



PAPERS 3

NPE: -9,9% DI STOCK
BANCARI NEL 2023

PAPERS 2

ITALIA, L'INDUSTRIA
DEL CREDITO
DETERIORATO
ANCORA STRATEGICA

PAPERS 1

ECC SCORE 2.0: EVOLUZIONE
DI UN NUOVO PARADIGMA
NELLA TUTELA DEL CREDITO



COVER STORY
COFIDIS ITALIA
ANDREA ZABEO

DOSSIER
CESSIONE E GESTIONE
DEI CREDITI UTILITY

PAPERS 7

NAPOLI
NPL CONFERENCE

PAPERS 6

ANNUAL UNIREC

PAPERS 5

NPE NEL SETTORE UTILITES
& TELCO

PAPERS 4

STAGE 2: PROCESSI INNOVATIVI
E INTELLIGENZA ARTIFICIALE



VISIONE EUROPEA PASSIONE ITALIANA

Axactor è uno tra i principali gruppi multinazionali attivi nell'acquisto e gestione del credito. **Quotati alla borsa di Oslo**, con sedi operative in 6 paesi europei, abbiamo una **significativa presenza in Italia**. I nostri clienti possono contare sulla forza di un **brand internazionale**, elevati standard tecnologici e un team di professionisti di grande valore.

AXACTOR IN ITALIA

- / Due business line strategiche, in crescita costante:
 - Acquisizione portafogli NPL
 - Third Party Servicing capace di coprire tutto il ciclo di vita del credito
- / Forte specializzazione su prodotti di tipo bancario, finanziario e assicurativo
- / Intermediario finanziario vigilato da Bankitalia, con ampie capacità di funding e solide strategie di investimento

AXACTOR

NORVEGIA - SVEZIA - ITALIA - GERMANIA - SPAGNA - FINLANDIA

Scopri di più su www.axactor.it



Gianpaolo Luzzi

Lo sviluppo dell'AI nella credit industry dovrà fare i conti con il Disegno di legge governativo sull'Intelligenza artificiale che introduce rilevanti novità, ma solleva diverse criticità. Il testo mostra una chiara volontà di centralizzare la governance dell'AI a Palazzo Chigi, con il dipartimento per l'Innovazione guidato dal sottosegretario al Digitale Alessio Butti incaricato di pubblicare una Strategia nazionale per l'AI e monitorarne l'attuazione. Due agenzie governative, l'Agenzia per l'Italia digitale (Agid) e l'Agenzia per la cybersicurezza (Acn), vigileranno sul rispetto delle norme. **Questa decisione ha suscitato critiche, poiché molti avrebbero preferito una vigilanza indipendente, affidata ad un'autorità come il Garante per la Privacy.**

Il DdL aggiorna la normativa sui diritti d'autore, introducendo il concetto di "opt out", permettendo ai produttori di contenuti di riservare l'uso delle loro opere. Le aziende tecnologiche che violeranno queste disposizioni saranno soggette a multe e dovranno esplicitare le fonti e gli autori dei materiali utilizzati. **Tuttavia, queste misure potrebbero frenare l'innovazione, poiché rendono più difficile l'accesso ai dati necessari per l'addestramento dei sistemi AI.**

Prevede anche nuove disposizioni nel Codice penale per affrontare i rischi legati all'uso dell'AI, con l'introduzione di una nuova fattispecie di reato, il 612-quater, per punire chi danneggia qualcuno diffondendo contenuti generati o manipolati artificialmente. L'AI diventa anche una circostanza aggravante per reati come truffa, riciclaggio e agiotaggio. Inoltre, l'accesso alle applicazioni AI sarà consentito ai minori di 14 anni solo con il consenso dei genitori.

L'approccio normativo del disegno di legge appare fortemente orientato alla prevenzione dei rischi, più che allo sviluppo dell'AI, un aspetto che penalizza il mondo della ricerca. Questa tendenza al dirigismo ed al controllo centralizzato **rischia, infatti, di soffocare la ricerca e lo sviluppo in Italia, ponendo il paese in una posizione di svantaggio rispetto a USA, Cina, India e il resto del mondo, dove l'approccio è generalmente più favorevole all'innovazione e alla sperimentazione.**

In attesa di vedere quale sarà l'esito finale e le sue ripercussioni nel nostro settore, in questo numero dedichiamo la **Storia di Copertina** ad **Andrea Zabeo**, Chief Risk Officer di **Cofidis Italia**.

Il **Dossier** avrà invece come focus il tema della **cessione e gestione dei crediti problematici nei settori Utility, Energy, Idrico & Telco** con una serie di interviste ad alcuni dei principali player del settore.

All'interno della sezione **Papers** vi aspetta invece un articolo sul nostro progetto **European Credit Challenge e sull'importanza del suo "Score"** che l'ECC consente di definire attraverso i suoi KPI che danno una valutazione oggettiva delle performance aziendali basata su criteri quantitativi e qualitativi, fornendo una misura affidabile dell'eccellenza operativa di un'azienda nel settore del credito, un resoconto dettagliato dell'**Annual UNIREC**, uno studio di **Banca Ifis** sui **crediti deteriorati**, un approfondimento sull'**Osservatorio NPE** di **Cribis**, un focus su **Stage 2, processi innovativi e intelligenza artificiale**, un'analisi a cura di **La Scala Società Tra Avvocati sugli NPE nel settore Utilities & Telco con alcune proposte operative per la gestione degli asset** e molto altro ancora!

Seguono come sempre le nostre **Rubriche fisse**.

Buona lettura a tutti! ■

in questo numero

N.3

MAGGIO/GIUGNO 2024

COVER
STORY

06

COFIDIS ITALIA
ANDREA ZABEO

16

DOSSIER
CESSIONE E GESTIONE
DEI CREDITI UTILITIES

28

PAPERS 2

ITALIA, L'INDUSTRIA DEL
CREDITO DETERIORATO
ANCORA STRATEGICA

32

PAPERS 3

NPE: -9,9% DI STOCK
BANCARI NEL 2023

38

PAPERS 5

NPE NEL SETTORE UTILITES
& TELCO

41

PAPERS 6
ANNUAL UNIREC

47

FIX BOX
ENTI LOCALI

49

FIX BOX
FINTECH VOICE

26

PAPERS 1
ECC SCORE 2.0:
EVOLUZIONE DI UN
NUOVO PARADIGMA
NELLA TUTELA DEL
CREDITO

36

PAPERS 4
STAGE 2: PROCESSI
INNOVATIVI E
INTELLIGENZA
ARTIFICIALE

45

PAPERS 7
NAPOLI
NPL CONFERENCE

cvm/**hanno collaborato**



Gianpaolo Luzzi
Direttore Editoriale
Credit Village Magazine



Antonella Giordano
Ufficio Stampa Credit Village



Andrea Capellini
Analytics Manager CRIBIS
Credit Management



Luigi Santillo
Head of Business Development
doValue



Massimo Famularo
Blogger, editorialista esperto
di gestione del credito



Giuseppe Roddi
Docente e Consulente
di compliance
bancaria-finanziaria
Amministratore Unico
GR Consulting S.r.l.



Roberto Sergio
Direttore Osservatorio
Nazionale NPE Market
Credit Village

cvm/**chi siamo**

Credit Village Magazine

Pubblicazione bimestrale
con il Patrocinio Ministero
delle Comunicazioni
Numero 3 - Anno XIX
Maggio - Giugno 2024
Sped. abb. post. Iscritto al Tribunale
di La Spezia n. 12.
Registro operatori di comunicazione n. 11919

Direttore Responsabile, Editoriale:
Gianpaolo Luzzi
gpluzzi@creditvillage.it

Direttore Generale:
Roberto Sergio
r.sergio@creditvillage.it

Responsabile Segreteria di Redazione:
Chiara Riefoli
c.riefoli@creditvillage.it

Redazione:
Ambra Simonini
a.simonini@creditvillage.it

Direzione e Redazione:
Via Fontevivo, 21N - 19125 La Spezia
Tel: 0187 280208
info@creditvillage.it

Abbonamenti:
1 anno €45,00; 2 anni €90,00; 3 anni €135,00
1 numero €9,00
Le copie arretrate possono essere richieste
tramite email a info@creditvillage.it
Editore: Credit Village S.r.l.
www.creditvillage.it

Realizzazione editoriale:
Jacqueline Valenti
www.conoscounpost.it

Stampa:
Industrie Grafiche Pacini

IL CREDITO AL CONSUMO IN ITALIA

100% UMANO E 100% DIGITALE

*Intervista ad **Andrea Zabeo**, Chief Risk Officer **COFIDIS ITALIA***



A cura di **Gianpaolo Luzzi**
Direttore Editoriale Credit Village Magazine

Dott. Zabeo, ci racconta qualcosa di lei, il percorso lavorativo che l'ha portata a oggi?

A.Z. Certamente. Il mio percorso lavorativo è basato su 3 pilastri ben precisi che hanno sempre contraddistinto i miei 25 anni di carriera professionale, rappresentando il trait-d'union inequivocabile di tutte le mie esperienze: il primo pilastro è rappresentato da un'esperienza 100% all'interno del business Banking/Consumer Finance, in aziende francesi (BNPP, SOGEN, Cofidis/CMAF); il secondo è legato alla mia formazione professionale 100% Finance (Planning & control, Treasury, Risk); il terzo è il pilastro dell'esperienza internazionale europea.

Sin dall'inizio della mia carriera questi tre elementi sono sempre stati presenti e mi hanno accompagnato fino ad oggi, dapprima attraverso un percorso completo in ambito Finance nel Gruppo BNP Paribas, per poi passare alla start-up del Gruppo Société Générale nel mondo del credito immobiliare, per concludere nel 2010 quando presi la responsabilità dell'area AFC e Legale di Cofidis Spa, sicuramente la sintesi perfetta che ricercavo, e che mi ha permesso di intraprendere anche un percorso di espatriazione internazionale, prima come CFO/CRO nella digital bank del Gruppo (Monabanq) e successivamente presso la filiale Cofidis Repubblica Ceca a Praga.

Dal 2021 sono rientrato alla base nella filiale italiana prendendo la responsabilità della Direzione Rischio.



Andrea Zabeo
Chief Risk Officer
COFIDIS ITALIA



Circa l'oggi, ci spiega meglio il ruolo che ricopre in Cofidis?

A.Z. Oggi in qualità di Direttore Rischio ho la responsabilità di tutte le aree aziendali atte alla prevenzione, al monitoraggio ed al contenimento del rischio di Credito, di concentrazione e di controparte suddivise in 6 servizi ovvero: l'analisi crediti, il rischio preventivo (policy e score), il rischio partner e l'antifrode, il recupero crediti e la relativa cellula di intelligence & reporting.

In qualità di membro del Comitato di Direzione di Cofidis Italia inoltre, congiuntamente alla Direzione generale ed agli altri direttori della filiale italiana, ho il compito di implementare la strategia aziendale e i relativi piani di azione al fine di accompagnare lo sviluppo sano e sostenibile dell'azienda, nel rispetto degli impegni presi nei confronti del nostro azionista.

Come vede l'andamento del mercato del credito al consumo in Italia?

A.Z. Le previsioni future per il mercato del credito al consumo in Italia dipenderanno da diversi fattori, tra cui l'andamento dell'economia nazionale e globale, i tassi di interesse, le politiche fiscali e monetarie, e le tendenze di spesa dei consumatori.

Tuttavia, secondo analisti di settore, è probabile che il mercato del credito al consumo in Italia continui a crescere nel medio termine, in linea con il miglioramento delle condizioni economiche nel Paese. La domanda di credito per l'acquisto di beni di consumo e servizi potrebbe aumentare, soprattutto tra i giovani e le famiglie in espansione, anche grazie a "nuove" forme tecniche di finanziamento e "nuove" tecnologie (BNPL, Open Banking, etc.).

Allo stesso tempo, è importante rimanere vigili rispetto ai rischi associati all'indebitamento e all'andamento dei tassi di interesse, che potrebbero influenzare la capacità di rimborso dei consumatori. Le banche e gli intermediari finanziari dovranno essere pronti ad adattare le proprie politiche e strategie di gestione del rischio per far fronte a eventuali cambiamenti nel mercato.



da sinistra a destra: **Matteo Marani**, Responsabile del Servizio Collection Intelligence & Reporting, **Roberta Petrilli**, Responsabile Outsourcing, **Andrea Zabeo** Chief Risk Officer, **Alessandro De Taddeo**, Responsabile Recupero Crediti e **Luigi Sclafani**, Collection Manager Direzione Rischio.

In sintesi, le previsioni future per il mercato del credito al consumo in Italia a mio parere sono globalmente positive, ma è fondamentale monitorare da vicino l'evoluzione dell'economia e adottare misure adeguate per gestire i potenziali rischi, anche alla luce delle numerose novità normative di recente o prossima introduzione (Guidelines EBA, Nuova CCD, EIOPA, etc).

Il previsto tsunami di NPL post covid non c'è stato. Quello post fine delle moratorie, neppure. Quello a causa del contemporaneo innalzamento dei tassi e bollette energetiche, neanche. Gli esperti parlano di resilienza del mercato ma, al contempo, alcuni suoi colleghi denunciano segnali preoccupanti che mostrano come dall'incaglio si scivoli sempre più implacabilmente verso la sofferenza. Qual è la sua valutazione della situazione attuale?

A.Z. Il momento attuale a mio parere merita ancora una notevole attenzione e prudenza, sia in termini di riapertura delle politiche di credito sia in termini di accompagnamento dei clienti (più o meno) in difficoltà. In Cofidis sicuramente la situazione a livello di rischio è in netto miglioramento rispetto allo scorso anno grazie a una serie di azioni preventive e curative messe in atto dall'Azienda sin da fine 2022, periodo nel quale iniziammo a percepire alcune tensioni sulla capacità di rimborso delle famiglie; ciò non di meno, il nostro livello di attenzione e di ascolto non deve certamente diminuire in quanto la situazione macroeconomica del Paese (e non solo) risulta essere ancora contraddistinta da insidie e minacce, alle quali Cofidis deve continuare a porre la propria attenzione.

L'accordo che faceste qualche anno fa con Amazon fece storia nel settore. Potete già farne un bilancio? È positivo?

A.Z. Certamente possiamo fare un bilancio ed è un bilancio estremamente positivo, sotto molteplici punti di vista: in primis finanziario, trattandosi di un accordo più che soddisfacente per entrambe le parti in termini di economics; in secondo luogo dal punto di vista della notorietà della nostra Azienda, che grazie a questo accordo ha guadagnato molti punti in termini di brand awareness sul mercato nazionale (e non solo, trattandosi di un accordo di Gruppo e di una collaborazione di successo anche sul mercato francese e spagnolo); infine credo sia stato anche un successo da un punto di vista delle practice di mercato e uno stimolo a migliorare i nostri processi e SLA nel business on line grazie ai livelli di esigenza di un partner come Amazon che ci hanno permesso di crescere e progredire sensibilmente.

Può parlarci della nuova politica di gestione e tutela del credito adottata da Cofidis? Se non mi sbaglio state rivoluzionando completamente tutta l'impostazione o sbaglio?

A.Z. Esattamente. Stiamo rivoluzionando completamente gli strumenti, i processi e l'organizzazione dell'area Rischio di Cofidis Italia; siamo partiti dall'area rischio preventivo, rivedendo completamente i nostri score e le nostre policy anche al fine di facilitare la migrazione della nostra architettura di rischio preventivo verso il nuovo motore decisionale StrategyOne in collaborazione con CRIF (migrazione che dovrebbe terminare proprio in questi giorni con l'ultimo prodotto rimasto). Successivamente abbiamo iniziato a metter mano alla parte di Collection, anch'essa meritevole di un upgrade notevole dopo tanti anni, e tale revisione ci occuperà completamente il 2024.

Ultima menzione, non certo per importanza, per la rivoluzione "umana" ovvero il rinnovamento quasi totale del management della nostra Direzione, un elemento fondamentale che ha portato nuova linfa ed energia per attuare quel processo di change management che ritenevamo necessario.

La nostra convinzione è che tutto ciò garantirà a Cofidis una capacità di accompagnare la crescita aziendale con maggior sicurezza e presidio dei rischi, ed i primi risultati ci confortano in tal senso, con dei livelli di rischio di credito ai minimi storici e degli andamenti generazionali in netto miglioramento rispetto al passato ma come detto precedentemente, non è il momento di abbassare la guardia e di adagiarsi sugli allori, la strada da fare è ancora lunga e tortuosa.

La complessità del mercato e l'evoluzione dell'attività di gestione del credito richiedono risorse umane, strumenti organizzativi e informatici sempre più sofisticati. Basti pensare alla AI. Come state affrontando questo tema?

A.Z. Il nostro motto a livello di Gruppo è: 100% Umano, 100% digitale.

Credo sia la perfetta sintesi della nostra filosofia anche in Italia; l'intelligenza artificiale è sicuramente un tema all'ordine del giorno che gode di un forte "hype" mediatico e a livello di Gruppo abbiamo svariate "factory" create ad hoc che si occupano di questi temi, sperimentando, testando e apprendendo. Ritengo però che l'elemento umano non potrà mai essere sostituito completamente, così come ritengo che un elevato livello di tecnologia permetta all'essere umano (che sia il cliente o il collaboratore) di essere sempre più performante.... 100% Umano, 100% digitale!

Qual è la vostra politica di esternalizzazione dei processi? E quella di scelta e governo dei partners?

A.Z. In riferimento alla collection, da sempre all'interno del Gruppo Cofidis la filiale italiana rappresenta un'eccezione da questo punto di vista, in quanto l'outsourcing in Francia e nelle altre filiali europee rappresenta una scelta residuale e non una strategia privilegiata. Dal nostro punto di vista invece, una politica di esternalizzazione risulta vincente sotto svariati punti di vista: performances, economics, flessibilità sono solo alcuni dei plus di questa practice, ovviamente è fondamentale uno scambio continuo con le Società da noi incaricate ed un dialogo costante attraverso il nostro team dedicato.

Se non sbaglio mettete una particolare attenzione nello stabilire i metodi e i KPI di valutazione dell'operato di chi è coinvolto in tutto il processo. Quale sono i KPI qualitativi che considerate essenziali possessa un vostro partner?

A.Z. All'interno del già citato Progetto Recupero abbiamo dedicato un'ampia parte del progetto alla redazione di un protocollo di gestione degli Outsourcers che ingloba le best practices a 360° che i nostri team devono applicare nelle proprie attività day-by-day e i KPI quantitativi e qualitativi che devono essere rispettati; per quanto riguarda i secondi ci sono sicuramente tutti quelli attinenti ai temi deontologici e di compliance, il tema dei reclami, e last but not least anche aspetti ESG, tematica alla quale anche a livello di Gruppo siamo molto attenti e sensibili.

E adesso, per concludere, se me lo consente, le faccio una domanda un po' sopra le righe: se malauguratamente dovesse lasciare precipitosamente la sua casa, con dentro tutto quello che possiede, dopo aver salvato i suoi cari ed eventualmente i suoi animali, se avesse il tempo per un'ultima corsa, per salvare un singolo oggetto, cosa sarebbe e perché?

A.Z. Interessante... non ci avevo mai pensato, ma direi la mia collezione di vinili (e possibilmente anche il mio sistema hi-fi) perché come diceva Nick Hornby: "La musica ha un grande potere: ti riporta indietro nel momento stesso in cui ti porta avanti, così che provi, contemporaneamente, nostalgia e speranza".

IL RECUPERO CREDITI IN COFIDIS



A cura di **Alessandro De Taddeo**, Responsabile Recupero Crediti

Le strategie all'interno del Recupero Crediti sono radicalmente cambiate e l'evoluzione tecnologica si è diffusa su tutte le fasce di età, con maggior forza sulla generazione Z, spingendoci a ridefinire due ambiti strategici: gli strumenti per mettersi in contatto con la clientela e le nuove modalità di pagamento.

La ricerca di nuovi canali di comunicazione, per coniugare migliori performance di recupero con la tutela del brand e del cliente, sono una spinta che ci porterà ad adottare in Cofidis nuovi strumenti che ci rendano più accessibili ai clienti: un maggiore coinvolgimento dei Social Media, le chat e la comunicazione real time, fino all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, ci consentiranno di fornire informazioni e risolvere problematiche di primo livello, con un potenziale risparmio di tempo e di risorse.

D'altro canto, i nuovi metodi di incasso, dal Pay by link, a strumenti di pagamento nati per l'e-commerce (come Paypal), al QRCode, al potenziamento dell'area riservata per la gestione del recupero crediti, andranno incontro alle esigenze di flessibilità dei nuovi consumatori.

Tutto questo per garantire una Customer Experience di alto livello per i nostri clienti, rivoluzionando l'attività di Recupero Crediti, da sempre erroneamente vista come "invasiva".

Con questa visione, ho scommesso su tre pilastri fondamentali: l'esperienza cliente, la revisione delle strategie di recupero e il rafforzamento del business tradizionale.

A partire da 2023, con il coinvolgimento di tutto il comitato direttivo, ho avviato un importante progetto di collaborazione con l'ufficio Customer Experience ed Innovation, unendo la mia esperienza in ambito Recupero Crediti e Operations con l'approccio di consulenza e project management: alla base c'è stata l'analisi del comportamento del cliente dal suo ingresso a recupero.

Abbiamo rivisto il percorso dei nostri clienti comparandolo con i principali benchmark di mercato, ottimizzando i processi già esistenti e evidenziando i gap. Da questo fase di assessment, è nata una pipeline che ci porterà, nei prossimi 2 anni, a implementare e ammodernare tutto il servizio Recupero Crediti.

All'interno del ciclo di vita del cliente a recupero, ho ritenuto di dover revisionare la strategia di Collection, essendo questa un elemento fondamentale se si vuole costruire un processo stabile e duraturo che possa portare risultati costanti nel medio-lungo periodo.

In questo percorso di innovazione sto collaborando con l'ufficio di Collection Intelligence e Reporting, affidato a Matteo Marani, che si è rivelato essenziale per sviluppare strategie di medio lungo termine, con l'obiettivo di porre in essere basi sempre più solide per le attività di collection oltre a costruire, insieme alla parte del rischio preventivo, quelle dinamiche di collaborazione essenziali per l'ottimizzazione del business aziendale.

Abbiamo così lavorato all'ottimizzazione (reportistiche, programmi Sas, evolutive di sistema, scoring), con l'obiettivo di ottenere una miglioria costante alla nostra strategia.

La costante analisi dei dati insieme all'inserimento di modelli previsionali ci ha permesso di incrementare nell'ultimo anno le nostre performance di recupero mediamente del 10%.

Creare innovazione non ci ha però sviato da quelli che sono alcuni punti cardine all'interno del recupero crediti e che riteniamo fondamentali per poter ottenere quelle performance di livello per il contenimento del costo del rischio.

In primis l'esternalizzazione dei nostri crediti a società di recupero, dove il concetto di benchmarking è il pilastro fondante per tutte le lavorazioni, ci permette costantemente di avere performance in linea con le aspettative e informazioni dettagliate sullo stato dei nostri crediti.

Il settore Outsourcing, guidato da Roberta Petrilli, ha proprio il compito guidare e monitorare i nostri partner verso quelli che sono gli obiettivi aziendali mese su mese.

I risultati ottenuti nell'ultimo anno, a seguito di una completa revisione della strategia e dell'organizzazione, sono stati molto positivi con performance in crescita e ora in fase di stabilizzazione.

Il secondo pilastro è l'importanza di avere una Phone Collection interna la cui responsabilità è affidata a Luigi Sclafani: l'opportunità di gestire internamente (parliamo di un volume pari al 5% di tutte i clienti recupero in pre dbt) alcune tipologie di crediti ci permette di poter avere un ulteriore benchmark di riferimento con le strutture esterne nonché effettuare gestioni mirate su cluster di prodotti non esternalizzabili per scelte strategiche aziendali.

I benefici delle performance sempre in target, e non potrebbe essere diversamente, si riversano positivamente sugli indici di rischio.

Anche sulle attività che hanno un impatto molto operativo, come quella di Samantha Quartini, il cui obiettivo primario è prevenire e mitigare il rischio operativo tramite verifiche sui nostri Services esterni (verifiche di conformità relativamente agli standard di recupero richiesti dalla Holding, rispetto del GDPR, della parte amministrativa) siamo alla ricerca costante di strumenti innovativi per rispondere in maniera più veloce ed efficace alle richieste dei nostri stakeholder.

Riteniamo che innovare e saper guardare oltre quello che è il nostro sapere consolidato, che spesso ci tiene attaccati alla nostra zona comfort, sarà fondamentale: i prossimi anni saranno caratterizzati da grandi sfide e grossi cambiamenti.

Coniugare quello che i nuovi strumenti tecnologici possono offrirci con gli aspetti più classici dell'attività di recupero crediti rappresenterà un passo in avanti necessario per rimanere competitivi, ma come disse Albert Einstein "senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia", e noi siamo pronti per vincerle.

