

# ITALIA *informa*

MAGAZINE ECONOMICO-FINANZIARIO

## SPECIALE PAGAMENTI DIGITALI

CASHLESS SOCIETY, PARLANO I PROTAGONISTI DELLA 'RIVOLUZIONE'



ARABIA SAUDITA, LA SVOLTA EPOCALE

Intervista all'Ambasciatore del Regno dell'Arabia Saudita in Italia

CONSOB, MERCATI, CRIPTOMONETA PUBBLICA. SAVONA A TUTTO CAMPO

Intervista esclusiva al Presidente della Consob

L'IMPORTANZA FONDAMENTALE DELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI

Intervista a Paolo Messa



# INVESTIAMO PER UN FUTURO SOSTENIBILE

Possiamo fare la differenza nel modo in cui scegliamo di investire i nostri risparmi senza rinunciare all'opportunità di accrescere il nostro patrimonio.

GPF Linea Etica 20% azioni è la linea in fondi il cui scopo è quello di offrire alla clientela l'opportunità di investire in realtà che concretamente combinino la ricerca del profitto con la sfera ambientale, quella sociale, quella legata alla cultura societaria e quella etica.

Il rendimento atteso di un investimento è il rendimento che ci si attende in un periodo futuro. Essendo un valore atteso e non certo.

Non esistono garanzie di rendimento.

L'impatto ambientale positivo è l'effetto atteso nel breve o lungo termine generato dagli Investimenti Socialmente Responsabili rispetto a quanto generato dal mercato.

Per le condizioni contrattuali si rinvia all'allegato "C" del contratto di Gestione di Portafogli in Fondi GPF Linea Etica 20 % e alla scheda informativa disponibile presso le Filiali di Banco Desio su supporto cartaceo.

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

# *l'Editoriale*

di ANDREA COLUCCI

## Le reti ultraveloci al tempo della Pandemia

**I**l bisogno di banda degli italiani si è impennato come non mai in questi giorni, in parallelo con il boom dello smartworking che ha accompagnato le settimane di 'chiusura' forzata che ricorderemo per sempre. Con le persone costrette a stare a casa, per lavorare o interagire tra di loro, l'importanza delle reti ultraveloci è diventata ancora più evidente.

L'attuale situazione di emergenza epidemiologica da COVID-19, con gli italiani costretti a restare isolati in casa, ha determinato un significativo incremento di traffico sulle reti TLC, non solo in download (dal 40 al 70%), ma anche in upload, con punte del 300%. Un incremento che in più di una occasione ha generato situazioni di sofferenza nell'utilizzo dei servizi da parte dei cittadini e delle imprese. Mai, come in questa difficile circostanza, è apparso fondamentale il ruolo svolto dalle comunicazioni elettroniche a banda ultralarga FTTH (*fiber to the home*), le uniche che possono garantire connessioni adeguate, sia dal punto di vista della velocità che della affidabilità, alle esigenze obbligatoriamente mutate.

Questo ruolo è stato ribadito, nelle terribili settimane del Coronavirus, dal D.L. n. 18/2020 (c.d. "Cura Italia"), che all'art. 82 ha espressamente qualificato le imprese fornitrici di reti e servizi di comunicazioni elettroniche come imprese di pubblica utilità, incaricandole, tra l'altro, di garantire il potenziamento delle infrastrutture. Quando tutto sarà finito nulla sarà come prima e tra le cose che ricorderemo - per chi ha potuto continuare ad essere produttivo e in contatto con il resto della comunità - sarà come, grazie alle reti di connessione elettronica, la nostra vita in quei drammatici giorni abbia potuto avere una parvenza di normalità. In questo numero parliamo diffusamente di pagamenti digitali. Ecco, non c'è esempio migliore che tutte le transazioni elettroniche, oltre che la possibilità di acquisti online, di queste settimane di "soggiorno obbligato", per rappresentare al meglio il paradigma che fa delle reti di telecomunicazioni ultraveloci non più una commodity ma un servizio irrinunciabile per ciascun individuo.



ITALIA *informa*  
italia-informa.com

**Gedecom Società Editrice**

Direzione, Amministrazione e Redazione  
00192 Roma - Via Cola di Rienzo, 52 - Tel. 06.39737383  
www.italia-informa.com  
amministrazione@italia-informa.com  
redazione@italia-informa.com

Autorizzazione Tribunale di Roma n. 73/2017 del 13/4/2017  
Iscrizione ROC N. 29752

Progetto Grafico **Emiliano Olimpico**

Stampa **Grafostampa**

Partner Tecnologico **Proxima Network**

Gestione abbonamenti: amministrazione@italia-informa.com  
00192 Roma - Via Cola di Rienzo, 52 - Tel. 06.39737383  
Abbonamento annuo Euro 100,00

**Italia Informa**

Magazine Economico - Finanziario e di Informazione  
Editore *Germana Loizzi*  
Direttore Responsabile *Giuseppe Castellini*  
Financial Editor *Stefano Di Giorgio*

**Comitato scientifico**

Presidente Prof. Roberto Pertile, Prof. Nikolaus W.M. Suck,  
Prof. David Della Morte Canosci, Avv. Massimiliano Lombardo,  
Dott. Giuseppe Chiaravallotti, Prof. Giuseppe Ignesti, Dott. Marco Forlani  
Dott. Paolo Bavassano, Dott. Elio Casalino, Avv. Pieremilio Sammarco

**Contributors**

Sonia Agresti, Stefania Assogna, Oliviero Butteri, Giuseppe Castellini,  
Valentina Ciammaruga, Andrea Colucci, Francesco d'Alfonso, Paolo d'Alessandro,  
Isabella Di Leo, Melissa Falcioni, Carola De Ferraris, Filippo Fordellone, Vittorio Gai,  
Brian Green, Claudia Loizzi, Lorenzo Mareschi, Silvia Mei, Diego Minuti,  
Vincenzo Ornato, Emilio Pennelli, Roberto Pertile, Maria Teresa Pitta,  
Matteo Poggi, Roberto Radice, Massimiliano Ricci, Valerio Sartori, Jessica Suriano,  
Cornelia Tommasi, Antonio Travaglini, Flavio Venturi.



# S O M M A R I O

## IL CONTRAPPUNTO

- 3 Quale Stato, dopo la tempesta Corona Virus

## IL PUNTO

- 4 Stato e Mercato  
Serve una fase costituente

## ECONOMIA

- 6 Perché questa crisi non sfocerà nella Grande Depressione  
8 La luce in fondo al tunnel

## ARABIA SAUDITA

- 10 La svolta storica Saudita sulle ali di "Vision 2030"

## LE INTERVISTE

- 18 NOMISMA  
Intervista a Luca Dondi dall'Orologio  
22 SPARKASSE  
Intervista a Nicola Calabrò

## ESCLUSIVA

- 26 CONSOB  
Intervista a Paolo Savona

## SPECIALE PAGAMENTI DIGITALI

- 28 L'Italia e la cashless revolution per un Paese più moderno, digitalizzato ed efficiente  
32 BCE  
Intervista a Fiona van Echelpoel  
36 APSP  
Intervista a Maurizio Pimpinella

- 40 CBI  
Intervista a Liliana Fratini Passi

- 44 MASTERCARD  
Intervista a Michele Centemero

- 48 VISA  
Intervista a Enzo Quarenghi

- 52 BANCA SELLA  
Intervista a Doris Messina

- 56 SIA  
Intervista a Eugenio Tornaghi

## FOCUS IMPRESA

- 60 PROXIMA  
INFORMATICA

## IL PERSONAGGIO

- 62 Sergio Pirozzi

## AFFARI ISTITUZIONALI

- 64 Intervista a Paolo Messa

## SOSTENIBILITÀ

- 68 GRUPPO A2A  
Intervista a Anna Villari  
72 JAGUAR LAND ROVER  
Al top per certificazioni e riconoscimenti

## SOCIETÀ QUOTATE

- 76 AZIMUT HOLDING  
78 BANCA GENERALI  
80 BANCA IFIS  
84 FINECO BANK  
86 MARR  
88 MONDO TV  
90 SAES GETTERS  
92 VITTORIA  
ASSICURAZIONI

## STARTUP

- 94 Together Price la piattaforma sicura "Made in Italy"

## LAVORO

- 97 Smart working, una possibilità non una risposta

## MEDICINA E SALUTE

- 98 Senza prevenzione, nel 2040 il cancro devasterà i Paesi poveri  
100 Attacchi di Panico l'altra faccia del Coronavirus

## ARTE E CULTURA

- 102 La #cultura non va in #quarantena  
104 Breve ritratto in ricordo di Ulay

## LIFESTYLE

- 106 Nuovi stili di vita ai tempi del Covid-19

## SPORT

- 108 Home Training  
Come resistere alla quarantena

---

Visita il canale YouTube di Italia Informa





# QUALE STATO, DOPO LA TEMPESTA CORONA VIRUS

di DIEGO MINUTI

**L'**abbattersi, sul mondo intero, del corona virus, al di là del pesantissimo pedaggio che ha imposto in termini di vittime e di economie quasi spazzate via, ha riaperto il dibattito sul ruolo dello Stato, ovunque si manifesti, nelle svariate forme di rappresentanza delle istanze dei popoli. Lo Stato, oggi, nel cosiddetto mondo occidentale, si confronta con un profilo che, negli anni, ha dovuto contemperare le esigenze della popolazione amministrata con quelle dell'equilibrio di bilancio, ormai un totem con cui fare i conti ogni qual volta si manifesta una fase emergenziale, più o meno grave. Ma, si potrebbe dire, c'è Stato e Stato, e questa distinzione - semmai è realmente tale - si basa essenzialmente su come siano stati tenuti i conti pubblici e se, di conseguenza, una emergenza possa essere affrontata meglio grazie alla solidità della situazione finanziaria, piuttosto che economica.

Le misure adottate dal Governo Conte (seppure fortemente contestate dall'opposizione perché ritenute insufficienti e comunque condizionate da un complesso di leggi, leggine, regolamenti e circolari che, sinteticamente, possiamo definire palude burocratica) quanto meno hanno lasciato aperto uno spiraglio di speranza, grazie anche alle risorse messe in campo a sostegno di imprese e famiglie. Che poi il tempo dia ragione al Governo è tutto da vedere. Ma, davanti ad imprese, oggi con i cancelli sbarrati, ma che potrebbero essere costrette alla chiusura definitiva per il deterioramento dell'economia nazionale, lo Stato sta facendo veramente il massimo? E lo stesso sta facendo in favore delle famiglie, anch'esse messe all'angolo della rigide prescrizioni anti-contagio? Forse è il caso di ricordare come la Francia alla vigilia della Grande Guerra decise di aiutare i giovani ai quali stava chiedendo di indossare la divisa - e forse morire, come accadde per moltissimi - per difendere la Patria. Il Governo, nel 1914, decise che le famiglie dei militari mandati in trincea non avrebbero pagato il fitto di casa. Una decisione, come ha ricordato qualche giorno fa *Le Monde*, motivata dal fatto che, per le autorità centrali, moglie e figli dei militari mandati in guerra non dovevano finire per strada, essendo venuto a mancare il reddito del capofamiglia chiamato dalla Patria a difendere i sacri confini nazionali. E, a guerra

finita, anziché tornare alla situazione di prima del conflitto, fu deciso di proseguire nel blocco degli affitti. Una situazione che, sostanzialmente a partire dal 1919, pose al centro dell'azione di governo la questione abitativa. In Francia, in questi giorni, si torna a parlare di guerra, anche se il nemico non ha un volto, ma è infido, invisibile e letale. "Le trincee" - ha scritto ancora il prestigioso quotidiano francese - oggi non sono più le stesse, sono i nostri appartamenti e le nostre case che ci tengono confinati sino alla fine della 'guerra' contro il virus. Ma, come nel 1914, lo Stato, ancora una volta onnipotente, impone il blocco dell'economia, per salvare vite minacciate, e in cambio fornisce i salari di coloro che non possono più lavorare e aiuti alle imprese ed alle attività commerciali sull'orlo della bancarotta. Cosa succederà quando tornerà la 'pace'? Il potere pubblico emergerà, come dopo ogni test su larga scala, rafforzato nella sua identità e indebolito dal peso di un debito considerevole". Quindi, in Francia, ma anche in Italia ed in tutti i Paesi ad economia libera, lo Stato ha preso la guida della guerra al virus, ponendosi anche in una futura prospettiva di soggetto che dovrà farsi carico di fare ripartire la macchina produttiva e consolidare l'architettura sociale, senza stravolgere le conquiste determinatesi in decenni di democrazia. Insomma, per dirla come il sociologo Norbert Elias, lo Stato deve riappropriarsi del ruolo di "unità di sopravvivenza". Laddove - il concetto è espresso dall'economista Xavier Ragot - "l'essenza dello Stato è la sopravvivenza degli individui". Il nodo da sciogliere, a questo punto, è sino a che punto lo Stato possa rimpossessarsi del ruolo di unico regista della vita del Paese, seppure in una situazione assolutamente anomala, una di quelle che, libri alla mano, si presenta poche volte nella storia degli ultimi secoli. E' forse utile ricordare quel che lo storico Carlo Ginzburg ha detto in una intervista a *L'Espresso*, in cui ricordando un saggio da lui scritto su Thomas Hobbes (che tradusse le pagine che Tucidite dedicò alla peste ad Atene) e augurandosi che sua ipotesi non si avveri mai: "di fronte ad un insostenibile inquinamento ambientale, la specie umana potrebbe essere costretta ad assoggettarsi a un potere ancora più pervasivo e schiacciante di quello dello Stato-Leviatano, per soccorrere una natura guasta e vulnerata". Una ipotesi estrema, ma che si intravede all'orizzonte di una fase della Storia che sta mettendo alla prova l'Umanità intera.

# STATO E MERCATO

## NUOVI ASSETTI ECONOMICI E SOCIALI, SERVE UNA FASE COSTITUENTE



di ROBERTO PERTILE

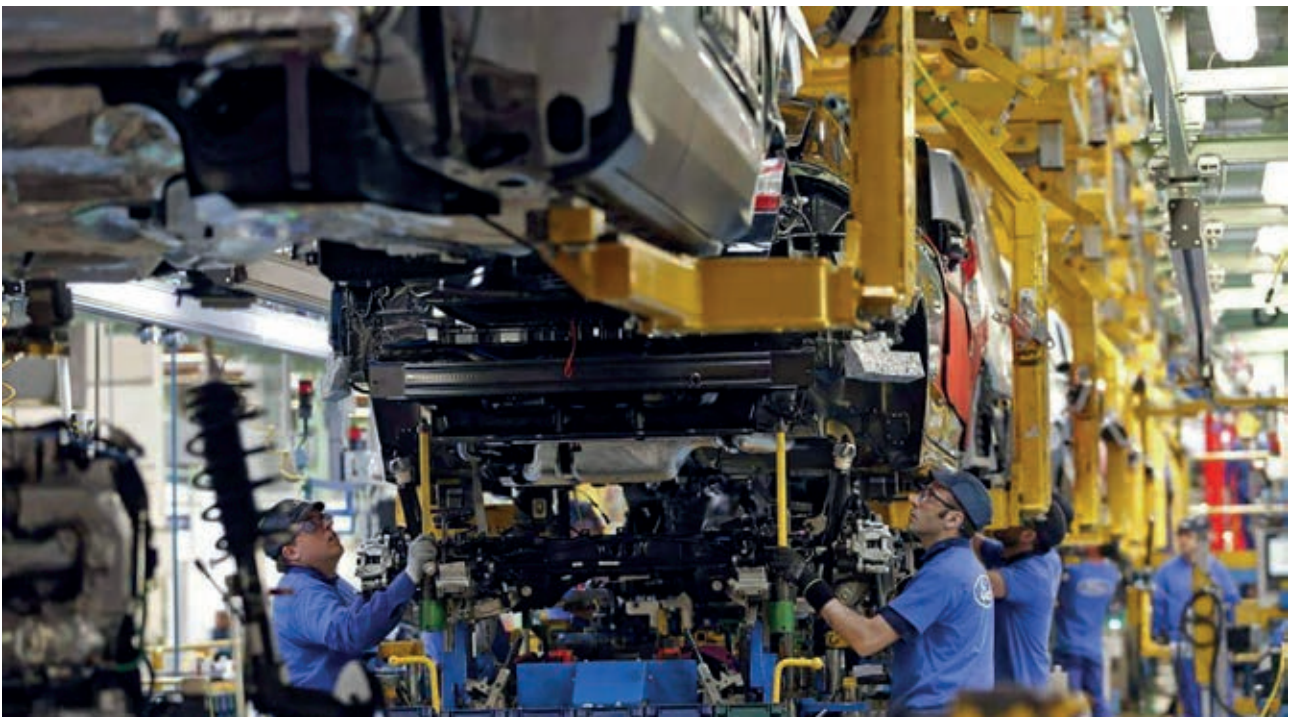
**C**on la caduta del muro di Berlino, nel 1989, si affermò anche nella sinistra italiana tradizionale la convinzione che il libero mercato avrebbe risolto i problemi sociali ed economici dei ceti alla base della piramide sociale. Questo comportava un significativo ridimensionamento della gestione del welfare da parte dello Stato. Da un modello che fino ad allora si era occupato della gestione del conflitto di classe si passò all'illusione di un mercato liberalizzato in grado di incentivare i fattori di crescita e produttività delle economie occidentali, al seguito di una vincente globalizzazione.

In realtà il precedente modello si avvale della gestione Iri, Istituto per la Ricostruzione Italiana, (cfr la "Storia dell'Iri, ed Laterza, 2015) che fu piuttosto interessante, essendo l'Iri in grado di agire da impresa con obiettivi pubblici, realizzando una virtuosa combinazione tra imprenditorialità/managerialità di tipo privato e la proprietà pubblica. Come scrive Guido Pellegrini nel testo sopra citato, l'Iri rappresentò il "braccio armato" dello Stato imprenditore.

Fu recepito come un soggetto finalizzato a generare profitti da distribuire agli azionisti delle società operative e allo Stato. Si adoperò in misura notevole per sostenere lo sviluppo economico italiano mediante investimenti soprattutto nei settori

"capital intensive" quali la chimica, la siderurgia, nelle infrastrutture e nei servizi, secondo linee strategiche di politica industriale. All'inizio degli anni '80 era presente nei comparti merceologici più importanti del sistema produttivo, fortemente integrato nell'economia nazionale sia come acquirente di prodotti che in qualità di venditore di beni e servizi. Va riconosciuto (ibidem cfr Antonelli, Barbellini Amidei, Fassio) come l'Iri abbia svolto un ruolo centrale nel funzionamento del sistema della ricerca industriale. I suoi laboratori di ricerca erano di livello internazionale per l'organizzazione e la qualità del personale, e fu in grado di svolgere un ruolo chiave nella generazione di conoscenza tecnologica e nella sua diffusione nel sistema produttivo.

Tuttavia nel tempo sono emerse anche delle criticità: il compromesso storico tra capitale e lavoro, già punto di forza della produzione fordista, ha esaurito negli anni la sua forza innovativa. E' andata in crisi la governance dell'equilibrio tra autonomia della gestione aziendale e le modalità e i vincoli dell'intervento pubblico, di pari passo con la sempre più scarsa eticità delle formazioni politiche. In questo scenario sempre più grigio, la svolta liberista del post-muro di Berlino, con la sua delega in bianco all'efficienza del mercato per il raggiungimento dell'equilibrio economico e sociale si è rivelata sempre più illusoria, grazie anche all'evidente incapacità delle



forze di destra e di sinistra che si sono alternate al governo in questi ultimi decenni. Agli sprechi e al clientelismo corporativo con cui si è mal gestito il welfare nazionale si è aggiunta una perniciosa speculazione finanziaria internazionale, che è alla base del crollo economico datato 2008. Ne hanno fatto le spese soprattutto i ceti sociali più deboli e le economie più vulnerabili. Più recentemente, è bastato un microscopico quanto micidiale virus pandemico ad evidenziare la fragilità non solo dei vari sistemi sanitari ma anche di potenze economiche ritenute inaffondabili per l'alto livello di autonomia tecnologica e finanziaria. Alla faccia della libera globalizzazione. In questo contesto di complessi cambiamenti in atto, vi sono le ragioni per un ruolo dello Stato che soprattutto va pensato come sostegno all'innovazione tecnologica, che è la variabile principale alla base dell'attuale sviluppo economico.

A questo proposito, l'analisi classica, come fanno notare Mazzucato e Jacobs in "Ripensare il capitalismo" (ed Laterza, 2017), ritiene che l'innovazione sia un processo che riguarda il solo settore privato. Lo Stato va, quindi, tenuto fuori dalla Ricerca & Sviluppo del sistema produttivo. Per i teorici classici, infatti, se c'è un ruolo per lo Stato è quello di correggere i fallimenti del mercato dando incentivi ai privati e assicurando la concorrenza tra le imprese. L'esperienza dell'Iri, vero protagonista del miracolo economico italiano, è una concreta prova che non è necessariamente solo il privato l'unica risorsa su cui fare leva.

Lo Stato, specificatamente, nel campo dell'innovazione può svolgere un ruolo strategico, dando la direzione di fondo al sistema verso le tecnologie verdi, ad esempio, mediante investimenti diretti a lungo termine in materia di ricerca di base e di ricerca applicata. Di fatto, la storia dell'Iri ci insegna che è riduttivo pensare allo Stato solo come un soggetto utile per correggere i fallimenti del mercato o per supplire alla sotto-managerialità presente nell'industria italiana. Va tenuto presente che, senza, l'Iri non ci sarebbe stato il miracolo economico italiano. In particolare, l'intervento pubblico può favorire progetti più forti e più sostenibili, soprattutto in R&S, di quelli spontanei promossi dal mercato. Una buona politica industriale sa progettare e coordinare ruoli diversi ma complementari tra privato e pubblico.

Infatti, nella R&S le imprese private preferiscono operare nella fase finale del processo innovativo (prototipazione e reindustrializzazione); il mondo della ricerca pubblica, invece, preferisce per sua vocazione operare all'inizio del processo innovativo, cioè nella ricerca di base. Al privato premono i risultati a breve termine che comportino profitti; il sistema pubblico ha, invece, un orizzonte di lungo periodo, per cui il pubblico e il privato possono essere complementari.

Come fu una positiva novità l'Iri di Vanoni e di Saraceno, oggi l'attualità chiede di progettare un nuovo ruolo del pubblico nell'economia a cominciare dall'innovazione tecnologica, finalizzata all'economia verde. Sul tema di una possibile presenza dello Stato nell'economia italiana, la Confindustria (intervento del Presidente di Assolombarda e futuro Presidente nazionale, Bonomi, La Repubblica del 22/3/20) teme che dalla crisi provocata dal coronavirus esca uno Stato gestore del sistema produttivo. Non è così. Ci possono essere modi e tempi

diversi per il pubblico e il privato nello stesso mercato. Vi è una potenzialità enorme da questa sinergia. Basti pensare che la creazione della Silicon Valley in Usa è dovuta principalmente, nella fase iniziale, agli investimenti pubblici, che si sono assunti l'alto rischio di impieghi ad elevato grado di insuccesso. Va pure evidenziato che le istituzioni pubbliche statunitensi hanno fatto investimenti alquanto rischiosi (energia, nucleare, telecomunicazioni, intelligenza artificiale, etc) che hanno determinato rivoluzioni tecnologiche che hanno inciso significativamente sul sistema mondiale delle imprese. Per la debole economia italiana è, dunque, fondamentale che vi sia un soggetto che si assuma alti rischi a lungo termine in materia di R&S. Questo soggetto difficilmente sarà un'impresa privata, almeno in Italia, dove sovente per primo è il sistema bancario a non sostenere la ricerca per non correre rischi. Infine, il disegno tratteggiato di politica industriale è funzionale alla realizzazione di un sistema della produzione non solo in crescita e competitivo a livello europeo, ma anche indirizzato in particolare verso le tecnologie verdi, che richiedono tanta R&S. Così, in una prospettiva di ripresa economica e tecnologica, può essere saggio, in un contesto di contendibilità delle imprese italiane per effetto della crisi "coronavirus", impiegare uno strumento come la "golden share" in via straordinaria e momentanea, prima di tutto per impedire fughe di aziende dall'Italia.

Il quotidiano La Repubblica, (nell'edizione del 22/3/20), intitola la pagina 38: "Il made in Italy non si sventa", evidenziando negli articoli la caduta di valore delle azioni delle società italiane quotate in Borsa. Da qui la loro appetibilità per gli operatori, con il rischio, per le imprese di una loro delocalizzazione all'estero. Vanno, cioè, fermati i disinvestimenti, servono, invece, massicci investimenti innovativi nell'organizzazione dei servizi sociali, nell'intelligenza artificiale, nelle telecomunicazioni, nelle energie alternative etc. Operazione non facile, occorre che le forze vitali della società siano chiamate a svolgere un ruolo costituente per nuovi assetti economici e sociali e, "conditio sine qua non", superare le inadeguatezze culturali e politiche largamente presenti nei partiti.

## Golden Share

La golden share è l'istituto giuridico che conferisce ad un azionista la possibilità di apporre il veto.

Il veto normalmente può essere esercitato solo su questioni strategiche e per modifiche statutarie.

L'obiettivo è quello di proteggere gli interessi pubblici.

La golden share conferisce all'azionista il potere di intervenire in materie di interesse pubblico come ad esempio la difesa, l'energia, l'ambiente; inoltre in caso di un'opa ostile, lo Stato può opporsi ad esempio se è a rischio la libera concorrenza, l'erogazione di servizi pubblici essenziali per la comunità, la tutela della sanità.

La Corte di giustizia europea è critica verso l'esercizio della golden share, ritenendo eccessivo il potere che viene conferito quando lo Stato detiene una quota azionaria modesta.



# PERCHÉ QUESTA CRISI NON SFOCERÀ NELLA GRANDE DEPRESSIONE

di F. GEKKO

**A** causa della drammatica piega presa dalla "crisi COVID 19" in tutte le economie del mondo, senza distinzione di sorta, gli analisti economici sono inevitabilmente portati a fare paragoni con gli eventi datati 1929-1933 conosciuti come "la Grande Depressione".

Similarità e differenze possono aiutare a capire quale percorso potenzialmente questo "ONCE in a lifetime EVENT" può generare in termini di conseguenze socioeconomiche, impattanti inesorabilmente sulla vita degli individui, delle famiglie e in definitiva delle nazioni.

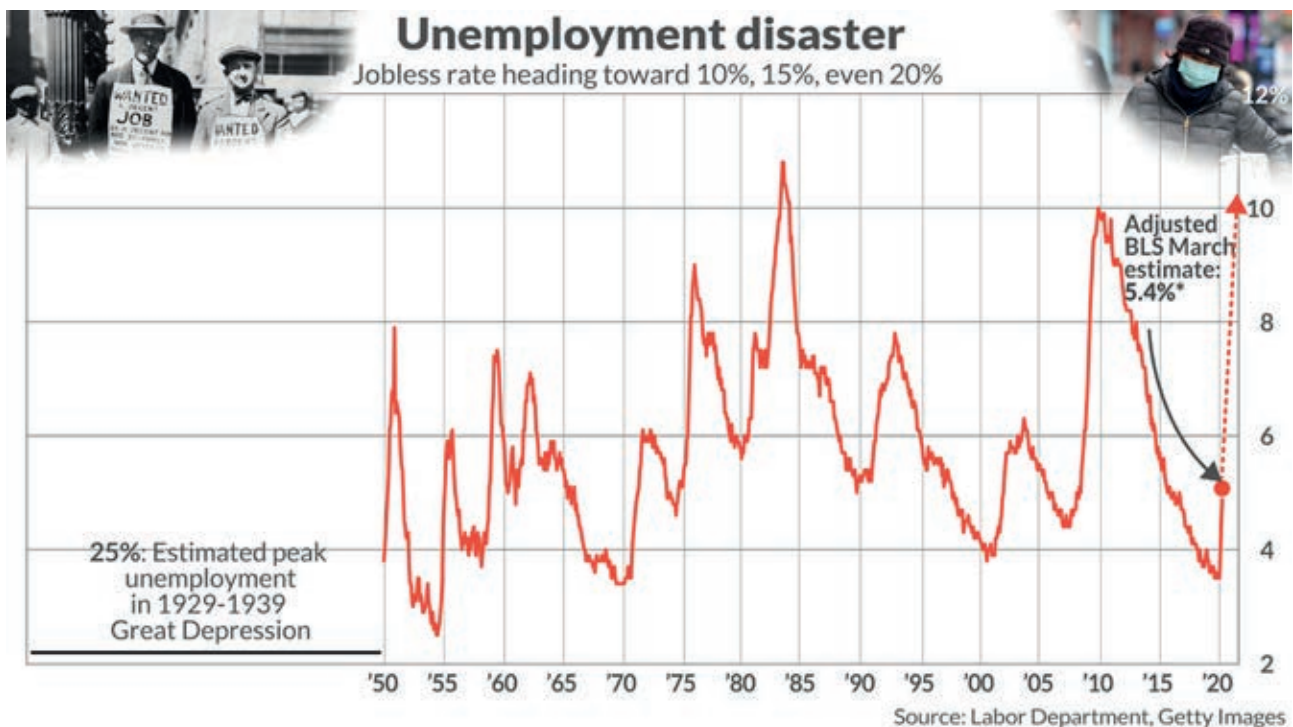
Partendo come sempre dall'osservazione dell'economia di riferimento, quella statunitense, alcuni elementi saltano all'occhio con grande evidenza.

La quota di DEBITO pubblico e privato come percentuale del PRO-

DOTTO INTERNO LORDO (cioè quanto denaro si prende a prestito per ottenere beni e servizi da parte di imprese e governi) ha raggiunto il livello del 100%, dopo essere stato a tratti contenuto fino alla precedente crisi del 2008 quando le istituzioni finanziarie, bancarie e non, avevano generato la bolla del settore immobiliare (Mutui Subprime).

Il numero dei sussidi di disoccupazione richiesti nella recente rilevazione di Marzo 2020 è esploso al rialzo (3,283 milioni) dopo, essere stato contenuto per molti trimestri a livelli fisiologici (meno di 400k richieste) per cui in America si poteva fino a pochi mesi fa parlare di piena occupazione.

Il processo è irreversibile? Ci dobbiamo preparare alla japanizzazione dell'economie mondiali? Ovvero assisteremo alla formazione





di una massa abnorme di debito governativo, a tassi di interesse irrisori e contemporaneamente si imporrà la prospettiva di una crescita latente o quantomeno impantanata per molti anni a venire? Chaplin in TEMPI MODERNI ci fornisce la prima parziale e intuitiva risposta: la TECNOLOGIA di processo e di prodotto, comunque sia declinata all'interno di tutti i settori merceologici di cui si compone il paniere di prodotti e servizi generati da una nazione, determina l'accelerazione dei processi di cambiamento, soprattutto nella fase recessiva delle economie: il cambiamento non riguarda solo le modalità di produzione ma anche le abitudini, anche quelle dure a morire, dei consumatori finali; quindi sono da considerarsi non più futuribili ma in fase di rapida e costante espansione le attività di E-commerce, Telemedicina, Robotica dei processi manifatturieri, Educazione scolastica digitalizzata, per fare qualche esempio.

Questo cambiamento è tanto più repentino quanto più la tecnologia è consolidata e facilmente accessibile da più operatori intermedi e clienti finali.

La VELOCITÀ con cui il cambiamento tecnologico si sta manifestando nel XXI secolo consente a produttori e consumatori di comprimere le fasi incerte, rendendo più efficiente la destinazione di investimenti e risparmi, modificando i modelli di business e di consumo prima che si affacci lo spettro del fallimento e del definitivo abbandono (es: le teleconferenze di ultima generazione come strumento cardine di interconnessione per le aziende, non solo per le multinazionali, per far fronte alle limitazioni di viaggi e trasferite; la consegna a domicilio informatizzata, non solo di cibo, come attività sistematica di approvvigionamento per i nuclei familiari, per ovviare alle limitazioni di mobilità non solo in circostanze di emergenza).

Sotto questo profilo le crisi economiche forniscono una spinta formidabile per quanto dolorosa al cambiamento e quindi determinano nuove e diverse prospettive occupazionali, nuove catene del valore, nuove abitudini.

Una seconda risposta riguarda gli STIMOLI MONETARI ovvero

quanta liquidità può essere immessa nel sistema economico per impedire di restare "con le tasche vuote", per scongiurare così il blocco dei flussi di pagamento tra i vari soggetti economici.

Oggi le banche centrali, anche in coordinamento tra loro (effetto questa volta benefico della globalizzazione!) sono in grado di inondare i singoli sistemi economici con base monetaria ovvero di stampare moneta sonante a fronte dei loro bilanci fortemente aumentati, sostenendo, con ampiezza di vedute, le differenti tipologie di debito in circolazione quindi non solo acquistando i titoli governativi e municipali ma anche quelli delle aziende commerciali, di fatto puntellando in misura estesa le linee di credito del sistema produttivo e conseguentemente impedendo nell'immediato il temuto effetto DOMINO dei fallimenti a catena.

È per inciso interessante ricordare che negli anni 30, la valuta USA era ancorata al prezzo dell'oro ovvero 1 dollaro valeva circa 1/20esimo di un'oncia del metallo giallo; durante la crisi il rapporto fu ridenominato a 1/35esimo e successivamente alla crisi il legame fu definitivamente sciolto (Bretton Woods) e il metallo conservato come riserva strategica a Fort Knox.

Oggi se riproposto, il rapporto dollaro / oro sarebbe 1/1600esimo, mostrando quindi la forte svalutazione dei prezzi di molti assets finanziari se misurati contro oro (non in termini nominali).

Comunque ogni governo storicamente è disposto a svalutare la propria moneta per resettare il valore del debito contratto, in termini reali, ma non a portare il debito esistente al collasso in termini nominali: come dire, e come ufficialmente dichiarato, la FED (le altre banche centrali seguono) continuerà a coprire le esposizioni debitorie di governo e imprese, "whatever it takes", azzerando il rischio di collasso del debito a stelle e strisce (oggi posseduto in grande quantità da paesi stranieri, Cina in testa, per cui, a tutti gli effetti, gli USA sono paese debitore verso il resto del mondo, non più creditore come ai tempi della Grande Guerra).

# LA LUCE IN FONDO AL TUNNEL

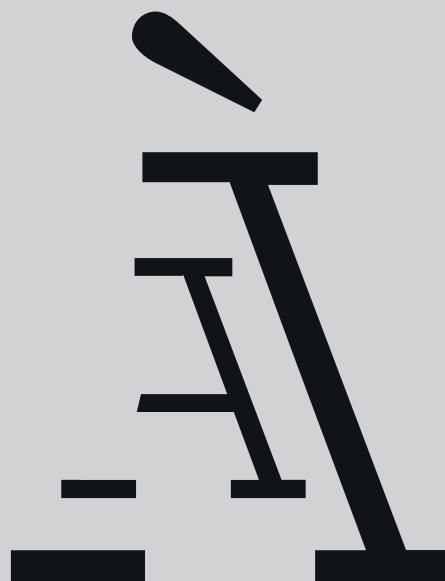
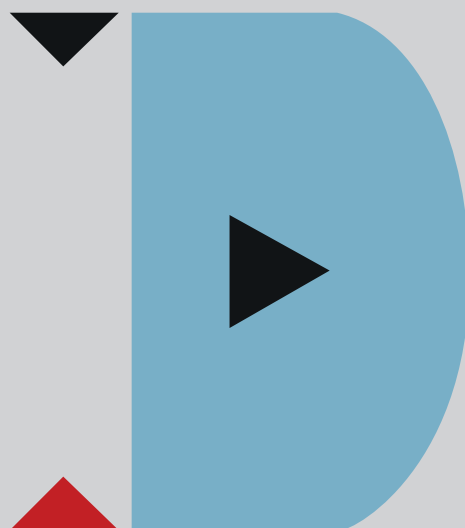
**P**ensare al futuro è un imperativo del presente. Lo è ancora di più in questi giorni, in cui il presente ci appare un tempo sospeso, congelato, chiuso. La più alta autorità morale del pianeta - e forse politica, nel senso nobile di *politeia*, riferito al bene comune di tutti - Papa Francesco, ha parlato di una "tempesta inaspettata e furiosa" che lascia scoperte le sicurezze con cui abbiamo costruito le nostre agende, i nostri progetti, le nostre priorità, che vanno quindi ripensate tenendo presente che "non siamo autosufficienti, da soli affondiamo". Un'altra grande personalità, la cui autorità economica è indiscussa, Mario Draghi nel noto editoriale sul Financial Times ha detto senza mezzi termini che "siamo in guerra contro il coronavirus, dobbiamo agire", e farlo subito perché il costo dell'esitazione potrebbe essere fatale. Dati questi autorevolissimi richiami, ed i molti altri che ogni giorno si succedono da parte di studiosi, politici, economisti, è allora il caso di ripensare bene ed ora al nostro futuro, cogliendo l'opportunità che ogni *post-bellum* porta con sé: dopo le macerie la necessaria e inevitabile ricostruzione. Un piano straordinario di ricostruzione del tessuto sociale, produttivo, infrastrutturale europeo, perché come ricordava Draghi in quello che dovrebbe essere considerato un vero e proprio manifesto per la ricostruzione, gli sconvolgimenti che stiamo affrontando non sono ciclici, ma derivano da una catastrofe mondiale imprevedibile e di proporzioni immani, per affrontare la quale occorre, testualmente, un "cambio di mentalità". Sarà quindi il sistema economico del capitalismo degli ultimi venti anni a dover essere ripensato, dovremo assistere necessariamente ad un nuovo paradigma economico, in cui il ruolo pubblico assumerà ancora, come nel dopoguerra, un'importanza cruciale ed insostituibile. Il settore privato, delle industrie, delle imprese e delle famiglie, in assenza di una copertura pubblica di integrazione dei redditi e delle perdite, non potrà resistere. Ci sarà un forte incremento del debito pubblico, che dovrà essere mutualizzato e gestito a livello europeo nelle diverse forme che si stanno individuando (dalle emissioni di obbligazioni comuni, ai programmi di acquisto della BCE, allo stimolo monetario, alle garanzie pubbliche fino, in certi settori, alle temporanee nazionalizzazioni). Perché, come si diceva, nessuno si salva da solo, e questo vale anche per gli Stati nazionali, troppo piccoli per assorbire l'onda d'urto della crisi. E vale ancor più per l'Italia, il cui debito pubblico, sinora sostenibile in tempi di pace, potrebbe non esserlo più in tempi di guerra, con la tempesta perfetta del calo delle entrate, della produzione, della spesa, dei redditi, degli investimenti, da un lato, e l'aumento del debito dall'altro. Pochi ricordano che quello conosciuto come "piano Marshall" era denominato "piano per la ripresa europea" ("*European Recovery Program*"), messo in campo

dagli USA per aiutare l'Europa dopo i disastri della seconda guerra mondiale. L'entità degli aiuti, ingente per l'epoca ma che farebbe sorridere oggi (14 miliardi di dollari in 4 anni), era volta ad impedire un gravissimo deterioramento delle condizioni politiche, economiche e sociali di questa parte del mondo occidentale. Lo stesso rischio che si corre oggi, se l'intervento non sarà rapido, ingente, mirato ed efficace, perché l'avvitamento della crisi determinerebbe una serie di gravi instabilità nell'ordine politico, economico e, soprattutto, sociale. La parola crisi viene dal greco *krisis* (scelta), da *krino* (distinguere): dunque la crisi, depurata dal connotato pessimistico cui viene comunemente associata, non è altro che un momento di scelta, di decisione forte, da operare sul delicato crinale tra pericolo e opportunità. La decisione, nelle società organizzate, compete alla politica ed alle istituzioni, che in breve tempo vedremo se siano all'altezza di scelte epocali, difficili e coraggiose, sia a livello nazionale che, soprattutto, europeo, che garantiscano la sopravvivenza delle istituzioni così come le abbiamo conosciute, nel breve termine, rendendo possibile, nel medio e lungo termine, un miglioramento. Non v'è dubbio che questa crisi costituisca l'occasione per cambiare le persone e le istituzioni, modificando l'ordine e la percezione delle priorità, sul piano personale (la gestione del tempo, sempre affannato e distratto, magari regalerà ad ognuno di noi momenti di concentrazione sul presente, su ciò che ci è caro) e sul piano sociale ed istituzionale. I cittadini avranno ancora una maggiore consapevolezza ed aspettativa del ruolo dello Stato, vorranno vedere che è presente ed investe su ciò che è più prezioso per la vita pubblica: la salute, il lavoro, la ricerca per garantire un ambiente sicuro per tutti. Le imprese si attenderanno dallo Stato e dall'Europa efficaci, effettivi e rapidi sostegni alla domanda, al credito, agli investimenti, allo sviluppo, che siano rimossi molti superflui vincoli burocratici ed attuata una più equa distribuzione del carico fiscale. Nella lista ideale delle priorità su cui investire ed a cui dedicare i grandi sforzi, le risorse ed il debito che andremo a contrarre, non potranno mancare quindi: industria, infrastrutture, lavoro, salute, ricerca, ambiente. Se tutto questo avverrà, se vi sarà questo "cambio di mentalità", per far sì che il mondo uscito dalla crisi sia "migliore" rispetto a come vi è entrato, le istituzioni e la politica dovranno fare i conti con il fatto che nel futuro il consenso si misurerà con questi risultati, e così facilmente si costruirà o si distruggerà. Ci auguriamo che questo avvenga, che la crisi sia una scoperta di nuove opportunità e non il presagio di eventi più funesti, che quindi quella che si vede in fondo al tunnel sia una luce vera, e non il riflesso dei lampi di un'altra tempesta (economica e sociale, ancora peggiore di quella sanitaria), che ci viene incontro in direzione opposta.

di MASSIMILIANO LOMBARDO



HDRA



IL PUNTO DOVE  
SI INCONTRANO  
INFINITE IDEE.

ADVERTISING | MEDIA RELATIONS AND PUBLIC AFFAIRS |  
EVENTS | NEW MEDIA | PRODUCTIONS

P.ZZA SAN LORENZO IN LUCINA, 4 00186 ROMA | VIA G. CARDUCCI, 34 20123 MILANO |  
HDRA.IT | MAIL.INFO@HDRA.IT | TEL. +39 06 688 92 401

# LA SVOLTA STORICA SAUDITA SULLE ALI DI “VISION 2030”, IL REGNO SEMPRE PIÙ PROTAGONISTA NEL MONDO E PER IL MONDO



*Intervista a S.A.R. il Principe Faisal bin Sattam bin Abdulaziz Al Saud,  
Ambasciatore del Regno dell'Arabia Saudita in Italia, Malta e San Marino*

**L'**Arabia Saudita detiene la Presidenza di turno 2020 del G20, in vista del summit dei leader che si terrà a Riyadh il prossimo 21-22 Novembre. Sua Altezza Reale il Principe Mohammed bin Salman bin Abdulaziz Al Saud, Principe Ereditario e Vice Primo Ministro ha dichiarato: "La Presidenza Saudita del G20 è impegnata a continuare il lavoro svolto ad Osaka e a promuovere il più largo consenso multilaterale. In collaborazione con i nostri partner G20, continueremo a portare avanti azioni concrete e cogliere le opportunità che ci consentiranno di affrontare al meglio le sfide del futuro". Ne parliamo con l'Ambasciatore del Regno dell'Arabia Saudita in Italia, Malta e San Marino, S.A.R. il Principe Mohammed bin Salman bin Abdulaziz Al Saud.

**Negli ultimi mesi tutto il mondo si è trovato a dover affrontare una nuova sfida mondiale: la pandemia COVID-19, che ha colpito l'Italia molto duramente. Quale impatto ha avuto questa pandemia sui lavori e l'agenda del G20? Quali sono le azioni intraprese dal G20 2020 per affrontare la crisi generata dal nuovo coronavirus?**

Vorrei innanzitutto rinnovare la mia sincera vicinanza a tutti cittadini italiani, che più di altri e tra i primi, hanno subito gli effetti di questa terribile pandemia. Al contempo, mi sembra doveroso esprimere il plauso all'azione del governo italiano che ha assunto un ruolo di guida nella gestione e nella lotta di questa pandemia globale, e a tutti i medici e alla Protezione Civile italiana che hanno dimostrato un vero e proprio eroismo

nel portare avanti la loro missione professionale. L'Arabia Saudita ha espresso sin da subito la propria solidarietà e vicinanza all'Italia durante questa crisi, sia tramite il dialogo diplomatico sia tramite iniziative di sostegno avviate da Riad a Roma. Nelle scorse settimane ci sono stati colloqui telefonici tra il Custode delle Due Sacre Moschee, Re Salman, e il Presidente del Consiglio dei Ministri Giuseppe Conte, e tra i ministri degli Affari Esteri saudita ed italiano; la *Kingdom Tower*, simbolo della capitale dell'Arabia Saudita, è stata illuminata con i colori della bandiera italiana in segno di solidarietà nella comune lotta alla pandemia e l'Ambasciata saudita a Roma ha ritenuto importante aderire alla campagna "Andrà tutto bene", esponendo sulle facciate del proprio edificio di rappresentanza questo messaggio di incoraggiamento che intende contribuire ad un clima di positiva fiducia in tutto il Paese. Continueremo a contribuire con iniziative di sostegno e stiamo lavorando ad azioni di aiuto concreto.

La pandemia COVID-19 ha colpito molte vite e causato enormi sofferenze a tante persone in tutto il mondo. Ha intaccato l'economia internazionale, i mercati finanziari, il commercio e le catene di approvvigionamento globali, ostacolando la crescita e lo sviluppo e invertendo il trend di crescita degli anni precedenti. Nella piena consapevolezza che la crisi umana in corso richieda una risposta globale, trasparente e condivisa, il 26 Marzo scorso, la Presidenza saudita del G20 2020, ha convocato un vertice straordinario virtuale del G20 sul COVID-19 presieduto da Re Salman. Al vertice hanno preso parte oltre ai Paesi membri del G20, l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), il Fondo Monetario Internazionale (FMI), la Banca Mondiale (WB), le Nazioni Unite

(ONU) e ad altre organizzazioni internazionali e regionali.

Il G20 si è riunito con l'obiettivo di amplificare gli effetti delle risposte dei singoli Paesi, rafforzando la cooperazione e il coordinamento in tutti gli aspetti delle politiche economiche e sanitarie adottate. Il summit ha voluto inviare un segnale forte per ristabilire la fiducia nell'economia globale, in modo che possa riprendere al più presto il normale flusso di beni e servizi, in particolare quello delle forniture mediche essenziali. Il vertice si è concluso con una dichiarazione congiunta, nella quale è stata menzionata l'iniezione di oltre 5 mila miliardi di dollari nell'economia globale per limitare l'effetto della pandemia da coronavirus, e in particolare le perdite di posti di lavoro e i ricavi delle aziende. Lo scopo in tal senso è di fare tutto il necessario per superare la pandemia.

Parallelamente al coordinamento per affrontare questa nuova emergenza, il G20 porterà avanti i lavori già previsti in agenda. La road map collettiva della Presidenza saudita del G20 2020 al momento sta proseguendo tramite meeting da remoto. In questa modalità si terranno come previsto gli incontri dei Ministri delle Finanze e dei governatori delle Banche Centrali, e a seguire quello dei Ministri della Salute.

**Su quali obiettivi specifici si concentrerà la Presidenza Saudita nell'ambito del tema "Realizzare le opportunità del 21esimo Secolo per tutti"?**

La Presidenza Saudita del G20 rappresenta sia una responsabilità importante che un'eccezionale opportunità per indirizzare il lavoro collettivo verso azioni concrete su questioni critiche, concentrando gli sforzi su cosa il G20 può davvero fare la differenza. Sulla base del lavoro svolto dalle precedenti Presidenze



AMBASCIATA DELL'ARABIA SAUDITA A ROMA





e guardando anche alla prossima Presidenza 2021 dell'Italia, la road map collettiva della Presidenza Saudita è incentrata su tre obiettivi: *Empowering People, Safeguarding the Planet* e *Shaping New Frontiers*.

Migliorare il quadro normativo che consenta di dare potere alle persone e creare uguali opportunità per tutti rappresenta un driver fondamentale dello sviluppo sostenibile ed è in linea con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030. L'economia globale oggi non sta redistribuendo a tutti e le disuguaglianze sono in crescita; il rapido sviluppo delle tecnologie sta ponendo nuove sfide al mondo del lavoro e molte persone sono lasciate indietro. Questo sta mettendo a dura prova la fiducia delle persone nel mercato aperto e nei benefici che derivano dall'innovazione tecnologica. Il G20 2020 si concentrerà su politiche che promuovano uguali opportunità per donne e giovani, sulla promozione della formazione, sul capitale umano, sulla diffusione di posti di lavoro di qualità adattabili ai cambiamenti del mondo del lavoro e sulla garanzia di reti di protezione sociale.

La tecnologia e l'innovazione possono giocare un ruolo decisivo nella promozione di una crescita economica che si dimostri inclusiva e sostenibile. In qualità di paesi membri del G20 è nostro dovere adottare un quadro di misure collettive in grado di far condividere i benefici dell'innovazione. Il G20 nel 2020 lavorerà per far sì che il mondo delle imprese tragga vantaggio dall'economia digitale, per affrontare al meglio anche la sfida fiscale posta dalla digitalizzazione, e favorirà l'utilizzo della tecnologia nelle infrastrutture per migliorarne la qualità, diminuirne i costi e ridurre il gap finanziario.

L'utilizzo adeguato di tecnologie innovative è anche fondamentale per favorire la transizione verso un'energia più pulita. L'ac-

cesso ad un'energia più pulita e sostenibile, nonché conveniente, è fondamentale non solo per salvaguardare il pianeta, ma anche per ridurre la povertà e le disuguaglianze e promuovere la crescita economica. La Presidenza Saudita del G20 produrrà sforzi affinché siano portate avanti azioni concrete nella gestione delle emissioni in tutti i settori produttivi migliorando le sinergie tra l'adattamento e la mitigazione delle misure, incluse soluzioni "nature-based" quali la riforestazione e la protezione e la riqualificazione delle risorse marine. Il G20 discuterà inoltre il concetto dell'economia fossile circolare, approfondendo una serie di soluzioni energetiche e tecnologie che assicurino sistemi energetici economici.

**L'agenda della Presidenza G20 Saudita, così come il piano strategico Vision 2030, pone al centro la sostenibilità. Qual è la visione Saudita della sostenibilità? Quali sono le principali linee di azione su questo fronte cruciale per il futuro del pianeta, sia in termini ambientali che di benessere socio-economico?**

Quando si ha il 70% della popolazione sotto i 30 anni, come in Arabia Saudita, assicurare il raggiungimento degli obiettivi presenti senza compromettere la realizzazione delle aspirazioni delle generazioni future è ancora più doveroso e urgente. Come sappiamo la sostenibilità non ha a che fare esclusivamente con l'ambiente e le risorse naturali. Riguarda anche l'economia e soprattutto la società. L'attuale strategia di sviluppo dell'Arabia Saudita, lanciata nel 2016 con Vision 2030, abbraccia le dimensioni economica, sociale ed ambientale dello sviluppo sostenibile ed è in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU.

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, il Regno continua a rafforzare le misure sul cambiamento climatico, verso la piena

implementazione degli Accordi di Parigi (UNFCCC) e prosegue la cooperazione regionale con i paesi del Consiglio di Cooperazione del Golfo per affrontare al meglio le sfide globali ambientali e climatiche relative allo sfruttamento delle fonti energetiche fossili. Da quando gli obiettivi ONU sullo sviluppo sostenibile sono stati fissati, l'Arabia Saudita ha fatto la sua parte per portare avanti programmi ambientali e implementare progetti sulle energie rinnovabili che mirano a frenare la deriva del cambiamento climatico. Nello specifico, la Vision 2030 ha fissato un primo obiettivo di produzione per le energie rinnovabili pari a 9.5 GigaWatts (GW) entro il 2023, includendo le energie solare, eolica, geotermica e dal riciclo dei rifiuti.

Le dimensioni sociali della sostenibilità sono affrontate sotto tutti gli aspetti. L'Arabia Saudita sta implementando riforme e programmi su: emancipazione femminile, uguaglianza di genere, giustizia, formazione e scambio di competenze, in modo da superare gli ostacoli verso una società più inclusiva. Salute e benessere sono altrettanto fondamentali e strettamente interconnessi allo sviluppo sostenibile. In questo ambito Vision 2030 riconosce l'importanza degli sport come parte integrante di uno stile di vita salutare. In linea con questo impegno, è stato recentemente conferito lo status di Ministero dello Sport alla precedente l'Autorità Sportiva Generale (GSA) e sono state implementate numerose riforme atte a incoraggiare l'attività sportiva, che stanno già portando ottimi risultati. Grazie a queste riforme, ad esempio, il numero di cittadini sauditi che praticano esercizio fisico almeno una volta a settimana è cresciuto notevolmente, e nel 2018 la percentuale della popolazione over15 sportiva ha già superato il 20%, che era l'obiettivo fissato dalla Vision per il 2020.

**Vision 2030, adottata nell'aprile del 2016, rappresenta un cambiamento importante anche del modello economico Saudita, fino a quel momento strettamente connesso al petrolio. Nello specifico punta a creare opportunità di lavoro per il crescente numero di giovani che si affaccia al mercato del lavoro ogni anno, sviluppare catene industriali (difesa, logistica, materie prime, energie rinnovabili, salute, turismo e cultura), promuovere il ruolo del settore privato e in particolare della piccola e media impresa Saudita e molto altro. Vision 2030 ha messo a punto degli obiettivi strategici di lungo periodo, e i programmi di dettaglio sono confluiti nel 2017 nel "Piano di Trasformazione Nazionale" e nei "Programmi di Realizzazione della Vision". Come sta andando il processo di implementazione del Piano?**

Vision 2030 mira a costruire città e comunità sostenibili, migliorando la salute e il benessere dei cittadini, la qualità dell'istruzione e della formazione, la messa a disposizione di posti di lavoro qualificati e la crescita economica basata sull'innovazione. La strategia è costantemente implementata e le riforme stanno avanzando in linea con gli obiettivi. L'aumento degli investimenti diretti esteri e del numero delle aziende internazionali presenti in Arabia Saudita dimostrano come il Regno stia percorrendo la giusta strada per raggiungere gli obiettivi fissati dalla Vision, così come lo confermano la diminuzione di trasferimenti di professionisti dall'estero e lo sviluppo del settore privato locale che sta creando posti di lavoro.

Il 2019 ha rappresentato un anno record per lo sviluppo dell'economia Saudita: il numero di nuove imprese internazionali che

QIDDIYAH, UNO DEI MEGAPROGETTI TURISTICI NELL'AMBITO DEL SAUDI VISION 2030







LA CITTÀ DI JEDDAH

si sono stabilite nel Regno è cresciuto di oltre il 50% rispetto al 2018. Questo è un chiaro segnale di fiducia internazionale nelle riforme della Vision 2030 e del loro successo. Nel 2019 diversi settori chiave si sono aperti a proprietà straniere al 100%: sanitario, istruzione e formazione, vendite all'ingrosso e al dettaglio, ingegneria e di recente anche servizi relativi al lavoro interinale e alle risorse umane, audio-video e brokeraggio immobiliare.

Fino ad oggi le imprese straniere stanno investendo soprattutto in industria, energia, settore minerario e logistica. L'Arabia Saudita lo scorso anno ha ampliato il mandato del suo fondo dedicato all'industria, il Saudi Industrial Development Fund (SIDF), per consentire il finanziamento di tutti i progetti dei settori menzionati, in aggiunta ai progetti di sviluppo della manifattura locale. La scelta segue un incremento del 60% del capitale del fondo. Il nuovo SIDF supporterà tutti gli investitori che prenderanno parte al Programma Nazionale di Sviluppo Industriale e Logistica, il più ampio dei 13 Programmi di Realizzazione della Vision che svilupperanno oltre \$450 milioni di investimenti entro il 2030.

Stiamo anche lavorando per migliorare le capacità digitali della forza lavoro per adeguarle all'Intelligenza Artificiale e alle nuove tecnologie quali la cosiddetta Internet of Things (IoT) e la Blockchain, per ideare, implementare e operare soluzioni e servizi che emergeranno dalla trasformazione innescata da Vision 2030. Questo è uno sviluppo enorme che riguarda anche grandi riforme dei processi educativi per gli studenti che devono acquisire competenze digitali per il lavoro del futuro. Questo è il motivo per cui stiamo introducendo materie digitali a partire dalla scuola dell'obbligo, affinché scuole e università formino professionalità adeguate anche nei settori dell'Intelligenza Artificiale, data science e data security.

L'impatto positivo delle recenti riforme è stato riconosciuto anche su scala globale: l'Arabia Saudita è stata classificata dalla Banca

Mondiale tra i Paesi più migliorati e riformatori, avanzando di 30 posizioni nel ranking 2020 del "World Bank Doing Business Report". Nel 2018 il Regno si è anche piazzato settimo tra i Paesi G20 nella classifica dei Paesi più competitivi.

**Sua Altezza, Lei ha menzionato l'importanza dell'Intelligenza Artificiale e della digitalizzazione nell'implementazione di Vision 2030 e uno dei tre pilastri della Presidenza Saudita G20 nel 2020 è "Condividere i benefici dell'innovazione". Quale ruolo e impatto hanno tecnologia e digitalizzazione nell'innovazione proposta dal Piano di Trasformazione Nazionale Saudita? Che ruolo ha l'Intelligenza Artificiale in Vision 2030?**

Vision 2030 punta a trasformare l'Arabia Saudita in un hub ICT competitivo a livello globale e i suoi obiettivi sono fissati per raggiungere livelli di efficienza nella gestione di una più ampia automazione che richiede digitalizzazione. Per migliorare le vite dei cittadini c'è bisogno di smart cities, che richiedono sistemi e servizi basati su Intelligenza Artificiale e Internet of Things (IoT). La digitalizzazione è essenziale per qualsiasi programma di sviluppo. Il governo sta iniziando a realizzare le infrastrutture tecniche e ad abilitare il loro utilizzo. Solamente dopo questo passaggio arriveranno la trasformazione e l'innovazione vere e proprie. L'Intelligenza Artificiale è il cuore di questo processo e permea tutti gli aspetti di Vision 2030.

Il Governo saudita ha investito circa \$3 miliardi nella realizzazione di infrastrutture, in modo che il Paese sia già attrezzato per l'Intelligenza Artificiale e possa diventare un leader nell'utilizzo di quest'ultima. L'Intelligenza Artificiale sta contribuendo al PIL saudita tra i \$4 e i \$5 milioni, ma è destinata a valere oltre \$130 milioni entro il 2030. E è un punto fermo dell'economia saudita. Nei prossimi anni, il 70% di Vision 2030 sarà connesso all'Intelli-



genza Artificiale e al *data management*. Il Regno punta a divenire uno dei più grandi *data center* della regione. Si stima che il valore globale della gestione dei dati possa creare almeno 3.4 milioni di posti di lavoro.

Il Regno ha già compiuto passi significativi verso l'assicurazione di un rapido sviluppo verso la trasformazione digitale, grazie all'adozione di telecomunicazioni all'avanguardia e tecnologie ICT, facilitando il processo di trasformazione verso l'economia della conoscenza e l'e-commerce. Ad esempio, in linea con Vision 2030 tutti gli enti pubblici debbono fornire servizi alla popolazione in modalità digitale, e attivarsi verso la completa sostituzione delle procedure cartacee. Sul fronte commerciale, l'e-commerce è cresciuto significativamente. Disponiamo di oltre \$21 miliardi tra servizi e prodotti e 45 mila negozi e piattaforme online. Abbiamo anche realizzato programmi speciali per aumentare la partecipazione femminile nel settore dell'ICT. Attualmente circa il 45% dei laureati in informatica sono ragazze.

Riguardo alle smart cities, nel 2017 l'Arabia Saudita ha annunciato \$500 miliardi di investimenti per creare una mega smart-city chiamata Neom. Tutto a Neom sarà Intelligenza Artificiale, big data e IoT. Così come tutti gli altri mega-progetti lanciati dal Regno, quali la città per l'intrattenimento di *Qiddiya*, il King Salman Energy Park (SPARK), il progetto turistico *Red Sea Project* saranno realizzati utilizzando tecnologie di ultima generazione. Oltre a nuove città, l'Arabia Saudita punta a fornire 5 città già esistenti con infrastrutture 'smart' che consentano loro di rientrare tra le 100 migliori città al mondo da questo punto di vista. Intendiamo compiere rapidi progressi nel realizzare le infrastrutture necessarie, anche per definire la mobilità del futuro di persone e merci. Uno studio innovativo verrà realizzato per costruire la più lunga linea al mondo di *hyperloop* proprio in Arabia Saudita. Il sistema

di trasporto *hyperloop* consentirà di viaggiare da Riad a Gedda in soli 46 minuti, invece delle 10 ore di macchina attualmente necessarie. Il sistema sarà 10 volte più efficiente dal punto di vista energetico rispetto a linee aeree locali e il 50% più efficiente dell'alta velocità ferroviaria. Il potenziale economico è enorme vista la possibilità di trasportare passeggeri e merci con emissioni nulle e ad una velocità senza precedenti. L'*hyperloop* in Arabia Saudita potrebbe essere interamente alimentato da pannelli solari, grazie al numero elevato di giorni di sole all'anno.

**Un altro punto di svolta per l'Arabia Saudita è stato il recente annuncio dell'apertura al turismo internazionale e l'ex Autorità per il Turismo locale è stata accreditata come Ministero del Turismo. Il Ministro del Turismo, Ahmad al Khateeb ha commentato: "Ai visitatori diciamo: siate tra i primi a scoprire i nostri tesori". Quali saranno gli effetti a breve-medio termine dell'apertura al turismo internazionale?**

L'Arabia Saudita gode già di una domanda alta e in costante crescita di turismo domestico e internazionale e sta implementando importanti riforme per ampliare il proprio potenziale. Il suo ricco patrimonio e il suo significato per la religione Islamica la rendono già oggi uno dei Paesi più visitati al mondo. Dopo il lancio dei visti turistici, il Regno ha già concesso oltre 400mila visti turistici in soli 6 mesi. Attualmente il turismo contribuisce all'economia Saudita per \$60 miliardi, e si prevede un aumento del 4.7% l'anno, raggiungendo l'11% del PIL entro il 2027.

L'Arabia Saudita può contare su un'ampia varietà di destinazioni inesplorate. Possiede circa 2600 km di costa, barriere coralline, più di mille isole sabbiose dalle acque trasparenti, antichi borghi e siti archeologici censiti dall'UNESCO, come il centro storico di Ged-

MAIDEN SALEH



da, il sito nabateo di Mada'in Salih e la cittadella di Diriyah, solo per nominarne alcuni. Saranno create anche nuove destinazioni attraverso mega progetti, come Neom, il Red Sea Project e Amaala, che sono attualmente in fase di realizzazione e aperti a investimenti internazionali. Amaala, ad esempio, è uno dei progetti turistici più grandi in Arabia Saudita. Sorgerà sulla costa del Mar Rosso e sarà un luogo dedicato al turismo di lusso e al wellness. La costruzione inizierà quest'anno ed è previsto sia ultimata entro il 2028. Tutti i progetti includeranno resort, strutture per sport di *elite*, luoghi di arte, musei, distretti culturali e ville private. L'area totale che sarà occupata da Amaala si estenderà per circa 80 km, con più di 3000 km quadrati di costa. Il Red Sea Project sarà un'altra destinazione ultra-lusso e includerà un arcipelago di oltre 90 isole inesplorate, vulcani, deserto, montagne, natura e cultura. La

prima fase di sviluppo, che terminerà nel 2022, includerà hotel di lusso e resort, porti privati e un aeroporto locale dedicato.

Lo sviluppo di siti di interesse storico su livelli standard internazionali, la creazione di nuove destinazioni turistiche e il miglioramento delle infrastrutture destinate alla cultura e all'intrattenimento hanno attratto negli ultimi anni ingenti investimenti. Nel 2017, il settore turistico ha attratto quasi \$30 miliardi di investimenti, ovvero sei volte la media globale. Le stime sugli investimenti di capitale in questo settore prevedono una crescita fino ad oltre \$54 miliardi nei prossimi 10 anni.

**Un profondo cambiamento nel sistema economico inevitabilmente genera cambiamenti nella struttura sociale, garantendo nuove opportunità ma anche nuove criticità.**

UMLUJ, NELLA REGIONE DI TABUK, IN ARABIA SAUDITA





**Quali sono i cambiamenti in atto nella società Saudita?  
Quali le opportunità e quali i rischi?**

I cambiamenti stanno già avvenendo e sono più rapidi di quanto si possa immaginare. La grande maggioranza della popolazione saudita è giovane. Sono nativi digitali, connessi e rappresentano il motore del nostro cambiamento. I sauditi stanno affrontando molto positivamente l'attuale trasformazione di Vision 2030, perché offre numerose opportunità tangibili per tutti, specialmente per le donne e i giovani, sia in termini di prospettiva economica che di qualità della vita. Il governo ha intrapreso azioni concrete per creare le condizioni nelle quali tutti i cittadini possano esprimere il proprio potenziale e contribuire alla crescita sostenibile e inclusiva dell'Arabia Saudita. Le riforme intraprese negli ultimi due anni hanno generato cambiamenti significativi, offrendo nuove oppor-

tunità per i nostri cittadini e residenti. Tra queste: le nuove politiche che aiuteranno a promuovere la partecipazione economica delle donne, alleggerimento delle regole sociali, stimoli al settore privato e allo spirito imprenditoriale, apertura ai visti turistici internazionali, concerti di musica internazionale e show di intrattenimento, riapertura di sale cinematografiche dopo oltre 30 anni, settori aperti a proprietà straniera fino al 100% e molte altre riforme. Il cambiamento e l'innovazione sociale sono sempre operazioni che prevedono una dose di rischio e richiedono perseveranza e fiducia, oltre a fondi, *governance* e professionalità dedicate. Noi siamo determinati a proseguire verso una nuova fase di sviluppo, potendo contare sui risultati positivi già ottenuti, le forze e capacità del Regno e, soprattutto, sulla popolazione saudita, che è più che pronta ad essere protagonista di questo momento storico.







# NOMISMA

## L'INDIPENDENZA E L'AUTOREVOLEZZA SCIENTIFICA DI UN OPERATORE PRIVATO DI MERCATO DIVENTATO ISTITUZIONE

*Intervista a Luca Dondi dall'Orologio*

**N**omisma in 35 anni di attività è diventata attore di primissimo livello e con un brand molto forte nella realizzazione di ricerche di mercato e consulenze rivolgendosi ad imprese, associazioni e istituzioni pubbliche. Oltre ad essere diventata punto di riferimento in settori chiave dell'economia attraverso l'implementazione di Osservatori che fotografano dimensioni e trend dei principali segmenti di mercato. Ne parliamo con l'Ad Luca Dondi dall'Orologio.

**Dott. Dondi, quali sono i principali punti di forza di Nomisma? E quale 'vision' c'è dietro questa attività così riconosciuta?**

L'indipendenza, garantita da un azionariato diffuso tra grandi player industriali e finanziari e l'autorevolezza dei riferimenti scientifici che da sempre rappresentano un presidio di qualità della nostra organizzazione. Pur essendo un operatore privato e di mercato, Nomisma è percepita alla stregua di un soggetto istituzionale proprio in ragione di tratti costitutivi che difende anche in un contesto in continuo cambiamento.

**Nomisma è un punto di riferimento per la produzione di dati originali che permettono di leggere lo scenario in cui si opera non solo in chiave attuale, ma anche prospettica. Da tale punto di vista appaiono fondamentali gli Osservatori di mercato che la Società produce, come pure gli Osservatori realizzati ad hoc. Quale è, in questo ambito, il valore aggiunto che garantite ai clienti?**

La capacità di non limitarsi alla restituzione di evidenze numeriche, ma inserire le stesse in una narrazione che aiuti all'interpretazione dei fenomeni. L'Osservatorio rappresenta lo strumento che consente di trasformare un'istantanea efficace in un racconto in grado di orientare consapevolmente le scelte aziendali e informare i mercati. La previsione risponde all'esigenza di anticipazione e tempestività delle informazioni che le Società più evolute richiedono per orientare le proprie strategie.

**Operate anche nell'assistenza tecnica, economica e commerciale durante la valorizzazione e il riposizionamento strategico di asset complessi (compreso un servizio di advisory di tipo 'buy side' - lato acquisti - e 'sell side' - lato vendite -) ma anche nelle analisi di valutazione e fattibilità,**

**come pure nella consulenza strategica e comunicativa, nelle valutazioni immobiliari, nella stesura dei bilanci sociali, nella valutazione dei benefici ecosistemici generati dagli interventi di trasformazione urbana predisposti dal cliente (con l'obiettivo di attrarre i giusti investimenti), nell'area della brand reputation e in molto altro ancora. Un quadro di azione molto vasto che richiede allo stesso tempo competenze elevate e innovative e grande flessibilità. Come siete organizzati per operare in maniera approfondita su uno spettro così ampio?**

Lo spettro di analisi è effettivamente vasto e richiede competenze specifiche e una grande capacità di adattamento a sfide nuove, oltre ad esperti che agiscono in chiave consulenziale. Il nostro modello prevede responsabili settoriali, a cui sono delegati compiti di presidio scientifico e di sviluppo commerciale, specialisti di settore che operano esclusivamente nell'ambito tematico di elezione, project manager e market analyst che lavorano in maniera trasversale a seconda delle esigenze, cercando di privilegiare la continuità su prodotti e clienti.

**Uno dei punti di forza di Nomisma è rappresentato dalla possibilità di disporre di una serie di banche dati proprietarie che, integrate con altre fonti, vi consentono di fornire al cliente una visione completa su mercati e consumatori, per comprendere meglio la realtà sia in chiave attuale che prospettica. Quali sono e quali ambiti specifici abbracciano le banche dati di cui Nomisma è proprietaria?**

Le banche dati rappresentano il presupposto di molte analisi e l'oggetto di diversi servizi di fornitura. Accanto a quelle immobiliari, che sono le più note e diffuse, ne abbiamo in ambito agroalimentare, - in particolare sul vino - dove Nomisma è diventata in pochi anni un vero punto di riferimento per le imprese del settore. Un'ulteriore banca dati è rappresentata da una sintesi di numerosi indicatori in grado di caratterizzare le potenzialità di micro ambiti territoriali e di definire una gerarchia di attrattività delle diverse realtà urbane del nostro Paese. Nomisma dispone inoltre di un database ideato per connotare le caratteristiche di un settore attraverso la definizione dei numeri chiave, le dinamiche congiunturali e di performance, nonché lo scenario competitivo di riferimento.

**In termini di banche dati e delle loro interrelazioni, quali opportunità concrete apre a Nomisma l'era dell'intelligenza artificiale, delle cui potenzialità abbiamo visto solo**





SEDE DI NOMISMA PRESSO  
PALAZZO DAVIA BARGELLINI A BOLOGNA



**l'inizio? Come vi siete attrezzati e vi state attrezzando su tale fronte?**

Lo sforzo è stato duplice, da un lato di approvvigionamento di ulteriori fonti informative, sia pubbliche che private, dall'altro di upgrade tecnologico per migliorare le capacità di elaborazione e fruizione. Il cambiamento più significativo è stato in termini di prodotto, si è passati in molti casi dalla reportistica all'erogazione di un servizio informativo direttamente nei sistemi operativi dei clienti, modificando radicalmente le modalità di accesso al dato e l'immediatezza dell'informazione. Questo processo ha comportato per Nomisma l'esigenza di attivare collaborazioni con fornitori di dati e di soluzioni tecnologiche, che non escludiamo in futuro possano diventare vere e proprie partnership societarie strutturate.

**Come avete visto cambiare, in questi 35 anni di attività, la domanda dei clienti? In particolare, quali sono stati i principali cambiamenti sul fronte della domanda negli ultimi 10 anni, caratterizzati dal progressivo irrompere della 'società digitale'? C'è stata una diversa sensibilità tra il cambiamento della domanda da parte dei clienti del settore pubblico e di quelli del settore privato?**

Le esigenze del nostro mercato di riferimento sono drasticamente cambiate, soprattutto in termini di modalità di fruizione delle nostre analisi. I volumi a stampa che richiedevano mesi di incubazione e poche interazioni con il cliente sono prodotti superati. Oggi per l'impostazione "modello ufficio studi" non c'è più mercato, se la possono permettere solo le grandi istituzioni. Tutto deve essere immediato e finalizzato al posizionamento aziendale, tempi e strumenti sono completamente diversi rispetto al passato. L'adattamento a questa impostazione da parte del settore pubblico è ovviamente più lento, imponendo di fatto una diversità di approccio da parte delle società di consulenza alle esigenze dei diversi interlocutori.

**La vostra Società aiuta il cliente a migliorare le proprie performance Esg (Environmental, Social, Governance), un fattore sempre più incisivo, oggi, nella valutazione di un'impresa e nelle politiche di investimento. In base al vostro punto di osservazione privilegiato, quanto oggi il miglioramento delle performance Esg crea concretamente valore aggiunto per un'azienda?**

La misurazione delle performance ESG rappresenta in prospettiva un elemento imprescindibile se si vuole entrare in relazione con investitori internazionali che già oggi fanno riferimento a tale metrica nella selezione dei target. La certificazione rappresenta l'epilogo di un percorso di miglioramento delle proprie performance su aspetti cruciali finora nel nostro Paese scarsamente considerati. E' un processo culturale che ha ricadute immediate in termini di visibilità e adesione a principi internazionalmente riconosciuti, ma che porta vantaggi anche di tipo economico, sebbene non immediatamente individuabili nella tradizionale reportistica aziendale.

**Che tipo di feed-back, in generale, ricevete dai vostri clienti? C'è differenza tra il feed-back dei clienti del settore pubblico e quello dei clienti del settore privato?**

Il feedback è generalmente positivo e la migliore conferma della

soddisfazione è la continuità di rapporto con la maggior parte dei nostri clienti. La lettera di buon esito è la risposta formale dell'interlocutore pubblico, mentre la prosecuzione e l'ampliamento del mandato è il riscontro di quello privato. La richiesta di accompagnamento nei percorsi di crescita, posizionamento e valorizzazione che abbiamo individuato nella fase di analisi rappresenta la sfida per la quale ci stiamo attrezzando, aggiungendo dimensioni consulenziali e competenze al nostro modello di offerta.

**Nomisma, per tutto quello che abbiamo detto in questa intervista, rappresenta un punto di osservazione di grande importanza sulle caratteristiche dell'evoluzione dell'economia e della società italiana. Quale futuro vi sentite di tracciare per l'Italia in questo periodo di grandi e rapidi cambiamenti? Quali sono le 'conditio sine qua non' per un futuro di ritrovata prosperità del nostro Paese?**

Il nostro Paese è in una fase di oggettiva difficoltà. Alla debolezza congiunturale si è aggiunta l'emergenza virale. L'obiettivo di breve periodo deve essere il ritorno alla normalità, dopo di che occorrerà avviare una riflessione sui motivi che ci vedono inesorabilmente avvitati in una spirale di retroguardia permanente. L'impressione è che le deroghe demagogiche al rigorismo abbiano ampliato il gap che ci separa dalle altre economie anziché ridurlo. La concentrazione degli investimenti sulle infrastrutture fisiche e tecnologiche rappresenta l'unica strada per risalire la china. Sarà un percorso lento e graduale, per intraprendere il quale occorrono capacità di visione strategica e insensibilità al fascino pericoloso del riscontro elettorale immediato.

## Nomisma

**Nomisma è stata fondata a Bologna nel 1981 su iniziative di Nerio Nesi e Francesco Bignardi, allora presidente e direttore generale di Bnl**, che affidarono il coordinamento dell'attività di ricerca a Romano Prodi, allora professore di Economia e Politica industriale all'Alma Mater Università di Bologna.

**La Società è ormai da tempo uno dei primari protagonisti del mercato degli studi economici e della consulenza sui temi dell'economia reale.** Nel corso degli anni è diventata un punto di riferimento in alcuni settori chiave attraverso l'implementazione di Osservatori tematici che fotografano con costanza i trend e le opportunità di alcuni segmenti di mercato.

**Gli Osservatori e le banche dati di proprietà di Nomisma sono strumenti chiave** messi a disposizione dalla Società di ricerca e consulenza per offrire ai propri clienti dati e analisi a supporto delle decisioni strategiche di medio-lungo termine.

**Competenza, esperienza e autorevolezza sono i valori condivisi dal team di Nomisma:** oltre 50 professionisti impegnati a dare risposte innovative, che operano quotidianamente anche grazie al supporto di oltre 70 azionisti che oggi investono nella Società.

**Competenze, metodo, innovazione, capacità di interpretazione dei fenomeni:** sono i valori che Nomisma offre al cliente con l'obiettivo di dare supporto concreto ai processi conoscitivi e decisionali.



# SPARKASSE

## SOLIDITÀ, BASSO LIVELLO DEL RISCHIO E BUONA REDDITIVITÀ NEL 2019 IL MIGLIOR RISULTATO DEGLI ULTIMI 12 ANNI

### *Intervista a Nicola Calabrò*

**I** numeri del bilancio economico-patrimoniale 2019 rappresentano il miglior risultato della storia della banca degli ultimi 12 anni. La raccolta diretta è cresciuta del 6%, l'indicatore che misura la rischiosità del portafoglio crediti ha raggiunto il livello netto del 2,3% (4% nel 2018) e tutti gli indicatori patrimoniali sono in crescita rispetto all'esercizio precedente, con il Cet1 ratio al 13,04%, in aumento rispetto al 12,30% del 2018. Inoltre, le nuove erogazioni di mutui a privati ed imprese sono salite del 19,4% rispetto all'esercizio precedente. Quanto alla redditività, l'utile consolidato 2019 del gruppo è in aumento del 24,5% sul 2018, mentre l'utile a livello individuale della banca fa +6,6%. Parliamo di tutto questo e molto altro con Nicola Calabrò, Amministratore delegato e Direttore generale di Sparkasse.

**Dott. Calabrò, quali sono le linee strategiche di fondo che hanno permesso di arrivare a questi risultati e ad aprire nuove importanti prospettive per il futuro di Sparkasse?**

La Banca nel 2015, come altre realtà bancarie, si è trovata a dover affrontare una situazione di crisi dalla quale, grazie ad una serie di iniziative di rafforzamento, Sparkasse è uscita da qualche anno ed oggi presenta dei fondamentali di solidità, basso livello di rischio e buona redditività.

La nostra Banca si è sempre contraddistinta per essere affidabile e di tradizione, fortemente radicata nel territorio dell'Alto Adige, ed a partire dagli anni 2000 ha iniziato ad espandersi in tutto il Nord Est ed in Lombardia. Sparkasse continua ad essere leader di mercato in provincia di Bolzano ed esprime una crescita delle quote di mercato anche negli altri territori con oltre 200.000 clienti.

**Una situazione molto particolare...**

L'Alto Adige è un territorio unico in Italia, nel quale esiste una particolare situazione dove le banche locali messe insieme contano quasi il 90% delle quote di mercato: ciò significa che il restante 10% nella provincia di Bolzano rappresenta la somma di tutte le altre banche quali Intesa Sanpaolo, Bnl, Monte dei Paschi di Siena e così via.

Questo aspetto, che rappresenta il punto di forza della banca, ha permesso di affrontare gli anni della crisi potendone uscire grazie al mantenimento di un rapporto storico e molto forte con i nostri clienti.

**In termini commerciali qual è stata la ricetta per superare la crisi e crescere?**

Secondo la mia visione, la Banca doveva continuare ad avere come punto di forza principale la relazione diretta con i propri clienti, un punto dal quale è ripresa la nostra crescita. Dal 2015 in poi, si è dettato un orientamento chiaro, ovvero ripartire da un mestiere che rappresentava il maggiore potenziale di sviluppo: la gestione del risparmio. Le prime campagne pubblicitarie del 2015 hanno infatti avuto come protagonista l'attività di consulenza sul risparmio. In seconda battuta abbiamo puntato a crescere nel segmento dei mutui per l'acquisto delle abitazioni registrando crescite importanti. Allo stesso tempo, abbiamo rivisto totalmente la logica distributiva ovvero una possibile razionalizzazione della rete di filiali: avevamo, infatti, 135 filiali presenti nel territorio e la prima domanda che ci siamo posti è stata se davvero tutte fossero indispensabili.

**Lo erano?**

Abbiamo realizzato prevalentemente un piano di accorpamenti che ci ha permesso di risparmiare costi senza perdere volumi di attività o clienti. Nel 90% dei casi, infatti, le nostre filiali sono state accorpate, non chiuse. Ho voluto fortemente concentrare questo lavoro tra il 2015 ed il 2016 così da arrivare, al primo gennaio 2017 con una rete stabilizzata ed in grado di esprimere il massimo del potenziale di sviluppo della base clienti.

**Le vostre filiali oggi appaiono molto diverse - veri e propri centri di consulenza - rispetto a quelle di qualche anno fa.**

Abbiamo messo a fuoco la necessità di rivisitazione del concetto di filiale, che non poteva, per forza di cose, essere quello di qualche decennio prima. Senza mai rinunciarci, però, in quanto noi siamo una banca che, attraverso le filiali, è riuscita negli anni a tessere delle relazioni importantissime con i nostri clienti i quali, a loro volta, vedono le nostre filiali come un punto fondamentale. In un contesto nel quale le filiali sono tema di forti discussioni per via dei costi, per noi hanno rappresentato e rappresentano ancora oggi una fonte di ricavo ed un punto di riferimento irrinunciabile, dove non solo si conserva la relazione con il cliente, ma si migliora la relazione con lo stesso.

**Quali sono stati i tempi di questo processo di rivisitazione del concetto di filiale?**



Questo processo, iniziato nel 2016, ha avuto il suo completamento nel secondo semestre 2017 nella realizzazione e rivisitazione delle filiali. Una qualsiasi filiale degli anni '90 di una qualsiasi banca italiana o internazionale aveva mediamente il 30% dello spazio fisico a disposizione per il cliente ed il restante 70% era a disposizione dei dipendenti della banca.

Oggi abbiamo completamente ribaltato questo assioma: una nostra filiale, infatti, ha il 30% di punti non accessibili ed il 70% completamente a disposizione dei clienti: ciò significa che i clienti hanno a disposizione salottini aperti e chiusi e punti di consulenza e di relazione. Il cliente, appena entrato in filiale, viene accolto da un 'Welcome Manager' che ha il compito di 'guidarlo' all'interno del centro: se la persona ha un appuntamento trova subito il consulente esperto in materia, in alternativa l'attesa avviene in spazi diversi in cui potrà comodamente leggere un giornale oppure usufruire di una delle nostre isole dedicate a vari argomenti quali mutuo sulla casa, temi assicurativi, risparmio e previdenza... Il cliente, in questa isola, ha un tablet a disposizione con il quale

può attuare delle simulazioni ed iniziare a toccare con mano gli argomenti in attesa del consulente.

## Quale, allora, il futuro delle filiali?

Le filiali smetteranno di essere utilizzate per fare le pratiche e diventeranno un punto focale per poter svolgere altre attività impensabili fino a qualche anno fa. Ad esempio, all'interno dei nostri centri ci occupiamo anche di noleggio di autovetture, contratti di luce e gas green e in futuro siamo pronti ad aggiungere ulteriori servizi e attività. Una delle attività principali sulle quali vorremmo investire è interagire in futuro in tempo reale con il cliente.

## Un aspetto, questo, molto importante...

Decisamente. Mettiamo il caso che in futuro un nostro cliente si trovi in aeroporto o alla stazione ferroviaria e, tramite la nostra app, abbia acconsentito alla funzione di localizzazione: nel momento in cui viene rilevato che il cliente si trova in uno di questi



luoghi potrebbe essere raggiunto da un nostro messaggio, inviato automaticamente dai nostri sistemi, nel quale potremmo proporgli un'assicurazione per il viaggio e valutare insieme se il cliente sia assicurato o meno contro i rischi (smarrimento del bagaglio, polizza sanitaria...). Tramite un messaggio sullo smartphone potremmo offrire al cliente la possibilità di acquistare un pacchetto assicurativo per una protezione anche di pochi giorni ad una cifra limitata, premendo un semplice pulsante per confermare l'interesse. Tutto ciò rappresenta un potenziale che stiamo studiando e che vogliamo sviluppare nei prossimi anni.

### **Altri progetti per il futuro**

Siamo uno degli operatori che hanno costruito negli anni una relazione con i clienti basata sulla fiducia, sulla soddisfazione reciproca e sull'affidabilità. Il nostro obiettivo è poter combinare questi aspetti con il metodo più moderno di utilizzo responsabile dei dati. Nel passato le banche erano abituate a lanciare nuovi prodotti e servizi ed inviare queste offerte in modo indifferenziato a tutti i clienti attraverso

email, telefonate, inviti a presentarsi in filiale e così via.

### **Su questo avete fatto uno specifico esperimento lo scorso anno. Quali i risultati?**

Abbiamo creato un algoritmo che ha incrociato, su sei filiali pilota, le causali dei conti correnti dei clienti delle filiali stesse e la possibile propensione verso un prodotto di natura assicurativa. Gli algoritmi oggi ci aiutano a leggere e identificare, attraverso l'operatività del conto di un cliente e sulla base di calcoli svolti da società esterne esperte nel settore, il potenziale bisogno di ogni singola persona. Anziché, quindi, proporre in maniera indifferenziata il prodotto, abbiamo deciso di inviare la proposta di servizio ad un numero limitato di clienti che, secondo questo algoritmo, potevano essere potenzialmente e realmente interessati all'acquisto del prodotto stesso. La 'redemption' di questo tipo di attività, rispetto a quella tradizionale effettuata alcuni mesi prima, è salita di 5 volte. Sarebbe potuta crescere ancor di più, in quanto alcuni clienti si erano già assicurati qualche settimana prima con altri soggetti. L'algoritmo,

però, aveva visto giusto anche in questo caso. Crediamo fortemente che questo possa essere un nuovo mezzo per fidelizzare ancor di più il cliente.

### **I dati sulla solidità patrimoniale sono di per sé eloquenti, con gli obiettivi posti dal Piano industriale 2019-2021 che sono stati colti con due anni di anticipo. Che cosa prevedete su tale fronte per il 2020, anche alla luce del fatto che tra quest'anno e il 2021 dovrebbe concludersi il processo di autorizzazione da parte della Banca d'Italia sull'utilizzo dei modelli di rating interni avanzati, il che potrebbe comportare per la banca un possibile beneficio di circa 200 punti base?**

Abbiamo iniziato questo progetto a fine 2016, quindi abbiamo alle spalle oltre tre anni e mezzo di lavoro proseguito regolarmente. Siamo in una fase finale, nella quale le autorità di vigilanza potranno validare questo percorso indicativamente ad inizio 2021. Questi 200 punti base costituirebbero un grande vantaggio patrimoniale e potrebbero dare ancor più forza alle azioni della Banca. Ciò rappresenta sicuramente un tema strategico molto importante: passare a modelli di rating avanzati vuol dire fare credito e tenerlo sotto controllo attraverso dei processi che utilizzano banche di grandi dimensioni sia italiane che europee, con miglioramento dei sistemi di presidio del credito. Un elemento che, al di là del vantaggio patrimoniale, offre alla nostra banca una capacità in più di tenere sotto controllo i rischi. Abbiamo lavorato ed investito tanto e siamo contenti di essere arrivati quasi alla fine del percorso.

### **Sotto il profilo della redditività contate di rispettare le stime del piano per il 2020 (utile compreso fra 28 e 30 milioni)? Ci saranno effetti positivi anche sui dividendi?**

Effetti positivi sui dividendi continuiamo ad averli negli ultimi tre anni in maniera molto chiara e delineata. Siamo passati da 14 milioni del 2017 ai 25 milioni del 2018, fino ai 28 milioni del 2019. Per il 2020, oggi è difficile rispondere per la grave situazione causata dal Coronavirus.

## **Sparkasse**

**La Cassa di risparmio di Bolzano è una delle più importanti Casse di risparmio indipendenti in Italia.** Prima banca in Alto Adige, è presente in tutto il nord est, oltre che a Monaco di Baviera.

In quanto banca tradizionale, offre servizi finanziari a privati e aziende attraverso una rete di oltre 100 filiali in cui operano oltre 1.200 collaboratori.

**Nata nel 1854, dal 1992 la Cassa di risparmio è una società per azioni e conta oltre 26mila soci.** Azionista di maggioranza è la Fondazione Cassa di risparmio di Bolzano. **Sulla scia dell'aumento di capitale realizzato a dicembre 2016, la banca ha attuato un forte processo di messa in sicurezza e di rilancio ottenendo risultati eccellenti.**



# CONSOB

## MERCATI, CRIPTOMONETA PUBBLICA SAVONA A TUTTO CAMPO

*Intervista esclusiva  
al Presidente della Consob, Paolo Savona*

di GIUSEPPE CASTELLINI

**P**residente Savona, lei si è insediato alla presidenza della Consob un anno fa, il 20 marzo 2019. Un bilancio complessivo di questo primo anno della sua presidenza... "Lo farò il 16 giugno, in occasione dell'incontro con il mercato per la presentazione della Relazione Consob 2019".

Nel mercato dei pagamenti, e più in generale nel mercato finanziario, è in pieno svolgimento la rivoluzione digitale. Dal suo punto di vista privilegiato d'osservazione, cosa

sta realmente cambiando e quali sono le tendenze a medio termine? Come impatta questa rivoluzione sul lavoro della Consob? In tale quadro, il suo programma prevede in Consob un forte ampliamento dell'uso dell'intelligenza artificiale. Quali gli obiettivi che intende perseguire su tale fronte?

Soprattutto nella finanza, il cambiamento è ancora lento. Abbonano le analisi di istituzioni pubbliche e private che però incontrano due vincoli: la disponibilità delle professionalità necessarie per attuarlo e l'attitudine contraria che assume la forma di obiezioni





etiche del tipo 'non vogliamo che l'uomo sia sostituito dai computer'. Il computer è la mente umana, i nostri neuroni rafforzati. I progressi della vigilanza finanziaria devono procedere di pari passo con quelli fatti dagli operatori, ma questi arriveranno prima perché la normativa pubblica rallenta l'acquisizione. L'obiettivo è rendere più trasparente l'attività di mercato affinché le scelte di investimento avvengano su conoscenze più ampie e certe, e più oggettiva l'attività di vigilanza. I rischi diminuirebbero e la protezione del risparmio aumenterebbe.

**In tema di pagamenti digitali, e più in generale nell'innovazione digitale, l'Italia è indietro nel panorama europeo e mondiale, anche se ci sono segnali che si sta recuperando un po' del terreno perduto. Prevede che questo gap sarà colmato? E cosa fare per accelerare?**

La digitalizzazione del sistema dei pagamenti è una frontiera più arretrata rispetto alla sua criptazione, che renderebbe più spedita, più sicura e più economica l'attività. Si potrà raggiungere l'obiettivo di separare nettamente la moneta dalla finanza per evitare che il rischio creato dall'uso della moneta in forma di depositi bancari si trasferisca al credito e, per questa via, al risparmio in forma finanziaria. Le innovazioni tecnologiche rendono possibile questa dissociazione sollecitata da tempo dagli economisti più attenti. Ovviamente questa rivoluzione richiede una diversa legislazione e un periodo di transizione ben governato che deve avere come epicentro una criptomoneta pubblica e una mera gestione del risparmio da parte delle banche e delle altre forme di intermediazione.

**Nel suo libro "Come un incubo e come un sogno, memorabilia e moralia di mezzo secolo" (Rubbettino editore, 2018), ma anche nel famoso documento "Una politeia per un'Europa diversa, più forte e più equa" che lei inviò alla Commissione europea e alle altre Autorità dell'Unione quando era ministro degli Affari europei, come pure in altri suoi libri e interventi, lei insiste sulla necessità di trovare un nuovo equilibrio tra Mercato, Stato e Democrazia. Come cambia i parametri di questo tema cruciale la rivoluzione digitale in atto? Il livello del dibattito, della conoscenza (nel senso einaudiano "Conoscere per deliberare") sul tema da lei lanciato a suo parere è adeguato al momento storico che l'Europa, ma un po' tutto il mondo, sta vivendo? In un quadro globale il mercato tende a prevaricare la democrazia, ponendo in difficoltà gli Stati liberali. La mia tesi è che la politica deve porre in equilibrio queste tre forze costitutive di una società civile. Pochi paesi possono vantare questo equilibrio, anche perché non è ancora entrato tra i valori nella cultura popolare, che privilegia democrazia e Stato. In Italia, la pubblica opinione non è ancora riuscita a porre il mercato in equilibrio con il resto delle istanze civili in cui crede. Perciò abbiamo troppo debito pubblico e troppe tasse, il nostro fianco scoperto agli attacchi speculativi.**

**Quali sono i problemi più rilevanti e urgenti che la Consob sta affrontando sul fronte dell'impatto dell'emergenza sanitaria sui mercati finanziari? Quali le priorità da affrontare?**

La pubblica opinione non ha ancora chiari i ruoli della Consob e della Banca d'Italia. Spiegato in modo estremamente semplice, la Consob è fondamentalmente l'autorità che cura la trasparenza e la rispondenza alle leggi dell'attività che si svolge sul mercato finanziario, mentre la Banca d'Italia è fondamentalmente l'autorità che presiede alla stabilità monetaria e di sistema. Queste funzioni sono esercitate nell'ambito dei vincoli europei, con una sovrapposizione di ruoli tra le due istituzioni per gli aspetti concernenti l'attività delle banche in titoli finanziari privati. Naturalmente in pratica l'articolazione dei ruoli è ben più complessa rispetto alla semplicità con cui l'ho richiamata ed è coordinata secondo accordi volontari tra le due istituzioni previsti dalla legge stessi.

**Circa 200 economisti italiani hanno scritto una lettera aperta alle Autorità europee in cui elencano 8 interventi per l'adozione di un pacchetto di provvedimenti di politica**

## *“Occorre un riesame dei contenuti delle normative interne ed europee”*

**economica in grado di far fronte alla grave crisi sanitaria ed economica e per dare una nuova e importante impostazione alla politica economica e monetaria dell'Ue. Che valutazione ne dà?**

Gli strumenti attivati nel dopoguerra e quelli usati per fronteggiare la crisi finanziaria globale del 2008 appartenevano a un mondo che aveva i piedi sulla Terra e aveva a disposizione la 'Teoria generale' di Keynes e i dettati di politica economica classica e neoclassica maturati nei due secoli precedenti. Il mondo al quale si riferivano non è più quello e non abbiamo un 'Teoria generale' per l'economia globalizzata che opera, soprattutto per la finanza, nell'Infosfera, ossia non più sulla Terra. Beati coloro che ritengono d'aver capito. Io ci provo tutti i giorni, anche perché devo partecipare a prendere decisioni.

**Tornando alla Consob, quali sono i livelli di collaborazione in Europa tra gli organismi nazionali di controllo e vigilanza sul mercato borsistico e sui suoi attori? In tale contesto, ritiene adeguata la normativa italiana o rileva la necessità di procedere ad aggiustamenti?**

Per le ragioni brevemente indicate occorre un riesame dei contenuti delle normative interne ed europee, uno sforzo progettuale gigantesco che tenga conto delle innovazioni tecnologiche e dell'attività che si svolge nell'Infosfera tecnologica. Come dimostra la crisi sanitaria, il mondo è integrato e non sarà certo l'isolamento a controllarla e controllare gli andamenti economici, se si procede in modo disgiunto. La cooperazione internazionale si va sgretolando, spero che emerga un leader, meglio più d'uno che collaborino e invertano questa tendenza. Dal lato pratico vedo un grande impegno per collocare le novità tecnologiche e comportamentali nella vecchia normativa, mentre occorre l'opposto, ossia collocare la vecchia normativa nel nuovo contesto. Troppe obiezioni, troppe resistenze, troppi ritardi nell'acquisire la coscienza di questa necessità, non solo da parte del nostro Paese.

# SPECIALE

# PAGAMENTI

# DIGITALI



## L'ITALIA E LA CASHLESS REVOLUTION PER UN PAESE PIÙ MODERNO, DIGITALIZZATO ED EFFICIENTE



di LORENZO TAVAZZI

(Partner & Responsabile Area Scenari e Intelligence, The European House - Ambrosetti)

**I**l dibattito sulla lotta al contante degli ultimi mesi in Italia, poi culminato nell'elaborazione della Legge di Bilancio 2020, ha mostrato come l'importanza di orientarsi verso una *cashless society* sia ormai riconosciuta e condivisa.

L'evoluzione tecnologica e la digitalizzazione sono dei grandi "game changer" dell'epoca contempora-

nea e il settore dei pagamenti è tra quelli che meglio esprimono le potenzialità e i benefici collegati all'innovazione.

In questo senso, la transizione verso la *cashless society*, un sistema economico che minimizza l'uso del contante a favore di mezzi di pagamento dematerializzati, è un elemento integrante per la modernizzazione del Paese e per la sua resilienza, anche nei momenti di crisi, grazie alla generazione



di benefici diffusi di tracciabilità, efficienza, sicurezza e continuità delle transazioni. Da questi derivano anche ulteriori vantaggi che vanno dalla riduzione dei costi del contante, all'emersione dell'economia sommersa e il recupero dell'IVA, dallo stimolo alla crescita di filiere tecnologiche ed industriali, allo sviluppo della Pubblica Amministrazione e dei servizi per cittadini e imprese.

La necessità di muoversi verso una *cashless society* è tanto più importante per l'Italia quanto più si osservano i dati sulla diffusione del contante nel Paese. Le analisi dell'Osservatorio della Community Cashless Society, il *Think Tank* lanciato da The European House - Ambrosetti nel 2015 che coinvolge i principali attori della filiera dei pagamenti elettronici, indicano che, ad oggi, solamente il 20% delle transazioni in Italia avviene con strumenti di pagamento *cashless* e il Paese si posiziona tra i 35 peggiori al mondo per *cash intensity*, il rapporto tra contante e PIL, pari a 11,8%, valore significativamente più elevato della media dell'Eurozona e in costante crescita negli anni.

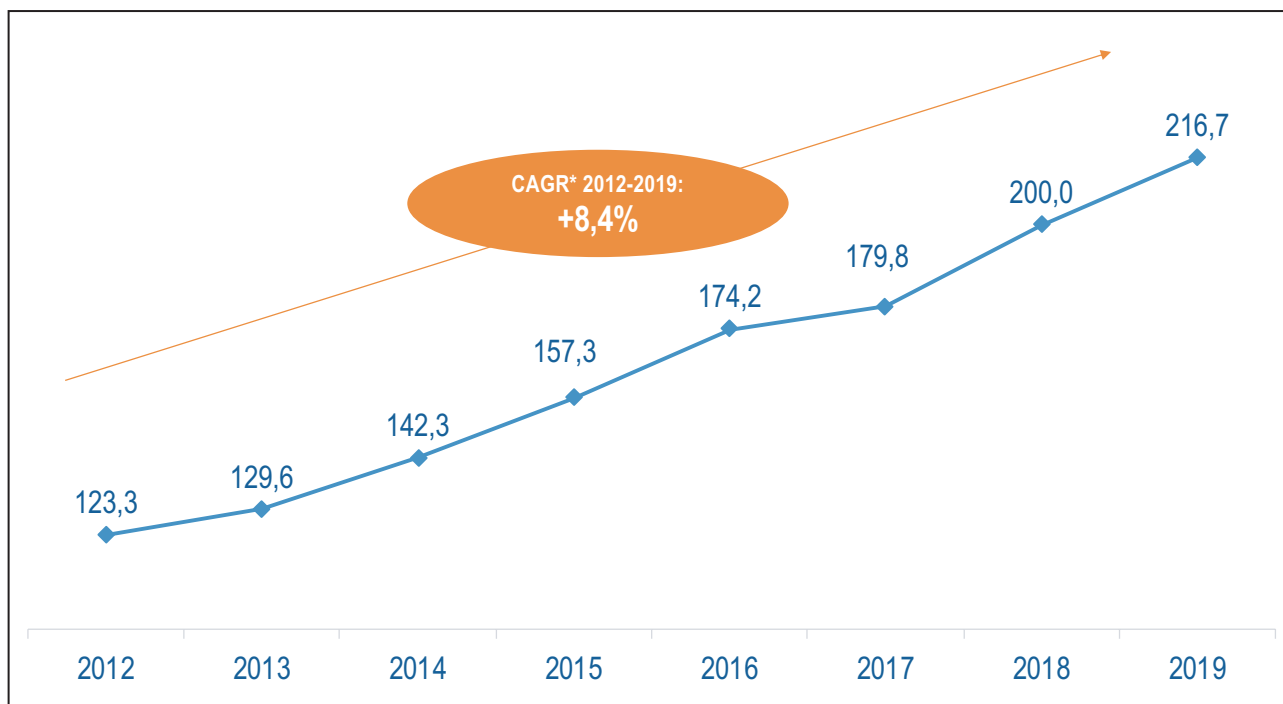
In aggiunta ai temi di legalità e trasparenza, occorre ricordare che il costo di gestione del contante in Italia lungo il suo ciclo di vita (stampa, sicurezza, dismissione, ecc.) ammonta a circa 7,5 miliardi di Euro all'anno.

In questo quadro, segnali positivi arrivano dalla *survey* che

la Community Cashless Society ha condotto quest'anno e che dimostra come la propensione degli italiani ad utilizzare gli strumenti di pagamento *cashless* sia superiore all'effettivo utilizzo: il 40,3% dei cittadini dichiara infatti che preferirebbe utilizzare le carte per i propri pagamenti rispetto al contante. In effetti, osservando i dati a consuntivo, emerge un'accelerazione dei pagamenti elettronici: il numero di pagamenti con carta *pro-capite* è aumentato del 13,9% nell'ultimo anno raggiungendo il valore di 52,6, rispetto ad un tasso di crescita medio annuo di 8,5% dal 2008 ad oggi. Discorso simile vale per il valore assoluto delle transazioni con carta di pagamento che ha registrato una crescita media annua dell'8,4% dal 2012 ad oggi.

L'Italia ha fatto dei significativi passi avanti anche in riferimento all'interazione con il canale digitale, soprattutto in alcuni ambiti come quello della fatturazione elettronica. L'Italia si posiziona infatti sesta in Europa per utilizzo da parte delle imprese della fatturazione elettronica, con il 54,5% di aziende che inviano fatture in formato elettronico ai loro clienti e fornitori. Allo stesso modo, si notano importanti tassi di miglioramento per quanto riguarda i cittadini e le imprese che svolgono *online* le attività legate alla loro quotidianità. Questo è un passaggio strutturale che getta le basi per un sistema moderno ed efficiente di regolazione delle transazioni





Valore delle transazioni con carta di pagamento in Italia  
(€ mld e CAGR\* 2012-2019), 2012-2019

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca Centrale Europea, 2020

(\*) Tasso medio annuo di crescita composto. N.B.: Il dato per il 2019 è una stima di The European House - Ambrosetti.

prescindendo dalla materialità del contante, dai suoi costi e massimizzando la facilità e l'efficienza dell'utilizzo.

L'evoluzione che sta vivendo l'Italia mette in luce il legame profondo tra una *cashless society* e una *digital society*. Da un lato, lo sviluppo dei pagamenti alternativi al contante nel Paese deve essere abilitato da un parallelo sviluppo di adeguate infrastrutture e servizi. In questo l'Italia parte già in vantaggio: è il secondo Paese in Europa per numero di POS per 1.000 abitanti, pari a 52,5, con un valore superiore del 70,1% rispetto alla media europea. Inoltre, l'Italia è il Paese in cui il numero di POS installati è cresciuto più velocemente (+29%) rispetto al 2017. Dall'altro lato, i pagamenti elettronici abilitano l'utilizzo veloce ed efficiente da parte di tutti i cittadini di servizi digitali, permettendo all'intero sistema economico e sociale di essere resiliente, caratteristica fondamentale nelle economie moderne. In questo senso vale la pena osservare come siano cresciuti in Italia i pagamenti tramite *e-money* che nel 2018 hanno raggiunto quota 29,7 miliardi di Euro (+19,3% rispetto al 2017).

Se da un lato si osservano segnali di miglioramento dell'Italia, dall'altro non si possono non considerare le disomogeneità regionali messe in evidenza dal Regional Cashless Index della Community Cashless Society. La classifica 2020, vede il primato della Lombardia, con un punteggio pari a 7,38 su 10, seguita dalla Toscana (6,97) e dall'Emilia-Romagna (6,79). Le Regioni del Sud, invece, si posizionano tutte nella seconda metà della classifica con in coda Abruzzo (4,82), Molise (4,68)

e Calabria (4,38). Analizzando la *performance* del Regional Cashless Index nel tempo, si osserva che nell'ultimo triennio in 7 Regioni italiane (Lombardia, Piemonte, Toscana, Liguria, Umbria, Lazio e Sardegna) la *cashless society* si è evoluta più velocemente rispetto alla media italiana. Tuttavia, tra queste solamente una Regione è situata nel Mezzogiorno d'Italia. Non solo, ma la Sicilia è l'unica Regione d'Italia a crescere meno rispetto alla media italiana sui pagamenti elettronici e digitali.

Le *performance* positive delle Regioni sono trainate principalmente dalle proprie Città che hanno un peso rilevante sull'economia e che sono l'ambito di elezione per lanciare sperimentazioni e costruire buone pratiche "dal basso" da fare scalare a livello nazionale. Per questo motivo la Community Cashless Society ha lanciato un programma di collaborazione con i Comuni italiani, iniziato con un progetto pilota con Firenze, focalizzato sulla mobilità, che ha portato la città ad essere la prima in Italia a consentire i pagamenti *contactless* per il servizio pubblico di trasporto. Questo programma ha poi coinvolto Milano, prima Città in Italia ad attivare sulla piattaforma PagoPA la riscossione della TARI. Secondo una stima effettuata da The European House - Ambrosetti, l'estensione di questa *best practice* come modello di riscossione dei tributi, permetterebbe all'Italia di risparmiare circa 350 milioni di Euro all'anno. Oggi il programma della Community Cashless Society si è esteso al Comune di Roma con l'obiettivo di attivare meccanismi di premialità per i cittadini che hanno

comportamenti virtuosi, tra cui l'effettuazione di pagamenti tramite strumenti *cashless*.

L'intero ecosistema infrastrutturale e le evoluzioni recenti mettono in luce un'Italia che intende raggiungere una dimensione più *cashless* in linea con gli obiettivi di modernizzazione e digitalizzazione del Paese e delle richieste di cittadini ed imprese. In questa direzione va l'approvazione della Legge di Bilancio e del collegato Decreto Fiscale che ha trasformato in legge l'insieme di misure per promuovere i pagamenti elettronici e ridurre l'evasione fiscale. Nelle misure adottate vi sono diversi strumenti che, nelle sue raccomandazioni, la Community Cashless Society ha identificato, anche guardando alle *best practice* internazionali, come interventi necessari: tra questi la lotteria degli scontrini, i meccanismi di *cashback* per i consumatori che pagano con strumenti *cashless*, la riduzione del limite all'uso del contante e il credito d'imposta per gli esercenti. È importante sottolineare come, per la prima volta, in Italia si sia affrontato il tema della transizione *cashless* in modo organico, dotandosi di un insieme di strumenti che riprendono le migliori esperienze europee e mondiali.

Tali interventi, secondo le stime della Community Cashless Society, possono portare un recupero di gettito aggiuntivo fino a 4,5 miliardi di Euro tra recupero del sommerso e del VAT gap. Questo è sicuramente un risultato molto importante per un Paese come l'Italia che detiene il primato europeo per i volumi di IVA non riscossa pari a 33,5 miliardi di Euro. Inoltre, le misure potranno rafforzare anche la filiera italiana dei pagamenti elettronici che, come fotografa l'Osservatorio della Community Cashless Society, "vale" 1.650 imprese, un fatturato di 12,1 miliardi di Euro e 22.000 occupati.

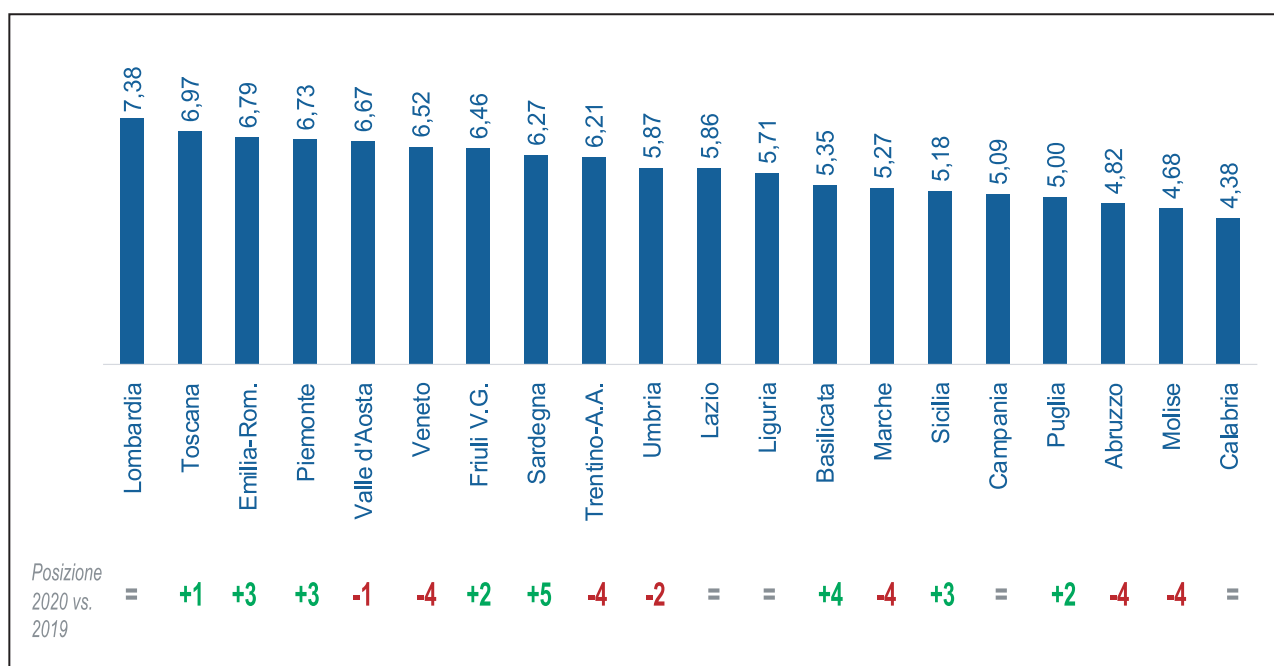
L'Italia si sta dunque progressivamente muovendo verso una Rivoluzione *Cashless*.

Questo percorso non può però essere dato per scontato. L'Italia ha ancora, come i dati dimostrano, un divario da recuperare. Occorre dunque agire contemporaneamente su tre dimensioni tra loro fortemente interrelate:

1. Quella strategica: occorre formalizzare, anche sfruttando l'abbrivio del piano "Italia *cashless*" del Governo, una chiara visione e una strategia nazionale per la *cashless society* (come ce l'hanno già da tempo tutti i Paesi più avanzati), in modo da costruire su di essa un percorso organico di crescita di servizi avanzati, filiere industriali e tecnologiche e spingere una forte e positiva modernizzazione a 360°.

2. Quella di *policy* ed operativa: occorre garantire un *mix* bilanciato di interventi, con scadenze temporali diversificate, che "spingano" nel contingente l'uso di strumenti *cashless* attraverso incentivi, obblighi ed interventi sui settori ad alto utilizzo di contante, ma che al contempo potenzino quei pilastri strutturali necessari a sostenere nuovi modelli operativi e di relazione (la fatturazione elettronica e PagoPA vanno in questa direzione).

3. Quella culturale: occorre intervenire sulla conoscenza e sui comportamenti quotidiani dei cittadini, lavorando sugli strumenti di informazione e sulla messa a disposizione di soluzioni pratiche che dimostrino i benefici ottenibili (si pensi, ad esempio, alle soluzioni "tap&go" per la mobilità o le opportunità di servizi collegati alla Carta di identità elettronica). Questo è un passaggio imprescindibile per creare la corretta consapevolezza nel riconoscimento delle opportunità che la *cashless society*, nel suo senso più ampio, può portare a tutti noi.



Regional Cashless Index di The European House - Ambrosetti 2020

(valore indice, scala crescente da 1=min a 10=max), 2019

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020





# BCE

## SERVONO SOLUZIONI PANEUROPEE PER I PAGAMENTI ISTANTANEI

*Intervista a Fiona van Echelpoel*

**L'**emergere di nuovi operatori non bancari, attratti soprattutto dalla ricca offerta di dati, ha profondamente trasformato il settore dei pagamenti elettronici. La concorrenza costringe il sistema bancario a sforzarsi di integrare i nuovi operatori in ecosistemi aperti che accrescono la capacità di innovazione. Vari studi pongono in risalto tre innovazioni capaci di alterare gli ecosistemi esistenti: la moneta elettronica, il cash back (prelievo di contante presso i punti di vendita) e i codici QR. Molti segnali ci inducono a ritenere che la trasformazione digitale renda possibile lo sviluppo di soluzioni dirompenti in questi anni cruciali. Su questi temi abbiamo intervistato Fiona van Echelpoel Vice Direttore Generale della Banca Centrale Europea (DG Market Infrastructure & Payments).

### **Dottorssa van Echelpoel qual è la situazione nel mercato europeo dal punto di vista della BCE?**

La digitalizzazione sta rivoluzionando ogni aspetto della nostra vita. Quasi tutto diventa digitale e vediamo nascere una miriade di nuovi prodotti e servizi che rendono molte delle consuete attività più semplici e rapide. Dai consumatori proviene una crescente domanda di soluzioni di pagamento innovative, facili e veloci; ma anche se è stata realizzata l'Area unica dei pagamenti in euro o SEPA (Single Euro Payments Area), l'Europa non ha ancora soluzioni paneuropee per i pagamenti istantanei. Il divario fra le aspettative dei consumatori e l'offerta del sistema bancario tradizionale è particolarmente evidente per i pagamenti presso i punti di vendita, sia nei negozi sia nel commercio elettronico.

Per promuovere iniziative di mercato paneuropee per i pagamenti al dettaglio presso i punti di vendita, fisici o virtuali, l'Eurosistema ha proposto una strategia che fornisce una visione concettuale e indicazioni generali al mercato. Le iniziative di mercato finalizzate a offrire soluzioni paneuropee per i pagamenti istantanei al dettaglio dovranno centrare cinque obiettivi fondamentali. Innanzitutto, la clientela deve poter effettuare questo tipo di pagamenti in tutta l'Unione europea (UE) con la stessa efficienza e sicurezza di cui gode nel proprio paese. Occorre quindi una copertura paneuropea con ampia accettazione da parte degli esercenti. In secondo luogo, per raggiungere un elevato grado di accettazione da parte della clientela, una soluzione di pagamento deve essere concepita in modo da consentire operazioni flessibili, sicure e facili sia per i consumatori sia per gli esercenti. Deve anche essere abbastanza flessibile da permettere l'uso di diversi strumenti, tecnologie

e canali per l'istruzione dei pagamenti. In terzo luogo, una nuova soluzione europea per i pagamenti deve soddisfare tutti i requisiti normativi e regolamentari vigenti. Per ottenere la fiducia degli utilizzatori, deve assicurare il massimo livello di prevenzione delle frodi e la tutela dei consumatori con solide procedure di reclamo e rimborso. In quarto luogo, deve mirare a promuovere l'identità europea attraverso un marchio e un logo comuni. Una struttura di governance europea consentirebbe ai portatori di interesse europei del settore dei pagamenti di influire direttamente sulla direzione strategica e sui modelli di business. Infine, per rafforzare le economie di scala e l'adozione all'interno dell'UE e per tenere il passo con altre soluzioni globali, una nuova soluzione europea deve essere accessibile anche a esercenti situati all'esterno dell'UE.

**La direttiva dell'UE del 2007 sui servizi di pagamento o PSD (Payments Services Directive) ha creato condizioni di parità concorrenziale, favorendo la realizzazione di un mercato interno dell'UE per i pagamenti. La revisione del 2015, la PSD2, cambia il mondo dei servizi finanziari e apre le porte a nuovi soggetti come le fintech. È una sfida, ma anche un'opportunità di crescita per tutto il sistema. Come valuta la BCE lo stato di attuazione della PSD2, anche alla luce del fatto che segmenti importanti del mercato dei pagamenti al dettaglio, soprattutto mediante carte di credito e di debito e nuovi strumenti (basati su Internet e tecnologie mobili), sono tuttora frammentati lungo i confini nazionali?**

La PSD nella sua formulazione originaria e poi la PSD2 hanno reso possibile il mercato interno dei servizi di pagamento e hanno favorito la concorrenza fra le banche già presenti nel mercato unico. La PSD prevedeva gli "istituti di pagamento" come nuova categoria di prestatori di servizi di pagamento, mentre la PSD2 ha introdotto i servizi di disposizione di ordine di pagamento e i servizi di informazione sui conti, due nuovi servizi che aprono ad altri prestatori l'accesso ai conti di pagamento. In pratica queste opportunità devono ancora essere sfruttate, dato che il termine finale per l'attuazione delle disposizioni connesse alla PSD2 era solo settembre 2019.

La BCE e il Comitato per i pagamenti al dettaglio in euro (un organismo strategico ad alto livello istituito dalla BCE con il compito di promuovere l'integrazione, l'innovazione e la competitività dei pagamenti al dettaglio in euro nell'UE) hanno chiamato a raccolta le banche e le fintech per studiare la via migliore da percorrere. Appare sempre più evidente che i diritti e gli obblighi essenziali della PSD2 (ossia che l'utente

può ricorrere a terzi per accedere al proprio conto di pagamento) non implicano automaticamente un vero e proprio servizio di pagamento. Occorre cooperazione per definire meglio i requisiti e le procedure sul piano operativo (come il trattamento dei reclami) e anche per mettere a punto specifiche tecniche standardizzate. Siamo convinti che, per poter cogliere appieno i benefici della PSD2, serva un approccio vantaggioso da entrambi i lati.

**Venti banche europee, con il sostegno politico della BCE, stanno lavorando a un progetto per l'elaborazione e la creazione di un nuovo sistema di pagamento elettronico. Un sistema che coprirebbe tutto il vecchio continente, un tentativo esplicito di competere con i colossi statunitensi che operano qui da noi e di sostituirli. Si tratta dell'EPI, l'iniziativa europea per i pagamenti. Quale importanza strategica attribuisce la BCE a questo progetto?**

Nel panorama europeo si avverte soprattutto la mancanza di una soluzione paneuropea per i pagamenti presso i punti di vendita (fisici e online) che soddisfi le esigenze dei portatori di interesse europei. Gli esercenti e i loro clienti chiedono soluzioni di pagamento semplici, veloci e sicure. Con la realizzazione del bonifico istantaneo SEPA il settore europeo dei pagamenti ha gettato le basi per soluzioni innovative. La BCE sostiene attivamente le iniziative promosse dal mercato (si noti il plurale) per colmare questa lacuna. L'EPI è stata la prima iniziativa proposta ed è vista con favore perché ha il potenziale per centrare gli obiettivi dell'Eurosistema per quanto riguarda una soluzione paneuropea per i pagamenti al dettaglio. Seguiremo con attenzione i progressi di questo progetto.

**Il fenomeno fintech investe ogni segmento del mercato bancario e dei servizi finanziari, cambia la sua struttura con l'ingresso di start-up tecnologiche, i colossi dell'informatica e dei social media, in particolare i cosiddetti Gafaa (Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba). Una realtà completamente esterna all'Europa. Quando si tratta di big tech, piattaforma e infrastruttura front-end dei pagamenti, l'Europa appare piccola. Esiste un rischio reale di colonizzazione europea da parte delle attuali big tech? E quali sono i rischi dato che la gestione delle infrastrutture digitali dei pagamenti ha anche una chiara dimensione geopolitica?**

In Europa le big tech collaborano al momento con le banche e forniscono soprattutto servizi front-end sfruttando l'infrastruttura esistente per le carte di pagamento. La maggior parte delle big tech ha filiazioni consolidate nell'UE e ha ottenuto l'autorizzazione a esercitare l'attività di istituto di pagamento e/o di istituto di moneta elettronica. In futuro le big tech potrebbero espandere ulteriormente la propria presenza nel mercato europeo dei pagamenti al dettaglio. Potrebbero ad esempio prendere in mano tutto il front-end, fungendo da fornitori terzi nel quadro della PSD2. In tal caso le banche e gli altri fornitori di sistemi di pagamento dovrebbero soltanto assicurare l'esecuzione dei pagamenti, cioè il funzionamento del back-end. In alternativa, le big tech potrebbero fornire soluzioni end-to-end creando circuiti di pagamento paralleli alla SEPA e le relative infrastrutture tecniche.

In una fase iniziale queste soluzioni dei colossi tecnologici potrebbero stimolare la concorrenza nel mercato europeo dei pagamenti, ma a più lungo termine è piuttosto probabile che l'esito sia un mercato dei pagamenti più concentrato. Se le big tech dominassero il mercato, l'Europa sarebbe ancora più dipendente dagli operatori esteri e ciò potrebbe mettere a rischio l'efficacia delle attuali strutture di governance. L'auto-

nomia strategica nei pagamenti è quindi parte integrante della nostra strategia europea per i pagamenti al dettaglio.

**Qual è la posizione della BCE riguardo alle crypto-attività? Quali le opportunità e quali i rischi? Facendo riferimento a un caso specifico, Facebook ha annunciato la creazione della propria criptovaluta, Libra, che sarà lanciata insieme a un vasto ecosistema finanziario con l'obiettivo di trasformarla in una valuta mondiale. Un'opportunità o (addirittura) un pericolo?**

Le crypto-attività, come i bitcoin, sono una nuova tipologia di attività in forma digitale. La loro unicità non dipende soltanto dal fatto che si basano sulla crittografia. Non rappresentano un'attività o una passività finanziaria nei confronti di alcun soggetto identificabile. Non esiste ad esempio un emittente identificabile di bitcoin nei cui confronti il possessore possa far valere un credito.

Al momento il loro utilizzo non è così ampio da avere implicazioni per la politica monetaria; né pongono rischi per la stabilità finanziaria, le infrastrutture di mercato e i pagamenti. Ma questa valutazione potrà cambiare in base a come evolveranno i mercati delle crypto-attività e le connessioni fra il settore finanziario e l'economia in generale.

Libra invece non è una crypto-attività secondo la descrizione del fenomeno che ne dà la BCE. Potrebbe infatti avere alcune caratteristiche in comune con determinate crypto-attività - ad esempio utilizza la tecnologia del "libro mastro decentrato" (distributed ledger technology, DLT) - e, almeno nella sua proposta iniziale, ha l'ambizione di fungere da moneta globale. A differenza del bitcoin, tuttavia, Libra ha un emittente identificabile, su cui il possessore può far valere un credito. Libra e altri cosiddetti "stablecoin" utilizzano meccanismi di stabilizzazione per ridurre al minimo le proprie oscillazioni di prezzo rispetto a una moneta fiduciaria o a un paniere di monete.

Le iniziative di stablecoin su scala mondiale potrebbero offrire l'opportunità di migliorare i pagamenti transfrontalieri lenti e inefficienti. Pongono tuttavia sfide significative per le politiche pubbliche. Per produrre benefici devono essere concepite in modo adeguato, nel rispetto dei requisiti regolamentari e di vigilanza.

**La Presidente della BCE Christine Lagarde ha dichiarato che "la BCE continuerà a valutare i costi e i benefici dell'emissione di una moneta digitale di banca centrale (CBDC) che garantirebbe al pubblico la possibilità di utilizzare moneta di banca centrale anche se diminuisse l'uso del contante". Si tratta veramente di un progetto sostenibile? Quali effetti positivi potrebbe avere?**

È troppo presto per trarre conclusioni in termini di "sostenibilità". Una task force dell'Eurosistema è impegnata in una valutazione della moneta digitale di banca centrale disponibile per i cittadini, la cosiddetta CBDC al dettaglio. Al tempo stesso studia modalità innovative per migliorare i pagamenti fra le istituzioni finanziarie, ossia la cosiddetta CBDC all'ingrosso. In particolare esamina possibili motivazioni per utilizzare la CBDC, come potrebbe essere impiegata in modo coerente con il mandato dell'Eurosistema. Inoltre studia caratteristiche della CBDC potenzialmente utili per conseguire obiettivi specifici o attenuare possibili rischi. A questo fine si avvale anche di prove sperimentali e ricerche condotte dalla BCE e dalle banche centrali nazionali.

La task force dovrebbe produrre i suoi risultati nella seconda metà del 2020. L'Eurosistema prenderebbe in considerazione l'emissione di CBDC soltanto se servisse per una chiara finalità nell'interesse pubblico e fosse conforme agli obiettivi dell'Eurosistema.





# NON TI VENDIAMO CONSIGLI.



# TI OFFRIAMO CONSULENZA.

Il nostro obiettivo è realizzare i tuoi obiettivi. Per questo, i nostri consulenti tengono a mente ogni tua esigenza e costruiscono insieme a te piani personalizzati e su misura.

**È TEMPO DI INVESTIRE CON NOI.**

**FINECO**

B A N K

LA BANCA CHE SEMPLIFICA LA BANCA.

**Gli investimenti in strumenti finanziari possono determinare la perdita, in tutto o in parte, del capitale investito.**

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per tutte le condizioni dei prodotti pubblicizzati fare riferimento ai fogli informativi e alla documentazione informativa prescritta dalla normativa vigente, disponibile su [finecobank.com](http://finecobank.com) o presso i consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede Finecobank. Tutti i servizi offerti sono dedicati ai correntisti Fineco.

# APSP

FORMAZIONE E INFORMAZIONE FATTORI  
CRUCIALI PER VIVERE (E VINCERE)  
NEL NUOVO MONDO DEL CAPITALISMO DIGITALE

*Intervista a Maurizio Pimpinella*





**N**el 2020 A.p.s.p., fino a giugno 2017 denominata A.i.i.p (Associazione italiana istituti di pagamento e di moneta elettronica), festeggia i suoi primi dieci anni, nei quali ha svolto la mission cruciale di favorire lo sviluppo, l'informazione e la conoscenza della moneta elettronica e più in generale di tutti i prestatori di servizi di pagamento, promuovendo l'attività di carattere culturale ad essi connessa. Il decennale di A.p.s.p. cade in un momento storico di grande portata, in pieno 'big bang' per lo sviluppo della moneta elettronica e più in generale per i servizi di pagamento, con una rivoluzione che riguarda anche i suoi attori.

**Cosa sta avvenendo, Presidente Pimpinella, e quale ruolo sta svolgendo A.p.s.p. in questo scenario che si sta facendo tumultuoso? Quali sono oggi i soci di A.p.s.p.?**

In effetti, il nostro decennale cade in un momento particolarmente significativo.

Quando abbiamo iniziato, il mondo che oggi viviamo quotidianamente era solo immaginabile. Secondo molti eravamo dei folli, ma avevamo intuito gli effetti che la dirompenza del digitale avrebbe avuto soprattutto nel settore bancario, economico e finanziario fino ad influenzare la nostra società sotto ogni aspetto. Le direttive PSD1 e PSD2 hanno permesso l'emersione di nuovi soggetti dando loro una cornice normativa all'interno della quale esprimere le loro capacità innovative. Per fare un esempio, quando abbiamo iniziato, Facebook viveva la sua epoca d'oro ed era poco più di un social network e WhatsApp - nata come semplice app di messaggistica - era stata appena creata. Oggi, invece, entrambe sono piattaforme facenti capo allo stesso Gruppo, una progetta (ormai da tempo) la propria valuta digitale e l'altra ha avviato un sistema di pagamenti. Dieci anni fa poi, fintech e neobank come Revolut o N26, o nuovi soggetti come Amazon, Google e Apple Pay non erano nemmeno nei progetti dei loro creatori. Questo è un settore in continua evoluzione e riesce a farne parte solo chi è in grado di anticiparne le mosse e adeguarsi al cambiamento, una norma che vale sia per le persone sia per le imprese. Il ruolo della nostra Associazione, quindi, è quello di rimanere costantemente al passo coi tempi e, quando possibile, addirittura anticiparli. Il nostro ruolo istituzionale ma anche tecnico ci consente di essere un osservatorio privilegiato nel panorama economico internazionale e nazionale. Non solo le imprese nostre associate (come può vedere anche dal nostro sito [www.apsp.it](http://www.apsp.it)) rappresentano le eccellenze del mondo della tecnologia e dei pagamenti, consentendoci di essere la più grande associazione europea del settore, ma noi stessi in quanto associazione siamo membri fondatori della Payments Europe e associati a Confindustria Digitale.

Oltre al ruolo tecnico ed istituzionale, l'A.P.S.P. ha nel suo DNA la formazione e l'informazione per imprese e cittadini. L'Associazione, infatti, offre formazione su tutto il territorio nazionale a imprese e professionisti nell'ambito della trasformazione digitale declinata in vari ambiti tra cui l'energia, la sanità, i trasporti, il turismo, lo sport, la sicurezza cibernetica, la Pubblica Amministrazione e, chiaramente, il settore finanziario ed economico affrontato sotto una prospettiva etica e sostenibile.

Professionisti e associazioni di categoria sono tra i nostri partner formativi preferiti. Abbiamo svolto decine di giornate di formazione per l'ordine degli avvocati e dei commercialisti di Roma.

La formazione di imprese e professionisti è al centro di particolari iniziative, anche accademiche, e ciò ci ha permesso la realizzazione di una importante sinergia con Federmanager, la più grande associazione di manager in Italia, con cui faremo una serie di corsi, dedicati ai loro associati, su tutto il territorio italiano e relativi al digitale, ai pagamenti elettronici e agli scenari evolutivi, tutte materie con cui i manager dovranno confrontarsi sempre di più.

**In un articolo dal titolo "La rivoluzione digitale alla conquista del mondo" Lei ha scritto che "dall'Africa all'Asia i mobile payments stanno avviando in tutti i continenti cambiamenti mai visti prima e una nuova rete di business. L'Europa, Italia compresa, può essere il fulcro equilibratore". Cosa intende per 'fulcro equilibratore' e perché Italia ed Europa possono svolgere questo ruolo?**

La fase politico - economica che stiamo vivendo in questo momento è particolarmente fragile. I conflitti economici, politici, commerciali e, soprattutto, tecnologici, sono all'ordine del giorno. In questo scenario, Stati Uniti e Cina sono i principali protagonisti della contesa ma ritengo che l'Europa possa essere sia dal punto di vista geografico sia da quello politico e tecnologico il punto d'equilibrio tra queste due potenze. Non è un caso, ad esempio, che proprio in queste settimane sia stata proposta dalla Commissione UE un'ambiziosa strategia su digitale e intelligenza artificiale, tesa proprio a competere a livello globale. Inoltre, la Brexit apre un nuovo scenario in Europa in cui l'Italia - se ne sarà in grado - potrà tornare ad essere protagonista facendo valere le molte eccellenze di cui disponiamo.

**Cosa sta producendo la Direttiva Ue del 2015, nota come Psd2, come sta cambiando lo scenario nel mercato dei pagamenti e, più in generale, nel mercato finanziario? Qual è la situazione italiana? Come le banche italiane stanno affrontando questa rivoluzione, visto che a breve i grandi operatori tecnologici che hanno ottenuto la licenza di moneta elettronica in vari Paesi europei potranno fornire i loro servizi in tutta l'Ue, ponendosi in aperta concorrenza con gli operatori tradizionali del settore bancario?**

La Psd2 ha fornito una cornice giuridica al mondo fintech legittimando la nascita di nuovi operatori che prestano servizi di pagamento come principale modello di business. Una vera e propria rivoluzione che ha consentito ai payments services di acquistare una centralità nel mercato mai avuta prima, passando da attività marginale delle banche a protagonista del nuovo scenario competitivo. In Italia si nota un leggero ritardo. Gli effetti della direttiva cominceranno a dispiegarsi nella seconda metà dell'anno, con le grandi banche che devono far fronte a cambiamenti di struttura e clientela che non proprio tutti sembrano ancora aver compreso pienamente. L'impeto della concorrenza è forte, con le Big Tech che possono fare affidamento su volumi di clientela che difficilmente risultano contrastabili. Per poter continuare a rimanere nello stesso campo da gioco, gli operatori nazionali devono poter aggregare le singole potenzialità di ciascuno all'interno di un quadro legislativo che possa rilanciare e non limitare le im-



prese. Serve, da parte di tutti, uno sforzo che sia mirato a convergere verso un Sistema Paese che garantisca interoperabilità e user friendly, solo in questo modo possiamo sperare di riuscire a competere con questi colossi.

**Lei ha scritto che "è stata la contemporanea emersione della normativa sull'open banking e la disponibilità di avanzate tecnologie abilitanti a rendere possibile la nascita di un nuovo ecosistema economico-finanziario e dei pagamenti". In questo cambio radicale di paradigma quali sono i principali vantaggi per cittadini e imprese? Come prevede sarà tra cinque anni il sistema dei pagamenti?**

I benefici emersi dal nuovo paradigma economico - finanziario si possono racchiudere essenzialmente in due parole: semplicità e trasparenza. Sia cittadini che imprese, infatti, possono beneficiare di servizi più facili ed immediati e di una trasparenza nel loro utilizzo che non avevano mai provato prima d'ora. Inoltre, i servizi offerti godono di una sicurezza quasi assoluta, il che può favorire lo sviluppo dell'economia. Tra dieci anni il mondo dei pagamenti sarà ancora più digitale di oggi. I pagamenti elettronici non sono una scelta o un'eventualità, sono una certezza ed è quindi normale pensare che gli indicatori sulla cashless society saranno migliorati anche da noi. Inoltre, è molto probabile che ci sarà un forte avvicinamento della componente biologica a quella tecnologica soprattutto per soddisfare la costante necessità di sicurezza.

**Questo nuovo ecosistema sta comportando, e comporterà sempre di più, ingenti investimenti da parte di tutti gli operatori in termini di digitalizzazione. Prevede, per quanto riguarda il settore bancario, che ciò comporterà non solo in Italia, ma un po' in tutta Europa, un forte processo di aggregazione per aumentare le masse critiche e sostenere così questi investimenti?**

La tendenza è questa. Il settore bancario - così come quello dei pagamenti - si sta indirizzando verso la costituzione di una serie di grandi campioni in grado di rivaleggiare tra loro ai massimi livelli. È questa, ad esempio, la strada percorsa da Ingenico e Worldline o quella cui andrebbero incontro SIA e Nexi qualora arrivasse davvero la fusione di cui si parla da tempo. Tra le banche, la fusione potrebbe essere un'opzione percorribile per competere con gli operatori più importanti. La BCE, infatti, potrebbe rivedere in senso meno restrittivo la propria posizione in merito alle operazioni di aggregazione tra istituti bancari.

Le principali motivazioni alla base di questo cambio di orientamento risiedono nella constatazione che istituti di credito più grandi potrebbero affrontare in modo più efficace le sfide derivanti dalla politica dei tassi d'interesse negativi, dalla competizione internazionale con gli istituti americani e asiatici e contribuire positivamente alla crescita economica dei Paesi dell'area Euro.

**Fintech investe ogni segmento dei mercati dei servizi bancari e finanziari, ne modifica la struttura attraverso l'ingresso di start-up tecnologiche, dei giganti della tecnologia informatica e dei social media, soprattutto di quelli raggruppati con l'acronimo Gafaa (Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba). Quale scenario a suo parere prevarrà**

**nella relazione di aziende Fintech con le banche, quello di collaborazione o piuttosto di competizione senza esclusioni di colpi? Cosa è emerso finora su questo fronte?**

È evidente che il fintech abbia avuto un impatto sconvolgente su un settore che da tempo aveva trovato una stabilità strutturale. La recente ricerca a firma di S&P Global Ratings "Tech disruption in retail banking: italian banks not adapting to the digital world quickly will be left behind" ci dice che nel rapporto tra fintech e banche o queste ultime si adeguano oppure sono destinate a subirne le conseguenze in termini di perdita di competitività. Fino a pochi anni fa, ad esempio, i servizi di pagamento erano offerti per lo più dal sistema bancario, oggi lo scenario è profondamente mutato, con molti operatori che offrono numerosi servizi personalizzati. Il pericolo, oggi, è che le imprese fintech possano erodere quel capitale relazionale su cui le banche fondano attualmente il loro ridotto vantaggio competitivo. Tuttavia, il fenomeno che si sta manifestando più di recente è quello dell'avvicinamento tra start-up fintech e banche tradizionali, entrambe minacciate dai colossi tecnologici che dispongono di capitali umani ed economici quasi infiniti e di una straordinaria capacità di elaborazione dati.

**La rivoluzione digitale significa economia dei dati e questa oggi è concentrata nelle mani di alcuni grandi player - ad esempio Facebook, Netflix, Uber, Alibaba - alcuni dei quali hanno anche lanciato servizi innovativi in ambito finanziario, come ApplePay, Alipay e WeChat. Giganti che stanno conquistando il mercato grazie alla loro capacità di industrializzare il processo di apprendimento delle abitudini degli utenti e gestire i big data. C'è il rischio di nuovi oligopoli, cartelli e quant'altro? Potrebbe essere questo il volto 'demoniaco' della rivoluzione in atto, che di per sé certamente sta generando e genererà nuova ricchezza?**

Il valore dei dati aumenta col crescere della varietà e della quantità e ciò ha portato ad un ripensamento dei modelli di business per massimizzare il ricavo.

Il capitalismo digitale è il capitalismo del XXI Secolo come evidenziano il ruolo delle imprese tecnologiche alla Borsa di New York. Non è un mistero, infatti, che le imprese over the top sfruttino i big data per personalizzare prodotti e offerte e trarne guadagno. Siamo entrati in una nuova fase economica in cui il prodotto siamo noi, o meglio i nostri dati adeguatamente spaccettati ed elaborati.

**Lei ha pubblicato un libro dal titolo molto intrigante: "Italia digitale, dalla Lira alla Libra costruire il ponte per il futuro". Un volume 'in divenire' che sottolinea l'importanza della trasformazione digitale, lo sviluppo e la competitività dell'Italia all'interno del più ampio contesto europeo. Come è messo ad oggi il Paese in questa situazione cruciale? In tale ambito, si ha il timore che la sfida del nuovo ecosistema economico-finanziario sia arrivata ma che l'Italia e gli italiani in generale presentino un certo ritardo culturale nell'approcciarsi a tali tematiche, comprese quelle relative ai pagamenti digitali. Quali azioni sarebbero necessarie per superare con una certa rapidità questo ritardo? C'è la**



**convinzione che saranno proprio i pagamenti a farci colmare questo gap, è d'accordo con questa affermazione?**

Per quanto riguarda la digitalizzazione del nostro Paese, siamo ancora a metà del guado. L'Italia deve recuperare ancora molte posizioni ma le iniziative intraprese negli ultimi mesi iniziano a mostrare i primi effetti positivi. L'Italia è, infatti, il Paese che sta crescendo più velocemente rispetto al resto d'Europa: il nostro punteggio complessivo sul Desi è migliorato di 5 punti (da 38,9 nel 2018 a 43,9 nel 2019), contro i 2,7 punti della media europea. Nessun altro paese ha registrato una crescita più elevata di quella italiana.

I pagamenti elettronici sono poi uno strumento abilitante all'economia digitale. Entrano in ogni nuovo processo economico, basti pensare al cibo a domicilio, alla mobilità condivisa, alla prenotazione di un hotel, non possiamo più fare a meno del digitale e dei pagamenti elettronici che ci aprono la porta di questo mondo. Per questo, per non far sentire i cittadini stranieri in casa propria, l'unico modo è fare formazione e informazione ad ogni livello,

piazza per piazza, porta per porta in modo che ciascuno degli italiani sia cittadino a tutti gli effetti.

**Facciamo un esempio concreto. Facebook ha annunciato che sta sviluppando una sua criptovaluta virtuale, denominata Libra, che verrà lanciata insieme a un grande ecosistema finanziario che la porterà a diventare una moneta globale. È un'opportunità o (anche) un pericolo?**

Per prima cosa, dobbiamo verificare se il progetto andrà in porto, visti i problemi che Libra ha avuto. Non a caso per Zuckerberg c'è stato il ritorno su WhatsApp Pay. Forse le recenti difficoltà di Libra hanno accelerato il progetto, ma non penso che le due iniziative siano così strettamente legate. D'altra parte, Facebook possiede già una licenza bancaria in Irlanda e tramite WhatsApp Pay non fa altro che sfruttarla. WhatsApp Pay - che è un progetto ad oggi più concreto di Libra - sarebbe in grado di creare un nuovo e accattivante modello di business, di facile utilizzo per i più giovani (tendenzialmente non bancarizzati) ma non solo.

# CBI

## L'HUB DI INNOVAZIONE NEL SETTORE FINANZIARIO A CUI GUARDANO 405 TRA BANCHE E INTERMEDIARI

*Intervista al Direttore Generale Liliana Fratini Passi*

**I**l settore finanziario sta affrontando la rivoluzione digitale, che ha comportato un profondo cambiamento di paradigma e sta modificando rapidamente il sistema dei pagamenti e l'organizzazione di imprese e banche, oltre a far apparire sul mercato nuovi attori Fintech, tra cui big come quelli indicati con l'acronimo Gafaa (Google, Amazon, Facebook, Apple, Alibaba). Di que-

sta rivoluzione e del suo impatto nel sistema finanziario e dei pagamenti italiano ed europeo parliamo con Liliana Fratini Passi, Direttore generale di CBI S.c.p.a, definita "la donna che traghetta l'Italia verso le nuove sfide dell'Open banking".

**La rivoluzione digitale sta cambiando il volto anche del settore finanziario con l'entrata in gioco dei nuovi ope-**





**ratori Fintech e la necessità di adeguarsi alle nuove normative. Il sistema dei pagamenti e l'organizzazione delle imprese e delle banche sono profondamente cambiati, con crescente rapidità negli ultimi anni. Il consorzio Cbi - diventato nel 2019 società consortile per azioni - di cui lei è Direttrice generale, è stato ed è in primissima fila in questa transizione, che è una sfida cruciale per l'innovazione dei sistemi (finanziari e non solo) e che ha cambiato in modo profondo le abitudini dei cittadini. Ci può presentare sinteticamente Cbi e spiegare la sua strategicità? Quanti sono i soggetti che aderiscono a Cbi S.c.p.a.?**

CBI da oltre 20 anni rappresenta la *industry utility* al supporto del sistema finanziario con l'obiettivo di abilitare e facilitare l'offerta da parte degli intermediari di servizi transazionali alla Pubblica Amministrazione, alle imprese e ai cittadini.

Sono soci 405 banche e intermediari finanziari, per i quali CBI rappresenta un hub di innovazione nel settore finanziario a livello italiano ed europeo. La strategicità di CBI consiste nell'identificare e sviluppare infrastrutture collaborative e le norme tecniche (standard) in autoregolamentazione che, ottimizzando i costi di investimento, consentono la piena interoperabilità e raggiungibilità da tutti gli attori dell'ecosistema finanziario, anche fintech e over the top, in un mercato sempre più competitivo a livello internazionale. Ciò grazie anche alla partecipazione costante di CBI a vari consessi di normazione e standardizzazione internazionale (UN/Cefact, ISO, EBA, EPC ed altri).

La trasformazione in CBI S.c.p.a. permette di rispondere con maggiore efficacia alle nuove sfide del mercato transazionale, promuovendo l'open banking a più ampio respiro attraverso processi di innovazione condivisi, che abilitano il salto strategico del sistema finanziario italiano, affinché gli intermediari stessi offrano servizi *tailor made* alla propria clientela, corporate e retail, nonché consente di favorire una più agevole collaborazione con le Pubbliche Amministrazioni.

**In un articolo lei ha scritto che "saranno i pagamenti digitali a farci superare il nostro gap digitale". Può entrare nel dettaglio di questa affermazione? E a proposito di gap digitale, finora le varie indagini hanno sempre assegnato all'Italia posizioni di bassa classifica, se non di coda, tra i Paesi dell'Ue (sia per la dotazione infrastrutturale, sia per l'utilizzo efficiente dell'innovazione da parte delle imprese, sia per le conoscenze digitali di base da parte dei cittadini). Ma fermenti e iniziative in quest'ambito sono sempre più visibili in Italia. Qual è la situazione, stiamo recuperando posizioni?**

In questo momento storico il mondo intero sta condividendo ansia e difficoltà nell'affrontare la straordinaria sfida del coronavirus che avrà un impatto di proporzioni molto ampie e profonde sull'intero sistema economico-finanziario: si stima una contrazione del PIL italiano pari a -7,5% per il 2020 (forbice di errore che va da -3,5% a -11,5%).

La pandemia ha impattato sulle abitudini di lavoro, di acquisto e di pagamento e, più in generale, di vita delle persone.

In questo contesto è emersa l'importanza dell'esistenza in Italia di infrastrutture digitali evolute che stanno garantendo la continuità operativa delle persone in *lockdown*, consentendogli di

proseguire la propria vita anche in questo momento drammatico.

Alcune stime del Politecnico di Milano parlano di 8 milioni di lavoratori in modalità agile in questo momento, contro i 570 mila dello scorso anno; anche per la Pubblica Amministrazione alcuni dati stimano che il 68,5% delle Regioni è in *smart working*. La pandemia ha quindi fatto percorrere in pochi giorni ai cittadini e alla Pubblica Amministrazione un balzo in avanti nella digitalizzazione che avrebbe richiesto anni, anche se rimane una parte della popolazione ancora ampiamente impattata dal *digital divide*.

L'Italia, che l'ultimo indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI 2019) colloca in 24esima posizione, fra i 28 Stati membri dell'Ue, non ha problemi di infrastrutture di pagamento: solo per fare un esempio le carte di pagamento e i terminali POS sono ampiamente diffusi e si stimano 3,2 milioni di POS in Italia, oltre un terzo di quelli dell'intera area euro (5.200 POS ogni 100.000 abitanti, a fronte di 2.800 ogni 100.000 abitanti nell'area dell'euro). Il comparto dei pagamenti è quindi certamente quello più avanzato e può fare da volano per l'economia nella prossima fase di "ricostruzione".

Tuttavia, in Italia manca la cultura del digitale. Questa situazione però sta anche creando un patrimonio di competenze ed esperienze che rimarrà e ci potrà aiutare per essere più efficienti nella implementazione del Piano di azione "2025 Strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione del Paese", certamente fondamentale per recuperare il gap con gli altri Paesi europei.

**Tornando a Cbi, i vostri servizi hanno rivoluzionato e stanno rivoluzionando il mondo dei pagamenti e cambiando l'organizzazione delle imprese e delle banche. Come è stato possibile realizzare questo cambiamento e quante sono state e sono le resistenze?**

La storia di CBI si basa sulla forza della collaborazione pre-competitiva degli attori dell'ecosistema, in particolare delle banche che hanno sempre considerato CBI il luogo per promuovere innovazione di servizio e rispondere alla "compliance" con le normative europee, definendo le norme e le infrastrutture tecniche comuni per abbattere i costi e preservare gli investimenti, garantendo interoperabilità anche con soggetti terzi e allo stesso tempo consentendo alle singole banche di offrire servizi in concorrenza.

Oltre a ciò, per raggiungere obiettivi sfidanti CBI agisce una governance specifica sui propri soci e ciò consente di spingere l'innovazione su un percorso strategico chiaro e condiviso.

Per fare un esempio, il Servizio CBI, sviluppato dall'industria bancaria italiana già nel lontano 1995, può essere considerato l'"open banking" ante litteram, in quanto consente ormai ad oltre 3 milioni di imprese di gestire i propri pagamenti e rendicontazioni attraverso una singola banca che si connette con tutte le altre banche presso le quali l'impresa ha un conto corrente.

Le oltre 51 funzioni che caratterizzano il Servizio sono erogate da ogni banca seguendo le norme tecniche e regolamentari definite da CBI e ciò garantisce l'interoperabilità e la raggiungibilità di tutta la community degli attori coinvolti nella filiera,

allo stesso tempo ciascuna banca costruisce la propria offerta competitiva verso la clientela.

Un altro esempio è l'ideazione e la creazione del Servizio CBILL per la consultazione e il pagamento online di bollettini di utenze e di avvisi di pagamento pagoPA (tributi, bollo auto, cartelle esattoriali ed altro), già utilizzato da oltre 4 milioni di cittadini. Oltre alla creazione dell'infrastruttura, CBI ha definito l'obbligatorietà per tutte le banche nell'offerta sull'internet banking e ciò ha garantito la raggiungibilità di tutti i clienti di conti online, lasciando spazio alla competizione su altri canali distributivi e su servizi correlati.

Anche il recente servizio CBI Globe ha consentito alle imprese bancarie di rispondere alla compliance della PSD2 in modalità collaborativa mettendo a fattore comune le attività a basso valore aggiunto, liberando risorse necessarie per lo sviluppo di servizi innovativi da offrire in modalità competitiva.

Le resistenze ci sono sempre quando si devono contemperare le esigenze di tanti soggetti coinvolti, con complessità e dimensioni diverse, ma la capacità di CBI è anche quella di valorizzare gli aspetti comuni nella diversità.

**Il cambiamento di scenario è certamente amplificato dalla piena operatività nel 2019 della Direttiva Ue del 2015, nota come Psd2, e al D. lgs. n. 11/2010 che ne ha dato attuazione (va detto, con ritardo rispetto all'importanza della Direttiva e all'impatto in tema di innovazione e rilancio della competitività) nel nostro Ordinamento. Come questa Direttiva europea ha cambiato lo scenario nel mercato dei pagamenti, e più ingenerale nel mercato finanziario?**

La PSD2 intende favorire l'innovazione e la competizione nel mercato dei pagamenti aprendolo a nuovi operatori sulla base del principio "stesse regole per gli stessi servizi", per offrire maggiori opzioni di scelta ai consumatori finali.

In tale scenario, sia per gli operatori tradizionali che per i nuovi competitor non bancari e gli over-the-top, si aprono importanti opportunità di business derivanti dalla possibilità di offrire alla clientela servizi innovativi e di elevata qualità, semplificando la vita delle famiglie e delle imprese per rendere la finanza sempre più semplice, accessibile e veloce, in massima sicurezza.

**Collegandoci alla domanda precedente, Cbi S.c.p.a ha promosso una riflessione per cercare di capire quale potesse essere il proprio ruolo e quello delle banche aderenti, alla luce della nuova Direttiva Ue. Dopo un piano strategico, Cbi è arrivata all'ideazione di un progetto e al lancio del servizio Cbi Globe - Global open banking ecosystem: una piattaforma di open banking multioperatore, di collegamento tra le banche che gestiscono i conti correnti dei clienti e le 'parti terze'. Quali sono queste 'parti terze' e quale risposta c'è stata da parte del mondo bancario?**

Si parla di prestatori di servizi di pagamento che, grazie alla Direttiva PSD2, possono accedere ai conti correnti, previa autorizzazione del cittadino, per disporre in totale sicurezza operazioni informative e dispositive.

Alla crescente competizione in atto e alla compliance norma-

tiva ha dato una risposta il servizio CBI Globe ([www.cbiglobe.com](http://www.cbiglobe.com)) che, operativo già dal 1° giugno 2019, anticipando di oltre 3 mesi la piena entrata in vigore della PSD2, facilita la connessione tra prestatori di servizi di pagamento, attraverso API. L'accentramento sulla soluzione tecnologica di CBI di numerose funzionalità consente inoltre agli Intermediari aderenti di concentrarsi sullo sviluppo di nuovi servizi a valore aggiunto da offrire alla propria clientela corporate e retail.

A CBI Globe aderiscono a oggi circa 300 Intermediari, rappresentanti circa l'80% dell'industria bancaria italiana. Dal rilascio in produzione, la piattaforma CBI Globe ha registrato oltre 2 milioni di invocazioni API, con un aumento esponenziale settimana dopo l'altra (Tasso di crescita medio mensile pari circa al 170%): numeri che dimostrano un crescente interesse verso l'open banking anche in Italia. Oltre 100 le Terze Parti che stanno effettuando operazioni (in test e in produzione) tramite CBI Globe; questi operatori sono attivi nel ruolo di Account Information Service Provider (AISP) e Payment Initiation Service Provider (PISP) e tra questi risultano anche numerosi operatori esteri e alcune banche operanti nel ruolo attivo tipico delle Fintech.

**Gli scenari della relazione di aziende Fintech con le banche sono di (prevalente) competizione o di (prevalente) collaborazione. Oltre il 60% delle banche operanti in Italia lavora in una logica di partnership strategica con aziende Fintech per la realizzazione di nuovi servizi. Lei ha scritto in un saggio che "la storia di Cbi si basa sulla forza delle infrastrutture collaborative", ma che "occorre sottolineare quindi che nell'esperienza di Cbi la collaborazione non esclude assolutamente la competizione". Può entrare più nel dettaglio di questo scenario e delle sue potenzialità? Quali vantaggi ci sono (per le banche e non solo), grazie al vostro ecosistema, in termini di risparmio per sostenere gli ingenti investimenti imposti dalla rivoluzione digitale? E quali i vantaggi per cittadini e imprese?**

L'esperienza di CBI Globe dimostra come gli ecosistemi collaborativi siano i contesti migliori per massimizzare il contenimento dei costi e, allo stesso tempo, per poter contare su un cospicuo numero di attori, appartenenti anche a diverse industry, per sviluppare servizi competitivi basandosi su strutture collaborative. CBI Globe ha garantito al settore bancario domestico risparmi pari a circa il 40% (~140-185 € Mln) rispetto all'investimento complessivo, altrimenti a carico dell'intero settore (~350-450 € Mln), per l'adeguamento tecnico dei sistemi bancari.

Gli ecosistemi collaborativi e di innovazione come CBI Globe, sono inoltre il terreno perfetto su cui far crescere nuove soluzioni, basate su collaborazioni tra Intermediari e Fintech. Le imprese bancarie possono avvalersi di importanti asset, quali un'expertise senza eguali, know-how in ambito finanziario e la fiducia della clientela di riferimento. Le Fintech possono invece far leva su una elevata flessibilità organizzativa e sull'offerta di servizi *tailor made* molto specifici, per nicchie di clientela spesso ignorate dai grandi gruppi bancari.

Ciò consente ai clienti (sia corporate che retail) bancari di scegliere quindi una più ampia gamma di servizi finanziari evoluti

in maniera integrata, digitale e *real time*, come ad esempio servizi di aggregazione di conti internazionali, gestione finanziaria avanzate, inizializzazione di pagamenti tramite applicazioni terze.

**Lei ha scritto che in Italia “potrebbe essere opportuno favorire i cosiddetti ‘facilitatori Fintech’ - poli di innovazione o spazi di sperimentazione normativa: i cosiddetti ‘hub’ e ‘sandbox’, già presenti in diversi paesi europei (Regno Unito, Polonia, Danimarca, Olanda e Lituania), in cui poter sperimentare soluzioni Fintech con il sostegno di un’autorità e identificare così la migliore prassi e la coerenza delle pratiche di vigilanza, così come recentemente delineato dell’Ue”. Quale sarebbe il ruolo di questi ‘facilitatori Fintech’ e la spinta che potrebbero offrire?**

Stiamo al riguardo seguendo con grande interesse l’attuazione del DL Crescita e, in particolare, l’iter di approvazione del Decreto Ministeriale sull’istituzione di un Comitato Fintech sulla disciplina della sperimentazione di progetti innovativi in tale ambito e sulla realizzazione di un Sandbox per il Fintech, un vero e proprio contenitore virtuale per dare nuovo impulso alla nostra economia, incoraggiando meccanismi di sviluppo che tengano il passo e, al contempo, favoriscano i processi di innovazione.

CBI, in virtù del proprio ruolo di promotore e facilitatore di open banking in Italia, ha preso inoltre parte alla consultazione pubblica indetta dal Dipartimento del Tesoro in relazione al costituendo Comitato Fintech e alla governance dello stesso.

**Direttrice, lei è stata definita “la donna che traghetta l’I-**

**talia verso le nuove sfide dell’Open banking”. Pensa che l’Italia in Europa recupererà il terreno perduto e sarà tra i protagonisti della rivoluzione digitale?**

Nel mio ruolo di Direttore Generale sintetizzo il lavoro e l’expertise di tante persone che fanno parte sia della struttura organizzativa di CBI sia di tutti coloro che, rappresentando i nostri soci, interagiscono con noi nel processo di innovazione dei servizi, secondo l’indirizzo strategico condiviso.

La situazione attuale è drammatica e non è possibile fare previsioni certe su cosa ci attende nei prossimi mesi. Certamente sarà necessario una stretta collaborazione con tutti gli attori del sistema finanziario, tra banche incumbent e fintech, anche a livello internazionale, per traghettare la ripresa anche attraverso la modellazione di servizi finanziari evoluti, digitali e *real time*.

Per fare ciò CBI uno degli strumenti a supporto nel recuperare il gap sarà certamente la nuova funzione “attiva” di CBI Globe che intende supportare i PSP nel ruolo attivo di Terza Parte in ambito open banking. I PSP potranno pertanto impiegare questa funzionalità per raggiungere in maniera semplificata tutti gli Intermediari di radicamento di conto attivi a livello domestico, concentrandosi sullo sviluppo di servizi innovativi in risposta alle crescenti esigenze della clientela corporate e retail. La nuova funzionalità consente infatti al PSP aderente di raggiungere tramite un “single point of access” i conti online detenuti dagli utenti presso altre banche e piattaforme in tutta Europa.

In tal senso CBI Globe è sicuramente una delle piattaforme che potrà supportare il rilancio del Paese nel mercato europeo e per attivare la strategia di Open Government.

## CBI

CBI Scpa ([www.cbi-org.eu](http://www.cbi-org.eu)) è la Industry Utility del sistema finanziario italiano con 405 banche socie e clienti con l’obiettivo di sviluppare infrastrutture e servizi di pagamento interoperabili per la Pubblica Amministrazione, imprese e cittadini nel processo di digitalizzazione del paese contribuendo a creare standard per una cashless society.

Molti i servizi sviluppati in oltre venti anni di operatività: più di 3 milioni di aziende utilizzano il servizio CBI per i pagamenti multibanca, oltre 4 milioni di cittadini hanno già utilizzato il servizio CBILL per pagare online oltre 30 milioni di avvisi di aziende e pagoPA, 7 pubbliche amministrazioni centrali collegate a CBI con servizi applicativi centralizzati per raggiungere tutte le banche, e il servizio CBI Globe - Global Open Banking Ecosystem - che facilita la connessione tra Prestatori di Servizi di Pagamento per rispondere prontamente alla ‘compliance’ della Psd2. Grazie allo sviluppo di API collaborative CBI e le banche sviluppano servizi a valore aggiunto nel comparto pagamenti, informative e credito. Ad oggi hanno aderito alla piattaforma CBI Globe quasi 300 banche, che rappresentano circa l’80% dell’industria bancaria italiana, e già oltre 2 milioni di chiamate API sono arrivate da Fintech

CBI è in particolare in grado di sviluppare servizi innovativi combinando competenze, trend strategici e tecnologie di ultima generazione. Per raggiungere tali risultati CBI è da sempre presente nei principali consessi di normazione tecnica domestica ed internazionale tra cui UN/CEfact, ISO 20022, EBA, EPC e molti altri - garantendo una risposta tempestiva e time to market dei servizi offerti coerente con le dinamiche evolutive del mercato, oltre che la piena interoperabilità e raggiungibilità di tutti gli attori dell’ecosistema finanziario.

Oltre a ciò CBI, che da anni supporta la Pubblica Amministrazione nello sviluppo dei servizi a supporto dell’Economia Digitale, ha collaborato con PagoPA S.p.a. per assumere il ruolo di “Mandatario Qualificato” per conto dei Prestatori di Servizi di Pagamento interessati alla fruizione della piattaforma pagoPA e sta contribuendo allo sviluppo di ulteriori servizi in ambito Open Government, per facilitare e rendere semplice ed immediato il rapporto tra P.A.- banche - cittadino.





# MASTERCARD

DA AZIENDA DI CARTE A VERA E PROPRIA  
AZIENDA TECNOLOGICA, COSÌ IL COLOSSO  
È DIVENTATO ABCD COMPANY

*Intervista a Michele Centemero*

**M**astercard gestisce la più rapida rete di elaborazione di pagamenti al mondo, collegando consumatori, istituti finanziari, commercianti, governi e aziende in oltre 210 Paesi e territori. Ne parliamo con Michele Centemero, Country Manager per l'Italia.

**Dott. Centemero, con 50 anni di esperienza e di avanguardia tecnologica nel settore dei pagamenti, siete leader nei pagamenti internazionali. Alla luce di tutto ciò, come si può definire il ruolo di Mastercard nella rivoluzione in atto nel sistema dei pagamenti e, più in generale, nel mercato finanziario?**

Mastercard non si occupa più solo di pagamenti elettronici, ma si è evoluta in una vera e propria azienda tecnologica e questo è riscontrabile da tanti punti di vista. L'azienda, negli ultimi anni, si è sviluppata ed è cresciuta in moltissimi ambiti, mantenendo come capisaldi l'inclusione finanziaria e la sicurezza dei dati. Mastercard oggi è una ABCD company, nella quale la lettera A sta per ACH (Automated Clearing House), la B sta per Blockchain, la C per Card e la D per Data. Abbiamo tre obiettivi principali: il primo obiettivo è quello di offrire una smart life ai consumatori e ai cittadini, ovvero consegnare uno strumento facile, veloce e sicuro; in secondo luogo vogliamo creare una società senza contanti, una società sempre più evoluta e veloce; infine, il terzo obiettivo è aiutare il mondo delle imprese e delle SME ad essere più efficienti. Per realizzare tutto ciò dobbiamo assumere il ruolo di abilitatori dei pagamenti digitali, sia per le banche che per i retailer e dobbiamo essere poi promotori della 'financial inclusion' per la lotta al contante e all'evasione.

Tutti questi progetti prevedono un grande focus sulla sicurezza. Il mondo verso il quale stiamo andando a tutta velocità non può esimersi dall'essere sicuro.

Il consumatore è fondamentale e la sicurezza dei suoi dati ancor di più. Mastercard tratta la parte più sensibile delle persone, ovvero i soldi, e non possiamo che garantire la massima sicurezza. Infine, da qualche anno, proprio per riflettere questa importante evoluzione della nostra azienda, anche il nostro logo non presenta più la lettera C maiuscola di card ed è stato modificato, mante-

nendo comunque le due sfere ma, levando la scritta del nome per renderlo più digital friendly.

All'evoluzione del nostro logo, nell'ottica di un processo di continua trasformazione del marchio, sempre al passo con i tempi, si è aggiunto il *Sonic Brand*, una vera e propria architettura sonora. Ovunque i consumatori interagiscano con Mastercard in tutto il mondo, sia che si tratti di contesti fisici, digitali o vocali, la melodia unica, orecchiabile e facilmente riconoscibile alla base del *Sonic Brand* Mastercard sarà sempre ben riconoscibile e familiare. La melodia, su cui si sviluppa l'identità sonora del brand, prende diverse forme, da vere e proprie colonne sonore a suonerie, passando per i suoni dei pagamenti effettuati nei punti vendita al POS.

**Stiamo andando sempre più verso la 'cashless society'. In questo contesto, come vede Mastercard il futuro della nostra società senza contanti? Quali saranno i suoi caratteri peculiari?**

Il punto fondamentale non è essere una società senza contanti, il tema è come diventarlo. Un esempio che faccio sempre, e che rende bene l'idea è il seguente: nessuno si sveglia la mattina pensando di voler pagare, ma tutti pensiamo di dover fare delle cose, le più diverse fra loro, per la maggior parte delle quali bisogna mettere mano al portafoglio. Più ci impegniamo a rendere questo passaggio semplice, veloce e sicuro, più andremo verso una società senza contanti.

Pensiamo a quello che è successo, per esempio, con Uber: nessuno sceglie questo servizio perché è bello andare in macchina con uno sconosciuto, questo servizio viene scelto per comodità, velocità e sicurezza nel pagamento. Questa è la direzione verso la quale vogliamo andare.

Mastercard lavora con i retailer e con le nuove tecnologie per far sì che nascano tutte queste azioni utili, volte a migliorare la quotidianità di tutti noi: abbiamo iniziato tanti anni fa con il sistema di pagamento contactless, fino ad arrivare ad oggi con la sua applicazione all'area dei trasporti cittadini.

Pensiamo a quanto è stato importante questo passaggio per chi viaggia: tramite la mia carta, che posso vedere attraverso il telefono o l'orologio, ho accesso alla metropolitana, al treno o ad



altri mezzi di trasporto, evitando la fila alle casse dei tabaccai per prendere un biglietto e posso usufruire sempre della tariffa migliore. A questo serve la tecnologia. Lo stesso accade per i servizi di car sharing, per le biciclette, piuttosto che per catene di fast food come McDonald's che hanno implementato per primi i totem salta fila.

Pensiamo inoltre anche a quanto sia più igienico il pagamento digitale, rispetto all'utilizzo di monete o banconote.

Questa è la 'cashless society' che abbiamo in mente.

L'utilizzo di denaro contante nei pagamenti, oltre ai problemi legati all'economia sommersa, presenta ampie differenze in termini di costi e di sicurezza. Uno studio della Banca centrale europea ha evidenziato che l'Europa spende ogni anno lo 0,46% del suo Pil per il denaro e in Italia i costi ammontano ad oltre 10 miliardi di euro, pari allo 0,52% del Pil, dunque circa 200 euro a testa l'anno per ogni italiano.

Inoltre, è stato calcolato che il costo di trasporto e messa in sicurezza del contante si aggira attorno all'1,5% del Pil dei paesi sviluppati. Il denaro contante presenta anche naturali rischi legati alla sicurezza personale in caso di frodi o furti, mentre in generale tutti i possessori di carte di pagamento, siano esse dotate di tecnologia contactless o meno, sono sempre tutelati per eventuali pagamenti fraudolenti online o in store, effettuati a loro insaputa e hanno diritto al rimborso totale della propria spesa direttamente dall'esercente.

**Il ritardo italiano nei pagamenti digitali è evidente. Cosa fare per recuperare questo ritardo? I pagamenti digitali possono essere per l'Italia la leva per recuperare il gap digitale del Paese?**

Rimango positivo su questo aspetto: i pagamenti digitali sono un abilitatore della vita quotidiana. Se riusciamo a renderli sempre più facili, sicuri e personalizzati sulle reali necessità del consumatore, si andrà sempre più a semplificare il processo.

Questo cambiamento vale anche per i pagamenti per la pubblica amministrazione, che negli ultimi anni ha attivato in molte città servizi sempre più digitali e che deve continuare questo percorso per aumentare l'adesione nel nostro Paese e consentire a tutti i cittadini di pagare una multa, piuttosto che una tassa, comoda-

mente tramite smartphone o dispositivo mobile, evitando code negli uffici preposti. Più si spinge verso questa direzione, meno sarà il tempo impiegato per raggiungere questi obiettivi.

L'Italia, da questo punto di vista, è ancora indietro: registriamo ancora il 75% delle transazioni in contanti, ma su alcuni aspetti siamo più avanti di altri paesi. Pensiamo alle semplificazioni, in termini di pagamenti digitali, che abbiamo raggiunto con le metropolitane di Milano e Roma o con gli aeroporti di Milano, Roma e anche Torino. Non è vero, quindi, che siamo indietro su tutto. Per esempio, più del 67% delle transazioni avviene in modalità contactless. Significa che le carte ci sono, basti pensare che le carte di Mastercard in Italia sono più di 70 milioni.

L'Italia ha grandi passi ancora da compiere, ma possiamo certamente affermare che stiamo andando verso la giusta direzione.

**In quali campi sono oggi più apprezzati pagamenti contactless dal punto di vista di Mastercard? In particolare, qual è l'esperienza in Italia di Mastercard?**

A Milano il 20% dei biglietti per i trasporti è acquistato in modalità contactless (+300% rispetto all'anno precedente). L'introduzione del contactless ha avuto una risposta assolutamente positiva. Secondo i dati comunicati nel giugno del 2019, sono quasi 1 milione gli utenti che nei primi 12 mesi hanno deciso di utilizzare la nuova modalità per viaggiare in metropolitana (+200% rispetto al primo mese di avvio della sperimentazione) e oltre 8 milioni i viaggi effettuati (+300% rispetto a luglio 2018), per una media giornaliera di oltre 30mila. Il 92% delle transazioni sono state effettuate con carte di credito italiane.

In base ad una nostra ricerca realizzata ad hoc sul lancio di Milano, l'introduzione del contactless ha fatto registrare una crescita generale delle transazioni nell'area dei trasporti (+266%), ma ha anche avuto un effetto di traino su altri settori merceologici limitrofi e contingenti come ad esempio la ristorazione (+46%).

Dal 18 settembre scorso, quando il servizio tap&go è stato attivato a Roma, sono stati registrati 1,7 milioni di tap ai tornelli delle stazioni, che corrispondono - visto che una buona parte di questi tap generano anche viaggi su bus o tram - a oltre 2 milioni di viaggi complessivi, il 10% dei titoli di viaggio in metropolitana.

Nei cinque mesi osservati, fra settembre 2019 e febbraio 2020,

si osserva un trend positivo nell'utilizzo del servizio. Confrontando il primo mese del progetto, tra settembre e ottobre, con l'ultimo mese, tra gennaio e febbraio, si osserva un aumento dell'uso del servizio superiore al 140%. Da un sondaggio condotto dall'app di mobilità Moovit, fra i propri utilizzatori, risulta che oltre il 91% delle persone che hanno usato





tap&go hanno valutato l'esperienza positivamente. L'85% di questo campione dichiara di essere pronto ad utilizzarlo anche in futuro. L'88% è interessato all'estensione di questo servizio anche ai mezzi di superficie.

**Tema della sicurezza dei pagamenti. Il sistema di tokenizzazione di Mastercard è una delle ragioni per cui i 'wearable device' sono sempre più sicuri. Qual è il quadro aggiornato della situazione?**

Mastercard ha sviluppato e messo a disposizione dei suoi partner la sua soluzione MDES (Mastercard Digital Enablement Service), la tecnologia che trasforma ogni dispositivo mobile in uno strumento di pagamento sicuro, garantendo la protezione attraverso la "tokenizzazione", un processo che permette di sostituire i dati della carta di pagamento con codici univoci, i token appunto. Questa tecnologia permette ai consumatori di pagare con il loro dispositivo preferito in totale sicurezza. Il processo di tokenizzazione è importante in quanto il numero della carta non gira più tra banca ed esercente e non c'è la minima possibilità che questo numero venga intercettato e utilizzato per frodi.

Di recente Mastercard in Italia ha anche lanciato una soluzione di tokenizzazione per gli esercenti per poter garantire la sicurezza e l'approvazione delle transazioni online e garantendo al tempo stesso un'esperienza di pagamento sicura e veloce per consumatori e rivenditori.

Il quadro è in generale molto positivo: oggi oltre il 90% dei device ha soluzioni tokenizzate ed offrono la possibilità di pagare in modo sicuro, semplice e veloce.

Inoltre Mastercard lavora in generale supportando la sicurezza e sviluppa soluzioni che stanno cambiando l'esperienza di acquisto dei consumatori.

Oltre alla tokenizzazione, puntiamo ad accelerare l'adozione della tecnologia biometrica, per arrivare a farne uno standard per l'autenticazione dei pagamenti digitali, e sfruttiamo le tecnologie più innovative come l'intelligenza artificiale per rilevare e bloccare eventuali frodi nelle transazioni oppure, quando una carta scade, per far sì che il sistema lo rilevi automaticamente.

Infine abbiamo investito in diverse società che hanno ideato sistemi che permettono il riconoscimento biometrico comportamentale delle dita sulla tastiera e dell'impugnatura del telefono. Aspetti che rendono il cliente ancor più sicuro.

**Quali sono le novità presentate da Mastercard nell'area del nuovo modello collaborativo con le fintech, e in particolare di 'Accelerate', l'iniziativa globale che semplifica il modo in cui Mastercard lavora con le Fintech?**

Oggi molti operatori e aziende del settore appartengono al mondo fintech. Per questo Mastercard ha messo a disposizione di questi player soluzioni e strumenti importanti all'interno di 'Accelerate', un programma globale di ultima generazione che guida, sostiene e semplifica il modo in cui Mastercard lavora con le fintech, le quali semplificano a loro volta l'utilizzo del nostro network. Accelerate consente infatti alle fintech di poter collaborare con la nostra azienda nel giro di sole poche settimane ottenendo innumerevoli vantaggi grazie all'expertise dell'azienda e a una suite di servizi pluripremiati che aiutano i partecipanti a beneficiare delle opportunità offerte dall'ecosistema, dai clienti e dalle innovazioni.

Mastercard mette innanzi tutto a disposizione un set personalizzato regole, risorse e servizi di prim'ordine pensati per consentire l'avvio dei programmi e l'espansione di una fintech. Tramite Accelerate uno sviluppatore, inoltre, può avere accesso alle nostre API e a servizi di pagamento, sicurezza e analisi, tramite una procedura intuitiva che consenta la costruzione dei migliori linguaggi di programmazione. Inoltre il programma consente alle fintech di entrare in contatto con migliaia di partner tecnologici di Mastercard, e Una banca chiede a noi quali sono le società giuste per un lavoro specifico o un'esigenza in particolare e noi introduciamo le fintech tramite il nostro network di relazioni fra istituzioni finanziarie per velocizzare sia la crescita della singola fintech, sia per rispondere alle esigenze dell'istituto bancario.

Anche le startup sono coinvolte, con la possibilità di partecipare ad un programma di almeno sei mesi in collaborazione con i lab tecnologici dell'azienda da cui possono scaturire poi progetti interessanti.

Il piano Accelerate contempla infine anche processi agevolati per la creazione di NeoBank e nuovi player focalizzati sui pagamenti digitali.

## Mastercard

**Mastercard è un'azienda tecnologica internazionale che opera nel settore dei pagamenti.**

L'obiettivo è quello di creare connessioni e promuovere un'economia digitale inclusiva della quale tutti possano beneficiare, ovunque si trovino, grazie a transazioni sicure, semplici, veloci e accessibili. Potendo fare affidamento su dati e reti sicure, sulle partnership e sulla passione, sui nostri prodotti e soluzioni, aiutiamo consumatori, istituti finanziari, governi e aziende a raggiungere il loro massimo potenziale. Il nostro quoziente di rispetto per i valori umani guida la cultura aziendale e tutto ciò che facciamo all'interno e all'esterno dell'azienda. **Gestisce la più rapida rete di elaborazione di pagamenti al mondo, collegando consumatori, istituti finanziari, commercianti, governi e aziende in oltre 210 paesi e territori**, cercando di costruire un mondo più sostenibile che offra opportunità priceless per tutti. I prodotti e le soluzioni Mastercard rendono le attività commerciali di tutti i giorni - come per esempio fare shopping, viaggiare, dirigere un'impresa e gestire le finanze - più facili, più sicure e più efficienti per tutti.

**Garantisce la massima sicurezza dei pagamenti**, in Italia e all'estero, nei negozi e online, con la tecnologia contactless o con i dispositivi mobili. Mastercard protegge contro tutti gli acquisti fraudolenti, anche in caso di furto o smarrimento della carta.

**La mission del Gruppo:** "Ogni giorno, ovunque, usiamo la nostra tecnologia e le nostre competenze per rendere i pagamenti sicuri, semplici e veloci".

**Collabora con società leader di mercato** nella mobilità urbana, nelle telecomunicazioni, nell'intrattenimento, nel commercio B2B, nel turismo e molto altro ancora.

**Sponsorizza in tutto il mondo eventi e personaggi** del mondo dello sport, dello spettacolo e della cultura internazionale.

## VISA

IL GIGANTE CHE GESTISCE 65MILA TRANSAZIONI  
AL SECONDO, SEMPRE PIÙ PROTAGONISTA  
DEL NUOVO ECOSISTEMA FINANZIARIO*Intervista a Enzo Quarenghi*

**I**l sistema dei pagamenti digitali ha messo il turbo in tutto il mondo, offrendo l'opportunità di cambiare sempre più e in meglio la vita di persone, imprese (banche e negozi in primis), pubbliche amministrazioni. Il tutto all'interno di una rivoluzione digitale spinta. Dello stato dell'arte, delle continue innovazioni e di quanto avverrà nel futuro, anche a breve, parliamo con Enzo Quarenghi, Country Manager Visa Italia.

**Visa è leader mondiale nei pagamenti digitali. Un colosso globale con 3,5 miliardi di carte nel mondo, oltre a circa 54 milioni di esercizi. L'era dei pagamenti digitali sta avendo un'accelerazione impressionante, mai vista prima, che fa davvero intravedere la "cashless society". In questo contesto, quali nuovi balzi in avanti sono all'orizzonte di Visa nell'ambito della sua mission di "connettere il mondo attraverso una rete di pagamento innovativa, affidabile e sicura, che consenta a privati, aziende ed economie di prosperare"?**

Alle cifre da lei presentate sulla dimensioni di Visa aggiungo solo che la nostra piattaforma gestisce 65mila transazioni al secondo. Visa è una tech company, un grande abilitatore: abilita il consumatore finale, le imprese e gli esercenti a un'esperienza semplice, fruibile e funzionale, abilita le banche e gli istituti finanziari a sistemi sempre più sicuri ed efficienti. Aiuta le banche rendendo disponibili i dati, per un ecosistema finanziario trasparente e sicuro. Un'attività di abilitazione che fluidifica e amplia costantemente il sistema dei pagamenti digitali, in cui la terminazione del pagamento non è importante, perché può avvenire tramite carta o tramite un telefonino, o con altre terminazioni ancora. In questo quadro siamo protagonisti di un'innovazione continua, incessante, che aumenta costantemente l'estensione e la qualità delle abilitazioni alle transazioni e la loro sicurezza, con un contributo rilevante per la crescita dell'economia attraverso la spinta al commercio mondiale. Perché pagare in modo semplice, sicuro e pratico significa creare e diffondere benessere economico e sociale. Per dare un'idea della crucialità di questo ruolo pensi a cosa accadrebbe se il circuito Visa cessasse di funzionare, alle conseguenze per il sistema dei pagamenti e quindi per le persone, per le imprese, per l'economia.

Quanto alle innovazioni più recenti, vanno in tre direzioni;

- a) verso gli esercizi commerciali nel campo dell'abilitazione dei terminali di accettazione per i pagamenti tramite il cellulare, l'Ipad, il pc e così via, insomma con i dispositivi che si usano tutti i giorni;
- b) verso i consumatori con la tokenizzazione, per cui Visa Token Service rende lo shopping online molto più sicuro per i consumatori rimuovendo le informazioni sensibili dell'account, cosa che rende anche i commercianti meno appetibili come bersaglio per gli hacker, limitando il rischio di frode e di violazione dei dati;
- c) verso la sicurezza con l'evoluzione del 'back end', attraverso algoritmi di intelligenza artificiale che aumentino ancora di più la nostra capacità di predire frodi.

**Negli ultimi 5 anni Visa ha investito 5 miliardi di dollari per alimentare VisaNet, l'avanzato sistema di elaborazione globale che fornisce pagamenti sicuri e affidabili in tutto il mondo, oltre ad aver investito ulteriori 2 miliardi di dollari su crescita dell'innovazione e pagamenti innovativi. Cosa si prevede in termini di investimenti Visa per il futuro di medio periodo?**

Gli investimenti continueranno ad essere molto elevati, in linea con quelli degli ultimi anni, sfruttando le potenzialità di scala del nostro network, che è il più grande del mondo. E poi investimenti per acquisizioni strategiche, come il recente perfezionamento dell'acquisizione delle divisioni di Rambus, specializzate in servizi basati su token e di biglietteria. L'obiettivo è ampliare continuamente i servizi non solo da carta a pos, ma da carta a un'altra carta, da carta a conto corrente e viceversa. Abilitare insomma sempre più possibilità in tutto il mondo, cosa tra l'altro particolarmente rilevante in realtà, come ad esempio l'Africa, a basso tasso di bancarizzazione. E aggiungo in questo quadro la nostra grande attività nelle abilitazioni per il real time payment, con grande praticità e vantaggio di esercizi e clienti perché in tempo reale significa che la valuta è quella del momento dell'atto di acquisto. Ecco, i nostri investimenti vanno in queste direzioni con grande decisione e velocità.

**La Direttiva Ue, nota come Psd2, che in pratica spinge fortissimo verso l'open banking, come a suo parere sta**





**cambiando lo scenario del mercato dei pagamenti e, più in generale, del mercato finanziario? E, sempre restando all'Europa, da un paio di anni tutto il Continente 'gira' su un sistema unico Visa. Che cosa significa in concreto questo sistema unico Visa per tutti i vostri stakeholder, dai consumatori alle imprese, dalle banche alle pubbliche amministrazioni e così via?**

La direttiva PSD2 spinge con decisione verso l'open banking e l'attivazione più ampia possibile dei pagamenti digitali, aprendo alla concorrenza e creando la cornice di un nuovo ecosistema finanziario. Grande importanza ha la possibilità di accedere ai dati mettendoli a disposizione da parte di ognuno, creando quindi un contesto aperto e competitivo. Ciò apre un campo molto grande in termini di fruizione, di implementazione dei servizi esistenti e di attivazione di nuovi servizi. In questo, come visto, Visa gioca il suo ruolo di player abilitatore primario. E non è secondario, in questo contesto, il fatto che Visa abbia raggiunto la possibilità di mettere a disposizione un identico sistema in tutto il mondo, Visa-Net, facilitando e semplificando l'accesso al pagamento digitale, offrendo nuove opportunità a tutti i nostri stakeholder in tutte le parti del mondo.

**L'Italia tra i Paesi dell'Unione europea continua a rappresentare un'anomalia negativa sui pagamenti digitali, che nel nostro Paese rappresentano ancora poco più del 20%, con l'uso del contante quasi all'80%. È vero che queste percentuali si stanno modificando, ma ancora troppo lentamente. Quali le ragioni di questa anomalia negativa? E che fare? Inoltre, è d'accordo con l'affermazione che "saranno i pagamenti digitali a far superare il gap italiano?"**

Assolutamente d'accordo perché l'Italia è tra i Paesi con la più

bassa penetrazione di pagamenti digitali in Europa (la Turchia è al 44%, noi siamo al 20% secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano). Purtroppo, questo deriva da un grande numero di fattori: in Italia ci sono mediamente 1,5 carte abilitate per ogni abitante ed è, in termini comparativi, il Paese europeo con il più alto numero di Pos. Che l'Italia sia in ritardo sui pagamenti digitali è quindi un fatto di cultura, di fiducia e di abitudine, oltre all'esistenza di un'area rilevante di economia sommersa, che per definizione non 'gira' sui pagamenti digitali. Tutti insieme dobbiamo affrontare questo ritardo culturale e promuovere il cambiamento delle abitudini, rimuovendo la concezione, del tutto errata, che il contante sia il mezzo più sicuro, quando è di tutta evidenza che si tratta del mezzo largamente più insicuro, perché può essere perso, rubato e falsificato. Tutti quelli che fanno una coda di mezz'ora per pagare con le monete ai caselli dell'autostrada per esempio, hanno un bancomat o una carta di credito, ma non si fidano a pagare in modo digitale. Non c'è fiducia e non c'è conoscenza, in questo contesto le istituzioni devono aiutare, lo stanno già facendo, il Governo sta mettendo in piedi una serie di azioni mirate alla diffusione dei pagamenti digitali, che secondo me avranno effetto. Da parte nostra poi, la mission di Visa è connettere il mondo attraverso una rete di pagamento innovativa, affidabile e sicura, che consenta a privati, aziende ed economie di prosperare. La nostra mission quindi non è di far pagare tutti con la carta, ma di lasciare scegliere le persone, facendo in modo però che la carta sia la scelta migliore possibile.

**Lei è Country Manager Italia di Visa da meno di sei mesi e ha subito annunciato un cambio di passo del Gruppo nel nostro Paese, come il raddoppio del personale, l'apertura di una sede anche a Roma e l'ampliamento di quella di Mi-**



**lano. Anche e soprattutto con l'obiettivo di essere più vicini alle banche, comprese quelle di dimensioni medio-piccole, mettendo a disposizione ulteriori servizi di consulenza e le piattaforme di marketing per sviluppare campagne digitali. Ci può illustrare in sintesi l'intero spettro di questo 'cambio di passo'?**

Il cambio di passo significa innanzitutto organizzare una presenza più capillare sul territorio. Vogliamo aprire una sede a Roma per stare più vicino alle istituzioni, nonché ad alcuni dei nostri più grandi clienti, come Poste Italiane (il circuito Visa è infatti partner primario di Poste Italiane, ndr). I nostri pilastri strategici sono fondamentalmente 3: lavorare più a contatto con le banche in modo da dare un servizio migliore anche di consulenza e di fruizione della tecnologia che VISA sta sviluppando; il secondo è cercare di lavorare con le istituzioni per allargare la base di transato che va su carta; numero tre, fornire servizi e abilitare pagamenti digitali per i turisti, dato che l'Italia è la quinta destinazione turistica del pianeta, così da permettergli di avere un'esperienza di pagamento simile a quella che hanno nei loro paesi di provenienza.

**In collaborazione con Stanford University, Visa ha lanciato uno dei più vasti studi globali esaminando la crescente domanda dei trasporti pubblici e privati e l'importante ruolo del commercio digitale nel guidare una crescita sostenibile. I pagamenti sono il fulcro di ogni forma di viaggio e continueranno a diventare sempre più completi man mano che le città si spostano verso il trasporto pubblico contactless, i pagamenti digitali per i parcheggi e i servizi di noleggio come biciclette o scooter. Voi in questo campo avete realizzato e state realizzando interessanti esperienze in primarie città italiane...**

Milano è stata la prima a partire, abbiamo già abilitato Firenze e Roma è partita quest'anno; inoltre, stiamo lavorando anche su Venezia, Napoli e Genova. Abbiamo uno specifico ramo d'azienda dedicato al trasporto pubblico. Riguardo a Milano, nel 2019 sono stati circa 11 milioni i viaggi pagati con la carta di credito, che si aggiungono ai 6 milioni di biglietti fatti attraverso sms e QR code. In tutto, nel 2019, ci sono stati quindi 17 milioni di viaggi effettua-

ti con pagamenti digitale attraverso vari device. E c'è ancora della strada da fare: anche dove i pagamenti digitali sono stati abilitati, l'esperienza non è completa, il tap to pay a Milano in metropolitana per esempio è abilitato solo su due tornelli.

**C'è chi sostiene che la minore penetrazione in Italia dei pagamenti digitali sia anche dovuta a commissioni troppo care, ma lei ha più volte respinto con decisione questa tesi. Ci può fare il quadro della situazione su tale versante?**

Confermo quanto ho detto: e cioè non solo che le commissioni praticate in Italia sono nella media europea, anzi sono un po' più basse di tale media. Ma voglio anche specificare che il ritardo del Paese sul fronte dei pagamenti digitali non è comunque un problema di commissioni più alte o più basse. Ho citato prima il caso della Turchia, dove le commissioni sono più care di quelle italiane, ma i pagamenti digitali rappresentano il 44% del totale. Poi pensare che il contante non abbia costo è risibile, il contante è tra le cose più costose esistenti.

**Dottor Quarenghi, guardiamo avanti di dieci anni. Quale sarà nel 2030 il sistema dei pagamenti in Europa e nel mondo?**

La strada ce l'hanno indicata i Paesi del Nord Europa, nel 2030 l'uso del contante sarà ridotto ai minimi termini, se non del tutto cancellato, e vivremo davvero in un mondo tutto cashless. I terminali dei pagamenti saranno ancora più avanzati e i più diversi. In particolare, per effettuare i pagamenti digitali utilizzeremo largamente in maniera semplice ciò che portiamo indosso, dall'orologio ai vestiti, e oggetti come le automobili che potranno pagare il rifornimento da sole, senza aver bisogno di carte. Perché tutto sarà integrato e connesso. Vivremo in un ecosistema finanziario più integrato e avanzato, caratterizzato da pagamenti digitali e volano dello sviluppo economico attraverso la spinta al commercio mondiale. Visa sarà ancora una volta uno dei motori di questo processo, perché come detto stiamo lavorando per aprire tutte le soluzioni possibili, al fine di rendere sempre più facile a consumatori e imprese, tutte le imprese, l'accesso al pagamento digitale.

## Visa

**Visa è leader mondiale nei pagamenti digitali, vanta 3,5 miliardi di carte nel mondo, oltre a circa 54 milioni di esercizi.**

**La sua missione, afferma il Gruppo che la porta avanti dalla sua fondazione, nel 1958,** è quella "di connettere il mondo attraverso una rete di pagamento innovativa, affidabile e sicura, che consenta a privati, aziende ed economie di prosperare. Il nostro avanzato sistema di elaborazione globale, VisaNet, fornisce pagamenti sicuri e affidabili in tutto il mondo ed è in grado di gestire oltre 65mila messaggi di transazione al secondo". Ancora, "l'attenzione incessante dell'azienda verso l'innovazione è un catalizzatore per la rapida crescita del commercio digitale su qualsiasi tipo di device e per chiunque, ovunque. Mentre il mondo si muove dall'analogico al digitale, Visa sta dedicando il brand, i prodotti, le persone, la rete e le dimensioni per rimodellare il futuro del commercio".

**Ingenti gli investimenti:** negli ultimi 5 anni Visa ha investito 5 miliardi di dollari per alimentare VisaNet, l'avanzato sistema di elaborazione globale che fornisce pagamenti sicuri e affidabili in tutto il mondo, oltre a ulteriori 2 miliardi di dollari su crescita dell'innovazione e pagamenti innovativi.

**Visa rappresenta una rete in grado di connettere tutto il mondo,** connettendo ogni giorno le persone tramite soluzioni di pagamento innovative coinvolgendo consumatori, imprese, banche e pubbliche amministrazioni in oltre 200 Paesi del pianeta.

**Il Gruppo continua a fare da traino al commercio mondiale,** con un volume complessivo di 182 miliardi di transazioni annue all'attivo (2018), in crescita anno dopo anno.







# BANCA SELLA

## DALL'ACCOUNT AGGREGATION AL VIRTUAL IBAN, L'OPEN BANKING È QUI

*La banca italiana che più ha legato le sue strategie al fintech,  
raccontata dalla Chief digital transformation officer,  
Doris Messina*

**B**anca Sella è l'Istituto italiano che ha legato di più le sue strategie all'open banking e al fintech. È la banca che più di altre ha accettato e sta accettando fino in fondo le sfide della rivoluzione del sistema dei pagamenti e, più in generale, del mercato finanziario. In altre parole, è riconosciuta come la prima banca italiana nel settore dell'Open banking. Abbiamo intervistato Doris Messina Chief Digital transformation officer per un approfondimento su questo tema.

**Dottorressa Messina, Lei in un'intervista ha affermato che ci sono tre aspetti, o meglio tre vantaggi da considerare quando si parla di 'open banking': il vantaggio nell'efficienza dei processi aziendali; il vantaggio dell'abilitazione di nuovi modelli di business; la possibilità di fare sinergia con altri soggetti. Insomma, cosa significa in concreto 'open banking' per Banca Sella?**

L'Open banking di Banca Sella si sviluppa su due linee di evoluzione. La prima consiste nel rinnovamento dei processi e servizi interni, mentre la seconda riguarda l'offerta ai nostri clienti. Grazie all'apertura che l'open banking ha generato, si possono creare prodotti completamente nuovi, che fino a un anno e mezzo fa erano impensabili. Grazie a questo sistema vengono abbattute barriere e limiti per dare spazio a nuove soluzioni.

L'open banking, quindi, consente da una parte di rinnovare noi stessi e, di conseguenza, i servizi ai nostri clienti, e dall'altra di creare prodotti nuovi ed innovativi per la clientela.

**In Europa la rivoluzione digitale è spinta dalla Direttiva europea Psd2. Quali opportunità apre in concreto, come sta agendo nel sistema dei pagamenti e del mercato finanziario italiano e come viene considerata dal punto di vista di Banca Sella?**

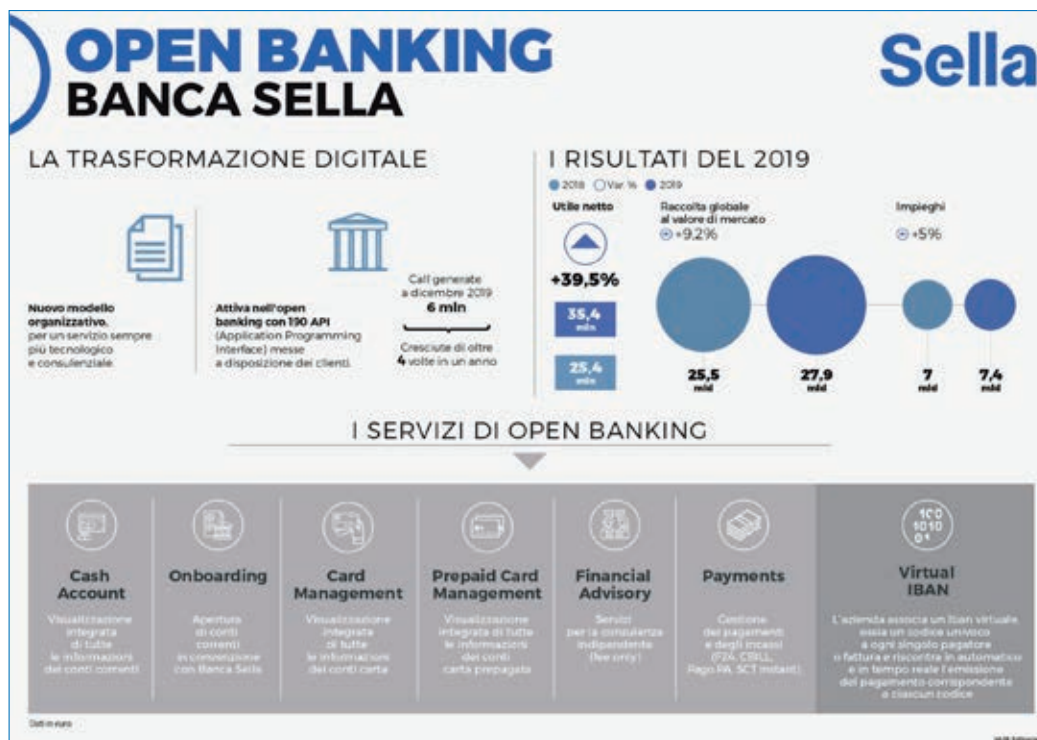
A livello di sistema, la Psd2 all'inizio è stata percepita quasi come una minaccia. Al contrario, per noi, ha sempre rappresentato una grande opportunità, in quanto ci consente di abbattere confini storici.

La Psd2 ha dato la possibilità di veder nascere nuovi attori, come le fintech, ma non solo, che hanno in questo contesto una grande possibilità di crescita e svolgono attività che prima erano prettamente inerenti al mondo bancario. Questi nuovi attori possono essere considerati dei competitor, ma noi preferiamo vederli come alleati. Di conseguenza, cambia lo scenario generale dei partner e gli accordi che con questi si possono intraprendere e portare avanti. Un altro grande aspetto che riguarda la Psd2 è rappresentato dalle nuove opportunità di innovazione. La tecnologia è in questo contesto un fattore abilitante importante. L'open banking e le Api permettono di rivedere i servizi esistenti in una nuova modalità e, contemporaneamente, creare nuovi prodotti e servizi, interagendo direttamente con i sistemi gestionali delle imprese, assemblando le Api per creare servizi che prima non esistevano. Si creano, quindi, delle soluzioni efficaci e completamente diverse fra loro.

**La rivoluzione in atto cambia profondamente il profilo, la cultura, il modo di essere e di agire delle banche. Bill Gates, negli anni Novanta del secolo scorso, ebbe a dire: "Il banking è necessario, le banche no". Come interpreta questa frase? Come debbono evolversi, o saranno costrette ad evolversi le banche?**

Ci troviamo dinanzi ad una grossa ed importante sfida, una vera e propria rivoluzione culturale e di approccio, dove la parola chiave è "open". Per le sue caratteristiche intrinseche il sistema bancario in generale non è mai stato caratterizzato da una grandissima apertura, per ragioni validissime, quali la privacy e la tutela dei dati. Oggi ci troviamo dinanzi alla necessità di essere "open", senza perdere attenzione alla protezione dei dati e alla sicurezza dei nostri clienti, aspetti fondamentali e cruciali per chi fa il nostro mestiere.

Un'altra affascinante sfida è il superamento della filosofia "make or buy" e il passaggio alla cooperazione e alla creazione di prodotti attraverso un'alleanza comune con una società fintech, con l'obiettivo finale di offrire sempre di più un servizio migliore al cliente. Noi di Banca Sella, per esempio, abbiamo sperimentato



to, utilizzando questa piattaforma, non ci si deve ricordare di tante password e con un'unica app il cliente può vedere e, in futuro, fare operazioni da un unico punto d'accesso. Il cliente ha, quindi, una visione organica maggiore di quelle che sono le sue finanze, con notifiche da una sola app riguardo i movimenti che decide di farsi segnalare. Un servizio tanto semplice quanto utile che funziona in questo

questo processo con grandi risultati lanciando il primo servizio di "voice banking" grazie alla collaborazione con una giovanissima startup dando la possibilità di consultare il conto corrente attraverso Alexa.

L'altro punto sul quale dobbiamo focalizzarci riguarda la capacità di affrontare contemporaneamente più materie molto diverse tra di loro. I manager soprattutto devono essere sempre più eclettici per far fronte a variabili complesse e diverse. Noi, per esempio, ci occupiamo di temi legati alla customer experience che sono da una parte competenza di chi ha capacità umanistiche, quali comunicazione, linguaggio visivo e semantica, ma allo stesso tempo sono anche competenza di esperti in data analyst e data scientist. Chi lavora su questi fronti deve necessariamente conoscere entrambi i mondi che sono diversi fra loro ma si parlano e si mescolano costantemente. L'innovazione non sempre piace, perché uscire dalla routine non è facile per tutti.

Il fattore principale è far percepire a tutti, nessuno escluso, che c'è una strada da seguire con certezza, far vedere che l'innovazione porta a risultati concreti sia per noi che per i nostri clienti. Per esempio Banca Sella ha fatto da apripista in diversi settori come l'e-commerce e l'home banking, e questo è per noi motivo di orgoglio. Senza dimenticare che relazione con il cliente e consulenza rimangono per noi capisaldi validissimi e fondamentali.

**Venendo al concreto, avete lanciato il nuovo servizio di "account aggregation". Insomma aprite l'app e l'internet banking ai conti di altre banche. Come funziona e quali sono i principali vantaggi per i clienti?**

Abbiamo lanciato questo servizio da poco tempo. L'Account aggregation è un servizio che permette, da un unico cruscotto, di controllare e monitorare tutti i conti del singolo cliente, anche di altre banche. Questo rappresenta un grande vantaggio in quan-

modo: nel momento dell'accesso all'app l'interfaccia permette subito di aggregare i conti, scegliendo tra una lista di banche quella presso cui si ha il conto, inserendo successivamente i dati per fornire le autorizzazioni necessarie all'accesso (queste autorizzazioni scadono dopo un periodo, una tutela in più verso il cliente). A quel punto compaiono tutti i conti che il cliente possiede, compresi anche quelli che non sono in Banca Sella. Si ha, quindi, di un servizio omogeneo, integrato e familiare, molto importante in un periodo nel quale la customer experience è fondamentale.

**Sempre in tema di 'open banking', Banca Sella ha lanciato il 'Virtual Iban' per automatizzare la riconciliazione dei pagamenti delle imprese. Il nuovo servizio, sviluppato in partnership con Fabrick, è il primo nativo in open banking e fruibile esclusivamente tramite Api (Application programming interface). Come funziona il 'Virtual Iban' e quali vantaggi produce per i clienti?**

'Virtual Iban' è il primo servizio nativo in open banking e fruibile esclusivamente tramite Api, ossia non esiste al momento alcun altro canale per usufruirne. Le aziende oggi hanno la necessità di riconciliare gli incassi e capire l'associazione fra pagamento e fattura e questo passo può essere superato inserendo, appunto, un 'Virtual Iban', ovvero un codice identificativo che consente di associare in maniera inequivocabile la richiesta di pagamento con il pagamento effettuato cosicché, nel momento in cui avviene la transazione, la riconciliazione si compie in tempo reale.

Questo è un processo molto interessante per le imprese, soprattutto per chi registra tantissimi volumi di pagamenti, in quanto consente di ridurre i rischi, rendere più efficienti i processi e diventa uno strumento fondamentale per le aziende in un'epoca come quella attuale.

**Attualmente, la banca mette a disposizione dei clienti 190 Api che hanno generato circa 6 milioni di call nell'ultimo mese del 2019, in crescita di 4 volte in un anno. Cosa prevedete su questo per il 2020?**

Per il 2020 prevediamo soprattutto di migliorare e aumentare l'efficienza del canale, non necessariamente rilasceremo nuove Api ma lavoreremo tantissimo per aggregare quelle già esistenti fra loro. In questo modo potremmo risolvere le richieste e le esigenze specifiche che ci arrivano. Le Api sono richieste da tantissimi clienti e bisogna rendere l'offerta sempre migliore e innovativa. Lavoreremo, inoltre, molto sui processi interni portandoli alla totale digitalizzazione; laddove già non fosse raggiunta, attraverso un incremento di competenze e la pervasività di quello che era considerato un dispositivo di nicchia.

**Questa apertura così forte verso l'esterno accompagnando il passaggio verso il fintech solleva un interrogativo che riguarda l'essenza stessa delle banche. Quali marginalità avranno gli istituti di credito, che riconoscibilità avrà il loro brand se così tanti servizi verranno offerti con realtà tecnologiche esterne?**

Per rispondere a questa domanda faccio un paragone con un servizio di e-commerce. Quando acquistiamo online vediamo la differenza tra un sito online e l'altro o un'app e l'altra.

Nel momento in cui mi trovo davanti ad servizio eccellente e un servizio clienti che offre risposte puntuali ed efficaci, il cliente non solo si fidelizza, ma diventa anche un vero e proprio "ambasciatore" del brand. Quello che ci dobbiamo chiedere è se le banche sono in grado di mettersi allo stesso livello dei nuovi player che offrono magari un solo servizio, ma in maniera perfetta: il nostro approccio è creare delle alleanze con chi ha competenze migliori per alcuni servizi. Non sono accordi che vanno a incidere in maniera significativa sulla marginalità, ma sono orientati ad offrire un miglior servizio al cliente. Senza questo tipo di collaborazioni, però, la marginalità di oggi potrebbe venire meno perché non si riuscirà ad offrire un servizio competitivo.

Sul tema del brand, invece, il discorso è ancora diverso. Ci sono tanti ambiti, infatti, in cui la banca c'è ma non si vede. Alcune

**Virtual IBAN**

Banca Sella lancia la riconciliazione automatizzata della contabilità delle aziende

**I BENEFICI DELLA DIGITALIZZAZIONE DELL'INTERO PROCESSO**

- Meno dispendio di tempo e risorse
- Meno rischi di errori

**IL FUNZIONAMENTO**

- L'azienda associa un IBAN virtuale, ossia un codice univoco a ogni singolo pagatore o fattura
- Attraverso API\* di dialogo con la piattaforma della banca, i servizi di gestione aziendale possono riconciliare in maniera automatica e in tempo reale l'emissione del pagamento corrispondente a ciascun codice

\*API: Application Programming Interface

**GLI ALTRI SERVIZI DI OPEN BANKING**

- Cash Account**: Visualizzazione integrata di tutte le informazioni dei conti correnti
- Onboarding**: Apertura di conti correnti in collaborazione con Banca Sella
- Card Management**: Visualizzazione integrata di tutte le informazioni dei conti carta
- Prepaid Card Management**: Visualizzazione integrata di tutte le informazioni dei conti carta prepagata
- Financial Advisory**: Servizi per la consulenza indipendente (fee only)
- Payments**: Gestione dei pagamenti (F24, CBLL, PagoPA, SCT instant)

UNA NUOVA SOLUZIONE per le **4.397.623** imprese italiane

81° servizio nativo in open banking  
Totalmente personalizzabile

Novità Sella 2019

banche asiatiche, per esempio, dichiarano che la metà del lavoro avviene tramite siti e canali di terzi. Il 50% dell'operatività proviene da canali di terzi.

Ciò è sinonimo che un cliente su due non vede il brand della banca. Questo è un salto importantissimo: soprattutto per un certo tipo di clientela il brand verrà sempre meno e rimarrà in sordina rispetto ad attori che invece opereranno direttamente e concretamente con il cliente.

Bisogna prepararsi a questo nuovo approccio. In questo contesto, Banca Sella ha come pilastri la consulenza e la tecnologia attorno ai quali costruisce il proprio modo di fare banca: la consulenza è il pilastro principale e la tecnologia ne è a supporto.

**Risparmio gestito, nella 'nuova' banca l'attività di consulenza assume un rilievo cruciale. Voi avete lanciato un'offerta specializzata per la consulenza indipendente. Quali sono le sue caratteristiche fondamentali e che riscontri sta ottenendo?**

La caratteristica fondamentale è l'utilizzo dell'Api per consentire sia al cliente che al consulente di accedere al sistema e poter collaborare digitalmente in merito agli investimenti.

Il consulente può preparare la sua proposta e metterla a disposizione della banca, la quale precompila l'ordine da inviare poi al mercato. Il cliente, infine, decide se accettare o meno le raccomandazioni ricevute, semplicemente accedendo con i codici personali al proprio internet banking.

L'ultima parola, quindi, spetta sempre e soltanto al cliente.

Questo processo è molto interessante soprattutto per tutte quelle società che hanno consulenti indipendenti o promotori finanziari, in quanto facilita tantissimo lo scambio fra le parti, tanto più in un momento come quello che stiamo vivendo, nel quale la possibilità di lavorare da remoto e lo smart working diventano fondamentali per alcuni tipi di lavoro.





## SIA

IL MADE IN ITALY TECNOLOGICO  
CONQUISTA ANCHE L'ESTERO*Intervista a Eugenio Tornaghi,  
Direttore Marketing & Sales*

**S**IA è leader europeo nelle infrastrutture e servizi di pagamento digitali per banche commerciali e centrali, imprese e PA. La società ha una storia di innovazione lunga oltre 40 anni nell'ambito dei pagamenti e rappresenta quindi un eccellente "benchmark" di Made in Italy tecnologico all'estero. Ne parliamo con Eugenio Tornaghi, Direttore Marketing & Sales di SIA.

**Dottor Tornaghi, come la direttiva Ue Psd2 sta cambiando e come cambierà l'ecosistema dei pagamenti e quello del mercato finanziario? Quali i vantaggi dell'open banking? E come in questo scenario cambia il ruolo delle banche?**

La Psd2, sostanzialmente, sposta l'attenzione dal conto corrente al consumatore. Prima dell'arrivo della direttiva tutto ruotava intorno al conto corrente bancario, ora la Psd2 restituisce al consumatore la proprietà dei suoi dati che può metterli a disposizione di altri soggetti, di cui si fida, per usufruire di nuovi servizi. In questo scenario, le banche hanno un vantaggio naturale perché continuano a godere della fiducia dei propri clienti. Ma anche altri soggetti potrebbero beneficiarne, giganti come Amazon e Apple, che, come gli istituti finanziari, hanno costruito negli anni un capitale di fiducia presso il pubblico. Più difficile sarà l'accreditamento di start-up e piccole fintech. Proprio per questo SIA ha sviluppato un ecosistema in cui far convergere la solidità delle banche e la creatività delle fintech, imprimendo una spinta innovatrice verso servizi a valore aggiunto in un ambiente sicuro.

**Avete creato una piattaforma digitale che risponde sia alla parte normativa della Psd2, sia all'implementazione di nuove applicazioni che l'open banking può abilitare. Quali le potenzialità e i vantaggi per la clientela, incluse le fintech?**

Fondamentalmente aiutiamo i nostri clienti a sviluppare il loro business. Abbiamo lanciato una Open Banking Platform con l'obiettivo di creare un ambiente virtuale ma protetto, dove

le banche ma anche le fintech possono lavorare e collaborare soprattutto alla realizzazione di nuovi servizi. Ciò viene naturalmente graduato in funzione di chi sono i nostri interlocutori. La nostra è una soluzione digitale full-service a disposizione anche di realtà di medie e piccole dimensioni che potrebbero non essere nelle condizioni di sostenere i costi di compliance alla normativa. Un servizio chiavi in mano che in definitiva mira a creare nuove opportunità di business.

**Il 2019 è stato ancora un anno record per SIA. Alla luce di questi risultati, quali segmenti di business si mostrano come trainanti? Qualche previsione per il 2020?**

Partiamo dall'anno in corso. Nei primi due mesi, abbiamo visto confermate le nostre stime, con una crescita assolutamente in linea con quanto previsto e decisamente superiore rispetto ai valori dell'anno precedente. Quanto successo da marzo in avanti era totalmente imprevedibile con inevitabili ricadute anche sui pagamenti dei consumatori. Nessuno sa quando questa crisi finirà e come cambierà effettivamente il nostro pianeta, ma sono convinto che alla ripartenza la "monetica" continuerà a essere protagonista: le carte di credito, debito o prepagate resteranno lo strumento prediletto dei consumatori, e non solo italiani, per effettuare transazioni di pagamento. Ci sono due aspetti da considerare. Il ricorso all'e-commerce è logicamente aumentato: gli acquisti online restano in fondo l'unico modo per poter avere dei beni a casa e non possono essere pagati cash, ma soltanto con carte di credito. Il secondo aspetto è che le persone si fideranno sempre meno di usare il contante, perché il denaro può essere un veicolo di contagio e quindi molto meglio utilizzare le carte contactless oppure lo stesso smartphone.

Inoltre, nell'ambito della "monetica", c'è molto da lavorare su tutto il mondo acquiring. Mi spiego: oggi l'Italia è uno dei Paesi con la maggiore diffusione di POS per migliaia di abitanti, ma ci sono alcune evoluzioni da seguire con attenzione e su cui anche noi siamo concentrati. Ad esempio, gli ostacoli alla diffusio-



ne dei POS, dove i costi di abbonamento mensile - ad esempio per assistenza, manutenzione e riparazione - rappresentano la punta dell'iceberg. Per questo stiamo sviluppando un'offerta light volta a estendere ulteriormente la rete di accettazione dei pagamenti elettronici da parte di professionisti, specialisti o tassisti che, al contrario di un supermercato, un ristorante o un albergo, usano molto meno il POS durante il giorno e si troverebbero a pagare un qualcosa di eccessivo rispetto alle loro esigenze. Occorre, quindi, calibrare l'offerta con strumenti più semplici da dedicare a queste categorie professionali che ancora oggi non sono pienamente raggiunte.

Un altro tema importante riguarda invece l'utilizzo dei POS. Oggi, il fatto che non si paghi il caffè o il giornale con la carta di credito o con lo smartphone, è perché il terminale si trova spesso nascosto dietro la cassa. Ma se noi potessimo disporre, e anche su questo continuiamo a lavorare assiduamente, di strumenti integrati con la cassa, posti proprio davanti, ecco che avvicinare il cellulare o la carta contactless al lettore sarebbe sicuramente più facile che tirare fuori il portafoglio e pagare in contanti. Questo permetterebbe davvero ai POS di entrare rapidamente ed efficacemente nella quotidianità. Guardando al medio-lungo periodo, gli instant payments, di cui siamo stati pionieri in Italia e in Europa, cresceranno ancora.

**Veniamo all'Italia, dove i pagamenti digitali, benché in netto aumento, continuano ad essere però in forte ritardo rispetto agli altri Paesi Ue...**

Il problema principale dei pagamenti digitali è l'economia sommersa. Se si riceve un servizio da un prestatore d'opera che chiede 50 euro in nero e 100 con la fattura, è evidente che il prestatore d'opera e cliente finale hanno un comune interesse ad accordarsi per i 50 euro, dato che l'uno risparmia e l'altro evade il fisco. I pagamenti digitali e la loro scarsa penetrazione sono in buona parte un riflesso della propensione all'evasione fiscale. Il Governo si è già mosso bene in questo senso e dall'inizio dell'anno abbiamo registrato una crescita verticale dei pagamenti elettronici in molte categorie professionali, come ad esempio i medici, visto che ora per portare in detrazione una spesa occorre pagarla in modalità digitale. Si è quindi sulla buona strada per evitare che si crei quel comune interesse di cui parlavo. Il Governo ha fatto molto e può fare ancora di più. Ad esempio, per incentivare l'uso delle carte di credito serve proporre raccolte punti che consentono di risparmiare sugli acquisti, occorre sostanzialmente dare un buon motivo al cliente per non tirare fuori i soldi ma utilizzare la carta. In quest'ottica anche la lotteria degli scontrini può dare una mano.

**Nel nostro Paese siete leader, grazie alle vostre piattaforme, dello sviluppo dei pagamenti digitali con carte contactless nel trasporto pubblico e avete abilitato questa nuova modalità a Roma, Milano, Venezia, Napoli e l'intera regione Campania. Nel 2020 si prevedono ulteriori estensioni di questo servizio innovativo anche in altre città?**







Sì, certamente anche se dovremo prima assorbire gli impatti di questa emergenza sanitaria sul settore. Abbiamo uno specifico piano di sviluppo per i servizi di transit payments, basati sulle nostre soluzioni avanzate che sono ormai utilizzate nelle principali città metropolitane italiane. Guardiamo con grande interesse anche all'estero, dove abbiamo proposto e continueremo a proporre questa nuova user experience che grazie alla tecnologia contactless permette il pagamento sicuro, la validazione del titolo di viaggio e l'accesso veloce al mezzo di trasporto avvicinando ai tornelli la carta o lo smartphone. Inoltre, si ha la garanzia della migliore tariffa applicata al percorso effettuato grazie all'integrazione con il sistema di calcolo tariffe dell'azienda di trasporto. È comodo e veloce, con titolo di viaggio completamente digitale e fa risparmiare perché è il sistema che calcola la tariffa migliore in base ai viaggi. C'è molto da fare anche sui mezzi di trasporto di superficie. Siamo orgogliosi di aver avviato l'anno scorso il progetto di Smart Mobility per Venezia: cittadini e turisti possono acquistare il biglietto tramite carte di pagamento e smartphone, anche in modalità contactless, direttamente a bordo dei vaporetti dove i marinai hanno in dotazione degli SmartPOS con tecnologia Android in grado di leggere QR code, bar code, banda magnetica e chip. La nostra tecnologia da un lato semplifica la vita dei cittadini, dall'altro garantisce la gestione efficiente degli incassi all'azienda di trasporto. E anche nel settore petrol abbiamo una leadership: se si paga con carta di credito o di debito, sette volte su dieci c'è SIA che gestisce la transazione elettronica tramite le proprie infrastrutture".

## SIA

Società controllata da Cdp Equity, è leader europeo nella progettazione, realizzazione e gestione di infrastrutture e servizi tecnologici dedicati alle Istituzioni finanziarie, Banche centrali, imprese e pubbliche amministrazioni, nei segmenti Card & Merchant solutions, Digital payment solutions e Capital market & Network solutions.

Il Gruppo SIA eroga servizi in oltre 50 Paesi e opera anche attraverso controllate in Austria, Croazia, Germania, Grecia, Repubblica Ceca, Romania, Serbia, Slovacchia, Sudafrica e Ungheria. La società ha inoltre filiali in Belgio e Olanda e uffici di rappresentanza in Inghilterra e Polonia.

Il bilancio 2019 è stato brillante: i ricavi di Gruppo sono saliti a 733,2 milioni di euro, con un incremento di 118,4 milioni di euro (+19,3%) rispetto al 2018; l'Ebitda adjusted fa un balzo in avanti del 24,1%, mentre l'utile netto cresce a 95,3 milioni di euro rispetto ai 76,4 del 2018 (+24,7%).

La mission di SIA è "fornire le migliori piattaforme per tutti i pagamenti digitali di istituzioni, cittadini, imprese", la sua vision è "tutti potranno disporre del proprio denaro sempre e ovunque in modo semplice e sicuro".

Nel luglio dello scorso anno ha inaugurato a Verona un nuovo centro di eccellenza tecnologica per le carte di pagamento che utilizza apparecchiature all'avanguardia capaci di realizzare mediamente 10 milioni di carte all'anno, con volumi ulteriormente aumentabili, anche con materiale eco-sostenibile e metallo.

# PROXIMA INFORMATICA

*Un'eccellenza nell'ambito dei Sistemi di Pagamento e della Monetica*



**P**roxima Informatica è un System Integrator che opera nell'ICT da oltre venti anni ed ha sviluppato competenze specifiche in ambito Bancario. L'azienda ha stretto collaborazioni con diversi player del settore, ai quali offre personale altamente qualificato, servizi in outsourcing e soluzioni affidabili, consolidate da anni di esperienza.

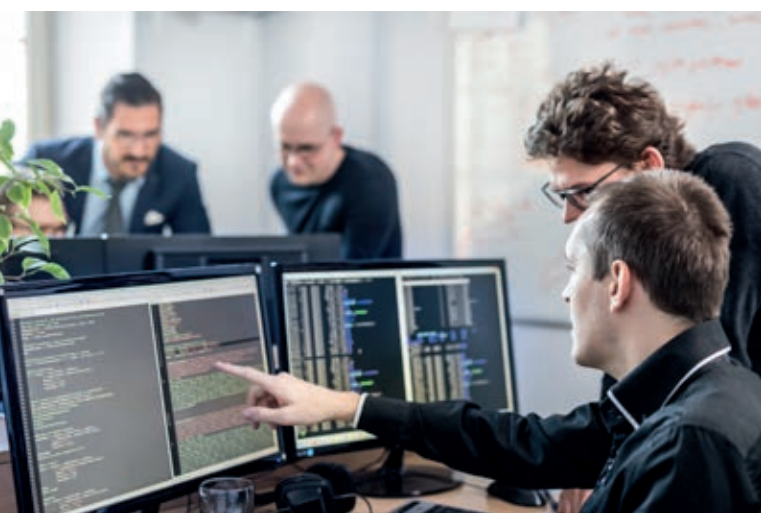
La strategia aziendale si muove lungo quattro direttrici:

- ❖ *Business Analytics*: consulenza tecnico funzionale in ambito Risk Management, Customer Analytics, Big data, Sentiment analysis;
- ❖ *Software Quality Assurance*: servizi di valutazione e ottimizzazione delle prestazioni SW, ideazione ed esecuzione di attività di Quality Test and Control;
- ❖ *Outsourcing and Application Management*: manutenzione correttiva ed evolutiva, supporto operativo, Service Desk;
- ❖ *Consultancy & Project Management*: consulenze di processo, applicative e custom projects.

Recentemente Proxima ha allargato il proprio scenario alla Cyber Security, grazie all'acquisizione di nuove expertise, e dispone di un Team di lavoro specializzato ai massimi livelli anche in quest'ambito.

L'ampliamento dell'offering e la definizione di nuovi Asset hanno portato l'azienda ad elaborare un nuovo modello organizzativo strutturato in Business Unit rappresentate da aziende satelliti di Proxima Informatica, ciascuna in rappresentanza di vari Centri di Competenza.

Tra tutti spiccano i Competence Center specializzati nell'*IT Governance*, nell'*Application Management* e nella *Quality Assurance*. Si tratta di un nutrito gruppo di professionisti che lavorano stabilmente all'interno della *Factory* di Proxima Informatica per offrire ai clienti tutte le competenze e le Best Practices maturate nel corso degli anni.





L'expertise maturata è un mix di competenze organizzative, metodologie e strumenti utilizzati in consulenza, in strutture composte da figure professionali con ampia esperienza in molteplici ambiti, come ad esempio, Sistemi di Pagamento, Monetica, Data Governance & Quality Assurance.

L'approccio è costruito con l'obiettivo di consentire al cliente di avere, nell'ambito di un disegno progettuale complessivo, un unico interlocutore per godere di un supporto consulenziale integrato:

- ❖ **Assessment:** analisi dell'operatività sui Sistemi di Pagamento e degli sviluppi operativi, dell'architettura applicativa d'area, delle caratteristiche tecnologiche, di sicurezza, di identity management
- ❖ **Analisi:** analisi di dettaglio per definire volta per volta i requisiti delle aree IT e processi operativi
- ❖ **Design:** definizione delle funzionalità evolutive a livello di macchina operativa (front end, core banking, PSH)
- ❖ **Road Map:** definizione delle attività per le implementazioni ed identificazione del budget e dei comparti che supporteranno l'iniziativa

## SOLUZIONI

### AIPER

*Aiper - Artificial Intelligence Performance* è un motore progettato e implementato per estrarre informazioni sia strutturate che non, da più fonti contemporaneamente.

È una soluzione ideata e realizzata dall'Area R&S dedicata ai Sistemi di Pagamento, una delle punte di diamante aziendali, dove un team di esperti utilizza le più moderne tecnologie per la gestione dei Big Data, quali *Hadoop*, *Spark*, *Orient DB* ed *ElasticSearch*, con lo scopo di creare architetture software scalabili, affidabili e performanti.

Aiper consente alle aziende di trasformare fogli, archivi, file testuali e dati virtuali in informazioni utili per il business, utilizzando anche innovativi algoritmi di natural language processing, che consentono di cogliere l'esatto significato di ogni parola e a classificare i dati in modo puntuale, efficiente e accurato.



La piattaforma utilizza algoritmi proprietari di *machine learning* e *predictive analysis*, che consentono di analizzare terabyte di dati in near real time, utili al fine di una problem determination immediata da parte dell'utente. Aiper si avvale anche di *reti neurali* ed è costituito da due componenti, specializzati sui ambiti funzionali specifici:

#### ❖ **Fraud Detection**

Verifica real-time delle operazioni in base a condizioni stabilite dall'utente in fase di setup del sistema, apprese da segnalazioni precedenti o fisicamente impossibili (come ad esempio un prelie-

vo ATM alle ore 10.30 in Italia e alle ore 10.35 in Germania)

#### ❖ **Fraud Prevention**

Sistema in grado di valutare un'operazione in real-time e di assegnare, sulla base dei meccanismi appresi in fase di training, uno score.

Ciascuna componente fornisce sia dashboard personalizzate, che interfacce di configurazione e monitoraggio. Il motore dispone inoltre di sofisticati sistemi di *Alert* e *Notify*, ma anche di geolocalizzazione, export e reportistica dei dati in real time per il cliente finale.

### APPLICATION PERFORMANCE MONITORING (APM)

È noto come una strategia dinamica e sempre più attenta alle esigenze dei clienti deriva da una rapida efficienza nell'individuazione e nella risoluzione delle problematiche applicative

Il corretto esercizio e funzionamento delle infrastrutture IT e l'intera operatività aziendale sono aspetti che coesistono all'interno della stessa azienda con necessità di strumenti di analisi appositi. Una soluzione elaborata con successo da Proxima in tale ambito consiste nel Sistema APM - *Application Performance Monitoring*. APM è applicabile a qualsiasi contesto Applicativo ed Infrastrutturale e consente di monitorare:

- ❖ **Problematiche derivanti da strutture o applicativi che generano anomalie bloccanti o prioritarie**
- ❖ **Monitor di flussi, dati, informazioni**
- ❖ **Processi base che determinano il corretto funzionamento**

APM si articola in diversi moduli, ognuno auto-consistente ed utilizzabile singolarmente, che forniscono efficaci strumenti di analisi attraverso interfacce web.

Il sistema APM consente una visualizzazione personalizzata in base ai profili di interesse e permette una più rapida velocità di analisi

Possono essere implementati meccanismi personalizzati di alert in real-time, che consentono di porre in atto le azioni necessarie con tempestività e cognizione di causa.



Il Sistema di Monitoraggio prevede *sonde di sistema* e di rete, che sono in grado di monitorare performance, stato, latenze, connessioni DB e dati, ma anche *sonde di business*, che sono in grado di monitorare flussi e processi applicativi.

Tutte le informazioni convergono verso un'unica interfaccia web in grado di mostrare in tempo reale eventuali malfunzionamenti o lanciare alert attraverso Script, Email, SMS.

Le modalità di erogazione sono sia in SASS - Software as a Service, che STANDALONE.



# PIROZZI

## IL SISMA CI HA FERITO, MA NON CI HA SCONFITTO

di DIEGO MINUTI

L'appuntamento è alle 7, davanti casa sua, ad Amatrice. Per essere inverno c'è sì freddo, ma non tanto quanto ci si immagina, anche se una sottile pellicola di ghiaccio copre i vetri delle automobili parcheggiate in strada. Quando fa capolino dal portone di casa, Sergio Pirozzi fa un gesto di saluto, quasi sussurrando un "Buongiorno" che però, anche perché per strada non c'è quasi nessuno e il silenzio è pressoché totale, si avverte benissimo: la sua voce è bassa, quasi roca, potente, forse più di quanto, sentendo le sue tante interviste, si possa pensare. Indossa un cappellino grigio. Nessuna marca famosa, nessuna griffe, nessun marchio.

Solo un tricolore, quello d'Italia. Per avere da poco girato la boa dei 55 anni, nonostante il giaccone che indossa, appare in ottima forma, molto di più di tanti ex calciatori - come lui in effetti

è - che, una volta abbandonata l'attività sportiva quotidiana, si lasciano andare. E' una giornata come altre, una di quelle che, per cinque volte a settimana, lo portano da Amatrice a Roma e viceversa.

Tutto in un solo giorno, un andare e tornare che, dice, a lui comunque non pesa più di tanto. Nonostante siano cinque ore di auto, per strade non sempre perfette; nonostante il viaggiare spesso da solo, con la compagnia di notiziari del Gr1. Sergio Pirozzi sembra comunque porgere attenzione anche alla musica che scorre in sottofondo. L'impressione è che ami la musica, ami la bella musica e te ne accorgi quando ad essere trasmessi sono brani di quelli che un tempo erano solo cantautori ed oggi, invece, vengono considerati dei poeti. Canzoni italiane, naturalmente, con voci nette, pulite, senza distorsioni o, peggio, messaggi ambigui. Cinque giorni in auto, venticinque ore alla guida, sempre che tutto vada bene: un sacrificio, pur di tornare a casa ogni sera,

per abbracciare la moglie ed i figli. Una cosa che reputa più importante della fatica che, oggettivamente, sopporta quotidianamente. Chi guarda a lui come al solito politico dovrebbe ricredersi, vedendo la sua automobile: non un mostro "made in Germany", con centinaia di cavalli pronti a scatenarsi. No, è "solo" una Punto alimentata a Gpl.

Una vettura quasi vintage, ma forte, sicura, a cui si affida ogni giorno, sapendo che lo riporterà a casa, sempre. La prima tappa (la seconda sarà a San Giovanni Reatino, per il pieno quotidiano alla Punto) è ad Antrodoto, al bar Stocchi dove, sono ormai 25 anni, prende il terzo caffè della sua giornata. Quello forse più importante, perché lo prepara al viaggio. Da Stocchi, Pirozzi, ormai, non è più un cliente, affezionato o abituale, rispondendo alle domande di tutti, su politica ed economia, ma anche calcio. Il gusto del caffè nero viene subito cancellato, appena fuori dal bar, da una sigaretta, una Camel light, l'ennesima di una lunga serie. Poi in macchina, con il muso della Punto verso Roma.

Con l'elezione in Consiglio regionale, la vita di Sergio Pirozzi ha registrato una nuova svolta. Alcune, come appunto l'approdo al massimo





consesso laziale, certamente positive. Altre drammatiche. Il ricordo della violentissima scossa che, il 24 agosto del 2016, ha sbriciolato le case di Amatrice.

Il terremoto ha cancellato - con le mura - anche la storia di Amatrice e Sergio Pirozzi, che era il sindaco della cittadina, s'è trovato suo malgrado sotto i riflettori in un palcoscenico che, per l'ampiezza della tragedia, è stato planetario. E lui, uomo di fatti prima che di parole, ha dovuto affidarsi alla sua oratoria scarna, essenziale, talvolta spietatamente chiara per fare capire al mondo cos'era accaduto e, soprattutto, cosa sarebbe inevitabilmente successo se i paesi del cratere del sisma fossero stati lasciati a loro stessi.

Come è forse accaduto. La sua, spesso, è la sola voce rimasta. O forse, come ama dire lui stesso, la voce di chi, grazie al ruolo istituzionale, può parlare a nome di tanti, e non importa se magari lui da qualcuno è politicamente lontano. "Se guardi a cosa è rimasto della mia cittadina - dice quando Amatrice è già lontana e Roma più vicina - si può capire perché parlo, reclamo, a volte urlo per portare fuori dall'aula consiliare della Regione il grido di chi ha visto crollare, in pochi secondi, con la sua casa, il mondo". Il tempo scorre, forse non velocemente come spererebbe chi deve mettere tra la sua casa e il lavoro (perché per Pirozzi la Regione è un lavoro) alcune centinaia di chilometri di strada difficile e anche pericolosa. Già la Regione, alla cui guida si era candidato, facendo corsa solitaria. Che poi è il modo che lui ama di più perché così un eventuale fallimento non lo si può addebitare a nessuno se non a se stessi.

Ma, allo stesso tempo, Sergio Pirozzi i successi ama dividerli con coloro che credono o hanno creduto in lui. Nella vita di tutti i giorni, nello sport (è stato un allenatore vincente) e in politica. Il domani cosa riserva all'ex sindaco di Amatrice? Se, come diceva Omero, l'avvenire è sulle ginocchia di Giove, quello di Sergio Pirozzi è solo nel suo cervello. Ad oggi, così dicono le voci ufficiali, non ha ancora deciso nulla, lasciandosi aperta la porta per tornare a fare l'allenatore di calcio.

Ma, anche chi gli è avversario politico, dice che da presidente della commissione della Regione che si occupa di ricostruzione e grandi

rischi ha lavorato e sta lavorando bene. Avendo vissuto la tragedia di un terremoto devastante, dedica ogni stilla di energia per fare sì che le istituzioni - anche se regionali - non incorrano negli errori del passato. Soprattutto in materia di politica del territorio, di cui è ormai diventato un esperto, tanto da dialogare con l'Europa. Mentre, fuori dal finestrino della Punto, il paesaggio comincia a cambiare e, dopo distese di verde e montagne, la metropoli sta per fare capolino, Sergio Pirozzi elabora l'agenda della sua giornata che inizia con la lettura di almeno quattro quotidiani e prosegue con un primo briefing con la sua segreteria. Poi, al lavoro, tra telefonate, riunioni, computer.

Ogni tanto, per staccare la spina, si affaccia alla finestra e guarda la vita che scorre sotto di lui: frettolosi in auto, diretti chissà dove; ragazzi che hanno nello zaino libri e speranze; anziani che portano a spasso il nipotino che i figli non possono permettersi di mandare all'asilo. Un uomo come Sergio Pirozzi, che sembra essere stato scolpito, in termine di determinazione e cocciutaggine, nella pietra di Amatrice - città che lo ha fatto suo figlio, lui che è nato a San Benedetto - ha anche il tempo di coltivare dei sogni, anche se sarebbe più corretto definirle aspirazioni. No, nessun sogno per i suoi due figli adolescenti - 18 anni il maschio, 11 la femmina - ("spero che sappiano ritagliarsi il loro spazio nella società, concretizzando i progetti che vorranno coltivare").

Quando gli si chiede chi, se non fosse l'uomo che è, avrebbe voluto essere, risponde secco, senza esitazioni, "il Capo della Protezione civile". La giornata va avanti, inframezzata da un caffè, un rapido spuntino e tante sigarette. Il pomeriggio vola via veloce, mentre il sole prepara al crepuscolo. La Punto lo aspetta al parcheggio del Palazzo della Regione. Un'ultima boccata alla sua amata sigaretta e via, si rientra ad Amatrice.

Altre due ore e mezza di rettilinei, curve, dossi, viadotti e solitudine. A casa ad attenderlo la famiglia al completo. La cena, poi magari - se non vince la stanchezza - vedere se in tv danno qualche partita di calcio (da seguire come studioso, ma anche come appassionato) e poi a riposare. Magari rileggendo un capitolo di un libro di Indro Montanelli o Giampaolo Pansa, che hanno scritto la Storia per come piace a lui. Domani si ricomincia.

# COSA CAMBIA E COME, NELL'EPOCA DELLO 'SHARP POWER', LE OPPORTUNITÀ E I RISCHI

*Intervista a Paolo Messa*

**L'**importanza fondamentale delle relazioni istituzionali (soprattutto per un grande Gruppo che opera in settori strategici), le loro caratteristiche, la loro evoluzione, la loro trasformazione in un'epoca, come la nostra, di grandi trasformazioni geopolitiche e geoeconomiche in cui sempre più forti appaiono le 'armi' dell'innovazione telematica, in primis dell'intelligenza artificiale. Argomenti di grande fascino e importanza sui quali abbiamo intervistato Paolo Messa, Direttore Relazioni Istituzionali di Leonardo S.p.A.

**Per Leonardo (ex Leonardo-Finmeccanica), che opera nei settori cruciali della difesa, dell'aerospazio e della sicurezza e che è la tredicesima più grande impresa di difesa del mondo e la terza più grande d'Europa, le relazioni istituzionali rappresentano ovviamente un elemento fondamentale, operando in un business caratterizzato da un forte peso, diretto e indiretto, del settore pubblico (nazionale e internazionale), nel quadro di dinamiche dettate dalla geopolitica e dalla geoeconomia. Dal novembre 2018 è Direttore delle Relazioni Istituzionali di Leonardo. In dettaglio, in cosa si sostanzia la 'mission' assegnatagli dal Gruppo? In altre parole, cosa fa un Direttore di Relazioni Istituzionali? Come? Con quale 'modus operandi'? A suo parere, con quale stile deve svolgere il suo compito?**

Le istituzioni sono interlocutori fondamentali per ogni soggetto economico. Per Leonardo, per la sua stessa natura di azienda strategica, le istituzioni sono se possibile anche qualcosa in più: li consideriamo come *partner* con i quali sviluppare la nostra *mission* aziendale e, più in generale, realizzare l'interesse nazionale. Va infatti considerato che Leonardo rappresenta il campione nazionale nel settore dell'Aerospazio Difesa & Sicurezza (AD&S): conta il 63% degli addetti in Italia su oltre 49mila risorse complessive nel mondo, e alimenta una significativa parte del tessuto imprenditoriale italiano, generando valore economico nei territori dove opera e favorendo una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile dell'economia italiana.

Come si può facilmente immaginare, non esiste un "modus operandi" standard per chi si occupa di relazioni istituzionali. Ciascun professionista avrà sempre una sua identità che lo distingue.

Possiamo però di certo condividere l'idea che il *task* principale sia quello di saper garantire il più efficace e trasparente processo di comunicazione dall'impresa alle istituzioni, e viceversa. Nel caso di Leonardo, mi piace segnalare che l'azienda ha scelto una parola chiave che è particolarmente eloquente: "integrità". Questo è il punto cardinale della nostra bussola professionale: ci orienta nel labirinto della quotidianità. Recentemente il nostro Amministratore Delegato ha ricordato come l'integrità sia quel valore in cui credere per "una gestione sostenibile del business" e che "agire con integrità e trasparenza significa essere partner affidabili nel lungo termine per tutti gli stakeholder". Questa affermazione vale per tutti e ancora di più vale per chi si occupa di relazioni istituzionali.

**L'azionista di riferimento di Leonardo, con il 30,2%, è il ministero dell'Economia e delle Finanze, e il 51,2% è detenuto da investitori istituzionali. In base all'esperienza che ha avuto in oltre un anno, come giudica la qualità e il livello del rapporto tra Leonardo e il suo azionista di riferimento? E quello con gli altri investitori istituzionali che rientrano nella sua sfera d'azione in qualità di Direttore Relazioni Istituzionali? Che tipo di azionista di riferimento è il Ministero?**

Anzitutto occorre operare una distinzione che non è solo di carattere formale. Nelle aziende quotate come la nostra, esiste la funzione di Investor Relations che, per propria natura, segue i rapporti con gli azionisti, svolgendo un lavoro specifico e distinto rispetto al nostro. Per chi si occupa di relazioni istituzionali è una gran fortuna, come nel nostro caso, di poter contare su colleghi di primissimo ordine che gestiscono professionalmente i rapporti con azionisti e mercato in generale.

Per parte nostra, e lo dico senza formalità, l'interlocuzione con il governo e con il Mef è da sempre orientato alla massima collaborazione. Avendo chiarissima la distinzione dei ruoli, il dialogo è basato sulla comune tensione verso l'interesse nazionale. Questo concetto è davvero importante perché non indica una sorta di "fast track" ma al contrario carica sulle spalle di tutti gli attori, compresi quelli che rappresentano le imprese, una responsabilità più grande, più pervasiva.

Aziende come Leonardo hanno accompagnato e accompagnano lo sviluppo del Paese, contribuendone alla modernizzazione e



dotandolo di uno straordinario patrimonio di competenze, capacità e tecnologie, eccellenze in settori altamente competitivi, know-how, cultura dell'innovazione, ricerca e occupazione qualificata.

**Lei ha scritto un eccellente libro dal titolo "L'Era dello Sharp Power" (Università Bocconi - ottobre 2018), che ha avuto una vasta eco e che tratteggia l'evoluzione del potere nell'ambito delle relazioni istituzionali. Dal libro emerge che ciò che è cambiato e che ha oggi trovato la sua codificazione nel termine 'sharp power' è da un lato la sistematicità delle azioni e dall'altro la straordinaria potenzialità e al tempo stesso la grande vulnerabilità dei mezzi tecnologici che oggi permeano e condizionano la vita quotidiana degli individui, così come l'esistenza e la funzionalità delle istituzioni. Cos'è quindi lo 'sharp power' e come impatta a livello di relazioni istituzionali?**

Lo "sharp power" attiene al confronto fra le potenze nazionali ed al concetto, ben noto alla cultura politica italiana, dell'egemonia. Si tratta di una nuova postura che supera la logica del "soft power" che ha distinto il primato occidentale durante la guerra fredda. Dopo la caduta del muro di Berlino, superata l'illusione della fine della storia, le innovazioni tecnologiche ed il predominio della dimensione cibernetica hanno cambiato le regole del gioco internazionale e player come Russia e Cina sono tornate in campo per quella ormai in tanti chiamano la "guerra fredda 2.0".

In questo contesto, le aziende operanti nel settore della Difesa sono naturalmente impattate ma non in modo diretto ma in quanto strumenti di politica estera di ciascun Paese. Ovviamente i professionisti delle relazioni istituzionali di per sé non rivestono un ruolo di primaria importanza ma, c'è un ma. Infatti, oggi come mai prima

occorre che tutta la classe dirigente - inclusi i manager delle imprese - abbia il maggior grado di consapevolezza possibile. Agiamo in un mondo sempre più interconnesso, dove la tecnologia è pervasiva, la minaccia cibernetica si manifesta in modo articolato e le campagne di disinformazione raggiungono picchi di sofisticatezza inimmaginabili solo fino a qualche anno fa. La prima difesa è quella culturale e non può che fare perno, appunto, sulla consapevolezza.

**Legandoci alla domanda precedente, lo 'sharp power' appare come un caleidoscopio in continuo mutamento di equilibri e di situazioni, legato com'è ai movimenti geopolitici e geoeconomici. Prevedere ragionevolmen-**



PAOLO MESSA

**te, soprattutto in una fase della storia mondiale così incerta, è certamente cosa difficilissima, ma può tracciare ugualmente alcune linee di fondo all'interno delle quali si possono trovare indicazioni per la geopolitica (e geoeconomia) italiana, soprattutto nei campi - come detto, cruciali - in cui opera Leonardo? In questa fase di profondi mutamenti, e quindi di incertezza, quali sono a suo parere gli elementi permanenti nella 'cassetta degli attrezzi' che un responsabile delle relazioni istituzionali di una grande azienda strategica deve tenere sempre a mente e che restano sempre validi?**

Nella "cassetta degli attrezzi" sicuramente trovano posto le buone letture: i manuali di politica, di geografia e di storia. C'è sempre tanto da imparare e conoscere. Non viviamo tempi noiosi...

**Lei è arrivato alla carica in Leonardo avendo alle spalle numerose e qualificatissime esperienze professionali. Volendo fare una classifica, quali di quelle esperienze le sono state più utili per il suo incarico in Leonardo?**

Non ho dubbi. L'esperienza di figlio, prima, e di padre, poi.

**L'AD di Leonardo, Alessandro Profumo, in commissione Difesa al Senato sulle "Prospettive dell'export italiano di materiali per la difesa e la sicurezza" ha lanciato una sorta di appello al Governo e alle società statali come Cdp, Sace e Simest a sostenere all'estero il Gruppo. Affermando anche: "Pensiamo si possano avere delle ottimizzazioni nella nostra normativa, prevedendo soluzioni che possano consentire un sostegno dell'export più rilevante, in linea con quanto stanno facendo i nostri concorrenti". Qualcosa si sta muovendo in questa direzione?**

Con estremo orgoglio posso testimoniare che insieme a CDP stiamo lavorando con un elevato grado di sintonia. Abbiamo strutturato la nostra già buona relazione attraverso un'intesa che sta portando al raggiungimento di risultati molto positivi e che possono essere un buon esempio di quel supporto allo sviluppo del sistema-Paese di cui spesso parliamo. La nostra esperienza dimostra che è possibile lavorare efficacemente insieme. I benefici di questa sinergia non si limitano a questi due campioni nazionali. Insieme, ad esempio, siamo impegnati in un programma a favore della crescita sostenibile della nostra filiera industriale che vale 3,7 miliardi di euro e può contare su 2.700 Pmi diffuse su tutto il territorio nazionale.

**Lei ha anche scritto per la Gnosis, la rivista della comunità di intelligence italiana, un saggio su "Industria e sicurezza nazionale". Tema di grande fascino e importanza, che è in sinergia con le relazioni istituzionali. Qual è in questo campo la sua tesi di fondo?**

La mia tesi di fondo è che alcune aziende, come quelle che operano nei settori della difesa e sicurezza, giocano un impatto decisivo non solo sull'economia del Paese ma anche in termini di sicurezza nazionale. Si tratta di imprese che godono di una attenzione particolare da parte del legislatore. La disciplina dei "poteri speciali" (*Golden Power*), recentemente aggiornata dal governo e dal Parlamento, rappresenta un ancoraggio fondamentale fra libertà economica e tutela dell'interesse nazionale.

Va detto peraltro che questo impianto normativo non è eccentrico bensì è del tutto coerente con la legislazione europea e statunitense. E' invece un primato del nostro Paese quello di aver formalizzato quello che è stato definito come il "perimetro di sicurezza nazionale cibernetica": un modello che numerosi altri Stati stanno guardando come un vero e proprio benchmark. Questi strumenti normativi, per la loro delicatezza, impongono ad aziende come Leonardo vincoli ancora più stringenti rispetto al proprio posizionamento. E' una sensibilità di cui i responsabili delle relazioni istituzionali devono sapersi fare corretti interpreti, se possibile con un plus di consapevolezza e responsabilità. Rappresentiamo un asset primario per il nostro sistema-Paese, da difendere e promuovere. Possiamo farlo se uniti nell'obiettivo di far coincidere politica industriale ed interesse nazionale. Avere una industria nazionale della Difesa e della Sicurezza è infatti un presupposto della sovranità: esistono altri ambiti produttivi che possono avere una rilevanza economica uguale o superiore, ma non altrettanto valore strategico. Non dimenticando mai che si tratta di una industria che opera per garantire la sicurezza, il pane di consumo quotidiano della collettività, e per contribuire incessantemente alla produzione di quel bene essenziale che è la *"libertà dalla paura"*, uno dei presupposti del contratto tra Stato e cittadino.

**Cosa vorrebbe che un domani fosse ricordato del suo attuale incarico in Leonardo? Quale impronta vuole lasciare?**

Una realtà aziendale come Leonardo è capace di dare professionalmente tantissimo ed io ne sono sinceramente grato. Restituire questa incredibile opportunità è davvero difficile. Personalmente, mi piacerebbe consegnare l'impronta di un modello organizzativo efficace e ben connesso con tutte le altre funzioni della società. *Last but not least*, coltivo l'ambizione di lasciare un gruppo dirigente capace di fare meglio di me e, se guardo al team delle persone che lavorano nelle relazioni istituzionali di Leonardo, non posso che essere ottimista.

## Paolo Messa

**Paolo Messa** è Direttore Relazioni Istituzionali di Leonardo da novembre 2018. Laureato in Scienze politiche, è membro del Comitato strategico del ministero degli Affari esteri e 'Non resident senior fellow' all'Atlantic Council (Washington DC), nonché professore aggiunto alla Business school dell'Università Luiss Guido Carli di Roma.

Dal 2014 al 2018 ha ricoperto il ruolo di Direttore del Centro studi americani.

Esperto di informazione, comunicazione politica e comunicazione pubblica, Paolo Messa è fondatore di "Formiche", progetto editoriale che comprende le riviste 'Formiche', 'Airpress' e l'agenzia stampa 'Cyber affairs'.

È stato, inoltre, membro del Consiglio di amministrazione Rai dal 2015 al 2017 e Consigliere per la comunicazione del Vice Presidente del Consiglio dei ministri nel 2004 e del Ministro per l'Ambiente dal 2011 al 2013.

È autore di numerosi libri e brevi saggi su quotidiani e riviste.



# SALVALAVITA®

## LA SICUREZZA NON HA ETÀ



### OGGI IL PULSANTE ROSSO È PER TUTTI

**Salvalavita Beghelli** ha messo su famiglia. Dall'idea originale della **sicurezza alla portata di tutti**, sono nati cinque dispositivi concepiti appositamente per proteggere ogni membro della famiglia, partendo dai figli, per arrivare ai nonni.

**Salvalavita Baby**, la sicurezza per il tuo bambino in auto - **Salvalavita Young**, l'indossabile di tendenza per la sicurezza degli sportivi e per chi è sempre in movimento - **Salvalavita Pocket / Pocket GSM**, la sicurezza in tasca, ovunque ti trovi - **Salvalavita Watch**, la sicurezza a portata di mano **Salvalavita Home**, l'ancora di sicurezza per chi passa molte ore della giornata tra le mura domestiche.

Con la possibilità di collegamento al **Centro SOS Beghelli** 



# Beghelli



## GRUPPO A2A

LA MAGGIORE MULTIUTILITY ITALIANA  
È SEMPRE PIÙ “VERDE”*Intervista a Anna Villari, Responsabile Csr e Prodotti Editoriali*

**E**conomia circolare a 360 gradi; Fonti rinnovabili, teleriscaldamento ed efficienza energetica per la lotta al cambiamento climatico; Reti affidabili e servizi intelligenti per semplificare la quotidianità di cittadini e clienti; attenzione alle persone e alle comunità per uno sviluppo sostenibile; un Gruppo fortemente legato ai territori ma che guarda al mondo intero. Sono i punti cardine del Report annuale di sostenibilità del Gruppo A2A, che con oltre 12mila dipendenti è la maggiore multiutility italiana, ai vertici nei settori della produzione, vendita e distribuzione di energia elettrica e gas, del teleriscaldamento, dell'ambiente e del ciclo idrico integrato, puntando sulla ricerca e investendo in nuove tecnologie per le smart city di domani. Di questo e molto altro parliamo con Anna Villari, Responsabile Csr e Prodotti Editoriali del Gruppo A2A.

**Dottorssa Villari se dovesse dire in sintesi cos'è la Sostenibilità - a 360 gradi, sia ambientale che economica che sociale - per A2A, cosa indicherebbe?**

A2A intende aiutare le comunità in cui opera ad essere sostenibili

e, attraverso le sue attività, contribuire ad uno sviluppo inclusivo, rispettoso del territorio, che favorisca il passaggio a un nuovo modello di economia circolare e *carbon neutral*. Per far ciò abbiamo guardato agli obiettivi globali della sostenibilità definiti in documenti fondamentali come l'Agenda 2030 e l'Accordo sul Clima di Parigi, e li abbiamo presi a riferimento per definire la nostra strategia.

**Siete dotati di uno specifico Piano di Sostenibilità, aggiornato con il nuovo orizzonte temporale 2020-2024 ed integrato all'interno del Piano industriale del Gruppo, fondato sui quattro pilastri della vostra Politica di Sostenibilità al 2030, che prende a riferimento l'Agenda 2030 dell'Onu, costituita da 17 obiettivi (Sustainable Development Goals - SDGs). Quali sono i principali obiettivi che intendete raggiungere entro il 2024? In particolare, qual è lo stato dell'arte sulla decarbonizzazione e quali gli obiettivi a medio termine?**

Il piano di sostenibilità 2020-2024 ha origine dalla Politica di Sostenibilità di A2A nata nel 2016. Il piano e il suo monitoraggio vengono aggiornati annualmente, in molti casi rendendo ancora più sfidanti gli obiettivi iniziali. Sul fronte della decarbonizzazione in particolare,



ESEMPIO DI ILLUMINAZIONE A LED, MILANO



abbiamo deciso recentemente di rendere ancora più ambiziosi gli obiettivi, allineandoli con la traiettoria 2°C definita dalla COP21 (Accordo sul Clima di Parigi del 2015). Saranno ridotte del 46%, al 2030, le emissioni dirette di gas effetto serra per chilowattora prodotto, rispetto al 2017 e saranno azzerate le emissioni per consumi energetici. L'obiettivo si basa sullo sviluppo di nuova capacità rinnovabile (in particolare fotovoltaica), pari almeno a 1,6 GW al 2030, sull'ottimizzazione degli impianti a gas a ciclo combinato e sulla dismissione e riconversione delle centrali a carbone e olio combustibile. Il nuovo *target* è stato sottoposto all'analisi della *Science-Based Targets initiative* (SBTi) - per verificare su basi scientifiche l'allineamento dei target di decarbonizzazione delle imprese con le indicazioni dell'Accordo di Parigi (COP21). Ad oggi A2A è la prima multiutility in Italia ad aver ottenuto la validazione dei propri target dalla SBTi.

**Il Report annuale di Sostenibilità di A2A rappresenta un appuntamento atteso per i vostri stakeholders. Con quali metodologie rigorose viene redatto? Qual è, in altre parole, il suo contesto di riferimento?**

A2A redige un report di sostenibilità dal 2008 seguendo lo standard di rendicontazione del Global Reporting Initiative, e da 4 anni è inoltre preso a riferimento il Framework dell'Integrated Reporting. I nostri sforzi in tal senso sono stati premiati: lo scorso anno A2A ha ricevuto da Ferpi l'Oscar di Bilancio per la miglior Dichiarazione Non Finanziaria. Inoltre, dal 2015 pubblichiamo i bilanci di sostenibilità territoriali, ad oggi dedicati a 6 comunità locali, che raccontano il contributo dell'azienda allo sviluppo del territorio, alla qualità della vita e all'ambiente.

**Economia circolare e attenzione alle persone e alle comunità per uno sviluppo sostenibile sono due dei punti cardine delle vostre politiche. Può entrare nel dettaglio di questi due punti chiave alla luce del contesto di business del Gruppo?**

Abbiamo realizzato nuovi impianti per il trattamento della plastica che, grazie a tecnologie innovative, consentono di selezionare fino a 13 tipi di polimeri diversi, e sono previsti 12 nuovi impianti di selezione e trattamento dei rifiuti, in particolare per il recupero di biogas

dalla frazione umida dei rifiuti.

La raccolta differenziata dei rifiuti urbani è a livelli eccellenti in tutti i comuni serviti (media del 68%; +1% rispetto al 2018), mentre è praticamente azzerato il ricorso alla discarica (0,1% dei rifiuti urbani nel 2019). Continuiamo con l'impegno a minimizzare l'impatto ambientale delle attività di raccolta introducendo tecnologie *smart*, come i cestini intelligenti, e adottando mezzi aziendali *green*.

In ambito ciclo idrico A2A sta costruendo nuovi depuratori e mettendo in atto un piano di investimenti per ridurre le perdite degli acquedotti.

Salute e sicurezza dei lavoratori sono per noi priorità: nell'ultimo anno gli indici di gravità e frequenza degli infortuni si sono ridotti del 14%. Sono nati progetti come GEA sul bilanciamento di genere, *Young Talent* per l'inserimento e lo sviluppo dei giovani e Nuove Energie, per una strategia di gestione proattiva della disabilità. È proseguita con successo anche l'esperienza dello *smart working*, avviata tre anni fa.

Sul piano del dialogo col territorio A2A ha sviluppato un programma chiamato forumAscolto che ha coinvolto in cinque anni 6 territori con 6 *workshop*, 18 progetti realizzati a partire dalle segnalazioni degli *stakeholder* e 20 presentazioni alle comunità dei bilanci territoriali. Il progetto più importante nato da un forumAscolto è il Banco dell'energia, un'iniziativa di solidarietà per il problema della povertà energetica. Grazie alla collaborazione con Fondazione Cariplo sono state supportate in due anni oltre 10mila persone, attraverso i 31 progetti realizzati dalle onlus territoriali selezionate con bandi pubblici.

Molto vivo è il rapporto con il mondo della scuola, con oltre 70 mila studenti e docenti coinvolti in iniziative di educazione ambientale, visite agli impianti, *webinar* e programmi di alternanza scuola-lavoro nel 2019. Quest'anno scolastico si è aperto con la consegna agli studenti delle scuole secondarie di primo grado di Brescia e Milano di una borraccia.

**Un aspetto importante dell'impegno per la Sostenibilità è anche la finanza sostenibile. Quali sono le vostre scelte in questo campo?**

A2A ha effettuato due importanti operazioni: un *green loan*, ossia un prestito da 400milioni di euro le cui condizioni erano collegate al raggiungimento di obiettivi del piano di sostenibilità, e la prima emissione di un green bond decennale da 400milioni di euro, che nel luglio scorso ha ricevuto richieste di sottoscrizione pari ad otto volte l'ammontare offerto. Inoltre uno dei finanziatori di A2A è la BEI, attenta a valutare gli investimenti e le aziende anche sotto il profilo ESG.

**A2A si è dotata di diversi strumenti, volti a supportare l'azienda nel garantire una gestione efficace, efficiente e trasparente. Quali sono questi strumenti, o almeno i più importanti, della Governance di sostenibilità?**

Dal 2015 la competenza sui temi della sostenibilità è demandata al Comitato per la Sostenibilità e il territorio, che ha il compito di assistere il Consiglio di Amministrazione, il Presidente e l'Amministratore Delegato nel definire indirizzi e iniziative per promuovere la strategia e gli strumenti che integrino la sostenibilità nei processi di business. Infine, una parte dell'incentivazione economica del management è collegata al raggiungimento di obiettivi del Piano di Sostenibilità.

**Cosa prevede, nei suoi aspetti più importanti, il Codice etico di A2A? E cosa prevede la Policy Anticorruzione di cui vi siete dotati?**

Il Codice Etico di A2A definisce i principi, le regole comportamentali, le responsabilità che il Gruppo riconosce, rispetta e assume come valore e imperativo vincolante, cui sono tenuti a conformarsi dipendenti, fornitori e partner commerciali. Il Codice individua i presupposti per garantire che l'attività di impresa sia ispirata ai principi di correttezza, trasparenza, diligenza, onestà, reciproco rispetto, lealtà e buona fede, al fine di salvaguardare gli interessi degli stakeholder e assicurare un metodo di lavoro efficiente, affidabile, corretto, impostato al rispetto della normativa vigente e di principi etici. In aggiunta a ciò, A2A ha deciso di adottare una Policy Anticorruzione, con l'obiettivo di fornire un quadro sistematico di riferimento nel contrasto ai fenomeni corruttivi, con i principi e le regole da seguire per escludere condotte corruttive.

**Molti degli aspetti di cui abbiamo parlato si collegano al tema della sostenibilità nelle città, e per questo un altro pilastro della vostra Politica di Sostenibilità sono le smart solution. Cosa significa per voi, in concreto, "smart solution"?**

Mettere a disposizione del settore pubblico e privato diverse competenze per trasformare, ad esempio, il patrimonio edilizio in termini di efficienza energetica, per realizzare infrastrutture di mobilità elettrica, per mettere in campo soluzioni IoT (*Internet of Things*) che aiutino a gestire al meglio i consumi, il traffico, la sicurezza e la qualità ambientale in generale.

Sono molti i risultati ottenuti: 2,3 milioni di tonnellate di CO2 l'anno evitate grazie a progetti di efficienza energetica sviluppati per i clienti industriali; oltre 300mila LED installati per illuminare le città; quasi 200 colonnine di ricarica elettrica attivate e 1000 posti auto in *smart parking*; oltre un miliardo di chilowattora l'anno di energia verde venduti ai clienti del *mass market*.

Per individuare e realizzare nuove idee è stata inoltre creata una struttura organizzativa con la responsabilità di coordinare l'innovazione nel Gruppo, e all'innovazione è dedicata anche A2A Horizon, l'iniziativa di Corporate Venture Capital, attraverso la quale si intende investire nei prossimi anni 70 milioni di euro in *start up* che operano in ambiti per noi strategici.

**In tema di rating di sostenibilità, in quali indici è inclusa A2A?**

A2A è presente in sei indici etici: FTSE4Good Index, ECPI Indices, Ethibel Sustainability Index Excellence Europe, EURO STOXX Sustainability Index, Euronext Vigeo Index: Eurozone 120, Standard Ethics Italian Index.

## A2A

Il Gruppo A2A è la più grande multiutility italiana con più di 12.000 dipendenti. Quotata alla Borsa Italiana, A2A è all'avanguardia nei servizi sul territorio e nelle soluzioni tecnologiche, con cento anni di storia e di esperienza. A2A progetta città intelligenti e sostenibili nel rispetto delle persone, è protagonista della transizione energetica e mette in atto il principio dell'economia circolare in tutte le sue attività.

Con un piano strategico di ampio respiro, il Gruppo gestisce la generazione, la vendita e la distribuzione di energia elettrica e gas, il teleriscaldamento, la raccolta e il recupero dei rifiuti, la mobilità elettrica, l'illuminazione pubblica e il servizio idrico integrato.

Il Modello di business di A2A si propone di creare nel tempo valore sostenibile e condiviso per l'azienda e per la comunità di riferimento: operare con vantaggio competitivo nel lungo periodo, includendo i valori sociali, ambientali ed economici.

Il Piano Strategico del Gruppo si sviluppa lungo tre principali trend industriali: l'economia circolare, la transizione energetica e le soluzioni smart.

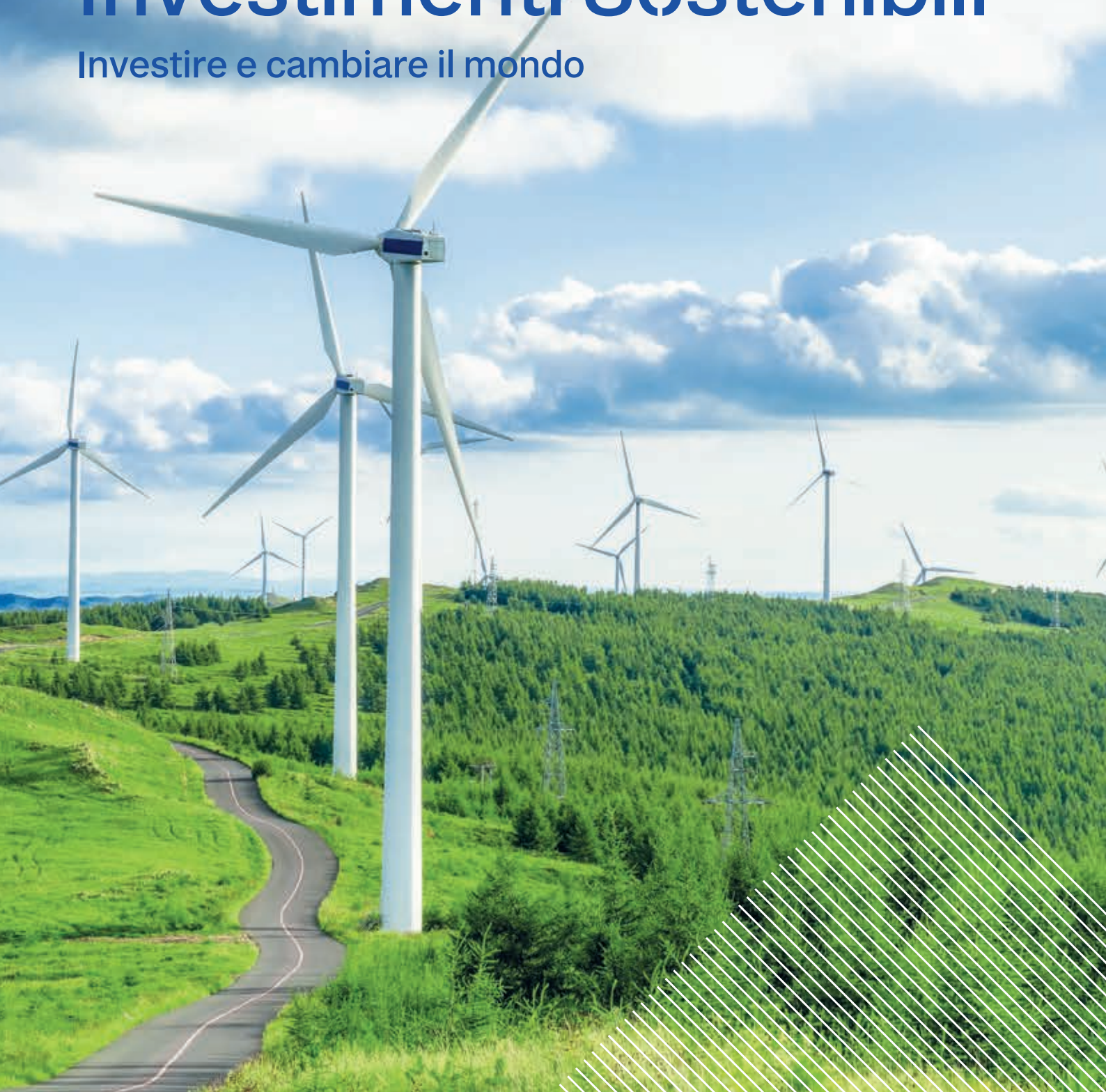
A2A integra inoltre il proprio Piano Strategico con il Piano di Sostenibilità, fondato sulla Politica di Sostenibilità del Gruppo. Questo documento, definito partendo dai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'ONU, è un vero e proprio indirizzo strategico sui quali A2A costruisce priorità e impegni per il 2030.





# Investimenti Sostenibili

Investire e cambiare il mondo



**Partecipa al cambiamento:** anche con un piccolo capitale puoi accedere ai mercati finanziari e, al tempo stesso, dare un contributo concreto allo sviluppo sostenibile dei territori e dell'economia.

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

Prima dell'adesione leggere il prospetto e il KIID disponibili sul sito [www.sellasgr.it](http://www.sellasgr.it) e presso i collocatori.

[investimentisostenibili.it](http://investimentisostenibili.it)

**Sella**  
SGR



SOSTENIBILITÀ

# JAGUAR LAND ROVER

*In volo sempre più veloce  
sulla rotta della mission "Destinazione Zero"*

*Al top per certificazioni e riconoscimenti*





**J**aguar Land Rover vola sempre più veloce sulla rotta della mission "Destinazione Zero", per implementare continuamente l'obiettivo della mobilità con zero emissioni, zero incidenti e zero congestioni. E ciò in tutti gli stabilimenti, i prodotti e i servizi.

**Per celebrare la certificazione 'Carbon neutral' ottenuta per il secondo anno consecutivo**, il maggiore costruttore automobilistico del Regno Unito, frutto della fusione di due iconici brand britannici e i cui prodotti sono ambiti in tutto il mondo, ha completato un tour a zero emissioni dei suoi impianti di produzione e sviluppo nel Regno Unito. Una Jaguar I-Pace elettrica

ha portato a termine il tour da Gaydon ad Halewood, visitando il quartier generale di Whitley, l'impianto Land Rover di Solihull, lo stabilimento di Castle Bromwich a Birmingham, da poco elettrificato, e l'Engine manufacturing centre (Emc) a Wolverhampton.

**La nuova certificazione 'Carbon Trust' fa, appunto, parte del programma Jaguar Land Rover Destinazione Zero ed è stata ottenuta per la prima volta due anni prima della scadenza**, prefissata nel 2020, di produrre a zero impronta carbonica. Si sottolinea così l'impegno di Jaguar Land Rover ad ottenere emissioni zero e l'ambizione di rendere la società più sana e sicura, in un ambiente più ecologico.



JAGUAR I-PACE



**Jaguar Land Rover ha ricevuto dal Carbon Trust la seconda certificazione il 31 gennaio 2020**, a conferma che le attività hanno ottemperato agli standard internazionali 'Pas 2060' relativi alla 'Carbon neutrality' fra aprile 2018 e marzo 2019 in tutti i siti di sviluppo, produzione ed assemblaggio dei veicoli. Complessivamente questi siti rappresentano il 77% della produzione mondiale automobilistica Jaguar Land Rover.

**Un impegno a tutto campo. Per raggiungere lo status di 'Carbon neutral' Jaguar Land Rover ha investito in progetti di risparmio energetico, come i pannelli solari e l'illuminazione Led.** Nel Regno Unito le emissioni operative di Co2 sono diminuite del 74% sul 2007, includendo gli acquisti di elettricità con certificato di garanzia di origine rinnovabile (Rego); l'energia elettrica necessaria per produrre un veicolo è diminuita dal 2007 del 37%.



I-PACE & RANGE ROVER PHEV

**Non solo, ma Jaguar Land Rover ha anche investito nel programma 'Gold Standard' di riduzione volontaria delle emissioni di Co2 nel mondo**, come parte della certificazione formale. Questa comprende progetti di purificazione d'acqua in Kenya ed Uganda, e forniture di fornelli non inquinanti in India ed in Ghana, con impatto positivo sia sociale sia ambientale.

**John Newton, Head of certification del Carbon trust**, evi-

denzia che "Jaguar Land Rover è stata la prima casa automobilistica britannica ad ottemperare agli standard internazionali Pas 2060 per la Carbon neutrality in tutti i siti e per le operazioni di sviluppo, produzione ed assemblaggio; inoltre la Compagnia ha ridotto ancora le emissioni negli ultimi 12 mesi, il che è davvero notevole. Siamo lieti del costante impegno Jaguar Land Rover verso una produzione Carbon Neutral".

**Ancora, oltre ad ottenere la certificazione 'Carbon neutral', Jaguar Land Rover ha ridotto del 23% l'uso dell'acqua per ogni veicolo prodotto nel Regno Unito dal 2007**, e i suoi siti di produzione e sviluppo inviano zero scarti in discarica. Inoltre, nel marzo 2019 Jaguar Land Rover ha ottenuto la certificazione Iso 14001, mirata all'integrazione dei fattori ambientali nella pianificazione strategica delle attività.

**La pluripremiata Jaguar I-Pace, al suo lancio, è stata il primo Suv all-electric premium al mondo.** Vanta performance 4x4 elettrizzanti, grazie a due motori Jaguar gemelli, che erogano 400 Cv e 696 Nm di coppia, con un'accelerazione 0-100 km/h in soli 4,8 secondi. La batteria agli ioni di litio allo stato dell'arte da 90kWh consente un'autonomia di 470 km (Wltp). La cabina ottimizza lo spazio per i passeggeri, i materiali raffinati e la squisita attenzione al dettaglio sono inconfondibilmente Jaguar. Pur essendo l'I-Pace un Suv medio, la posizione avanzata della cabina e la propulsione elettrica assicurano uno spazio posteriore per le gambe di 890 mm, paragonabile a quello di una berlina di lusso.

**Come detto, la Jaguar I-Pace è pluripremiata. Nel 2019 Il performante Suv Jaguar è la prima vettura ad aggiudicarsi tre premi nello stesso anno**, conquistano i titoli di 'World car of the year', 'World car design of the year' e 'World green car 2019'. Dopo la vittoria della F-Pace nel 2017, il Suv 100% elettrico Jaguar è il secondo componente della rinomata famiglia 'Pace' a vincere il 'World car of the year' e il 'World car design of the year'.

**E sulla rotta della mission "Destinazione zero" tra le tante attività messe in campo va evidenziato** anche che Jaguar Land Rover prosegue nello sviluppo della strategia a circuito chiuso dell'alluminio con un'iniziativa sul riciclo, che mira a trasformare le auto di oggi in quelle di domani. L'obiettivo del progetto 'Reality' è infatti recuperare l'alluminio delle Jaguar e Land Rover esistenti e trasformarlo in nuovo alluminio di alta qualità, destinato alla produzione di nuovi veicoli.





# AZIMUT HOLDING

*Numeri record nel 2019. Utile netto a 370mln (+203%), reddito operativo consolidato è salito a 445 milioni. Si tratta del miglior risultato della storia della società, che finanzia l'importante piano di investimenti dei prossimi 5 anni*

**N**on poteva festeggiare meglio i 15 anni dal proprio debutto in Borsa Azimut, il principale Gruppo Italiano indipendente operante (dal 1989) nel settore del risparmio gestito. Nel 2019, infatti, il Gruppo Azimut realizza il miglior utile netto consolidato della propria storia, pari a 370 milioni di euro (+203% rispetto al 2018 e +23% rispetto ai 300 milioni previsti dal business plan 2015-2019), che costituiranno risorse ulteriori per finanziare l'importante piano di investimenti dei prossimi 5 anni. Il dividendo proposto per l'esercizio 2019 è di 1 euro per azione, a cui vanno aggiunti 0,5 euro per azione già pagati lo scorso anno a fronte degli ottimi risultati in corso di formazione, per un totale di 1,50 euro. Da evidenziare che il dividendo medio annuo durante il quinquennio presenta un payout dell'84%, pari a 1,4 euro, +12% rispetto alla parte alta della forchetta indicata a piano.

Quanto a ricavi consolidati, nel 2019 sfondano quota 1 miliardo di euro, attestandosi a 1,05 miliardi, rispetto ai 748,5 milioni nel 2018 (+256,5 milioni, +34,3%).

Con questi risultati Azimut raggiunge e supera di slancio tutti i target indicati nel business plan quinquennale per la terza volta consecutiva dal 2004, dimostrando di saper prevedere e cogliere positivamente i trend di un settore in rapido cambiamento negli ultimi anni. Va a pieno regime anche la raccolta netta media annua. Il Gruppo ha registrato infatti una raccolta netta di 5,8 miliardi di euro (+123% rispetto ai 2,5 miliardi previsti a piano), portando così il patrimonio complessivo a superare i 59 miliardi di euro (contro i 50 miliardi di piano e facendo +16% rispetto a fine 2018). Nello specifico, la raccolta netta del 2019 è stata di 4,6 miliardi di euro, di cui circa la metà proveniente dal business estero che oggi rappresenta il 29% del patrimonio complessivo. La contribuzione all'Ebitda di Gruppo del business estero raggiunge nel 2019 circa 62 milioni di euro (+75% rispetto al 2018), mentre i ricavi commissionali si attestano a 150 milioni (+25% rispetto al 2018).

Inoltre, la Posizione finanziaria netta (Pfn) consolidata a fine dicembre 2019 risulta positiva per 72,7 milioni, in miglioramento rispetto ai -74,7 milioni del 30 giugno 2019 (era negativa per €31,1 milioni al 31 dicembre 2018).

Numeri questi che potrebbero lanciare Azimut verso risultati rosei anche per il 2020 per il quale il Gruppo stima, in condizioni di mercato normali, un'utile netto di almeno 300 milioni rispetto al range 250-300 milioni indicato durante l'Investor Day del 4 giugno 2019. Questo ulteriore target potrebbe essere raggiungibile, evidenzia il Gruppo, grazie ad una crescita su tutte le linee di business: la distribuzione in Italia, i prodotti alternativi e le attività estere.

Sul fronte degli investimenti alternativi, il progetto prosegue a pieno ritmo. Il 2019 si è caratterizzato per il lancio di prodotti alternativi dedicati agli investimenti in economia reale, che permettono di democratizzare una 'asset class' riservata precedentemente solo agli investitori istituzionali. Grazie all'innovazione e dinamicità del Gruppo anche l'investitore retail, con un taglio minimo di 5mila euro, ha la possibilità di investire in prodotti quali fondi di private equity e venture capital. Anche in virtù di queste iniziative, il totale delle masse in prodotti alternativi è passato in quasi tre mesi da 0,4 a 1,2 miliardi a febbraio 2020.

Intanto il Gruppo Azimut ha iniziato di slancio il 2020, registrando in gennaio e febbraio una raccolta netta complessiva di 934 milioni. Il totale delle masse comprensive del risparmio amministrato si attesta a fine febbraio a 58,2 miliardi, di cui 45,1 miliardi fanno riferimento alle masse gestite.

Improntato a grande soddisfazione il commento di Pietro Giuliani, Presidente del Gruppo: "Archiviamo il 2019 con numeri di assoluto rilievo, tra i quali il miglior utile netto della storia del Gruppo e il raggiungimento di tutti gli obiettivi fissati nel piano quinquennale, così come fatto in modo consecutivo per tutti e tre i business plan presentati dal 2004. In questi cinque anni - prosegue Giuliani - abbiamo continuato a crescere dimostrando la solidità del nostro modello di business che trae forza dalla nostra indipendenza e dalla coesione e capacità di tutto il Gruppo nel far seguire sempre i fatti alle parole a beneficio dei nostri clienti e dei nostri azionisti. Prova ne è - evidenzia il Presidente - che durante il piano 2015-2019, includendo il dividendo in pagamento a maggio 2020, abbiamo distribuito una media di 1,4 euro di dividendi l'anno ai nostri azionisti, e nel 2019 i nostri clienti hanno beneficiato di una performance media ponderata netta del +8,5%. A differenza della maggior parte delle istituzioni finanziarie, avendo noi in Azimut ben chiaro dove e come investire, il Gruppo manterrà una certa flessibilità nell'utilizzo della cassa, che sarà rivolta prevalentemente ad investimenti e alla crescita futura. Il tutto continuando ad offrire una politica di remunerazione sostenibile tra dividendi e piani di buyback".

Il Presidente Giuliani infine afferma che, "nell'attuale contesto di mercato, caratterizzato da un'ampia volatilità determinata da fattori esogeni non prevedibili, la nostra attenzione è concentrata a supportare i nostri clienti nella gestione dell'emozione e a proseguire, grazie ai risultati ottenuti che ci consentiranno di investire per continuare il nostro percorso di crescita anche in virtù della piattaforma di prodotti alternativi per l'economia reale che il Gruppo sta portando avanti in prima linea".

a cura dell'Ufficio Marketing





PIETRO GIULIANI - P.





GIAN MARIA MOSSA - CEO

# BANCA GENERALI

*L'esercizio 2019 chiude con un utile di €272,1 milioni (+51%),  
il risultato migliore nella storia della Banca*

**C**rescita, diversificazione e mercati portano l'utile di Banca Generali al miglior risultato di sempre. Il bilancio consolidato 2019 della Banca, approvato dal Cda riunitosi sotto la presidenza di Giancarlo Fancel, vede infatti l'utile volare a 272,1 milioni di euro (+51%), appunto il risultato migliore nella storia. Tale risultato ha certamente beneficiato di un contesto più favorevole dei mercati finanziari internazionali durante lo scorso anno, ma ha anche registrato una significativa crescita della componente ricorrente (150 milioni di euro, +12.7% l'utile 'core'), supportata dalla forte e continua espansione dimensionale (69 miliardi di euro le masse, +20%), così come dalle molteplici iniziative nella diversificazione dei prodotti e dei servizi.

Tutti gli indicatori mostrano una crescita molto robusta, confermando la velocità nel trend di marcia del Gruppo per centrare gli obiettivi di crescita del Piano triennale che, ricordiamo, puntano ad uno sviluppo sostenibile e sempre più diversificato nelle sue componenti. Il margine di intermediazione aumenta del 29% a 578 milioni di euro, il margine finanziario si attesta a 88,2 milioni, in crescita del 4,9%, le commissioni lorde salgono del 18,8% a 881 milioni, i ratios patrimoniali a fine periodo si confermano molto solidi, su livelli ampiamente superiori ai requisiti richiesti dalle autorità bancarie: il Cet1 ratio si attesta al 14,6% e il Total capital ratio (Tcr) al 16,1%. Il risultato sui ratios di capitale è tanto più positivo in considerazione del fatto che la Banca ha deciso di distribuire il 79% e alla luce dell'assorbimento di alcune voci di carattere straordinario. Infine, salgono ancora gli indicatori di liquidità della banca: Lcr-liquidity coverage ratio al 441% (dal 393% nel 2018) e il Nsfr-Net stable funding ratio a 216% (da 197% nel 2018).

Ottimi dati anche sulle masse, che al 31 dicembre 2019 raggiungono un nuovo massimo a 69 miliardi di euro (+20%), con la crescita che ha beneficiato del forte incremento delle nuova raccolta (5,1 miliardi nell'anno) e all'effetto positivo della performance dei mercati (4,2 miliardi), a cui si è aggiunto il contributo di 2,2 miliardi dal consolidamento delle neo-acquisite Nextam partners e Valeur in Svizzera. Va anche segnalato che le masse che hanno sottoscritto il servizio di consulenza evoluta Bgpa hanno raggiunto i 4,7 miliardi (+105%) a fine dicembre 2019, attestandosi al 6,8% delle masse complessive.

Complessivamente nell'anno la raccolta netta si è attestata a 5,1 miliardi di euro, di cui 2,8 miliardi di soluzioni gestite e assicurative e 2,3 miliardi in conti correnti e risparmio amministrato. La componente gestita ha mostrato in particolare una forte acce-

lerazione nel terzo e quarto trimestre, indirizzandosi prevalentemente verso la Sicav lussemburghese, Lux Im, e verso il nuovo contenitore assicurativo, Bg Stile libero 50Plus.

Ed è da evidenziare l'ottimo risultato sul fronte delle commissioni lorde, salite del 18,8% a 881 milioni di euro. Al risultato ha contribuito una costante ripresa delle commissioni di gestione (646,3 milioni, +1,9%), penalizzate ad inizio 2019 dai riflessi della crisi finanziaria dell'ultimo scorcio dell'esercizio precedente e dalle scelte difensive degli investitori nella prima parte dell'anno, poi rientrate dall'estate in poi. Molto positivo nel periodo è stato il contributo delle commissioni bancarie e d'ingresso (87 milioni di euro, +27%) che premia le molteplici iniziative lanciate per ampliare e diversificare i servizi per gli investimenti e la protezione dei patrimoni (consulenza evoluta, trading sui portafogli amministrati, prodotti strutturati).

Quanto al dividendo relativo all'anno 2019, si situa nella partita alta della guidance ribadita in occasione della presentazione del Piano triennale; dividendi cash per 216,2 milioni, pari a 1,85 euro per azione (al lordo delle ritenute di legge) e corrispondenti ad un pay-out del 79%. La data di distribuzione, inizialmente prevista per il mese di maggio, sarà definita una volta terminata l'emergenza sanitaria di queste settimane.

L'Amministratore delegato e Direttore generale di Banca Generali, Gian Maria Mossa, non nasconde la sua soddisfazione: "Il miglior anno nella nostra storia con risultati che evidenziano sensibili miglioramenti in tutte le voci del conto economico e dello stato patrimoniale. La componente variabile dei mercati ha visto crescere i ritorni per i nostri clienti mantenendo sempre quell'approccio prudente e di controllo della volatilità che ci caratterizza. Nonostante le tensioni dei mercati di fine 2018 - continua Mossa - abbiamo aumentato di oltre 11 miliardi le masse, rafforzando ulteriormente il nostro brand e posizionamento nel private banking italiano dove risultiamo tra i primi operatori. Abbiamo accelerato il lancio di soluzioni esclusive negli investimenti e nei servizi di 'wealth management' e la risposta dalla clientela non s'è fatta attendere come evidenziano i dati in forte crescita delle masse sotto advisory evoluta, così come il successo del nuovo approccio consulenziale incentrato sulla sostenibilità nelle logiche Esg. Tutto ciò - conclude Mossa - ad ulteriore dimostrazione della distintività della professionalità dei nostri consulenti e dell'eccellenza delle piattaforme tecnologiche messe a loro disposizione".

a cura dell'Ufficio Marketing





ERNESTO FÜRSTENBERG FASSIO - V.P.

# BANCA IFIS

*Bene il bilancio 2019  
e ora la sfida del nuovo Piano Industriale*

**B**ilancio 2019 di Banca Ifis in salute, che getta le basi per il triennio 2020-2022, caratterizzato dal Piano Industriale presentato lo scorso gennaio e che ha delineato un percorso imprenditoriale sfidante che procederà parallelamente a un forte presidio dei rischi e a un adeguato e consapevole presidio del capitale regolamentare.

In sintesi, il bilancio 2019 di Banca Ifis - player primario attivo nello specialty finance, con le principali attività di business che riguardano servizi e soluzioni di credito alle imprese e acquisizione/gestione di portafogli di crediti deteriorati - vede l'utile netto d'esercizio consolidato a 123,1 milioni di euro, Cet1 ratio in aumento a 10,96% a dimostrazione della solidità patrimoniale dell'Istituto e quindi della sua capacità di autofinanziamento, la raccolta retail che raggiunge i 48 miliardi di euro (+8,3% rispetto al 2018).

Per quanto riguarda la proposta di dividendo, il Consiglio di Amministrazione della Banca, dando seguito alla raccomandazione di Banca d'Italia del 27 marzo 2020 in merito alla politica dei dividendi nel contesto della pandemia da COVID-19, ha deciso di attenersi responsabilmente alle indicazioni delle Autorità di Vigilanza, proponendo il rinvio della distribuzione dei dividendi per l'esercizio 2019 almeno fino al 1° ottobre 2020. Nel rispetto delle disposizioni applicabili e fermo il fondamentale presidio della solidità patrimoniale dell'Istituto, Banca IFIS è fiduciosa di poter dare esecuzione alla distribuzione dei dividendi non appena, dopo il 1° ottobre 2020, le condizioni lo consentano.

A livello di utile, che nel 2018 era stato di 146,7 milioni di euro, la Banca sconta la diminuzione del 'reversal PPA', ossia lo smontamento temporale del differenziale tra il valore di 'fair value' determinato in sede di 'business combination' e il valore contabile di bilancio dei crediti dell'ex Gruppo GE Capital Interbanca, acquisito il 30 novembre 2016. "Nel 2019 - afferma a questo proposito l'Amministratore delegato del Gruppo, Luciano Colombini - un anno che ha visto la Banca impegnata in importanti cambiamenti, abbiamo realizzato un utile di 123,1 milioni di euro: un risultato questo che risente della diminuzione fisiologica del 'reversal PPA' che, al netto delle imposte, scende dai 61 milioni di fine 2018 ai 47 milioni di fine 2019".

Guardando al contributo dei singoli settori alla formazione dei risultati economico-patrimoniali al 31 dicembre 2019, Il margine di intermediazione del Settore Imprese, che contribuisce per il 55,8% al totale, si attesta a 311,5 milioni di euro, con un decremento del 7,2% rispetto ai 335,5 milioni di euro al 31 dicembre 2018; ai buoni risultati in crescita nelle Aree di business Leasing e Crediti fiscali si contrappone appunto il minor contributo del 'reversal PPA' dell'Area di business Corporate banking e la sostanziale tenuta dell'Area crediti commerciali. Il totale dei crediti del Settore Imprese al 31 dicembre 2019 è pari a 5.924 miliardi di euro, sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente. In crescita invece il margine di intermediazione del Settore Npl, che ammonta a 252,4 milioni di euro, in aumento del 3,4% rispetto ai 244,2 milioni di euro al 31 dicembre 2018.



*Sul fronte del totale dei crediti verso la clientela valutati al costo ammortizzato, l'ammontare al 31 dicembre 2019 è pari a quasi 7,7 miliardi di euro, in aumento del 4,6% rispetto al 31 dicembre 2018. In quest'ambito, sostanzialmente invariato il Settore Imprese (+0,1% rispetto al saldo del 31 dicembre 2018), mentre cresce del 17,2% il Settore Npl, anche grazie al contributo del Gruppo Fbs e al Settore Governance & Servizi (+47,8% rispetto al saldo del 31 dicembre 2018).*

*Si rafforza il patrimonio netto consolidato del Gruppo che, al 31 dicembre 2019, sale a 1.539 miliardi di euro rispetto ai 1,459 miliardi del 31 dicembre 2018, con un incremento del 5,5%. I coefficienti del solo Gruppo Banca Ifis, senza considerare gli effetti del consolidamento nella controllante 'La Scogliera', al 31 dicembre 2019 si attestano per il Cet1 al 14,28% (rispetto al 13,74% al 31 dicembre 2018), per il Tier1 a 14,28% (13,74% al 31 dicembre 2018) e per il Total capital ratio al 18,64% (rispetto al 18,2% del dato al 31 dicembre 2018).*

*Tra i fatti di rilievo avvenuti nell'esercizio 2019 va segnalato il perfezionamento dell'acquisto di Fbs S.p.A., il quarto operatore nazionale specializzato nella gestione di Npl ipotecari e corporate. L'operazione, finanziata interamente grazie alla liquidità di cui Banca Ifis dispone, ha riguardato il 90% del capitale di Fbs per un controvalore di 58,5 milioni di euro pagato in denaro.*

*Ed è anche da segnalare il recente successo del collocamento di un'emissione obbligatoria di tipo 'Senior Preferred' destinata a investitori professionali per un ammontare pari a 400 milioni di euro. La transazione ha riscontrato una forte domanda con ordini finali, provenienti per oltre il 60% da investitori esteri, superiori di quasi tre volte l'importo allocato. Un'operazione, anche questa, che s'inserisce a pieno titolo nell'ottica del Piano industriale 2020-2020: "Il riconoscimento con il quale il mercato, non solo domestico, ha accolto questa operazione - afferma sull'argomento l'Ad Colombini - è un'importante conferma della solidità della Banca e della strategia di crescita sostenibile su cui puntiamo con il Piano industriale triennale. Banca Ifis - continua Colombini - torna in modo strutturale sul mercato istituzionale, a circa due anni dall'ultima emissione, con l'obiettivo di diversificare le proprie fonti di finanziamento, rendendo il mercato del debito una scelta strategica consolidata. Questa emissione sigla dunque un positivo ritorno al dialogo con gli investitori istituzionali, oltre a rappresentare il primo step del nostro piano di funding che, come da business plan, è funzionale alla crescita profittevole del business e in particolare dei due segmenti industriali 'core': Non performing loans e Commercial banking".*

G.C.

## BANCA IFIS

**Il Gruppo Banca IFIS è un player attivo nello specialty finance. Le principali attività di business sono: servizi e soluzioni di credito alle imprese e acquisizione/gestione di portafogli di crediti deteriorati. Banca IFIS ha un modello di business solido, sostenibile, diversificato che le consente di raggiungere risultati redditizi e in crescita. Fondata nel 1983 da Sebastien Egon Fürstenberg, attuale presidente, Banca IFIS è quotata dal 2003 alla Borsa di Milano (segmento Star).**





LUCIANO COLOMBINI - A.D.



# FINECO BANK

*Utili e ricavi in crescita nel 2019. "Il miglior risultato di sempre", ha commentato l'AD, Alessandro Foti*

**I**l 2019 ha rappresentato per Fineco il miglior anno di sempre, non solo per i numeri iscritti a bilancio ma soprattutto per la capacità di assecondare il bisogno dei clienti di trasformare la propria liquidità in forme di risparmio più efficienti.

Il risultato è un utile netto totale che rispetto all'anno precedente è balzato del 19,5% a 288,4 milioni di euro,

mantenendo la crescita a doppia cifra (+10%) anche per quanto riguarda l'utile netto rettificato per le voci non ricorrenti, a 268,8 milioni. Mentre aumentano del 4,7% i ricavi totali (657,8 milioni) e del 6,2% il risultato di gestione (408,2 milioni), il cost/income ratio ha registrato un calo al 37,9% (-0,9 punti percentuali). Il dividendo per gli azionisti è stato incrementato del 5,6% a 32 centesimi di euro per azione.







Confermata ancora una volta la forte solidità patrimoniale, con un Cet1 ratio consolidato al 18,12% e il Total capital ratio al 33,67%. L'ammontare dei crediti deteriorati è pari a soli 3,6 milioni ('coverage ratio' dell'85,92%) mentre i crediti deteriorati rispetto all'ammontare dei crediti di finanziamento verso clientela ordinaria si attesta appena allo 0,11%.

Cifre che confermano la validità del modello di business, unico nel suo genere, di FinecoBank, fatto di innovazione, trasparenza e semplicità. Un'eccellenza nella distribuzione innovativa di servizi finanziari che combina l'efficienza dei canali digitali con la professionalità di un grande network di Personal financial advisor.

E un modello che ha dimostrato di essere in grado di imporsi anche nella nuova cornice indipendente di FinecoBank, diventata 'public company' dopo l'uscita di Unicredit dalla compagine sociale.

In questo quadro non è marginale osservare come nel 2019 siano stati acquisiti 117mila 742 nuovi clienti, portando il totale a 1.357.833, in crescita del 6,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Se i numeri raccontano una storia italiana di successo, per Fineco è già pronta una nuova sfida verso orizzonti più ampi. L'obiettivo è il Regno Unito, dove il Gruppo guidato dall'Amministratore delegato e Direttore generale, Alessandro Foti, rilancia la propria offerta. La Banca ha infatti notificato alle autorità inglesi l'intenzione di aprire una branch commerciale, per poter così offrire gli Isa, i Sipp e pagamenti istantanei.

Per quanto riguarda lo sviluppo tecnologico, invece, la nuova piattaforma punta a rafforzare ulteriormente la produttività della Banca, combinando il modello del cyborg-advisory con il Big Data Analytics. In questo modo verrà reso più semplice per i clienti il processo di trasformazione della liquidità verso il risparmio gestito, grazie anche al lancio di nuovi prodotti di investimento adatti anche ai profili più prudenti e a nuovi prodotti assicurativi.

Fineco ha impostato inoltre un profondo rinnovamento dei servizi di banking e di pagamento per migliorare ulteriormente la 'customer experience'. Rinnovato in particolare il cruscotto per carte di credito e debito, pienamente digitalizzate, e la homepage conto e carte, sarà semplificato anche il processo per l'apertura del proprio conto.

Le novità si completano nel brokerage con la rimodulazione dell'offerta, il lancio di nuovi prodotti e l'allargamento dell'offerta Multicurrency. Nel settore degli investimenti prosegue l'impegno di Fineco Asset Management per rispondere con sempre maggiore rapidità ed efficacia alle esigenze della clientela, con il lancio di nuovi fondi protetti a capitale garantito. Al 31 dicembre scorso, FAM gestiva masse per 13,8 miliardi di euro, di cui 8,4 miliardi classi retail (+41,6% rispetto al 2018) e circa 5,4 miliardi relativi a classi istituzionali (+36,7% sul 2018).

A conferma dell'interesse della clientela nei confronti di forme di risparmio più efficienti, i solidi dati di raccolta mostrano che l'asset mix è sempre più orientato verso il risparmio gestito, con 3,3 miliardi di euro raccolti nel comparto. L'approccio da parte dei clienti è più cauto, orientandosi in particolare verso prodotti più conservativi come quelli a decumulo.

La forte fiducia nei confronti dei professionisti che compongono la Rete di consulenza Fineco è confermata dalla raccolta in 'Guided products & services', arrivata a 3,7 miliardi con una crescita del 35,5% sul 2018. E, dato ancora più significativo, l'incidenza dei 'Guided products' rispetto al totale gestito è salita a dicembre 2019 al 71% rispetto al 67% di dicembre 2018. L'aumento di questa percentuale mostra come, all'interno della vasta offerta messa a disposizione da Fineco, sia sempre più elevato il peso dei prodotti legati alla cyborg advisory.

*a cura dell'Ufficio Marketing*

## MARR

*L'esercizio si è chiuso con ricavi totali consolidati pari a 1.695,8 milioni di euro e utile netto a 66,6 mln nel 2019*

**R**icavi totali consolidati a 1,696 miliardi di euro rispetto a 1,667 miliardi del 2018. Ebitda ed Ebit rispettivamente a 128,5 e 99,1 milioni di euro, dopo l'applicazione del principio contabile dell'Ifrs 16 i cui effetti sono stati pari a +9,1 milioni di euro sull'Ebitda e +0,8 milioni sull'Ebit (nel 2018 Ebitda ed Ebit, che non scontavano gli effetti dell'Ifrs 16, erano stati pari a 119,3 e 99,2 milioni di euro). Risultato netto pari a 66,6 milioni di euro, con un Eps (Earnings per share, ossia l'utile per azione) di 1 euro. Dividendo di 0,80 euro per azione (0,78 euro l'anno precedente).

Con questi risultati del consuntivo 2019 MARR (Gruppo Cremonini) mantiene saldamente la leadership italiana nella distribuzione specializzata di prodotti alimentari alla ristorazione extra domestica.

*Un Gruppo, MARR, che nonostante le incertezze nei consumi derivanti dall'emergenza sanitaria legata al coronavirus mantiene salda la sua vicinanza ai clienti.*

È da evidenziare che il risultato netto del 2019, pari come detto a 66,6 milioni di euro (con un effetto dell'Irs 16 pari a -0,2 milioni), è sì in calo rispetto ai 68,5 milioni del risultato dell'esercizio 2018, ma questo deriva da oneri non ricorrenti netti per 0,6 milioni di euro che pesano negativamente sul bilancio 2019 e da oneri non ricorrenti netti che avevano invece portato un contributo positivo di 0,8 milioni di euro al bilancio 2018.

Quanto al patrimonio netto consolidato, al 31 dicembre 2019 è pari a 339,8 milioni di euro (324,3 milioni di euro nel 2018).

Interessante è osservare l'andamento delle varie aree di business: la principale è la 'Ristorazione commerciale e collettiva', che si compone a sua volta dei clienti delle categorie 'Street Market' (operatori della ristorazione commerciale non strut-







turata come ristoranti, trattorie, pizzerie, alberghi ed in generale strutture non appartenenti a gruppi o catene, e clienti del segmento bar e della ristorazione veloce) e 'National Account' (operatori della ristorazione commerciale strutturata e della ristorazione collettiva). La seconda gamba del business è il Wholesale' (grossisti).

*Le vendite nella 'Ristorazione commerciale e collettiva' (clienti delle categorie Street Market e National Account) crescono, portandosi nel 2019 a 1.424 miliardi di euro (1.394 miliardi nel 2018). Nella principale categoria dello 'Street Market' (ristoranti e hotel non appartenenti a Gruppi o Catene), che rappresenta la quota largamente maggioritaria del business di MARR, le vendite salgono a 1.128,2 miliardi di euro rispetto a 1.093 miliardi del 2018.*

*Le vendite ai clienti del 'National Account' (operatori della ristorazione commerciale strutturata e della ristorazione collettiva) nel 2019 sono pari a 296 milioni di euro (300,9 nel 2018), mentre le vendite ai clienti della categoria dei 'Wholesale' (grossisti), che per la quasi totalità sono relative a prodotti ittici congelati della pesca, si attestano a 242,4 milioni di euro rispetto ai 249,0 milioni del 2018.*

*Ed è da ricordare poi il colpo messo a segno da MARR, che il 13 novembre scorso ha acquistato il 34% delle azioni di Jolanda de Colò S.p.A. da Intrapresa S.r.l. ed ha contestualmente sottoscritto con la società Aba S.r.l. della famiglia Pessot - de Colò, che detiene il 66% di Jolanda de Colò, un accordo irrevocabile che assegna a MARR - a partire dal 31 marzo 2022 - l'opzione per l'acquisto di una partecipazione di maggioranza di Jolanda de Colò. Con questa operazione MARR entra in partnership con la famiglia Pessot - de Colò, nello sviluppo del segmento premium delle forniture alimentari al Foodservice. Un accordo strategico importante, perché Jolanda de Colò è tra i principali operatori a livello nazionale nel segmento premium (alto di*

*gamma) con oltre 21 milioni di euro di vendite nell'esercizio 2018 e circa 5mila clienti serviti con oltre 2mila prodotti dell'eccellenza culinaria.*

*Impossibile, vista l'emergenza sanitaria in atto e le sue conseguenze, effettuare previsioni sull'evoluzione della gestione 2020. "Le incertezze generate dalla diffusione dell'epidemia da Covid-19 non permettono in questa fase - afferma il Gruppo MARR - di esprimere ipotesi realistiche sugli effetti che il fenomeno potrà avere sui consumi generali e, per quanto riguarda l'attività di MARR, sul mercato del foodservice nel nostro Paese". MARR possiede una struttura organizzativa e distributiva capillarmente presente in tutto il territorio nazionale ed è in grado quindi di garantire l'adeguato livello di servizio a tutta la clientela ed in ogni area ed attività in cui siano presenti consumi alimentari extradomestici, anche quelli funzionali ai servizi pubblici e sanitari, quali ospedali e strutture per anziani.*

*Grazie alla propria consolidata leadership ed al suo network distributivo, MARR sta concentrando i propri sforzi nell'adeguare le misure organizzative e la gestione del servizio che continuano a ricevere gli apprezzamenti dai propri clienti i quali, afferma il Gruppo, "con il supporto di questo sistema distributivo, possono dedicare più efficacemente le proprie competenze nell'individuare possibili aree di futuro sviluppo".*

*Molto alta è anche l'attenzione che la Società riserva alla gestione dei crediti commerciali e dei costi operativi, che da sempre si caratterizzano in MARR per un'elevata incidenza nei variabili, con lo scopo di garantire la continuità della qualità, di prodotto e di servizio offerti al mercato, in modo da aiutare a lenire ove possibili le contingenti difficoltà ed essere assolutamente pronta a ritornare in piena attività appena le attuali incertezze troveranno soluzione.*

*a cura dell'Ufficio Marketing*

# MONDO TV

*Chiude il 2019 con il valore della produzione a 26,7 milioni di euro, in aumento del 20%. Utile netto a 3,83 mln*

**P**arte bene il primo anno del Piano quinquennale del Gruppo Mondo Tv, specializzato nella produzione e nella distribuzione di audiovisivi animati. Il bilancio consolidato 2019, infatti, si è chiuso con un ritorno all'utile netto per 3,8 milioni di euro (nel 2018 si era registrata invece una perdita netta di 38,7 milioni), con il risultato che è migliore rispetto ai dati di preconsuntivo del 16 dicembre 2019 (3,6 milioni). Tutti gli elementi economici e patrimoniali del bilancio consolidato 2019 evidenziano come

per il Gruppo il 2019 sia stato un buon anno e come il Piano quinquennale sia partito con slancio: il valore della produzione 2019 ammonta complessivamente a circa 26,7 milioni, rispetto ai 22,2 milioni del 2018 (+20%). Un incremento rilevante ascrivibile all'avanzamento dei nuovi progetti di Mondo TV. L'Ebitda è positivo per 16,4 milioni di euro, con una variazione del +46% rispetto al 2018 che evidenziava un valore positivo 11,2 milioni; l'Ebit è positivo per 6,3 milioni nel 2019 rispetto al valore negativo di 54,5 milioni del precedente esercizio; la Posizione finanziaria netta (Pfn) al 31 dicembre 2019 presenta



MATTEO CORRADI - P. e A.D.





un indebitamento netto di 1,4 milioni, rispetto ad una disponibilità netta di circa 8,1 milioni al 31 dicembre 2018, per effetto degli investimenti effettuati nella produzione delle nuove serie animate e dell'introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16, che estende alle locazioni operative il medesimo trattamento contabile previsto per quelle finanziarie. Senza l'effetto dell'applicazione del nuovo principio contabile la posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2019 sarebbe positiva per euro 0,1 milioni. Il patrimonio netto di Gruppo è pari a 60,4 milioni di euro, con un incremento di circa 2,2 milioni rispetto ai 58,2 milioni al 31 dicembre 2018. Sulla stessa linea i risultati della Capogruppo, che nel 2019 torna all'utile netto (3,7 milioni di euro) dopo i 38,7 milioni di perdita dell'esercizio precedente. Quanto ai ricavi, la Capogruppo mostra una crescita del 10%, con un incremento di 1,7 milioni di euro in valore assoluto. Il Margine operativo lordo passa da 11 milioni di euro del 2018 a 14,2 milioni del 2019, con un incremento pari a 3,2 milioni; l'incremento del 30% è stato determinato dal maggior volume dei ricavi unitamente ad un contenimento dei costi operativi. L'evoluzione prevedibile della gestione nel 2020 è intonata positivamente. La società sta implementando la linea strategica definita nel Business plan approvato dal Cda della Capogruppo lo scorso 10 dicembre, mediante acquisizione di nuove produzioni orientate al licensing e all'internazionalizzazione del Gruppo. Nel primo trimestre 2020 si è in particolare rafforzata la collaborazione con la società tedesca Toon2Tango, con l'avvio dello sviluppo di tre ulteriori produzioni e con il mandato di distribuzione mondiale a Mondo Tv, sia per i diritti televisivi che licensing di due ulteriori serie prodotte da terzi. Non sono previsti impatti significativi derivanti dalla crisi relativa al Covid-19, in quanto la Società si è strutturata in modo tale da portare avanti la normale operatività anche con strumenti di lavoro a distanza e non ci sono ad oggi rallentamenti significativi da parte dei fornitori sia nazionali che esteri. Per quanto

riguarda l'acquisizione di nuovi contratti, il gruppo dispone per i prossimi mesi dei contratti e liquidità sufficiente per raggiungere gli obiettivi prefissati nel piano industriale. Peraltro il settore dei media sembra al momento tra i meno impattati dall'emergenza, al contrario l'audience dei canali televisivi per ragazzi sono in momento in aumento e questo può costituire nei prossimi mesi un'opportunità di business per il Gruppo. Tornando al bilancio consolidato 2019, i ricavi sono in crescita del 19% sul 2018, con un incremento di 3,7 milioni di euro in valore assoluto. Tale aumento è dovuto prevalentemente allo sviluppo dei nuovi progetti da parte della Capogruppo e all'incremento di fatturato della controllata Mondo TV France. Con riferimento alla Capogruppo si segnala la realizzazione e consegna delle serie "Invention story", "Bat Pat 2", "Robot Trains Season 2 e 3" e "MeteoHeroes", mentre con riferimento a Mondo TV France l'incremento è conseguente all'ultimazione della serie "Rocky" e all'avanzamento della produzione della serie "Disco Dragon". La capitalizzazione delle serie animate realizzate internamente riguarda prevalentemente le produzioni della Capogruppo e della Mondo TV France ed è stata pari a 3,5 milioni di euro (2,7 milioni nel 2018); l'aumento è dovuto prevalentemente al maggiore avanzamento delle produzioni della controllata. Infine, è da ricordare che, nel nuovo business plan quinquennale, gli obiettivi strategici del Gruppo Mondo Tv partono "dal cambio generale nel panorama del mercato audiovisivo e dal nuovo business model che si sta imponendo a livello internazionale. La produzione di serie di cartoni animati in coproduzione con i giocattolai, soprattutto asiatici, continuerà ad essere il core business del gruppo, ma questo sarà integrato da nuove fonti di ricavi, che nel Business plan quinquennale vengono individuati con grande attenzione e precisione.

*a cura dell'Ufficio Marketing*



MASSIMO DELLA PORTA - P.



# SAES GETTERS

*Crescita a doppia cifra dei risultati 2019. In forte aumento il margine operativo lordo a 36,5 milioni di euro (+38,9%)*

**F**atturato in marcata crescita e significativo miglioramento di tutti gli indicatori economici e finanziari. È questo il quadro del rendiconto 2019 del Gruppo Saes, pioniere nello sviluppo della tecnologia getter e leader mondiale in una molteplicità di applicazioni scientifiche e industriali che richiedono condizioni di alto vuoto.

I Ricavi netti consolidati salgono nel 2019 a 182,4 milioni di euro rispetto ai 160,3 milioni del 2018, con una crescita organica - al netto dell'effetto positivo dei cambi (+4,3%) - del 9,5%. Il Fatturato complessivo di Gruppo sale del 12,7%, passando da 172,2 milioni di euro del 2018 a pari a 194 milioni del 2019. L'Utile operativo consolidato, pari a 26,8 milioni, è in fortissimo aumento (+77,7%) rispetto a 15,1 milioni del 2018. L'Ebitda consolidato schizza in alto del 38,9% a 36,5 milioni di euro (20% dei ricavi), in marcata crescita rispetto ai 26,3 milioni (16,4% dei ricavi) dell'esercizio 2018. L'Utile netto da attività operative del 2019 è stato pari a 19,7 milioni di euro (10,8% dei ricavi consolidati), in fortissimo incremento rispetto a una perdita pari a -7,7 milioni di euro nel 2018 (-4,8% dei ricavi consolidati).

Quanto all'Utile netto consolidato del 2019, è stato pari a 19,8 milioni di euro (10,9% dei ricavi consolidati) e si confronta con un utile netto pari a 232,3 milioni di euro (145% dei ricavi consolidati) del precedente esercizio. Ma questo arretramento è solo apparente, perché nel 2018 incideva moltissimo, nel dato finale, l'utile netto della plusvalenza lorda (262,4 milioni di euro) generata dalla cessione del business della purificazione dei gas.

E anche il 2020 in termini di business è partito bene, con le vendite del primo bimestre cresciute del 17,3%. Escludendo l'effetto positivo dei cambi (+2,8%), la crescita organica è stata pari a +14,5%. Anche se una guidance sul 2020 oggi non è effettuabile, perché i potenziali effetti dell'emergenza sanitaria legata al coronavirus non sono ad oggi determinabili e, afferma il Gruppo, "saranno oggetto di costante monitoraggio nei prossimi mesi". La strategia di sviluppo del Gruppo Saes rimane comunque invariata. Si sottolinea, inoltre, che la connotazione del Gruppo su scala globale sia manifatturiera, sia commerciale, e la presenza in business tipicamente anticiclici, primo fra tutti quello dei dispositivi medicali, riducono il rischio.

Passando dal bilancio consolidato del Gruppo Saes a quello della Capogruppo Saes Getters S.p.A, l'esercizio 2019 vede un fatturato pari a 62,1 milioni di euro (57,2 milioni nel 2018) e un

utile netto pari a 14,4 milioni di euro (258,2 milioni nel 2018), in calo sempre per la plusvalenza generata dalla cessione del business della purificazione dei gas.

Soddisfazione, ma grande amarezza per l'emergenza sanitaria legata al Covid-19, da parte dell'Ingegnere Massimo della Porta, Presidente di Saes Getters S.p.A: "La soddisfazione per gli ottimi risultati dell'esercizio 2019, che ancora una volta confermano la bontà delle scelte strategiche operate, è purtroppo vanificata dalla recente evoluzione della ben nota epidemia di coronavirus. La nostra attenzione - scandisce il Presidente Della Porta - è oggi principalmente rivolta all'implementazione di procedure che assicurino la tutela dei nostri dipendenti e la continuità del business. I settori in cui opera il Gruppo, in primo luogo quello dei dispositivi medicali, sono storicamente meno esposti alla ciclicità e questo ci fa restare fiduciosi".

Tra l'altro, sul fronte dell'emergenza sanitaria il CdA ha deliberato di donare 0,5 milioni di euro agli Istituti di ricerca impegnati in prima linea contro il coronavirus, nonché alla Protezione civile.

Tornando ai ricavi netti consolidati 2019, come detto il Gruppo ha realizzato +13,8% rispetto al 2018 toccando i 182,4 milioni di euro, mentre se si scorpora l'effetto cambi - che è stato positivo e pari a +4,3% - la crescita organica è stata pari a +9,5%, principalmente trainata dal business dei dispositivi medicali in Nitinol (maggiori volumi, distribuiti su varie linee di prodotto e su diversi mercati applicativi) e dai comparti delle Sma per applicazioni industriali (vendite di fili educati per applicazioni consumer electronics e di componenti per applicazioni luxury) e dei dispositivi elettronici (maggiori vendite sia di componenti getter per sensori termici per applicazioni di sorveglianza e industriali, sia di getter avanzati per il mercato consumer electronics). Infine, risulta in crescita organica anche il business "Sintered components for electronic devices & lasers", trainato dalle applicazioni legate alla difesa e all'avionica.

Includendo anche la quota parte dei ricavi delle joint venture, il fatturato complessivo del 2019 è stato pari a 194 milioni di euro, in aumento del 12,7% rispetto a 172,2 milioni di euro nel 2018, principalmente grazie al maggior fatturato consolidato e all'incremento dei ricavi della joint venture Saes Rial Vacuum S.r.l. Nella joint venture Actuator solutions i ricavi sono invece diminuiti del 7,5%, penalizzati dal rallentamento nel comparto dell'auto, solo parzialmente compensato dai proventi per sviluppi in ambito telecom.

*a cura dell'Ufficio Marketing*

# VITTORIA ASSICURAZIONI

*L'utile netto civilistico in crescita nel 2019 si attesta a 74,4 milioni.  
Tutti i target indicati nel piano 2017-2019  
sono stati pienamente raggiunti*

**U**na Compagnia solida e liquida. Questa realtà del Gruppo Vittoria Assicurazioni esce pienamente confermata dal bilancio consolidato 2019, che centra tutti i target del Piano industriale 2017-2019 e mostra come la Compagnia presenti risultati più che positivi nonostante l'anno sia stato caratterizzato - rispetto all'esercizio precedente - da una maggiore incidenza dei sinistri gravi, derivanti da fenomeni atmosferici.

*Una Compagnia che, proprio perché solida e liquida, è scesa in campo contro il coronavirus presentando a clienti e agenzie due pacchetti di interventi pensati e realizzati per*

fronteggiare il momento storico di forte emergenza sanitaria.

*Tra queste azioni predisposte dalla Compagnia a favore dei clienti ci sono: la sospensione delle azioni giudiziali di recupero di premi, franchigie e rivalse almeno fino a fine settembre 2020; l'incentivazione del rinnovo con mensilizzazione dei premi senza interessi e accesso al pagamento delle prima rata anche tramite bonifico bancario; la possibilità di pagare i premi in scadenza tramite app a partire dal quinto giorno prima della data di scadenza del titolo; la possibilità di rinnovo con estensione della durata a 14 mesi con frazionamento mensile senza interessi per gli esercenti e gli operatori del settore turismo; la possibile*

CESARE CALDARELLI - A.D.







estensione del periodo di mora a 60 giorni; la copertura del caso 'epidemia' per le polizze sanitarie di rimborso spese sanitarie e di area da ricovero; due mesi gratuiti di copertura assicurativa per coloro che appartengono al settore turistico, alberghiero e della ristorazione.

*Mentre tra le azioni a favore delle agenzie si segnalano:* la sospensione delle rate delle rivalse fino a dicembre 2020; la sospensione dell'incasso delle partite non assicurative almeno fino a settembre 2020; l'anticipo immediato del 90% della liquidazione delle incentivazioni maturate; il superamento del protocollo economico 2020 e concessione di ulteriori agevolazioni a sostegno della produzione dei rami elementari.

*Un impegno molto forte, quello messo in campo sul fronte coronavirus da Vittoria Assicurazioni che, in considerazione dell'elevata volatilità dei mercati finanziari, ha deciso anche di consentire ai propri Agenti di proporre soluzioni ad elevato contenuto di protezione del capitale.* Ad esempio, per il prodotto multiramo Vittoria InvestiMeglio DoppiaEvoluzione gli intermediari potranno derogare la ripartizione del premio, arrivando fino al 90% di Gestione separata. In caso di situazioni particolari e motivate potranno anche emettere contratti utilizzando tariffe rivalutabili al 100% in Gestione separata.

*Venendo ai dati del bilancio 2019, i numeri vedono la Raccolta premi in crescita del 3,3% rispetto all'esercizio precedente, il risultato del conto tecnico Rami danni in aumento del 30,2%, toccando i 119,5 milioni di euro, il Combined ratio conservato in miglioramento a 89,7%. L'Utile netto consolidato si attesta 79,2 milioni, la redditività è un aumento con il Roe che cresce a 13,9% (era al 12,7% nel precedente esercizio), mentre il Patrimonio netto consolidato ammonta a 659,6 milioni dopo la fusione per incorporazione di Vittoria Capital S.p.A in Vittoria Assicurazioni S.p.A. Il Solvency II ratio (l'indicatore di solvibilità al 191,5% entrato a regime il primo gennaio 2016 con il nuovo sistema di vigilanza prudenziale Solvency II) è al 191,5%.*

*L'Utile netto di Vittoria Assicurazioni registra un calo da 99,6 ai 74,4 milioni di euro, ma si tratta di una flessione solo apparente perché, spiega la Compagnia, "l'esercizio precedente era stato caratterizzato da proventi straordinari derivanti dalla cessione della partecipazione Camfin S.p.A.". Per lo stesso motivo l'Utile netto consolidato del Gruppo passa dai 100,4 milioni di euro dell'esercizio 2018 ai 79,2 milioni del 2019.*

*Il dividendo resta a 0,3 euro per azione.*

*Analizzando i settori dei premi complessivi (che come detto nel 2019 crescono del 3,3%, attestandosi a circa 1,471 miliardi di euro contro 1,424 miliardi del 2018), il Ramo danni mostra un aumento del 2,1%, arrivando a 1,221 miliardi di euro, ed è forte la crescita dei premi dei Rami Vita (+9,4%, a 249,8 milioni di euro).*

*Buoni anche i risultati della Gestione finanziaria con i proventi patrimoniali netti, connessi a investimenti con rischio a carico della Compagnia, che ammontano a 54,1 milioni di euro, che tiene conto di svalutazioni su partecipazioni di circa 10 milioni. Tale risultato mostra un deciso calo rispetto agli 83,7 milioni dell'esercizio precedente, ma solo perché l'esercizio 2018 includeva i proventi derivanti dalla cessione della partecipazione in Camfin S.p.A., per complessivi 38,6 milioni al lordo dell'effetto fiscale.*

*Tornando ai Rami danni, la raccolta dei premi Auto è in crescita dell'1,8% e ammonta a 883,4 milioni (867,9 milioni nel 2018), mentre quella dei premi Non Auto è in aumento del 2,9% ed è pari a 337,4 milioni (327,9 milioni a dicembre 2018).*

*Complessivamente il Combined ratio conservato è a 89,7% e riflette un rapporto sinistri a premi del 65,1% (67,6% nel 2018), nonostante nel corso del 2019 si sia assistito ad una maggiore incidenza dei sinistri legati, come detto, a fenomeni atmosferici che hanno colpito il territorio italiano e di sinistri di importo rilevante che hanno colpito principalmente la garanzia incendio e relativi a rischi già presenti da tempo in portafoglio.*

*a cura dell'Ufficio Marketing*

DA SINISTRA:  
LUCA UGOLINI, CO-FOUNDER E CFO  
SABRINA TADDEI, CO-FOUNDER E CMO  
MARCO TADDEI, CO-FOUNDER E CEO





# TOGETHER PRICE

## LA PIATTAFORMA SICURA “MADE IN ITALY” PER CONDIVIDERE GLI ABBONAMENTI DIGITALI

*La startup lanciata da Lventure Group ha sviluppato una soluzione sicura ed efficace per la gestione dei pagamenti digitali dei piani multi-utente*

**A**l giorno d'oggi le piattaforme che offrono servizi digitali, specie quelli in abbonamento, fanno parte della nostra vita quotidiana. Film, musica, videogames, software per le attività di ufficio o per i singoli professionisti: servizi che scandiscono il ritmo delle attività di ogni giorno, ma spesso caratterizzati da un costo singolo molto alto. Agevolarne l'utilizzo attraverso la possibilità di usufruire di piani multi-abbonamento previsti dai singoli provider, grazie a un sistema di pagamento di gruppo sicuro e affidabile è l'idea alla base di **Together Price**, startup lanciata da **Lventure Group** attraverso il suo Programma di Accelerazione **LUISS EnLabs**.

Una soluzione calata appieno nel contesto odierno della *sharing economy*, che segna la fine dell'era della proprietà per lasciare spazio all'accesso, un sistema dove i beni e i servizi non occorre possederli ma li si usa solo quando se ne ha bisogno, pagando in proporzione (*pay per use*).

È questo il motivo che ha innescato, da ormai sette anni, il cambio di direzione delle aziende che hanno trasformato non solo il modo in cui è possibile accedere ai loro prodotti, ma anche il *pricing* di vendita. L'elevata competizione del mercato ha spinto poi i *digital provider* a diventare sempre di più produttori di contenuti e ad offrire con un unico piano di abbonamento l'accesso all'intero catalogo.

«L'offerta seppur completa e con un costo dilazionato nel tempo, in alcuni casi non è stata così competitiva da trasformare l'intera "user base" in utenti paganti, soprattutto per le generazioni più giovani che non potendo contare su un reddito stabile, erano impossibilitate ad abbonarsi. Le aziende hanno introdotto per questo motivo i piani family o di gruppo, che permettono agli utenti di ridurre il costo dell'abbonamento dividendo la spesa per il numero di utilizzatori», spiega **Marco Taddei, CEO di Together Price**.

Un mercato in forte crescita, caratterizzato però da una problematica importante: la mancata conoscenza da parte delle persone delle regole per condividere l'uso di questi piani di condivisione rispettando i termini di servizio. Problematica che contribuisce alla proliferazione della contraffazione dei servizi stessi.

«Ad esempio - continua Marco - condividere Netflix Premium significa farlo con un massimo di 4 dispositivi; Nintendo Switch Online prevede la condivisione tra 8 utenti Nintendo che non devono per forza risiedere allo stesso indirizzo: regole molteplici e diverse che delineano l'uso condiviso».

Dall'analisi di questo problema e dall'esperienza diretta del suo CEO si gettano le basi di Together Price.

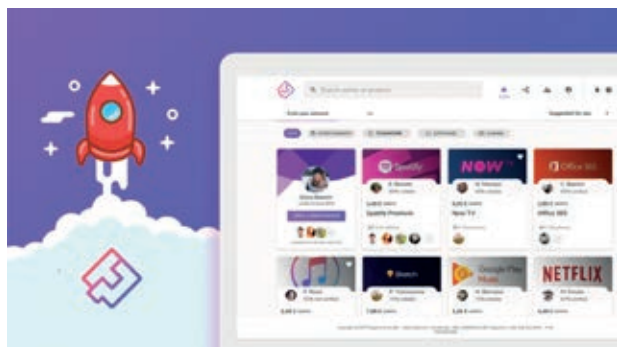
«Ho vissuto per diversi anni in California e, per dividere con i miei coinquilini le spese dell'affitto, delle bollette e dei vari abbonamenti, utilizzavamo alcune app nate proprio per condividere i costi della vita domestica. Una volta tornato in

Italia, per dividere alcune spese con Luca e Sabrina, che poi diventeranno i miei Soci in Together Price, mi sono accorto che non esisteva ancora nessuna piattaforma per agevolare queste spese comuni. Da un bisogno personale ma comune a molte persone e da un'analisi del mercato, nasce dunque Together Price», racconta Marco.

Dopo un anno di attività online in cui la startup raccoglie le prime metriche e la prima traction, nel 2017 Together Price ottiene il primo investimento di 80 mila euro entrando nel Programma di Accelerazione di LVenture Group, LUISS EnLabs. Dopo 5 mesi di lavoro intenso, che permette di perfezionare il prodotto e validare il modello di business, la startup chiude un primo aumento di capitale di 175 mila euro, grazie a LVenture Group e ad alcuni business angel di **Angel Partner Group (APG)**.

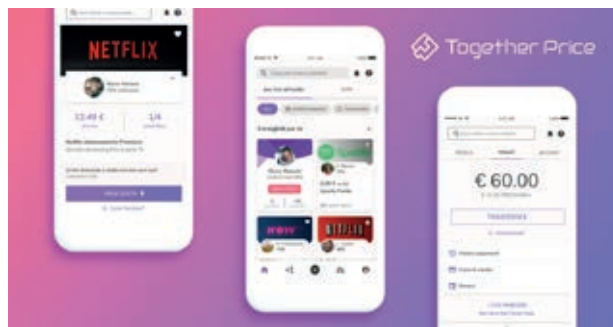
Nace così Together Price, il primo **Digital Identity Network** per regolamentare il mercato dei servizi digitali condivisibili, fornendo agli utenti un supporto per condividere in modo semplice, legale e sicuro. Together Price offre 3 funzionalità principali con le quali è possibile gestire tutto il ciclo di condivisione di un abbonamento digitale in modo corretto. Together Price infatti permette di creare il proprio gruppo, di comunicare al suo interno e di raccogliere le quote di ognuno mese per mese.

I gruppi di condivisione sono formati da due o più persone che fanno parte di un abbonamento Multi-Utente allo scopo di condividere l'uso di un prodotto o servizio. Ciascun fornitore ha regole diverse in relazione alle categorie di individui con cui è possibile condividere il proprio account tra cui familiari, coinquilini, amici e collaboratori.



**Together Price** è il primo **Digital Identity Network** per regolamentare il mercato dei servizi digitali condivisibili, fornendo agli utenti un supporto per condividere in modo semplice, legale e sicuro. Together Price offre 3 funzionalità principali con le quali è possibile gestire tutto il ciclo di condivisione di un in modo corretto. Together Price infatti permette di creare il proprio gruppo, di comunicare al suo interno e di raccogliere le quote di ognuno mese per mese.

[www.togetherprice.com](http://www.togetherprice.com)



La gestione dei pagamenti in Together Price è davvero semplicissima. Passa tutto dal *wallet*: un portafoglio digitale in cui gli *admin* dei gruppi ricevono e raccolgono le quote dei *joiner* degli stessi, e in cui i *joiner* possono ricevere i rimborsi delle quote inviate, nel caso in cui lo richiedessero. I pagamenti possono essere effettuati mediante IBAN, ma anche attraverso N26 e Hype. Una soluzione pratica e sicura che viene apprezzata dal mercato. Ad oggi la startup ha raccolto capitali per 1 milione e 700 mila euro, grazie a LVenture Group, business angel italiani e internazionali e a **Samaipata Ventures**, il fondo di investimento con sede a Madrid verticale su *e-commerce* e *disruptive marketplace*. Grazie agli investimenti ricevuti Together Price ha potuto iniziare il suo percorso di internazionalizzazione in Spagna, Regno Unito e America latina, mentre l'uscita nel mercato americano è prevista per aprile 2020 con l'obiettivo di arrivare a 1.000.000 di utenti e incrementare in pochi mesi l'attuale *user base* di 700.000 registrati *cross country*.

«A maggio 2020 è previsto il lancio dell'app Android e stiamo sviluppando una carta virtuale Together Price utile agli utenti non solo per raccogliere le quote dei servizi condivisi, ma per pagare online con le quote ricevute il costo dei servizi stessi. Un'innovazione che proietterà Together Price nel mondo Fintech», conclude Marco Taddei».



**LVenture Group S.p.A.** è una holding di partecipazioni quotata sul MTA di Borsa Italiana che opera nel settore del Venture Capital, investendo in startup digitali con un modello di business scalabile a livello globale. Assieme al suo acceleratore LUISS EnLabs, nato da una joint venture con l'Università LUISS, LVenture Group si è affermata come punto di riferimento sul panorama dell'innovazione in Italia. Un ecosistema ad alto tasso di contaminazione replicato in due realtà italiane: un Hub nel cuore di Roma e uno spazio dedicato all'innovazione digitale presso Milano LUISS Hub. Il portafoglio di LVenture Group conta ad oggi oltre 70 startup. Il modello di business è basato sulle plusvalenze derivanti dalle exit delle startup in portafoglio.

[www.lventuregroup.com](http://www.lventuregroup.com)



# SMART WORKING

## UNA POSSIBILITÀ NON UNA RISPOSTA

*Come il volto è l'immagine dell'anima,  
gli occhi ne sono gli interpreti*

di DIEGO MINUTI

**L'**epidemia che si è scatenata sulla Terra, anzi contro la Terra, sta mettendo alla corda il sistema sanitario dei tantissimi Paesi direttamente coinvolti (ma anche quelli che lo sono in minima parte corrono contro il tempo per attrezzarsi a contrastare il contagio), contribuendo anche a rivoluzionare la vita sociale. Ma non solo. L'esigenza di

ridurre al minimo i contatti diretti tra le persone ha determinato l'adozione di misure che oggettivamente comprimono i normali comportamenti che sono alla base della nostra quotidianità.

Mascherine, guanti, distanza fisica tra persone che parlano tra di loro, passeggiano o assistono ad un evento pubblico, diniego alle uscite da casa, limitate solo ad emergenze: non siamo alle tavole della Legge, ma ci siamo abbastanza vicino, se è vero che per i trasgressori sono previste sanzioni, anche pesanti.

Ma un aspetto che occorre oggi considerare riguarda il forte impulso che le Istituzioni intendono dare alle forme di lavoro alternative, in questo modo ritenendo che possano limitare i contatti e quindi, di conseguenza, abbassare l'ipotesi di contagio.

Premesso che la salute pubblica deve restare al di sopra di tutto - per assurdo che possa apparire, anche rispetto a quella del singolo soggetto -, resta in agguato il sospetto che, facendo dell'epidemia di corona virus il fulcro di una leva, si voglia attivare una forza che spinga sempre di più a comprimere gli spazi fisici del lavoratore, relegandolo in un ambiente (casa) lontano da quello canonico, ma che non ha costi per il datore di lavoro, aumentando per quest'ultimo i margini di profitto.

Intendiamoci, non si può essere contrari al telelavoro, ma il disegno che sembra si stia delineando in queste settimane non appare conseguenza di una situazione emergenziale, quanto il tentativo di ridefinire il ruolo del lavoratore, dotandolo di beni strumentali per svolgere le proprie mansioni, ma strappandolo da un ambiente comune, che ha certamente un costo per il datore di lavoro, ma che è anche il luogo di confronto, di approfondimento, magari anche di occasioni di competitività che non può che fare il bene dell'impresa o dell'ufficio. Il lavoratore che opera da casa resta un soggetto produttivo che magari riesce ad organizzare meglio la sua vita - privata e di lavoro -

ma in un ambiente che lo imbozzola, lo segrega nel perimetro della propria abitazione.

Per semplificare, se certamente lo rende un soggetto con grandi margini di autonomia, innegabilmente lo avvia alla solitudine lavorativa. Chi spinge verso quello che viene definito smart working, lavoro snello, ha certamente grande attenzione per i costi. Che, ammettiamolo, dallo smart working subiscono un consistente ridimensionamento.

Ma tutto questo ha un costo in termini di rapporti umani, e non parliamo solo di quelli tra i singoli lavoratori, ma anche per chi - utente, del pubblico e del privato - cerca il contatto, senza filtri tecnologici, con chi è il suo interlocutore al quale si rivolge per risolvere un suo problema, aspettandosi di ottenere risposte.

La stessa definizione che, dello smart working, dà il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali è chiaro: **"Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività"**.

Sì, questa è la cornice normativa, ma c'è poi una questione culturale, se con questa accezione possiamo definire il modo degli italiani di rapportarsi con l'altro. Certo, è la voce lo strumento primario che l'uomo usa per comunicare, ma ci sono anche i gesti, le mani, gli atteggiamenti, le espressioni del viso. All'estero ci si accusa di gesticolare troppo quando parliamo e di questo i "non italiani" hanno fatto un topos che ci viene incollato addosso, anche se, nel corso di un dialogo, le nostre mani sono educatamente posate sul grembo.

Ma è come ci rapportiamo all'altro che ci viene contestato, quasi che cercare di creare un ponte perfetto tra due persone sia un problema o, peggio, lo stigma di impreparazione o mancanza di eleganza.

E questo vale anche nello stesso ambiente di lavoro dove non basta solo la parola o l'incrociare lo sguardo attraverso uno strumento al gido come lo schermo, che rimanda l'immagine.

Qualcosa che cela non solo i sentimenti, ma anche lo stato d'animo. Questo è però un discorso che potrebbe apparire di maniera, antiquato, di retrovia.

Ma quanto meno pone un interrogativo: qual è prezzo che siamo disposti a pagare al dio Progresso?

# SENZA PREVENZIONE, NEL 2040 IL CANCRO DEVASTERÀ I PAESI POVERI

## SECONDO L'OMS, I CASI REGISTRERANNO UN BALZO DI + 81 PER CENTO

di BRIAN GREEN

**L**a ricerca in campo medico ha i suoi tempi, come hanno insegnato l'emergenza corona virus e gli sforzi e le risorse spese per trovare un vaccino e cure efficaci. Ma alla fine, sia pure spesso tra enormi difficoltà, la ricerca riesce a regalare all'umanità (non certo a costo zero) nuovi strumenti per vivere meglio, quando non addirittura vivere meglio e più a lungo. Due condi-

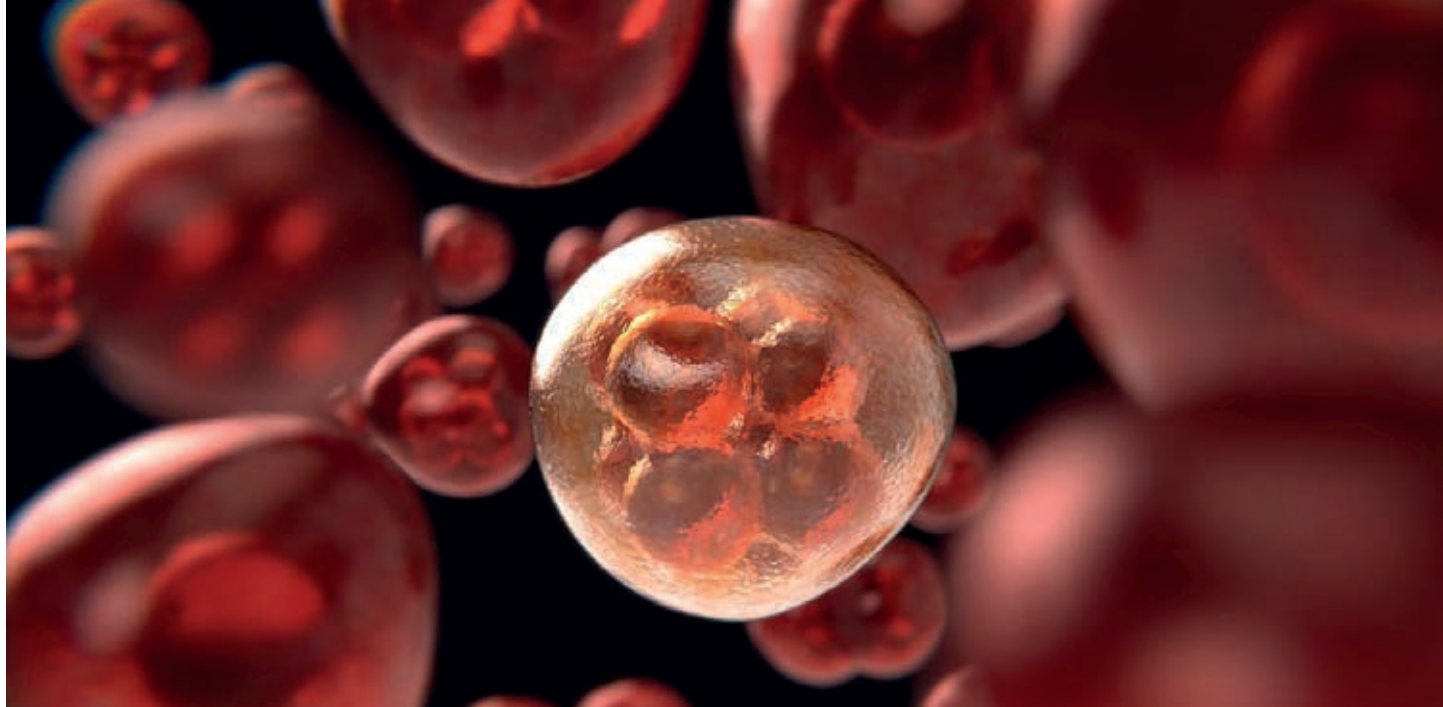
zioni che non sempre marciano assieme. Ma i ricercatori sono parte di una società, di una collettività che, per alzare i suoi standard di vivibilità, deve definire i comportamenti minimi per non cedere alle malattie. Ma non è sempre così o, almeno, non è così in tutto il mondo dove spesso i principi della prevenzione vengono ignorati, lasciando i soggetti a continuare a vivere come ritengono, senza tenere conto che alcuni comportamenti sono nocivi. Paradigmatico di questo concetto è come in molti Paesi poveri o che a questa condizione si avvicinano la prevenzione sia totalmente ignorata. Tanto che l'Organizzazione mondiale della Sanità, sulla base di modelli matematici che si basano su evidenze e non certo su sensazioni, ha delineato per molti di questi Paesi, nei prossimi decenni, un quadro assolutamente drammatico per quanto riguarda la lotta al cancro. Una lotta che nelle nazioni economicamente forti si basa, oltre che sull'intervento medico, anche su una capillare informazione su quali siano i comporta-

menti da evitare. Questa cornice ha portato l'Oms a delineare un panorama di medio periodo, secondo il quale entro il 2040, nei Paesi cosiddetti poveri, i casi accertati di cancro registreranno, rispetto al dato attuale, un balzo dell'81 per cento addebitabile al mancato utilizzo di risorse sufficienti a condurre efficaci campagne di prevenzione. Basta guardare a quanto l'Oms ha rilevato nel 2018, con 18,1 milioni di nuovi casi di cancro in tutto il mondo e con una proiezione che, appunto entro il 2040, si attesterà su numeri ancora più drammatici, che potrebbero oscillare su una previsione ottimistica di 29 milioni di nuovi casi

sino a quella più pessimistica di 37 milioni. La lievitazione del numero di casi accertati riguarderà essenzialmente i Paesi in cui la ricchezza può essere definita bassa o media, dove i tassi di sopravvivenza sono i più drammatici del pianeta. Prevenzione significa anche diagnosticare per tempo l'insorgenza di tumori ed intervenire. Ma questo è difficile in Paesi che combattono quotidianamente contro la povertà, in cui larghissimi strati della popolazione vivono sotto la soglia della sopravvivenza. Questa situazione costringe i Governi a destinare al settore della Sanità risorse limitate, circoscritte alla lotta alle malattie infettive ed ai problemi legati all'assistenza di madri e bambini, in aree ad altissimo tasso di natalità. L'analisi di questa situazione potrebbe portare lontano, a discutere di come le disuguaglianze economiche e finanziarie tra Paesi determinano un abisso sui diversi modi di fronteggiare malattie come il cancro. Ma non è questa la sede. Piuttosto è forse il caso di riflettere sul messaggio che ci arriva







dall'Oms. "Quando le persone hanno accesso alle cure primarie ed ai sistemi di riferimento - queste le parole di Ren Minghui, vicedirettore generale dell'Organizzazione mondiale della Sanità - il cancro può essere individuato in anticipo, trattato in modo efficace e curato". Una affermazione che forse appare banale, prevedibile, abbastanza scontata e che invece sottolinea come la lotta al cancro ha diverse prospettive di successo a seconda della situazione economica dei singoli Paesi. Anche perché il cancro - se non affrontato per tempo e con cure efficaci - spesso infligge indicibili sofferenze, ma contestualmente isola la persona che ne è stata colpita dal tessuto produttivo del suo Paese, con un processo di sottrazione di risorse che non sono solo umane. In effetti l'Oms indica poche, ma sostanziali soluzioni per prevenire l'insorgenza di nuovi casi di tumore, che peraltro sono state da tempo adottate nei Paesi industrializzati, dove l'informazione è di per sé uno strumento di lotta al male. Quindi campagne di lotta contro il fumo (cui viene addebitato il 25 per cento dei decessi determinati dal cancro); la vaccinazione contro l'epatite B, che viene considerata l'anticamera del tumore al fegato; la vaccinazione contro il papilloma virus umano (per contrastare il cancro cervicale). "Se mobilitassimo diverse parti interessate per lavorare insieme, potremmo salvare almeno 7 milioni di vite nel prossimo decennio" è l'appello lanciato da Tedros Adhanom Ghebreyesus, direttore dell'OMS, partendo anche dalla constatazione che la ricerca ha contribuito a ridurre il numero di decessi per cancro. Ma è una contrazione che riguarda essenzialmente i Paesi ricchi, quelli cioè che possono destinare maggiori risorse economiche. Cosa che si è tradotta in programmi di prevenzione, diagnosi precoce e screening. Azioni concrete che, combinandosi con il progredire della ricerca e il miglioramento conseguente dei trattamenti, hanno contribuito a ridurre il tasso di morte prematura di circa il 20% tra il 2000 e il 2015. Una percentuale che però non ha trovato riscontro nei Paesi poveri. Dove, ha detto Elisabete Weiderpass, direttore dell'Agenzia internazionale per la ricerca sul cancro, la riduzione è stata solo del 5%. Se il cancro si combatte anche con la prevenzione, quando il male colpisce spesso lascia dietro di sé non solo lo strascico fisico della malattia, quanto la difficoltà di chi ne è stato colpito di riadattarsi alla vita normale, di riuscire ad accan-

tonare le paure che il tumore crea. Spesso, quando ad esserne colpite sono le donne, la malattia ed il suo doloroso lascito si combattono cercando di riappropriarsi del proprio aspetto. Cosa che poco o nulla c'entra con la voglia di riconquistare la bellezza che il male ha intaccato, quanto con la necessità di tornare alla normalità ed alla comprensione che solo prendendosi cura di se stesse può essere affrontata vittoriosamente la battaglia per uscire definitivamente dal tunnel del dolore. Su questa strada da tempo si sono incamminati i volontari di una organizzazione benefica che opera in Canada, "Belle et bien dans son peau", una denominazione che si può tradurre come un invito a vivere al meglio in un fisico bello (o nuovamente bello). L'organizzazione cerca di aiutare le donne che sono state colpite dal cancro a convivere con la malattia, accompagnandole in un difficile cammino. Donne che, nella maggior parte dei casi, confessano che prima di aderire al programma hanno a lungo esitato nell'errata convinzione che il cancro e le sue conseguenze sono cose che si devono combattere nella solitudine. Poi, capendo cosa "Belle et bien dans son peau" propone, vi si avvicinano e solo pochissime non ultimano il percorso che, spesso venendo dopo cure mediche e sedute di chemioterapia, propone informazioni su come prendersi cura della pelle, come truccarsi, come disegnare le sopracciglia. Cosa, quest'ultima, che è molto più di un accorgimento di natura estetica. "È molto importante per noi - dice Maria-Lena Clarke, che da mesi combatte il cancro - perché perdiamo le sopracciglia e perché esse definiscono il viso e che, per me, è stato molto importante". Dopo i suggerimenti per truccarsi, arriva il capitolo dedicato alla gestione della caduta dei capelli. Una cosa che riguarda sia gli aspetti psicologici, ma anche pratici come la scelta di una parrucca e come curarla, come acconciare i capelli con una sciarpa o con un cappello. Durante il seminario viene affrontata anche la questione dell'igiene cosmetica, importante perché il sistema immunitario è indebolito da malattia e trattamenti. "Oggi, quando a una donna viene diagnosticato un cancro - dice ancora Suzanne Aranda, direttore della comunicazione e delle pubbliche relazioni dell'Organizzazione, - viene impostato rapidamente il suo piano di trattamento. Ciò che viene spesso trascurato è il lato emotivo e psicologico della malattia".

# ATTACCHI DI PANICO

## L'ALTRA FACCIA DEL CORONAVIRUS

**Q**uando ci sentiamo in pericolo, per un periodo di tempo prolungato e con un'intensità alla quale non riusciamo ad adattarci, entriamo in quella che viene solitamente definita *ansia*. Sentirsi in pericolo è per lo più una questione soggettiva, al punto che in una stessa situazione una persona mostra paura mentre un'altra no. Inoltre la paura è spesso irrazionale come dimostra l'esempio delle fobie specifiche (un serpente, un topo o uno scarafaggio possono fare paura a una persona ma non a un'altra, anche senza che ci sia un vero pericolo). Oggi, in tutto il mondo, assistiamo ad un pericolo *oggettivo e reale*. L'ultimo Coronavirus, il COVID-19, è una minaccia tangibile, sia per la nostra salute che per la nostra economia, entra nelle nostre case attraverso i media, ci costringe a cambiare abitudini di tutta la vita e arriva perfino a uccidere alcune tra le persone intorno a noi. Questo fa salire il livello di ansia di tutti, non soltanto di coloro i quali si trovano in condizione di dover convivere con il possibile contagio. Se per alcune categorie di persone come il personale sanitario e i commessi delle farmacie e dei negozi che devono restare aperti si tratta di dovere affrontare una insolita

quantità di stress, anche per la maggior parte delle persone, che devono stare a casa e rinunciare a uscire, devono combattere una lotta quotidiana con un nemico invisibile che sanno di non poter sottovalutare. Già pochi mesi fa, nella situazione pre-virus, per molti, se non per tutti, la vita era complicata. Lo stress e la nostra incapacità di gestirlo, il nostro rifiuto di accontentarci di quello che abbiamo, le crisi finanziarie e la preoccupazione per la salute hanno sempre influito sulla nostra tranquillità, al punto che, quando l'ansia cresceva troppo, di tanto in tanto o spesso, qualcuno cominciava a soffrire di veri e propri attacchi di panico. E allora cosa succede se il Paese si ferma e i media cominciano a snocciolare le cifre sui morti come in un bollettino di guerra? Cosa succede se la vita non può più proseguire come prima, perché sono state prese misure così straordinarie che sembra di stare in un film di fantascienza distopica? Che tipo di impatto psicologico può avere sulle persone che si preoccupano per le conseguenze future di una nuova crisi economica? Quando niente intorno a noi sembra essere come era prima, quando si vedono le strade, che fino a pochi giorni prima erano piene di traffico, con i negozi chiusi e i supermercati vuoti, tutto sembra surreale e la cosa fa impressione. Questo modo di vedere ciò che ci circonda, il fatto di percepire la realtà in un modo che non riconosciamo perché non





fa parte del nostro bagaglio di conoscenze, ci trasmette una sensazione strana, che ci fa allarmare. Gli psicologi chiamano questa sensazione *derealizzazione*. Questa è una sensazione tristemente nota a coloro i quali soffrono di ansia, che è spesso associata al Disturbo di Panico. In una situazione come quella odierna, insomma, non è troppo facile distinguere uno stato di emergenza vero e proprio (si ha la sensazione che ci sia qualcosa che non va, in un certo posto se all'improvviso è deserto e immediatamente si pensa che forse è meglio andarsene al più presto) da uno stato immaginario (il nostro cervello ci dà l'illusione che il momento che stiamo vivendo non sia reale e si prova uno stato di confusione che dà la sensazione di una perdita di controllo), quindi il passaggio allo stato di allarme può diventare quasi automatico. La preoccupazione di non sapere come andranno a finire le cose, trovarci di fronte all'incertezza finanziaria, dover disinfettare tutto, essere nell'impossibilità di sapere se il nostro vicino di casa sia entrato in contatto con un portatore sano del virus e di conseguenza se lo è diventato a sua volta, tutto questo non fa altro che aumentare il nostro livello di quello che gli psicologi chiamano *arousal*, cioè lo stato di allerta, con la conseguenza che questo presto si muta in stress e quindi ansia. Cosa fare in questi casi? La risposta non è molto diversa da quella che si sarebbe potuto dare prima del gennaio 2020. Innanzitutto bisogna cercare di razionalizzare. Ci sono una serie di accortezze da rispettare, ovvero nuove abitudini da imparare. Come quando si impara qualsiasi cosa nuova, anche in questo caso inizialmente prestare consapevolmente attenzione a tutti gli accorgimenti necessari per evitare il contagio può essere faticoso e stressante. In fondo anche quando si impara un'attività come andare in bicicletta o nuotare si possono affrontare pericoli, reali o immaginari, come pensare di cadere e rompersi un braccio o immaginare di

bere acqua di mare e affogare. Eppure si razionalizza. Ovvero si pensa che in qualche modo quello stesso processo di apprendimento è qualcosa attraverso cui sono già passate molte persone e presto o tardi hanno imparato tutte. Ebbene, gestire la nuova situazione (rispettare l'isolamento, la distanza nei negozi, i guanti e le mascherine, la disinfezione dei prodotti acquistati, ecc.) può richiedere un tipo di attenzione al dettaglio che, finché non ci saremo abituati, porterà sicuramente molto stress, e non ci abitueremo finché non accettiamo il nuovo (temporaneo) stato delle cose. Perché per superare qualsiasi cosa, anche la più avversa, bi-

## *“Cosa succede se la vita non può più proseguire come prima”*

sogna prima poter accettare lo stato delle cose così com'è. Se un problema non lo si riconosce in quanto tale non si può cominciare a risolverlo. Nella situazione attuale, dunque, bisogna sforzarsi di vivere il momento presente al meglio, non immaginare illusoriamente che il pericolo non ci sia o sognare il momento in cui l'emergenza sarà finita. In altre parole non ha senso evitare di prendere tutte le precauzioni che ci vengono imposte, perché il pericolo è reale, ma nello stesso tempo bisogna prendere il positivo della cosa, restare rilassati rispettando le regole e le limitazioni e godersi i momenti che prima davamo per scontati, per esempio, o incominciare qualcosa, per noi o per le persone per noi significative, che prima non avevamo mai neppure preso in considerazione. Ogni cosa ha lati positivi e negativi, si tratta solo di imparare a porre l'attenzione dove scegliamo di farlo.

di Paolo D'Alessandro  
Psicologo - Psicoterapeuta



# LA #CULTURA NON VA IN #QUARANTENA

*Arte, teatro, musica, libri, tv e radio ai tempi del Covid-19*

di FRANCESCO D'ALFONSO

«**D**a oggi in tutta Italia saranno chiusi cinema, teatri, concerti e musei. Una scelta necessaria e dolorosa. Ma la cultura può arrivare nelle case». Con questo tweet, lo scorso 8 marzo, il ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo Dario Franceschini, in ottemperanza alle nuove misure di contenimento del Covid-19, ha lanciato un appello affinché il mondo della cultura e dell'arte non cada nel silenzio e ancor più nel dimenticatoio. Come dire: la cultura non va in quarantena, anzi può essere la compagna ideale per le lunghe giornate di isolamento. Leggere libri, ascoltare musica, ma anche andare virtualmente a teatro, o visitare un museo e una mostra. Un invito che il sistema culturale italiano ha prontamente recepito, reagendo all'emergenza sanitaria in maniera compatta, con energia e creatività, nonostante la crisi profonda che i pur giusti provvedimenti governativi stanno provocando a migliaia di

operatori del settore, artisti, professionisti, fondazioni, associazioni e imprese (senza contare i milioni di fruitori dell'arte e della cultura, e la reale paralisi del turismo).

La Rai, per prima, ha ripensato il proprio palinsesto con un occhio particolare ai ragazzi: i canali di Rai Cultura, da sempre dedicati alla divulgazione culturale, artistica e scientifica, hanno iniziato a concentrarsi maggiormente sulla didattica, offrendo una ricca serie di programmi dedicati alla storia e approfondimenti pensati appositamente per gli studenti.

Nato in questi giorni di emergenza, il profilo Instagram *SOSLet-tura* ha già migliaia di follower: protagonisti di questa originale idea sono, appunto, i libri. A chi rivolgersi per ricevere consigli di lettura se non agli scrittori stessi? Questa la domanda che ha spinto a lanciare l'hashtag *#librichecisalvano*, con cui il profilo sta crescendo, grazie alle numerose adesioni di scrittori e di addetti ai lavori del mondo dell'editoria. Agli oltre 850 milioni di studenti di tutte le età - dalle elementari all'università - che non stanno frequentando le lezioni, ha pensato invece l'Unesco, che ha deciso

di aprire la sua biblioteca digitale, la più grande al mondo; la World Digital Library, infatti, comprende oltre 20mila documenti, tra testi, immagini, mappe, registrazioni ed è disponibile in sette lingue.

Dopo l'hashtag *#iorestoacasa*, è arrivato l'hashtag *#artechecura*. Moltissimi musei hanno risposto all'appello del Mibact offrendo la possibilità di veri e propri tour virtuali all'interno delle sale e attraverso le collezioni d'arte: una pratica già diffusa da tempo, ma che in questo difficile periodo sta riscuotendo un enorme successo.

Dai Musei Vaticani alla Reggia di Capodimonte, dagli Uffizi alla Pinacoteca di Brera, dal MAXXI al Museo Egizio di Torino, tutti i più importanti musei italiani stanno promuovendo l'utilizzo delle piattaforme online per accogliere virtualmente i visitatori.







Le Scuderie del Quirinale, dopo la chiusura della mostra "Raffaello.1520-1483", hanno riaperto virtualmente le porte con video-racconti, approfondimenti e incursioni nel backstage che, attraverso i canali social, permettono di ammirare alcune tra le più belle opere esposte, presentando dettagli e curiosità sull'arte del pittore rinascimentale e sulla più grande rassegna mai tentata finora. Con l'hashtag #RaffaelloOltreLaMostra è possibile inoltre ascoltare il racconto dei curatori e partecipare virtualmente agli incontri che si erano tenuti a Palazzo Altemps prima dell'apertura al pubblico dell'esposizione.

Con le sale da concerto e i teatri d'opera chiusi, molte orchestre e musicisti si sono organizzati per offrire concerti in streaming dalle loro case o da sale vuote, mentre molte istituzioni hanno aperto i loro archivi digitali: lo stanno già facendo, tra gli altri, il Teatro Regio di Torino, con l'iniziativa #operaonthesofa, la Fenice di Venezia, che con il claim "State a casa, vi veniamo a trovare noi!" pubblica concerti e opere sui social, il Teatro dell'Opera di Roma, con l'iniziativa "Teatro digitale", il Teatro di San Carlo che, lanciando l'hashtag #stageathome, ha reso disponibili online alcuni

degli spettacoli delle passate stagioni, il Teatro Massimo di Palermo che, con lo slogan "Non vi lasceremo senza musica" ha dato il via a una programmazione no stop di opere, concerti e spettacoli sulla propria web tv.

La radio, infine: forse il miglior strumento per far fronte alla quarantena e mantenere vivo il dibattito culturale e artistico dell'Italia al tempo del Covid-19. Rai Radio 3, come sempre in prima linea quando si tratta di cultura, sta offrendo un palinsesto ricchissimo di appuntamenti, fra teatro, letteratura e musica. Oltre alle dirette dedicate ai concerti e al teatro, è possibile ascoltare anche le affascinanti letture dei grandi classici della letteratura, da "I Promessi Sposi" a "Il fu Mattia Pascal", passando per la "Peste" di Albert Camus a "Lessico familiare" di Natalia Ginzburg.

Insomma, le possibilità di trasformare questa reclusione forzata in forme nuove di arricchimento non mancano. Con la consapevolezza che la cultura e la bellezza possono realmente farci affrontare in modo più sereno il presente e aiutarci a guardare con occhi rinnovati il futuro prossimo, quando questa terribile emergenza sarà finalmente conclusa.



# PERFORMANCE ART, BREVE RITRATTO IN RICORDO DI ULAY

di STEFANIA ASSOONA

“È con grande tristezza che ho saputo della morte del mio amico ed ex partner Ulay. Era un artista e un essere umano eccezionale, ci mancherà profondamente. In questo giorno è confortante sapere che la sua arte e la sua eredità vivranno per sempre”.

Marina Abramovic, in un post su Facebook, ha espresso così il suo cordoglio, per la scomparsa dell'artista e fotografo tedesco Ulay, per un certo tempo suo compagno di vita. Frank Uwe Laysiepen in arte Ulay, nato nel 1943, scomparso il 2 marzo scorso per un tumore è stato un artista performer, accademico tedesco e fotografo e una delle figure chiave della performance art degli anni '70.

Marina Abramovic' come performer inizia la sua attività negli

anni '60, e per il lungo percorso di ricerca e di espressione si definisce “la nonna della Performance Art”. La sua opera è da considerare un vero e proprio canone del performativo. Nella mostra-spettacolo *The Artist is Present*, del 2010 il suo lavoro trova la sintesi di tutte le sue ricerche, fondando l'elemento della spettacolarizzazione dell'evento allo svolgersi dell'azione per arrivare all'apice con “Metodo Abramovic” (2012), che vede la pop star Lady Gaga tra i principali sostenitori. Come descrive Sonia D'Alto su Artibrune: “(...) La tecnica della Abramovic' si fonda sulla ritualità, mai sull'improvvisazione. Mettere in atto, fondare o restituire ritualità sono costanti del suo lavoro, poiché queste sono, secondo l'artista, le uniche modalità che ci permettono di abbattere quella scissione dualistica propria della cultura occidentale, che separa corpo e mente, uomo e natura. L'uso della simbolo-







gia dei colori tibetani, degli oggetti primitivi o delle tradizioni indigene restituiscono nella forma, ciò che nella teoria è dato dal parallelo sviluppo degli studi post-colonialisti". (Artribune n.40) Abramović e Ulay realizzano in particolare: *Imponderabilia* (1977), in cui si trovano nudi in una porta, costringendo chi entra a passare tra loro i loro corpi; *Breathing In / Breathing Out* (1977), in cui inspirano ed espirano dalle bocche dell'altro fino alla quasi totale mancanza di fiato; *Relation in Time* (1977), schiena contro schiena con i capelli legati insieme; *Light / Dark* (1977), in cui alternavano a vicenda i loro volti; e *Nightsea Crossing* (1981-1987), una performance in cui siedono in silenzio l'uno di fronte all'altra su un tavolo di legno il più a lungo possibile. Quando decidono di concludere la loro collaborazione artistica e le loro relazioni personali nel 1988, danno vita a *The Lovers*: ognuno inizia da una parte diversa a percorrere la Grande Muraglia cinese fin quando non si incontrano nel mezzo. Ma chi è esattamente un Performer? L'artista performer, di regola attua la sua azione coinvolgendo generalmente uno o più dei quattro elementi base: tempo, spazio, il suo corpo e il pubblico. La performance d'artista può essere fatta in qualsiasi luogo e senza limiti di durata e si concretizza nell'azione di un individuo, solo o in un gruppo, svolta in un particolare luogo e in un particolare lasso temporale, che nel suo insieme costituisce l'opera stessa. Pionieri e precursori di questa espressione furono i Dadaisti con le loro esibizioni non convenzionali di poesia, tenute spesso al Cabaret Voltaire di Zurigo da Richard Huelsenbeck, Tristan Tzara o le intuizioni concettuali di Marcel Duchamp. Body art, Fluxus, Poesia D'Azione e Intermedia sono alcune delle diverse applicazioni della Performance Art. Alle quali ci sentiamo di includere anche il Flashmob per la forza del messaggio che unisce grandi porzioni di umanità concentrate nell'esprimere lo stesso

sentimento nello stesso momento. Un personaggio, controverso, fatto rientrare in qualche modo nella categoria dell'artista Performer che spesso fa parlare di sé è l'austriaco Hermann Nitsch, processato varie volte e condannato a ben tre pene detentive. Nitsch cerca di insinuarsi nel subconscio del singolo colpendolo con immagini di animali sanguinanti e sacrificati in croce. Questi gesti portano il singolo ad entrare in contatto con il proprio essere animale più profondo e istintivo, e quindi a toccare gli ambiti più bui e nascosti del proprio essere, che sono normalmente repressi dalla società umana, prenderne coscienza e rifiutare così l'innata potenzialità e tendenza tipicamente umane alla violenza e alla distruzione, elevando il proprio ego alla spiritualità. Inutile descrivere come gli animalisti (secondo noi giustamente) contestino "il metodo catartico" di Hermann Nitsch, boicottando e raccogliendo firme per non permettere lo svolgersi delle sue cruente "mostre". Tutto un altro stile espressivo, decisamente più poetico è quello inventato dal Performer francese Yves Klein (1928-1962) precursore della Body Art e incanalato poi nel Nouvelle Realisme. Yves Klein è noto per aver usato come un pennello vivente il suo stesso corpo immergendolo nel colore. Con la tecnica dei pannelli viventi Klein realizzò le *Antropometrie*, stendendo sulla tela delle "tracce di vita" grazie al corpo di alcune modelle nude. Il suo modo artistico è legato poi al celebre tono di blu, con la creazione nel 1956 di un tono oltremare intenso e ipnotico, brevettato come *International Klein Blue* (IKB). Con questo tono di blu, esaltato dall'utilizzo del fissativo Rhodopas, Klein ha materializzato lo spazio infinito, in cui viene contenuto tutto: il punto di unione tra terra e cielo, il razionale e l'irrazionale, l'immateriale, in un unico colore esclusivo unico senza altri limiti, fluido, senza punti o linee, si concretizza e sintetizza l'arte di Klein, che lascia ipnotizzati a guardare l'effetto tridimensionale di questo blu profondo che sembra catturarci, portandoci dentro la tela. Insomma, come disse Lucio Fontana: "Le idee non si rifiutano, germinano nella società, poi pensatori e artisti le esprimono". A questo possiamo aggiungere che taluni riescono, con la loro arte a conquistare un pezzetto di eternità.



# NUOVI STILI DI VITA AI TEMPI DEL COVID-19

*Italiani, popolo di navigatori, esploratori, santi ed eroi...  
...in quarantena*

**I**l periodo di contagio da Covid-19 costringe a passare gran parte del tempo in casa, fatto salvo poche attività esterne essenziali. Siamo tutti dentro le statistiche e in questo periodo più che mai. Contagiati, non contagiati, e quelle categorie più drammatiche, dei ricoverati gravi in Terapia Intensiva e dei deceduti, ai quali riserviamo tutto il nostro più grande abbraccio. Tra questi dati ci sono poi i cittadini ubbidienti che seguono le linee guida del Governo restando a casa. I più fortunati, quelli con la certezza di un lavoro, si dedicano allo smart working, gli altri sperano nell'attesa che tutto passi presto ma la loro permanenza in casa non è sempre serena, per l'incertezza del futuro lavorativo. Nel primo periodo, di permanenza forzata in casa, per alcuni si è allungato il tempo destinato al sonno, che, come dicono gli antropologi, è una difesa naturale, che protegge atavicamente l'uomo dalla fragilità della depressione, poiché in tale stato, fin dagli albori dell'umanità, l'uomo è più vulnerabile, e quindi facile preda dei pericoli. Passato questo primo periodo, poi ci si ritrova a considerare per la prima volta la propria casa, quella che a malapena si viveva per poche ore al giorno, più che altro

la sera, per guardare la TV e poi andare a dormire e che ora, in questo tempo sospeso, sembra apparire sotto una luce differente. Si rivaluta l'importanza dello spazio esterno: un giardino, un terrazzo, un balcone, che in questo tempo di clausura diventano un bene necessario, un valore aggiunto indispensabile. Chi non ne possiede uno sta già pensando di cambiare casa, forse di trasferirsi in campagna, alle porte della città. Avverrà una inversione di tendenza? Quel riavvicinamento al centro della città, che da qualche tempo era la tendenza a livello internazionale, ancora una volta cambierà? E il mercato immobiliare, come si modificherà? Quali esigenze nuove creerà a livello abitativo, questo modo nuovo di vivere, in cui sarà necessario passare molto più tempo in casa, anche quando l'emergenza sarà finita? Intanto abbiamo fatto uno studio su come la gente sta trascorrendo questo tempo. C'è una prima suddivisione tra single, famiglie senza figli e con figli, per questa ultima categoria poi occorre un'ulteriore suddivisione tra quelle con figli molto piccoli o grandi. A parte il lavoro da casa, tutte le categorie affrontano la vita in casa influenzati dal loro status familiare. Per tutti, single e non, in ufficio o a casa, lavorare al chiuso al com-







puter non fa molta differenza, anzi, possono farlo senza doversi vestire in modo adeguato e col frigo accanto. Il Covid ha offerto la più massiccia sperimentazione dello smart working mai verificata prima e intorno alla redditività, pregi e difetti, possibilità di controllo o meno delle ore di lavoro, si stanno impegnando moltissimi organi di verifica e studio in tutto il mondo. Tutti, si dedicano ad attività casalinghe per le quali finalmente hanno tempo libero; chi usa i social attivando conversazioni in gruppo, chi mette in ordine, spostando mobili reiventando gli spazi; svuotando armadi e liberandosi finalmente di quello che non serve più. Le attività creative aiutano contro la depressione e l'ansia, perciò, se si dispone di un terrazzo o un balcone, si incoraggia ad allargare i propri orizzonti della botanica, curando quel che c'è o creando un piccolo orto di erbe aromatiche, o un angolo di piante tropicali in un a piccola serra. Alcuni si dedicano ad altre attività creative per le quali non avevano più tempo, riprendendo gli studi di musica, delle lingue straniere, chi inizia o riprende a dipingere, chi compone poesie, chi cucina imparando o sperimentando. Il web offre corsi di ogni tipo, dal fitness alla cucina, dalle lingue straniere, alle scienze. Altri riscoprono il modellismo: dal veliero scala 1:20 con ogni particolare perfettamente riprodotto, al carrarmato da guerra, mentre resta un must have il Lego o il puzzle (ma dai 10.000 pezzi in su). Molto più rari ma molto apprezzati, quelli con la sindrome da bibliotecari-archivisti, che leggono, riordinano, classificano i loro volumi, suddividono la libreria per argomento. I single contrariamente a quanto si creda sono quelli più allenati e organizzati alla vita in casa in solitudine; in tempi normali, se escono di solito è per lavorare, sono carrieristi, non hanno orari, sono spesso troppo impegnati per crearsi una famiglia e a parte qualche aperitivo o cena amano viaggiare, e per loro il vero problema, casomai, si porrà più avanti, se non potessero realizzare la vacanza che si erano proposti di fare, mentre TecnoGym aveva già da tempo aperto un settore produttivo destinato alla palestra in casa con macchine adatte allo scopo, e la mancanza della palestra può essere colmata facilmente. Lo stesso spirito vale per le famiglie senza figli, (specialmente quelle che hanno scelto di non averne), che si adattano allo stesso modo mentre cambia tutto per le famiglie con figli. Le famiglie con figli, spe-

cialmente già grandi, oltre alle attività già descritte hanno la responsabilità del nucleo, per cui coinvolgono i figli, li seguono nello studio, ingaggiano gare alla playstation, ma non sempre è facile gestire l'iperattività dei ragazzi che senza possibilità di socializzare con i coetanei, fare sport e uscire possono diventare insofferenti. Tenerli occupati con piccoli lavoretti, responsabilizzarli e riconoscere il merito con apprezzamenti ben esternati può essere molto positivo. Bello anche chi ha attivato un gruppo di lettura/cineclub, in ambito familiare, in cui si leggono dei libri o si guarda un film e poi lo si commenta, educando il proprio nucleo al dialogo, al confronto ad esternare ciò che si sente. Scivolando invece sul faceto di questioni semi serie, si è rilevato come alcuni genitori, quelli più impegnati normalmente nel lavoro, si sia proposta la questione del supermercato e della spesa, che con la cucina, diventa il fulcro di tutto un pensiero e un'organizzazione strategica cruciale, alla quale bisogna adattarsi specialmente se si hanno figli con esigenze alimentari, abitudini, cose che piacciono o no con cui doversela vedere a ogni pranzo e cena. Là dove cucinare per i figli, è una questione per certi versi "nuova" solitamente delegata alla domestica debitamente istruita, o alle mense scolastiche, ai nonni, sorgono delle piccole difficoltà, date dallo stress da prestazione ai fornelli, trovando perfino qualche genitore impreparato, ma tutto molto superabile, specialmente con l'aiuto di qualche consegna a domicilio. I figli piccoli, in quanto tali hanno invece genitori più allenati con le esigenze di cibo, ma quelli tra i tre e i cinque anni, tuttavia bisogna tenerli occupati senza esagerare con smartphone o tv, per cui ci si attiva rispolverando vecchi giochi come "il teatrino" con pupazzi che si indossano come guanti, il disegno da colorare, la lettura di favole, l'ascolto della musica, specialmente quella classica, rilassante, educando i piccoli ai suoni armonici, alla bellezza. Un po' impegnativo ma ne vale la pena. Passerà, ma in qualche modo questo tempo drammatico e incerto lascerà un suo percorso intimistico, come un lungo viaggio in fondo a noi stessi, che da soli o con i familiari, anche così indifesi, impotenti, impreparati, tuttavia inevitabilmente usciremo più forti, acquisendo da questa esperienza nuova, nuovi input.

S.A.

# HOME TRAINING

## OVVERO COME RESISTERE ALLA QUARANTENA

**I**l momento che stiamo vivendo ci ha costretti a modificare le nostre abitudini. La maggior parte delle persone è a casa in attesa del ritorno alla vita "normale". Negozi, ristoranti, uffici chiusi e anche le palestre sono chiuse. Nel frattempo, nei nostri momenti di pausa, oltre a dedicarci alla lettura di quel libro che non riuscivamo a finire di leggere, o a vederci tutte le serie TV possibili indulgendo nel consumo di alimenti non proprio sani, possiamo alternare queste attività ad un proficuo allenamento casalingo. Come dicevano i latini *Mens sana in corpore sano*, è assolutamente fondamentale ritagliarsi del tempo per smaltire le tossine di troppo e farci salire un po' il livello di serotonina per combattere la noia e in alcuni casi anche la depressione per questa difficile quarantena. Non c'è nulla di meglio che provare a fare un po' di esercizio in casa, o chi può sul proprio terrazzo o giardino. Ci sono molte App interessanti che possono aiutarci in questo proposito. App per lo Yoga o per un Workout più intenso. Occorre soltanto un tappetino e oggetti di uso comune come bottiglie d'acqua che possono fungere da pesetti, una sedia sulla quale appoggiarsi, ma anche solo un asciugamano. Fra le diverse App di Training possiamo scaricare **Fitbit Coach**, con esercizi audio o video personalizzati con diversi livelli di difficoltà e durata dai 7 ai 60 minuti. Con **Adidas Training by Runtastic**, si può scegliere tra vari esercizi di fitness mirati a specifiche parti del corpo, da fare a casa per mantenersi in allenamento e tonificare o bruciare calorie. Si può optare anche per una routine da compiere giornalmente a seconda dell'obiettivo che vogliamo raggiungere. **Home Workout** è invece una App in cui, scegliendo la frequenza di allenamento settimanale, si ha la possibilità di scegliere diversi tipi di training e inoltre gli

esercizi sono suddivisi in 3 fasce di difficoltà: principianti, intermedi, avanzati. In ogni settore troviamo diversi esercizi mirati ad allenare specifiche parti del corpo. **MyFitnessPal** oltre all'esercizio fisico, focalizza l'attenzione anche sul corretto regime alimentare in modo da intensificare i risultati. **Nike Training Club** offre allenamenti personalizzati e gratuiti volti a raggiungere obiettivi come perdita di peso o massa muscolare in un tempo dalle 4 alle 8 settimane. Con oltre 190 allenamenti basati su forza, resistenza, ma anche Yoga e mobilità che possa coinvolgere ogni parte del corpo. E ancora **Virtuoso**, una App gratuita in cui più ci si allena maggiori sono i premi che si possono ricevere tra voucher e sconti da riscattare ad esempio su Amazon. Se invece si ha più bisogno di elasticizzare il corpo e rilassarsi, una App molto interessante è **Down Yoga**, che offre la possibilità di scegliere tra varie discipline di Yoga: dall'Hatha più tradizionale, alla pratica Vinyasa per sudare di più o alla Rigerante per allungare la muscolatura e allentare le tensioni. Completamente gratuita per i principianti. La maggior parte di queste App può essere collegata a delle piattaforme di Health-Tracking come Google Fit per monitorare tutti i movimenti che si fanno giornalmente, da una semplice camminata ad un movimento più cardio. Inoltre raccoglie i dati sul consumo delle calorie, dati sulla nutrizione e l'utente stesso può aggiornare i dati sul proprio peso quotidiano così da poterne valutare la variazione nel tempo. Mai come in questo periodo l'attenzione di ognuno è focalizzata sulla salute propria e dei propri cari, l'esercizio fisico assieme ad una corretta alimentazione non può che contribuire in tal senso rinforzando il nostro sistema immunitario e rendendoci più sani fisicamente ma anche spiritualmente.

L.C.





# OPEN FIBER NON SI FERMA

**FINO AL 20 APRILE  
METTIAMO  
A DISPOSIZIONE  
DEGLI OPERATORI  
ADERENTI**

**60€ DI SCONTO PER CHI  
CHIEDE LA FIBRA FTTH  
DI OPEN FIBER.**

A tutti gli italiani che, nonostante i disagi, stanno adottando i comportamenti virtuosi che possono accelerare l'uscita dall'emergenza COVID-19 vogliamo esprimere tutta la nostra vicinanza. Ma vogliamo anche offrire a tutti i residenti nelle aree coperte dalla nostra rete l'opportunità di dotarsi di uno strumento insostituibile per velocizzare e rendere più affidabile la loro connessione a condizioni veramente speciali.

**#OPENFIBERNONSIFERMA**

open fiber





PAGO  
RICARICO  
TRASFERISCO  
RICEVO  
ACQUISTO  
VIAGGIO  
CONDIVIDO

APP POSTEPAY.  
ALLA TUA GIORNATA  
NON SERVE ALTRO.

Posteitaliane

Postepay

**Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.** App Postepay è un'applicazione web di Postepay S.p.A. dedicata ai dispositivi di tipo mobile, quali smartphone o tablet, scaricabile gratuitamente dal Play Store del sistema operativo di riferimento (Android di Google). Per l'utilizzo dell'App Postepay - che presuppone l'accesso ad internet regolato contrattualmente dal rispettivo gestore telefonico - occorre seguire una procedura di autenticazione e accesso e di abilitazione della/e Carta/e Prepagata/e Postepay nominativa/e del titolare. Per i pagamenti contactless occorre uno smartphone e/o tablet Android abilitato ed aderire al servizio Google Pay di Google LLC, per le cui condizioni si rinvia ai relativi Termini di Utilizzo di Google LLC. Per le condizioni contrattuali ed economiche delle Carte prepagate Postepay, consulta i relativi Fogli Informativi disponibili presso gli Uffici Postali, su [www.postepay.it](http://www.postepay.it) e [www.poste.it](http://www.poste.it), Sezione Trasparenza.