

## Rassegna del 28/02/2019

\*\*\*

<b>Sole 24 Ore - Focus</b>	<b>23</b> Imprese per la crescita - Connex, marketplace digitale che mette in rete il made in Italy - Connex prosegue il dialogo nel marketplace digitale	<i>Picchio Nicoletta</i>	<b>1</b>
<b>Sole 24 Ore - Focus</b>	<b>24</b> Imprese per la crescita - Partnership e reti: così si mette il turbo all'open innovation	<i>Orlando Luca</i>	<b>4</b>
<b>Sole 24 Ore - Focus</b>	<b>25</b> Imprese per la crescita - Coltivare i talenti (non solo per industria 4.0) è la chiave per lo sviluppo di aziende e sistema-Paese - Formazione e manager per crescere	<i>Pogliotti Giorgio - Tucci Claudio</i>	<b>6</b>
<b>Sole 24 Ore - Focus</b>	<b>23</b> Imprese per la crescita - L'analisi - Il made in Italy può battere recessione e concorrenza	<i>Fortis Marco</i>	<b>9</b>
<b>Sole 24 Ore - Focus</b>	<b>24</b> Imprese per la crescita - Creare ponti verso l'estero apre nuovi mercati	<i>Cavestri Laura</i>	<b>10</b>
<b>Sole 24 Ore - Focus</b>	<b>25</b> Imprese per la crescita - Energia, le big scommettono su innovazione e sostenibilità	<i>Dominelli Celestina</i>	<b>12</b>
<b>Sole 24 Ore nòva.tech</b>	<b>41</b> Oltrefrontiera - Automazione La cooperazione uomo-robot nei test degli smart meter	<i>Simonetta Biagio</i>	<b>14</b>
<b>Sole 24 Ore nòva.tech</b>	<b>40</b> Contaminazioni - Il «digital twin» diventa mainstream	<i>P.Sol.</i>	<b>15</b>
<b>Economy</b>	<b>54</b> Il robot (forse) sarà il migliore amico dell'uomo	<i>Luciano Sergio</i>	<b>16</b>
<b>Economy</b>	<b>26</b> Intervista a Mariangela Marseglia - Il circolo virtuoso si alimenta grazie alle donne visibili	<i>Scotti Marco</i>	<b>18</b>
<b>Stampa</b>	<b>28</b> Lettera. L'Associazione Bancaria Italiana e lo sviluppo dei servizi digitali	<i>Sabatini Giovanni</i>	<b>19</b>
<b>Stampa</b>	<b>24</b> Intervista a Giovanni Sabatini - Nessuna guerra al fintech Ma servono regole più chiare"	<i>Spini Francesco</i>	<b>20</b>
<b>Sole 24 Ore nòva.tech</b>	<b>40</b> Contaminazioni - Le fintech esplorano il mondo delle non profit	<i>Maccaferri Alessia</i>	<b>22</b>
<b>Stampa Origami</b>	<b>9</b> Intervista a Guido Scorza - Il web, medicina per le democrazie ma attenti: garantire i diritti a tutti	<i>Masera Anna</i>	<b>23</b>
<b>Il Fatto Quotidiano</b>	<b>10</b> L'Auditel si aggiorna: nel calcolo anche tablet, smartphone e Pc	<i>Roselli Gianluca</i>	<b>25</b>
<b>Economy</b>	<b>104</b> Solo la rete unica potrà cablare i piccoli centri	<i>Venturi Riccardo</i>	<b>26</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>19</b> Parterre - Tim, per integrare l'odg c'è tempo fino al 4 marzo	<i>A.Oi.</i>	<b>28</b>
<b>Mf</b>	<b>13</b> Tim trova l'accordo su 4.300 esuberanti	<i>Del Maso Elena</i>	<b>29</b>
<b>Mf</b>	<b>17</b> Elliott pronto a entrare nel cda di eBay	<i>Zangrandi Giulio</i>	<b>30</b>
<b>Italia Oggi</b>	<b>31</b> Elliott tratta con eBay sui posti in cda	<i>...</i>	<b>31</b>
<b>Messaggero</b>	<b>20</b> In breve - Ei Towers. Piano al 2025: margini +5% flussi di cassa adeguati al debito	<i>...</i>	<b>32</b>

**FOCUS**

**Imprese  
per la crescita**



Connex,  
marketplace  
digitale che  
mette in rete  
il made  
in Italy

— inserto estraibile  
alle pagine 23-26

# Imprese per la crescita

**Strategie per lo sviluppo.** L'evento di Confindustria sul partenariato industriale ha attivato relazioni che continuano sulla piattaforma online creata per mettere in connessione le aziende

## Connex prosegue il dialogo nel marketplace digitale

**Nicoletta Picchio**

numerici sono andati anche oltre le aspettative: 7mila i visitatori, 450 gli espositori, 2500 gli incontri B2B tra le imprese fino all'esaurimento dei tavoli, oltre 4mila contatti per incontri futuri, 80 eventi, la firma di molti accordi. E poi 500 imprese presenti online nel marketplace, la piattaforma digitale che resterà attiva per consentire lo scambio e le relazioni tra le aziende.

È il risultato di Connex, il primo evento nazionale di partenariato tra imprese di Confindustria che si è tenuto il 7 e 8 febbraio a Milano, al Mi.Co, organizzato per mettere insieme il mondo produttivo, farlo dialogare, creare reti, spingere le filiere di settore e tra piccole, medie e grandi imprese. Un'iniziativa che, appunto, continua: online, nel marketplace, per poi darsi appuntamento il 27 e il 28 febbraio del prossimo anno, con numeri che già si pre-

vedono in crescita, visto il successo dell'edizione 2019.

«Quando l'industria cresce,



cresce l'Italia e se cresce l'Italia cresce l'Europa», è stato il messaggio di Vincenzo Boccia, presidente di Confindustria. «Connex - ha illustrato Boccia - è un salto di qualità di Confindustria che diventa sempre di più attore sociale e vuole definire proposte nell'interesse del Paese. È un esperimento che apre una nuova stagione del nostro mondo associativo, un evento realizzato dalle imprese per le imprese, con l'obiettivo di disegnare un futuro per il mondo produttivo, per fare squadra e mettere a fattor comune eccellenze e conoscenze. Come Confindustria, abbiamo anche il compito di accompagnare la crescita delle imprese».

Ad inaugurare, la mattina del 7 febbraio, è stato proprio Boccia, assieme al presidente di Assolombarda, Carlo Bonomi, e a Stefano Cuzzilla, presidente di 4.Manager e Federmanager. All'evento milanese (creato su un format di Unindustria Lazio) era presente tutta la squadra di presidenza di Confindustria, a partire da Antonella Mansi, vicepresidente per l'organizzazione, che ha avuto la regia dell'iniziativa e dell'evento finale. Con lei Licia Mattioli, vice presidente per l'internazionalizzazione, che ha coordinato la parte internazionale e l'incontro con la Confindustria del Marocco; Lisa Ferrarini, vice presidente per l'Europa, che si è concentrata sul ruolo del made in Italy; Maurizio Stirpe, vice presidente per le relazioni industriali, che ha presieduto il premio sicurezza sul lavoro in collaborazione con l'Inail; Giulio Pedrollo, vicepresidente per la politica industriale, e Giovanni Brugnoli, vicepresidente per il capitale umano, che hanno tirato le fila dei lavori su innovazione e capitale umano.

Carlo Robiglio, presidente della Piccola industria, e Alessio Rossi, presidente dei Giovani, sono intervenuti sul tema della managerialità. I Giovani imprenditori di Confindustria sono stati anche presenti con il loro stand Casa

GI ed hanno collaborato alla "Call 4 start up", un bando per nuove imprese (le 20 vincitrici sono entrate di diritto a Connex); Stefan Pan, vice presidente di Confindustria e presidente del Consiglio delle rappresentanze regionali e per le politiche di coesione territoriale, ha coordinato l'accordo tra Confindustria-Agid-Conferenza delle Regioni-Itaca sugli appalti innovativi presentando un portale, Appaltinnovativi.gov, realizzato dall'Agenza per l'Italia digitale, per cambiare l'approccio delle pubbliche amministrazioni verso il mercato.

Sotto la guida del direttore generale Marcella Panucci, ha contribuito alla buona riuscita dell'iniziativa l'intera struttura di Confindustria, e in particolare l'Area Eventi, che ha collaborato tra l'altro all'organizzazione dei roadshow preparatori in tutta Italia.

L'evento si è articolato su quattro driver tematici: la persona al centro del progresso; la fabbrica intelligente; le aree metropolitane motore dello sviluppo; il territorio laboratorio della crescita sostenibile. In più un focus specifico su internazionalizzazione e made in Italy, con seminari su Cina e Germania.

C'erano piccole, medie e grandi aziende tra gli stand di Connex, aperta anche ai non iscritti a Confindustria, proprio per ampliare la possibilità di contatti e fare rete, in un approccio di progetto Paese. Eccellenze poco conosciute e grandi nomi, tra cui spiccano Banca Intesa e Umana, Enel, Leonardo, Eni, Fs, Erg, Google, Amazon, Sogin, Exprivia-Italtel, Tim con Olivetti, Ibm, Siemens, Audi, Mastercard Europe, Edenred Italia. Inoltre, non mancava il mondo universitario, dalla Luiss alla Liuc; oltre al sistema associativo con molte territoriali con il proprio stand.

Tra gli eventi, un focus sull'economia circolare realizzato da Sogin, con la partecipazione anche delle istituzioni, presente il sottosegretario al ministero dello Sviluppo economico, Davide Crippa, per analizzare il per-

corso per lo smaltimento delle scorie nucleari. Un tema delicato e con grandi ricadute per il sistema delle imprese, su cui da anni l'Europa ci chiede di impegnarci per arrivare ad una soluzione.

Nella due giorni di Connex si è svolta anche una tappa dei roadshow Imprese per l'Africa, con la Fondazione E4Impact. Sui temi della formazione e managerialità si sono concentrate le attività di Fondimpresa, presente con il suo presidente Bruno Scuotto, e 4.Manager. Quest'ultima ha realizzato un sondaggio in tempo reale tra le imprese, da cui emerge che la figura manageriale più richiesta per il futuro sarà il manager per l'innovazione.

Sono stati inoltre firmati una serie di accordi come, per esempio, quello tra Google e Confindustria, per favorire l'internazionalizzazione delle aziende, la formazione sulle competenze digitali, la presenza online del mondo imprenditoriale. O come quello tra il Gruppo tecnico federale Reti di imprese, la rete dei Digital innovation hub di Confindustria e RetImpresa, per stimolare la nascita di reti di imprese e favorire contemporaneamente la trasformazione digitale.

Non c'era solo l'Italia: oltre 50 aziende sono arrivate da Germania, Marocco, Romania, Bulgaria, Albania, Serbia, Macedonia e Bosnia Erzegovina. In particolare, le aziende italiane del settore del food hanno incontrato operatori delle reti commerciali tedesche. L'attività internazionale si è realizzata grazie alla collaborazione di partner come la Confindustria del Marocco, Confindustria Asafrica e Mediterraneo; la Bdi, Confindustria tedesca; la Ahk, la Camera di Commercio italo-germanica, Confindustria Est-Europa e l'Agenzia Ice.

Nel corso dei seminari sui driver tematici ci sono stati interventi di personaggi di fama internazionale: Stefano Boeri, Gry Hasselbach, Geoff Mulgan, Francesca Bria, David Thorne.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**In rete sono  
attive 500  
imprese:  
non solo  
grandi  
nomi,  
ma anche  
Pmi di tutti  
i settori  
economici**



Quando  
l'industria  
cresce,  
cresce l'Italia  
e se cresce  
l'Italia cresce  
l'Europa

**Vincenzo Boccia**  
Presidente di  
Confindustria



**Appuntamento  
nel 2020.**  
Connex, organizzato nel centro congressi MiCo, all'ombra delle tre torri di CityLife a Milano,

tornerà il 27-28 febbraio 2020, con l'obiettivo di raddoppiare i numeri dell'edizione 2019 appena conclusa

## Imprese per la crescita

Costruttiva la condivisione di best practice a Connex. In prima linea molte piccole e medie aziende, incubatori come Digital Magics, colossi come Leonardo, Siemens e Hp, banche al top come Intesa Sanpaolo

**Innovazione.** La piattaforma online appena creata è un nuovo strumento per il dialogo tra big, Pmi e startup, ma anche luogo di scambio di saperi

# Partnership e reti: così si mette il turbo all'open innovation

Luca Orlando

«In tutta franchezza, ho partecipato con qualche scetticismo. Ma il risultato dei confronti B2B è stato positivo e credo che l'anno prossimo ci saremo ancora». Giancarlo Losma, imprenditore della componentistica delle macchine utensili, da Connex non ha portato a casa alcun nuovo contratto o commessa aggiuntiva. Non era questo del resto l'obiettivo. Il gradimento è infatti legato ad altro ed è un primo segnale della validità del modello messo in campo: un percorso costruito con l'obiettivo di accelerare l'innovazione aprendosi al mondo esterno, in uno schema che punta sul confronto, l'ampliamento del network, l'accesso a servizi e opportunità di sistema.

«Nessuno, e a maggior ragione le Pmi, - spiega il vicepresidente per la politica industriale di Confindustria, Giulio Pedrollo - può pensare oggi di innovare in modo indipendente e autonomo. Ma per battere la strada dell'open innovation servono confronti e contaminazioni. E il nostro obiettivo con Connex era proprio quello di mettere insieme diversi mondi e farli dialogare, presentando anche una serie di case history che potessero dare a tutti nuove suggestioni. L'evento di premiazione delle imprese innovative è stato in effetti tra i più seguiti, ho visto molte persone prendere appunti e ascoltare con attenzione le strategie adottate

e i successi raggiunti. È stato un bel momento, che a mio avviso sintetizza lo spirito di Connex».

Strumento che si pone anche come ponte tra innovatori, aspiranti imprenditori e mercato. L'incubatore Digital Magics, ad esempio, ha creato in Connex un corner per consentire ai giovani di raccontare idee, modelli di business e obiettivi, oltre ad aver selezionato tra poco meno di 200 candidature la rosa di 40 startup tra cui il comitato tecnico di Confindustria ha individuato le 20 esperienze migliori. «Il valore dell'iniziativa - spiega l'ad di Digital Magics, Marco Gay - è quello di fare incontrare queste realtà con le imprese già strutturate. Mi pare che l'esperimento abbia funzionato, perché ha prodotto contenuti e soprattutto contatti. Che ora possono essere portati avanti e sviluppati».

La piattaforma Connex è anche un modo per sistematizzare le diverse iniziative e opportunità in campo a disposizione delle aziende, come la rete dei Digital innovation hub creata da Confindustria e già operativa sull'intero territorio nazionale, o il cluster Fabbrica intelligente. «Di rado capita di riuscire a mettere insieme l'intero nostro sistema - spiega il presidente del cluster, Gianluigi Viscardi - e devo dire che il riscontro è stato ottimo: al cluster si sono iscritte molte aziende da tutta Italia, dal Friuli alla Puglia. È stato un modo per raccontare alle imprese il ventaglio di opportunità, il nuovo ecosistema che sta avanzando. Che vede molte iniziative in campo, tra cui ora bisogna scegliere. La sfida, naturalmente è

quella di dare continuità alla piattaforma». Attraverso cui è possibile informarsi anche sulle opportunità offerte dall'Europa, proposte e bandi non sempre noti alle imprese. Come ad esempio i grandi progetti di interesse comune europeo, tema già trattato a Connex e oggetto di un follow-up successivo.

«Il nostro obiettivo - spiega Daniele Finocchiaro, presidente del gruppo tecnico ricerca e sviluppo di Confindustria - è quello di diffondere conoscenza, in modo da favorire la costruzione di partenariati italiani che possano partecipare da protagonisti alle iniziative delle value chain strategiche europee. Le risorse in campo sono ingenti e dobbiamo fare in modo che le nostre imprese ne possano approfittare». Value chain come ad esempio cybersecurity, Iot o smart health, temi su cui le aziende italiane possono giocare un ruolo di primo piano.

Sfruttando anche le sinergie possibili con alcuni player globali delle nuove tecnologie, che di recente hanno siglato accordi quadro con Confindustria. Ad esempio Siemens, che mette a disposizione della rete dei Digital innovation hub il proprio centro tecnologico e



applicativo di Piacenza, offrendo fino al 2020 in modo gratuito 100 giornate di formazione sulle tecnologie abilitanti di Industria 4.0. «Il nostro gruppo - spiega Giuliano Busetto, Country division lead delle divisioni Digital factory e Process industries&drives di Siemens Italia - è presente in modo diretto nei centri di competenza che nasceranno a Milano, Torino, Bologna ma abbiamo voluto fare un passo in più, mettendo a disposizione del sistema in modo gratuito il nostro centro già operativo a Piacenza. Lì abbiamo macchine funzionanti, non slide o presentazioni: è un modo per toccare con mano i benefici della digitalizzazione applicata ai processi. Potenzialmente puntiamo a coinvolgere 1.500 aziende».

Altra intesa strategica è quella biennale siglata nella formazione con Hp Italy, che mette a disposizione i propri esperti per 40 incontri annuali sul territorio all'interno della rete dei Dih. L'obiettivo è approfondire le soluzioni tecnologiche di design e produzione nella manifattura additiva. «Noi - afferma Tino Canegrati, ad Hp Italy - lavoriamo e collaboriamo da tempo con imprese e istituzioni italiane per rendere concreto il progetto di trasformazione digitale in atto. Questa intesa ci consentirà di mettere a disposizione la nostra esperienza e i nostri contenuti in ambito tecnologico per contribuire allo sviluppo di nuove competenze». Il link tra grandi aziende e Pmi è al centro del coinvolgimento in Connex di Leonardo, che con la propria rete di fornitura (in Italia gli acquisti valgono quattro miliardi di euro) ha avviato il percorso Leap 2020, un modo per rafforzare legami e creare partnership a monte. «Il bilancio è positivo - spiega il responsabile di procurement e supply chain Marco Zoff - e non solo perché molte aziende hanno ascoltato la relazione. Dopo l'incontro ho ricevuto decine di chiamate inattese, soprattutto da parte di realtà che non sono attualmente nella filiera Leonardo. Ad esempio soggetti della motor valley emiliana, che pur non collaborando con noi realizzano componenti e lavorazioni di altissima precisione con materiali innovativi, dunque aziende del tutto coerenti con il nostro mondo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Partner 4.0**

«Siemens ha messo a disposizione del Digital innovation hub il suo centro applicativo di Piacenza, offrendo 100 giornate di formazione 4.0», racconta Giuliano Busetto



**Fabbrica intelligente.**

La rete dei Digital innovation hub ha il compito di agevolare la transizione verso lo smart manufacturing

# Imprese per la crescita

## Giovani & Lavoro

Coltivare i talenti (non solo per industria 4.0) è la chiave per lo sviluppo di aziende e sistema-Paese

Solo la formazione continua può creare e mantenere occupazione in un mercato del lavoro mutevole e sempre più specializzato

— Servizio a pagina 25

Lo sviluppo sostenibile economico, sociale e ambientale è una forte leva per la ripresa dell'economia, ma va costruito con tutti gli stakeholder: cittadini delle aree in cui le aziende operano, dipendenti, clienti e fornitori

**Valorizzare i talenti.** Solo l'aggiornamento professionale consente alle società di svilupparsi e alle persone di accedere o restare in un mercato del lavoro sempre più mutevole e competitivo

## Formazione e manager per crescere

Giorgio Pogliotti  
Claudio Tucci

**N**ei prossimi cinque anni le imprese in Italia sono pronte ad assumere quasi 500mila tecnici, super periti, diplomati Its, laureati in materie «Stem». Già oggi il 33% delle professionalità tecniche risulta «introvabile». Ci sarà bisogno, da qui al 2023, anche di quasi 300mila operai specializzati. Tra i colletti «bianchi» invece il mercato ricercherà, tra gli altri, 100mila ingegneri e 65mila laureati scientifici. Senza dimenticare il connubio, sempre più necessario, tra aziende e manager (per spingere l'innovazione); come pure quei lavoratori che per riorganizzazioni o ristrutturazioni aziendali hanno necessità di aggiornare o «ricalibrare» le proprie competenze per migliorare la propria occupazione, o ricollocarsi con maggior rapidità.

Insomma, nella seconda manifattura europea, ai tempi di Industria 4.0, la formazione e la spinta alla crescita sono divenuti temi centrali del rapporto tra mercato del lavoro e impresa.

«L'azienda chiede nuove compe-

tenze e maggiori pluralità di conoscenze - sottolinea Maria Raffaella Caprioglio, presidente di Umama, fra le prime agenzie per il lavoro in Italia con 133 filiali e 25mila persone ogni giorno impiegate -. E quelle stesse hard skill acquisite sono caratterizzate da un grado di obsolescenza altissimo, si consumano rapidamente. Ecco dunque che la flessibilità, la capacità di adattamento, la conoscenza del mondo dell'impresa, e soprattutto la formazione continua diventano ingredienti fondamentali per chiunque si avvicini, o voglia restare parte attiva del mercato del lavoro».

Quello che serve è un approccio di sistema, che si traduca nella definizione e nell'implementazione di policy nazionali, con declinazioni operative anche a livello territoriale, su formazione secondaria, terziaria, alta formazione, formazione continua. «Ciò tuttavia - prosegue Caprioglio - presuppone che il sistema educativo e formativo sia caratterizzato dalla contaminazione dei saperi e delle conoscenze, dall'interdisciplinarietà, da un'impostazione didattica ricca di pratiche ed esperienze sul campo in azienda. Con la nostra area orientamento, in questi vent'anni abbiamo investito molto

nel rapporto con le università e con la scuola, erogando migliaia di ore di formazione, e abbiamo progettato Academy aziendali; Umama è anche partner attiva di 22 fondazioni Its in tutto il territorio nazionale».

Il punto è che la formazione deve restare una sorta di «pietra d'angolo» che consente alle imprese di crescere e alle persone di accedere o restare in un mercato del lavoro sempre più mutevole e competitivo.

In quest'ottica, un ruolo centrale lo gioca Fondimpresa, il fondo interprofessionale per la formazione continua di Confindustria, Cgil, Cisl e Uil (oltre 196mila aziende aderenti, 4,6 milioni di lavoratori), che, da anni, finanzia la formazione dei lavoratori nelle aziende aderenti e promuove la cultura della formazione come strumento essenziale per innovazione, sviluppo, tutela dell'occupazione, va-



lorizzazione del capitale umano.

«Ormai da tempo abbiamo voluto tastare il polso di quella che è la situazione attuale delle grandi imprese e grazie a loro abbiamo ampliato la nostra visuale, non solo alla necessità di figure professionali 4.0, ma a rendere innovativo il percorso di formazione - racconta Bruno Scuto, presidente di Fondimpresa -. Abbiamo preso consapevolezza che non c'è soltanto bisogno di formare profili professionali 4.0, ma bisogna pensare a percorsi formativi 4.0. La nostra formazione è ancora troppo legata alle ore in aula, invece bisogna digitalizzare il percorso. Immagino processi di formazione innovativi, con piattaforme fruibili da tutti i lavoratori in maniera più immediata e anche con una immediatezza delle competenze acquisite». Così il "conto formazione digitale" si affiancherebbe al "conto formazione delle imprese", dove ci sono fondi da spendere in ore formazione a scelta dell'azienda, e al "conto di sistema", che permette l'accesso ai fondi anche alle imprese con minori disponibilità.

Affinché la formazione digitalizzata diventi realtà, prosegue Scuto, «bisogna adeguare la normativa, fatta per una rendicontazione di attività formative legate all'aula e al cartaceo, creando un sistema di rendicontazione anche per questa tipolo-

gia di attività».

Ma di quali contenuti formativi c'è bisogno? «A Connex abbiamo annunciato l'Active customized training - risponde Silvano Mottura, dg di Eban, realtà riconosciuta in Italia nel mercato della formazione a distanza attraverso la propria controllata Cef Publishing, che da 10 anni progetta e realizza corsi professionali nel settore consumer utilizzando la propria piattaforma di social learning -. L'obiettivo è rispondere alle esigenze delle aziende, che richiedono nuovi processi e prodotti formativi customizzati ed altamente innovativi, per lo sviluppo del proprio business. L'Active Customized Training amplia ed integra la piattaforma di e-learning con l'utilizzo delle interactive technologies che permettono di valorizzare e nutrire una cultura formativa con interazioni "naturali" che riducono i tempi di apprendimento e massimizzano l'impatto dei contenuti appresi, assegnando all'utente un ruolo attivo nel processo formativo».

Non solo formazione. Guardando l'altra faccia della medaglia, per fare il salto di qualità, è fondamentale anche la figura del manager.

«Più della metà dei manager e degli imprenditori intervistati nell'ambito dell'Instant survey realizzata dall'Osservatorio di 4.Manager a Connex - evidenzia Stefano Cuzzil-

la, presidente di 4.Manager e Federmanager - ritiene che le imprese abbiano bisogno di essere potenziate sul piano della managerialità. Il 69% del campione ritiene che il contributo specifico che i manager possono dare allo sviluppo delle imprese italiane è la spinta all'innovazione. Significa che viaggiamo insieme nella stessa direzione, tutti consapevoli che sarà proprio sulla partita dell'innovazione che si giocherà il futuro delle imprese italiane».

Per questo, nella piazza di Connex, 4.Manager ha dato voce ad alcune testimonianze di successo di imprese che sono diventate più competitive avvalendosi di un manager nei settori della finanza, dell'internazionalizzazione e dell'innovazione. Il manager del futuro deve fungere da connettore di persone e di processi, anticipare in modo creativo le tendenze del mercato, integrare trasversalmente tecnologia e competenze, attraverso la combinazione di hard e soft skill. Gli imprenditori, invece, devono essere i promotori del cambiamento perché le imprese che si avvalgono dei manager riescono meglio a cogliere le opportunità offerte dai processi di digitalizzazione.

«L'auspicio - chiosa Cuzzilla - è che le testimonianze raccolte possano diventare delle best practice replicabili in tutto il sistema».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**In 4 anni  
serviranno  
300mila  
operai specializzati,  
100mila  
ingegneri  
e 65mila  
laureati  
scientifici**

**33%**

**I TECNICI  
MANCANTI**

Un terzo delle professionalità tecniche necessarie alle imprese manifatturiere in svolta verso la quarta rivoluzione industriale risulta introvabile

**SOTTO I RIFLETTORI**



**STEFANO CUZZILLA**  
Presidente del progetto 4.Manager e dell'associazione Federmanager

**Investire di più**

«Le imprese hanno bisogno di essere potenziate sul piano della managerialità, per accelerare sulla strada dell'innovazione, su cui si gioca il futuro del Paese»



**BRUNO SCUOTTO**  
Presidente di Fondimpresa, il fondo per la formazione continua italiano

**Cambio di metodo**

«Non c'è soltanto bisogno di formare profili professionali 4.0, ma bisogna pensare a percorsi formativi 4.0, digitalizzando tutto il processo di apprendimento»



**MARIA RAFFAELLA CAPRIOGLIO**  
Presidente dell'agenzia per il lavoro Umana

**Nuove competenze**

«Serve una maggiore pluralità di conoscenze. E le hard skill acquisite sono caratterizzate da un grado di obsolescenza altissimo»



**SILVANO MOTTURA**  
Dg di Ebano, che opera nella formazione a distanza con Cef Publishing

**Più interazione con gli «allievi»**

«Abbiamo annunciato l'Active customized training, con nuovi processi e prodotti formativi customizzati ed altamente innovativi»



# Imprese per la crescita

L'ANALISI

## Il made in Italy può battere recessione e concorrenza

**Marco Fortis**

**N**onostante la recessione che ci ha colpito nel secondo semestre 2018 e la prospettiva di un aggravamento del quadro macroeconomico nel 2019, l'industria italiana possiede molti più anticorpi per reagire rispetto alle precedenti crisi del 2008-2009 e del 2012-2013. E non vi è alcun dubbio che il made in Italy sia oggi estremamente più competitivo di un tempo. Con circa 1.500 prodotti in cui siamo nei primi cinque posti al mondo per migliore bilancia commerciale, l'Italia detiene il quinto surplus manifatturiero con l'estero, ex aequo con Taiwan, dopo Cina, Germania, Corea del Sud e Giappone. Le nostre piccole e medie imprese manifatturiere con 10-249 addetti sono prime per export nell'area Ocse, con 180 miliardi di dollari, mentre le nostre grandi imprese manifatturiere con oltre 250 addetti, pur essendo appena più di 1.000, da sole esportano 191 miliardi di dollari. In pratica, l'export manifatturiero italiano vale grosso modo due volte quello dell'industria spagnola, che si ferma a 189 miliardi.

Il made in Italy non ha alcun timore reverenziale di fronte ai concorrenti mondiali. Anche perché negli ultimi anni ha investito molto in ricerca e sviluppo, qualità dei prodotti, tecnologie, internazionalizzazione, connessione in rete con fornitori e clienti. In un fascicolo statistico di prossima pubblicazione, preparato in occasione del suo ventennale (1999-2019), la Fondazione Edison evidenzia lo straordinario sforzo di trasformazione compiuto dalla

nostra industria dal 2014 in poi. Nel triennio 2015-2017 gli investimenti italiani in macchinari e attrezzature, grazie al superammortamento e al piano Industria 4.0, sono cresciuti ad un tasso annuo record del 6,7%, doppio di quello tedesco. Nei comparti di nostra maggiore specializzazione siamo ai vertici in Europa per spesa delle imprese in R&D: primi nel tessile-abbigliamento-pelli-calzature-mobili nel 2016 con 686 milioni di euro e secondi solo alla Germania nelle macchine e apparecchi meccanici con 1 miliardo e 635 milioni. Dati che sfatano il luogo comune secondo cui le nostre imprese non farebbero ricerca. Non solo. L'Italia detiene un importante sesto posto a livello mondiale per stock complessivo di robot installati (64.356 unità nel 2017). Siamo preceduti soltanto da Cina, Giappone, Corea del Sud, Stati Uniti e Germania, che hanno numeri più grandi di noi. Fatto che però dipende dall'alta densità di robot in settori come l'automotive e l'elettronica in cui il nostro Paese è scarsamente presente. In realtà, l'Italia primeggia nei suoi campi di specializzazione, essendo quarta al mondo con 7.023 robot installati nell'alimentare-bevande-tabacco, a poca distanza dalla Germania. Siamo inoltre secondi solo alla Cina nel tessile-abbigliamento-pelli-calzature e alla Germania nel legno-arredo. La crescita dei robot in Italia è stata impressionante negli ultimi tre anni: +48% nell'alimentare, +27% nella moda, +21% nel legno-arredo, +23% nella metalmeccanica. Le politiche per l'industria 4.0 hanno messo il turbo al made in Italy e lo hanno reso più forte.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Imprese per la crescita

Costruttiva la condivisione di best practice a Connex. In prima linea molte piccole e medie aziende, incubatori come Digital Magics, colossi come Leonardo, Siemens e Hp, banche al top come Intesa Sanpaolo

**Internazionalizzazione.** Il networking strutturato fra società può spingere il business anche in periodi di crescita stentata

# Creare ponti verso l'estero apre nuovi mercati

Laura Cavestri

«**L**o ammetto, non sapevamo bene che cosa aspettarci. Ma siccome ci avevano

detto che l'obiettivo, più che vendere, era cercare partner, ragionare in ottica di filiera, abbiamo deciso di non mandare i "commerciali" ma i nostri esperti di ricerca e sviluppo. Abbiamo fatto bene. Abbiamo trovato due startup con cui potremo proseguire lo sviluppo di sensori intelligenti applicati all'abbigliamento di Vigili del fuoco, Polizia ed Esercito». Per Roberto Grassi, che da anni guida l'azienda di famiglia, fondata in provincia di Varese nel 1925 (circa 60 milioni di fatturato e oltre mille dipendenti tra Italia, Tunisia, Romania e Albania) l'innovazione è strettamente legata all'esportazione. «Forniamo - spiega - abbigliamento tecnico per le Forze dell'ordine. Vestiamo l'esercito francese. Senza tecnologie all'avanguardia si resta fuori dalle gare d'appalto», dice.

Negli incontri B2B programmati nel corso della due giorni milanese di Connex, il capitolo internazionalizzazione è stato soprattutto declinato su come creare ponti, individuare sinergie, fare scouting di partner, avvicinare modelli di business tra Paesi e filiere molto diversi fra loro.

### Il confronto con la Germania

Con un interscambio che vale più di 120 miliardi (56 miliardi di export italiano e 65 di import), la Germania resta il partner numero uno. Un'economia più complementare all'Italia, con la quale intreccia catene del valore e processi di lavorazione un po' in tutte le filiere: dalla meccanica all'automotive, dalla siderurgia all'alimentare, sino al tessile e alla chimica-farmaceutica. Il dialogo su questa partnership, a Connex, si è concentrato su formazione e competenze, dei giovani e di chi è già dentro al mondo del lavoro e rischia di subire anziché imparare a gestire la digita-

lizzazione delle imprese.

«In Germania, diversamente che in Italia, per legge sono le Camere di Commercio tedesche a certificare la formazione professionale a livello nazionale - ha affermato Katrin Helber, direttrice di Dual concept, società di formazione della Camera di Commercio italo-germanica -. Crediamo che l'Italia debba sviluppare maggiormente il sistema di formazione duale tedesco. Noi non teniamo corsi, ma ascoltiamo le esigenze di formazione delle imprese - che possono essere affiliate o meno alla Camera italo-tedesca - stiliamo un piano formativo e cerchiamo l'ente di formazione più idoneo con cui svilupparlo».

Nell'Italia che ha più del 30% di disoccupazione giovanile, il modello tedesco ha attratto la platea di Connex. Eppure, con l'ultima legge di Bilancio, il governo ha dimezzato l'alternanza scuola-lavoro, nemmeno più indispensabile per accedere alla maturità. «Riteniamo che sia fondamentale allineare la formazione scolastica con le competenze che richiedono le aziende - ha detto ancora Helber -. Questo è l'unico modo per raggiungere un'alta occupabilità dei giovani. I nostri programmi prevedono che almeno il 50% delle ore di formazione sia svolto in azienda. Siamo nati solo nel 2015, sinora abbiamo accompagnato una decina di aziende italiane e tedesche in Italia e formato oltre 100 giovani».

### Il Marocco porta per l'Africa

Anche l'associazione industriale marocchina - hub di beni e servizi e logistica sicura verso l'Africa - propone alle imprese italiane di creare partnership di trasferimento tecnologico. «È necessario sviluppare il rapporto tra le imprese italiane e marocchine su un piano più ambizioso - ha spiegato a Connex Khalid Benjelloun, vicepresidente di Cgem (la "Confindustria" marocchina) - che coinvolga anche la digitalizzazione e la ricerca e sviluppo».

Nel 2017, l'export italiano in Marocco è cresciuto del 17%, pari ad 1,8 miliardi e il nostro Paese resta il terzo

partner commerciale, a distanza, dopo Francia e Spagna. «Il Marocco - ha aggiunto Hassan Aboujoub, ambasciatore in Italia ed ex ministro - ha la prima rete bancaria e aerea di tutta l'Africa. Telecom Maroc è leader in 14 Paesi africani e, al netto di oil&gas, siamo i primi investitori nel continente. Credo che ci siano tutte le premesse per partnership utili. A partire dalla digitalizzazione».

### Il credito a chi esporta

Con vendite all'estero, nel 2018, che hanno superato i 450 miliardi di euro, Stefano Barrese, responsabile della divisione Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo, ha ricordato, a Connex, che «in dieci anni l'export italiano è triplicato e questo è un dato eccezionale, indice dello sforzo delle Pmi per internazionalizzarsi anche in un periodo di crescita difficile».

Nel 2018, ha aggiunto Barrese, la Banca dei territori «ha erogato alle Pmi circa 18 miliardi di crediti a medio-lungo termine, cercando di abilitare per loro percorsi di accompagnamento, di connessione e inserimento perché siano in grado di competere sui mercati internazionali; anche attrezzando desk specialistici operativi nei principali hub del gruppo a Shanghai, Francoforte, Londra e New York». «Inoltre - ha concluso Barrese -, per finanziare il credito a medio e lungo termine, abbiamo creato strutture dedicate al rafforzamento patrimoniale delle imprese e alla finanza strutturata, in gran parte finalizzata a finanziare la loro crescita dimensionale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**SOTTO I RIFLETTORI**



**HASSAN ABOUJOUR**  
Ambasciatore del Marocco in Italia ed ex ministro del commercio e dell'agricoltura

**Piano ambizioso**

«È necessario sviluppare di più i rapporti commerciali tra le imprese italiane e quelle marocchine su progetti di digitalizzazione e tlc»



**STEFANO BARRESE**  
Responsabile Intesa Sanpaolo della divisione Banche dei territori

**Risorse e servizi**

«Nel 2018 abbiamo messo 18 miliardi a disposizione delle Pmi per accompagnarle nella crescita dimensionale e nell'innovazione con l'obiettivo di favorirne l'export»



**ROBERTO GRASSI**  
Titolare dell'azienda Alfredo Grassi Spa di Varese

**Esperienza positiva**

«A Connex abbiamo incontrato due startup con cui potremo sviluppare sensori smart applicabili all'abbigliamento tecnico. La tecnologia, per noi, è la chiave per l'export»



**Alleati digitali**

L'incubatore Digital Magics, guidato da Marco Gay, ha creato in Connex un corner per consentire ai giovani di condividere idee con imprenditori già affermati



**B2B.** A Connex 2019 le imprese espositrici erano 450, si sono svolti 2.500 incontri B2B e sono stati avviati oltre 4.000 contatti commerciali sul marketplace

## Imprese per la crescita

Lo sviluppo sostenibile economico, sociale e ambientale è una forte leva per la ripresa dell'economia, ma va costruito con tutti gli stakeholder: cittadini delle aree in cui le aziende operano, dipendenti, clienti e fornitori

**Strategie.** La capacità di fare rete e il dialogo con il territorio al centro del percorso di Enel ed Eni

# Energia, le big scommettono su innovazione e sostenibilità

Celestina Dominelli

Un unico filo rosso: l'energia. Sviluppata, però, nel segno della sostenibilità e dell'innovazione. E con un occhio all'economia circolare ormai connaturata al modo stesso di fare business. È questa la lente attraverso cui leggere la strategia di alcuni grandi gruppi del settore energetico che considerano la capacità di dialogare con il territorio, di fare rete con tutti gli stakeholder, un tassello cruciale. Lo stesso messo al centro anche da Connext dove, non a caso, le grandi corporate come Eni ed Enel ne hanno ribadito la centralità.

Un simile approccio s'intravede, dunque, lungo i quattro filoni che Enel ha rimarcato fortemente anche in occasione di quell'appuntamento: dalle proposte per le imprese in grado di generare un fattore competitivo alla riqualificazione energetica dei condomini con una nuova offerta "chiavi in mano" targata Enel X (la divisione dedicata ai servizi energetici avanzati), dalla mobilità elettrica a Futur-e, il progetto che punta a dare una seconda vita alle 23 centrali termoelettriche non più attive e a un'area ex mineraria. Tessere diverse, certo, ma accomunate dalla volontà di declinare l'energia non solo come semplice compravendita di una commodity. Ecco perché, nella già ampia offerta alle imprese, il gruppo guidato da Francesco Starace ha scelto di porre

l'accento su tutti quei servizi innovativi, dagli impianti di cogenerazione alle fonti rinnovabili per la produzione, fino alle soluzioni di efficienza energetica, che consentono alle aziende di considerare l'energia come un driver di sviluppo. La stessa logica, quest'ultima, che attraversa anche alle altre tessere, a partire dalla nuova proposta di Enel X per i condomini: un pacchetto completo che consente la riqualificazione abitativa, ma anche una serie di vantaggi, come la riduzione dei consumi e delle emissioni inquinanti con il conseguente calo dei costi in bolletta, l'abbattimento della spesa per gli interventi oltre che l'aumento del valore degli immobili grazie al miglioramento della classe energetica. Mentre, sul fronte della mobilità elettrica, la rotta è stata tracciata dal piano nazionale per le infrastrutture di ricarica, presentato e avviato dal gruppo a fine 2017, che prevede circa 14 mila punti di ricarica entro il 2020 per raddoppiarle nei successivi due anni, in modo da assicurare una copertura capillare in tutte le regioni con l'installazione di stazioni di ricarica a 22 kilowatt (quick), a 50 kW (fast) e fino a 350 kW (ultrafast). A oggi, i nuovi punti di ricarica installati sono oltre 4.500 e si procede a un ritmo di oltre 150 installati a settimana. In questo modo, il gruppo punta ad accelerare la diffusione della mobilità elettrica nel Paese. E il Paese è al centro anche nel progetto Futur-e dove impianti e siti, che ne hanno sostenuto la cresci-

ta industriale, possono tornare a raccontare una nuova storia di sviluppo e innovazione sostenibile mediante la collaborazione con i territori e la creazione di valore condiviso.

Questi ultimi due driver guidano anche la strategia di Eni che, a Connext, ha puntato su due momenti di confronto per valorizzare le competenze nell'ambito delle aggregazioni di impresa e del modello di relazioni con il tessuto imprenditoriale, e per ribadire l'impegno e le azioni messe in campo nell'economia circolare. Da un lato, il gruppo guidato da Claudio Descalzi ha così adottato il modello "dual flag", in base al quale la compagnia affianca il Paese per sostenere lo sviluppo locale attraverso importanti iniziative di supporto socio-economico con il coinvolgimento di tutti gli stakeholder. E questo vuol dire innanzitutto dare accesso all'elettricità, ma anche promuovere un ampio portafoglio di interventi a favore delle comunità in cui l'azienda opera (dalla diversificazione delle economie locali a progetti per la salute e l'educazione, solo per citarne al-



cuni). Dall'altro, Eni ha intrapreso un approccio sistemico per supportare lo sviluppo sostenibile di lungo termine facendo leva sull'economia circolare. Così nella raffinazione, il gruppo, oltre a esser stato il primo a convertire una raffineria tradizionale in bioraffineria (Venezia e presto anche a Gela), sta lavorando sul recupero degli oli esausti di frittura domestica per produrre green diesel a supporto della mobilità sostenibile e sta sviluppando soluzioni tecnologiche per generare olio microbico da rifiuti di biomassa lignocellulosica (per esempio, la paglia di grano o quella del mais). Sempre per spingere la filiera dell'economia circolare, Eni ha poi sviluppato e brevettato la tecnologia "waste to

fuel" che consente di utilizzare rifiuti urbani per produrre energia: i primi vengono trasformati tramite un processo di liquefazione in un olio riconosciuto come biocarburante avanzato da impiegare per il trasporto marittimo o per alimentare le raffinerie dell'azienda. Un circolo virtuoso che è stato avviato con un impianto sperimentale a Gela (con una capacità produttiva di bio olio della struttura stimata in circa 70 chilogrammi al giorno) e che è frutto del lavoro sinergico delle diverse realtà del gruppo, dalla ricerca a Syndial, il braccio ambientale. Ma la circolarità è un driver strategico anche per Versalis (chimica), che l'ha applicata ai processi e ai prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**L'economia circolare è ormai connaturata al modo stesso di fare business delle aziende italiane**

**I NUMERI**

**14mila**

**I punti di ricarica**

Sono i punti di ricarica previsti al 2020 previsti dal Piano nazionale per le infrastrutture di ricarica, presentato e avviato da Enel a fine 2017. Il gruppo punta a raddoppiarle nei successivi due anni in modo da assicurare una copertura capillare in tutte le regioni con l'installazione di stazioni di ricarica a 22kilowatt (quick), a 50 kW (fast) e fino a 350 kW (ultrafast).

**70 kg**

**La capacità produttiva di Gela**

È la capacità produttiva giornaliera di bio olio stimata per l'impianto pilota targato Eni di Gela che viene alimentato con 700 chilogrammi al giorno di rifiuti organici forniti dalla società per la regolamentazione del servizio di gestione rifiuti Srr di Ragusa.

**Riconversione.**

A Connex Enel ha presentato il progetto Futur-e, che darà una seconda vita, coinvolgendo partner e stakeholder dei territori, a 24 siti in dismissione (nel rendering 3D di Human Company il progetto di Porto Tolle)

HUMAN COMPANY



## OLTREFRONTIERA

## AUTOMAZIONE

**La cooperazione uomo-robot  
nei test degli smart meter**

All'ultimo Mobile World Congress di Barcellona, Accenture ha dato prova di nuove esperienze di cooperazione fra uomo e robot nel settore dei test degli smart meter. Mentre i contatori intelligenti, infatti, si diffondono a macchia d'olio, nel retrobottega di questa tecnologia si nascondono fasi di test molto elaborate. Prove che servono a capire tutte le variabili di errori possibili, per prevenirle o per risolverle. Da qui l'utilizzo di un robot, dotato anche di telecamera per registrare il "codice errore" che compare in determinante evenienza (come possono essere le combinazioni di tasti). Quelli presentati da Accenture sono robot che possono essere controllati a distanza, attraverso piattaforme apposite, così da permette ai tester umani di eseguire prove manualmente per verificare eventuali anomalie. Ogni singolo robot riesce a testare contemporaneamente 500 smart meter di diverse nature, e a riconoscerne gli errori grazie ad algoritmi di intelligenza artificiale. Un lavoro che, se effettuato manualmente (come avviene spesso ancora oggi), consente un grande dispendio di tempo e risorse. I tester umani attualmente impiegati non possono tenere il passo dei robot in questo compito, tra l'altro, ripetitivo e noioso.

— **Biagio Simonetta**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## CONTAMINAZIONI

## INTERNET OF THINGS

## Il «digital twin» diventa mainstream

Il «*digital twin*» si sta affermando ormai come uno standard per lo sviluppo dell'Internet of Things. Secondo i dati Gartner, il 13% delle organizzazioni impegnate nell'IoT già oggi fanno ricorso a questa sorta di duplicazione digitale dell'oggetto fisico da utilizzare per comprenderne al meglio lo stato, la risposta ai cambiamenti, le potenziali evoluzioni e la possibilità di aumentarne il valore e le performance. Ma un altro 62% sta progettando o ha in mente di adottare la soluzione dei «gemelli digitali». «I risultati mostrano che i *digital twin* stanno entrando progressivamente nell'utilizzo mainstream - spiega Benoit Lheureux, vicepresidente per la ricerca di Gartner -. Avevamo previsto che per il 2022 due terzi delle aziende che implementano l'IoT avrebbero adottato almeno un *digital twin* in produzione. Allo stato attuale potremmo raggiungere questi livelli entro un anno». L'accelerazione del tasso di adozione, distribuita in maniera uniforme un po' in tutti i settori, è attribuibile senz'altro al marketing dei *vendor* di tecnologia, ma è rafforzata dalla capacità di creare valore per il business entrando di diritto nelle strategie digitali e IoT delle aziende.

— **P.Sol.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Analista.** Benoit Lheureux, vicepresidente per la ricerca di Gartner



# IL ROBOT (FORSE) SARÀ IL MIGLIORE AMICO DELL'UOMO

Ad aprire la 13° edizione di Automatic & Testing, la fiera torinese dedicata a Industria 4.0, un dibattito con i protagonisti dell'innovazione tecnologica. E un sorprendente sondaggio sull'intelligenza artificiale

di Sergio Luciano



I robot sono tra noi, sono già al nostro fianco, inutile combatterli, sbagliato temerli, giusto conoscerli ed imparare a usarli: anche se si è una piccola impresa. Lo si capiva, visitando il grande luminoso padiglione dell'Oval lingotto di Torino dove dal 13 al 15 febbraio si è svolta la 13° edizione di A&T, Automation & Testing, la fiera dedicata a Industria 4.0, misure e prove, robotica, tecnologie innovative. Ben 400 espositori, in buona parte stranieri, e 15 mila visitatori per un'infiorescenza di prototipi, esemplari robotici avanzatissimi, sistemi di misurazione, ogni genere di tecnologia dedicata all'industria manifatturiera e ai servizi. In apertura, un convegno-dibattito - al quale Economy ha potuto partecipare promuovendo un contestuale sondaggio qualitativo nella nutritissima platea, arricchita dai ragazzi dello Iaad, l'Istituto d'arte applicata e design guidato da Laura Milani, aperto dall'amministratore delegato di A&T Luciano Malgaroli e da un'introduzione del direttore delle politiche indu-

striali di Confindustria Andrea Bianchi, seguito da un collegamento Skype con Geoff Mulgan, ceo di Nesta, dall'Australia.

Sul palco, Gianpaolo Barozzi di Cisco, Gianfranco Carbonato, presidente esecutivo di Prima Industrie; Maurizio Cremonini di Comau; Marco Gay, presidente di Anitec-Assinform, Paolo Lobetti, partner di EY Italia Automotive Lea-

**LA MECCATRONICA RAPPRESENTA IL 10% DELLA MANIFATTURA ITALIANA PER NUMERO DI IMPRESE E ADDIRITTURA IL 20% PER NUMERO DI AZIENDE**

der; Fabio Santini, capo delle Pmi in Microsoft Italia e Alessia Russo, startupper di successo italo-canadese nel settore dei droni.

E dunque il messaggio forte e chiaro è che per tutte le imprese, anche quelle medie e piccole, è l'ora di rinnovare i macchinari puntando sulle persone. La vera rivoluzione 4.0 va attuata mediante una forte sinergia tra tecnologie e competenze. E non si può attendere che la scuola

recuperi il tempo perduto e inizi finalmente a formare i nuovi tecnici di cui l'Italia ha bisogno: devono, intanto, provvedere le imprese direttamente, pur collaborando al meglio con scuole e università. Forti del fatto che, come ha sottolineato Carbonato, nonostante tanti ritardi la meccatronica rappresenta il 10% della manifattura italiana per numero d'impresе, il 20% per numero di aziende e addirittura il 27% dell'export, che al 30 settembre del 2018 si attestava a ben 88 miliardi di euro.

Durante il convegno, Economy ha distribuito 200 copie di un questionario qualitativo sull'intelligenza artificiale ritirandone compilate circa un terzo. Ecco, in sintesi, le risposte pervenute dall'uditorio.

## IL SONDAGGIO DI ECONOMY

### Sai cos'è l'intelligenza artificiale?

Una platea di iniziati? Forse no: comunque alla domanda "Sai cos'è l'intelligenza artificiale" la risposta unanime è: sì!

### In quali campi pensi venga applicata l'intelligenza artificiale?

Le risposte spaziano: tra i settori più citati dal campione la medicina, l'automotive, l'automazione industriale, le funzioni di recognition, classification, la smart mobility, le tlc, la finanza, il marketing. C'è anche chi apoditticamente risponde che l'intelligenza artificiale troverà applicazione semplicemente ovunque.

### Pensi di utilizzarla quotidianamente?

La risposta unanime è: sì.

### Sei favorevole o contrario all'applicazione dell'AI?

Anche qui la risposta unanime è un "sì", con alcuni accenti addirittura poetici. C'è chi chiede: "Potremmo fermare le onde del mare?". E c'è anche chi, meno poeticamente, dice: "Sono favorevole, ma mi spaventa".

## L'Intelligenza Artificiale non distruggerà l'umanità, ma le si affiancherà semplificando alcune operazioni ancora oggi nelle mani dell'uomo. Cosa pensi di questa affermazione?

Qui le risposte si articolano in argomentazioni differenziate. C'è chi dice che l'A.I.

affiancherà l'uomo, ma in maniera predominante. Chi preferisce parlare di "intelligenza aumentata", adottando peraltro la formula scelta dall'Ibm. E c'è chi sottolinea che però nell'implementare l'A.I. nella nostra vita occorrerà predisporre forti sistemi di sicurezza.

## Pensi che l'AI potrà amplificare le capacità umane quindi rendere gli esseri umani più efficaci?

Risposta unanimemente positiva: sì, saremo più efficaci grazie all'aiuto dei robot.

## Cosa pensi del rapporto uomo - macchina?

Il giudizio complessivo è positivo, ma anche qui con molti distinguo. C'è chi considera bene il futuro di questo rapporto, ma "senza operazioni estreme". Chi osserva che il predominio delle macchine sull'uomo in certi ambiti c'è già, "è un tema antico ma le macchine sono e saranno sempre manipolabili dall'uomo". Qualcuno afferma, semplicemente, che i robot "ci servono". Chi ritiene che il rapporto vada potenziato ma "all'insegna della sostenibilità". Chi infine ritiene che questo rapporto non vada visto con spavento come se fosse un pericolo ma accettato e usato bene.

## In quali campi vorresti fosse usata l'Intelli-



## genza Artificiale?

Nel campione molti indicano prioritariamente i settori della medicina e della salute in genere, dell'automotive, della didattica e dei trasporti. Alcuni rispondono, sinteticamente, che l'A.I. andrà utilizzata in tutti i settori della vita relazionale ed economica. E c'è chi, opportunamente, sostiene che nell'ambito della comunicazione e del web l'intelligenza artificiale vada utilizzata con particolari regole di garanzia.

## Sai che cos'è il Machine Learning? Se sì, puoi spiegarlo in poche parole?

A questa domanda le certezze della platea vacillano. Sportivamente, una metà del campione ammette di non saper rispondere. Per gli altri, è una tecnologia che "insegna ai robot a imparare da soli", una forma di "apprendimento per esperienza" o "autoapprendimento", o ancora "una tecnologia che crea sistemi esperti".

## Sai cos'è il deep-learning? Se sì, puoi spiegarlo in poche parole?

In questo caso solo una minoranza del campione che ha compilato il questionario ha affermato di saper spiegare questa denominazione: per costoro, il deep-learning è "l'automazione dell'apprendimento automatico", o "una tec-

nica di apprendimento", o ancora "un incrocio tra il machine learning e l'A.I."

## Pensi che l'intelligenza artificiale sia il futuro? Se sì, perché?

Tutti coloro che hanno risposto al questionario sono convinti che sì, l'intelligenza artificiale sarà il futuro

"perché l'interazione uomo-macchina sarà naturalmente sempre più invasiva", "anzi è già il presente", "è la nuova frontiera tecnologica del sistema", "è una naturale evoluzione", uno scenario "inevitabile", darà all'umanità dei veri "superpoteri" e permetterà di compiere "in fretta le scelte giuste".

## Pensi che la figura dell'uomo sia insostituibile? Se sì, perché?

Salvo una risposta particolarmente pessimista, tutti ritengono che il ruolo umano sia destinato a restare centrale. Per esempio "perché il momento decisionale spetterà sempre a chi usa la ragione", o perché "la creatività umana sarà insostituibile", o ancora sarà insostituibile "la sfera emozionale", "la capacità di decidere", "il pensiero creativo".

## L'intelligenza artificiale sostituirà l'uomo? Se sì, in quali campi?

Per il campione interpellato sì, certamente l'A.I. sostituirà l'uomo in alcuni ambiti: "in ambito industriale per tutte le funzioni automatizzabili", nei "lavori di precisione e in quelli usuranti", "nella gestione dei dati", "nella gestione dei processi".

## Pensi che in futuro avremo gruppi di lavoro misti composti da uomini e macchine?

Questo scenario, effettivamente un po' distopico, di uomini e macchine impegnati fianco a fianco e quasi "alla pari" è considerato molto probabile particolarmente da tutti, ma con diverse interpretazioni. C'è chi dice che "è già così", chi preconizza che un solo uomo possa farsi aiutare da "più macchine", chi si augura che questo connubio non si verifichi mai.



Seduti da sinistra: Fabio Santini, (Microsoft), Paolo Lobetti (EY), Marco Gay (Anitec-Assinform), Maurizio Cremonini (Comau), Gianpaolo Barozzi (Cisco), Gianfranco Carbonato (Prima Industrie) e la startupper Alessia Russo

# Il circolo virtuoso si alimenta grazie alle donne visibili

**Mariangela Marseglia, numero uno di Amazon in Italia e Spagna, racconta perché uomini e donne non sono uguali e perché le manager cambieranno il mondo. A patto di fare il giusto percorso di studi**

di Marco Scotti



MARIANGELA MARSEGLIA, COUNTRY MANAGER DI AMAZON ITALIA

**«PERCHÉ BISOGNA FAR FINTA CHE UOMINI E DONNE SIANO UGUALI?»** È una bugia: dal punto di vista dell'approccio alla professione, la popolazione femminile possiede sicuramente un'intelligenza emotiva superiore, una capacità di flessibilità e adattamento superiore agli uomini».

Mariangela Marseglia è una pugliese determinata che dal 25 giugno dello scorso anno è a capo delle branch italiana e spagnola di Amazon. Un incarico di grande rilievo che non ha rappresentato un ostacolo per la sua figura di donna e di mamma. Tanto che da sette mesi nella sua vita è arrivato Leonardo, il figlio che rappresenta un sommo sottofondo anche durante la nostra intervista.

**Marseglia, ci racconta com'è arrivata al timone di Amazon?**

Ho una laurea in economia aziendale, ho lavorato in consulenza e l'ultimo impiego prima di questo è stato come direttore marketing nel mondo del commercio più tradizionale. Ho avuto la fortuna di essere impiegata in multinazionali dinamiche che mi hanno fatto viaggiare moltissimo. Quando mi ha chiamato il cacciatore di teste, nel 2010, Amazon non esisteva ancora in Italia. Era una grande sfida che ho deciso di cogliere al volo, mettendomi in gioco.

**Il fatto di essere donna ha in qualche modo influenzato la sua carriera?**

Sono stata fortunata e devo dire che non ho mai avvertito questo tema come un problema. Ma è indubbio che esista una "questione

donna" e che vada risolta quanto prima. Ho notato ad esempio che le donne che riescono a emergere sono quelle che sanno mettersi in discussione più facilmente, non hanno paura di reinventarsi e sono meno spaventate dai cambiamenti. Però è inutile far finta di niente: le differenze tra uomini e donne esistono e, se devo dire la verità, mi sembra che le donne abbiano una maggiore intelligenza emotiva.

**Qualcuno dirà che così facendo sta implicitamente favorendo le donne**

Anche in questo caso è bene essere chiari: è importantissimo che si siano delle donne visibili, come nel mio caso, che occupano posizioni apicali. Ed è altrettanto naturale che esista un *unconscious bias*, una sorta di stortura inconscia, che spinge le persone ad assumerne altre dello stesso sesso. Tradotto: una donna manager sarà più propensa a far entrare in azienda altre donne, creando un circolo virtuoso.

**Lei però lavora nel tech, un comparto che non sembra avere problemi a dar credito alle donne**

Questa è un po' una casualità: quello che succede negli Usa è che c'è una competizione molto agguerrita per il talento, femminile o maschile che sia. La competizione porta a una selezione delle risorse migliori, il che significa, nel caso delle donne, saperle anche "coccolare" garantendo loro flessibilità e disponibilità in caso di maternità, l'evento che rimane potenzialmen-

te problematico per chi voglia fare carriera. Ora questa tendenza si sta iniziando a vedere anche in Italia, ma bisogna convincere le ragazze a dedicarsi alle discipline STEM, ovvero quelle scientifiche.

**Voi come Amazon avete lanciato una borsa di studio**

Sì, si tratta di un'iniziativa che abbiamo lanciato lo scorso anno con i Politecnici di Milano e Torino: offriamo borse di studio da 6.000 euro all'anno per le ragazze che vogliono iscriversi a ingegneria matematica o informatica. In questo modo, iniziamo a renderle discipline più "femminili". Ma è un lavoro lungo che va fatto partendo dalle origini.

**Un lavoro che dovrebbe fare il settore pubblico?**

Chiunque potrebbe farlo, e il settore pubblico non fa eccezione. Non stiamo parlando di assistenzialismo spicciolo, ma di azioni di sostegno per le donne

che permetterebbero di generare benefici per la collettività.

**Che giudizio dà della Legge Golfo-Mosca e, più in generale, delle quote rosa?**

Sono provvedimenti utili perché riconoscono la presenza di un problema. Quando poi avranno raggiunto lo scopo di una maggiore parità di genere, allora diventeranno ridondanti. E non avremo più neanche bisogno di premi dedicati alle donne...

**«È IMPORTANTE CHE CI SIANO DONNE IN POSIZIONI APICALI. COSÌ SI PUÒ CREARE UN CIRCOLO VIRTUOSO CHE CONSENTE AD ALTRE DONNE DI ENTRARE IN AZIENDA»**

## L'Associazione Bancaria Italiana e lo sviluppo dei servizi digitali

Egregio Direttore,  
con riferimento all'intervista del dott. Dalmasso, pubblicata sul suo quotidiano il 25 febbraio, mi preme sottolineare che l'Associazione Bancaria Italiana, d'intesa con la Federazione Bancaria Europea - del cui Comitato esecutivo mi onoro di essere Presidente - persegue e promuove lo sviluppo dei servizi digitali e le opportunità di collaborazione con le Fintech.

Per ottenere una migliore comprensione delle dinamiche del settore all'interno dell'Ue, l'Eba, l'Autorità Bancaria europea, ha lanciato un primo esercizio di mappatura Fintech indicando nell'ultimo documento di discussione i risultati ottenuti a livello europeo e le sue proposte per il futuro lavoro su Fintech. Riguardo allo stato regolamentare europeo del mondo Fintech, circa il 31% di queste realtà non sono soggette ad alcun regime normativo e addirittura per circa l'8% di queste non è stato nemmeno definito uno di riferimento. Nel complesso impianto normativo del settore bancario italiano ed europeo si evidenzia quanto non sia necessaria una ulteriore regolamentazione ad hoc per le Fintech, quanto assicurare che le realtà che offrono servizi finanziari o simil-bancari siano regolamentate come banche. Tale aspetto riguarda in modo particolare le grandi aziende tecnologiche.

Al riguardo una posizione condivisa potrebbe vedere la nascita di uno «spazio di sperimentazione» analogo a quello adottato in alcuni paesi, noto come sandbox allo scopo di muovere verso il principio di «stessi servizi, stessi rischi, stesse regole, stessa vigilanza». Altro tema fondamentale è identificare un perimetro di regolamentazione per individuare le responsabilità in termini di protezione dei dati. Il fine è quello di garantire il rispetto dei consumatori e la stabilità finanziaria.

Riguardo alle modalità di lavoro attivate dalle banche in relazione alle iniziative del mondo Fintech, si osserva come in Italia per circa il 63% delle realtà, la logica che si intende adottare è quella relativa a partnership strategiche con aziende Fintech per la realizzazione di nuovi servizi, seguita da quella legata ad iniziative di Ricerca e Sviluppo (33%).

Ringraziamo dell'attenzione.

GIOVANNI SABATINI, DIRETTORE GENERALE  
ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA



**GIOVANNI SABATINI** il dg dell'Abi: "Il 60% delle banche collabora con aziende tecnologiche. Ma rispetto ai giganti del web il trattamento normativo ci penalizza, anche sul piano fiscale"

# “Nessuna guerra al fintech. Ma servono regole più chiare”

## INTERVISTA

**FRANCESCO SPINI**  
MILANO

«**L**e banche non hanno alcuna intenzione di assumere posizioni di retroguardia o di combattere il fintech usando la regolamentazione come una barriera. Vogliamo essere sulla frontiera dell'innovazione. Però la competizione si deve giocare su di un piano livellato». Giovanni Sabatini, direttore generale dell'Abi, risponde così all'ad di Satispay Alberto Dalmaso il quale, in un'intervista pubblicata lunedì in «Tuttosoldi», ha criticato la posizione dei banchieri sulle aziende che applicano la tecnologia ai servizi finanziari, il «fintech».

**Dottor Sabatini, davvero - come dice Dalmaso - l'Abi ritiene il fintech un "far west"?**  
«Nessuno qui vuole chiedere più regole per le società di fintech, ma un quadro regolatorio chiaro. Da un rapporto del 2017 dell'Eba, emergeva come il 31% dei soggetti che rientrano nel fintech non sia sottoposto ad alcun regime di regolamentazione, mentre un altro 8% non è neppure collocabile in una categoria precisa».

**È concorrenza sleale?**

«C'è un tema di trovare un giusto equilibrio di regole senza che ciò blocchi l'innovazione. Servono norme commisurate non più al soggetto ma all'attività svolta, secondo il princi-

pio "stesso rischio, stessa regola". Facendo attenzione che, trattandosi di servizi bancari e di pagamento, siano tutti sottoposti ad adeguati regimi autorizzativi e di vigilanza e a pari misure di sicurezza». **Le banche sono in guerra con le fintech?**

«No. L'approccio è molto positivo e di tipo cooperativo. Le fintech hanno caratteristiche e capacità che le banche non hanno in termini di soluzioni tecnologiche, velocità di reazione al mercato e flessibilità. Per converso le banche hanno capitali, clientela, cultura della gestione dei rischi di cui le fintech non dispongono. Sono complementari al punto che circa il 60% delle banche italiane ha avviato iniziative di collaborazione con le fintech. La sfida è un'altra».

**E chi riguarda?**

«Le cosiddette "big tech", ossia le Google, le Amazon, le Facebook che hanno anche capitali e una base di clientela molto vasta. Con un solo clic possono offrire il social network, il sistema di pagamento, la possibilità di investire e acquistare prodotti assicurativi».

**Che cosa chiedete?**

«Regole omogenee. Faccio un esempio: mentre la direttiva europea Psd2, se il cliente lo chiede, prevede che le banche aprano l'accesso ai dati ai fornitori di servizi dispositivi e informativi, non esiste reciprocità. Una banca, anche se autorizzata, non può accedere ai dati di un suo cliente su

Amazon o Google. Il trattamento è asimmetrico, come sul fronte fiscale».

**Le fintech salveranno o piuttosto metteranno a rischio i 300 mila bancari?**

«Difficile dirlo ora e troppo spesso si sentono esagerazioni. Ci saranno nuovi modelli di banche, nuovi prodotti, gli sportelli assumeranno anche diverse connotazioni, più "social" e con servizi più sofisticati, nell'ottica di una maggiore redditività, vero tema centrale per le banche. Cambieranno le professionalità, servirà tanta formazione in più. Elementi, questi, al centro del nuovo contratto dei bancari su cui stiamo avviando il confronto con i sindacati».

**Bankitalia segnala però che le banche italiane investono meno che nel resto d'Europa in innovazione. È così?**

«Il calcolo degli investimenti bancari in tecnologia deve comprendere gli investimenti diretti e quelli indiretti effettuati tramite società di servizi. Inoltre, il settore bancario arriva da almeno otto anni durante i quali le regole sono cambiate continuamente. Un collega spagnolo ha contato le parole della direttiva Brrd: sono 3 miliardi, il doppio della Bibbia. Con questo fardello, nei cda si passa più tempo a interpretare e applicare le regole che a individuare nuove opportunità di business. Serve una tregua». —

© BY NC NO ALCUNI DIRITTI RISERVATI



## Su La Stampa



### L'attacco di Dalmaso

L'ad di Satispay, Alberto Dalmaso, nell'intervista di lunedì ha attaccato i «commenti senza cognizione» dell'Abi sul fintech, giudicato dai banchieri «un far west».

**GIOVANNI SABATINI**  
DIRETTORE GENERALE  
DELL'ABI



Facebook o Amazon se autorizzati possono accedere ai dati degli istituti. Ma non è reciproco

Serve una tregua dalle troppe norme: in banca si passa più tempo ad applicarle che a innovare



## CONTAMINAZIONI

## DONAZIONI E GESTIONE SPESE

## Le fintech esplorano il mondo delle non profit

Le non profit italiane sono tante (circa 350mila) e hanno bisogno di innovazione. Il rapporto con le fintech potrebbe stimolare la trasformazione digitale. «Abbiamo riscontrato un'attenzione che non ci aspettavamo, sia da parte di realtà di media dimensioni come Exodus sia di tante piccole» osserva Luca Scagliarini, vicepresidente marketing di Soldo, fintech che offre una card prepagata, uno strumento di gestione delle spese e di rendicontazione per chi lavora per e con le non profit. Particolarmente utile per le realtà che lavorano sul campo, in tempo reale, e con poche risorse da dedicare alla gestione spese. Si rivolge alle non profit anche SlimPay, che a livello internazionale ha esperienze con Unicef, Unhcr e Greenpeace. La soluzione facilita la relazione con il donatore automatizzando l'acquisizione dei dati sia *face-to-face* per strada (automatizzando il processo col tablet) sia al telefono, dove un operatore recupera l'Iban del donatore (dopo un'autorizzazione con password di conferma). «Stiamo contattando le associazioni più grandi - spiega Sabatino Abagnale, country manager di SlimPay - e possiamo contare su una partnership con iRaise, un software per la gestione delle raccolte fondi».

—Alessia Maccaferri

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Soldo.** Luca Scagliarini, vicepresidente marketing



## Colloquio con il giurista Guido Scorza

# Il web, medicina per le democrazie ma attenti: garantire i diritti a tutti

Anna  
Masera

“

**S**e è vero che l'accesso a Internet è un diritto fondamentale, è anche vero che servono regole per bilanciare diritti e doveri. In occasione della polemica sul televoto e il voto della giuria al Festival di Sanremo, diventato l'ennesimo spunto polemico tra fautori e detrattori dei progetti di democrazia elettronica diretta, ne abbiamo parlato con Guido Scorza, giurista esperto di diritto digitale e nuove tecnologie.

**Che cosa c'entra Sanremo con la democrazia online?**

«Musica e democrazia sono un connubio straordinario da sempre, basti pensare agli inni nazionali che, sin dalle origini, cantano in musica e versi storie di libertà o fedeltà ai sovrani... Scherzi a parte quello che è successo a Sanremo con il voto delle giurie "qualificate" completamente diverso dal voto dei telespettatori a casa è un fenomeno al quale dobbiamo abituarci – ma non rassegnarci – e con il quale dovremo, sempre più spesso, fare i conti nella dialettica tra la democrazia rappresentativa esercitata nei nostri Parlamenti e democrazia diretta resa possibile dalle tecnologie digitali e telematiche».

**E l'accesso a Internet è un prerequisito democratico? Un "pre-diritto", come avrebbe detto Stefano Rodotà?**

«L'accesso a Internet per tutti – nessuno escluso – a parità di condizioni è, ogni giorno, più essenziale. Senza connessione oggi – e sempre di più domani – non solo non potremo votare a Sanremo e, più in generale, partecipare a ogni dinamica partecipativa della società alla quale apparteniamo seria o faceta che sia ma, semplicemente, non saremo cittadini della nostra Repubblica. Se non si garantisce l'accesso a Internet a tutti rendere più digitale la nostra amministrazione non solo è inutile, ma è deleterio perché creeremo cittadini di serie A e cittadini di serie B, i primi connessi e in condizione di partecipare alla vita dello Stato, i secondi disconnessi e impossibilitati a farlo. Sarebbe un dramma democratico».

**Come deve essere questo accesso a Internet in una democrazia sana? Completamente libero o regolamentato?**

«In un ambito di questo genere la libertà assoluta cantata nella famosa dichiarazione di indipendenza del cyberspazio di John Perry Barlow è un'utopia. Occorre regolamentare per garantire la libertà di tutti di accedere a Internet, a condizioni eguali e senza discriminazioni nell'uso delle risorse di connessione. Cinquant'anni dopo la nascita del web si può dire con serenità che il mercato digitale ha fallito nel garantire agli oltre due miliardi di persone che oggi lo popolano i diritti fondamentali degli uomini e dei cittadini che, con qualche importante eccezione, la comunità internazionale generalmente riconosce a una fetta importante degli abitanti della terra. Serve un intervento consapevole, ponderato e illuminato dei governi».

**E oggi qual è la situazione online?**

«Poco confortante. Gli utenti sono, sostanzialmente, liberi per contratto nel senso che la loro libertà, specie nell'ambito delle grandi piattaforme sulle quali viviamo buona parte del nostro tempo online hanno i diritti e le libertà delle condizioni generali che hanno accettato – del tutto inconsapevolmente e senza leggere – nel momento in cui si sono iscritti. È una sorta di libertà vigilata specie in relazione a quello che si può dire, scrivere, leggere, guardare. C'è tanto da fare per rendere il web uno spazio di libertà».

**Meglio pensare a Sanremo, quindi, tutto sommato?**

«La musica, se buona, è una medicina per l'anima ma il web, se libero, è la miglior medicina per le nostre democrazie. Guai a smettere di preoccuparcene».

BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI

”





**Anna  
Masera**

*Giornalista, ha  
aperto vent'anni  
fa il sito internet  
de La Stampa di  
cui è oggi  
public editor.  
Dirige il Master  
di Giornalismo  
"Giorgio Bocca"  
dell'Università di  
Torino.  
Insieme a  
Guido Scorza ha  
pubblicato da  
Laterza  
"Internet, i  
nostri diritti" con  
una prefazione  
di Stefano  
Rodotà*

**NON SOLO TV**

**La riforma degli ascolti** Alle cinque del pomeriggio si potranno conoscere i dati totali: l'idea è monitorare il pubblico più giovane

# L'Auditel si aggiorna: nel calcolo anche tablet, smartphone e Pc

» GIANLUCA ROSELLI

**L'**attesa spasmodica con cui il mondo della televisione tutte le mattine alle dieci attende col fiato sospeso i dati Auditel dei programmi del giorno prima raddoppierà: si aspetteranno anche le percentuali delle 5 di pomeriggio. Sarà all'ora del the, infatti, che saranno resi noti i dati di ascolto sugli strumenti extra televisivi: pc, tablet, smartphone e smart tv.

**È QUESTA** la rivoluzione dell'Auditel in arrivo tra pochi mesi, forse già prima dell'estate o, al più tardi, in autunno. Monitorare il pubblico tv non solo sull'apparecchio tradizionale, ma pure sugli altri *device* di casa in modo da intercettare una platea televisiva ora assolutamente sfuggente formata soprattutto da giovanissimi. Così da raggiungere quella che gli addetti ai lavori chiamano "total audience" che, secondo gli esperti, farà aumentare del 3-4% il pubblico televisivo: un pubblico che già esiste, ma non viene monitorato. Una vera e propria rivoluzione, che questa mattina sarà illustrata a Montecitorio dal presidente Auditel, Andrea Imperiali, durante la relazione annuale.

Dopo l'allargamento del panel nel 2017 (il cosiddetto super panel, il più ampio d'Europa), sono 16.100 le famiglie italiane che hanno in casa il rilevatore Auditel, per un totale di 41 mila persone. Di queste, 10 mila saranno le

case in cui verranno monitorati - tramite l'indirizzo Ip - anche gli altri strumenti tecnologici con cui si possono vedere programmi tv sulle varie piattaforme. Se dunque una persona guarda un evento sportivo in streaming oppure un film su Raiplay, Sky o Netflix, sarà intercettato e andrà a completare l'audience totale. Ma anche guardare un video su Youtube, Facebook o Google, per esempio una canzone di Sanremo targata Rai, avrà valore. L'operazione di monitoraggio è più complessa, per questo ci vorrà qualche ora in più e i dati usciranno alle 5 di pomeriggio. Per quanto riguarda i festivi, invece, i dati saranno diffusi il primo giorno lavorativo utile. "Tutto ciò permetterà il monitoraggio di un pubblico televisivo che ora sfugge completamente, come i giovanissimi, così da avere una mappatura il più completa possibile di chi guarda la tv e in che modo", spiegano dall'Auditel, società partecipata da Rai, Mediaset e Unione pubblicitari. E di "total audience" ha parlato qualche giorno fa anche l'amministratore delegato della Rai, Fabrizio Salini. "Si deve passare a un sistema di valutazione del prodotto più completo, che coinvolga piattaforme diverse. Bisogna arrivare alla cosiddetta total audience", ha sottolineato il numero uno di Viale Mazzini in un convegno a Montecitorio.

**LA NOVITÀ**, però, qualche apprensione la crea, perché è proprio sui dati di audience e di share, diversificati per età e tipologia sociale, che viene stabilito il mercato pubblicitario,

con i piani tariffari che i canali sottopongono agli inserzionisti. La rivoluzione dell'audience potrebbe avere come prima conseguenza proprio il cambiamento dell'offerta pubblicitaria. Se il valore del mercato degli spot in tv vale circa 10 miliardi l'anno, l'ampliamento del pubblico determinerà lo spostamento di 300-400 milioni di euro. Non proprio bruscolini. E a vincere la sfida saranno quei canali già pronti alla sfida digitale. Per esempio, chi dai propri programmi già estrae pillole da 2 a 4 minuti da mettere, per esempio, sul proprio sito o su Youtube. "Il pubblico televisivo non è in calo, ma la tv è fruita attraverso altri strumenti. Ed è anche a questo pubblico che noi dobbiamo parlare", spiegano da Viale Mazzini. Dove, come a Mediaset e in tutti gli altri canali nazionali, ci si prepara alla rivoluzione, che gioco forza inciderà anche sull'offerta televisiva, con cambi su contenuti e palinsesti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## La scheda

■ **LE FAMIGLIE** italiane che hanno in casa il rilevatore Auditel sono 16.100 per un totale di 41 mila persone. In 10 mila case verranno monitorati anche gli altri strumenti tecnologici



**Rivoluzione**  
È in arrivo tra pochi mesi al più tardi in autunno  
Ansa



# SOLO LA RETE UNICA POTRÀ CABLARE I PICCOLI CENTRI

**Agli operatori viene richiesto di anticipare gli investimenti per garantire la connettività sul territorio. Ma il ritorno sull'investimento non è assicurato. L'analisi di Federico Protto, amministratore delegato di Retelit**

di Riccardo Venturi

**L**a rete unica ha senso nelle aree rurali o semirurali, dove però devono essere coinvolti anche i medi operatori dotati di infrastrutture in fibra ottica, molto meno nelle grandi città. Parola di Federico Protto, ad di Retelit, uno dei principali operatori italiani di servizi dati e infrastrutture nel mercato delle telecomunicazioni, dal 2000 quotato alla Borsa di Milano, nel segmento Star dal 2016. Il progetto di fusione tra le reti di Telecom e Open Fiber, caldeggiato dal governo anche con un emendamento ad hoc al decreto legge fiscale, sembra entrato nella fase operativa con il primo incontro tra gli ad Luigi Gubitosi e Elisabetta Ripa. In questa fase cruciale Protto spiega a Economy quali sono la visione e le richieste di una media azienda come Retelit, dotata di 12500 chilometri di fibra ottica che collegano 9 reti metropolitane e 15 data center in tutta Italia:

«Da un lato abbiamo il modello rete unica, dall'altro quello della competizione infrastrutturale» mette in evidenza l'ad di Retelit, «nelle grandi città e anche nelle zone popolate e con un'industria sviluppata, dove oggi ci sono già diverse infrastrutture di rete messe a reddito, è difficile trovare i vantaggi del primo». In questa zona l'assenza di competizione infrastrutturale non è un fatto positivo: «Nel centro

**LE AREE RURALI E SEMIRURALI SONO DETTE "A FALLIMENTO" PERCHÉ GLI OPERATORI SI TROVANO A DOVER INVESTIRE ANTICIPANDO LA DOMANDA**

di Milano per esempio oggi puoi scegliere tra diversi operatori con più reti» osserva Protto, «il che porta concorrenza e quindi prezzi più convenienti per l'utente finale». Le cose cambiano nelle aree rurali o semirurali, dette a fallimento o semifallimento: «In queste zone gli operatori si trovano a dover fare investimenti anticipando la domanda» spiega l'ad di Retelit, «oggi avere la fibra in



ogni unità abitativa non è necessario. Ma se anche oggi forse la domanda non c'è, si dice, ci sarà nei prossimi anni: su questo sono abbastanza d'accordo. Questo periodo transitorio però può durare 1 o 4 anni, e intanto gli operatori devono fare i conti, non possono stare ad aspettare la domanda e pagare gli stipendi fra 1 o 4 anni». In queste zone, quindi, la rete unica è un modello che può essere adottato in

modo proficuo: «Mettere a fattor comune gli investimenti in queste aree» sottolinea Protto, «e quindi creare infrastrutture cui tutti gli operatori accedano tramite tariffe regolate, potrebbe avere un senso». È il meccanismo del Rab (Regulatory asset base), che stabilisce a priori quale rendimento debba avere il capitale investito nell'infrastruttura in un regime di monopolio, come accade in Italia per



JOY MARINO, PRESIDENTE DEL MILANO INTERNET EXCHANGE

esempio per i servizi di trasmissione dell'energia elettrica forniti da Terna. Una logica che non piace agli internet provider di Aiip, associazione di oltre 60 operatori piccoli e medi di telecomunicazioni e internet, che in una nota ha messo in guardia: «L'introduzione di meccanismi di remunerazione automatica degli investimenti sulla rete (il Rab), con il prezzo imposto forzatamente a favore del nuovo monopolista, rischia di minare l'efficienza e premiare invece la rendita di posizione a danno dei concorrenti e degli utenti». Ma l'ad di Retelit insiste: un conto è applicare questa logica in una grande città, un altro è farlo in una zona rurale o semirurale. «In queste zone in realtà esiste già l'infrastruttura» rimarca Protto, «ma viene offerta in maniera tendenzialmente disaggregata: ognuno propone la propria, così il mercato non ha un'idea chiara di quali siano prezzi e disponibilità. Quindi in questo caso per noi mettere a fattor comune gli investimenti e le infrastrutture esistenti è virtuoso, specie perché operatori come il nostro hanno a disposizione tanta infrastruttura, quindi costruirla ex novo sarebbe oggettivamente uno spreco». Secondo l'ad di Retelit insomma nelle zone in



**NELLE ZONE IN CUI  
LA DOMANDA  
È PIÙ IN RITARDO  
LA CONCORRENZA  
PUÒ NON ESSERE  
OPPORTUNA**

cui la domanda più in ritardo non giustifica grandissimi investimenti, la concorrenza infrastrutturale può essere non opportuna, e il modello rete unica potrebbe funzionare. A patto di coinvolgere i medi operatori, e anche i piccoli comunque dotati di infrastruttura: «È un aspetto assolutamente importante, che accelererebbe in maniera enorme lo sviluppo» afferma Protto, «a una sola condizio-



ne però: gli investimenti degli operatori medi come noi o di quelli piccoli sono investimenti privati. Se siamo disposti e ben contenti di valorizzare la nostra infrastruttura esistente in un progetto di ampio respiro, è chiaro che deve essere remunerata secondo gli investimenti fatti. Tanto più nel nostro caso, visto che siamo quotati alla Borsa di Milano, e rispondiamo al mercato».

**Quel consorzio a Milano che promette di connettere tutta l'Italia (e non solo)**

«Siamo un oggetto essenziale per l'equilibrio del sistema, svolgiamo un compito simile a quello del canarino in miniera: siamo piccoli ma siamo fondamentali. Il nostro obiettivo è quello di promuovere lo sviluppo di internet in Italia e incrementare le interconnessioni tra gli internet provider e i principali player della rete che operano nel nostro paese. Detta così sembra quasi semplice, ma qui in Italia siamo talmente poco capaci di fare squadra che il nostro impegno viene guardato con sospetto dagli operatori». Joy Marino è quello che si definisce un guru: pioniere di internet, esperienza internazionale, amante folle dell'innovazione. È lui il "papà" di Mix (Milano Internet eXchange), uno snodo fondamentale per la rete italiana, un

consorzio che è già oggi a pieno titolo tra i principali hub continentali, insieme a Londra e Amsterdam, e che – grazie allo sviluppo dei cavi sottomarini – permette di veicolare le interconnessioni in tutta Europa, in Asia e in Medio Oriente. Mix è un luogo in cui i network di ogni player si interconnettono per scambiare traffico Ip in modo efficiente e con costi vantaggiosi. Mix può contare su oltre 50 carriers e 240 membri, con una crescita di oltre il 30% all'anno a partire dal 2000, anno della creazione del consorzio. Il picco di traffico internet è superiore ai 550 Gbps. Ha oltre 1380 interconnessioni ed è uno dei pochi internet exchange europei dotati di un proprio data-center. Oggi la velocità di connessione

anche a Palermo è stata aumentata fino a 100 Gb. Nei mesi scorsi, inoltre, Mix ha siglato una partnership con Aruba per la crescita dei servizi di data center e cloud. Sullo stato dell'arte in Italia, Marino va controcorrente: «Basta riempirsi la bocca con il mantra del "siamo indietro", perché non è più vero. Semmai c'è un problema culturale che va risolto quanto prima: secondo i dati Istat il 30% della popolazione non saprebbe che cosa farsene di una connessione ultrabroadband. I governi precedenti hanno fatto cose egregie. Quello attuale mi pare che finora abbia un po' sottovalutato il digitale, stanziando miliardi per molte altre voci ma lasciando le briciole all'innovazione». (m.s.)

**PARTERRE**

## Tim, per integrare l'odg c'è tempo fino al 4 marzo

*È scaduto ieri, senza novità, il termine a disposizione del consiglio di amministrazione Telecom per modificare l'ordine del giorno dell'assemblea del 29 marzo che, oltre ad approvare il bilancio, dovrà esprimersi sulla richiesta di revoca di cinque consiglieri in quota Elliott avanzata da Vivendi con la proposta di nominare altri cinque candidati indipendenti. Resta invece fino al 4 marzo la possibilità di integrare l'ordine del giorno da parte di soci che abbiano almeno il 2,5%. I termini sono stati riaperti lo scorso 22 febbraio con l'integrazione disposta dal cda per aggiungere la proposta di dividendo per le risparmio. Non ci sono segnali particolari che la facoltà di integrazione possa venire sfruttata, ma la situazione è talmente atipica che a priori non si può escludere nulla. Per ristabilire la normalità occorrerebbe probabilmente ritrovare la pace nell'azionariato, ma la revoca suona invece come una dichiarazione di guerra, anche se dal libro bianco diffuso da Vivendi nel week-end si capisce che le posizioni dei francesi, a partire dalla rete e da Open Fiber ma anche sulla conversione delle risparmio, non sono poi così distanti né da quelle di Elliott, né tantomeno da quelle di Cdp. (A.O.)*



## Tim trova l'accordo su 4.300 esuberanti

di *Elena Dal Maso*

**D**opo un lungo confronto, la sigla sindacale Uilcom Uil, assieme a Slc Cgil, Fistel Cisl, Ugl tlc ha raggiunto con Telecom Italia due importanti accordi che permettono di poter far uscire dal gruppo anticipatamente e volontariamente, nel biennio 2019-2020, 4.300 dipendenti. Questi ultimi faranno riferimento allo strumento dell'isopensione previsto dalla legge Fornero. Nel caso di Tim, oltre all'isopensione, 314 altri dipendenti potranno, sempre volontariamente, uscire dal lavoro nell'ambito di una procedura di legge 223/1991 già avviata nel 2017 che ha registrato un numero limitato di non opposizioni al recesso, utilizzando tra i requisiti della procedura quelli di essere in possesso del diritto della pensione anticipata con «quota 100». (riproduzione riservata)



## Elliott pronto a entrare nel cda di eBay

di *Giulio Zangrandi*

**E**lliott Management, insieme a Starboard Value, sarebbe vicino a firmare un accordo con eBay per introdurre nel cda della società alcuni consiglieri di sua designazione. In questo modo, il fondo attivista guidato da Paul Singer dovrebbe evitare una battaglia sulle deleghe e potrebbe avviare il piano di ristrutturazione suggerito al management dell'azienda lo scorso gennaio attraverso la pubblicazione della solita lettera agli azionisti e l'annuncio del possesso di una quota pari al 4%. Oltre all'aumento del dividendo, in realtà già ottenuto, il programma prevede una revisione operativa per aumentare la redditività e una revisione strategica basata su potenziali vendite o spin-off di asset. (riproduzione riservata)



## Elliott tratta con eBay sui posti in cda

eBay è vicina a un accordo con l'investitore attivista Elliott, che permetterebbe al fondo guidato da Paul Singer di ottenere alcuni posti nel cda del colosso dell'e-commerce e che potrebbe portare a una profonda riorganizzazione aziendale. L'intervento, secondo fonti di mercato, prevede che il sito apra le porte del board, effettui una revisione operativa incentrata sul miglioramento della redditività e proceda con una revisione strategica. Quest'ultima comprenderebbe potenziali vendite o spin-off. Se le trattative non andassero a buon fine, Elliott avrebbe tempo fino al 1° marzo per ottenere i posti nel cda di eBay attraverso una battaglia sulle deleghe, anche se



Paul Singer

Nel complesso il ritorno per gli azionisti, tra cedole e buyback, dovrebbe arrivare a circa 7 miliardi nei prossimi due anni, di cui 5,5 mld nel 2019.

la scadenza potrebbe essere prolungata.

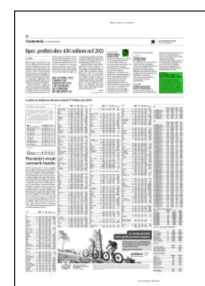
Nel frattempo il fondo attivista ha convinto eBay, con l'aiuto di altri hedge fund, a pagare un dividendo di 14 centesimi in marzo: è il primo nella storia del sito di vendita e aste online. La cedola fa parte di un programma specifico sul capitale: il gruppo ha deciso di aggiungere 4 miliardi di dollari (3,5 mld euro) al piano di riacquisto di azioni, il cui ammontare era stato inizialmente fissato a 3,2 mld.

——© Riproduzione riservata——



**IN  
BREVE****EI TOWERS****Piano al 2025: margini + 5%  
flussi di cassa adeguati al debito**

Nel piano al 2025 nuova Ei Towers, targata F2i, presta un'attenzione all'incremento dei margini operativi (+5%) e dei flussi di cassa per ripagare un debito finanziario netto di 720 milioni a fine 2018 pari cioè a più di 5 volte l'ebitda.



# TECHNOPOLIS

STORIE DI ECCELLENZA E INNOVAZIONE

NUMERO 37 | MARZO 2019

## L'ITALIA NELL'ARENA DELL'IMPRESA 4.0

La trasformazione digitale è un passaggio obbligato, ma molte aziende sono ancora ferme. Le misure della manovra 2019 e gli impegni del governo.

### TENDENZE HI-TECH 22

Dal 5G all'intelligenza artificiale, fino al quantum computing: che cosa dobbiamo aspettarci nei prossimi anni?

### FINTECH, È BOOM 42

Dopo la crescita esplosiva delle startup è arrivato il momento della collaborazione tra soggetti nuovi e tradizionali.

### GDPR E SICUREZZA

L'adeguamento alle nuove regole europee sulla privacy è ancora in corso. Già si vedono i primi benefici, ma anche criticità.

Per Elio Catania, presidente di Confindustria Digitale, è tempo di ragionare in grande. La strada verso la digitalizzazione dell'industria è fatta di tecnologie, ma anche di incentivi e centri di competenza.



## LA SFIDA DA VINCERE? MOBILITARE IL **PAESE**

**D**al giudizio, assai positivo, sulle nuove misure a favore dell'industria a tutte le altre componenti che possono caratterizzare la "via italiana" alla trasformazione digitale. Ecco, secondo **Elio Catania**, presidente di **Confindustria Digitale**, come si sta muovendo e come si dovrà muovere il nostro Paese per vincere la sfida dell'innovazione.

**Qual è la sua visione della strategia sul digitale oggi nel nostro Paese?**

Con fatica, il digitale è tornato a ricoprire una posizione elevata nell'agenda politica. Per quanto riguarda i provvedimenti a supporto di Industria 4.0, a luglio scorso avevamo un foglio bianco e lavorando con il nuovo governo siamo

riusciti a dare un contenuto a quell'iniziativa che in passato è stata un messaggio forte di trasformazione del Paese. Ci siamo rimessi in moto, ma dobbiamo fare molto di più.

**Entriamo nel merito del piano Industria 4.0: quali sono i principali progressi?**

Abbiamo rimesso in piedi tante delle iniziative già avviate dallo scorso governo, vedi per esempio la proroga dell'iperammortamento, più orientato alle piccole e medie imprese e con una formula di iperammortamento al 270% per progetti 4.0, quindi su macchine e tecnologie relative ai nuovi processi di produzione per iniziative fino a 2 milioni e mezzo di euro. L'iperammortamento è uno dei provvedimenti che ha incentivato di più.

**Per quanto riguarda invece le piattaforme di commercio elettronico, fondamentali per molte Pmi?**

Se un'impresa acquisisce queste piattaforme per aumentare la propria capacità di mercato, legata ai processi produttivi, può beneficiare senz'altro di questo ammortamento. È positiva, quindi, l'iniziativa che consente di chiedere l'iperammortamento al 140% dei progetti cloud, perché riguarda tutte le imprese ma soprattutto quelle piccole che vogliono accedere alle tecnologie.

**Un commento sui finanziamenti agevolati...**

È stata rifinanziata la Nuova Sabatini, è stata rinnovata l'attività che reimposta l'attività di formazione 4.0, anche que-

sta parecchio richiesta dagli imprenditori. Altro fattore molto positivo è il voucher, che può arrivare fino a 40mila euro, per le consulenze manageriali all'interno dell'impresa. È stato poi creato un fondo per far investire lo Stato nel venture capital. Da ultimo, sono stati stanziati 45 milioni di euro in tre anni per progetti di intelligenza artificiale e blockchain. È un ordine di grandezza di uno a cento rispetto a quanto viene stanziato in altri Paesi più evoluti del nostro, ma seppur piccolo rappresenta un segnale importante. Quindi è un bene che il governo attuale abbia capito l'importanza di scommettere sul digitale, ma adesso dobbiamo cambiare scala e quindi mobilitare l'intero Paese.

#### Si può parlare di una "via Italiana" alla trasformazione 4.0?

Sì, è composta da un network molto capillare, ovvero di digital innovation hub che hanno il compito di replicare

in maniera massiva sul territorio soluzioni di carattere applicativo, e di centri di competenza il cui obiettivo è invece quello di puntare a grandi progetti di ricerca su temi molto specifici attraverso il valore aggiunto messo a disposizione da università e aziende, e quindi capacità didattica ed esperienze.

#### Che ruolo hanno intelligenza artificiale e IoT nella nuova manifattura?

L'Italia è il Paese del prodotto. La capacità di aggiungere valore al prodotto, inserendo in esso intelligenza, diventa essenziale per poter competere sui mercati internazionali. Faccio l'esempio di Cosberg, azienda di Bergamo leader mondiale nello sviluppo e nella fabbricazione di macchine per costruire pezzi che riescono a modificare direttamente online l'apparato di produzione in funzione delle mutate esigenze del cliente, sfruttando una dotazione di sensoristica straordinaria integrata all'interno della



Elio Catania

macchina stessa e un collegamento con le macchine installate presso il cliente. Questo è il futuro: cliente e fornitore di tecnologie di produzione integrate e costantemente in comunicazione, manutenzione preventiva e predittiva, cambiamento della linea di assemblaggio online: è questa la nuova manifattura.

**Roberto Masiero**

## A CHE PUNTO SONO LE AZIENDE?

Oltre 110 manager intervistati, prevalentemente dell'area Ict e appartenenti a grandi aziende, per capire il grado di adozione delle nuove tecnologie e di metodologie avanzate per lo sviluppo software. Da una recente ricerca condotta da **The Innovation Group** sono emerse alcune indicazioni circa la diffusione e l'effettiva rilevanza dei progetti di trasformazione digitale messi in atto dalle imprese italiane. Emerge, innanzitutto, come la funzione Ict sia sollecitata dal business soprattutto rispetto allo sviluppo di nuove applicazioni e funzionalità (voce citata nel 67% dei casi) e all'aggiornamento

di sistemi e applicazioni (53%). Solo un quarto (il 26%) dei responsabili informatici dichiara invece di essere coinvolto in attività di supporto alla raccolta e all'analisi dei dati interni e esterni l'azienda.

Se in alcuni casi questo dato si spiega con la presenza di funzioni e figure specifiche dedicate (come il data scientist), è altrettanto vero che si sta delineando una dicotomia tra la richiesta del business in direzione dello sviluppo di applicazioni "data intensive" e l'orientamento più tradizionale delle strutture Ict, focalizzate soprattutto su iniziative di consolidamento dell'infrastruttura (nel 70% dei casi) e della razionalizzazione e ammodernamento del parco applicativo (65%). Secondo gli esperti di Tig è quindi evidente come i chief in-

formation officer siano ancora molto orientati al miglioramento dell'installato e come l'attività di gestione e analisi dei dati abbia ancora un taglio rivolto in modo prevalente all'analisi interna dei "core data" tramite strumenti di business intelligence. Oltre un terzo delle aziende dichiara infine di considerare in prospettiva i Big Data, gli analytics e la cybersecurity come aree di maggiore investimento per il futuro, mentre il 27% dei manager sta investendo in servizi di cloud computing e il 28% nell'ambito delle infrastrutture in-house. Nel complesso, lo studio fotografa un approccio ancora molto tradizionale delle funzioni Ict e pochi ambiti (per altro "non core") in cui sta crescendo l'attenzione verso nuovi modelli di gestione e accesso alle risorse informatiche.