori di questo mercato sono da anni i grandi player locali, tra cui spiccano Tmall, la piattaforma B2c di Alibaba, con una quota di mercato del 61% e JD.com, con il 24%. Seguono Suning (7%) e VIP (vendite private, 4 per cento). Tutte le altre iniziative, tra cui Amazon, hanno un peso inferiore.

Poi va analizzata l'offerta di servizi aggiuntivi, prevalentemente in ambito marketing (annunci sponsorizzati,

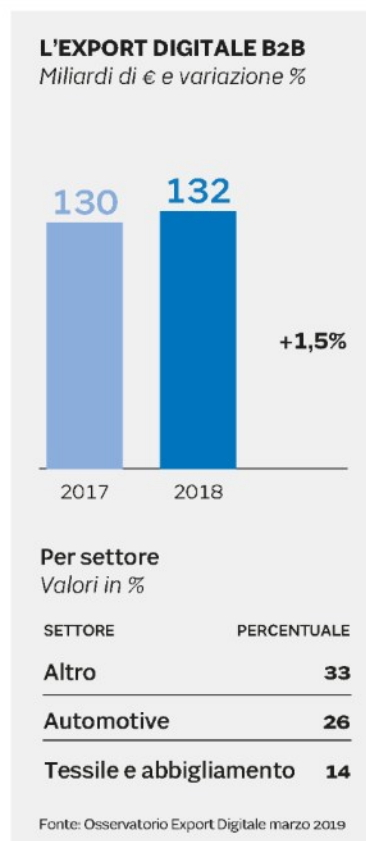
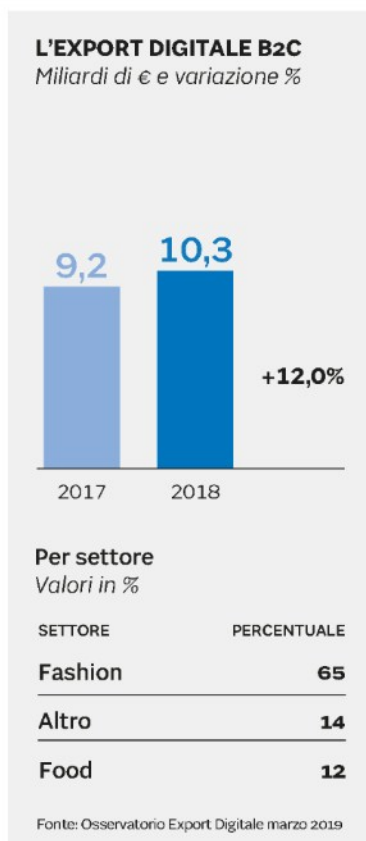
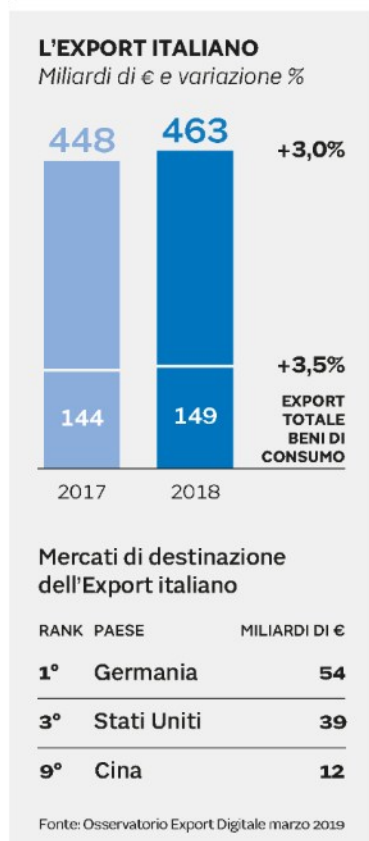


acquisto spazio pubblicitario sulla piattaforma), logistica (spedizione internazionale, sdoganamento, stoccaggio, resi) e data analysis (servizi di Crm e profilazione dei visitatori, report di vendita), spesso messi a disposizione a pagamento da partner terzi che possono essere decisivi per il successo di una strategia di export online.

«Vendere in Cina comporta ingenti investimenti e costi – ha concluso Mangiaracina –. Nel caso in cui i volumi di vendita siano bassi, è necessario fare leva su prodotti di punta o su capacità di aggregazione con altre imprese per raggiungere la massa critica necessaria a affermare la propria presenza sul mercato cinese».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

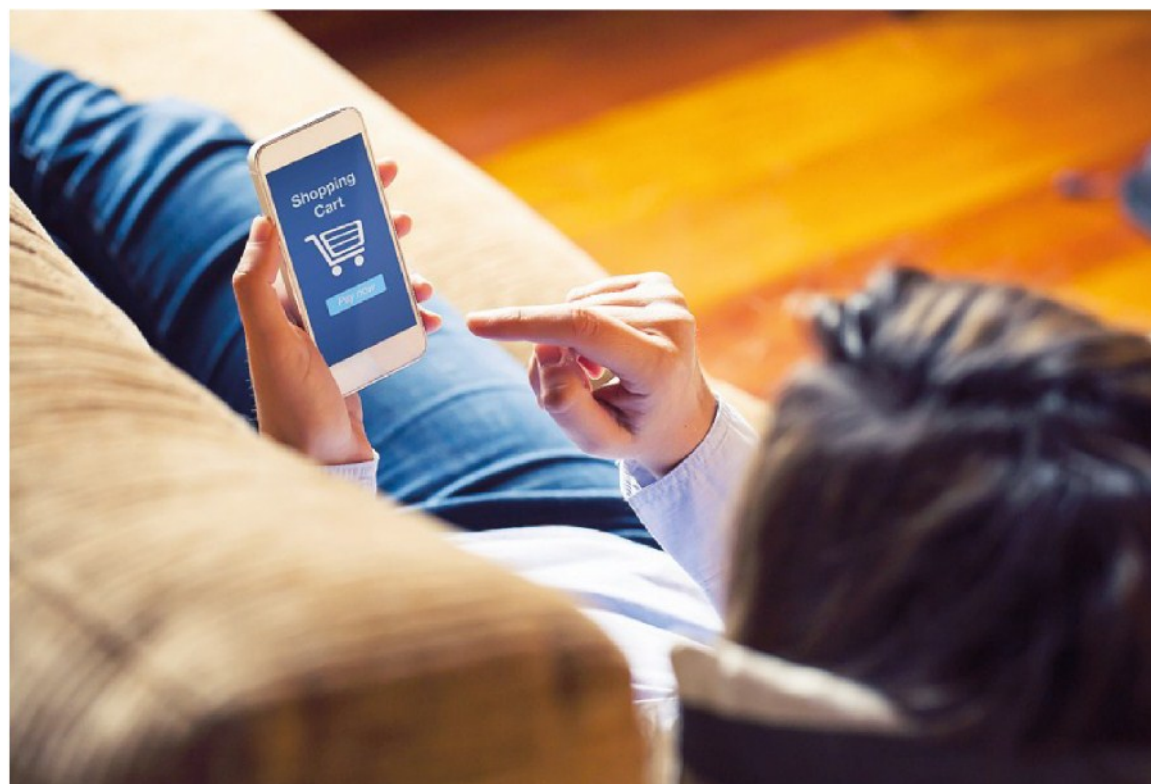
## I trend di crescita a confronto



# 1000

**MILIARDI**

È il totale dell'export B2c raggiunto dalla Cina nel 2018, pari al 40% del business to consumer mondiale



**SPECIFICITÀ.** I

principali attori delle vendite online, in Cina, sono, da anni, i grandi player locali, tra cui Tmall e JD.com. Operatori globali come Amazon, ad esempio, hanno, invece, un peso molto inferiore

## PARTNERSHIP PROMETTENTE

## MISSIONE DI BUSINESS SWEDEN

# La Svezia scommette su Impresa 4.0 e Agenda digitale

La Svezia tecnologicamente più avanzata fa rotta sull'Italia per sfruttare le potenzialità di investimento e collaborazione offerte dall'Agenda digitale e da Impresa 4.0 (già Industria 4.0), il piano nazionale per promuovere innovazione e digitalizzazione delle aziende italiane. Questo il senso della missione in Italia di Business Sweden, l'agenzia per la promozione del commercio e gli investimenti, in cui un team guidato dalla chief economist Lena Sellgren ha incontrato rappresentanti delle istituzioni e del mondo politico ed economico italiano (Governo, Banca d'Italia, Confindustria).

«Il primo passo per noi – spiega Lena Sellgren – è acquisire una conoscenza più approfondita dell'economia italiana: come vengono valutati i rischi, ad esempio l'alto debito? quanto tempo ci vorrà per le riforme strutturali? Il focus successivo è sui settori nei quali vediamo maggiori opportunità e la manifattura avanzata è ovviamente molto importante, essendo l'Italia uno dei maggiori Paesi manifatturieri. In questo momento – continua la capo economista – siamo molto concentrati sulla digitalizzazione e la svolta tecnologica globale – intelligenza artificiale, robotica, stampa 3D – e su tutti gli ambiti, dall'industria ai servizi fino alla pubblica amministrazione, in cui il futuro ha a che fare con innovazione e sostenibilità: infrastrutture, trasporti, smart city». Particolare interesse c'è ovviamente per il piano Impresa 4.0 e si guarda con attenzione a un settore tra i più avanzati e in espansione in Italia come farmaceutica e medicale.

Anche Martin Skoogh, consigliere Affari commerciali dell'Ambasciata di Svezia, conferma il focus della missione: «Molte delle opportunità che cogliamo sono legate alla digitalizzazione: imprese digital e fintech, incontro tra industria e ICT».

Ma che tipo di collaborazione può essere instaurato tra imprese svedesi e italiane? Innanzi tutto una cooperazione che nasce da quello che Lena Sellgren definisce il «vantaggio comparativo» della Svezia, ai primi posti delle classifiche internazionali quanto a digitalizzazione della società e delle imprese, laddove invece il nostro Paese deve colmare un significativo gap in questo senso. Ma per la capo economista di Business Sweden lo scambio di know-how non è a senso unico: «Possiamo imparare gli uni dagli altri, anche in Italia c'è un potenziale significativo». «Nel vostro Paese c'è un gap – le fa eco Maria Dahlberg, consulente dell'Ufficio commerciale dell'Ambasciata di Svezia – ma ci sono anche molte cose in ballo, per

esempio la tecnologia 5G».

Aspiegare con esempi concreti quanto già si è fatto e si sta facendo è Ulrika Hoonk, project manager di Business Sweden: «Il mio principale impegno – spiega – si colloca nell'ambito dell'agenda italiana per la digitalizzazione. Lavoriamo molto con imprese svedesi che si stabiliscono in Italia, ma ospitiamo anche aziende italiane come Open Fiber che visitano per esempio la Svezia per capire come noi procediamo nell'installazione della fibra ottica. L'anno scorso con Open Fiber abbiamo firmato un memorandum di intesa». Memorandum che è stato il primo passo per avviare una partnership industriale strategica.

Digitale dunque al centro della missione di Business Sweden che però aveva anche l'obiettivo più generale di rinsaldare i rapporti commerciali tra i due Paesi. Oggi l'Italia è al 12° posto tra i partner commerciali della Svezia per le esportazioni e all'11° per le importazioni, ma il trend è positivo. «Gli scambi negli ultimi anni sono cresciuti – sottolinea ancora Lena Sellgren – ora circa il 3% del nostro export è diretto in Italia e anche l'import può aumentare. Soprattutto per ciò che concerne il settore manifatturiero e i prodotti di qualità elevata di cui abbiamo vicendevolmente bisogno».

Per le imprese italiane che invece considerassero investimenti in Svezia i fattori di attrattività non mancano e l'elenco snocciolato dal team di Business Sweden parla chiaro: stabilità politica (nonostante le recenti difficoltà a formare un governo), conti pubblici sani (debito inferiore al 40%), infrastrutture fisiche e digitali all'avanguardia, collaborazione tra università, impresa e istituzioni politiche. Qualche timore ha suscitato il recente calo della domanda interna, a fronte di un export che potrebbe prima poi subire i contraccolpi di crisi internazionali come la guerra commerciale Usa-Cina, ma le prospettive appaiono buone, con una ripresa dei consumi e degli investimenti.

—Michele Pignatelli

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## 8,3

### L'INTERSCAMBIO IN MILIARDI

Gli scambi bilaterali hanno registrato un incremento, circa il 3% dell'export svedese va in Italia

### CAPO ECONOMISTA

Lena Sellgren è chief economist di Business Sweden, l'agenzia per il commercio e gli investimenti che aiuta le imprese svedesi a incrementare le vendite sui mercati esteri e quelle internazionali a investire in Svezia.



## Voucher e incentivi

## L'urgenza di chiarire tutti i dubbi

Carmine Fotina

È attesa per le regole sul voucher per i manager e alcune incertezze interpretative sul nuovo regime dell'iperammortamento. Sono i due punti aperti della nuova versione del Piano Impresa 4.0, come emersa dalla legge di bilancio.

Entro marzo, stabilisce la manovra, dovrà essere adottato il decreto del Mise che istituisce l'elenco delle società di consulenza e dei manager qualificati con i quali sarà possibile stipulare contratti per spendere i voucher (50% dei costi sostenuti entro 40mila euro per micro e piccole imprese, 30% entro 25mila euro per le medie e 50% entro 80mila euro per reti di imprese). In tutto ci sono a disposizione 75 milioni in tre anni. Il decreto attuativo dovrebbe chiarire se le imprese, per accedere ai voucher, dovranno affrontare un "click day" o se ci sarà un meccanismo diverso basato sulla ripartizione. Inoltre, il decreto forse chiarirà in che misura i voucher saranno rivolti a «processi di trasfor-

mazione tecnologica e digitale» attraverso le tecnologie 4.0 e in che misura potranno essere utilizzati invece per «l'accesso ai mercati finanziari e dei capitali», altro obiettivo indicato dalla norma della legge di bilancio.

Si gioca sul filo dell'interpretazione, intanto, l'applicazione delle regole sull'iperammortamento. Come noto, a fronte del vecchio incentivo che per l'acquisto di macchinari 4.0 prevedeva la maggiorazione dell'aliquota pari al 150%, dal 2019 sono scattati tre differenti scaglioni: 170% fino a 2,5 milioni; 100% da 2,5 a 10 milioni; 50% da 10 a 20 milioni. In alcuni casi potrebbe esserci però la possibilità di applicare la vecchia normativa. I dubbi applicativi si riferiscono agli investimenti effettuati (messi in funzione e collaudati) nel 2019 per i quali l'ordine sia stato fatto dall'azienda nel corso del 2018 così come sia stato pagato lo scorso anno un acconto pari ad almeno il 20%. La convenienza del metodo di calcolo potrebbe variare da caso a caso. E sul tema potrebbe essere necessario un chiarimento dell'agenzia delle Entrate.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

75

I MILIONI DISPONIBILI

Le imprese possono usare nei prossimi tre anni i voucher per i servizi di consulenza sulla formazione erogati dalle società accreditate



**Know-how 4.0.** Osservatorio Mecspe: ingegneri robotici, data scientist e programmatori saranno i profili più richiesti

# Sicurezza, cloud e connettività i motori del nuovo lavoro

**Luca Orlando**

**D**igital analyst. Digital project manager. Digital media specialist. Basta una rapida occhiata alle posizioni lavorative aperte in Fendi, icona del lusso globale, per capire come la "fame" di competenze tecniche, in questo caso digitali, non sia più relegata alle nicchie delle app, all'e-commerce o ai gruppi che per definizione maneggiano grandi quantità di dati, come i colossi dell'Ict, ma sia ormai fenomeno pervasivo.

Che si tratti di alimentare o di lusso, di meccanica o impiantistica, di elettrodomestici o farmaceutica, in nessun caso è oggi possibile fare a meno di nuove figure professionali in grado di gestire le nuove tecnologie 4.0, ormai protagoniste a 360 gradi: sia nei processi produttivi che nei prodotti diretti al mercato, arricchiti di "intelligenza" e connettività.

Evoluzione rapida che ha allargato il già preoccupante gap esistente tra domanda e offerta di competenze tecniche, riproposto in ogni statistica del mercato del lavoro e ben sintetizzato dallo squilibrio visibile al Politecnico di Milano: dove a fronte di 258 laureati magistrali in ingegneria informatica, le offerte delle aziende annue sono arrivate a sfiorare quota 4700. Ogni ragazzo può quindi scegliere tra 18 proposte.

Esito quasi scontato della fortissima accelerazione degli investimenti hi-tech realizzati dalle aziende nel biennio 2017-2018, sprint visibile nell'adozione di nuove tecnologie.

In particolare la connettività, che nell'Osservatorio Mecspe rea-

lizzato su un campione di oltre 300 aziende meccaniche, è presente in oltre sei casi su dieci, a poca distanza dalle tecnologie di sicurezza informatica, già da anni necessarie per poter operare.

Il trend è comunque avviato e anche le aree meno battute, come big data, internet delle cose e produzione additiva, vedranno nel 2019 una crescita di almeno il 50% del numero di soggetti coinvolti. Guardando ai profili digitali, le aziende identificano chiaramente nell'automazione un elemento cruciale. Ingegneri robotici, programmatori di intelligenze artificiali, e specialisti nella gestione dei big data sono in testa alla classifica dei profili più richiesti al 2030, con percentuali tra il 20 e il 25%.

L'autovalutazione delle capacità digitali aziendali, come naturale, tende probabilmente a sovrastimare il dato ma anche tenendo conto di questo è interessante notare come siano davvero poche (poco più del 10%), le aziende che tendono ad attribuirsi i punteggi più elevati, per una media complessiva che arriva poco oltre la sufficienza (5,6 in una scala da 1 a 9).

Interessante è notare come la classica offerta di lavoro tramite inserzione sia ormai una categoria quasi residuale nel reperimento di questi profili, utilizzata appena nel 13% dei casi.

Agenzie di ricerca del personale e rapporti diretti con università e istituti tecnici sono invece le strade più battute, un modo quest'ultimo utilizzato anche per "prenotare" i giovani già prima che si affaccino sul mercato. Dall'Osservatorio Mecspe, che prende in esame un campione rappresentativo, dunque par-

ticolarmente ricco di Pmi, emergono altri due dati interessanti. Ad investire in formazione più di 40 ore annue per dipendente è solo il 15,6% del campione, più di un terzo è al di sotto di dieci ore. Situazione migliorabile dunque. Così come migliorabile è la governance dei processi innovativi, affidata nel 60% dei casi alla figura apicale dell'imprenditore. Solo nell'1,6% dei casi esiste un chief digital officer, figura che invece nelle grandi aziende è sempre più frequente ed è spesso un riporto diretto dell'amministratore delegato.

Le crescita degli investimenti in nuove tecnologie è comunque reale, visibile anche dal lato dei fornitori di nuove soluzioni. «Ora siamo 12 - spiega Enrico Viganò, fondatore di Findynamic (azienda del settore fintech) - e cerchiamo almeno tre sviluppatori. Da un paio di mesi ormai, perché in effetti a trovarli si fatica parecchio». «Vorrei ampliare il team tecnico di almeno 4 unità - aggiunge il cofondatore di Satispay (servizi di mobile payment) Dario Brignone - e da qui a fine anno spero di trovarli. I candidati in realtà sono parecchi, ma ad avere le competenze richieste è una percentuale minima». «L'offerta numerica di Università e scuole tecniche non è sufficiente - aggiunge il responsabile delle risorse umane di Engineering (sviluppo software e piattaforme di-



gitali) Claudio Biestro - e anche noi facciamo fatica. Ad ogni modo stiamo tenendo un passo di 100-150 assunzioni al mese, forse anche prima di giugno raggiungeremo il target di 500 nuovi ingressi. Necessari, visto che la domanda dei nostri servizi cresce: nell'industria, ad esempio il progresso è dell'8%».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## 59%

### CONTA L'IMPRENDITORE

Per oltre la metà del campione sondato è l'imprenditore la figura preposta a guidare in azienda il processo di innovazione digitale



### Uomo e macchina.

Un tecnico al lavoro sulla linea di un'azienda meccanica dotata di tecnologie 4.0

**Big Data.** Una guida ragionata ai corsi universitari nati negli ultimi anni per rispondere alle esigenze del mercato

# Imprese alla ricerca di un milione di scienziati dei dati

**In Italia l'offerta di lavoro cresce del 23% all'anno, contro il 19% dell'intero settore Information Technology**

**Luca Tremolada**

**C**i sono poche cose certe nel mestiere del futuro. La prima è che nessuno sa con certezza come sarà il lavoro del futuro. Nell'ultimo forum organizzato da Il Sole 24 Ore in collaborazione con Ey è emerso che nel giro di cinque anni i lavoratori vedranno modificare il 50-60% delle attività che svolgono oggi. Secondo: i dati svolgeranno un ruolo di primo piano. È forse questa l'unica certezza, i cosiddetti big data stanno contaminando tutte le professioni e le funzioni in azienda. La tempesta perfetta si spiega con la convergenza di due fenomeni: da un lato l'esponenziale crescita della capacità di elaborazione di grandi moli di dati legata al cloud computing, dall'altro la digitalizzazione del sapere che ha trasformato le informazioni in formato "computer readable", leggibile da un calcolatore elettronico. Al centro di questa che è a tutti gli effetti una nuova economia c'è un uomo nuovo, o meglio una nuova professione, quella del data scientist o scienziato dei dati, per italianizzare il titolo.

Secondo il rapporto BigData@MIUR datato 2016, entro il 2020, ci sarà una crescita dell'offerta di lavoro nei Big Data del 23% all'anno, contro il 19% di tutto il settore dell'Information Technology (IT) e il 6% globale. Diciamo di più. Un report della società di consulenza Deloitte pronostica una "carenza"

di un milione di analisti di dati a livello globale. L'equivalente di due volte i professionisti Ict che saranno richiesti dall'intera Europa entro il 2020. Tutti li vogliono anche se non esiste una ricetta valida per tutti.

Sulla scia del boom di università che si sono mosse all'estero a sfornare data scientist, anche l'Italia si è attivata. Due anni fa i primi corsi di laurea magistrale, oggi sono sette se interrogiamo il sito University del Miur: due a Milano (Bicocca e Statale) poi Cagliari, l'Aquila, Roma, Trento e Padova. A cui si aggiungono Napoli (Federico II) e, progettato nel 2002, il corso di Data Science and Business Informatics all'Università di Pisa. Se guardiamo agli atenei privati, non mancano le lauree magistrali alla Bocconi e naturalmente ai Politecnici di Milano e Torino.

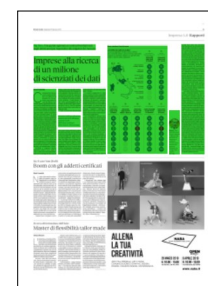
La laurea magistrale in Data science punta a formare specialisti in grado di utilizzare tecniche matematico-statistico-informatiche all'interno di aziende e amministrazioni pubbliche e private, inclusi enti o istituti di ricerca scientifica e tecnologica, in particolare per quel che riguarda la gestione, il trattamento, l'analisi e l'utilizzo di grandi moli di dati, anche affiancando efficacemente esperti di specifici settori applicativi.

Per semplificare, spiega Carlo Batini, coordinatore del gruppo di lavoro sul corso di Laurea Magistrale in Data Science all'Università Bicocca di Milano, si possono individuare «due profili a seconda che il corso sia più concentrato sulle tecnologie o sui processi aziendali». Nel primo caso si entra in un ambito più informatico-statistico. Gli studenti imparano a maneggiare grandi piattaforme di

elaborazione di big data come ad esempio Hadoop. Nel secondo caso il data scientist si pone il problema di estrarre valore dai dati che vuole dire per una azienda individuare nuovi target di mercato, capire quali settori aggredire o come ottimizzare i processi di business aziendali.

Il corso è iniziato due anni fa quindi non esiste una statistica chiara degli sbocchi professionali degli studenti. Tuttavia, le aziende che si sono proposte coprono un po' tutti i settori, dall'energia al manufacturing. Per esempio, agli operatori di tlc gli scienziati dei dati servono per prevedere in anticipo se un cliente sta abbandonando il servizio per passare alla concorrenza. L'insoddisfazione, spiega Batini, è rilevabile attraverso il comportamento di consumo del cliente che cambiando le sue abitudini di utilizzo comunica anche le sue intenzioni di fedeltà. Con il machine learning le utilities energetiche possono sperimentare la manutenzione predittiva, ossia capire in anticipo la probabilità che una centralina si guasti o abbia bisogno di un intervento tecnico. Correlando i dati meteorologici con quelli di business si può studiare se esistano fattori stagionali in ambito commerciale.

«Accanto al data scientist generalist - sottolinea Batini - sta na-



scendo un profilo più verticale come il data scientist esperto di marketing o di immagini per il machine learning. O specializzato in ambito scientifico». Il fenomeno non è solo italiano ma globale. I dati sono talmente centrali all'interno della struttura aziendale da diventare una competenza trasversale. Qualcuno definisce questo processo come la conseguenza della democratizzazione del dato. In ogni settore servirà sempre di più un esperto in grado di formulare le giuste domande a grandi moli di dati. In questo senso la data science non è più una disciplina o un insieme di discipline che vivono dentro le divisioni It di una azienda. Ma diventa una forma di sapere diffuso. In un futuro sempre più vicino non esisterà l'idea di un professionista che risponde a domande come fosse un elaboratore elettronico. Ogni settore del sapere imparerà a interrogare i dati del proprio universo di competenza per prevedere e comprenderne meglio fenomeni e dinamiche. «Si parte sempre dai dati - conclude Batini - ma la data science, non mi stancherò mai di ripeterlo, non è informatica. È una disciplina nuova».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

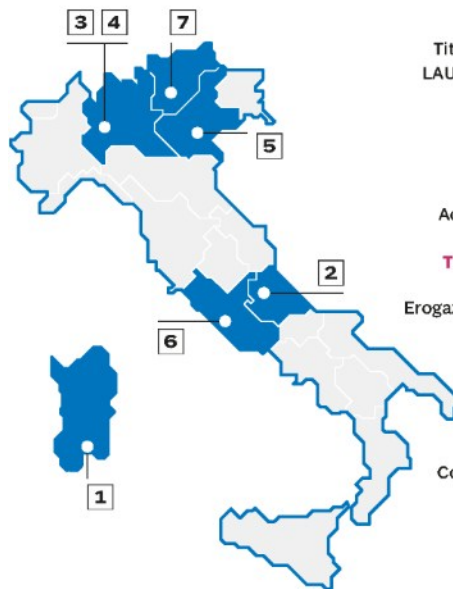


**Bicocca.** Carlo Batini (Bicocca di Milano): «Accanto al data scientist generalist sta nascendo un profilo più verticale come il data scientist esperto di marketing o di immagini per il machine learning».

## Dove studiare Data Science

### LA MAPPA DEI CORSI DI LAUREA

La laurea magistrale in Data science, offerta da 7 università italiane, punta a formare specialisti in grado di analizzare e gestire una grande mole di dati in diversi settori applicativi



3	4	5	6	7
DATA SCIENCE AND ECONOMICS	DATA SCIENCE	DATA SCIENCE	DATA SCIENCE	DATA SCIENCE
<b>Università degli studi di Milano</b>	<b>Università degli studi di Milano - Bicocca</b>	<b>Università degli studi di Padova</b>	<b>Università degli studi di Roma La Sapienza</b>	<b>Università degli studi di Trento</b>

Fonte: Fonte: Universitaly, Miur

1	2
DATA SCIENCE, BUSINESS ANALYTICS E INNOVAZIONE	APPLIED DATA SCIENCE
<b>Università degli studi di Cagliari</b>	<b>Università degli studi de L'Aquila</b>

## Ict: il caso Vem (Forlì)

## Boom con gli addetti certificati

Ilaria Vesentini

Nel giro di tre anni ha raddoppiato gli organici, oggi 250 dipendenti e ci sono altri 45 profili da assumere, principalmente nelle materie Stem, per le sei sedi italiane. Ma non si trovano. «È un lavoro e un investimento enorme non solo per la selezione ma per la formazione e la specializzazione delle risorse umane – spiega Davide Stefanelli, vicepresidente della Vem Sistemi di Forlì, system integrator per le Pmi - in un'azienda Ict come la nostra molto innovativa e dinamica, che ha raddoppiato il fatturato nel giro di cinque anni (50 milioni di euro i ricavi 2018, ndr) e sta assumendo una cinquantina di persone ogni anno. Oggi il nostro vero limite alla crescita è proprio la difficoltà a trovare talenti tecnici sul mercato e a prepararli rapidamente per essere produttivi».

I numeri sono eloquenti: solo lo scorso anno nel quartier generale di Forlì sono stati analizzati 2.500 curriculum vitae, fatti 350 colloqui one-to-one e organizzati 30 incontri con Università, enti di formazione, istituti scolastici per raggiungere una platea di oltre 1.500 persone. Cinquante le new entry nel 2018, età media sotto i 28 anni, e per tutte è previsto un percorso di formazione on the job e di affiancamento che va di pari passo alle lezioni frontali in aula. «Solo nel

2018 abbiamo erogato 15mila ore di formazione, otto giorni e mezzo a testa di lezioni – spiega il vicepresidente – e i corsi per ottenere le certificazioni internazionali dei nostri vendor tecnologici (da Cisco a Check Point, da Citrix a Panduit, ndr), che comportano trasferte in tutta Europa e in America, sono un plus della nostra azienda molto apprezzato dai giovani. La formazione è forse la leva principale per fidelizzare i collaboratori e anche se li rende più contendibili dal mercato, il nostro tasso di turnover non arriva al 5%. Lo stipendio incide un 50% nella scelta di lavoro da parte dei talenti».

I dipendenti Vem vantano oggi 1.170 certificazioni personali, molte delle quali riconosciute a livello internazionale e rilasciate da organismi indipendenti come Uptime Institute, Disaster Recovery Institute, Edexcel. Solo per Cisco Vem ha 570 certificati personali, seconda azienda partner in Italia della multinazionale della California. E in Silicon Valley Vem organizza boot camp su misura di una settimana per i suoi informatici, sistemisti, sviluppatori, che poi declinano le tecnologie dei big globali in soluzioni – cybersecurity, mobility, data center, automazione dell'edificio - a misura dei clienti italiani, oltre 800 tra cui anche nomi arcinoti come Amadori, Piquadro, Bper e Manutencoop.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Percorsi.** Studio sulla meccatronica: cercati mix di competenze in ingegneria, fisica e matematica, soft skill e capacità tecnologiche

# La contaminazione dei nativi digitali per il lavoratore 4.0

**Giambattista Grusso**

**L**impresa italiana in questi ultimi anni si sta confrontando con sfide nuove e non solo a causa della cosiddetta quarta rivoluzione industriale, ma anche perché le tecnologie si stanno evolvendo a una velocità esponenziale. E queste sfide hanno un impatto anche sulle risorse umane, perché la trasformazione digitale è sempre di più un tema di persone e non solo di tecnologie. Si sta di fatto assistendo a una convergenza di persone, macchine e prodotti che attraverso tecnologie digitali, tecnologie tradizionali e soprattutto relazioni creano nuovi modelli di lavoro e di business. Nessun settore dell'impresa ne è esente e per ognuno di essi si deve comprendere come le nuove tecnologie possono essere integrate con successo a beneficio dei processi aziendali, dei clienti e dei lavoratori.

Il tema delle competenze non riguarda solamente i neo-assunti, anzi lancia una nuova sfida alle risorse umane delle aziende: rivedere il proprio ruolo per rivalorizzare e sviluppare l'upskilling, per essere facilitatori della creazione di team di lavoro trasversali, favorendo lo sviluppo di dinamiche interne volte all'utilizzo proficuo delle tecnologie. Questo è quello che emerge da uno studio che durante gli ultimi 5 anni è stato condotto dal

mio gruppo di ricerca presso il Dipartimento di elettronica, informazione e bioingegneria del Politecnico di Milano dal titolo "Mappatura delle competenze della Meccatronica". L'iniziativa, co-promossa da Anie automazione e Messe Frankfurt, ha l'obiettivo di monitorare tecnologie e competenze richieste in questi settori, osservando territori e filiere differenti.

Ne emerge anche che le tecnologie tradizionali non stanno scomparendo, ma sono affiancate da nuove tecnologie che riguardano la sfera del cosiddetto digitale (Internet of Things, analisi di dati etc.) ma anche dei materiali (nano materiali, additive manufacturing) e dell'automazione (robotica, sensori avanzati e altro). Il lavoratore 4.0 è quindi fortemente legato alle competenze tradizionali, ma deve essere in grado di lavorare con strumenti nuovi e deve essere capace di lavorare insieme a suoi colleghi grazie agli strumenti collaborativi che il mondo digitale mette a disposizione. E infine deve essere capace di farsi contaminare dalle nuove leve, che si caratterizzano per essere nativi digitali.

Il tema di fondo è quello delle piattaforme per lo scambio di dati e informazioni tra persone della stessa azienda, tra clienti e fornitori, ma anche tra settori diversi tra loro. Questo crea l'esigenza di ripensare competenze e skill. Non è tanto però una questione di percorsi formativi nuovi,

ma di utilizzare le potenzialità dei percorsi esistenti per aggiungere competenze legate ai settori più di frontiera. Dallo studio condotto in questi 5 anni emerge la consapevolezza da parte delle aziende che la trasformazione passa attraverso una visione illuminata dell'imprenditore per primo, accompagnata da una capacità di chi gestisce le risorse umane di promuovere percorsi di valorizzazione dei talenti sia interni sia esterni alle aziende. Ed i profili più ricercati sono un mix di competenze tecniche in tutti i settori dell'ingegneria, della fisica e della matematica, soft skill e competenze digitali.

Partendo da queste considerazioni abbiamo promosso due master su "The future of engineering and manufacturing: Industry 4.0" e "Digital Skills 4.0" erogati dal Politecnico di Milano e dal Cefriel. Il tema conduttore di questi due percorsi è quello di integrare la formazione di base dei neo-laureati o dei giovani laureati con le competenze necessarie ad affrontare e comprendere la trasformazione in atto e favorire dinamiche innovative in grado di fare crescere il capitale umano nel suo complesso. La capacità di coniugare talenti e competenze è forse proprio il cuore della quarta rivoluzione dell'industria.

*L'autore è docente presso il Dipartimento di elettronica, informazione e bioingegneria del Politecnico di Milano*

© RIPRODUZIONE RISERVATA





## Hi-tech.

Immagini tratte dalle precedenti edizioni di Sps Italia (le prime due foto partendo dall'alto) e di Mecspe (le altre due). Entrambi i saloni si tengono a Fiere di Parma. La prossima settimana inizierà Mecspe, in programma dal 28 al 30 marzo. Sps Italia si terrà invece dal 28 al 30 maggio.

## Fiere

### A Parma va in scena l'innovazione tecnologica

**Appuntamenti con la tecnologia a Parma: Mecspe (28-30 marzo) e Sps Italia (28-30 maggio).**

— Servizi a pagina 30

## Eventi 1 / Sps Italia

# In vetrina formazione e robotica

**Natascia Ronchetti**

**S**ei padiglioni al completo e oltre 800 espositori per la nona edizione, a Fiere di Parma, di SPS Italia, il salone dell'automazione organizzato da Messe Frankfurt Italia. La manifestazione, prevista dal 28 al 30 maggio, è uno dei più importanti appuntamenti nazionali con riguardo alla smart industry.

Tre padiglioni saranno occupati da District 4.0, fiera nella fiera, con 4 aree tematiche: automazione avanzata, digital&software, Competence Academy (formazione) e robotica e

meccatronica. Nel "distretto" sarà possibile trovare demo e soluzioni meccatroniche: partendo da una case history reale, si mostreranno le potenzialità di una tecnologia, evidenziando anche quali sono le competenze necessarie alle aziende per sviluppare le applicazioni più innovative.

Grande protagonista la robotica, a cui sarà dedicato un intero padiglione: l'attenzione sarà rivolta al packaging per l'industria farmaceutica e cosmetica. E con interviste alle aziende presenti al salone, poi, sarà realizzato dal Politecnico di Milano uno studio che verrà presentato il prossimo au-

tunno. L'indagine si propone di capire l'utilizzo dei robot tra le Big Pharma e nell'industria del beauty.

Con la Competence Academy, sviluppata insieme a università, istituzioni e centri di ricerca, approda a Parma un'attività formativa itinerante per lo sviluppo delle competenze che ha già fatto tappa a Milano, Cernobio, Bologna e Torino. Sempre nell'ambito della formazione in vetrina anche il Progetto SI della Fondazione Cariplo. Coinvolge gli studenti di 76 istituti tecnici, che potranno incontrare le imprese e vedere le applicazioni più innovative.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Eventi 2 / Mecspe

## Le aziende incontrano i giovani

Una nuova area dedicata all'incontro tra aziende e giovani diplomati e laureati, Mecspe Young & Career. Convegni sulla formazione per la nuova industria manifatturiera con rappresentanti del mondo accademico e degli istituti tecnici superiori. E poi il Tunnel dell'innovazione, nuovo cuore della manifestazione, che consentirà di vedere quattro lighthouse plant, progetti di impianti produttivi 4.0 firmati da Ansaldo Energia, ABB Italia, Tenova/ORI Martin e Hitachi Rail Italy. Sono le principali novità della prossima edizione di Mecspe, prevista a Fiere di Parma dal 28 al 30 marzo.

Con oltre duemila espositori, il salone promosso da Senaf si riconferma come uno dei principali punti di riferimento a livello europeo per la manifattura 4.0. Un evento che quest'anno si propone di diventare un ponte tra l'industria – che ha fame soprattutto di ingegneri e tecnici specializzati nei settori della meccanica e dell'elettronica – e il mondo giovanile. Ma anche di essere palcoscenico internazionale della fabbrica del futuro. Il Tunnel dell'innovazione nasce dalla collaborazione con il Cluster Fabbrica Intelligente, che riunisce più di 300 soci, tra imprese, università e centri di ricerca. Il Cluster ha selezionato i progetti che verranno presentati per conto del ministero dello Sviluppo economico, come esempi di innovazione made in Italy da mostrare anche all'estero. Pensati come impianti in evoluzione saranno al centro di un programma di ricerca industriale che coinvolgerà fornitori di tecnologie, system integrator, enti di ricerca e università. Al salone sono attesi più di 53mila visitatori.

—Na.R.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Nel mondo 4.0.** Sps Italia e Mecspe saranno vetrine dell'era 4.0. La formazione sarà uno dei temi trattati in entrambi gli eventi.



# Inseguimenti, geopolitica e cyber war A lezione di spionaggio nell'era social

## IL CASO

**I corsi si tengono  
in laboratori, poligoni  
cyber, autodromi  
e scuole di volo**

**FRANCESCO GRIGNETTI**  
ROMA

**C'**è l'ufficiale tutto d'un pezzo, atletico e strizzato nella sua divisa. L'ingegnere informatico che si vede da lontano che sa tutto di web e computer. E poi il vecchio marpione dei reparti investigativi di qualche polizia. Uno seduto accanto all'altro, sono i prossimi 007, selezionati dai nostri Servizi segreti, emozionati allievi della Scuola di formazione dell'Intelligence italiana. In sala ci sono anche un pugno di politici selezionatissimi, diversi rettori di Università, e dirigenti dei Servizi segreti. Ascoltano il premier, Giuseppe Conte, che sta annunciando una prossima Conferenza internazionale sulla radicalizzazione islamista, che si terrà a Roma, a maggio, ospiti le Intelligence di mezzo mondo, e che li ringrazia tutti: «Il dovere primario dell'Intelligence - dice - è quello di ridurre l'incertezza sul futuro, che, di suo, tende ad accrescersi a dismisura». Ma è un mondo dove tutto diventa sempre più complicato. «Non possiamo dimenticare i costi sociali dell'integrazione nei mercati globali, del libero movimento dei capitali, dell'adozione incontrollata delle nuove tecnologie, della crescita senza limiti della finanza globale».

Benvenuti all'inaugurazione dell'anno accademico di una scuola particolarissima, quella dove si diventa 007. Molta acqua è passata sotto i ponti dal passato tenebroso dei nostri Servizi segreti. Tante cose sono cambiate. Anche i meccanismi del reclutamen-

to e della formazione. A diventare agenti segreti, ora, solo una metà degli allievi viene dai Corpi armati dello Stato, l'altra metà dalla società civile. Erano liberi professionisti, giovani ricercatori universitari, personale di società private ad alta tecnologia. Presto vigileranno «sugli interessi politici, militari, economici, scientifici e industriali dell'Italia». Intanto queste primedonne dovranno imparare a fare squadra, perché se resta indispensabile l'operativo che rischia di persona sul campo e l'analista sofisticato, quel che davvero conta è la sinergia tra loro.

Un gran campo di intervento è l'Intelligence economica. «Il decisore politico - spiega il premier - deve fare la sua parte per disincagliare gli Stati dalle logiche perverse della competizione economica forsennata. Qui il compito dell'Intelligence è fondamentale».

Nella Scuola dello spionaggio si imparano tecniche classiche, tipo la guida veloce o il tiro a segno. Ma anche tecniche non convenzionali, come agganciare un prezioso informatore. Vecchi del mestiere salgono in cattedra e ricostruiscono casi concreti di cui sono stati protagonisti. Le lezioni, (571 attività con 5588 frequenze nel 2018) si tengono in laboratori, poligoni, inclusi quelli cyber, autodromi, scuole di volo. I programmi, oltre a un corso base sui valori e la mission del Servizio segreto, prevedono geopolitica e sfide globali, materie economico-finanziarie. E poi tanto, tantissimo futuro tecnologico. «Una sfida in particolare dice infatti il direttore, Paolo Nardone - attende la Scuola di formazione: formare "nuove generazioni" di professionisti dell'Intelligence. Generazioni che sappiano rispondere efficacemente alle sollecitazioni che tumultuosamente provengono dalla "quarta rivoluzione tecnologica", la rivoluzione della trasformazione

digitale».

Sarà l'Intelligence del futuro. Quella che già oggi si preoccupa del 5G, non tanto e non solo dei cinesi che si apprestano a costruire l'infrastruttura, quanto della rivoluzione dell'Internet delle cose, quando ogni singola automobile, come ogni elettrodomestico di casa, diventerà un terminale che dialoga con centrali invisibili e immateriali. E quindi ci vorranno i migliori web-007.

Il tutto, senza dimenticare le minacce più tradizionali. «Serve canalizzare l'impegno - conclude Conte - là dove più forte è la domanda di sicurezza dei cittadini. Per citare un caso emblematico, ci è ben chiaro che a destare un sentimento di incombente pericolo è la natura rapida, invisibile, mimetica e capillare dei processi di radicalizzazione».

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



## L'ANNUNCIO DI CONTE

### “Roma ospiterà un vertice globale dei servizi segreti”

L'Italia ospiterà un incontro dei servizi segreti dei principali Paesi con al centro il tema della radicalizzazione. All'inaugurazione dell'anno accademico della Scuola del Sistema di informazione per la Sicurezza della Repubblica, i servizi segreti, il premier Giuseppe Conte ha annunciato «una Conferenza internazionale delle intelligence più impegnate sulla , che si svolgerà a Roma a maggio, e «permetterà di favorire lo scambio e l'approfondimento di modalità operative e migliori prassi».



L'ESPRESSO

Il premier Conte e i vertici dei servizi nella sala operativa del governo a Forte Braschi

# Cina, la Ue studia Fondo sovrano a difesa dell'industria tecnologica

## COMMERCIO GLOBALE

La proposta sarà discussa al summit di Bruxelles di giovedì prossimo

Di Maio il 26 marzo vedrà Bolton e Ross a Washington

Un Fondo sovrano europeo per controbilanciare l'offensiva della Cina nei settori industriali strategici. La creazione di questo strumento di difesa è suggerita dal rapporto del Centro europeo di strategia politica, pubblicato per il summit Ue di giovedì. Intanto, anche per stemperare le polemiche sui rapporti Italia-Cina, il vicepremier Di Maio andrà il 26 marzo negli Usa. Vedrà il segretario alla sicurezza, Bolton e quello al commercio, Ross. **Beda Romano** — a pag. 21

# La Ue pensa a un fondo sovrano per difendersi meglio dalla Cina

## PECHINO-BRUXELLES

Il tema sarà discusso al summit europeo di giovedì e venerdì

Il progetto presentato da un think tank della Commissione

Dal nostro corrispondente BRUXELLES

È un vertice europeo ricco di temi quello che si terrà questa settimana a Bruxelles. Tra i dossier sul tavolo anche il futuro della politica industriale europea. In un rapporto, il Centro europeo di strategia politica, un organismo indipendente della Commissione europea, ha voluto disegnare una nuova strategia comunitaria per meglio affrontare la concorrenza internazionale, rilanciando l'innovazione, rafforzando le difese commerciali, magari anche creando un nuovo fondo sovrano europeo.

Il documento di 20 pagine reso pubblico ieri a Bruxelles è generoso di dati e statistiche. Riflette bene la nuova preoccupazione dell'establishment comunitario dinanzi alla minaccia economica e politica cinese, in linea con un recente articolo pubblicato dal Carnegie Moscow Center, nel quale la segretaria generale del Servizio europeo del-

l'Azione esterna, la diplomatica tedesca Helga Schmid, difende un ruolo «più assertivo» dell'Europa sulla scena internazionale.

Il Centro europeo di strategia politica è ben consapevole che la Cina sta travolgendo gli equilibri del libero mercato. Le imprese cinesi non sono solo forti di una incredibile economia di scala. Godono spesso di mercati protetti, di sussidi generosi e possono quindi produrre sotto costo, approfittando in molti casi della tecnologia occidentale utilizzata da produttori americani o europei che si sono insediati nel paese asiatico. Già oggi la Cina rappresenta il 56% delle vendite di auto elettriche nel mondo.

Secondo il Centro europeo di strategia politica, l'Unione non approfitta a sufficienza della sua economia di scala. Deve quindi completare il mercato unico per trarne maggiori vantaggi, tanto più che nel settore delle piattaforme elettroniche (da Facebook ad Amazon, da Spotify a Alibaba), le società americane controllano il 70% del mercato, l'Asia il 27%, l'Unione europea appena il 3%. Nell'era digitale, «l'economia di scala senza massa critica è un fenomeno nuovo che ha messo in crisi le società già esistenti».

In questo contesto, l'organismo comunitario sostiene che oltre a usare il volano comunitario per fi-

nanziare ricerca e sviluppo nei settori più innovativi e imporre i propri standard normativi, l'Unione europea dovrebbe anche meglio difendersi. Oltre al controllo degli investimenti provenienti da paesi terzi, dovrebbe meglio monitorare i numerosi meandri delle catene produttive, imporre reciprocità negli appalti pubblici, e, perché no?, creare un fondo sovrano europeo.

Questo nuovo strumento potrebbe essere utile per acquistare conoscenze tecnologiche, vantaggi competitivi, aziende strategiche. Un esempio è il fondo sovrano di Singapore che ha un valore di 100 miliardi di dollari e partecipazioni in oltre 40 paesi del mondo. Seguire questo esempio avrebbe ricadute positive per la stessa industria europea che potrebbe assicurarsi così una presenza in catene produttive da cui oggi è drammaticamente esclusa.

Il gruppo di lavoro comunitario cita tra le altre cose la Belt and Road





**L'ESPERTO**  
**«Ma col 5G  
ci possono  
controllare»**

STRAMBI ■ A pagina 9

# «Attenti al 5G, ci possono controllare»

L'ad di Itway Farina mette in guardia: pericolosa la tecnologia in mano a Pechino

## Il nuovo standard

Il 5G è il nuovo standard per la comunicazione mobile: assicura una velocità di download e upload molto elevata e permette di interagire con i dispositivi IoT

## Velocità supersonica

La caratteristica del 5G che lo differenzierà dai precedenti standard comunicativi è la velocità di connessione: tra le 100 e le 1.000 volte più veloce rispetto al 4G LTE



**Si possono installare dei sistemi segreti, backdoor (porte aperte o che si aprono da sole) capaci di agire in modo malevolo all'interno delle rete, seminando dei virus che possono creare danni o blocchi**



**È chiaro che se cerchiamo il prodotto tecnologico che costa meno di tutti è certamente quello, ma chiediamoci il perché. Il vero valore sono i dati che da lì passano: c'è la nostra vita e la nostra sicurezza**

**Tommaso Strambi**  
■ ROMA

«IL VERO valore, la miniera d'oro è il dato. Se uno ha chiaro questo non c'è dubbio che non possiamo dare le chiavi di casa a chiunque». Andrea Farina (foto), presidente e amministratore delegato di Itway Spa, da lui fondata nel 1996 e riconosciuta una delle aziende più innovative europee nel settore dell'*Information Technology*, è cauto quando si parla di aprire le porte (e il termine non è usato a caso) ad aziende controllate da paesi estranei al Patto Atlantico. Ma partiamo dall'inizio.

### Dottor Farina, che cos'è il 5G?

«È il successore del 4G, una rete ad alta velocità che arriva nell'ordine di 100 megabit al secondo, mentre il 5G garantisce una velocità di 1 gigabit al secondo. E, dunque, la tecnologia più veloce che può essere offerta».

### E questo non servirà soltanto per scaricare musica o film sui propri device?

«Certamente. Non è la fibra ottica. La fruibilità sarà sempre mag-

giore. Non ci sarà necessità di ponti radio. È d'importanza strategica, consentirà l'integrazione con i satelliti. Ci porterà nell'era dell'internet delle cose. Pensiamo a tutta l'area dell'*automotive*: strade più intelligenti per poi poter arrivare in futuro alla guida autonoma. Oppure all'uso di applicazioni che richiedono trasmissione di dati ad altissima velocità in caso di disastri naturali».

### Perché il 5G è considerato pericoloso?

«Lei immagini un utilizzo sempre più spinto in applicazioni industriali all'interno delle nostre aziende o in applicazioni di tipo militari. Ci sono reti militari protette, ma oggi molte comunicazioni, anche classificate, avvengono su reti internet tradizionali. Se, quindi, chi utilizza queste tecnologie ha valori diversi dai nostri potrebbe utilizzare *backdoor* (porte posteriori che possono essere aperte o che si aprono da sole in determinate condizioni), per poi iniziare ad agire in modo malevolo all'interno delle rete, seminando dei *malware* che possono creare danni o blocchi delle reti. Posso-

no sembrare scenari da fantascienza o da fantapolitica, ma spesso la realtà supera la fantasia. Essere prudenti in questo caso è fortemente consigliato».

### Chi gestisce la tecnologia può davvero controllarci?

«Ci sono casi in cui, soprattutto negli Usa e in Gran Bretagna, in cui quei paesi hanno verificato che qualcosa è accaduto. In effetti pensare di fare una rete 5G con tecnologia di un produttore che sicuramente non è nei paesi democratici qualche dubbio lo pone. Se, quindi, la Nato alza gli scudi, forse è il caso di ascoltarla. È chiaro che se cerchiamo il prodotto che costa meno di tutti è quello, ma chiediamoci il perché. Il valore d'oro sono i dati che da lì passa-



no. E lì c'è la nostra vita e la nostra sicurezza».

**E come può essere garantita?**

«Come occidentali di errori ne abbiamo fatti già tanti. Quando abbiamo trasferito le produzioni altrove perché più convenienti abbiamo aperto la porta ai rischi. Se non si riporta la produzione in Occidente delle evoluzioni tecnologiche ci ritroveremo, appunto, con un paese come la Cina che grazie ai grandi numeri che è grado di esprimere in termini umani può produrre a costi bassi senza garanzie alcune sulla nostra sicurezza. Ci deve pensare l'Unione Europea a garantire che i prodotti, i processi e i servizi venduti nell'Ue soddisfino gli standard di sicurezza informatica».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Assemblea Tim

## Gubitosi dà i titoli ai piccoli azionisti per non schierarsi

905<sub>MLN</sub>

Il valore in dollari dell'acquisizione di Nextel da parte di America Movil

MILANO

Tra scegliere se schierarsi con Elliott o con Vivendi all'assemblea del 29 marzo, l'ad di Telecom Italia Luigi Gubitosi ha dato la delega di voto delle sue azioni all'associazione dei piccoli azionisti Asati, che il 4 maggio 2018 ha votato per il fondo Usa, e che spesso si schiera a favore della Cdp e della creazione di una rete unica. Intanto in Brasile i rivali di Claro-America Movil hanno perfezionato l'acquisizione di Nextel, società della banda larga, che Tim Brasil aveva messo nel mirino. Schiacciata tra Telefonica e America Movil, Tim Brasil a questo punto pare sempre più destinata trovare un accordo con Oi, società telefonica brasiliana specializzata nella telefonia fissa, che è in crisi.

– Sara Bennewitz

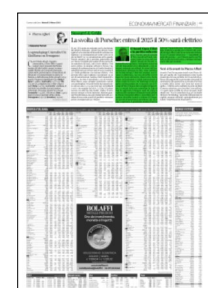
## Sussurri & Grida

### Il board Open Fiber e la partita sulla rete

(f.d.r.) Anche i piccoli azionisti di Tim, raccolti nell'Asati, voteranno contro la revoca dei consiglieri chiesta da Vivendi, all'assemblea del 29 marzo. Asati potrà contare sui voti dei dipendenti ed ex dipendenti, a cui andranno sommate un milione di azioni dell'amministratore delegato di Tim, Luigi Gubitosi, che ha dato delega. I titoli del manager non faranno la differenza, ma non dovrebbe servire dopo che i proxy advisor Iss, Glass Lewis e Fortis, hanno raccomandato ai fondi internazionali di votare contro la revoca. Nel frattempo si sta per aprire un'altra partita che si incrocia con le vicende di Tim: il rinnovo del consiglio di Open Fiber. La società della rete controllata da Cdp ed Enel ha approvato il bilancio 2018 che segna la scadenza del mandato dell'attuale board guidato da Franco Bassanini (foto). L'assemblea per le nomine dovrebbe tenersi a ridosso di Pasqua. Gli accordi di governance prevedono che sia la Cdp a esprimere il presidente mentre l'Enel ha indicato l'amministratore delegato, Elisabetta Ripa. Tuttavia la partita per il rinnovo del consiglio di Open Fiber cade in un momento delicato, in cui c'è grande attenzione — soprattutto da parte del governo — per il tavolo aperto con Tim sulla società della rete unica, e dunque nulla può essere dato per scontato.



© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Technology. Privacy threat

## Ad trackers on EU states' websites spark fears

Google and 100 other groups  
monitor citizens covertly in  
apparent breach of data rules

'We need an analysis  
from protection officers  
of how this behaviour  
is in line with GDPR'

MADHUMITA MURGIA  
EUROPEAN TECHNOLOGY CORRESPONDENT

EU governments are allowing more than 100 advertising companies, including Google and Facebook, to track citizens surreptitiously across sensitive public sector websites, in apparent violation of EU data protection rules, a study has found.

Danish browser-analysis group Cookiebot found ad trackers – which log users' locations, devices and browsing behaviour for advertisers – on the official government websites of 25 EU member states.

The French government had the highest number of ad trackers on its site, with 52 different companies tracking users' behaviour.

Google, YouTube and DoubleClick, Google's advertising platform, accounted for three of the top five tracking domains on 22 of the main government websites.

Researchers also studied the websites for EU public health services, finding that people seeking health advice on sensitive topics such as abortion, HIV and mental illness were met with commercial ad trackers on more than half of the sites analysed.

Nearly three-quarters of the 15 pages scanned on the Irish health service website contained ad trackers, while 21 different companies were monitoring a single French government webpage about abortion services.

Sixty-three trackers monitored a single German webpage about maternity leave.

Google DoubleClick trackers were found on health pages providing information on HIV symptoms, schizophrenia and alcoholism.

Researchers found that while many

governments mentioned Google analytics cookies, which are used to run the website, in their privacy policies, they did not disclose any advertising-related cookies.

"Any website has a responsibility to inform their user about any data collection and processing happening on their website," said Eliot Bendinelli at Privacy International. "The fact that these websites . . . can't comply with this basic requirement shows that the current tracking ecosystem is out of control."

Many commercial trackers appeared to be gaining access to these public websites through backdoor tactics, including via social sharing widgets, such as ShareThis.

"We found that a lot of adtech trackers were smuggling in other third parties through these plug-ins, without the consent of users or knowledge of the governments themselves," said Daniel Johannsen, chief executive of Cookiebot. "Although the governments presumably do not control or benefit from the documented data collection, they still allow the . . . privacy of their citizens to be compromised, in violation of the laws that they have themselves put in place."

Experts say the personal data that adtech companies are harvesting from visitors to EU government sites could be combined with data from other sources to draw detailed profiles of each unique user, which could in turn be sold to data brokers.

"Browsing histories are very intimate information. They show what we're worried about, what our plans are, what we are interested in, our daily routines, the focus of our work," Mr Bendinelli said. "Government websites are . . . a

case that's especially concerning. They offer crucial information and services that people depend on and often can't choose not to use."

Diego Naranjo, senior policy adviser at the civil rights organisation European Digital Rights in Brussels, said Cookiebot's findings raised questions about whether the public websites were in violation of the EU-wide General Data Protection Regulation.

"We need an analysis from EU data protection officers of how this behav-

is in line with GDPR," he said. "It's obvious to me how this is based on legal grounds . . . It shows how pervasive and broken online ad tracking aims, and how urgently we need to t."

oogle said: "Our policies are clear: if site publishers choose to use Google

or advertising products, they must gain consent for cookies associated with those products." Google did not permit publishers to "build targeting based on users' sensitive information, including health conditions like pregnancy or HIV".

Facebook said the investigation highlights websites that have chosen to

Facebook's Business Tools, for example, the Like and Share buttons, or Facebook pixel. Our Business Tools on websites and apps grow their communities or better understand how people use their services. Facebook considers it the responsibility of the website owner to inform users of which companies may be tracking them."

Timori per le attività di monitoraggio nascosto dei cittadini, da parte di aziende pubblicitarie, sui siti online

