

## Rassegna del 20/02/2019

\*\*\*

Repubblica	33	Apple, terremoto al vertice per preparare il dopo iPhone	Rampini Federico	1
Sole 24 Ore	10	Amazon lancia Prime Now per le Pmi del food	Simonetta Biagio	2
Italia Oggi	23	I piccoli del food su Amazon	...	3
Sole 24 Ore	9	Yeppon, l'Amazon brianzola cresce con servizi e territorio	Mancini Giovanna	4
Sole 24 Ore	26	Money transfer, tassa ancora inapplicabile	De Vito Gaetano	6
Mf	14	Digitalizzare la produzione per battere la crisi	Fanizzi Marco	7
Mf	8	Depobank, i soci cercano partner	Gualtieri Luca	8
Stampa Tuttoscienze	33	Le reti neurali stanno imparando a scrivere e a raccontare - I software, le nostre Muse	Grigliè Emanuela	9
Stampa Tuttoscienze	32	I segreti del museo digitale - Il museo è figlio dell'algoritmo	Bozzato Fabio	11
Corriere della Sera	45	Umanesimo digitale, il nuovo lavoro (che c'è)	Stringa Giovanni	13
Sole 24 Ore .lavoro	30	In breve - Nella formazione duale la risposta a Industria 4.0	Casadei Cristina	15
Panorama	70	Parla che ti ascolto	Morello Marco	16
Corriere della Sera	38	La tecnologia cinese e la competitività europea	Colao Vittorio	19
Mf	7	La Germania verso il sì a Huawei	Carosielli Nicola	20
Stampa Tuttoscienze	31	Il pinzimonio cresce in versione 4.0	Magri Fabiana	21
Repubblica	31	Telecom, la Cdp sale oltre il 5 per cento in attesa del nuovo piano	Bennewitz Sara	23
Sole 24 Ore	13	Panorama - Telecom, Cdp al 5,03% Piano senza scorpori e nuove svalutazioni	Olivieri Antonella	24
Il Fatto Quotidiano	15	Privatizzazioni addio, ora i buchi li paga lo Stato - Privatizzazioni addio Rete Tim, la retromarcia verso il capitalismo di Stato	Meletti Giorgio	25
Il Fatto Quotidiano	18	Intervista a Luigi Zingales - I rischi "Lo Stato deve attirare capitali esteri, non fare il tappabuchi"	Capozzi Fiorina - Scacciavillani Gaia	27
Sole 24 Ore .lavoro	30	In breve - In Tim check up per tutti, gratuito per gli over 45	Pogliotti Giorgio	29
Sole 24 Ore	17	Mediaset verso rinnovo buyback	R.Fi.	30

# Apple, terremoto al vertice per preparare il dopo iPhone

L'obiettivo è aumentare il fatturato con streaming e servizi  
Frenata anche nell'auto elettrica: Google è più avanti

Dal nostro corrispondente

**FEDERICO RAMPINI, NEW YORK**

**C'**è una vita dopo l'iPhone? Apple vuole credere di sì. Il chief executive della multinazionale di Cupertino, Tim Cook, sta cambiando una parte dei vertici aziendali per preparare un futuro meno dipendente dallo smartphone. Una strategia obbligata, visto che l'iPhone sta perdendo colpi su più fronti: in Cina è sceso al quinto posto tra i marchi più venduti; anche negli Stati Uniti i consumatori cominciano a nutrire dubbi sulla giustificazione del "sovrapprezzo Apple", e sono meno fanatici di una volta nell'inseguire ogni novità. A conferma di queste difficoltà, da quest'anno Apple ha smesso di divulgare il numero di iPhone venduti, inaugurando la regola per cui la trasparenza fa male (se è foriera di cattive notizie). Il rimpasto del top management operato da Cook non sembra avere precedenti dai tempi della morte del fondatore, Steve Jobs, secondo un retroscena pubblicato dal *Wall Street Journal* e informato da alcune "gole profonde" interne a un'azienda notoriamente poco incline a raccontarsi. Tra i nomi più in vista figura la promozione del numero uno per l'intelligenza artificiale, John Giannandrea; un aumento di poteri e risorse per il capo del settore dei servizi, Eddy Cue;

l'uscita di scena della direttrice delle vendite al dettaglio, Angela Ahrendts, e del responsabile di Siri (l'assistente vocale) Bill Stasiar. Il nuovo organigramma rivela l'indirizzo strategico: si tratta di accelerare la transizione da un modello di business trainato dall'iPhone, verso uno in cui peseranno di più i servizi e altre tecnologie innovative. Un altro segnale è la riduzione di personale (meno duecento dipendenti) nella divisione che sperimentava l'auto senza guidatore. All'origine c'è un accumularsi di difficoltà, perfino sconfitte. Le vendite degli iPhone sono molto meno brillanti di una volta, il mito della superiorità di Apple che nessuno contestava ai tempi di Jobs oggi lascia indifferenti ampie fasce di consumatori. I gadget alternativi come AppleWatch e le varianti dei Pod, non hanno sfondato e di certo non sostituiscono l'iPhone. Nell'auto del futuro Google è più avanti. Nello streaming di film, serie tv, musica, vincono Netflix, Amazon, Spotify. Amazon è in vantaggio per la penetrazione nelle case dei consumatori dell'assistente vocale Alexa. E' ancora il *Wall Street Journal* a notare che Apple l'anno scorso ha aumentato del 23% i suoi investimenti in ricerca e sviluppo, fino a superare quota 14 miliardi di dollari, e tuttavia non ha risultati che aprano nuove fonti di reddito. Eppure è dal 2010 che Cook parla della necessità di adattarsi per un

era post-iPhone. Di fatto però l'iPhone continua a generare i due terzi del fatturato aziendale; e nell'ultimo quinquennio ha trainato per l'85% la crescita di Apple. Ora l'obiettivo di Cook è quello di avere per il prossimo quinquennio più del 60% della crescita generata dai servizi. Che significa abbonamenti in streaming (video, musica); sistemi di pagamento su smartphone, e vendite dei negozi App-store sia fisici che digitali. Riuscire a vendere più servizi può essere utile anche per fidelizzare gli utenti di iPhone, proprio come Amazon con il successo del suo streaming ha aumentato l'attrazione verso l'abbonamento Prime. Al momento Apple ha un pubblico di 360 milioni di abbonati paganti per le varie forme che propone; vuole raggiungere il mezzo miliardo l'anno prossimo. Tra i nuovi servizi che sta studiando, c'è un accordo con i grandi giornali per offrire un abbonamento mensile. Più un miliardo di investimenti, già quest'anno, per produzioni cinematografiche.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

66%

Due terzi del fatturato Apple è generato dalle vendite di iPhone

60%

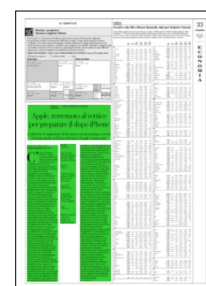
L'obiettivo è di generare il 60% della crescita con i servizi

360 MLN

Oggi Apple ha 360 milioni di abbonati ai servizi digitali

14 MLN

Apple ha investito in ricerca e sviluppo 14 miliardi di dollari



**SERVIZI LOGISTICI**

# Amazon lancia Prime Now per le Pmi del food

Nuova partnership fra Amazon e alcune aziende italiane. Si chiama "Start-up e piccoli produttori", ed è il programma legato a Prime Now lanciato oggi dal colosso di Seattle. Si tratta di un'iniziativa dedicata alle aziende italiane dell'agroalimentare costituite da non più di 5 anni, con un fatturato dell'ultimo esercizio inferiore a dieci milioni di euro e che vendono solo prodotti 100% italiani. Il servizio consentirà alle aziende di promuovere e far conoscere le eccellenze alimentari ai clienti Prime di Milano, usufruendo del servizio di consegna di Prime Now in 1 ora o in finestre a scelta di 2 ore, sette giorni su sette. I produttori e le start up che parteciperanno al programma avranno a disposizione tre settimane di presenza su Prime Now nella città di Milano, e un pacchetto marketing per avere visibilità sul sito. Al termine del periodo di visibilità valuterà con Amazon se proseguire. Tra i primi a partecipare al programma che debutta oggi ci sono My Cooking Box, la startup che prepara la confezione contenente tutto il necessario per preparare a casa un piatto italiano gourmet, secondo la ricetta di uno chef, con ingredienti solo Made in Italy. Poi anche il Frantoio Muraglia (produttore di olio extra vergine d'oliva che nasce in Puglia), Morettino (azienda di torrefazione siciliana), Pralina (azienda pugliese che produce zuppe e vellutate bio) e Sabadi, produttore di cioccolato di Modica.

— **Biagio Simonetta**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## I piccoli del food su Amazon

Da oggi è attivo un nuovo programma Amazon per **Prime Now**, il servizio di consegne ultra veloce di Amazon (H24, 7 giorni su 7), a Roma e Milano. Il nuovo programma si chiama «Start-up e piccoli produttori». L'iniziativa è dedicata alle aziende dell'agroalimentare che soddisfano due tra i requisiti seguenti: la società deve essere costituita da non più di 5 anni, avere un fatturato dell'ultimo esercizio inferiore ai 10 mln di euro e vendere prodotti 100% italiani, con produzione in Italia. Si parte da Milano; i clienti prime della città, usufruendo del servizio Prime Now in un'ora o in finestre a scelta di due ore, potranno assicurarsi i prodotti delle aziende fornitrici. Che avranno tre settimane di presenza e un pacchetto marketing su sito e app Prime Now. Amazon fornirà riscontri alle aziende con metriche marketing (es. Ctr, Sov, open rate) e commerciali (es. vendite per singola referenza, trend settimanali). Al termine del periodo, il fornitore valuterà con Amazon se proseguire la vendita su Prime Now.



# Yeppon, l'Amazon brianzola cresce con servizi e territorio

## E-COMMERCE

Fondata nel 2011 da 3 amici trentenni, oggi l'azienda fattura 42 milioni di euro

Prossime tappe: crescita all'estero, acquisizioni e piattaforma cashback

### Giovanna Mancini

L'Amazon della Brianza ha un nome bizzarro che contiene già in sé un piccolo piano industriale e tutto l'entusiasmo dei fondatori allora trentenni che, nel 2011, hanno dato vita all'azienda: «Yeppon» ovvero «Sì (Yep, all'americana), online».

Una sorta di autoincoraggiamento che i tre amici – Danilo Longo, Andrea Bonetti, Cristian Sacchini, tutti provenienti da precedenti esperienze nel mondo del commercio online – hanno voluto fare a se stessi. Non era il periodo migliore, infatti, per mettere in piedi una start up. Ma i tre soci avevano intuito il potenziale elevatissimo dell'ecommerce e le nicchie di mercato in cui potersi infilare per resistere alla concorrenza dei colossi come Amazon, ma anche di un sottobosco di piccoli operatori che spesso adottano pratiche commerciali sleali.

Un'intuizione corretta: in questi otto anni la crescita è stata costante, a due cifre, e Yeppon ha raggiunto i 42 milioni di euro di fatturato nel 2018 (il bilancio è ancora in fase di chiusura), con una crescita del 15% sull'anno precedente. Nell'ufficio di Nova Milanese e nel vicino centro logistico lavorano oggi 28 dipendenti e il portale gestisce un catalogo di quasi 400mila articoli, in gran parte nel settore dell'elettronica di consumo e informati-

ca, che incide per l'80% circa sul fatturato complessivo dell'azienda.

«Ma nel tempo abbiamo inserito progressivamente altre categorie del largo consumo e oggi vendiamo quasi tutto – spiega Longo – tranne prodotti alimentari». Mai dire mai, comunque: il Food è un settore importantissimo, quello che sta crescendo di più online. «Abbiamo ricevuto diverse proposte di collaborazione – aggiunge Longo –. Ma è difficile seguire troppe cose e farlo bene come cerchiamo di fare noi, dando valore aggiunto alla nostra offerta e ai nostri servizi. Perciò, al momento, preferiamo concentrarci sui segmenti già avviati». Oltre all'elettronica, anche accessori e ricambi per moto e auto, prodotti per la casa a fai-da-te, giocattoli, oggetti per la nautica, moda e accessori, materiali per l'ufficio... Tutto in partnership con alcuni tra i più importanti brand italiani.

«Questo è uno degli elementi che ci distingue da altri player e dà valore aggiunto – precisa il fondatore –. Abbiamo un catalogo di prodotti di fascia medio-alta, che vogliamo mantenere e migliorare». Come ogni negozio multimarca di livello che si rispetti, Yeppon gioca la carta dei servizi aggiunti, tra cui consegna oraria, consegna al piano con ritiro dell'usato e installazione, ma anche possibilità di ritirare gli acquisti presso uno degli oltre 4mila punti fisici TNT e FermoPoint oppure nella sede di Nova Milanese, scelta preferita dal 15% dei clienti, per risparmiare sui costi di spedizione. «Siamo un po' vecchio stile, in questo, ma vediamo che funziona. E comunque tutto nel segno dell'omnicanalità», precisa Longo. Call center e customer care sono operativi sette giorni su sette e il portale è fornito di un servizio di chat per assistere i clienti durante l'acquisto.

Ma i clienti (oltre 400mila) chi sono? Non proprio ragazzini: la fascia di età più rappresentata è quella tra i 35 e i 55 anni. Tutte persone dotate di un certo portafoglio, per intendersi, residenti soprattutto nei grandi centri urbani, con Milano e Roma a farla da padrone.

Ma l'avventura di Yeppon, nel 2017, è arrivata anche oltre i confini nazionali: Germania, Francia e Spagna, grazie soprattutto ai prodotti di ricambio per moto e auto, rappresentano ormai il 10% del fatturato e il prossimo obiettivo è il Regno Unito. «Stiamo aspettando di capire che cosa accadrà con Brexit – dice Longo – ma in ogni caso entro cinque anni vorremmo arrivare a una quota di esportazioni del 50%». L'estero è presente anche nel catalogo, sebbene la stragrande maggioranza dei brand in vendita sia italiana. Della sua essenza «made in Italy», del resto, Yeppon fa un punto di forza, compresa la scelta di non esternalizzare alcun servizio, ma di valorizzare al massimo tutte le competenze e il capitale umano presenti sul territorio. Compreso il Competence Center, che ha sede anch'esso nel cuore della Brianza, a Meda.

Per il futuro, la strategia è cambiare, evolvere sempre, prevenire le mosse dei concorrenti. Nei mesi scorsi Yeppon ha acquisito due piccole realtà locali: Coffee Guru, brand del caffè con sede nel Comasco, e Papername, azienda milanese che produce carta da regalo personalizzata. «Ora stiamo lavorando per diventare una piattaforma globale di ecommerce e cashback – spiega Longo –: i nostri clienti, con unico account, potranno acquistare anche su altri negozi online convenzionati e accumulare soldi da spendere sul nostro sito. Abbiamo già in corso alcune trattative».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**CARTA D'IDENTITÀ****42 milioni****In crescita**

Con un aumento del 15% circa sull'anno precedente, il bilancio 2018 di Yeppon dovrebbe chiudersi sopra i 42 milioni di euro di fatturato, con marginalità in miglioramento

**400mila****Il catalogo**

Partito come sito e-commerce dedicato all'elettronica di consumo, oggi Yeppon ha un catalogo di quasi 400mila prodotti in tutte le categorie del largo consumo, tranne il Food. L'obiettivo è ampliare ulteriormente la gamma, per diversificare il business, oggi concentrato per l'80% sull'elettronica

**10%****Oltreconfine**

Nel 2017 l'avventura di Yeppon ha valicato i confini nazionali: l'azienda brianzola vende anche in Germania, Francia e Spagna, realizzando all'estero il 10% del fatturato. L'obiettivo è arrivare al 50% di export entro cinque anni

**15%****Ritiro in sede**

Oltre alla consegna al piano, Yeppon propone anche di ritirare gli acquisti in oltre 4mila punti Tnt e FermoPoint o nella propria sede. Un'opzione scelta dal 15% dei propri clienti

**Chilometro**

**Zero.** A sinistra e destra, il centro logistico di Yeppon, a Nova Milanese, da cui partono gli ordini per tutta Italia e l'estero. In alto, i tre fondatori: da sinistra, Danilo Longo, Andrea Bonetti, Cristian Sacchini



# Money transfer, tassa ancora inapplicabile

## RIMESSE ESTERE

**Il termine per emanare il provvedimento è scaduto il 18 febbraio**

**Gaetano De Vito**

Come per l'imposta di bollo sulle rimesse estere, attuata nel 2011 e mai acquisita nelle casse dello Stato fino alla sua abrogazione, la tassa sui money transfer, istituita a decorrere dal 1° gennaio 2019, non potrà essere riscossa e versata finché non saranno emanati i provvedimenti sulla riscossione, d'intesa con l'agenzia delle Entrate e la Banca d'Italia, il cui termine ordinario è scaduto lunedì 18 febbraio.

Gli istituti di pagamento non sono infatti, a questi fini, né agenti della riscossione né sostituti d'imposta in base all'articolo 64 del Dpr 600/73 e quindi non obbligati alla rivalsa e al successivo versamento all'Erario dell'imposta trattenuta. Ne conseguirebbe, in mancanza del provvedimento, non solo che i soggetti potrebbero essere confusi o scambiati fra loro, come paventato anche dal Centro studi di Camera e Senato, ma che il mancato diritto di regresso violerebbe, di fatto, il divieto di doppia tassazione in base allo stesso presupposto.

Detto questo, ad oggi gli istituti di pagamento non possono che essere relegati nella categoria dei cosiddetti «agenti contabili» destinatari, nella qualità di delegati, di oneri meramente strumentali all'esazione di questa imposta, ritrovandosi semmai nella stessa condizione dei gestori della riscossione dell'imposta di soggiorno.

Con riferimento all'esclusione da questa imposta delle transazioni commerciali, è appena il caso di evidenziare che si tratterebbe di operazioni del tutto marginali e per lo più non poste in essere dagli istituti di pagamento. Tuttavia, a vantaggio della certezza, vale la pena trattenere la locuzione «transazione

commerciale» nel recinto del termine giuridico utilizzato nel Dlgs 231/2002 (Attuazione della direttiva 2000/35/CE relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali) dove si stabilisce che per «transazioni commerciali» si intendono i contratti, comunque denominati, esclusivamente tra imprese. Questo per evitare la difficile gestione circa la prova di transazioni commerciali solo indirette, laddove la rimessa fatta da un cittadino straniero abbia come destinazione un altro soggetto che utilizzerebbe la valuta per un'operazione di acquisto. Ma anche sotto il profilo soggettivo, la norma ha bisogno di essere chiarita, posto che il riferimento ai trasferimenti di denaro effettuati dagli istituti di pagamento, «di cui all'articolo 114-decies» del Testo unico bancario (Tub), va inteso nel senso di assoggettare ad imposizione le rimesse extracomunitarie poste in essere non solo dagli istituti di pagamento italiani iscritti all'albo in base all'articolo 114-septies del Tub ma anche da tutti gli altri istituti europei.

Tenuto conto di quanto sopra, e per evidenti questioni pratiche, l'imposta non potrà che essere acquisita allo sportello ovvero presso gli agenti in attività finanziaria i quali, quando in rappresentanza degli istituti comunitari esteri, sono anche gli unici soggetti di diritto in Italia in virtù del cosiddetto «passporting», che permette di operare nello Stato anche senza stabile organizzazione ma dotandosi del solo punto di contatto, ai fini antiriciclaggio.

Infine, una questione a parte riguarda le rimesse operate da banche e Poste italiane le quali, pur essendo classificate dalle direttive comunitarie «prestatori di pagamento», non compaiono tra i soggetti di cui all'articolo 114-decies a cui si applica la tassa; generando un discrimine rappresentato anche dall'Agcm con segnalazione AS1562, che evidenzia, tra l'altro, il rischio di riduzione della trasparenza sui servizi di pagamento all'estero.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Digitalizzare la produzione per battere la crisi

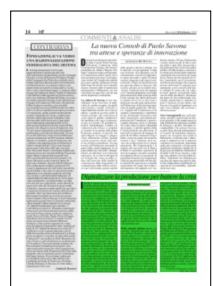
DI MARCO FANIZZI\*

I dati Ice (l'agenzia per la promozione delle aziende italiane all'estero) comunicati qualche mese fa hanno mostrato come il 2017 abbia rappresentato un anno senza precedenti per le esportazioni targate made in Italy. Una crescita complessiva del 7,4%, con ricavi pari a 448 miliardi di euro e un saldo positivo di oltre 47 miliardi. Il solo settore del manifatturiero ha fatto registrare un aumento delle esportazioni di oltre 7 miliardi. Dati che non fanno altro che confermare il posizionamento dell'Italia come una delle maggiori nazioni esportatrici e manifatturiere a livello globale. Tuttavia, bisogna essere consapevoli che esistono diverse incognite all'orizzonte, una fra tutte le chiusure del commercio internazionale, con il tema dei dazi a rappresentare uno dei principali rischi sulla crescita di Paesi come l'Italia. In generale, si prospetta potenzialmente una situazione internazionale che sulla carta potrebbe richiedere un ulteriore salto di livello relativo alla competitività del nostro export. Le nostre piccole e medie imprese devono continuare ad attrezzarsi per i mercati esteri con sempre più convinzione per non permettere a questo trend positivo di subire rallentamenti, alla luce dei mutevoli e sfidanti scenari globali. Ecco perché gli investimenti in digitalizzazione diventano ancora di più irrinunciabili. Sin dalla presentazione del piano Industria 4.0, gli impatti positivi della tecnologia sull'adozione di strategie volte all'esportazione è stata lampante. Le pmi si sono adoperate per implementare soluzioni che permettessero loro di abbattere le barriere territoriali, attraverso progetti di e-commerce, strategie di marketing digitale più mirate e in linea con le caratteristiche dei mercati di approdo, piani articolati volti al miglioramento dei servizi di vendita e di customer-care.

**Molte aziende italiane** hanno, nel

concreto, digitalizzato tutta quella fase del loro business votata più al contatto diretto con i mercati e con i clienti di riferimento. Alla luce delle nuove sfide internazionali, è probabile che queste azioni di digitalizzazione non siano più sufficienti. C'è la necessità di continuare il lavoro per potenziare lo stadio successivo della digitalizzazione, ovvero accelerare il processo di trasformazione digitale della propria catena del valore e di fornitura. Investire in maniera strategica sulle tecnologie di digital manufacturing, digitalizzare i processi produttivi per incrementare le capacità di personalizzazione dei prodotti, velocizzando il time-to-market e contenendo i costi di produzione. In questo senso, l'Internet delle Cose (IoT) è, in Italia, una tecnologia ancora poco utilizzata dalle aziende con vocazione esportatrice. Eppure, insieme gli analytics predittivi di complemento, sono tra le tecnologie con maggior impatto potenziale sulle dinamiche della produzione industriale. Macchine interconnesse che scambiano dati tra loro e sono in grado di prevedere i malfunzionamenti degli impianti. Processi produttivi più efficienti grazie alla limitazione degli scarti e alla riduzione dei blocchi delle macchine stesse. Come è emerso nella recente ricerca dell'Osservatorio Internet of Things della School of Management del Politecnico di Milano, nel 2017 a guidare gli investimenti italiani relativi all'IoT è stato lo smart-metering (26% di un mercato che vale 3,7 miliardi di euro), grazie alle norme legate al gas e all'installazione dei contatori elettrici intelligenti, seguito dall'automotive che ha fatto registrare una quota degli investimenti pari al 22%. Ci sono ancora ampi margini di crescita. Per l'IoT applicato alla manifattura e, di conseguenza, per la manifattura made in Italy stessa. Non perdiamo questa occasione. (riproduzione riservata)

\*Vp&Gm Enterprise sales di  
Dell EMC Italia



# Depobank, i soci cercano partner

*L'istituto è destinato alla valorizzazione dopo l'ipo di Nexi. Il dossier potrebbe interessare a fondi specializzati in banche, come Jc Flowers, Oaktree, Sc Lowy e Attestor*

DI LUCA GUALTIERI

**M**entre Nexi procede speditamente verso la quotazione (il filing a Consob e Borsa Italiana potrebbe essere presentato tra oggi e domani), i fondi Clessidra, Advent e Bain sono al lavoro anche sulla valorizzazione di Depobank. L'istituto, guidato da Fabrizio Viola, è nato l'anno scorso con la scissione delle attività di natura strettamente bancaria da quelle dei pagamenti, destinate per l'appunto alla quotazione. Secondo quanto risulta a *MF-Milano Finanza*, l'intenzione degli azionisti sarebbe quella di individuare un partner finanziario che entri nel capitale consentendo una exit graduale, anche se con tempi più lunghi rispetto a quelli dell'ipo di Nexi. L'ingresso di nuovi investitori metterebbe inoltre nuove risorse a disposizione del management, consentendogli di perseguire al meglio gli obiettivi industriali: già oggi la società offre servizi a oltre 400 clienti, tra cui banche, sgr, fondi pensione, pubblica amministrazione e corporate. Nell'ultimo anno Depobank ha inoltre svolto il ruolo di banca depositaria per oltre 60 miliardi di masse gestite e ha intermediato circa 600 milioni di operazioni di incasso e pagamento. A chi potrebbe interessare l'asset? Da un lato ci sarebbero intermediari come Société Générale Securities Services, Bnp Paribas Securities Services o State Street che negli ultimi anni sono

cresciuti molto, anche grazie ad acquisizioni ammirate. Secondo fonti finanziarie però il dossier potrebbe entrare nel radar di fondi specializzati in servizi finanziari e già presenti sul mercato italiano. I nomi sarebbero insomma quelli di Jc Flowers, Oaktree, Sc Lowy e Attestor che negli ultimi anni sono sempre più presenti nelle partite bancarie italiane.

Nel frattempo procede speditamente il processo di quotazione di Nexi. L'idea sarebbe quella di sfruttare la finestra di aprile, giocando in anticipo rispetto alle elezioni europee che potrebbero creare una certa fibrillazione sul mercato. Entro fine febbraio dovrebbe partire un serrato roadshow con le consuete tappe di Londra e New York, visto che circa la metà del book potrebbe essere coperta da investitori internazionali.

Sul mercato potrebbe finire circa il 35% della società in opvs. Le stime che circolano in questi giorni parlano di un enterprise value intorno a sette miliardi, pari a 14-15 volte l'ebitda e in linea con i multipli espressi dal settore dei sistemi di pagamento digitali. Basti pensare che l'anno scorso Adyen, la società di pagamenti olandese, ha raggiunto in poche settimane di negoziazione una capitalizzazione di 13 miliardi di euro. Come nel caso dell'americana Square, il rally borsistico era figlio non solo di un forte appeal speculativo ma anche di fondamentali economici solidi. Premesse che potrebbero valere anche per Nexi. (riproduzione riservata)



Fabrizio Viola



**Le reti neurali  
stanno imparando  
a scrivere  
e a raccontare**

EMANUELA GRIGLIÉ

PAG. 33

Molti esperimenti rivelano limiti evidenti, ma la capacità delle reti neurali di imparare continua a crescere

# I software, le nostre Muse Romanzi, film horror e anche musica L'AI sta sperimentando la creatività

EMANUELA GRIGLIÉ

**E**ra un notte buia e tempestosa. Incipit tutti uguali, addio. Tempo una manciata d'anni e le macchine ce ne forniranno a tonnellate, originali e dal gradimento assicurato. E non si fermeranno lì.

«Molti autori sono ancora convinti che i software non siano creativi. Ma già scrivono musiche ed eseguono opere d'arte. È facile cadere nella tentazione di pensare che la creatività sia una caratteristica solo umana, legata ad aspetti ineffabili, che sfuggono agli schemi computazionali e puramente logici dei robot. Invece si stanno facendo passi da gigante in questa direzione», ci spiega Joseph Sassoon, autore del libro «Storytelling e Intelligenza Artificiale» (FrancoAngeli). Esempi - spiega lui, che insegna «Brand Storytelling» all'Università di Pavia, è partner di Alphabet Research ed è membro del comitato scientifico dell'Osservatorio Storytelling - ce ne sono tanti, tutti recentissimi.

## Finanza e sport

«C'è il romanzo giapponese che è entrato in un concorso piazzandosi bene, ed era stato elaborato autonomamente. Senza dimenticare che sempre più spesso grandi media, da «Forbes» al «Wall Street Journal», utilizzano programmi per scrivere articoli. Soprattutto narrazioni di finanza o di sport». La prima crona-

ca giornalistica scritta da una macchina risale al 2009 ed era il prodotto di un software creato da un gruppo di ricercatori che hanno poi fondato la start-up Narrative Science, che oggi promette una tecnologia «che interpreta i dati e li trasforma in narrative ricche di senso, in un linguaggio naturale e a una velocità senza precedenti».

Ma è soprattutto nel cinema che l'«Artificial Intelligence» creativa sembra avere ottime applicazioni. «È stata usata da Fox, che ha arruolato Watson, il super-computer di Ibm, per creare trailer cinematografici perfetti. Mentre la start-up belga Script-Book ha sviluppato uno strumento per analizzare le sceneggiature di un film e predirne il successo, con un tasso di attendibilità tre volte superiore agli analisti umani», racconta Sassoon. Insomma tanti segnali di una tendenza in atto.

«Un paio d'anni fa al Sci-Fi di Londra è stato presentato un film, «Sunspring», progettato da una macchina. L'audience l'ha gradito solo in parte, perché la storia è sembrata strana, con sviluppi anche incredibili. Tipo quando, senza motivo, il protagonista vomita un occhio. Ma era due anni fa. Oggi ci sono community di autori che lavorano fianco a fianco con esperti di AI». Tipo Shelley (in onore all'autrice di Frankenstein), bot che genera storie horror. Un limite è che questi «scrittori» hanno poca esperienza dell'esistenza e sono senza morale. Però l'AI può

digerire enormi quantità di dati e quindi si potrebbe arrivare, un giorno, a libri o film personalizzati per piacere a colpo sicuro a un utente specifico, di cui si conoscono i gusti. «Per riuscirci le macchine dovranno diventare ancora più sofisticate. Oggi sono in grado di inventare storie semplici e un po' sgrammaticate. Ma tra 5-10 anni, probabilmente, i libri scritti dall'Intelligenza Artificiale diventeranno la norma. La fase che viviamo è quella di una collaborazione, da cui gli umani possono trarre vantaggio. Gli algoritmi, per esempio, possono fornire tutta una serie di idee al regista su come sviluppare una trama o quali nuovi snodi una serie tv potrebbe seguire. A oggi, però, in un'ipotetica gara di creatività vincono ancora gli umani».

## Il politico astuto

La forza «disruptive» dell'AI potrebbe essere stata un po' sopravvalutata: rivoluzione annunciata, ma pure il robot giudicato più elementare, l'auto senza guidatore, non esiste ancora. «La storia della tecnologia ha visto sempre dei



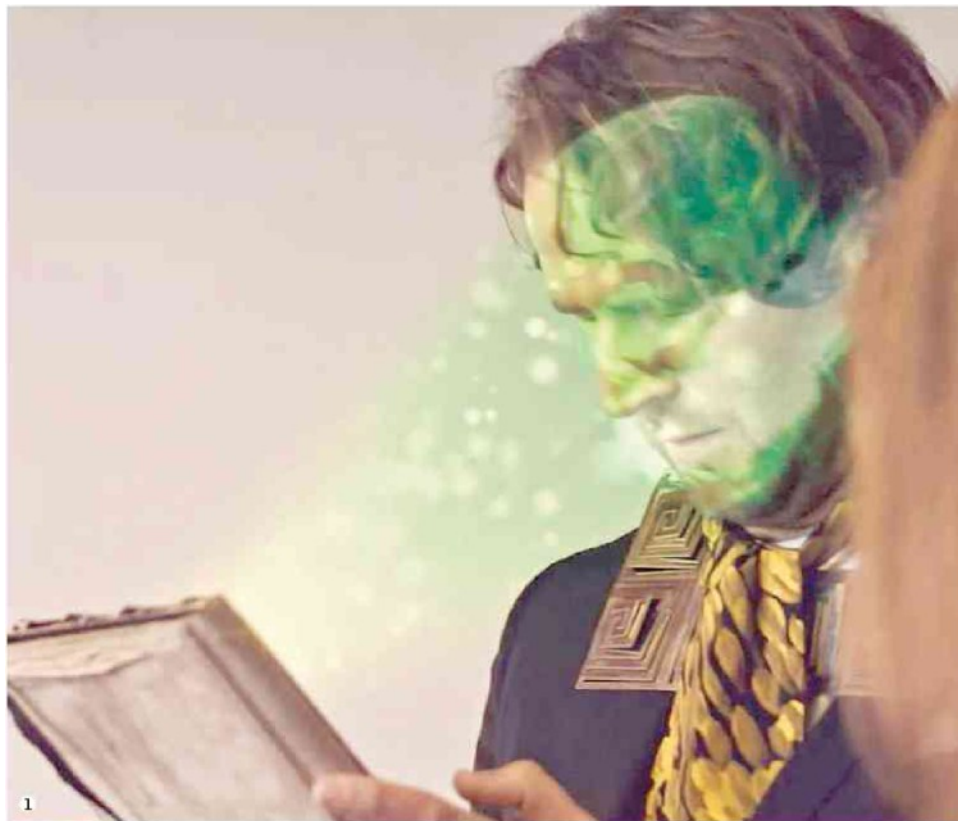
momenti di pausa prima di ripartire in modo straordinario. Basta ricordare come dopo il boom di Internet degli anni 2000 ci fu il crollo delle start-up per sopravvalutazione del mercato. Durò 2-3 anni, poi Internet è ripartito, cambiando la vita di tutti noi. Lo stesso potrebbe accadere con i robot. A oggi l'intelligenza delle macchine, però, non è ancora neanche all'altezza di quella dai un bambino di 5 anni».

E chiunque abbia dialogato

con un chatbot (un software progettato per simulare una conversazione con un umano) non ha dubbi. Anche se sono state introdotte funzioni più umane, per esempio se ci si rivolge a Siri (l'assistente digitale di Apple), chiamandola Alexia (il corrispondente di Amazon), si offende. Ma è un divertimento. «I chatbot commerciali non sono la forma più avanzata di AI e sono rivelatori di quanto queste tecnologie siano giovani - ag-

giunge Sassoon -. Ma ci potranno essere straordinari sviluppi. Anche preoccupanti. Un algoritmo potrà scrivere il discorso politico perfetto, in grado di raccogliere il massimo dei consensi. Dipenderà molto dalla capacità umana di trovare le giuste mediazioni e gli strumenti di controllo per non perdere la sedia sotto il sedere. Perché, è certo, la tecnologia non si fermerà». —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



1. Il film di fantascienza «Sunspring», ideato da una rete neurale 2. Shelley è un bot che genera storie horror 3. La start-up «Narrative Science» inventa trame

TECNOLOGIA

## I segreti del museo digitale

FABIO BOZZATO

PAG. 32

DEDICATO AL NOVECENTO, È LA NUOVA MERAVIGLIA DI MESTRE

# Il museo è figlio dell'algoritmo

## Chi sono i designer dell'high tech che danno vita alle esperienze di M9

FABIO BOZZATO

**B**isogna cominciare dai numeri: 6 mila foto, 820 video, 400 file audio, 500 «record» di materiale iconografico, compresi manifesti, magazine, quotidiani. Sono stati scartabellati 150 archivi da 47 specialisti, tra storici, sociologi, scrittori e ricercatori. Ne sono uscite 60 installazioni multimediali e interattive in un percorso di otto sezioni che corrono su due piani.

Benvenuti all'M9, il Museo del Novecento, inaugurato a Mestre il 1° dicembre 2018, su iniziativa della Fondazione Venezia. Ma cosa significa fare un museo dedicato a «il migliore, il peggiore dei secoli», come lo definiscono i curatori? E che cos'è «un museo interamente senza oggetti», come ama fregiarsi?

Per capirlo bisogna fare un viaggio nel viaggio, entrare nella tecnologia che dà corpo al Novecento messo in mostra. Se l'intervento architettonico, splendido esempio di microchirurgia urbana, è firmato dallo studio berlinese Sauerbruch Hutton, concept e regia dei contenuti sono stati disegnati da Guido Guerzoni, prima di lasciare il testimone al direttore del museo, Marco Biscione.

### Storici e informatici

La pattuglia di ricercatori ha lavorato attorno a uno story-

board assieme a cinque studi di progettazione multimediale. Un lavoro gomito a gomito tra storici e programmatori software, sociologi e interaction designer. Racconta Giuseppe Saccà, uno dei curatori: «Dovevamo trovare un linguaggio comune attorno a un'idea, soluzioni innovative e precisione scientifica dei contenuti».

Laura Dellamotta è una dei soci di DotDotDot, lo studio milanese che ha curato le sezioni dedicate alla cultura e al senso di identità degli italiani. «Per noi la tecnologia anche più sofisticata deve avere qualcosa di familiare e intuitivo». Da qui l'idea «dell'esperienza del gesto»: dalle schede da estrarre alla cloche da roto-calco per leggere giornali, accanto a manopole e pulsanti e la sala-disco dove più balli e più aumenta il volume. E così hanno creato i sei volti di «italiani», resi puntiformi come una galassia in continuo movimento da un'animazione di tipo algoritmico: una composizione di 16 monitor da 8x2 metri, i cui contenuti sono attivati a distanza grazie a un sistema laser industriale di solito utilizzato nella robotica.

Anche se ogni studio ha messo il proprio linguaggio, la cifra del museo è estremamente ludica con una cura maniacale per i dettagli. Pure chi si è occupato delle «scienze tristi», come ci scherza Saccà riferendosi all'economia e

alla produzione industriale, ha trovato soluzioni coinvolgenti: si può partecipare ai lavori di una catena di montaggio della Fiat o dell'Ansaldo e incamerare dati, foto, grafici. Così l'hanno ideato gli specialisti di Clonwerk, uno dei più importanti studi di installazioni multimediali, con la loro sensibilità «gaming». Oppure entrare con il corpo nella realtà aumentata, messa a punto da Carraro Lab, e perdersi nella metropoli diffusa della Pianura Padana con visori, enormi schermi, virtuali ascensori panoramici.

Per raccontare lo stile di vita, i consumi e la sfera domestica, i Nema FX, invece, hanno fatto uso del linguaggio cinematografico, lavorando di manipolazioni grafiche, animazioni, disegni e realtà virtuale, e così alla fine si entra in 3D in una cucina degli Anni 50 e si apre il frigorifero come se ci fossimo davvero.

### Esperienze multiple

I Karmachina (assieme a Engineering Associates) hanno provato a incrociare le intime



storie personali con i grandi eventi della storia. Un minuzioso lavoro d'archivio, anzi in decine di archivi, dall'Istituto Luce all'Home Video di Bologna. La Prima guerra mondiale corre lungo immaginarie trincee, da un parapetto guardiamo in lontananza il sogno-incubo coloniale e, seduti in un rifugio antiaereo, ci scorre il dramma del Secondo conflitto. Per farci precipitare nella battaglia politica, poi, siamo circondati da proiezioni a 360° di folle e marce e di fronte appare un politico-icona sotto forma di ologramma. «Qui la difficoltà è stata non soltanto di trovare materiale, ma soprattutto del buon materiale - sottolinea Lara Aleotti -. Con l'avvento della tv la qualità si fa scadente e da qui il lungo lavoro di post-produzione e di soluzioni grafiche e scenografiche diverse».

«Ai visitatori viene richiesto un ingaggio elevato - ammette Saccà -. Sta ad ognuno partecipare al gioco, scoprire come funziona, lasciarsi sfidare». E comunque - aggiunge - «dal 2020 si comincerà a immettere o a cambiare il 15% dei contenuti ogni anno, in modo da fornire altri documenti e nuove scoperte».

In un museo che scommette tutto sulla tecnologia quanto si corre il rischio che diventi rapidamente obsoleta? «Quel rischio - risponde Aleotti - ci sarebbe se la tecnologia fosse al centro del racconto e non un mezzo per ampliare la narrazione come abbiamo tutti cercato di fare». —

© BY-NC-ND ALLI DIRITTI RISERVATI



Alcune delle 60 installazioni multimediali e interattive che si succedono in un percorso di otto sezioni al museo M9 di Mestre



# Umanesimo digitale, il nuovo lavoro (che c'è)

## La guida

Come si legge  
un contratto a termine,  
come si affronta  
un colloquio

di **Giovanni Stringa**

**MILANO** Che cosa hanno in comune il presentatore Carlo Conti, il rettore del Politecnico di Milano Ferruccio Resta, la ricamatrice Barbara Bibbò e la professionista delle risorse umane Elena Panzera? Saranno tutti e quattro protagonisti nel numero di *Trovolavoro* in uscita lunedì 25 febbraio, gratis con il *Corriere della Sera*. Quarantotto pagine dedicate al mondo del lavoro, un argomento tanto ampio quanto delicato. Consigli, istruzioni per l'uso. E soprattutto una bussola per orientarsi in un mondo che cambia sempre più rapidamente.

## Chi assume

Troverete le aziende che assumono, a cominciare da dieci imprese che cercano almeno 100 persone e altre 10 che inve-

ce appartengono ai settori più promettenti. Ci sono le dieci aziende che offrono da 100 a 2.000 posti di lavoro, le lauree più richieste. Poi una guida per mettersi in proprio e un'altra per leggere e capire, senza sorprese, i contratti a tempo determinato. Quindi si passa ai colloqui. Da quelli per trovare l'occupazione. A quelli sul lavoro. È il caso di Conti, che prima di diventare uomo di spettacolo lavorava in banca. «Ho studiato ragioneria, la cui parte razionale mi ha aiutato nella gestione delle dirette. Un consiglio? Stare attenti in classe vale il 50% del risultato a scuola». Mentre Resta guida un ateneo — il Politecnico di Milano — dove il tasso di occupazione, a un anno dalla laurea, supera il 90%. «Con questo nuovo mensile di servizio e riflessione si concretizza la scelta editoriale di riportare al centro dell'attenzione il lavoro», spiega il vicedirettore del «Corriere», Daniele Manca. Un'attenzione particolare è rivolta «alla formazione, decisiva per una vita professionale soddisfacente», aggiunge.

## Le scuole dei mestieri

Troverete poi le scuole di sartoria e le botteghe di mestiere nel mondo della moda, e le ultime novità nella formazione aziendale. Come il cosiddetto «reverse mentoring», dove sono i più «anziani» a imparare dai più giovani. L'obiettivo di *Trovolavoro* è diventare un appuntamento mensile per raccontare che cosa sta cambiando in un mercato, quello del lavoro, in forte evoluzione. Di regole e tecnologia. Offrire una guida e consigli a chi si sta affacciando all'occupazione.

## L'esempio

E a proposito di ostacoli e difficoltà da superare, un valido esempio che va in questo senso è quello degli studenti di Specialisterne, la società che in 21 Paesi si occupa della formazione e dell'inserimento nel mondo del lavoro di persone affette da autismo. Come leggerete nell'inserito, in Italia è stata aperta una sede a Milano dove sono stati formati già 35 «consulenti», di cui 25 assunti a tempo indeterminato grazie ai programmi avviati con alcune aziende.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Il mensile

● Nel numero in edicola lunedì con il *Corriere della Sera*, ci saranno una serie di servizi dedicati alla nuova formazione necessaria per aumentare le proprie competenze, dalla tecnologia al made in Italy

● I consigli alle matricole del rettore del Politecnico Ferruccio Resta e del presidente della Luiss, Andrea Prencipe

● Le guide su come affrontare il colloquio di lavoro, sempre di più orientato dall'intelligenza artificiale e su come leggere un contratto a termine evitando sorprese

● Una parte è dedicata ai lavoratori tra i 40 e i 50 anni, su come reinventarsi

**10,3** **31,9** **58,8**

per cento

il tasso di disoccupazione in Italia a dicembre 2018, -0,2 punti percentuali rispetto al mese di novembre (dati Istat)

per cento

il tasso di disoccupazione giovanile in Italia a dicembre 2018, +0,1 punti percentuali rispetto al mese di novembre

per cento

il tasso di occupazione in Italia a dicembre 2018, +0,1 punti percentuali rispetto al mese di novembre (dati Istat)



# Dalle competenze più richieste alle occasioni delle imprese. Lunedì «TrovoLavoro», in edicola gratuitamente con il «Corriere»

Nel nuovo numero di «TrovoLavoro»

In edicola lunedì 25 febbraio gratis con il Corriere della Sera



## Il testimone (pagina 1)

Carlo Conti racconta i suoi inizi da bancario che sognava di lavorare in radio. E i segreti del vecchio mestiere che gli hanno consentito di avere successo anche in televisione. Fino alla conduzione del triplo Sanremo



## Chi assume (pagine 6-7)

Circa 6.000 occasioni di lavoro, divise per società e per settore di interesse, dalla cyber security all'alimentare, dalle assicurazioni alle cliniche. E per chi vuole più flessibilità ci sono anche i contratti part time offerti da McDonald's



## L'intervista (pagina 14)

Il rettore del Politecnico di Milano, Ferruccio Resta, racconta come funziona il suo ateneo, le opportunità di lavoro che arrivano agli studenti e suggerisce un metodo di studio alle matricole, fra tradizione e innovazione

Cds

## IN BREVE

## CAMERA COMMERCIO ITALO TEDESCA

## Nella formazione duale la risposta a Industria 4.0

La risposta alla complessità di Industria 4.0 è, secondo la Camera di Commercio Italo-Germanica (AHK Italian), la promozione della «formazione duale nella quale teoria e pratica, soft e hard skills, aula e azienda coesistono all'interno di un percorso formativo strutturato e calato nella realtà del mercato del lavoro». A parlare è Jörg Buck, consigliere delegato della AHK Italian che oggi organizza al Pirellone a Milano un seminario su "Fabbrica digITALIA: new skills, new jobs". Nel corso della giornata, a cui parteciperanno tra gli altri esponenti del mondo industriale e del Miur, è stato presentato uno studio su "Necessità e bisogni formativi dell'industria nell'era 4.0", realizzato da AHK Italian, con Ipsos e la partecipazione di ALDAI-Federmanager. La ricerca ha coinvolto un campione di 120 imprese del database di AHK e Aldai Federmanager di diversi settori. La quasi totalità (95%) del campione dichiara di conoscere la tematica e il 51% possiede una conoscenza almeno generica delle tecnologie e dei principi coinvolti. Consistente (53%) anche la porzione di aziende che sta già implementando Industria 4.0 o inizierà a implementarla nel 2019: tra gli ambiti di applicazione primeggiano data analytics, Internet of Things e i sistemi per la gestione e la profilazione dei clienti.

In questo contesto di diffusa attuazione di Industria 4.0, lo studio si concentra sulla quantificazione e caratterizzazione del divario tra i nuovi modelli produttivi e il mercato del lavoro. È infatti il 46% delle aziende a lamentare una mancanza di competenze idonee a gestire la complessità tecnologica mentre il 39% segnala una resistenza al cambiamento che ostacola e limita la diffusione di Industria 4.0. Le soft skills come la creatività e l'attitudine al problem solving risultano essere non solo le competenze più difficili da reperire sul mercato del lavoro (dato rilevato dal 42% del campione) ma emergono trasversalmente come necessarie per un'implementazione efficace di Industria 4.0, seguite da competenze tecniche quali informatica avanzata, automazione industriale e mecatronica.

— **Cristina Casadei**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# 46%

### LE COMPETENZE

L'89% delle imprese incontra ostacoli nell'implementazione di Industria 4.0. Il 46% ha necessità di competenze specifiche per gestire la complessità tecnologica



# PARLA CHE TI ASCOLTO

Quasi tre milioni di italiani ascoltano **podcast e audiolibri**, contenuti vocali di lunga o brevissima durata su vari temi, dalla scienza alla letteratura, dalla musica allo sport. Piacciono perché permettono di approfondire le proprie conoscenze sempre e ovunque. Bastano un telefono e un paio di cuffie.

di Marco Morello

**A**niché rincitrirsi di video idioti su YouTube o martellare il cervello con la solita ristretta cerchia di tormentoni da classifica, quasi tre milioni di italiani hanno consolidato l'abitudine di un altro piacere del download o dello streaming: il podcast. Contenuti audio dalla durata variabile, inclusi libri interi, subito disponibili online su piattaforme come Audible di Amazon, iTunes e iBooks di Apple o Spotify. Gli ascoltatori assidui erano 850 mila tre anni fa e sono più che triplicati oggi, come rivela una ricerca firmata Nielsen. Che fotografa il diffuso interesse intorno al fenomeno: più di un italiano su due

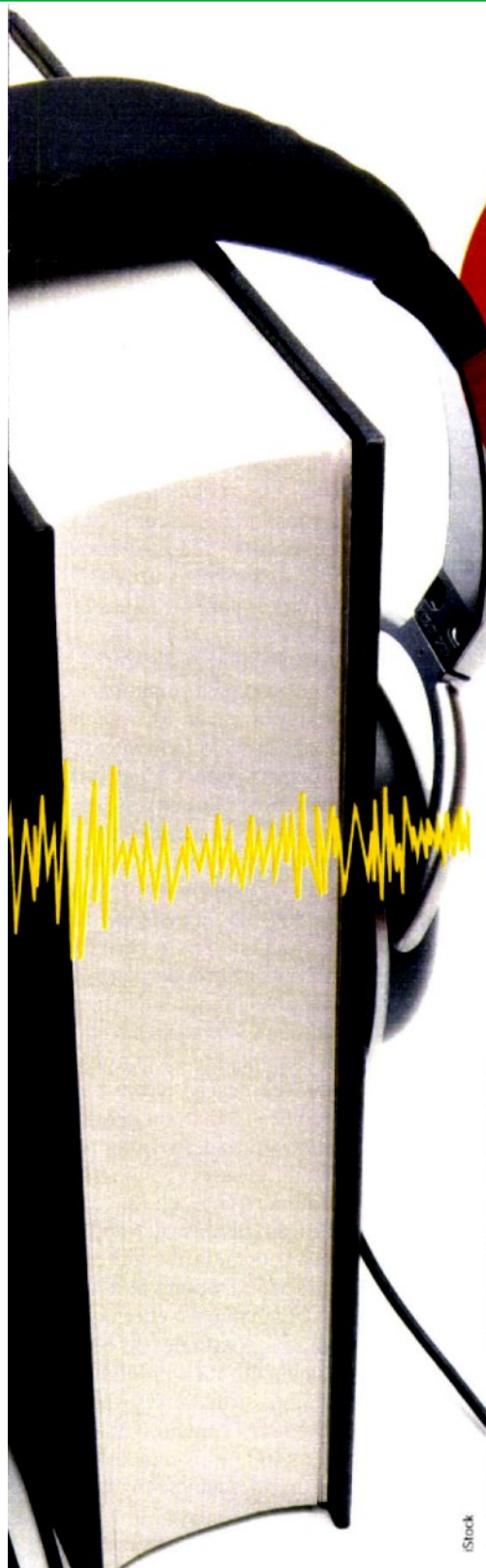
ha riprodotto un podcast nell'ultimo anno e se ne dice incuriosito; il 34 per cento dei nostri connazionali ne ha una conoscenza approfondita; solo il 23 per cento non ne ha mai sentito parlare.

**Il contenitore, una voce narrante impacchettata dentro un file**, è piuttosto antico. Da archeologia tecnologica. Sono l'onnipresenza degli smartphone, le connessioni veloci a basso costo, l'attitudine ormai stabile ad affidare il nostro intrattenimento ai telefonini, le premesse della crescita. In parallelo, da calamita fanno i cataloghi digitali che si stanno popolando e vivono una rapida e trasversale espansione: accolgono notizie, approfondimenti su temi specifici

## 52%

Gli italiani che hanno ascoltato almeno un podcast in un anno.

I dati di queste pagine sono tratti da una ricerca Nielsen dello scorso novembre.



dalla musica alla storia, corsi che insegnano come avere successo nelle relazioni amorose o sul lavoro, interi libri letti da celebrità dello spettacolo o dallo stesso autore di un saggio o di un racconto. Tutti, indistintamente, diventano compagni di viaggio in automobile, sui mezzi pubblici, durante le pulizie domestiche e le altre incombenze casalinghe. Passatempi intangibili, sottofondi di qualità.

«I picchi di ascolto sono tra le 7 e 30 e le 9 del mattino e le 17 e 30 e le 19 di sera. I podcast assecondano e si adeguano ai ritmi frammentati dell'epoca moderna» spiega a *Panorama* Marco Azzani, country manager per l'Italia di Audible, che offre (a pagamento, dopo

un mese di prova gratuita) un ricco ventaglio di audiolibri, alcuni recitati da Claudio Bisio, Francesco Pannofino o Gianrico Carofiglio e varie serie audio originali. Le più gettonate: i corsi d'inglese del guru british Peter Sloan, le dritte del medico coach Filippo Ongaro per invecchiare bene, lezioni sulle grandi menti di pittura, filosofia, informatica e ampi dintorni del matematico Piergiorgio Odifreddi.

Pressoché sovrapponibile il copione delle preferenze su iTunes: dominano le lezioni di marketing e di vita dell'imprenditore digitale Marco Montemagno, le news nella dizione immacolata della Bbc, vari spezzoni di programmi radiofonici delle principali emittenti naziona-

©Stock



li. Che, così, guadagnano longevità ed escono dalle gabbie dei palinsesti tradizionali. «Rispetto alla radio, nel podcast non sono i tempi della diretta bensì la qualità del contenuto a modularne la durata. Inoltre, c'è maggiore libertà di linguaggio. E il pubblico si segmenta intorno a te, a fidelizzarlo è il tuo modo di raccontare le cose» osserva lo scrittore Michele Dalai, che dal 24 febbraio sarà su Audible con *Fred*, 20 puntate di profili di personaggi di culto, dal cestista Kobe Bryant all'attrice Rita Hayworth.

Produzioni da ascoltare come e quando si vuole, un po' per volta o tutte insieme. Perché, se per le serie su Netflix esiste il binge watching, il desiderio di divorare una stagione in un boccone solo, per i podcast è stato coniato l'equivalente, lessicale e comportamentale: il binge listening.

«I podcast finiscono per dare dipendenza» dice Azzani. «Assecondano il bisogno primordiale di farci raccontare delle storie». Rafforzano persino il consumo di narrativa e saggistica, incrementando le occasioni della loro fruizione: «In Italia si considera un lettore forte chi termina almeno un libro al mese. La media dei nostri utenti, nel 2018, è stata di quasi 19 audiolibri ascoltati nell'arco di un anno». Un'abitudine in espansione che non ha tolto centralità agli strumenti tradizionali:

«Non registriamo picchi di ascolto tra le 22 e le 23. La classica lettura a letto resiste» sostiene Azzani. O a voler essere maligni, è stata scalzata dalle serie televisive, dai giochini scemi da smartphone su cui consumare occhi e polpastrelli, dal tempo scialacquato a spiare le vite altrui sui social, di certo non dagli audiolibri. A prescindere dalle prospettive ottimistiche o meno, non si ricadrà nella trappola delle polverose battaglie tra digitale e analogico, come già avvenuto in passato per le schermaglie tra carta ed ebook. Momenti e modalità di fruizione delle pagine e dei loro equivalenti vocali paiono distinti. E sapranno coesistere.

**Ecco: è per la tipicità del podcast, per il suo essere qualcosa di differente, di altro, che i grandi colossi dell'intrattenimento ci stanno puntando. Il gigante dello streaming Spotify, per esempio, ha appena acquisito due società del settore: Gimlet e Anchor. La prima, pagata oltre 200 milioni di dollari, fa contenuti; la seconda, aiuta a crearli da zero e a distribuirli in rete. Anche quello del confezionamento è un punto chiave: a differenza dei video che richiedono estro davanti alla telecamera e competenze di montaggio, i podcast sono aperti a tutti.**

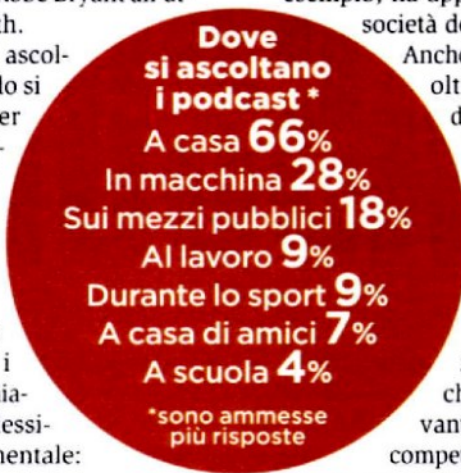
«Bastano un microfono professionale da circa 50 euro e un computer con a bordo un software gratuito come Audacity per cominciare» consiglia Roberto Buonanno, imprenditore di lungo corso e voce di Professione influencer, nuovo podcast in cui spiega come avere successo sul web. Come per le clip su YouTube, per pubblicare le proprie creazioni online su tante piattaforme non si paga nulla. A quel punto, si ha l'opportunità di giocarsela alla pari degli altri. E se il format funziona, posso-

no arrivare i guadagni. «Da varie fonti» elenca Buonanno: «Dagli spot prima, durante e dopo la registrazione. Dalle imprese che, riconoscendo la tua capacità e autorevolezza, ti chiamano per produrre materiale originale per il loro brand, per tenere corsi, condurre conferenze. Si può persino incassare dagli ospiti che pagano per partecipare a una puntata».

In Italia, dove il fenomeno è acerbo, può sembrare un'eventualità improbabile o quantomeno bizzarra. Non negli Stati Uniti, dove i podcast sono di casa nelle orecchie di metà popolazione e guru del microfono come Tim Ferriss (oltre 300 milioni di riproduzioni) ospitano plotoni di celebrità, da Arnold Schwarzenegger a Edward Norton. Per non parlare della Cina dove, lo scrive la rivista *Fortune*, tutta l'industria vale cifre da capogiro, oltre 7 miliardi di dollari l'anno. Il motivo è che a Pechino il mercato è consolidato, dunque il modello a pagamento è quello preminente. La gratuità, da incentivo che era, oggi è l'eccezione.

In Oriente come in Italia, comunque, non cambia il beneficio associato a un podcast o a un audiolibro: «Sono strumenti di approfondimento, che si contrappongono ad altri di cazzeggio come Facebook» rileva Buonanno. Eppure, con i social network, condividono la dinamica di fondo: scegliamo ciò che conosciamo, abbiamo scoperto per un caso o per un consiglio altrui. La differenza sta nell'atteggiamento, nell'investimento di testa e di tempo: i contenuti non si liquidano con un frettoloso «mi piace». Gli si concede un più impegnativo: «Ti ascolto».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## IL CASO HUAWEI E LA SICUREZZA DELL'OCCIDENTE

## LA TECNOLOGIA CINESE

## E LA COMPETITIVITÀ EUROPEA

di **Vittorio Colao**

**I**l dibattito sulla tecnologia cinese e Huawei non si sta focalizzando sul vero nodo da affrontare. Tre sono i livelli spesso confusi: Huawei specificatamente, la tecnologia cinese in generale e la capacità europea di competere e proteggersi.

Innanzitutto occorre fare chiarezza su Huawei. Robert Hannigan — ex direttore di Gchq, l'agenzia britannica incaricata di sicurezza e intelligence digitale — conferma sul *Financial Times* che ad oggi non esistono evidenze che Huawei abbia deliberatamente ingegnerizzato e venduto tecnologia con «accessi di favore» per enti statali cinesi. Né sono note azioni di spionaggio o hacking avvenute specificamente su tecnologie Huawei. Da anni però il National Cyber Security Center — il braccio di Gchq che in maniera eccellente difende la cybersicurezza di aziende e pubblica amministrazione britanniche — chiede a Huawei di irrobustire la struttura del suo software e rendere più facile ispezionarlo. Quindi è di vulnerabilità ma non di spionaggio che parliamo, quantomeno ad oggi, e Huawei deve ovviamente eliminarla.

Diverso e più fondamentale è invece il punto della vulnerabilità futura dei nostri Paesi — altamente digitalizzati da 5G e applicazioni IoT — se adottiamo tecnologia e software prodotti in un Paese con regole e standard democratici diversi dai nostri. Tali Paesi potrebbero usare questi

poteri sui produttori di tecnologia come arma geopolitica. Questo è un rischio che i leader delle aziende debbono valutare seriamente. Ed è la ragione per cui molte società di telecomunicazione hanno limitato molto l'adozione in Europa di tecnologia cinese nelle parti vitali delle infrastrutture (il cosiddetto «core», dove tutto transita), confinandola ai nodi di accesso e non alla totalità del Paese. Gli Usa hanno invece esteso questa cautela a tutto, perfino smartphone e tablet: per scelta geopolitica ma anche per protezione di interessi commerciali giudicati strategici, essendo molti produttori di tecnologia e software basati negli Stati Uniti. Quindi il rischio vulnerabilità deve essere valutato e, se si ritiene, può essere mitigato.

Per noi europei rimane però la vera questione. Possiamo svilupparci digitalmente in maniera sicura nei prossimi anni se tutta la tecnologia chiave proviene comunque da fuori Europa? Tutto diventa software (dalle serrature delle porte, ai sistemi di mobilità, a quelli medici) e dovremmo controllare non solo i fornitori cinesi, ma anche quelli non cinesi con personale in Cina, ovvero quelli che comprano componenti in Cina. E da tutte le nazioni «non pienamente democratiche», logicamente. Non possiamo vietare tutto, ma neanche prender rischi leggermente. E vogliamo esser completamente dipendenti da valutazioni dell'alleato americano, che legittimamente privilegia i suoi interessi strategici?

Dobbiamo esser più decisi

nel sostenere e sviluppare il settore tecnologico europeo, ma ci vorrà tempo e comunque dovremo per anni affidarci a tecnologie non europee, da certificare tecnicamente e politicamente. Una soluzione — da anni sostenuta dalle grandi aziende tecnologiche europee — sta nel creare in ogni nazione l'equivalente del complesso Gchq-Nesc. Una nuova «forza di sicurezza» digitale, con poteri legalmente definiti al servizio di quelle tradizionali e linee guida espresse dai governi, in grado di ispezionare, certificare, investigare, e se necessario reprimere/contrattare nel mondo digitale. E soprattutto una unità gemella, al servizio di aziende e istituzioni nazionali, capace di interloquire — grazie a tecnici esperti e con dotazioni di avanguardia — per valutare opzioni tecnologiche, commerciali e di difesa sicure. Complessivamente, sarebbero necessarie alcune migliaia di giovani tecnici espertissimi e motivati in ogni Paese, collegati istituzionalmente a livello nazionale e internazionale, con la missione di garantire sicurezza e indipendenza allo sviluppo digitale delle nazioni d'Europa.

Già Ceo Vodafone, già vicepresidente European Roundtable of Industrialists

© RIPRODUZIONE RISERVATA



BERLINO RESISTE ALLE PRESSIONI AMERICANE PER METTERE AL BANDO IL GRUPPO CINESE

# La Germania verso il sì a Huawei

*Secondo Deutsche Telekom, un no al colosso di Shenzhen farebbe ritardare di almeno due anni il passaggio al 5G*

DI NICOLA CAROSIELLI

**L'**Europa fa muro contro le pressioni americane per la messa al bando di Huawei. Dopo la presa

di posizione del Regno Unito, è arrivata quella di Berlino. Il governo tedesco, infatti, sarebbe propenso a consentire a Huawei Technologies di partecipare alla costruzione dell'infrastruttura internet ad alta velocità del Paese, nonostante i moniti e gli avvertimenti degli Stati Uniti sui rischi legati all'ingresso nel 5G del gigante tecnologico di Shenzhen. Washington ha chiesto alla Germania di impedire a Huawei di presentare offerte per i cosiddetti contratti di infrastruttura di quinta generazione (5G) ma Berlino non sembra proprio deciso ad accogliere le richieste della Casa Bianca. Bjorn Grunewalder, portavoce del ministero dell'Interno tedesco, in una mail ha sottolineato come «l'esclusione diretta di un determinato produttore 5G non è allo stato attuale legalmente possibile né pianificata». Inoltre Berlino, indipendentemente dal caso Huawei, ha già modificato le leggi sulle telecomunicazioni, che ora impongono requisiti di sicurezza più stringenti per i fornitori di apparecchiature, al fine di evitare problemi di spionaggio.

Il fondatore di Huawei, Ren

Zhengfei, ha sottolineato che «non c'è modo che gli Usa ci possano schiacciare» perché «il mondo non può abbandonarci, dato che siamo tra i più avanzati» e se anche in Occidente le luci sul suo gruppo si spegneranno «in Oriente continueranno a splendere». La questione coinvolge anche l'Italia, sempre più propensa a seguire, seppur con maggiore prudenza, la linea europea di distacco dalle pressioni statunitensi. Ieri il sottosegretario al ministero dello Sviluppo economico Michele Geraci ai microfoni di *Bloomberg* ha sottolineato che il colosso di Shenzhen non suscita particolari preoccupazioni: «Non vedo Huawei come un problema, per me è solo uno dei 25 produttori di apparecchiature tra cui scegliere, con prezzi e qualità differenti». Per Geraci, «la vera domanda dovrebbe riguardare i produttori di apparecchiature straniere che possono accedere alla tua rete».

Il comportamento europeo può essere spiegato anche alla luce del profondo radicamento di Huawei nelle reti telco europee. Approdato nel Vecchio Continente un decennio fa, Huawei fornisce ormai un terzo dei sistemi di comunicazione, collaborando con i maggiori gruppi telefonici europei, da Tim e Fastweb in Italia a Deutsche Telekom in Germania. Proprio quest'ultima ha stimato un ritardo di almeno due anni nel passaggio al 5G se trovassero spazio le pressioni americane. (riproduzione riservata)



# Il pinzimonio cresce in versione 4.0

## "Svolta digitale per il Made in Italy del cibo"

FABIANA MAGRÌ

**M**ai più al supermercato senza smartphone. Presto servirà per scansionare il «Qr code» sulla confezione di insalata e accedere a ogni dettaglio, non solo sul luogo di provenienza ma sull'ottimizzazione dei consumi di acqua, energia e fertilizzanti che rendono il prodotto più sano ed etico. Negli Usa c'è già una data: settembre 2019. Nei prossimi sei mesi i fornitori di verdure a foglia che vorranno restare sugli scaffali di Walmart dovranno caricare i loro dati sulla blockchain.

«In Italia, un Paese così attento alla qualità, sfruttare il digitale per garantire il ciclo produttivo agricolo può andare a vantaggio del consumatore, ma anche delle aziende che puntano sull'eccellenza: così la certificano in modo "trusted"». Al termine di una missione in Israele per saggiare l'innovazione di imprese e start-up nell'agritech Massimo Mancini, responsabile dello sviluppo in Fastweb, anticipa a «Tuttoscienze» l'intenzione di entrare come «player» in questo settore, nuovo per l'azienda. «Fastweb ha avviato un percorso nei servizi della "Agricoltura Smart", basati sulle soluzioni dell'Internet delle Cose. L'obiettivo è avviare sperimentazioni di digitalizzazione dei processi produttivi nel settore agricolo grazie all'uso sinergico di reti in fibra ottica, cloud computing e 5G».

Quando si dice «capitare a fagiolo». Nelle stesse ore l'Osservatorio Smart Agrifood del Politecnico di Milano e il Laboratorio Rise (Research & Innovation for Smart Enterpri-

ses) dell'Università di Brescia presentavano un'indagine sulla crescita esponenziale dell'Agricoltura 4.0 in Italia: 400 milioni nel 2018, +270%. L'innovazione digitale nell'agrifood sta aumentando la competitività del settore e migliora il Made in Italy alimentare.

Le imprese che hanno adottato soluzioni per l'agricoltura di precisione e interconnessa hanno migliorato l'efficienza, riducendo tempi e costi. Naturalmente - osserva Mancini - «chi digitalizzerà prima avrà un vantaggio competitivo e per accompagnare le aziende attraverso questa fase dobbiamo noi, per primi, accumulare esperienza e competenze». In Israele l'azienda italiana di telecomunicazioni, accompagnata da alcuni partner, ha quindi incontrato una serie di aziende che offrono una pluralità di soluzioni: chi produce sensori, chi utilizza droni, chi si appoggia ai satelliti e chi integra tutto con l'Intelligenza Artificiale.

La start-up Saturas sta sviluppando un «Decision Support System» basato su un sensore incorporato nei tronchi di alberi, viti e altre piante: fornisce dati per ottimizzare l'irrigazione, ridurre il consumo di acqua e aumentare produzione e qualità dei prodotti. AgriTask, invece, consente agli agricoltori di seguire ogni aspetto del raccolto e migliorare i profitti grazie all'analisi delle immagini da satellite o da droni. Se Mottes offre trasmissioni affidabili dei dati tramite reti cellulari e Internet, uno degli incontri più convincenti resta quello con Netafim. Il suo ultimo prodotto, NetBit, è un sistema integrato di sensori collocati nei

campi che raccoglie informazioni su suolo, coltivazioni e irrigazione: invia i dati all'unità di controllo, seleziona il programma d'irrigazione e applicazione di fitonutrienti e, grazie all'Intelligenza Artificiale, si migliora automaticamente ogni volta che acquisisce nuove informazioni da previsioni meteo e immagini satellitari.

«Nelle prossime settimane - continua Mancini - individueremo i partner con cui avviare i primi confronti su collaborazioni e modelli di business, nonché sul processo che consentirà di fare sistema tra i vari attori», perché per garantire un prodotto dall'origine è necessario tracciare tutta la catena: dalla semina fino alla raccolta. A questo scopo la blockchain si adatta benissimo tanto che, secondo l'Osservatorio Smart Agrifood, anche in Italia cresce l'interesse per le applicazioni nella filiera alimentare. Alla combinazione di blockchain e «Internet of Farming» sarà poi indispensabile applicare i vantaggi del 5G, perché i sistemi integrati di sensori avranno bisogno di reti sempre più veloci per comunicare in tempo reale.

La nuova modalità di connessione, già ritenuta fondamentale per le auto a guida autonoma e per l'Industria 4.0, troverà, secondo Fastweb, un'applicazione ideale anche nell'Agricoltura 4.0 proprio grazie all'«upgrade» delle comunicazioni. È la nuova frontiera della trasparenza che rivoluzionerà il modo in cui facciamo la spesa e stimolerà il mondo imprenditoriale e quello politico a prendere decisioni più consapevoli. —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI





123

Tlc

# Telecom, la Cdp sale oltre il 5 per cento in attesa del nuovo piano

**Domani l'ad Gubitosi presenta in consiglio i progetti per tagliare debiti e costi e le nuove sinergie sulle reti**

**SARA BENNEWITZ, MILANO**

Telecom Italia continua la sua marcia in Borsa. In tre sedute il titolo ha guadagnato l'11% sulla notizia che la Cassa Depositi e Prestiti è pronta a raddoppiare la sua quota. E così ha iniziato a fare: in attesa del nuovo piano industriale che sarà approvato nel cda di domani, la Cdp avrebbe arrotondato la sua partecipazione salendo dal 4,93% e arrivando oltre il 5%.

A proposito del piano triennale che verrà illustrato dall'ad Gubitosi, fonti finanziarie che lo hanno già esaminato, riferiscono che ancora una volta non ci saranno «fuochi d'artificio». Gubitosi vorrebbe annunciare target credibili sulla riduzione del debito - che dovrebbe scendere a fine 2021 da 25 a circa 22 miliardi - anche grazie a nuovi e importanti risparmi sui costi da realizzare nel triennio. L'ad vorrebbe presentare agli investitori un piano realistico e raggiungibile, tuttavia avrebbe avuto poco tempo per affinarlo e, soprattutto, non ne avrebbe avuto a sufficienza per entrare nei dettagli di eventuali operazioni straordinarie sulla rete o sulle torri, mentre Tim Brasil resta strategi-

ca.

Detto questo, Gubitosi non vuole duplicare gli investimenti nelle nuove reti, principio che vale sia per la fibra di Open Fiber sia per le torri 5g da condividere con Vodafone. E risparmiare sugli investimenti futuri, potrebbe essere anche la base per nuove alleanze societarie, che ancora non sono state definite. Per esempio, proprio l'alleanza con Oper Fiber, il gruppo controllato da Cdp e Enel, con cui Tim si è seduta a un tavolo di trattative; ma anche per le torri di Vodafone, con il gruppo inglese che entro giugno deciderà come valorizzare la sua infrastruttura.

In proposito, chi ha analizzato il settore delle torri ricorda che Wind, Vodafone e Inwit sono tutte pronte a estrarre valore da queste infrastrutture, quindi gli operatori tenderanno a prediligere quei matrimoni dove ci sono più sinergie da realizzare. Inwit e Vodafone (con 11 mila torri ciascuno) hanno la rete più capillare in Italia e quindi, in teoria, la migliore infrastruttura da mettere insieme per tagliare i costi attuali e poi attuare gli investimenti ancora da fare sul 5g. Ma se Vodafone decidesse di prendere un'altra strada, Tim potrebbe sempre scegliere di valorizzare tutta o parte di Inwit insieme alla spagnola Cellnex (oggi controllata dai Benetton), che già tre anni fa aveva fatto un'offerta per le sue torri.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



TLC

## Telecom, Cdp al 5,03% Piano senza scorpori e nuove svalutazioni

Qualche acquisto su Telecom alla fine Cdp l'ha fatto. Quanto basta per superare la soglia del 5% - fermandosi per ora al 5,03% - oltre la quale non ci sono più obblighi informativi fino alla successiva soglia del 10%, che per il momento non è in vista dato che l'autorizzazione del consiglio, valida 12 mesi, è fino a quel limite. La Cassa, a quanto risulta, aspetta comunque la presentazione del piano industriale Telecom per decidere come e quando spendere la delega.

A quanto risulta nel piano che domani l'ad Luigi Gubitosi porterà in consiglio non ci sarebbe però la previsione di operazioni straordinarie intorno alla rete, né lo scorporo dell'infrastruttura, né scorporo all'incontrario con la separazione dei servizi, bensì l'indicazione che sono allo studio alternative e forme di collaborazione. A riguardo è stato aperto un tavolo con Open Fiber - nella cornice di un *non disclosure agreement* della durata indicativa di un anno - che potrebbe puntare nell'immediato a condividere parti della rete Ftth (Fiber to the home, fibra fino all'abitazione/ufficio dell'utente). Non esattamente ancora l'unificazione delle due reti auspicata dal Governo e in particolare dal vice-premier Luigi Di Maio e dalla Cdp - che è azionista, col 50%, anche di Open Fiber - ma comunque un primo passo in quella direzione. Del resto, per un'operazione di più largo respiro, occorrerebbe come minimo una stabilizzazione della situazione in Telecom - dove invece i due primi azionisti, Vivendi e Elliott, promettono di sfidarsi all'assemblea del 29 marzo - e poi trovare il consenso non solo dell'azienda Open Fiber, ma anche di entrambi i soci Cdp ed Enel che non sono esattamente nella stessa posizione, dato che la Cassa è esposta su entrambi i fronti e il gigante elettrico invece solo sulla sfidante della rete in fibra. Per quanto riguarda Telecom, già dalla primavera l'intervento della Cdp era stato motivato dalla volontà di svolgere una fun-

zione stabilizzatrice nell'azionariato e l'eventuale raddoppio fino al 10% dovrebbe in questo senso essere accompagnato perciò da un ruolo nella governance, a logica di ago della bilancia. Ruolo che potrebbe essere svolto se si ricomponesse il consiglio senza maggioranza predefinita, cioè con cinque posti riservati al mercato, sette a Vivendi e tre a Cdp. Ma ciò presupporrebbe la fine anticipata dell'attuale board in carica e la disponibilità di tutti i soggetti coinvolti a non presentare una lista di maggioranza.

Ieri intanto, in vista del cda - che si riunisce già oggi per sbrigare le pratiche non price sensitive - si è tenuto il comitato controllo e rischi che aveva sul tavolo anche l'esito dell'impairment test di fine anno, con possibili ulteriori svalutazioni, di entità però di molto inferiori rispetto ai 2 miliardi già contabilizzati al termine del terzo trimestre. Quanto al bilancio, secondo il consensus degli analisti, nel 2018 i ricavi dovrebbero attestarsi intorno a 19,2 miliardi, con Ebitda di gruppo già anticipato a 8,1 miliardi, e l'Ebitda domestico visto in calo del 6% a 6,65 miliardi. Indebitamento netto atteso stabile a 25,2 miliardi. Nell'arco di piano gli analisti si aspettano ancora tagli agli investimenti quest'anno (-3%) e il prossimo (-2,5%), con segno + per il Capex solo nel 2021 a +1,4%. Da segnalare infine ieri la "visita" in Conbob del cfo Piergiorgio Peluso.

—Antonella Olivieri

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Per la rete  
si studiano  
alternative  
allo spin-  
off, con  
Open Fiber  
possibile  
condivisione  
di tratti  
in Ftth



**NON SOLO ALITALIA**

**Privatizzazioni  
addio, ora i buchi  
li paga lo Stato**

◦ MELETTI A PAG. 15 - 17

**DIETROFRONT** Il governo gialloverde sta cercando di riportare l'azionista pubblico al centro, al posto dell'Iri adesso c'è la Cassa Depositi e Prestiti. Il dossier più urgente è quello di Telecom e dell'intreccio con Open Fiber

# Privatizzazioni addio Rete Tim, la retromarcia verso il capitalismo di Stato

**Il progetto dell'Enel**

Quando Renzi era potente nessuno aveva da ridire sul suo progetto di raddoppiare la fibra, un'idea che oggi tutti considerano assurda

» **GIORGIO MELETTI**

**L**a frase è trita ma adatta: rimettere il dentifricio nel tubetto. Un'operazione improba che, per sfortuna, tocca a uno dei governi più deboli del Dopoguerra. Riavvolgere il nastro delle privatizzazioni non è un capriccio del governo gialloverde: sono d'accordo tutti i partiti. C'è da salvare Alitalia, privatizzata a carissimo prezzo nel 2008 da Silvio Berlusconi e fatta fallire dai mitici privati. C'è da recuperare Condotte, gloriosa impresa di costruzioni privatizzata vent'anni fa. E c'è soprattutto il problema di Tim, la Telecom Italia privatizzata nel 1997 da Romano Prodi e Carlo Azeglio Ciampi. Era una delle migliori compagnie al mondo, le scorriere degli scalatori hanno lasciato all'Italia il peggior sistema di telecomunicazioni d'Europa.

Vince la mai sopita voglia della politica di allungare le sue manacce sull'economia?

Un po' sì, ma il dato prevalente è l'ennesimo fallimento del capitalismo italiano. Al crepuscolo della Prima Repubblica i liberisti a gettone orchestrati da Confindustria tuonavano contro il "panettone di Stato" e l'allora potentissimo ministro Paolo Cirino Pomicino ridacchiava: "Quando abbiamo dovuto irizzare (si diceva così, ndr) la Motta e l'Alemagna non ho visto i privati in coda per prendersela". Infatti i privati erano interessati solo ai bocconi migliori, li hanno ottenuti, hanno mangiato e sputato l'osso, hanno fatto il ruttino e hanno protestato: "Era un po' pesante".

**AL POSTO DELL'IRI** adesso c'è la Cassa depositi e prestiti (Cdp) che, con molta audacia, scommette il risparmio postale degli italiani sul rilancio delle imprese cosiddette strategiche. Domani l'amministratore delegato Luigi Gubitosi di Tim presenterà un piano industriale di auspici. Il principale sarà il ritorno alla rete telefonica unica, operazione complessa che richiede l'accordo di tutte le parti in campo: Tim,

Cdp, Open Fiber (rete telefonica di Cdp e Enel), governo, Agcom (autorità delle comunicazioni). Se uno solo non ci sta salta tutto.

La privatizzazione di Telecom Italia fu accompagnata dalla liberalizzazione. La rete telefonica è un servizio come un altro, in concorrenza. Tim non ha fatto gli investimenti necessari e oggi le connessioni Internet fanno rimpiangere il telegrafo. Matteo Renzi ebbe un'idea assurda, ma era potente e tutti gli esperti si complimentarono: chiese all'amministratore delegato dell'Enel Francesco Starace, appena nominato, di costruire una nuova rete in fibra ottica per fare concorrenza a Tim e metterla nell'angolo. Starace, in società con Cdp, ha investito sulla nuova rete 4,5 miliardi



che non si sa se e quando frutteranno qualcosa.

Tim nel frattempo fatica, la sua rete è vecchia e carica di personale, oltre 20 mila persone, e il debito ereditato dagli scalatori impedisce di fare investimenti. Solo quando Renzi si è spiacciato sul referendum gli esperti hanno scoperto che investire su due reti telefoniche era demenziale. La strategia l'ha impostata il governo Gentiloni: Tim scorpora la sua rete e la fonde con Open Fiber, la nuova società esce dal perimetro di Tim e va sotto l'ombrello statale di Cdp. A una rete non controllata da uno degli operatori telefonici l'Agcom potrà concedere tariffe fissate su base Rab (*regulatory asset base*), in modo da remunerare gli investimenti, come già accade con Terna.

**LE DIFFICOLTÀ** da superare sono molteplici. Scorporare la rete telefonica da Tim potrebbe richiedere anche due anni per la fissazione del perimetro: bisognerà stabilire quasi cavo per cavo dove finisce la rete dell'operatore telefonico e dove inizia quella della nuova società. Poi ci saranno da fissare i valori: la rete Tim è stimata da 10 a 15 miliardi, quella di Open Fiber da zero a 1,5 miliardi. Quella dei valori di scambio sarà una battaglia durissima. E poi, quanti dipendenti e quanti debiti la rete Tim si porterà dietro?

Per adesso si tenta di parlarne. Da una ventina di giorni i tecnici di Tim e di Open Fiber hanno istituito un tavolo dove si scambiano dati per dare ai capi azienda una base di discussione comune. L'amministratore delegato di Cdp Fabrizio Palermo vuole la fusione delle due reti perché te-

me che Open Fiber (di cui ha il 50 per cento) sia un bagno di sangue. Starace, che ha l'altro 50 per cento, fa resistenza, i maligni sospettano che non voglia riconoscere di aver fatto un investimento sbagliato. Sull'altro fronte Palermo è anche azionista di Tim con il 5 per cento, comprato ad aprile 2018 dal suo predecessore per aiutare il fondo Elliott (favorevole allo scorporo della rete) a scalzare i francesi di Vivendi, contrari alla perdita di controllo dei cavi. All'assemblea del 29 marzo gli uomini di Vincent Bolloré tenteranno il controripulso, e Palermo per dare manforte a Gubitosi ha annunciato l'acquisto di un altro 5 per cento, con il quale l'investimento di risparmio postale in azioni Tim salirà a 1,3 miliardi, di cui 300 milioni sono stati già persi.

**DOPO L'ASSEMBLEA** ci si potrà mettere seriamente all'opera con l'obiettivo di farcela in un paio d'anni di lavoro serrato. Naturalmente a patto che ci sia ancora un governo in grado di dare direttive.

Twitter @giorgioeletti

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**del capitale**  
La quota di Tim acquistata oltre un anno fa dalla Cassa Depositi e Prestiti che ora si prepara a raddoppiarla

**I PROTAGONISTI**



**LUIGI GUBITOSI**  
Nuovo ad di Tim, prima era ad Alitalia



**LUIGI DI MAIO**  
Gestisce lui il dossier Alitalia



**MATTEO SALVINI**  
La Lega lascia i guai ai 5 Stelle



Fabrizio Palermo *LaPresse*

# I rischi

**Luigi Zingales** *L'economista di Chicago contesta l'intervento della Cdp su Telecom: "Qual è il senso?"*

## "Lo Stato deve attirare capitali esteri, non fare il tappabuchi"



*Tutti gli ultimi governi hanno usato la Cassa come fosse la loro personale banca d'investimento, ma questo è pericoloso*

» **FIORINA CAPOZZI**  
**E GAIA SCACCIAVILLANI**

**L**a recente scelta della Cassa depositi e prestiti di stringere la presa su Tim è irrazionale. L'ennesimo intervento politico spot con cui si avalla il ruolo di tappabuchi della casa-forse dei risparmi postali. Su questo non ha dubbi Luigi Zingales, professore di Economia all'Università di Chicago, ex consigliere Tim.

**Professor Zingales, Cdp va verso il raddoppio su Telecom, che succederà?**

In Telecom ho imparato una cosa: non fare previsioni. A Cernobbio, l'anno scorso, ho dibattuto con Davide Serra sulla questione e lui, da grande investitore diceva che Cdp faceva bene a investire su Tim. Ora vorrci un nuovo confronto, dato che l'investimento non ha fatto granché bene. Non alla Cassa e neanche alla collettività: abbiamo buttato oltre 100 milioni.

**Eppure Cdp ha rilanciato.**

Non si capisce esattamente quale sia la funzione di questo investimento, se non di ostacolare Vivendi. Ora, secondo me, se questo è in funzione antifrancesa, è un grosso errore. Se è in funzione anti Bolloré, perché pensiamo che Bolloré possa danneggiare la

società, non è in questo modo che un governo si protegge. Magari può nominare delle persone alla Consob che facciano il proprio dovere.

**Che senso ha che Cdp investa in una società proprietaria di una rete obsoleta, indebitata e sotto contenzioso, proprio mentre sta creando una sua azienda per la fibra?**

Prima di tutto dobbiamo domandarci che obiettivi ha la Cassa, perché da impresa che faceva prestiti alla pubblica amministrazione è diventata un po' la banca d'investimento dei vari governi: dal governo Renzi a quello Conte passando per Gentiloni e prima ancora per Tremonti, c'era questa idea che la Cdp dovesse finanziare tutta l'Italia. Si può anche pensare che in certe situazioni ci possa essere un intervento dello Stato. Però deve essere circoscritto, spiegato, giustificato. Mi sembra che invece qui siamo all'intervento politico spot senza una strategia di lungo periodo.

**Cdp non può investire in società decotte ma Tim, pur non decotta, ha margini di manovra molto stretti.**

Più che una scelta azzardata la trovo non spiegata. Uno può anche prendere dei rischi se fa ciò parte di una strategia razionale. A me pare che non ci sia una strategia se non quella di difendere la proprietà italiana. Non mi sembra una ragione legittima per impegnare così tanti soldi e quindi mi pare una scelta irrazionale prima ancora che avventata. L'idea di creare una società della rete separata dalla società di servizi della telefonia può avere una sua logica. Non mi pare sia questo il modo di far-

la.

**Se Cdp sbaglia, che cosa rischia lo Stato?**

La Cdp deve onorare i depositi che le sono affidati. Se ci sono grosse perdite, lo Stato rischia di doverle ripianare, perché c'è una garanzia dello Stato su quei depositi. È una situazione a rischio. La Cdp è partita con un enorme vantaggio perché, in pochi lo sanno, quando è stata creata le hanno messo in pancia una serie di titoli di Stato italiani a valore nominale ma di titoli emessi negli Anni 90 con tassi molto elevati. Inizialmente la redditività della Cassa è stata ottenuta con questo trucco. Legale, ma un trucco. Adesso questi titoli stanno venendo a scadenza o sono scaduti, per cui è più difficile ottenere una buona redditività.

**Quale può essere la funzione adeguata di Cdp?**

Non può che essere residuale. Bisognerebbe innanzitutto fare in modo che i capitali stranieri e quelli italiani possano essere investiti in Italia con sicurezza. Dopodiché se ci sono dei settori in cui ci sono chiari fallimenti di mercato (ovvero dove il mercato non riesce a fornire le risorse sufficienti), ma c'è un beneficio collettivo, allora potremmo anche utilizzare la Cdp. Però dopo che si è fatto tutto il resto, invece qui mi sembra che si utilizzi la Cdp come il tappabuchi senza una logica coerente e senza aver attirato i capitali e fatto tutto il resto.

**Come valuta il ritorno dello Stato imprenditore?**

Lo Stato italiano ha enormi difficoltà anche a fare cose più semplici. Che simetta a fare l'imprenditore mi sembra una cosa molto rischiosa. Su Alitalia: sono sufficientemente vecchio per ricordare il principio di Salvarani che



quando stava fallendo, assumeva perché in questo modo si garantiva che l'impresa non sarebbe mai stata liquidata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Oltre l'Iri

### ▪ MEDIOBANCA

fu fondata da Enrico Cuccia nel 1946 per finanziare la grande industria sotto il controllo di tre banche pubbliche: Credito Italiano, Comit e Banco di Roma. A beneficiarne nei decenni furono, tra gli altri, Pirelli, Italcementi, Ligresti, Olivetti, Fiat, Marzotto che poi divennero soci ingombranti. Col tempo Mediobanca si è trasformata in una comune banca privata, abbandonando la missione pubblica, affidata oggi in parte a Cdp, mentre molte delle aziende socie sono volate all'estero: Pirelli, Italcementi, Indesit e in un certo senso anche la Fiat



### Il salotto buono

Fino al 2018 Pirelli aveva azioni di Mediobanca *Ansa/La-  
Presse*

## IN BREVE

## WELFARE

## In Tim check up per tutti, gratuito per gli over 45

Una campagna di prevenzione con un check up gratuito per gli over 45: l'iniziativa "Health Care per Noi", lanciata da Tim è un programma biennale che a partire da questo mese consentirà a 39mila dipendenti di usufruire gratuitamente di un checkup sanitario personalizzato, in base alle proprie esigenze, secondo un percorso di prevenzione differenziato per sesso ed età.

Si tratta di un'iniziativa che arricchisce il corposo menu di prestazioni di welfare aziendale di Tim, che dall'inizio di febbraio ha il nuovo direttore delle risorse umane, Luciano Sale a diretto riporto dell'Ad, Luigi Gubitosi. Nell'arco temporale 2019-2020 si prevede il coinvolgimento dei dipendenti nella campagna di check up per fasce di età, partendo da quelli più anziani. Nel pacchetto sono compresi esami di laboratorio e strumentali, visite specialistiche nelle principali branche della medicina (come cardiologia, ginecologia, oculistica, dermatologia). Dopo aver aderito all'iniziativa, attraverso un applicativo web, i dipendenti potranno scegliere il centro diagnostico convenzionato e definire la composizione del proprio check up medico.

Il welfare in Tim comprende anche la possibilità di chiedere prestiti per motivazioni importanti e predeterminate (malattie, cure parentali, acquisto prima casa, solo per fare alcuni esempi) - nel 2018 ne sono stati erogati 1.600 -, inoltre tutti i 48mila dipendenti hanno una polizza assicurativa aggiuntiva con diversi livelli di copertura per infortuni professionali ed extraprofessionali. Un'area di intervento del welfare è quella del people caring, per il miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita familiare, con servizi come gli asili nido aziendali, i centri estivi per i figli dei dipendenti (nel 2018 sono stati coinvolti in 6.278), rimborsi per le rette di nidi, materne, servizi di baby sitting e tasse universitarie, oltre alla possibilità di usufruire di un sistema di previdenza complementare e di un'assistenza sanitaria integrativa. La conciliazione tra vita e lavoro ha anche un impatto sul versante organizzativo: in più di 14mila sono coinvolti nel lavoro agile, ovvero per un certo numero di giorni all'anno svolgono prestazioni lavorative da remoto con l'utilizzo di strumenti tecnologici. La diffusione dello smart working è accompagnata dallo sviluppo di percorsi formativi per diffondere le nuove competenze digitali necessarie a garantire la competitività sulle nuove aree di business.

— **Giorgio Pogliotti**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Luciano Sale.**

È il nuovo direttore risorse umane di Tim



**MEDIA**

## Mediaset verso rinnovo buyback

Il consiglio di amministrazione di Mediaset proporrà alla prossima assemblea degli azionisti il rinnovo della delega per l'acquisto di azioni proprie «per perseguire, nell'interesse della società, la finalità consentita dalla normativa come disporre di azioni da cedere in attuazione di piani di compensi con assegnazione a titolo oneroso o gratuito di azioni dell'azienda in favore di esponenti aziendali, dipendenti e collaboratori del gruppo; effettuare operazioni di negoziazione e copertura e, infine, effettuare operazioni di investimento di liquidità».

La nota ricorda che la società possiede già azioni proprie pari al 3,73% del capitale sociale e che le controllate del gruppo non possiedono azioni Mediaset. La proposta prevede l'attribuzione al cda della facoltà di acquistare, anche mediante negoziazione di opzioni o strumenti finanziari anche derivati sul titolo Mediaset, fino al 10% del capitale sociale (tenendo conto delle azioni proprie che già detiene) e fino all'approvazione del bilancio 2019 e comunque per un periodo non superiore a 18 mesi dalla delibera assembleare.

— **R.Fi.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

