

intervista a



CORRADO PASSERA
Fondatore e CEO di illimity

PENSARE IN GRANDE E CREARE NUOVE COMPETENZE PER IL MONDO DEL LAVORO

di **Chiara Lupi**

Da Olivetti a illimity, la carriera di Corrado Passera ha un comune denominatore: una grande capacità trasformativa che ha portato il banchiere, che è stato prima manager e poi Ministro per lo Sviluppo Economico e Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, a dare impronte significative alle realtà nelle quali ha operato. Con una naturale predisposizione a pensare in grande ha trasformato Ambroveneto in Intesa Sanpaolo, una delle più solide banche europee, mentre è sotto gli occhi di tutti l'approccio schumpeteriano di distruzione creativa che ha reso Poste Italiane un attore efficacemente al servizio della nostra economia. In Italia tutto si può fare, sostiene Passera, ma bisogna impegnarsi. Partendo dal rivoluzionare un sistema formativo che produce professioni facilmente sostituibili e, anziché stimolare creatività e imprenditorialità, incentiva l'uniformità. Cavalcare il cambiamento e non subirlo, prestare un'attenzione autentica a sostenibilità e diversità sono alcuni dei valori sui cui poggia una solida cultura abbinata alla capacità di tradurre in pratica il cambiamento. Possiamo dunque aspettarci che illimity – nome che esprime l'intrinseco desiderio di non porre alcun limite a un'avventura imprenditoriale che ha quasi quattro anni di vita – farà ancora molto parlare di sé.

A poco più di un anno dalla fondazione di illimity (settembre 2018) è arrivato il covid. Come avete reagito e quali risultati avete raggiunto?

La pandemia ha avuto un impatto complessivo e anche illimity ne è stata coinvolta. Ricordo la nostra apprensione durante la primavera 2020: avevamo ancora le tipiche sfide di una startup da superare e il mondo del credito alle Piccole e medie imprese (PMI) – il nostro focus principale – era considerato ad alto rischio dalla gran parte degli investitori. Certamente il nostro essere 'nativi digitali' ci ha molto aiutati anche in quel periodo nel rapporto con i nostri clienti, che non hanno mai dovuto subire interruzioni di servizi e di rapporto.

In effetti gli illimiters (il personale di illimity, ndr) hanno avuto meno difficoltà di altri durante i vari lockdown perché la nostra organizzazione e i nostri sistemi informativi hanno previsto fin dall'inizio che si potesse lavorare sia dall'ufficio sia da casa. Abbiamo raggiunto i risultati che ci eravamo proposti: siamo una banca con circa 5 miliardi di attivo, un utile previsto per il 2021 tra i 60 e i 70 milioni di euro – che significa un Return on Equity (ROE) di circa il 10% – e un solido profilo di rischio e patrimoniale.

Parliamo di transizione digitale: pensa che i vecchi modelli spariranno?

La transizione digitale porta una rivoluzione in tutti i settori e



**illimity è un banca
con 5 miliardi di attivo,
un utile previsto per il 2021
tra i 60 e i 70 milioni di euro**

probabilmente farà tramontare molti vecchi modelli di business, ma offre anche opportunità prima inimmaginabili sia in termini di efficienza, di efficacia decisionale e commerciale sia di nuovi prodotti e servizi. Si potranno prevedere difficoltà per le imprese che, in ogni settore, non sapranno innovarsi profondamente.

Siamo solo all'inizio della rivoluzione digitale e sarebbe pericoloso pensare che gli impatti della digitalizzazione dei prodotti, delle procedure, dei canali e delle tecniche di vendita siano semplicemente quelle che già vediamo intorno a noi. Cambierà profondamente anche il mondo del lavoro che vedrà sparire

moltissimi mestieri. Al contempo si stanno creando nuove professionalità e numerose posizioni rimangono per ora in gran parte scoperte. Anche i mestieri che rimarranno saranno modificati o 'aumentati' dalle nuove tecnologie. Ovviamente la scuola in tutti i suoi cicli dovrà adeguarsi profondamente.



CORRADO PASSERA

Fondatore e CEO di illimity

Comasco di una famiglia di imprenditori, dopo la laurea in Economia Aziendale alla Bocconi, l'MBA conseguito alla Wharton School di Philadelphia e i primi anni professionali in McKinsey, ha improntato il suo percorso professionale sulla sfida per l'innovazione: da Olivetti a illimity, passando per Poste Italiane, Intesa Sanpaolo, l'incarico di Governo. In Olivetti la sfida era quella del passaggio dall'informatica tradizionale alla ICT, che ha portato, tra l'altro, alla creazione di due startup di grande successo come Omnitel e Infostrada.

In Poste Italiane, tra il 1998 e il 2002, è riuscito a trasformare un ente pubblico poco efficiente in un moderno operatore postale e in una delle banche postali di maggior successo al mondo. È di questo periodo la creazione di Poste Vita, che in pochi anni ha raggiunto la leadership nazionale. Nel settore bancario, da CEO di Ambroveneto prima, di Banca Intesa successivamente e, infine, di Intesa Sanpaolo, ha contribuito a creare una delle più solide banche europee.

Tra le startup di questo periodo da segnalare Banca Prossima, dedicata all'impresa sociale e alla finanza di impatto che rappresenta tutt'oggi uno degli esempi più efficaci a livello internazionale. Da Ministro dello Sviluppo Economico ha introdotto una legislazione particolarmente amichevole nei confronti delle startup e ha riorganizzato profondamente il mondo degli incentivi all'innovazione. Nel 2018 ha dato vita a una startup bancaria attraverso SPAXS, la più grande Special Purpose Acquisition Company (SPAC) lanciata in Europa, con una raccolta di 600 milioni di euro. L'obiettivo è stato quello di creare una "new paradigm bank" specializzata nel credito difficile alle PMI e ai servizi di digital e mobile banking a imprese e famiglie. La nuova banca illimity, di cui è Amministratore Delegato, è quotata sul segmento Star di Borsa Italiana dal 10 settembre 2020.

Come ci si può preparare per evitare che interi settori entrino in difficoltà?

Ogni impresa deve valutare i rischi e le opportunità che ha davanti a sé per ripensare il proprio posizionamento rispetto alla digitalizzazione e, di conseguenza, adottare le tecnologie necessarie, ma – ancora più cruciale – sviluppare o attirare le nuove competenze necessarie. Questo è anche il nostro approccio nel valutare il merito del credito. Su ogni operazione rilevante destiniamo un tutor, cioè un esperto dello specifico settore, per seguire l'azienda da finanziare nella messa a punto dei suoi piani di sviluppo. Questo stesso professionista seguirà poi la realizzazione del piano, creando così un canale di comunicazione rispettato da entrambe le parti e un meccanismo di monitoraggio utile a tutti.

Il vostro business poggia su una infrastruttura cloud, ma come si tende a dire, la tecnologia da sola non basta, servono risorse umane, non solo finanziarie.

La tecnologia si compra, trovare le persone giuste è più difficile.

Che cosa ne pensa?

Le nuove tecnologie ridisegnano profondamente tutti i settori di attività. Costituiscono una grave minaccia per chi non ha le persone per dominare il cambiamento, ma rappresentano una grande opportunità per chi si dota di professionalità adeguate. È una questione di competenze tecniche, di creatività e imprenditorialità e di visione sistemica nonché di sensibilità per i cambiamenti in corso.

Presupposto di un ambiente di lavoro di questo tipo è la diversità di esperienze, attitudini, età e competenze, oltre che, naturalmente, di genere. I 750 illimiters provengono da oltre 300 realtà, 20 settori e 20 Paesi diversi e la maggioranza di loro non aveva mai lavorato in banca. Una vera 'torre di Babele' estremamente dinamica e tenuta insieme da leader forti e coesi e dalla passione per radicati valori comuni. Dove non troviamo sul mercato le persone adatte, cerchiamo di formarle all'interno con l'aiuto delle migliori università.

La banca nasce con l'idea di aiutare le piccole imprese in difficoltà, ma dotate di potenziale. Che cosa ha scoperto in questi anni e che bilancio può fare?

In realtà illimity è stata creata per sviluppare il potenziale nascosto di varie tipologie di PMI: quelle che già vanno bene, ma hanno ambiziosi progetti di sviluppo; quelle che hanno incontrato problemi, ma possono risanarsi e rilanciarsi; quelle che hanno gettato la spugna, ma hanno ancora del valore da recuperare.

Sapevo per esperienza che si tratta di un mondo immenso e poco servito, sia dagli intermediari tradizionali sia dai nuovi player. Abbiamo incontrato ancora più dinamismo del previsto e anche maggiore resilienza durante il covid di quanto ci si sarebbe potuto aspettare. Questa fase di forte stress ha enfatizzato le difficoltà delle imprese più deboli, tuttavia ha anche creato inaspettate opportunità di aggregazione e ha fatto emergere l'energia di moltissime aziende – delle dimensioni più diverse – capaci di essere leader nelle loro rispettive nicchie di mercato e capaci di svolgere ruoli fondamentali in filiere di fornitura spesso transnazionali. Il ruolo dei nostri tutor, anche da questo punto di vista, diventa cruciale perché ogni settore o segmento di mercato ha delle proprie regole di comportamento e di successo. E una banca,

Corrado Passera è Fondatore e CEO di illimity; è stato manager di importanti aziende, Ministro per lo Sviluppo Economico e Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti



se vuole essere veramente utile – facendo anche il suo interesse di impresa – deve sapere essere contemporaneamente coraggiosa e selettiva.

E secondo lei esiste un comune denominatore nelle crisi?

Tutto si tiene, sia nell'economia sia nella società. Pensi alla grande crisi del 2008-09. Nasce dal credito 'allegro' e dalla turbo-finanza soprattutto anglosassone; diventa crisi economica, poi sociale e quindi politica. Gli assurdi derivati del primo decennio del XXI secolo e i populismi del secondo decennio hanno collegamenti profondi. Dobbiamo avere ben presente che la crisi da covid-19 – oggettivamente un 'cigno nero' – si aggiunge a un progressivo sommarsi di incertezze che indeboliscono la tenuta sociale e accelera il trend spettacolare della digitalizzazione. Geopoliticamente abbiamo davanti a noi dinamiche inedite: il G20, che in alcune occasioni annulla la propria efficacia diventa quasi 'GZero', ma anche le collaborazioni globali mai viste come quelle che hanno portato allo sviluppo dei vaccini in tempi record.

Pensa che le imprese che non accelerano i processi di trasformazione, e quindi di proposizione di nuovi business sul mercato, siano a rischio? Che cosa dovrebbe fare una nostra tipica azienda media per accelerare un percorso di innovazione e farsi trovare preparata di fronte a future disruption?

Non sta certo a me dare consigli agli imprenditori. Di sicuro tutti i settori saranno direttamente o indirettamente stravolti dalle nuove tecnologie digitali e saranno avvantaggiate le aziende che cavalcheranno il cambiamento senza aspettare di doverlo subire. Redditività e crescita dipenderanno dalla capacità di anticipare i nuovi bisogni dei clienti e i comportamenti più innovativi dei concorrenti. Ma si aggiunge una nuova dimensione imprenditoriale e manageriale che sarà sempre più rilevante: la sostenibilità. La responsabilità sociale dell'impresa ha guidato molti di noi anche in passato, ma oggi, grazie a una molto più diffusa sensibilità, il rispetto dei criteri Environmental,



Grazie ai sistemi informativi illimity ha previsto sin dalla sua fondazione il lavoro sia dall'ufficio sia da casa

Social, and Corporate Governance (ESG) può fare la differenza in termini sia commerciali sia addirittura finanziari. Il rating ESG, anche per noi in illimity, è un elemento sempre più importante per la valutazione del merito creditizio. Su queste tematiche cerchiamo di essere noi per primi a dare il buon esempio: siamo *carbon neutral*, non abbiamo *gender pay gap* e siamo molto fieri del nostro Consiglio di Amministrazione a maggioranza femminile, Presidente compresa (Rosalba Casiraghi, *ndr*). Un valore profondamente condiviso tra gli illimiters è sintetizzato nel motto: "Fare utili ed essere utili".

Il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) convoglierà nel nostro Paese risorse ingenti, le quali però potrebbero non bastare: l'innovazione presuppone un cambio culturale, un salto di paradigma che porta, per esempio, a offrire servizi anziché produrre prodotti. Sta intercettando questa predisposizione?

Il Pnrr si concentra su tre assi d'azione prioritari: la transizione digitale, la transizione energetica e le infrastrutture. Sarebbe stato sbagliato disperderci su un numero eccessivo di obiettivi. Detto questo è chiaro che se vogliamo immettere maggiore dinamismo nel nostro sistema-Paese dobbiamo destinare risorse rilevanti all'innovazione di altri settori cruciali quali l'istruzione e la ricerca.

Siamo molto in ritardo su entrambi i fronti. La scuola ha bisogno di ripensare cicli e materie, metodi di insegnamento e di formazione continua. Stiamo sfornando disoccupati strutturali perché li formiamo a mestieri e ruoli che saranno sostituiti da robot e software. Invece di stimolare creatività premiamo, di fatto, l'uniformità. Serve stimolare curiosità e imprenditorialità, gestione della diversità e della complessità. È importante 'imparare a imparare' per tutta la vita mentre stiamo ancora a trastullarci con il valore legale dei titoli di studio e il calcolo dei crediti in termini di numero di pagine da studiare.

Sapremo sfruttare la grande occasione che abbiamo davanti a noi?

È una grande occasione e si è anche avviata una fase positiva di recupero di credibilità per l'intero Paese. Le esperienze vissute fino a oggi mi convincono della nostra potenziale capacità di sfruttare questo momento. Nel privato ho vissuto la costruzione di una delle più solide banche europee, Intesa Sanpaolo, partendo da una relativamente piccola, se pur dinamica, banca di provincia, Ambroveneto. Sto vivendo l'esperienza di illimity come un bell'esempio di innovazione imprenditoriale in un settore certamente maturo. Nel mondo pubblico ho vissuto la trasformazione di Poste Italiane da una delle peggiori del

mondo a una delle migliori. Al Governo abbiamo salvaguardato la sovranità nazionale in un momento di grave emergenza e, con il supporto di tutto il Parlamento, abbiamo introdotto riforme che aspettavamo da decenni. Quando sento ripetere la frase "in Italia non si può", reagisco sempre molto vigorosamente. Nel nostro Paese si può, ma bisogna volerlo e impegnarsi.

La vostra azienda cresce costantemente: ci sono altre innovazioni di cui sta intercettando la portata e che potrebbero accelerare la crescita di illimity?

In illimity il meglio deve ancora venire. Stiamo completando la sua costruzione e quindi, pur avendo già raggiunto buoni livelli di redditività, l'aumento dei nostri ricavi divergerà ulteriormente rispetto a quello dei costi. Ma, ancora più importante, stanno maturando alcuni progetti, molto innovativi e molto scalabili basati su nostre tecnologie e competenze distintive.

Hype, joint venture con il Gruppo Sella, ha consolidato la sua leadership come fintech nel mercato domestico e ha lanciato, a settembre 2021, i nuovi strumenti di *open banking* nonché una serie di nuovi prodotti. Queste novità consentiranno a Hype di accelerare ulteriormente la propria crescita e la capacità di generare profitti. B-ILTY, la prima banca digitale con un'offerta completa ideata attorno alle esigenze delle piccole imprese, cambierà profondamente il modo in cui queste ultime utilizzano i servizi bancari e sarà lanciata all'inizio del 2022.

Ci sono altre novità che può anticipare ai nostri lettori?

A breve ci sarà una bella sorpresa nel campo della intermediazione immobiliare, dove già abbiamo raggiunto una specifica leadership che ha grandi prospettive.