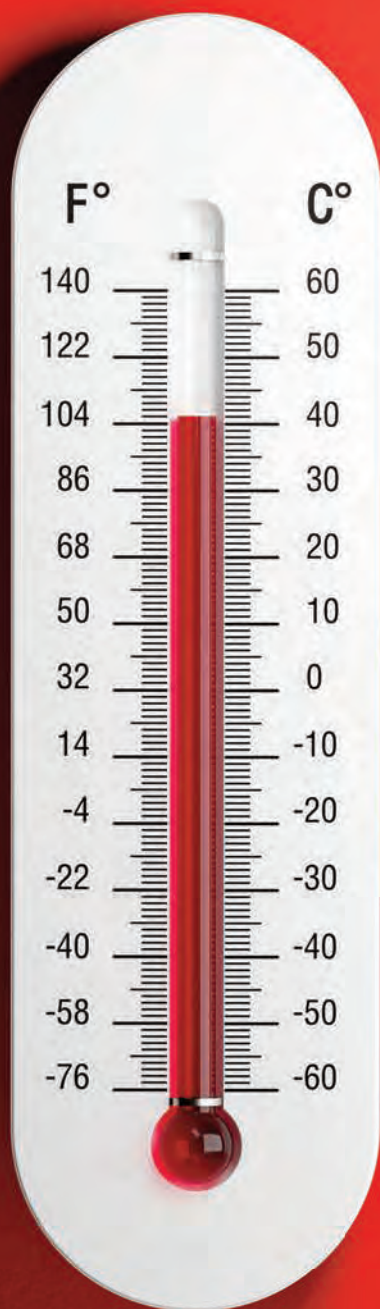
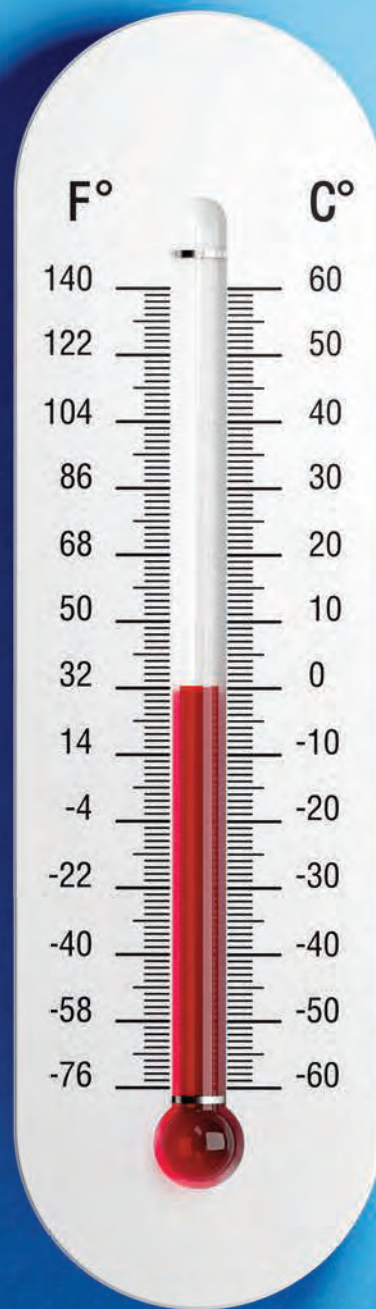


✓ L'accounting al tempo  
della blockchain

✓ Il falso mito della  
neutralità dell'Ai



**Economia circolare,  
politica energetica,  
mobilità e edilizia  
sostenibile: come e  
su cosa intervenire  
per abbassare il ...**



# Clima in città

Bocconi

# Be. Social

@unibocconi



You Tube





**M**entre scrivo queste poche righe il Consiglio dei ministri ha appena comunicato la decisione di prolungare la sospensione dell'attività didattica. Per Bocconi, così come per tutte le scuole e le università lombarde, vuol dire che siamo alla terza settimana di stop.

Un tempo piuttosto lungo che mi restituisce due immagini.

Il nostro bellissimo e vivace campus nel cuore di Milano improvvisamente vuoto, privo dei suoi studenti, la sua anima e forza propulsiva. Nei corridoi così come negli spazi che collegano i nostri edifici, disegnati da [architetti straordinari tra cui 2 premi Pritzker, il nobel per l'architettura \(a quello vinto dallo studio SANAA si è da pochi giorni aggiunto quello allo studio Grafton\)](#), non riecheggiano più le tante voci, espressioni della nostra comunità multiculturale. Questa prima immagine, quella percepibile attraverso i sensi della vista e dell'udito, è un'immagine triste, che rimanda a emozioni negative di isolamento, chiusura, estraniamento. Ma questa immagine non è corretta. Non rappresenta la nostra comunità in questo periodo di emergenza. La verità è che tutti noi, studenti, professori e staff,



## La lezione che abbiamo imparato dall'emergenza del Covid-19

abbiamo dato prova della nostra forza di rispondere tempestivamente a situazioni difficili, inaspettate e globali. Lo abbiamo fatto lavorando insieme, rimboccandoci le maniche e condividendo processi ed emozioni. I luoghi in cui continuiamo a incontrarci, a discutere, a insegnare e apprendere non sono più quelli fisici del campus ma quelli virtuali delle piattaforme il cui uso abbiamo implementato in questi anni permettendoci così di dare una risposta tempestiva alle nostre esigenze rapidamente cambiate. E questa seconda immagine è quella più veritiera, quella che meglio ci descrive. L'emergenza del Covid-19 passerà e noi tutti ce la lasceremo alle spalle più consapevoli e forti di prima avendo imparato più di una lezione: le crisi si superano lavorando uniti, la tecnologia è amica dell'uomo e ci aiuta a migliorarci e a condividere esperienze. Ma una terza lezione che stiamo imparando è che il tempo che tutti noi abitualmente condividiamo all'interno del nostro campus è prezioso e ci arricchisce. E questo non potrà mai essere sostituito e quando torneremo a lavorare fisicamente assieme sono certo lo apprezzeremo ancora di più.

**Gianmario Verona, rettore**



# PUNTI DI VISTA

## L'altra faccia del coron

*Dallo smart working all'impatto economico, dai social network al sistema sanitario, dalla storia delle epidemie alle reazioni sui mercati: l'emergenza del Covid-19 vista attraverso le competenze dei professori della Bocconi*



→ GAIA RUBERA  
Professore ordinario  
di Social media marketing



→ ROSSELLA CAPPETTA  
Professore associato  
di Organizzazione  
e personale



→ ANDREA BELTRATTI  
Professore ordinario  
di Economia del mercato  
mobiliare



→ JEROME ADDA  
Professore ordinario  
di Economia



→ GUIDO ALFANI  
Professore ordinario  
di Storia economica



→ ITALO COLANTONE  
Assistant professor  
di European economic



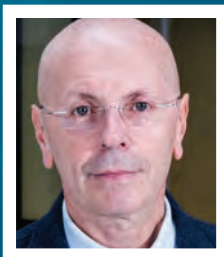
→ ENZO BAGLIERI  
SDA professor of practice  
di Innovation management



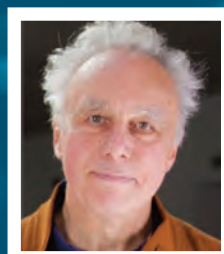
→ NICOLETTA CORROCHER  
Lecturer di Economia  
dell'innovazione



# avirus



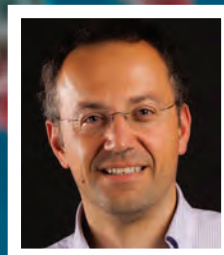
→ DONATO MASCIANDARO  
Professore ordinario  
di Economia  
della regolamentazione  
finanziaria



→ FRANCESCO GIAVAZZI  
Professore ordinario  
di Economia



→ FRANCESCO LONGO  
Professore associato  
di Economia e gestione  
del sistema sanitario



→ GIANMARCO  
OTTAVIANO  
Professore ordinario  
di Economia internazionale



→ PAOLA PROFETA  
Professore associato  
di Welfare and politics



→ FRANCESCO DAVERI  
SDA professor of practice  
di Macroeconomia



→ MAURIZIO DEL CONTE  
Professore ordinario  
di Diritto del lavoro



→ MARCO  
VENTORUZZO  
Professore ordinario  
di International  
business law

5·b2  
03

**Dipartimento di Accounting**  
Department of Accounting

Sergio Beretta

*Scattato il provvedimento  
di sospensione della didattica,  
i docenti sono entrati in modalità online  
e hanno portato i corsi live  
o on demand sulla piattaforma digitale*

# #BocconiNonSiFerm



Video-recording Classes



Please do not disturb !

a, lezioni in corso

Bocconi

# CAMPUS VR

Scarica la app per IOS e Android  
per esplorare gli spazi del Campus Bocconi  
in Realtà Virtuale.



[www.campusvr.unibocconi.it](http://www.campusvr.unibocconi.it)





# SOMMARIO

**12** **SCENARI**  
L'accounting al tempo della blockchain  
*di Francesco Grossetti*

**14** **AGRICOLTURA**  
Quando, come e perché la finanza scende in campo  
*di Marianna Lo Zoppo*  
Intervista a Valentina Stinga, alumna  
e imprenditrice agricola  
*di Emanuele Elli*

**18** **STRATEGIA**  
Così la Cina sta vincendo la sfida del mercato mobile  
*di Franco Malerba*

**20** **COVER STORY**  
Come cambiare il clima in città  
*di Marco Percoco*  
Storie di ricerca: Oliviero Baccelli, Valentina Bosetti,  
Chiara Candelise, Edoardo Croci, Luigi De Paoli,  
Silvia Pianta, Fabio Iraldo  
*di Emanuele Elli*

**28** **AZIENDA PUBBLICA**  
Le tre strade per rilanciare le vecchie case popolari  
*di Raffaella Saporito*

**30** **DIRITTO**  
Dei delitti e delle pene: il caso della confisca  
*di Miriam Allena*

**32** **TECNOLOGY NEUTRALITY**  
Il falso mito della neutralità  
dell'intelligenza artificiale  
*di Elisa Bertolini*

**34** **RIFORME**  
Aumentare l'efficienza della giustizia?  
Affidiamoci a Posner  
*di Cesare Cavallini*

**36** **DIGITAL MARKETING**  
Il paradosso tra la voglia di privacy  
e la fiducia one click  
*di Sandro Castaldo e Monica Grosso*

**38** **MANAGEMENT**  
Alla ricerca dell'equilibrio perfetto  
tra efficacia e motivazioni  
*di Claudio Panico*

## RUBRICHE

- 1** **HOMEPAGE**
- 2** **PUNTI DI VISTA**
- 8** **KNOWLEDGE** *di Fabio Todesco*
- 40** **BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro*  
*e Davide Ripamonti*
- 44** **LIBRI** *di Susanna Della Vedova*



Numero 3 - anno XV  
Marzo 2020  
Editore: Egea Via Sarfatti, 25  
Milano

**Direttore responsabile**  
Barbara Orlando  
(barbara.orlando@unibocconi.it)

**Redazione**  
Andrea Celauro  
(andrea.celauro@unibocconi.it)  
Susanna Della Vedova  
(susanna.dellavedova@unibocconi.it)  
Tomaso Eridani  
(tomaso.eridani@unibocconi.it)  
Davide Ripamonti  
(davide.ripamonti@unibocconi.it)

**Collaboratori**  
Paolo Tonato (fotografo)  
Emanuele Elli

**Segreteria**  
Nicoletta Mastromauro  
Tel. 02/58362328  
(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

**Progetto grafico:** Luca Mafechi  
(mafechi@dgtprint.it)

**Produzione, Impaginazione:**  
Luca Mafechi

Registrazione al tribunale di Milano  
numero 844 del 31/10/05

[www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it)

Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su [ViaSarfatti25.it](http://ViaSarfatti25.it), il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo [www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it). Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

#BocconiPeople Adam Eric Greenberg



# Tra economia e psicologia, perché non tutti i debiti sono uguali

«**M**i piace pensare che le mie conoscenze possano in qualche modo migliorare il benessere della persona seduta accanto a me in aereo», spiega **Adam Eric Greenberg**. Molto probabilmente, infatti, quel passeggero dovrà prima o poi prendere una decisione di carattere finanziario e Greenberg, dal settembre 2018 assistant professor al Dipartimento di marketing della Bocconi, studia il modo in cui per-

cepiamo la nostra situazione finanziaria, come prendiamo decisioni di carattere finanziario, come formiamo le nostre opinioni sul debito. Perché, come dice lui, «non tutti i debiti sono uguali».

Greenberg ha accarezzato l'idea di diventare accademico durante gli studi al Vassar, college di arti liberali nello stato di New York. «Volevo diventare professore di economia», ricorda. L'estate passata come stagista allo Urban Institute, un think-tank di poli-



## PER SAPERNE DI PIÙ

➔ [Adam Eric Greenberg, Abigail B. Sussman, Hal E. Herschfield, \*Financial Product Sensitivity Predicts Financial Health\*, Journal of Behavioral Decision Making, in press](#)

➔ [Adam Eric Greenberg, Hal E. Herschfield, \*On Shifting Consumers from High-Interest to Low-Interest Debt\*, in Financial Planning Review, 2 \(1\), e1035, 2019](#)



tica pubblica a Washington DC, gli ha instillato la voglia di fare ricerca con un impatto positivo sulla vita delle persone. Dopo la laurea, si è trasferito in California grazie a una borsa di ricerca di un anno presso la Stanford Law School, per poi accedere al dottorato di ricerca in economia alla University of California, San Diego.

Greenberg è affascinato fin dagli anni universitari dall'economia comportamentale. Perché la gente lascia le mance nei ristoranti? Perché le persone non risparmiano a sufficienza? Perché ci si preoccupa delle norme sociali? L'interesse per la ricerca all'incrocio fra economia e psicologia lo ha portato a scrivere una tesi sui comportamenti pro-sociali e anti-sociali in contesti economici. Il suo interesse si è spostato progressivamente verso lo studio del comportamento dei consumatori e del processo decisionale finanziario.

È stato invitato a collaborare con la Anderson School of Management della UCLA, dove ha ricoperto una posizione da post-doc dal 2016 al 2018, poco prima di trasferirsi in Bocconi.

Greenberg ha pubblicato di recente un paper sulla *financial product sensitivity*, «un'espressione ricercata che sta a indicare la capacità dei consumatori di cogliere le differenze tra vari prodotti finanziari appartenenti a una stessa categoria».

Ha così scoperto che le persone convinte che tutti i debiti siano uguali tendono a essere finanziariamente meno floride. Chi è relativamente meno restio a contrarre debiti a basso interesse tenderà a cavarsela meglio di chi pensa che qualunque debito vada evitato. «Spingere le persone a co-

gliere le differenze tra prodotti finanziari promuove decisioni finanziarie migliori».

L'influenza del debito sul benessere soggettivo rappresenta un altro filone di ricerca rilevante per Greenberg. «La letteratura si è occupata spesso del rapporto fra reddito e felicità e relativamente di rado degli effetti del debito sul benessere», spiega. Negli Stati Uniti, per esempio, i mutui rappresentano il debito più importante che una persona può contrarre e le carte di credito hanno tassi di interesse elevati, eppure sono i prestiti studenteschi quelli correlati più negativamente alla soddisfazione di vita. Greenberg ha scoperto che le persone non etichettano mentalmente i mutui come debito, mentre associano i prestiti d'onore alla sensazione di indebitamento che impatta negativamente sulla vita.

Greenberg è entusiasta di far parte di un dipartimento relativamente giovane, in rapida crescita e decisamente attivo sul fronte della ricerca. «La faculty si occupa di problemi interessanti e rilevanti... e si concede regolarmente un aperitivo».

È la prima volta che vive fuori dagli Stati Uniti. «Sono venuto a Milano con due grandi valigie e il mio Doberman-Whippet, Buffy. È facile che lo vediate passeggiare con me per il campus».

Greenberg ha studiato religione come minor al Vassar College ed è affascinato dalla filosofia.

«E adoro il cibo italiano. Prima di trasferirmi a Milano non mi rendevo conto del fatto che ogni città italiana ha il suo tipo di pasta e la sua qualità di salame. È stato divertente imparare a conoscere le diverse cucine tipiche», dice in italiano.

## GUIDO TABELLINI

### VICEPRESIDENTE DELL'ECONOMETRIC SOCIETY

**Guido Tabellini**, Intesa Sanpaolo Chair in Political Economics in Bocconi, è stato eletto secondo vicepresidente dell'Econometric Society, «una società internazionale per il progresso della teoria economica nelle sue relazioni con la statistica e la matematica» secondo la propria definizione e la più importante associazione di economisti con portata globale secondo chiunque altro. Il secondo vicepresidente è destinato a diventare presidente dell'associazione in due anni, dopo aver fatto esperienza nel Comitato Esecutivo. «La sfida più importante della società in questo momento», afferma Tabellini, «è l'allargamento agli studiosi dei paesi in via di sviluppo. Anche se i membri non provengono solo dall'Europa e dagli Stati Uniti, di solito provengono da paesi ricchi, e noi vogliamo superare questa distorsione».



Guido Tabellini

## LEONARDO CAPORARELLO

### TRA I TOP 100 LEADERS MONDIALI IN EDUCATION



Leonardo Caporarello

**Leonardo Caporarello**, delegato del rettore per l'elearning e direttore del BUILT, il laboratorio per l'innovazione didattica dell'Università Bocconi, e del suo omologo in SDA Bocconi School of Management, il Learning Lab, è stato premiato come uno dei Top 100 Leaders in Education nel corso del Global Forum for Education and Learning. Occasione d'incontro per studiosi e professionisti della formazione di tutto il mondo, il Forum, con la nomina, vuole riconoscere la capacità di essere agenti di cambiamento nel settore, attraverso pubblicazioni scientifiche, realizzazione di prodotti innovativi di formazione, costruzione di un network e dissemination all'interno delle organizzazioni di riferimento. Caporarello in questi anni ha coordinato la produzione, tra l'altro, di 1.760 video didattici, la realizzazione di 25 online business game and simulation e di 20 case study interattivi.

## ALFONSO GAMBARDELLA

### LAUREATO AD HONOREM DALLA LMU

**Alfonso Gambardella**, direttore del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, è stato insignito della laurea honoris causa della LMU Munich School of Business «per i suoi eccezionali risultati scientifici nel campo del Management, tra cui il lancio di un nuovo field di ricerca (Markets for Technology). Il premio è motivato anche dal suo notevole contributo istituzionale alla costruzione della comunità degli studiosi europei di strategia e, più in generale, di management e dal fatto che abbia arricchito di contenuto scientifico la pratica e la formazione», come afferma la motivazione ufficiale. Nel suo discorso alla cerimonia di premiazione, Gambardella ha evidenziato come «La strategia stia emergendo come disciplina autonoma con implicazioni per la sostenibilità, l'innovazione e la capacità dei manager di prendere decisioni».



Alfonso Gambardella

## MARCO PERCOCO

### VICEPRESIDENTE DEL WP-PPP



Marco Percoco

**Marco Percoco**, direttore del centro di ricerca GREEN della Bocconi, è stato eletto vicepresidente del Wp-PPP Bureau of the Working Party on Public-Private Partnerships presso la Commissione Economica per l'Europa delle Nazioni Unite (United Nations Economic Commission for Europe - UNECE). L'obiettivo principale dell'organismo è aumentare le competenze dei governi per identificare, negoziare, gestire e realizzare progetti di partenariato pubblico-privato (PPP) di successo, nel contesto del più ampio obiettivo dell'UNECE di promuovere l'integrazione economica paneuropea. Le attività si tradurranno in norme, guide sulle migliori pratiche, studi e strumenti innovativi che possono essere utilizzati nei programmi di sviluppo delle capacità e di formazione.

## RANKING IN AZIENDA E COOPERAZIONE TRA COLLEGHI

**P**rimo premio una Cadillac Eldorado, secondo premio un set di coltelli da bistecca, terzo premio sei licenziati». Quello che Alec Baldwin introduce in una famosa scena di *Americani* è una forma particolarmente cruda di classifica delle prestazioni e quella che segue nel film è una storia di inganni, tradimenti e lotte intestine mentre gli attori cercano di scalare la classifica.

Nella vita reale, l'introduzione di classifiche delle prestazioni comporta rischi simili. Le classifiche possono aiutare ad attrarre e mantenere i migliori talenti, che prosperano in ambienti competitivi, e a migliorare la velocità del processo decisionale di gruppo e possono ridurre i pregiudizi nelle valutazioni delle prestazioni. Ma hanno un lato oscuro: aumentano le pressioni competitive, rendendole potenzialmente problematiche per il mantenimento di una cooperazione continuativa. Nonostante questi potenziali svantaggi, le classifiche sono ancora ampiamente utilizzate per incentivare i dipendenti e le aziende di successo, come lo specialista di design e innovazione IDEO, sono in grado di classificare i dipendenti mantenendo nel contempo alti li-

velli di cooperazione.

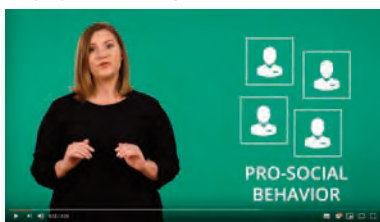
Con un esperimento, **Cassandra Chambers**, assistant professor del Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi, sottolinea da un lato che le classifiche delle prestazioni riducono drasticamente i livelli di cooperazione e, dall'altro, che la condivisione di informazioni reputazionali (le storie di contributi pro-sociali degli individui) compensa quasi completamente l'effetto negativo delle classifiche.

«La nostra ricerca suggerisce che i manager dovrebbero essere molto cauti nell'utilizzare le classifiche di performance, se non vogliono perturbare una cultura cooperativa», afferma Chambers, «ma che piccoli sforzi per dare riconoscimento alle attività pro-sociali possono ottenere grandi risultati. Per esempio, i manager possono fare uno sforzo particolare per dare riconoscimento pubblico ai contributi pro-sociali dei dipendenti, utilizzare sistemi di bonus *peer-to-peer* che consentono ai dipendenti di riconoscere e premiare chi aiuta, e creare valutazioni formali delle prestazioni che si concentrino esplicitamente sulla ricompensa dei comportamenti cooperativi».



### IL VIDEO

**Cassandra Chambers: How to Rank Employees and Keep Them Motivated**



## ALLE RADICI DELLO SKILL MISMATCH UNO STUDIO BOCCONI - JP MORGAN

Alle radici del disallineamento tra le esigenze del mercato del lavoro e le competenze disponibili (il cosiddetto skill mismatch) c'è la scelta della scuola superiore e, più avanti, dell'università. È, questo, uno dei risultati più evidenti dell'analisi triennale *New Skills at Work*, condotta da Bocconi e JP Morgan per investigare le radici dello skill mismatch nel mercato del lavoro italiano. A livello internazionale, si calcola che siano i giovani di Italia, Estonia e Irlanda a pagare il conto più alto del mismatch tra le competenze disciplinari acquisite e quelle richieste dal mondo del lavoro. La penalizzazione per questo tipo di mismatch è pari al 9% della retribuzione e riguarda anche coloro che hanno un titolo di studio adeguato al proprio impiego. Un breve video riassume questi risultati. «Nella scelta della scuola superiore, le famiglie e i ragazzi sono troppo focalizzati su aspetti di breve termine, come il gradimento dello studente, l'impegno necessario e la qualità



### IL VIDEO

**Giustinelli e Anelli: Istruzione e lavoro, come nasce lo skill mismatch**



percepita dell'istituto, e troppo poco sugli aspetti di lungo periodo, come le prospettive in termini di mercato del lavoro o di accesso all'università», afferma **Pamela Giustinelli**, professoressa di economia alla Bocconi, co-autrice di uno studio sulla scelta della scuola superiore. In un altro studio dello stesso report, un altro professore della Bocconi, analizza la scelta universitaria attraverso una comparazione con la Germania, il grande paese europeo con la struttura produttiva più simile alla nostra. Entrambi i paesi registrano una percentuale di laureati molto più bassa che il resto d'Europa, ma negli ultimi 15 anni la disoccupazione dei laureati tedeschi nella fascia d'età 25-39 anni ha oscillato tra il 2 e il 4%, quella degli italiani tra l'8 e il 13%. «Alla base di questa situazione c'è anche un'informazione inadeguata sugli esiti lavorativi e retributivi delle diverse facoltà, che porta a una scelta basata sulle sole preferenze individuali per le diverse discipline», afferma Anelli. In particolare, la Germania laurea molti più giovani in informatica, ingegneria, economia e management, mentre l'Italia doppia la Germania per laureati in scienze sociali e discipline artistiche e umanistiche e il primo gruppo di lauree rende, in termini economici, tra il 70% e il 100% più del primo.



## LA CONOSCENZA DI SDA BOCCONI

**SDA Bocconi Insight** è la iniziativa editoriale, in italiano e in inglese, della School of Management dell'università, una piattaforma online che dà voce ai contenuti prodotti dalla faculty e dalla community: dai risultati delle ricerche ai case-study, dall'analisi dei trend socio-economici ai commenti degli esperti più qualificati. La nuova piattaforma si articola in diverse rubriche, anche in formato multimediale.



Bocconi ALUMNI

# EVERYONE MATTERS

*Fabio Bollet*  
Alumnus, 1987.

Bocconi Alumni and Bocconi University come together and join forces to expand our global reach and spread our values. Knowledge, global network, spirit of innovation, dialogue will continue to guide us. Today, more than ever, every alumnus makes a difference, every new idea is one more step towards new goals, every contribution is important for the enrichment of all.

Want to be part of this? Join us at [bocconialumnicomunity.it](http://bocconialumnicomunity.it)

#Knowledgethatmatters

# L'accounting al tempo della

*Con un approccio multidisciplinare e considerando anche i Distributed Ledger System è l'ora di riprogettare in modo decentralizzato i sistemi di contabilità*

di Francesco Grossetti @

**D**a un'indagine del Network di ricerca accademico SSRN emerge che i documenti relativi all'argomento fintech sono stati scaricati più di mezzo milione di volte negli ultimi due anni, mentre argomenti di tendenza come i big data e le fake news hanno attirato molta meno attenzione. In particolare, due aree specifiche del fintech, in cui l'accounting potrebbe giocare un ruolo importante, stanno avendo successo tra il pubblico accademico: la blockchain e i Distributed Ledger Systems, i sistemi di contabilità distribuita (DLT). Una domanda più che rilevante oggi è: quali sono le aree di applicazione in cui l'accounting e blockchain/DLT potrebbero fondersi? Inoltre, perché gli accademici di accounting non sembrano essere attivamente coinvolti nella ricerca di punta sulle applicazioni fintech come le due aree sopra menzionate?

I motivi potrebbero essere due: in primo luogo, la ricerca in tali aree è impegnativa perché richiede una forte prospettiva interdisciplinare per poter affrontare l'ampia serie di nuove problematiche che sorgono con le altrettante nuove possibilità tecnologiche, come sottolineato da Falco et al. (2019) in un articolo apparso su *Science*. In secondo luogo, c'è una generale disinformazione intorno alla blockchain, per lo più guidata dal pregiudizio. Prendiamo per esempio Bitcoin, il primo sistema blockchain: questo è considerato per lo più una piattaforma per gestire operazioni illegali, come riciclo di denaro o più in generale transazioni riconducibili al mercato nero. Pur storicamente corretta, questa prospettiva ha una validità limitata nel tempo. Bitcoin, infatti, rende relativamente facile rintracciare ogni singola transazione. Siamo in grado di raggruppare ed etichettare gli utenti che generano il traffico di denaro identificandoli come criminali o utenti legittimi. Questa caratteristica, insieme alla diffusione di piattaforme di trading regolamentate, de-



FRANCESCO GROSSETTI  
Assistant professor  
del Dipartimento  
di accounting della  
Bocconi

finisce un insieme formidabile di livelli di sicurezza. Strutturata in modo appropriato quindi, la blockchain può aiutare a individuare e monitorare la criminalità organizzata e non il contrario.

Quando pensiamo all'accounting, una delle applicazioni più importanti è nel campo della compliance. Un esempio: una nave portacontainer sta arrivando in porto con 1.500 container. Ognuno di questi deve passare la dogana. Ciò comporterebbe la raccolta, la lettura e l'approvazione individuale di 1.500 dichiarazioni doganali da parte dei funzionari, il che richiederebbe una notevole quantità di tempo. E se invece il capitano, mentre è in mare, inviasse tutte le dichiarazioni doganali, generate dagli spedizionieri (distribuiti) ai funzionari doganali del porto per la pre-ispezione? Un semplice esempio di utilizzo di un sistema di accounting distribuito (condiviso) piuttosto che centralizzato. Chiaramente, la sicurezza dell'inserimento dei dati è una preoccupazione critica, ed è qui che entra in gioco la caratteristica di immutabilità di un DLT. Questo semplice esempio, che ha implicazioni molto più ampie rispetto alla sola logistica di spedizione, fornisce un motivo per cui gli accountant, legati a una logica di controllo di gestione centralizzata, dovrebbero monitorare attivamente lo sviluppo di progetti alternativi di DLT. Ad oggi, un numero crescente di organizzazioni sta riconoscendo i potenziali benefici dei DLT e le scelte critiche di progettazione che ne derivano. È necessario tuttavia prestare maggiore attenzione a questioni macro, per esempio il cosa significhi decentralizzare un libro contabile per la gestione di un'organizzazione. La decisione di condividere parti significative e soprattutto sensibili del sistema di contabilità con i fornitori e i clienti deve essere studiata con molta attenzione.

Insomma, né la blockchain né i DLT sono tecnologie la cui applicazione è solamente legata alle criptovalute: c'è molto più potenziale dietro le quinte. Si deve considerare attivamente la possibilità di riprogettare i sistemi di accounting secondo linee decentralizzate. Questo quadro è per definizione interdisciplinare: solo attraverso la collaborazione e la combinazione di diversi set di competenze riusciremo ad applicare queste tecnologie nel modo più efficace ed efficiente possibile. ■



## IL PAPER

Blockchain and other Distributed Ledger Technologies:  
Where is the Accounting? di Miles B. Gietzmann e Francesco  
Grossetti





# blockchain

# Quando, come e perché la fi

*Ad attirare nuovi investitori sono soprattutto le sfide dell'agri-tech: dal genoma editing all'acqu*

di Marianna Lo Zoppo @

**T**radizionalmente, agricoltura e finanza sono parole raramente associate. Al contempo, è evidente l'attuale fermento intorno al tema: cresce il numero di fondi di investimento che riconoscono la centralità strategica della terra e delle aziende agricole e i venture capital guardano con interesse all'agritech, che consiste in quel comparto del tech che punta a migliorare e ad innovare l'industria alimentare ed agricola. Complessivamente nel 2018, i deal in ambito di tecnologia agroalimentare hanno conosciuto un aumento del 10,3% rispetto all'anno precedente, per un totale di 1.450 transazioni a livello globale (AgFunder Agrifood Tech Investing Report, 2018).

Guardando all'Italia, la distanza tra finanza e mondo agricolo esiste e deriva dal fatto che il settore agricolo è troppo rischioso per gli investimenti perché caratterizzato da rendimenti molto variabili. Ma prima ancora dei rendimenti, è il quadro delle caratteristiche principali del mondo agricolo in Italia che salta all'occhio e che è bene delineare per comprendere la possibile interazione di agricoltura e finanza.

Il tessuto imprenditoriale agricolo è altamente polverizzato, e questo non è una novità. La novità è che anche i dati di cui disponiamo non restituiscono un



MARIANNA LO ZOPPO  
SDA Bocconi  
research fellow

quadro realistico. Il numero di aziende agricole, a seconda della fonte informativa contemplata, varia tra 600mila e 1,5 milioni di imprese. Ricerche interne all'AGRI Lab di SDA Bocconi mostrano che, se da un lato alcune banche dati mirano a censire l'intero universo, dall'altro alcune fonti pongono dei limiti al censimento, non rilevando imprese che non raggiungono un determinato standard output (meno di 10 mila euro di fatturato). Sembra quindi che, di quel milione e mezzo di aziende agricole, circa la metà siano appezzamenti di terra votati all'autoconsumo, senza alcun dipendente assunto e non qualificabili come imprese. Altre caratteristiche del settore sono la natura di impresa familiare, la forma giuridica di società di persone (il 98% contro un 2% di società di capitali) e una carente se non nulla implementazione di forme di controllo di gestione. Infine, non di rado è stata la normativa stessa ad aver rallentato lo sviluppo del settore, allontanandolo da



## IL CORSO

### Agribusiness Management Development Program

permette di acquisire competenze e tecniche per affrontare le nuove sfide competitive del settore agricolo e agroalimentare





*aponica fino al vertical farming. Un settore interessante per fondi assicurativi e pensionistici*

## Il mondo della finanza trova quindi nel connubio tecnologia-agricoltura la risposta a molti dei problemi

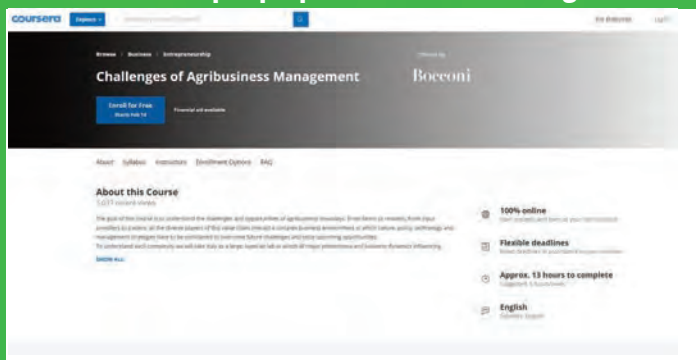
[illegible]

Grazie al contributo della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, SDA Bocconi ha dedicato un Lab di ricerca e formazione al settore agribusiness, AGRILab, diretto da Vitaliano Fiorillo. L'AGRI Lab vuole contribuire alla formazione, ricerca e divulgazione scientifica per il superamento delle sfide che il settore agribusiness deve oggi affrontare, rafforzandone le conoscenze e competenze negli ambiti della gestione d'impresa, dell'innovazione e della sostenibilità.

attuali e questo fa dell'agricoltura un business attualmente strategico. Inoltre, proprio in virtù di rendimenti altamente variabili e dei naturali cicli biologici delle produzioni, l'agricoltura si presta a fondi assicurativi e pensionistici che tendono ad avere attese di ritorno piuttosto diluite nel tempo. Da ultimo la terra, che si apprezza o deprezza a seconda



## Il Mooc si fa in 4 per preparare alle sfide dell'agribusiness



Crescita della popolazione, cambiamenti climatici, scarsità di risorse e sicurezza alimentare sono alcune delle principali sfide che oggi incidono sul settore agroalimentare. Per comprenderle e contribuire all'elaborazione di nuove strategie di business, l'Università Bocconi ha lanciato sulla piattaforma Coursera un nuovo Massive Open Online Course (MOOC), *Challenges of Agribusiness Management*, diretto da Vitaliano Fiorillo e rivolto a imprenditori, manager e studenti del settore. Per aiutare a capire come le aziende agricole, commerciali e multinazionali, e tutti gli altri attori di questa catena del valore, possono affrontare le complessità del settore, il corso prende l'Italia come un grande laboratorio a cielo aperto in cui analizzare i fenomeni e le dinamiche di business che influenzano l'agribusiness mondiale. Il primo modulo analizza l'eccellenza dell'agricoltura italiana. Il secondo modulo si concentra sulle sfide globali mentre il terzo affronta la gestione dell'innovazione. Il quarto modulo infine sposta l'attenzione sulle strategie e modelli di business del futuro. Il corso comprende un mix di video, case study e simulazioni con il supporto di docenti della Bocconi e di esperti e manager del settore.

della sua collocazione, della sua edificabilità e delle colture che ospita, diviene e diverrà sempre più un asset strategico per i Real Estate che investono sulle rivalutazioni del capitale fondiario.

La finanza che guarda al mondo agricolo è dunque un bene. Il settore, se riuscirà ad attirare i capitali che oggi guardano ad esso con interesse, potrà crescere e trasformarsi e diventare competitivo alla stregua di altri comparti dell'economia. Gli investimenti privati hanno infatti il potenziale di stimolare l'imprenditorialità delle aziende agricole, sopprimendo alla politica che per decenni ne ha compensato la mancanza. ■

## Rareche, le radici

*Alumna Bocconi, dopo esperienze nel marketing, si dedica all'agricoltura portando innovazione e cultura im-*

di Emanuele Elli @

«Nella scelta di lasciare tutto e dedicarmi a coltivare verdure biologiche c'è stata molta emotività e poca pianificazione. Sono partita senza un business plan, senza preventivi, senza ricerche di mercato, senza competenze tecniche. Insomma, mi avessero visto i miei professori della Bocconi...». Valentina Stinga allontana da sé qualsiasi titolo di esemplarità mentre racconta la parabola che l'ha portata, nel 2017, a reinventarsi imprenditrice agricola e a fondare, vicino a Sorrento, la sua Rareche (radici in dialetto napoletano) dopo un percorso di studi e di esperienze nel marketing degli eventi e del turismo. Però allo stesso tempo non si sottrae quando si tratta di garantire che sì, anche nell'agricoltura e anche nel Sud Italia, oggi ci sono ampi spazi per fare impresa in maniera redditizia e innovativa.

→ *In meno di tre anni la sua azienda non solo è nata ma è diventata grande, dunque si poteva fare anche senza la Bocconi?*

No! È vero che i primi tempi per recuperare la mia ignoranza tecnica ho fatto un corso accelerato di contadina sul campo, assorbendo consigli da ogni fonte, da internet, dai vicini di orto, dai mercati, ma la formazione acquisita con gli studi di economia è emersa presto come la vera marcia in più. Mi sono scoperta organizzata, capace di comunicare, di gestire le persone, di capire gli step da fare, di sapere come e dove cercare finanziamenti, di fare marketing sui prodotti, tutte attività fondamentali per crescere insomma. A questo si aggiunge una certa attenzione alla qualità del cibo che mi arriva per eredità familiare ma di cui non



# d'impresa di Valentina

marketing e nel turismo ha deciso di avviare un'azienda imprenditoriale nella sua Sorrento

mi ero resa conto finché non mi sono trovata a vivere da studente fuori sede. Come ho mangiato male in quegli anni... eppure anche quello è servito. Per esempio, quando mi sono ritrovata a produrre troppe verdure persino per regalarle, mi è tornato in mente il modello di Cortilia e dei mercati agricoli online che cominciavano a diffondersi, appunto, a Milano. A quel punto, mi sono detta, proviamoci anche qui.

→ *Che cosa le ha fatto pensare che potesse funzionare anche nella realtà della penisola sorrentina?*

Paradossalmente la mia fortuna poggia su una realtà un po' triste, ovvero che le nuove generazioni non hanno lo stesso interesse delle precedenti per questi argomenti. Tanti miei coetanei si ritrovano con aziende agricole per eredità, ma nel passaggio generazionale hanno perso vocazione, memoria storica, spirito d'intraprendenza. Penso in particolare alla mancanza di innovazione e di conoscenza delle tecnologie che sarebbero a portata di investimento anche per aziende medio piccole. Recentemente in Israele ne ho viste di molto interessanti, che potrebbero aiutare facilmente a contrastare i cambiamenti climatici o ad aumentare le rese e diminuire i costi. Conosco una persona che coltiva lumache e gestisce tutto via app dallo smartphone, il monitoraggio, l'irrigazione, l'alimentazione... ma è un caso su mille da queste parti. Allo stesso modo dunque nessuno presidiava già il mercato online o aveva colto l'opportunità di un business simile al mio.

→ *Quali sono le competenze su cui investire per chi vuole fare impresa nell'agricolo oggi?*

Ci sono molte aziende agricole giovani, dedicate ma-

**VALENTINA STINGA**  
*Arrivata in Bocconi nel 2007 da Sorrento, Valentina, classe 1989, non ha perso tempo, laureandosi in Economia aziendale e specializzandosi in marketing con una tesi sulla qualità dei servizi nei ristoranti stellati Michelin. In mezzo un exchange all'estero, uno stage al Bulgari Hotel, una proposta da L'Oréal nel marketing strategico. «Poi però, il richiamo della terra natale ha prevalso. Il giorno dopo la laurea ero già a casa». Qui l'aspettava l'azienda di famiglia, attiva nel ramo trasporti, un'avventura come account manager per Booking, ma soprattutto un terreno incolto con un immobile da ristrutturare e da mettere a reddito. «In famiglia pensavano a un b&b, ma poi ho cominciato a piantare qualche seme pensando a un orto per l'autoproduzione e invece da lì non ho più smesso»*



gari a coltivazioni piccole e di eccellenza, fondate tipicamente da laureati in agraria, che sono molto forti sulla produzione ma poco competenti nella gestione. Per questo, nell'ambito del progetto Mac-Monterusciello Agro City, sono tra i docenti e promotori di un corso per startup in ambito agricolo che approfondisca le basi manageriali. I margini per crescere ci sono, il momento del mercato è favorevole perché c'è molta attenzione verso il cibo, la provenienza degli alimenti, la loro salubrità. Però bisogna saper comunicare tutto questo. Oggi che nessuno guarda più davvero una pubblicità e che ovunque va di moda lo storytelling, gli agricoltori devono sfruttare meglio il fatto di avere storie meravigliose da raccontare.

→ *In qualità di responsabile provinciale di Coldiretti DonnE Impresa, che prospettive vede per l'apertura del settore anche a donne manager e imprenditrici?*  
Tantissime, da ogni punto di vista. Il fattore forza fisica è sempre meno rilevante, sia nelle grandi aziende, dove la produzione e la lavorazione sono sempre più meccanizzate, sia nelle piccole coltivazioni. In più, l'agricoltura è legata ormai sempre più strettamente al turismo, all'hospitality, al food in generale, al commercio, alla comunicazione, tutte attività dalla grande vocazione femminile. ■

# Così la Cina sta vincendo la

*Le case history di Huawei, Xiaomi e Oppo e delle traiettorie di catch-up seguite sono una lezione su come raggiungere la leadership industriale in settori ad alta tecnologia*

di Franco Malerba @

**N**el 2019 tra le principali imprese della telefonia mobile mondiale ve ne sono tre cinesi: Huawei, Xiaomi e Oppo. Solo vent'anni prima, l'industria cinese era totalmente assente dalla scena mondiale in questo settore: come è stato possibile che in due decenni sia riuscita a passare da una posizione di totale dipendenza da tecnologie e prodotti non cinesi ad una posizione di così rilevante leadership industriale e di mercato?

Una prima risposta è che in realtà questo cambiamento rappresenta una lunga marcia di rincorsa (il cosiddetto catch-up) che va dalla completa dipendenza tecnologica, alla iniziale imitazione a basso costo di prodotti e tecnologie estere, alla lenta ma continua costruzione di una posizione di autonomia tecnologica e di mercato ed infine ad una entrata come leader nei mercati internazionali. Come discusso in un nostro articolo *The long march to catch-up* con Daitian Li e Gianluca Capone (*Research Policy* 2018), a ben vedere questo processo di inseguimento può essere declinato in due diverse traiettorie e fasi del catch-up. La prima, legata ad imprese che hanno seguito la strategia classica di catch-up (ad esempio Huawei), è basata innanzitutto sulla individuazione di segmenti di mercato legati a mercati locali periferici, in cui le imprese multinazionali leader del mercato non intendono entrare. Questi segmenti periferici hanno creato un ambiente protetto e consentito alle imprese cinesi di fare esperienza e di iniziare a sviluppare competenze iniziali. A ciò è seguito un lungo processo di accumulazione tecnologica basato su una notevole e persistente spesa in R&S su tutte le tecnologie legate al sistema della telefonia mobile. Quando le nuove finestre di opportunità si sono aperte con il cambiamento generazionale nella telefonia mobile prima a 3G e poi a 4G, le imprese cinesi sono state in grado di entrare rapidamente e con successo



FRANCO MALERBA  
Professore ordinario  
del Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi

nei nuovi segmenti avanzati e diventare leader globali. Va notato che questo circolo virtuoso è stato sostenuto da una consistente politica pubblica sia nazionale che locale e regionale, sia a livello di R&S che di diffusione di telefonia mobile a livello nazionale e regionale.

La seconda traiettoria di catch-up tiene invece conto dell'avvento negli ultimi anni della modularizzazione nelle tecnologie e nei sistemi di telefonia mobile, che consente a livello di prodotto di integrare attraverso interfacce standard moduli e componenti avanzati sviluppati indipendentemente da terzi. In Cina questo si è tradotto nell'entrata delle cosiddette Shanzhai firms, che hanno usato soluzioni tecnologiche chiavi in mano, e nell'emergere di nuove imprese globali di successo (come Xiaomi e Oppo), focalizzate meno sulla tecnologia e più su traiettorie legate a marketing e alla creazione di comunità di utilizzatori e di appositi canali di distribuzione.

Che lezioni possiamo trarre da queste così diverse modalità di entrata, di inseguimento di successo e di raggiungimento di leadership industriale? La prima è che in diversi settori, specialmente ad alta o media tecnologia, l'emergere di nuovi competitori globali non è legato ad una unica traiettoria. Esiste invece un menù più o meno ampio di strategie di ingresso e di percorsi di inseguimento che amplia di non poco l'ambito competitivo delle imprese. La seconda è che la tradizionale modalità di entrata sui mercati globali come imitatore a basso costo e posizionata su fasi a basso contenuto tecnologico della catena del valore, va bene se sono nelle primissime fasi del catch-up. Il catch-up dei paesi emergenti nei settori a media e alta tecnologia va visto quindi come un percorso fortemente dinamico e di continuo upgrading sia tecnologico che di mercato, con risposte rapide alle opportunità che i cambiamenti tecnologici aprono continuamente. Terzo, questo upgrading di tecnologia e mercato dei paesi che inseguono risulta particolarmente di successo quando è associato a un ruolo fortemente attivo dell'assetto istituzionale sia come sostegno diretto, che come regolamentatore e facilitatore del processo di diffusione. ■



## IL PAPER

**The long march to catch-up: A history-friendly model of China's mobile communications industry** di Daitian Li, Gianluca Capone e Franco Malerba



# sfida del mercato mobile





# Come cambiare il clima in città

*Economia circolare, politica energetica, mobilità, edilizia sostenibile: sono tante e interconnesse le leve su cui agire per invertire la rotta del cambiamento climatico. Partendo dai centri urbani in cui vive la maggior parte della popolazione mondiale*

di Marco Percoco @ Storie di ricerca di Emanuele Elli

**S**pesso si ha la tentazione di ritenere che non vi sia nulla di meno locale del cambiamento climatico su scala globale. Da un lato pensiamo che gli effetti negativi si manifesteranno lontano da noi, dall'altro riteniamo che le soluzioni alle questioni ambientali poco abbiano a che fare con il nostro quotidiano comportamento.

La ribalta mediatica della piccola Greta Thunberg ha il merito enorme d'aver diffuso non solo la consapevolezza che l'epoca che viviamo e che le generazioni precedenti ci hanno consegnato è cru-



MARCO PERCOCO

Direttore del Green, Centre  
for research in Geography,  
Resources, Environment,  
Energy and Networks

ciale per il mondo come lo conosciamo, ma anche per aver indotto in molti una riflessione sui propri comportamenti e consumi.

Ciò che accade accanto a noi, o che noi stessi provochiamo, può, anzi ha, effetti molto più vasti e su scala potenzialmente globale. Da questa ritrovata consapevolezza, unitamente ad una maggiore disponibilità di dati, nasce la convinzione che la lotta al deterioramento dell'ambiente in cui viviamo comincia dalle città in cui la maggior parte della popolazione mondiale vive.









La lotta al cambiamento climatico, all'inquinamento, alla congestione, alla povertà energetica e trasportistica sta richiedendo un grande sforzo congiunto da parte della ricerca e del policy making, che negli ultimi anni si sono chiaramente focalizzati su alcune tematiche ormai divenute di pubblico dominio.

Innanzitutto, la circolarità dei nostri consumi, con una forte tendenza a contenerli e a riciclare il più possibile. Il paradigma della sostenibilità, in qualche modo lineare, ha lasciato il posto al contenimento delle emissioni attraverso una razionalizzazione dei flussi di materia che imprese e individui generano o utilizzano.

L'analisi economica inerente la gestione di tali flussi è ormai punto essenziale nella politica economica locale.

In secondo luogo, la politica energetica, che ha attualmente messo sullo sfondo le tematiche inerenti la valutazione dell'efficienza e del funzionamento dei mercati a favore di un approccio spaziale alla pianificazione della distribuzione di energia per ridurre il consumo di combustibili fossili. In tale contesto, un rinnovato vigore sociale hanno assunto le energy community che ambiscono ad una sostanziale auto-sufficienza energetica, tale da ridurre le emissioni derivanti dalla produzione.

Inoltre, il tentativo insistente di formulare un paradigma di mobilità sostenibile che non vada solo a contenere le esternalità in termini di cambiamento climatico, ma anche se non soprattutto, in termini di polveri sottili e, in generale, di inquinamento locale. In tale ambito, al di là del-



## IL VIDEO

Il tema del clima e dell'inquinamento in città è protagonista anche di questa puntata di Snack News, le video pillole realizzate da Bocconi e *Corriere della Sera*



## Il centro di ricerca più GREEN della Bocconi



Il GREEN, Centre for Research on Geography, Resources, Environment, Energy and Networks della Bocconi è nato nel 2018 dalla fusione dei due centri di ricerca Certet e Iefe, assorbendone le competenze e le reti a livello nazionale e internazionale. Il GREEN si propone di condurre e promuovere la ricerca nei campi a metà tra i fenomeni socio-economici e i cambiamenti climatici, i trasporti, la politica ambientale e i mercati energetici. Diretto da Marco Percoco, il centro di ricerca è indipendente e riunisce una trentina di esperti in analisi costi-benefici, modellazione economica, valutazione dell'impatto delle politiche, misurazione delle prestazioni economiche e ambientali, analisi qualitative.

le ovvie considerazioni in termini di incremento dell'offerta di trasporto pubblico locale, grande rilevanza assumono le strategie di transizione verso un futuro di elettrificazione della mobilità, oltre che di ridotti tassi di proprietà di autovetture.

Infine, un'urbanistica e una modalità di costruzione degli edifici che siano compatibili con una città a basse emissioni: l'edilizia e le infrastrutture verdi sono, oggi, le strategie più diffusamente adottate dai governi urbani e metropolitani per contenere, non senza qualche rischio legato alla salute, i danni derivanti dall'inquinamento e dalle emissioni climalteranti. Le città, dunque, stanno vivendo un'epoca di grande vitalità, non solo perché sono tornate ad essere i motori dello sviluppo delle economie nazionali, ma anche perché stanno provando a reinventarsi nell'ottica di una maggiore sostenibilità ambientale.

Mentre scrivo queste righe, Milano vive l'ennesima crisi ambientale, con picchi molto più che preoccupanti di PM2.5. C'è da chiedersi non solo quando politiche efficaci, a favore di tutti, saranno davvero poste in essere, ma anche se processi di citizen engagement, anche nella raccolta dei dati necessari a prendere decisioni, verranno finalmente adottati, condizione ormai imprescindibile per il buon funzionamento delle città, come più volte ribadito dalla Commissione Europea. ■



## OLIVIERO BACCELLI

### La ricarica è migliore se "fatta in casa"

Si fa presto a dire auto elettrica, ma la rivoluzione della mobilità green ne porta con sé mille altre, ognuna da misurare, valutare e accompagnare. Lo scenario che attende l'Italia è descritto nella ricerca *Fuelling Italy's Future*, uno degli studi sul settore più ampi, multidisciplinari e internazionali che siano mai stati realizzati con il contributo, oltre che del CERTeT Bocconi (oggi confluito nel centro di ricerca GREEN), anche di Cambridge Econometrics e Element Energy. La ricerca ha valutato l'impatto dello sviluppo della mobilità elettrica sui consumatori, sul clima, sulla qualità dell'aria, sulla salute, sull'economia, sulle infrastrutture. Le città sono implicitamente sotto l'occhio della lente, essendo il contesto nel quale gli effetti economici della transizione sono più rilevanti (i soggetti impattati sono molti di più) e anche più favoriti (dalla minor rilevanza delle variabili prestazionali dei motori, potenza ed efficienza). «Questa ricerca è la base sulla quale poggiano altri studi successivi», conferma Oliviero Baccelli, docente di economia e politica dei trasporti e responsabile dell'area Trasporti del GREEN. «Ora, per esempio, stiamo realizzando, con il contributo di Motus-E, l'associazione di tutti gli attori della mobilità elettrica, un approfondimento che spieghi quali sono le leve su cui agire per rendere economico l'uso

OLIVIERO BACCELLI  
Docente di economia  
e politica dei trasporti  
in Bocconi



## IL PAPER

**Fuelling Italy's Future** nel team internazionale che ha condotto lo studio per Bocconi hanno partecipato Oliviero Baccelli, Gabriele Grea e Raffaele Galdi

privato dell'auto elettrica». Sono stati profilati diversi utenti, dal tassista all'utilizzatore occasionale del car sharing, e ne è emerso un panorama non omogeneo. «L'elettrico non conviene economicamente ancora a tutti», prosegue il docente, «ma ci sono due fattori specifici da considerare: un orizzonte temporale di possesso dell'auto di almeno sei anni e una percorrenza annua maggiore di 12mila km, meglio se prevalentemente su strade urbane. Superate queste soglie la convenienza è chiara».

A questa analisi si affianca quella sulle infrastrutture, che ha già svelato un aspetto interessante. «Il costo della ricarica è tanto più basso quanto più si utilizzano stazioni private, a bassa potenza e con tempi più lunghi, tipicamente le colonnine presenti in abitazioni e uffici. Questo, secondo noi, sposta il focus del problema dell'adeguamento delle infrastrutture sul piano dei regolamenti urbanistici e condominiali più che non sugli investimenti in stazioni di ricarica pubbliche». Adeguare i primi vorrebbe dire favorire lo sviluppo dell'iniziativa privata e avvicinare l'avvento di una rivoluzione "fatta in casa" (o in ufficio)».



## IL PROGETTO

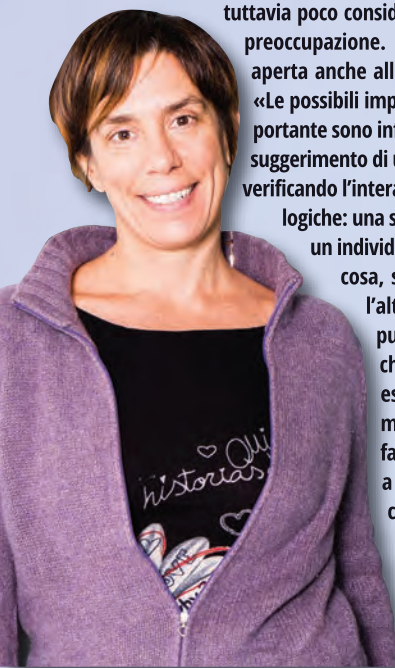
Risiko, RISK and uncertainty in developing and Implementing Climate change, è il progetto finanziato dall'European Research Grant guidato da Valentina Bosetti

### VALENTINA BOSETTI

#### Perché l'Ozono non ci preoccupa?

Cosa determina la consapevolezza e la preoccupazione quando si parla di inquinamento locale o cambiamenti climatici? Una domanda tanto ambiziosa quanto difficile da circoscrivere e che è alla base della più recente ricerca di Valentina Bosetti, professore di Economia ambientale ed Economia dei cambiamenti climatici, sviluppata con il supporto dell'European Research Council Grant vinto per il progetto RISICO. «Per ora nell'indagine sono coinvolte sei città, Milano e Roma, Dallas e New York, Pechino e Shanghai, ovvero tre coppie omologhe formate rispettivamente da una città più inquinata e una meno inquinata dello stesso paese», illustra la ricercatrice della Bocconi. «Ci interessano i dati reali sul clima e sull'inquinamento e la relativa copertura mediatica, ma anche le parole chiave ricorrenti sui social network o le keywords usate sui motori di ricerca. Oltre a questi dati, raccogliamo dati sulla percezione e sulle preferenze dei cittadini di queste città usando survey che vengono somministrati ripetutamente». La raccolta proseguirà per un anno almeno e servirà per capire quanto la preoccupazione o la consapevolezza per questi temi rispondano a stimoli ambientali o sociali esterni, che cosa le generi, con quale successione di eventi si propaghino. Capire se la consapevolezza di un potenziale rischio c'è, se è persistente, come varia o se invece non c'è e dovrebbe esserci, serve anche per valutare quali sono gli interventi necessari da parte delle istituzioni, dove devono stemperare e dove invece sensibilizzare». Tra i primi aspetti curiosi emersi sulla percezione dell'inquinamento, per esempio, c'è il caso dell'Ozono, un gas nocivo e normalmente presente nei parchi urbani al termine delle giornate estive,

tuttavia poco considerato e che non genera alcuna preoccupazione. In questo stadio la ricerca è aperta anche alle domande di altri ricercatori. «Le possibili implicazioni di un data set così importante sono infinite», conclude la Bosetti. «Su suggerimento di un collega, per esempio, stiamo verificando l'interazione tra due dinamiche psicologiche: una sostiene che nel momento in cui un individuo inizia a preoccuparsi di qualcosa, si preoccupa meno di un'altra; l'altra teoria invece al contrario punta sull'identità per sostenere che un individuo sensibile, per esempio, al tema dell'inquinamento a livello locale, sarà più facilmente attento e critico anche a un tema ambientale globale come quello del cambiamento climatico».



VALENTINA BOSETTI  
Professore di Climate  
change economics  
in Bocconi

### CHIARA CANDELISE

#### L'impianto sul tetto che scotta

A ogni condominio il suo business energetico. Potrebbe essere questa la prospettiva nelle città se prenderanno piede le Comunità energetiche 2.0. Il modello è diffuso da tempo, maggiormente nel Nord Europa, ma è solo con alcune recenti iniziative che queste esperienze, per lo più legate a iniziative personali e a piccole realtà locali, potrebbero trovare maggiore diffusione nei centri abitati. «Con il progetto H2020 COMETS abbiamo avviato la creazione del primo database europeo delle collective action initiatives, tra cui appunto le comunità energetiche», spiega Chiara Candélise, esperta di Energy Economics e ricercatrice presso il GREEN Bocconi. «In queste esperienze le persone partecipano a un investimento comune in piccoli impianti di produzione energetica, spesso in forma di cooperativa, contribuendo allo sviluppo del progetto e beneficiando dei ritorni economici. In Italia i casi sono pochi, legati al fotovoltaico, cresciuti dagli anni 2000 grazie agli incentivi come iniziative nate dal basso o promosse da autorità locali». Le cose, però, stanno cambiando. Le prospettive di sviluppo di queste realtà hanno indotto le direttive europee ad accogliere le comunità energetiche nelle nuove normative che regolano il mercato, aprendo all'autoconsumo, alla messa a sistema di diverse utenze e dunque configurando un business model nuovo. Esemplifica la ricercatrice: «Con queste nuove norme, in parte già recepite in Italia dal decreto

milleproroghe, un supermercato che installi un impianto fotovoltaico sul tetto potrà vendere l'eventuale eccedenza di produzione alle utenze vicine, siano altri negozi o privati, a un prezzo superiore a quello che riceverebbe immettendola in rete». Poter massimizzare l'investimento di un impianto, fotovoltaico ma anche di altre tecnologie di generazione distribuita, renderà più sostenibile l'iniziativa privata e sposterà il baricentro di queste realtà verso i centri urbani. «Potenzialmente ogni condominio potrebbe diventare una comunità energetica», conclude Candélise. «Inizialmente, però, interessanti sono le scuole, i capannoni industriali o i depositi dei mezzi pubblici, che hanno una maggiore superficie sulla quale installare i pannelli del fotovoltaico per produrre e vendere energia alle utenze vicine».



CHIARA CANDELISE  
Ricercatrice del GREEN  
Bocconi e dell'Imperial  
Centre for Energy Policy  
and Technology



## IL PROGETTO

COMETS, Collective Action Models for the Energy Transition and Social Innovation ha tra i 6 partner universitari Università Bocconi





## IL PROGETTO

Urban Green Up è il progetto finanziato dal programma Horizon 2020. Bocconi è tra i partner del progetto

**EDOARDO CROCI**

### Il valore di un metro quadrato di verde urbano

Nelle città si concentrano forti pressioni ambientali e sociali, ma anche le innovazioni e le soluzioni più promettenti. «Il ruolo strategico della città è riconosciuto anche dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite che individua un goal specifico, il numero 11, per città e comunità che dovranno diventare sicure, inclusive, resilienti e sostenibili», esordisce Edoardo Croci, docente di Carbon Markets e Carbon Management e coordinatore degli osservatori Green Economy e Smart City del GREEN. «Oggi, secondo l'Agenzia Internazionale per l'Energia, le città sono responsabili dei due terzi del consumo energetico mondiale e di oltre il 70% delle emissioni di CO<sub>2</sub>, numeri destinati ad aumentare con la crescente urbanizzazione». Le città sono però sempre più impegnate nella sfida poste dal cambiamento climatico. Il Patto dei Sindaci, per esempio, lanciato nel 2008 dalla Commissione Europea e aggiornato nel 2015 per contribuire agli obiettivi europei di decarbonizzazione e adattamento, ha raccolto adesioni da 10mila Comuni. «Una ricerca di GREEN Bocconi con il Joint Research Centre della Commissione Europea sta analizzando i risultati dei piani di oltre 2mila firmatari del Patto», illustra Croci. «C'è una correlazione positiva delle emissioni pro capite di gas serra a scala urbana con la popolazione, la rigidità delle condizioni climatiche, il Pil pro capite (almeno fino a una certa soglia) e i fattori di emissione locali dell'elettricità, mentre si evidenzia una correlazione negativa con la densità urbana. In generale, le autorità locali raggiungono traguardi più ambiziosi di riduzione della CO<sub>2</sub> nel settore pubblico rispetto a quello privato, ma nella media sono riuscite a ridurre le emissioni di oltre il 20%». Tra gli altri ambiti di studio presso il centro anche la capacità delle città di tutelare e valorizzare le risorse naturali ed i servizi ecosistemici, in grado, tra l'altro, di contrastare l'effetto isola di calore, di assorbire le piogge intense, di sequestrare la CO<sub>2</sub>. «Con il progetto Horizon 2020 Urban GreenUP studiamo il valore di questi servizi sperimentando soluzioni basate sulla natura in città test in Europa», aggiunge Croci. «I primi dati indicano che 1 mq di verde urbano può generare benefici da alcune decine fino a oltre 100 euro all'anno. Attraverso la rivelazione del valore nascosto del verde si possono definire politiche e misure per conservarlo e incrementarlo attraverso piani di rinaturalizzazione urbana e definire nuovi business model per favorire gli investimenti nel capitale naturale».

EDOARDO CROCI  
Docente di Carbon Markets  
and Carbon Management  
in Bocconi



## LUIGI DE PAOLI

### Un tram chiamato biometano

Forse non sarà glamour come l'elettrico o l'idrogeno, ma una prima soluzione per abbattere l'inquinamento nelle città potrebbe arrivare dalla diffusione del gas naturale nel riscaldamento e nei trasporti. Nel primo ambito qualcosa si muove e città come, per esempio, Milano, stanno pensando di accelerare il passaggio dalle caldaie a gasolio a quelle a metano mettendo fuorilegge le prime entro pochi anni. Diverso invece il caso dei trasporti; qui, senza investimenti in infrastrutture e incentivi mirati, si rischia di annoverare anche questa tra le occasioni perse. Analizzando i vantaggi economici nell'uso del gas naturale liquefatto o compresso, la ricerca di Luigi De Paoli, professore di Economia e politica dell'energia, documenta il crescente ruolo di



LUIGI DE PAOLI  
Professore  
di Economia  
e politica  
dell'energia  
in Bocconi

questa fonte nella transizione energetica ma, allo stesso tempo, i numerosi ostacoli che incontra nel settore trasporti. «Mentre nella navigazione i vantaggi del gas naturale sono già condivisi, sulle strade dominano ancora benzina e gasolio e l'orizzonte della mobilità elettrica appare ancora lontano», spiega De Paoli. «In Italia abbiamo 38 milioni di veicoli con motore termico, ci vorranno decenni per sostituirli. Senza contare che si dovrà adeguare tutta la produzione energetica, anche quella alla fonte, altrimenti il saldo finale sarà negativo. Per questo, invece, il biometano, cioè prodotto da una fonte rinnovabile come i rifiuti organici provenienti dalle raccolte differenziate, sarebbe una risposta, perché offrirebbe, nel breve termine, vantaggi persino maggiori dello scenario elettrico». Le case automobilistiche per prime, però, sembrano titubanti nel mettere sul mercato nuovi modelli di auto a metano e in alcune zone del Paese permane una carenza di impianti di distribuzione. Eppure, conclude De Paoli, «il nostro Paese ha una lunga tradizione in questo campo ed è ancora il primo in Europa per numero di stazioni di servizio e per veicoli alimentati a gas naturale compresso, anche se siamo in ritardo per le infrastrutture di bunkeraggio e i distributori di gas liquefatto. Pensando alle città e volendo migliorare le condizioni della qualità dell'aria in tempi rapidi e a costi contenuti, credo che i primi destinatari di una rivoluzione a gas potrebbero essere le flotte dei mezzi pubblici o dei mezzi per la raccolta dei rifiuti, che già da soli avrebbero un impatto importante».



## LO STUDIO

Le prospettive di mercato del gas naturale (liquefatto e compresso) nel settore dei trasporti: vincoli e opportunità è un progetto di ricerca del GREEN Bocconi

## SILVIA PIANTA

### Sbatti il clima in prima pagina

Nei paesi dell'Unione Europea, nel 2019 il numero medio giornaliero di articoli relativi ai cambiamenti climatici è stato di cinque volte superiore rispetto al 2014. Un dato che certifica una crescita costante, partita da lontano ma che dal 2018 è esplosa: il clima fa notizia e muove le masse, come dimostra il movimento studentesco *Friday for future* che riunisce migliaia di giovani nelle piazze delle maggiori città. Questa relazione tra media, cittadini e ambiente è al centro dell'indagine di Silvia Pianta, dottoranda in Public Policy and Administration e ricercatrice al GREEN, che, insieme al collega Matt Sisco della Columbia University, ha radunato un set di dati di oltre 1 milione e mezzo di notizie riguardanti i cambiamenti climatici e pubblicate nei 28 paesi dell'UE in 22 lingue diverse. «Uno degli aspetti di maggior novità di questa indagine è che si tratta di un dataset di articoli online», sottolinea Pianta, «che dunque vengono letti da un più ampio strato di popolazione rispetto al pubblico ristretto e selezionato dei quotidiani stampati». Le informazioni sono state poi incrociate con i dati reali delle tempera-



SILVIA PIANTA  
PhD candidate in Public  
Policy and Administration  
in Bocconi

ture, ma non solo, anche con il calendario dei maggiori appuntamenti internazionali dedicati all'ambiente o con la ricorrenza di eventi meteorologici estremi. «Per esempio, più la temperatura si discosta dalle medie del periodo, del giorno o del mese», racconta Pianta, «e più se ne parla. Soprattutto se la temperatura aumenta». Ma il riscaldamento globale è solo uno degli aspetti dell'emergenza climatica, e dunque a condizionare l'andamento delle pubblicazioni ci sono anche la variabilità e gli eventi meteorologici estremi. «Ora non resta che passare alla terza fase della ricerca, e cercare di capire come questa ampia copertura mediatica influenzi gli atteggiamenti e i comportamenti individuali», conclude la dottoranda. «Per questo valuteremo, per esempio, se queste preoccupazioni e sensibilità si riflettono sull'andamento dei consumi o sulla crescita dei partiti politici espressamente ambientalisti».



## FABIO IRALDO

### L'impronta degli sprechi sulle città

Il maggior fattore inquinante in città? Il cibo. Si calcola che nel mondo la produzione e il consumo degli alimenti sia responsabile di oltre il 35% dell'impatto ambientale complessivo, quasi doppio rispetto ai trasporti. Non è un caso dunque che il problema sia in cima alle agende delle politiche ambientali quando si parla di cambiamento climatico, di utilizzo di risorse idriche, di consumo del suolo e di depauperamento delle risorse energetiche non rinnovabili. E naturalmente di spreco. «Di tutto il cibo prodotto nel mondo quasi la metà viene sprecata, circa 2 miliardi di tonnellate ogni anno», racconta Fabio Iraldo, docente di Sustainability Management. «Un dato preoccupante perché se già un alimento genera un importante impatto nella sua fase di produzione, che però si esaurisce nel momento in cui è consumato, quando viene sprecato si trasforma in rifiuto e la sua impronta carbonica si prolunga anche nella fase dello smaltimento e nell'eventuale trasformazione». La ricerca del docente, che attinge anche ai dati raccolti da una ricerca condotta per la società Metro sulle tendenze del settore Ho.re.ca. verso i temi della sostenibilità, analizza le cause dello spreco alimentare e le soluzioni che potrebbero prevenirlo. «Le maggiori fonti di spreco nella ristorazione italiana sono

nell'approvvigionamento, nella preparazione dei pasti, nel servizio a tavola e nella gestione delle eccedenze. Sulle prime voci si registrano leggeri segnali di miglioramento, i dati peggiori vengono invece dalle ultime due. La cultura gastronomica italiana in questo non ci favorisce: ci sono poche porzioni ridotte nei menù, poca rilavorazione degli avanzi nelle ricette, poca diffusione della cosiddetta doggy bag. Sulla gestione delle eccedenze poi ci sono ancora troppe esitazioni, sebbene la recente legge Gadda abbia snellito le normative e ridotto le complicazioni burocratiche, e solo il 15% di quello che i ristoratori potrebbero rimettere in circolo oggi ha effettivamente una seconda vita. Servirebbero linee guida più semplici da seguire e la presenza più numerosa di piattaforme web che coordinino la raccolta e la redistribuzione di queste eccedenze. Un peccato perché per ogni chilo di carne risparmiato, in una città come Milano si potrebbero ridurre le emissioni di CO2 di più di 10 kg, un fattore di uno a dieci».

FABIO IRALDO  
Fellow  
del GREEN Bocconi





RAFFAELLA SAPORITO  
SDA Bocconi associate  
professor of practice

*Missione, gestione strategica del servizio, collaborazione pubblico privato: superato il tema degli investimenti ecco cosa serve all'edilizia residenziale pubblica*

di Raffaella Saporito @

**S**ono oltre 800mila, in Italia, le unità abitative di edilizia residenziale pubblica (Erp), meglio conosciute come case popolari. Secondo le stime, sarebbero troppo poche per dare risposta ai bisogni abitativi delle fasce più fragili. Chi gestisce questo patrimonio, sempre più vetusto e che richiede di essere ampliato? Poco meno di un centinaio le aziende pubbliche.

Nate nei primi del '900 con lo scopo di costruire nuove case e nuovi quartieri per le città che raccoglievano l'esodo di lavoratori dalle campagne e dal Sud verso le grandi città, queste aziende pubbliche hanno smesso da tempo di essere finanziate per costruire nuove case e sono sempre più schiacciate dalla gestione di servizi abitativi in contesti difficili, come le periferie urbane. Le case pubbliche non hanno più come utenza tipo la famiglia operaia immigrata dal Sud, in grado di sostenere nel tempo la tariffa di locazione: i nuovi assegnatari sono nuclei familiari più fragili sul piano sociale ed economico. In questo contesto, le sempre più incerte entrate provenienti dai canoni di locazione rendono difficile la gestione ordinaria.

Non stupisce, pertanto, che tali aziende attraversino una fase di difficoltà nel ridefinire la propria identità, missione e mo-

# Le tre strade per rilanciare le



dello di gestione nel sistema pubblico. Un primo rapporto di ricerca di SDA Bocconi in collaborazione con Federcasa prova a offrire alle aziende e ai policy maker del settore tre piste di lavoro.

In primo luogo occorre ripensare la missione: in alcuni territori le aziende casa operano come uffici tecnici sovra-comunali offrendo agli enti locali del territorio la capacità di condurre operazioni di rigenerazione urbana; in altri si prova a potenziare la gestione del patrimonio con attività di valorizzazione della quota di patrimonio più redditizio sul mercato e/o differenziando l'offerta abitativa su mercati diversi da quelli più strettamente sociali; altrove la vocazione di aziende di welfare domina le altre componenti e rende necessario trovare finanziamenti ulteriori rispetto ai sempre più ridotti canoni di locazione. Ciascuna di queste missioni richiede modelli di gestione, strutture e set di competenze differenti. Sarà difficile nel tempo pensare di tenerle insieme tutte quante.

La seconda pista di lavoro riguarda il potenziamento della gestione strategica del servizio all'utenza: oggi le aziende casa hanno un approccio burocratico all'amministrazione dei servizi che rischia di generare comportamenti avversi nell'utenza. Per esempio, fenomeni come la morosità - eterna piaga dell'Erp - possono essere contenuti con una riprogettazione dei servizi più centrata sull'utenza e una rinnovata partnership con gli abitanti delle case pubbliche.

Terzo, occorre ridisegnare gli spazi di collaborazione col mercato privato e no-profit, scegliendo cosa fare e cosa acquistare: le aziende casa gestiscono costosi appalti pubblici e si prestano quindi a sperimentare nuove, ambiziose e più vantaggiose operazioni di partnership col privato per andare ol-



## IL RAPPORTO

L'obiettivo dello studio su **Il valore pubblico dell'azienda casa**, nato dalla collaborazione tra SDA Bocconi e Federcasa, è esplorare nuove piste di azione manageriale orientate alla creazione di valore pubblico attorno alle politiche della casa. Curatori del volume sono Giovanni Fosti, Eleonora Perobelli e Raffaella Saporito.



tre la mera esecuzione dei lavori. Gli Energy performance contracting non sono che uno degli strumenti disponibili per acquistare dal mercato performance (in questo caso ambientali), invece di lavori o attività e tali logiche possono essere sperimentate anche nei servizi a vocazione sociale del terzo settore.

C'è una buona notizia: se quest'area di policy è da anni sottovalutata, di recente sembra essersi aperto uno spiraglio di attenzione nell'agenda politica. Due anni fa il così detto Rapporto Prodi segnava in maniera chiara la rotta: per rilanciare l'economia, il benessere e la credibilità dell'Europa serve investire in infrastrutture sociali e la casa, insieme a sanità e scuola, rappresenta uno dei punti di partenza. A livello nazionale, il governo ha stanziato oltre 800 milioni di euro per investimenti nel settore, che - se uniti a forme di finanziamento complementari - possono rilanciare la riqualificazione e l'ampliamento del patrimonio. Se questa volta lo sguardo saprà rivolgersi anche ai modelli di gestione, la speranza di dare una efficace risposta ai bisogni abitativi delle fasce più fragili del Paese sarà ben fondata. ■

# vecchie case popolari

# Dei delitti e delle pene: il caso

*Nei reati contro la pubblica amministrazione si è esteso l'uso preventivo della confisca dei beni nato per i reati mafiosi. Ma i dubbi su efficacia e legittimità restano*

di Miriam Allena @

**O**ramai da qualche anno il legislatore italiano ha esteso l'ambito di applicazione della confisca di prevenzione antimafia a una serie di reati contro la pubblica amministrazione quali peculato, corruzione, concussione. Ciò significa che i beni dei soggetti indiziati di avere commesso, in forma associativa, uno o più di tali reati possono oggi essere confiscati su ordine del giudice ma a prescindere da una previa condanna penale.

La confisca di prevenzione italiana - nata per combattere il fenomeno mafioso - condensa in sé una serie di caratteri distintivi difficilmente rinvenibili, tutti insieme, in altre forme di confisca previste in altri Paesi. Innanzitutto, a dispetto del nome, ad essere confiscati sono qui beni presumibilmente acquisiti grazie ad attività criminose che, si sospetta, il soggetto interessato abbia già commesso. In secondo luogo, la misura in esame può comportare la sottrazione di interi patrimoni che appaiano sproporzionati rispetto al reddito o all'attività economica del destinatario e dei quali quest'ultimo non sia in grado di dimostrare la legittima provenienza. Infine, e questo è uno dei profili che suscitano maggiori perplessità, essa si caratterizza per una particolare vaghezza nella descrizione dei presupposti e delle ragioni che possono fondare la sua irrogazione. Infatti, la legge fa riferimento ai soggetti indiziati di avere commesso determinati reati contro la pubblica amministrazione, ma non specifica in alcun modo cosa ciò significhi in concreto. La Corte europea dei diritti dell'uomo ha sempre escluso che la misura in esame costituisca una pena da irrogare nel rispetto delle garanzie penalistiche, qualificandola piuttosto come misura incidente sul diritto di proprietà. Tuttavia, anche le garanzie del diritto di proprietà sono state poi applicate dai giudici di Strasburgo in modo assai flessibile: in specie, il sacrificio imposto al destinatario è sempre stato ritenuto del tutto proporzionato sull'assunto che la misura in questione costituisca «an effective and necessary weapon in the combat against this cancer». Ciò, evidentemente, in



MIRIAM ALLENA  
Assistant professor  
del Dipartimento di studi  
giuridici  
della Bocconi

ossequio a una logica macropreventiva, ispirata alla necessità di combattere la mafia, percepita come una vera e propria emergenza sociale.

Da ultimo, anche la nostra Corte costituzionale ha preso posizione sul punto negando che la misura in questione abbia natura sostanzialmente sanzionatorio-punitiva e avvicinandola piuttosto al modello delle *actiones in rem* (tipiche dei Paesi di tradizione anglosassone) finalizzate al recupero dei beni illegittimamente o inspiegabilmente accumulati.

La confisca di prevenzione rimane però controversa, a maggior ragione se non più confinata all'ambito della criminalità di tipo mafioso. In relazione ai reati contro la pubblica amministrazione mancano infatti almeno due elementi che potrebbero forse spiegare l'approccio flessibile mantenuto dalla giurisprudenza in relazione alla confisca antimafia. Innanzitutto, l'elemento emergenziale: è tutto da dimostrare che in Italia vi sia oggi, rispetto al resto delle problematiche criminali, una specifica emergenza «reati contro la pubblica amministrazione» tale da giustificare l'utilizzo di strumenti così eccezionali. In secondo luogo, la stabilità nel tempo (ossia la permanenza) e la serialità nell'accumulazione dei profitti che consentono all'associazione mafiosa (o alla criminalità organizzata) un controllo del territorio attraverso diffusi investimenti nelle attività produttive e che, dunque, giustificano misure di «incapacitazione patrimoniale» della stessa.

Probabilmente, per combattere i reati contro la pubblica amministrazione avrebbe più senso puntare su (peraltro già previste dall'ordinamento) misure inibitorie ed espulsive (quali l'impedimento alla partecipazione a gare d'appalto, l'allontanamento temporaneo o il licenziamento dei funzionari).

Su un piano più generale, poi, resta il dubbio se la gravità di certi reati e l'allarme sociale da essi creato possa giustificare il venire meno di quelle garanzie che, in uno Stato di diritto, devono necessariamente accompagnare la risposta punitiva. ■



## IL PAPER

Anti-Mafia Confiscation Against Corruption: The New Frontier of Human Rights di Miriam Allena



# o della confisca





# Il falso mito della neutralità

*I dati aggregati di cui si nutrono gli algoritmi possono generare esclusione e non inclusione* co

di Elisa Bertolini @

**I**l formidabile progresso tecnologico degli ultimi decenni ha completamente alterato il tradizionale paradigma del rapporto tra individuo, società e potere, che si è ristrutturato sulla base di nuove premesse fornite proprio dalla tecnologia. Riveste dunque particolare interesse il ruolo che la tecnologia viene ad assumere nella relazione tra l'individuo e il potere, cioè lo Stato. Il dato chiave è che lo Stato ha iniziato a ricorrere ad essa al fine di diventare più efficiente e performante nell'esercizio delle proprie funzioni ed efficace nel perseguimento del bene comune. In quest'ottica, l'utilizzo di algoritmo e intelligenza artificiale si rivela di fondamentale importanza, in quanto annullando, o comunque ridimensionando, il fattore umano, consentirebbe allo Stato di esercitare le proprie funzioni in maniera neutra e imparziale. La tecnologia sarebbe dunque inclusiva perché libera da qualunque pregiudizio di tipo discriminatorio. Un'analisi più puntuale di alcuni programmi algoritmici confuta questa narrazione inclusiva. Al contrario, emerge come la tecnologia non sia affatto neutra e come ogni qual-



ELISA BERTOLINI  
Assistant professor  
del Dipartimento di studi  
giuridici  
della Bocconi

volta lo Stato ricorra ad essa per essere più performante finisca per diventare escludente, perpetrando e perpetuando quelle stesse discriminazioni che si proponeva di eliminare. Criticità emergono dal così detto *AI judge*, il ricorso cioè all'algoritmo da parte delle corti, principalmente negli Stati Uniti e prevalentemente al fine di misurare il tasso di recidività, ma comunque fenomeno destinato a diffondersi anche in Europa, dove alcuni Stati già lo stanno sperimentando in *cause di small claims*. Tralasciando profili fondamentali in termini di diritto di difesa (accesso e comprensione dell'algoritmo), il momento fondamentale è quello della costruzione dell'algoritmo, più specificamente del chi (soggetto pubblico/privato) e del come. Rileva soprattutto il come, in quanto è sulla base dei dati che sono inseriti al fine della programmazione dell'algoritmo che esso genera un determinato output. Il punto nodale è che anche dati che sono singolarmente neutri (indirizzo IP, domicilio, età, occupazione) possono, se aggregati, generare risultati discriminatori. Ne consegue che può realizzarsi una di-



# dell'intelligenza artificiale

*me si vorrebbe. I programmi Aadhaar, SyRI e Social Credit System ne sono un esempio*

scriminazione indiretta e inconscia nel momento della programmazione dell'algoritmo. Per quanto esso ancora non abbia sostituito il giudice – è uno strumento *ad adiuvandum* – le criticità dell'algoritmo in sé così come quelle connesse al grado di influenza che le sue predizioni eserciteranno sul giudice permangono. Perplexità analoghe suscitano i programmi algoritmici utilizzati per l'accesso ai servizi di welfare. Se il programma indiano dell'Aadhaar lo subordina al possesso di un numero digitale fondato su dati biometrici, difficile da ottenere per le frange più svantaggiate della popolazione che soffrono del digital divide e che dunque ne rimangono escluse, l'olandese SyRI, volto a individuare possibili frodi, finisce anch'esso per replicare la discriminazione indiretta insita nella programmazione algoritmica generando i così detti falsi positivi. Non diversamente il Social Credit System cinese che, seppure ancora in fase di sperimentazione, viene utilizzato per sanzionare i cittadini non virtuosi e per escluderli dal godimento di alcune libertà (su tutte quella di circolazione) e dall'accesso a servizi di welfare. Ogni-



## IL LIBRO

In **Artificial intelligence** (Egea, epub 5,99 euro, carta 10,90 euro)

Alessandro Vitale spiega dove funziona l'AI, quali sono i suoi limiti, quali le competenze che richiede, come gestirne i rischi mantenendo al centro l'essere umano, che cosa serve per applicarla e come partire.

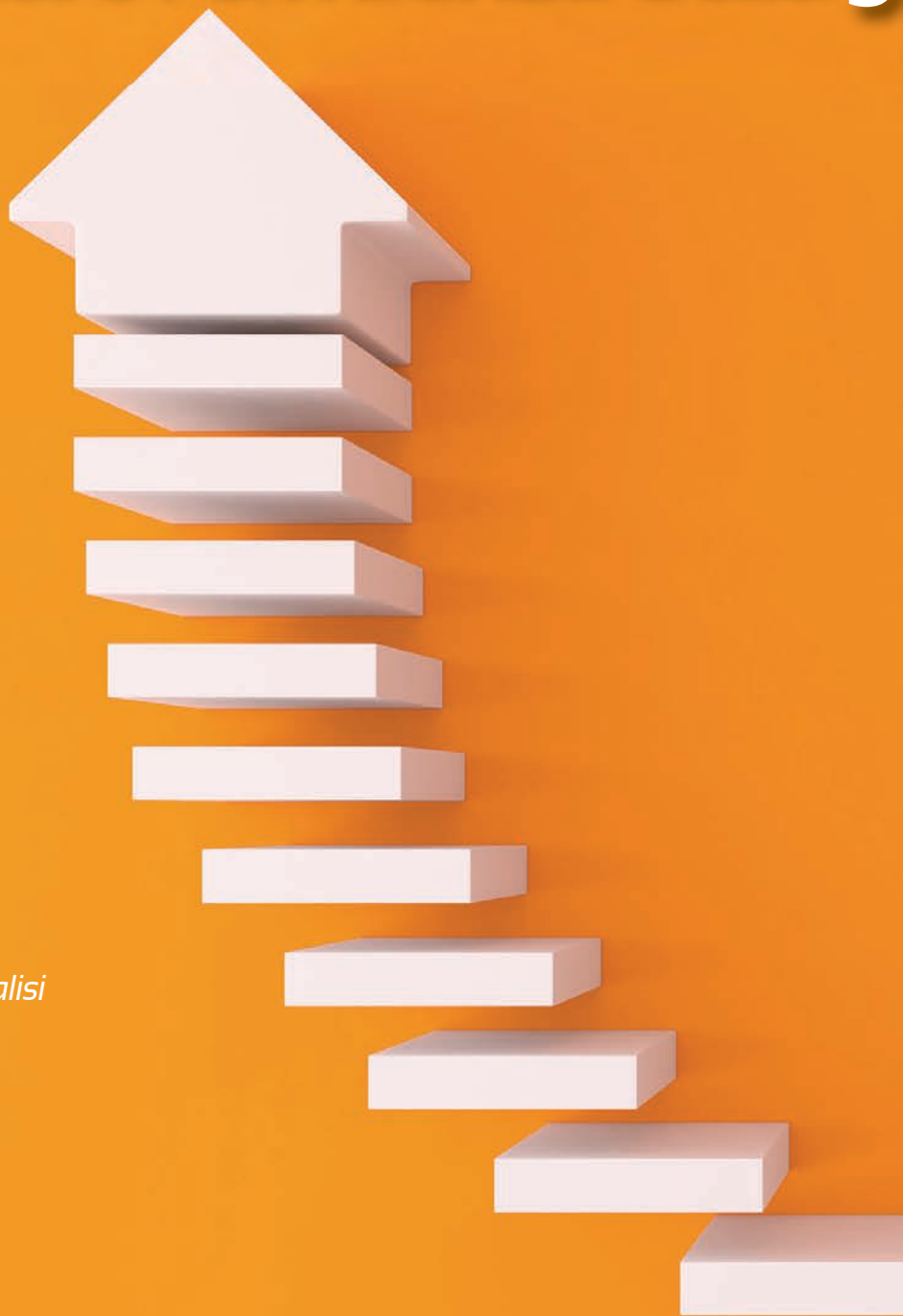


qualvolta lo Stato abdica l'esercizio di una propria funzione all'algoritmo non realizza né l'obiettivo di inclusione né di migliore performance.

Non solo, la scarsa sensibilità che gli Stati hanno dimostrato sino ad ora circa la necessità di fornire un quadro regolatorio rigoroso rispetto alle fasi di programmazione e di implementazione dell'algoritmo segna una ulteriore marginalizzazione del pubblico nel rapporto con la tecnologia. ■



# Aumentare l'efficienza della g



*L'approccio è quello dell'analisi economica del diritto. Partendo da qui il giudice ed economista americano ha individuato le regole processuali e ordinamentali alla base di un sistema più efficiente*

di Cesare Cavallini @



# Giustizia? Affidiamoci a Posner

**I**l rapporto annuale sullo stato della giustizia dell'UE per il 2019 evidenzia, in continuità con i rapporti degli anni precedenti, come l'Italia si ponga tra i Paesi europei dove la giustizia è meno efficiente. In un recente articolo, con la collega Stefania Cirillo ci siamo interrogati su un possibile nuovo metodo per progettare un set di regole idonee a incidere sull'efficienza della giustizia civile in Italia.

I progetti per una riforma efficiente sono stati tradizionalmente focalizzati sulle norme propriamente processuali (vedasi le riforme in materia di mediazione, negoziazione, rito sommario), perpetuando così l'idea che un tale approccio - code centered - potesse consentire di pervenire a soluzioni vuoi di prevenzione della lite, vuoi di accorciamento.

Abbandonando in parte l'incidenza di questo tipo di approccio, evidenziamo invece come le basi di partenza per una riforma della giustizia civile dovrebbero essere piuttosto individuate, mediante l'utilizzo delle categorie e dei concetti forniti dall'Economic Analysis of the Law, innanzitutto nel complesso di norme che regolano la struttura del sistema giudiziario. A tal fine, muoviamo da uno dei padri dell'applicazione dell'Analisi economica del diritto alle regole processuali civili, il giudice Richard A. Posner. Posner ha infatti definito uno specifico concetto di efficiency, nonché ha individuato le regole processuali e ordinamentali che inducono ad un sistema più efficiente.

Il concetto di efficiency tracciato da Posner, la c.d. teoria della massimizzazione della ricchezza, ha come base di partenza l'idea secondo cui ogni attore economico è un individuo razionale, i cui comportamenti sono volti a massimizzare la propria utilità. È facile comprendere che i protagonisti dei precepti del diritto processuale civile saranno individuati, riprendendo il lessico di Posner, nei "lawyers, judges and litigants".

In via esemplificativa, proprio in relazione ai giudici, assume rilevanza la riflessione operata da Po-



CESARE CAVALLINI  
Professore ordinario  
del Dipartimento  
di studi giuridici  
della Bocconi

sner circa una stretta correlazione tra i comportamenti e gli incentivi dati dal sistema organizzativo in cui operano.

Si provi ad applicare il metodo "Posner" alle regole che attengono all'organizzazione dei magistrati onorari, istituiti da tempo per assolvere alla primaria funzione di ridurre il carico di lavoro incombente sui giudici togati. Orbene, sono note le rimozioni degli avvocati sulla qualità dell'output del lavoro di questi magistrati soprattutto con riguardo allo stile e ai contenuti delle loro decisioni, con l'ovvia tendenza ad impugnarle. L'esito infuato è quello di creare altro arretrato a mezzo di un soggetto istituito proprio per ridurlo.

Nel contempo, l'inquadramento dei circa 5.500 magistrati onorari presenti in Italia mostra forti deficit in termini di tutele e di compensi: sono inquadriati come lavoratori autonomi, con tutte le ricadute che ciò implica in termini fiscali e contributivi; ricevono un compenso pari a circa un decimo o un 15esimo (a parità di lavoro) dei magistrati togati; il loro compenso ha una forte quota variabile in relazione al numero di udienze svolte e, per i giudici di pace, al numero di sentenze.

Questo comporta una mancanza di incentivi (o incentivi distorti) per i soggetti che svolgono questo incarico sia in termini di qualità del loro lavoro, sia in termini di aspirazione e conseguente selezione. Si è allora davvero sicuri che il nostro rule-maker ponga una preconcetta barriera all'ingresso di alcuni modelli che potrebbero ridurre l'inefficienza del sistema giurisdizionale civile o siamo solo di fronte a un legislatore poco attento (per così dire) alla valenza degli stessi? ■



## IL PAPER

The Judge Posner Doctrine as a Method to Reform the Italian Civil Justice System di Cesare Cavallini e Stefania Cirillo

# Il paradosso tra la voglia di privacy e la fiducia one click

*Per avere servizi sempre più personalizzati dobbiamo cedere dati e informazioni su di noi. Per questo le aziende devono sapere come conquistare la fiducia dei clienti*

di Sandro Castaldo e Monica Grosso @

**I**l digital marketing e le strategie social si fondano sulla possibilità di ottenere enormi quantità di dati dai clienti, indagando i loro comportamenti tramite il tracking, la geo-localizzazione e l'osservazione dei pattern di navigazione e anche richiedendo la compilazione di moduli e questionari on line. I canali digitali rendono pertanto disponibili una massa infinita di dati, ma ciò determina un dilemma etico: è corretto utilizzare questi dati riferiti al cliente per offrire comunicazioni, servizi, prodotti e assortimenti più personalizzati e, dunque, più valore per lo stesso acquirente? Evitando di raccogliere ed utilizzare questi dati si avrebbero infatti comunicazioni, prodotti e assortimenti più standard e meno adeguati alle esigenze individuali. Si pone quindi una specie di trade off fra tutela della privacy e valore per l'acquirente: è questo ciò che viene comunemente definito come *privacy paradox*.

Visto l'effetto mediatico di alcuni recenti casi di utilizzo non autorizzato di dati privati, riteniamo che questa preoccupazione, che in letteratura viene definito quale *privacy concern*, vada opportunamente gestita - con la dovuta trasparenza ed elevato senso dell'etica - per evitare che i clienti si rifiutino nel tempo di fornire informazioni che sono preziose per la personalizzazione dell'offerta e della comunicazione. Il cliente, infatti, quando percepisce un rischio connesso alla tutela della sua privacy adotta in genere comportamenti difensivi, rifiutandosi di fornire dati e riducendo l'utilizzo dei canali virtuali.

Chiaramente la preoccupazione per la privacy può essere gestita, sia dal legislatore, con regolamentazioni e leggi idonee a tutelare i clienti (in Italia grazie al Gdpr siamo molto avanti su questo fronte) e anche dalle stesse imprese, guadagnandosi la fiducia del cliente con comunicazioni trasparenti e comportamenti fair che consentono di attenuare il rischio e la preoccupazione della domanda. Talvolta alcune imprese offrono anche incentivi (monetari e non) per convincere i clienti a fornire i loro dati.

Ma queste strategie funzionano realmente? A tal fine ab-



MONICA GROSSO  
Docente di Retail and  
Channel management  
alla Bocconi



SANDRO CASTALDO  
Professore ordinario  
del Dipartimento di  
marketing  
della Bocconi

biamo realizzato tre esperimenti su target diversi (studenti e lavoratori) che hanno verificato le reazioni del cliente (in termini di data sharing) alla concessione di premi e incentivi, piuttosto che rispetto a una strategia di trust building per un sito di e-commerce. La ricerca ha mostrato che gli incentivi monetari possono avere addirittura un effetto contrario per il target degli adulti, riducendo il livello di fiducia e creando nel cliente il sospetto che i dati vengano poi utilizzati per fini commerciali. La strategia della fiducia, ovvero accrescere la credibilità del sito e del brand, è in assoluto risultato l'approccio più efficace.

La ricerca ha mostrato anche un livello di privacy concern assai variabile in termini di età: risulta maggiore per i senior. Tale preoccupazione varia naturalmente anche in base al livello di sensibilità del dato: nel caso di informazioni standard il privacy concern è contenuto e quindi gli incentivi potrebbero anche parzialmente funzionare; si accresce invece nel momento in cui si tratta di cedere dati sensibili, come per esempio quelli di tipo finanziario, quelli concernenti la salute o la sfera più strettamente personale.

Quindi per le imprese è fondamentale sapere che l'elemento chiave nella partita della privacy è costituito dalla fiducia riposta nel soggetto a cui vengono ceduti i dati, che attenua il privacy concern e accresce al contempo la volontà di cedere i dati per ottenere prodotti e servizi più personalizzati.

La *one click trust*, che alcuni siti di e-commerce hanno ormai conquistato su larga scala, rappresenta oggi una scorciatoia cognitiva (shortcut) utilizzata da milioni di clienti per rendere più rapidi ed efficienti acquisti e pagamenti on-line «senza tanti pensieri».

Ed è sulla fiducia nel click che si gioca oggi la partita della privacy on line. ■



## IL PAPER

**An Empirical Investigation to Improve Information Sharing in Online Settings: A Multi-Target Comparison**  
di Sandro Castaldo e Monica Grosso





# Alla ricerca dell'equilibrio perfetto

*Nella ricerca industriale l'autonomia dei ricercatori è una delle variabili del successo. Uno studio dimostra la necessità di tenere conto delle risorse disponibili per ciascun progetto*

di Claudio Panico @



Nel 1928, il giovane e promettente chimico organico Wallace Carothers abbandonò la carriera accademica trasferendosi dai laboratori della prestigiosa università di Harvard ai nuovi laboratori di ricerca di base del colosso industriale DuPont. Ad attrarre Carothers non fu lo stipendio (notevolmente più alto) bensì la assicurazione che avrebbe potuto continuare a condurre le sue ricerche in autonomia. Come è noto, pochi anni dopo Carothers inventò il nylon. Ma gli aspetti forse più interessanti e meno noti legati all'invenzione del nylon riguardano il rapporto tra Carothers, lo scienziato interessato esclusivamente ai risvolti scientifici della sua attività di ricerca, ed Elmer Bolton, il direttore della ricerca a DuPont, che da buon manager era invece interessato alle possibili applicazioni delle teorie scientifiche elaborate dai suoi scienziati. Bolton limitò l'autonomia di Carothers ed orientò l'attività di ricerca all'interno del suo laboratorio, contribuendo di fatto a far sì che le teorie scientifiche diventassero innovazioni di successo, come nel caso del nylon. L'esempio di DuPont e del rapporto tra Carothers e Bol-



CLAUDIO PANICO  
Professore associato  
del Dipartimento  
di management  
e tecnologia della  
Bocconi

ton illustra due aspetti della ricerca industriale: la necessità di bilanciare la tensione tra scienza e management, facendo leva sull'autonomia; l'importanza che scienziati e ricercatori attribuiscono all'autonomia nel condurre le loro ricerche anche al di fuori dell'accademia. Se partiamo dal presupposto che il vantaggio competitivo di un'impresa sia basato sulla capacità di innovare, si può comprendere l'importanza della gestione del personale dedicato alla ricerca, e più nello specifico del ruolo dell'autonomia nel motivare scienziati e ricercatori in ambito industriale. Ma se da un lato l'autonomia è un valido strumento per motivare gli individui (e per attrarli, come nel caso di Carothers), dall'altro lato la ricerca deve essere orientata verso possibili utilizzi che permettano ad un'impresa di ottenere e mantenere un vantaggio competitivo (come aveva compreso Bolton).



# etto tra efficacia e motivazioni

In un nostro paper (Kashabi, Gambardella, Panico), analizziamo l'autonomia come strumento chiave per la gestione della ricerca in ambito industriale. Questo è un ambito poco analizzato anche per via della mancanza di dati dettagliati, a differenza per esempio dei processi legati alla produzione, dove invece la ricchezza di dati ha già permesso di stabilire il legame tra buone managerial practices e produttività delle imprese. Tenendo conto che in ambito industriale le imprese tendono a strutturare le attività di ricerca attorno ad un portafoglio di progetti, abbiamo condotto le nostre analisi a livello dei singoli progetti di ricerca, basandoci su una survey che ha coinvolto ricercatori di imprese operanti in Europa, Stati Uniti, Israele e Giappone. Dal punto di vista empirico, abbiamo cercato di capire la relazione tra le risorse disponibili per un dato progetto (project-relevant capital) e l'autonomia di ricercatori e scienziati assegnati a quel progetto (operational autonomy). Inoltre, per interpretare i risultati delle analisi empiriche, ci siamo basati su un modello di agenzia pensato per cogliere i costi (per il management) e i benefici (per ricercatori e scienziati) dell'autonomia. In aggiunta agli effetti motivazionali, ampiamente studiati nella letteratura, la nostra analisi considera anche l'efficienza delle decisioni prese da



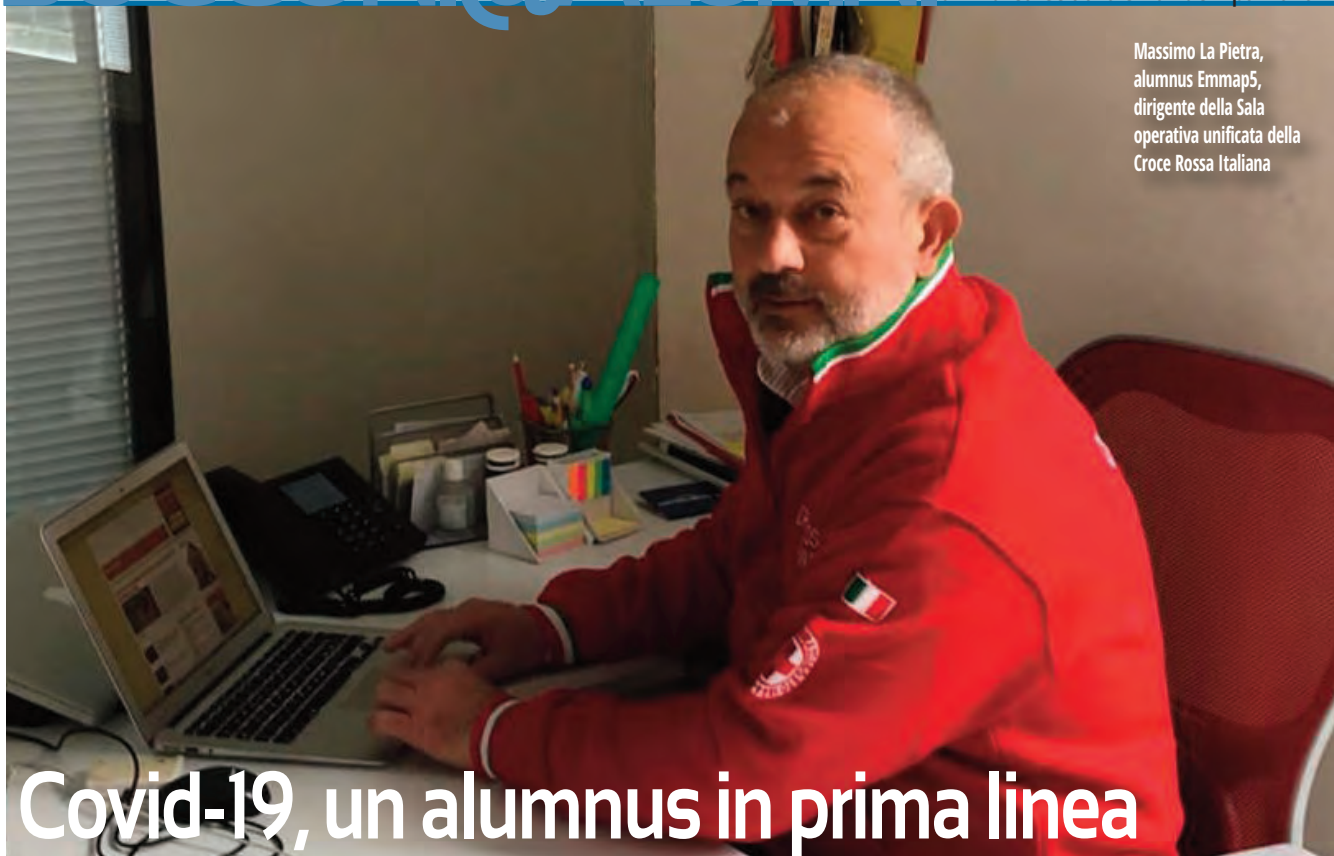
## IL PAPER

**Managing Autonomy in Industrial Research and Development: A Project-Level Investigation**

di Alfonso Gambardella, Pooyan Khashabi e Claudio Panico

ricercatori e scienziati. Il modello e i dati suggeriscono che un buon bilanciamento tra gli effetti motivazionali e quelli di efficienza (e quindi il livello ottimale di autonomia) deve tener conto delle risorse disponibili per un dato progetto: progetti con risorse modeste richiedono livelli intermedi di autonomia; progetti con poche risorse richiedono alti livelli di autonomia per i forti effetti motivazionali; progetti con molte risorse richiedono sempre alti livelli di autonomia ma per i forti effetti di efficienza. Estrapolando i risultati, una delle implicazioni manageriali della nostra analisi è che la decisione di investire in risorse aggiuntive deve anche tener conto del cambiamento dell'autonomia per ribilanciare gli effetti motivazionali e di efficienza. Sarà stata questa la formula del successo di Bolton? ■

Massimo La Pietra,  
alumnus Emmap5,  
dirigente della Sala  
operativa unificata della  
Croce Rossa Italiana



## Covid-19, un alumnus in prima linea

### BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Danilo Calabrò** (laureato in Economia aziendale nel 1994) è stato nominato amministratore delegato e direttore generale di Schindler Italia. È in Schindler Italia dal 2008.

✓ **Andrea Ghizoni** (laureato in Economia aziendale nel 2002) è stato nominato head of strategy di Vodafone Italia. Proviene da Tencent.

✓ **Roberto Mancone** (Executive Mba presso SDA Bocconi School of Management) entra in Oliver Wyman come senior advisor per il Sudest Europa.

✓ **Stefano Marini** (laureato in Economia aziendale nel 1999) è stato nominato amministratore delegato del Gruppo Sanpellegrino. Marini è in Sanpellegrino dal 1999.

✓ **Silvia Rossini** (laureata nel 2004 al Cleli) è la nuova associate director del team MidCap and Regional Markets di Cbre. Ha lavorato, tra gli altri, in Pirelli Re.

*Alcuni alumni del Master in economia e management delle amministrazioni pubbliche (Emmap) di SDA Bocconi sono stati coinvolti nella gestione della crisi in corso. Raffaella Saporito, docente del master, attraverso il suo blog [#valorepubblico](#) sulla piattaforma [SDA Bocconi Insight](#) ha dato voce a uno di essi, Massimo La Pietra, dirigente della Sala operativa unificata della Croce rossa italiana. Pubblichiamo la sua intervista.*



Raffaella Saporito

**M**assimo La Pietra (Emmap5), dirigente della Sala operativa unificata della Croce rossa italiana, era in ufficio anche domenica 23 febbraio. Ma non è una novità del nuovo ruolo, né dell'emergenza Covid19. Massimo si occupa di emergenze da sempre e per oltre 15 anni ha lavorato al Dipartimento della Protezione civile della Presidenza del consiglio nel servizio volontariato, che negli ultimi anni ha anche diretto. Una caratteristica peculiare del nostro sistema nazionale di Protezione Civile è proprio la sua natura reticolare e collaborativa, che vede le istituzioni pubbliche centrali e locali lavorare col mondo del terzo settore e del volontariato. Come dirigente del Servizio Volontariato, Massimo era spesso in giro per l'Italia per lavorare al fianco delle mille realtà locali e nazionali impegnate nelle attivi-

tà di protezione civile, quasi sempre nel weekend, per venire incontro alle esigenze dei volontari. Il passaggio in Croce rossa italiana è stato naturale. «Mi hanno proposto un progetto bellissimo, in cui credo molto: lavorare alla fusione e interoperabilità delle preesistenti sale operative per assicurare un'unica centrale di risposta».

**→ Poi è arrivato il CoViD19. In che modo vi state occupando di questa emergenza?**

Possiamo distinguere due fasi ad oggi. La prima, legata alla crisi localizzata inizialmente in Cina, che ha visto la Croce rossa impegnata fin dalle prime ore con centinaia di volontari di tutti i comitati territoriali presso gli aeroporti, a supporto delle aziende sanitarie dei territori. Per esempio, con l'ambulanza ad alto biocontenimento che ha trasportato i primi contagiati allo Spallanzani di Roma.

**→ E poi? Come è cambiata**



**Giuditta Zanoni** è diventata una sostenitrice dell'Università Bocconi prima ancora di laurearsi, quando ancora, nel 2017, era una studentessa del corso di laurea magistrale in Discipline economiche e sociali. Classe 1995, di Desenzano del Garda, prima del biennio aveva già fatto l'esperienza della Bocconi attraverso il Bachelor in International economics and finance. «Ho deciso di sostenere l'Università la prima volta in occasione della Milano Marathon del 2017, dando il mio contributo per l'esonero parziale in memoria di Fabrizio Così», racconta l'alumna, che si è laureata al biennio nel 2018. Il perché del gesto è presto detto: «Bocconi è un acceleratore di talenti e per alcune persone è anche un ascensore sociale», spiega. «Io fortunatamente ho sempre potuto scegliere in quale ateneo studiare, sia in Italia che all'estero, ma ci sono molte persone che vorrebbero studiare in Bocconi ma non ne hanno la possibilità».

Per questo, continua Giuditta, «Ho deciso di continuare a sostenere l'Università anche nel 2018 e poi, dal 2019, ho scelto di fare una donazione ricorrente al programma [Una scelta possibile](#). Ho chiesto io stessa se fosse possibile questa formula», aggiunge. «Perché una piccola cifra mensile, in un anno, può avere un impatto importante e diventare una vera opportunità per un ragazzo che come me voglia frequentare la Bocconi».



Giuditta Zanoni

### *L'attività con i focolai in Lombardia e Veneto?*

La sala operativa nazionale sta svolgendo un ruolo di supporto sia ai comitati territoriali, sia diretto alla cittadinanza, fornendo risposte alle centinaia di chiamate pervenute dai cittadini da tutto il paese, grazie anche alla presenza di un infettivologo. Dalla comparsa del focolaio in Lombardia e Veneto, infatti, le chiamate sono triplicate e ci arrivano richieste specifiche, come il comportamento da tenere in caso di sintomi influenzali o di esposizione ai focolai del nord Italia. Arrivano anche richieste di informazioni in merito alle ordinanze adottate dalle rispettive autorità.

### *→ A chi si rivolgono i vostri servizi, in particolare?*

In questi giorni si dice che i più esposti ai rischi del virus sono gli anziani e le persone con patologie pregresse. Non si dimentichi che questa è una costante di

tutte le emergenze, sanitarie e non: sono sempre le persone più fragili a rischiare di più. Per noi queste persone sono la priorità e infatti oltre alle attività evidenziate prima, le volontarie e i volontari della Croce rossa sono impegnati in una attività quotidiana di sostegno alle persone più deboli, agli anziani e alle persone sole, anche solo per una parola di aiuto per gestire la paura. Tra le più spaventate non dimentichiamo le persone delle comunità cinesi, potenzialmente più esposte al rischio contagio, ma anche più in difficoltà ad accedere ai servizi informativi sanitari ufficiali.

### *→ I prossimi passi?*

I servizi per non udenti: la nostra sala operativa di Todì è dedicata a ricevere le richieste per questi utenti che interagiscono con gli operatori di Croce rossa italiana con un particolare software. Ci stiamo attrezzando per fornire anche a loro le informazioni sull'emergenza in corso.

## LO STARTUPPER GLOBETROTTER CON IN TASCA IL WBB

A 24 anni ha già fondato tre aziende, la prima delle quali quando era ancora uno studente liceale. **Federico Dubini**, milanese, laureato nel 2019 al World Bachelor in Business, è oggi il co-founder di Yobs, azienda fondata quattro anni fa, con base a Los Angeles, e che, come spiega lui stesso, «si pone l'obiettivo di risolvere le inefficienze del mondo del recruiting. Abbiamo creato un team di top industrial psychologists, data scientists, esperti di HR provenienti dalle più famose multinazionali e imprenditori per creare un software di video assessment in grado di capire la personalità dei candidati e dei dipendenti dalle video interviste, file audio e testi per andare poi a predire la performance, culture e role fit in maniera oggettiva e strutturata». Questo per ovviare a un grande problema che accomuna oggi le aziende, e cioè la scelta del personale. «Quando si valuta un curriculum», continua Federico, «si possono misurare solo alcune competenze, i lavori cambiano in fretta. Quelle che sono veramente importanti sono le soft skills, poco misurabili con i metodi tradizionali». Tornando al liceo, Federico racconta i suoi primi passi, e i primi successi, come giovane imprenditore: «Ho iniziato organizzando eventi, per passione e desiderio di indipendenza. Prima erano piccole cose, poi sono cresciute e ci siamo trovati a organizzare, io e il mio socio di allora, anche concerti con 20 mila persone e a fat-

turare oltre 1 milione a evento.

Avevamo trovato una formula innovativa: non avendo capitali, pagavamo agli artisti un piccolo anticipo, saldando poi alla fine con i soldi dell'incasso. Una scommessa rischiosa, ma è sempre andata bene». Cedute le sue quote, Federico è passato alla successiva avventura, ancora più ambiziosa: «Quando sono andato in Cina mi sono reso conto che c'era una forte richiesta di beni di lusso, una grande disponibilità ad acquistare. Ho conosciuto una famiglia locale di costruttori e mi è venuta un'idea: perché non ar-



Federico Dubini

redarli con mobili di aziende italiane?». Semplice a dirsi, ma convincere piccoli mobilifici brianzoli a esportare in un paese così lontano e così diverso non è stato facile. Federico però non si è arreso. «Ho avuto il mandato da alcuni mobilifici e in breve abbiamo arredato interi palazzi. Il fatturato realizzato qui da quelle aziende è balzato alle stelle». Da ognuna di queste esperienze Federico ha appreso cose diverse, ma una è comune a tutte: «La cosa più difficile», spiega «è scegliere il personale. Proprio da questa considerazione è nata Yobs».

Fabio Mancini  
Pier Andrea Quarta



## Un tappo per dire stop alla plastica

«**L'**obiettivo di Re-company è Re-inventare prodotti di uso comune affinché abbiano un impatto positivo per l'ambiente e per la società». **Fabio Mancini** (laureato in International Management e Cems) e **Pier Andrea Quarta** (laureato in Economia aziendale), un passato da manager in multinazionali come Bacardi, l'Oreal e Procter & Gamble, dove hanno incominciato ad approcciarsi a iniziative legate alla sostenibilità, hanno da poco lanciato il primo prodotto di questa nuova avventura, denominato Rebo, «la prima bottiglia riutilizzabile intelligente che pulisce il pianeta e aiuta a ridurre la povertà quando viene utilizzata dagli utenti», spiegano. «Ciò è possibile grazie alla tecnologia incorporata nel tappo che tiene traccia di tutta l'acqua bevuta dagli utenti, e rilascia crediti verdi sulla blockchain per pagare il costo della raccolta di bottiglie di plastica consumate». I crediti vengono finanziati da vari sponsor del prodotto (aziende, privati, fondazioni) e i fondi generati vengono usati per retribuire persone indigenti per raccogliere rifiuti di plastica dispersi nell'ambiente in Indonesia, Filippine, Haiti e Brasile at-

traverso un'organizzazione chiamata Plastic Bank. Ma Fabio e Pier Andrea sono ambiziosi e Rebo, che sta riscuotendo un successo crescente, è solo il primo passo di un progetto di eliminazione dell'uso della plastica («attualmente si consumano nel mondo 1 milione di bottiglie d'acqua al minuto») in cui Re-company vuole recitare un ruolo da protagonista. «Immaginiamo città in cui in futuro spariranno gli oggetti di plastica usa e getta per lasciare posto a fontanelle che erogano diversi tipi di acqua. Con Rebo vogliamo creare soluzioni che permettano ai consumatori di cambiare le loro abitudini. E non solo per quanto riguarda il consumo di acqua», riprendono Fabio e Pier Andrea. Progetti ambiziosi, in un certo senso visionari, che hanno come denominatore comune il periodo passato in università: «Crediamo che la Bocconi ci abbia lasciato tre cose molto importanti: la capacità di continuare a imparare e confrontarsi con sfide sempre nuove; il desiderio di eccellere in ogni cosa restituendo alla società per contribuire al suo progresso; il grande network di alumni nel mondo che sono stati per noi fonte di ispirazione».

### Intervista / Gianluca Colombo

## DALLA TECNOLOGIA AL BUSINESS: PASSANDO PER UN MBA

Competenze a tutto tondo: se si volesse condensare in una frase la parabola professionale di **Gianluca Colombo**, manager delle soluzioni storage di Dell Technologies e leader del Topic digital & innovation della Bocconi Alumni Community dal 2016. Da fanboy della tecnologia, ha capito di voler ampliare gli orizzonti e nel 2015 si è diplomato all'allora Executive Mba serale, l'Embas 14.

→ **Partiamo dall'inizio. Laurea?**

In ingegneria elettronica al Politecnico di Milano, nel 1995.

→ **Come è arrivato all'Mba di SDA Bocconi?**

Ero (e sono) un patito dell'informatica, quindi dopo la laurea ho cominciato a lavorare nel settore. Nel corso degli anni mi sono accorto di quanto fosse importante per me la relazione con le persone, così da progettista software, mi sono spostato prima verso le attività legate alla prevendita e poi verso il settore commerciale, assumendo nel frattempo responsabilità manageriali. Successivamente, mi sono reso conto che bisogna avere una visione rotonda del business, conoscere tutte le sfaccettature: da lì la scelta dell'Mba.

→ **Dalla tecnologia al business. Cosa le ha insegnato questo percorso in un settore ad alto tasso di trasformazione?**

Che per essere competitivi non bisogna mai smettere di imparare e di mettersi in discussione. Sembra una banalità, ma non lo è: oggi i tempi di sviluppo di prodotti e servizi sono così veloci che, tra la fase di progettazione e la messa sul mercato ciò che prima richiedeva qualche anno adesso va completato in pochi mesi. Restare indietro per mancanza di competenze o non accorgersi delle necessità di cambiamento significa fallimento certo.

→ **Lei lavora per una delle più importanti aziende del settore. Come ci si mantiene competitivi a questo livello?**

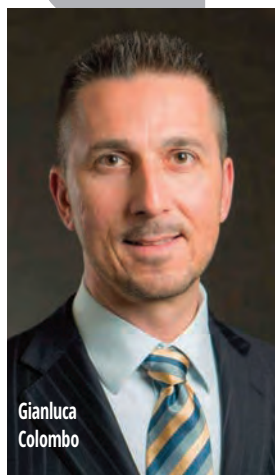
Mettendo insieme una chiara visione strategica di lungo periodo con una dinamica esecuzione tattica a breve termine. Owerò ottimizzando costantemente l'organizzazione.

→ **Quali sono le sfide nel suo lavoro manageriale?**

Il change management. Oggi dirigo un team internazionale di persone tra Italia, Olanda, Belgio e Spagna. È vitale imparare a gestire il cambiamento, ma anche saperne spiegare gli aspetti positivi all'interno dell'organizzazione. È una grande sfida ed è proprio uno degli insegnamenti che ho acquisito grazie all'Embas.

→ **Un insegnamento che applicate anche nelle attività del Topic digital & innovation?**

In un certo senso, sì: in questi anni abbiamo lavorato per condividere, con i partecipanti alle attività del topic, innovazioni ed esperienze che fossero replicabili in azienda. Con quest'idea ci siamo mossi nella scelta dei 22 seminari e della trentina di webinar organizzati in questi tre anni. Abbiamo discusso di smart cities, di intelligenza artificiale e realtà virtuale, ma anche recentemente di neuroscienze, per dare stimoli di discussione sui temi legati alla scelta razionale (o meglio, spesso non razionale) dei clienti. Prossimamente parleremo anche di creatività: è un processo che viene dai numeri o dall'istinto.



Gianluca  
Colombo



Bocconi ALUMNI

# EVERYONE MATTERS

*Stéphanie Déjoie*  
Alumna, 2017.

Bocconi Alumni and Bocconi University come together and join forces to expand our global reach and spread our values. Knowledge, global network, spirit of innovation, dialogue will continue to guide us. Today, more than ever, every alumnus makes a difference, every new idea is one more step towards new goals, every contribution is important for the enrichment of all.

Want to be part of this? Join us at [bocconialumnicomunity.it](http://bocconialumnicomunity.it)

#Knowledgethatmatters

# Il management oltre la disruption

La continua evoluzione delle tecnologie digitali richiede un cambiamento di approccio radicale per le imprese, che devono operare continui pivot verso il nuovo. Bisogna ripensare le convinzioni di lunga data, poiché le strategie tradizionali non bastano più. *Pivot verso il futuro. Liberare valore e generare crescita nell'era post disruption* (Egea 2020; 288 pagg.; 35 euro), di

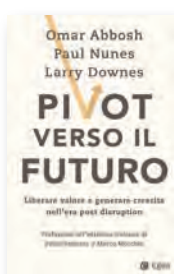
**Larry Downes** (senior fellow in Accenture Research ed esperto nello sviluppo di strategie aziendali), **Paul Nunes** (in Accenture guida l'azienda nello sviluppo di insight innovativi in materia di tecnologia e cambiamento strategico del business) e **Omar Abbosh** (responsabile della supervisione di tutti gli aspetti strategici e degli investimenti di Accenture),

revela dunque mosse metodiche e coraggiose per scoprire nuove fonti di valore intrappolato, da liberare colmando il gap tra ciò che è tecnologicamente possibile e il modo in cui le tecnologie vengono di fatto utilizzate. Un valore che consente alle imprese di reinventare simultaneamente i loro business storici, quelli di oggi e quelli emergenti. Questo libro è basato sull'esperienza personale di

Accenture nel reinventarsi di fronte alla disruption, oltre che sul lavoro condotto con imprese di tutto il mondo e su uno studio rigoroso che in due anni ha coinvolto migliaia di aziende di trenta settori diversi. È

un lavoro per i manager che cercano di trasformare le minacce esistenziali di oggi e di domani in una crescita sostenibile. Come sostengono gli autori, infatti, «Il management in questa

fase di grande mutamento di prospettiva, gioca un ruolo chiave, soprattutto se vuol farsi promotore e garante di continuità e solidità di risultati. Per raggiungere un simile obiettivo è necessario saper bilanciare una leadership innovativa con elevate capacità gestionali, competenze tecnologiche e abilità quali visione critica, molteplicità e fluidità di competenze, empatia e creatività. Un atteggiamento che richiede anche una buona dose di coraggio, il coraggio di lasciare il porto sicuro dell'oggi». *Pivot verso il futuro* aiuta dunque a comprendere tutte le componenti necessarie per affrontare e realizzare il cambiamento in atto. Inoltre, offre una strategia replicabile, capace di sfruttare la disruption per sopravvivere, crescere ed essere rilevanti nel futuro. Una strategia per l'innovazione perpetua, che attraversa ogni elemento nelle fasi old, now e new di ogni business.



## CI PENSIAMO NOI. FIRMATO GLI STUDENTI DEL THINK TANK TORTUGA

Se è vero che uno dei principali problemi del nostro Paese è la condizione critica dei giovani e che, di fronte al rapido invecchiamento della popolazione e a un welfare sbilanciato in favore dei più anziani è necessario individuare soluzioni capaci di scongiurare il tracollo dell'economia sul lungo periodo, altrettanto vero è che ad affrontare questi problemi sono sempre gli adulti, e inevitabilmente con i loro punti di vista e le loro categorie interpretative. Nessuno, però, può parlare dei problemi della generazione dei 18-28enni meglio dei giovani stessi.

Con una capacità di analisi non comune, basata su

dati aggiornati e di prima mano, e una spiccata capacità di sviluppare proposte concrete, *Ci pensiamo noi* (Egea 2020; 192 pagg.; 18 euro) di **Tortuga** (think tank di giovani professionisti e studenti di economia, che svolge attività di ricerca su temi di economia e politica), affronta temi centrali per la nostra società.

Dalla povertà dei giovani alle difficoltà del mercato del lavoro e alla fuga dei cervelli, dalla necessità di un nuovo welfare a un ripensamento radicale del sistema di istruzione e formazione, senza dimenticare i nuovi italiani che faticano a ottenere la cittadinanza e rimangono tagliati fuori da tanti diritti.



## HOUSE OF TRUMP

Il volume di **Giovanni Borgognone**, *House of Trump* (Bocconi Editore 2020, 168

pagg.; 17 euro) ripercorre le vicende della presidenza di Donald Trump, dall'insediamento nel gennaio 2017 alla campagna elettorale per le elezioni del 2020, proponendone una lettura critica e originale: quella di una presidenza privata.



## BRANDING BY DESIGN

Il processo di costruzione della marca nell'era post digitale deve partire dal basso e mettere in discussione i principi validi e immutabili del marketing tradizionale. In *Branding by design* (Egea 2020; 192 pagg.; 24 euro), **Giuseppe Mayer** ha un obiettivo: cogliere il significato e il valore del concetto di fare branding oggi.



## L'UNIONE ECONOMICA E MONETARIA

Come e perché l'Europa è arrivata fin qui e quali le prospettive? Le risposte in *L'unione economica e monetaria* di **Angelo Porta**. Un libro che nasce dall'esigenza di riportare chiarezza in un momento in cui la situazione dei paesi europei appare così complicata e attraversata da profondi cambiamenti.







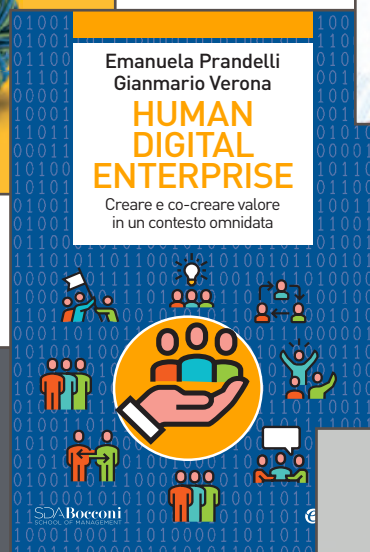
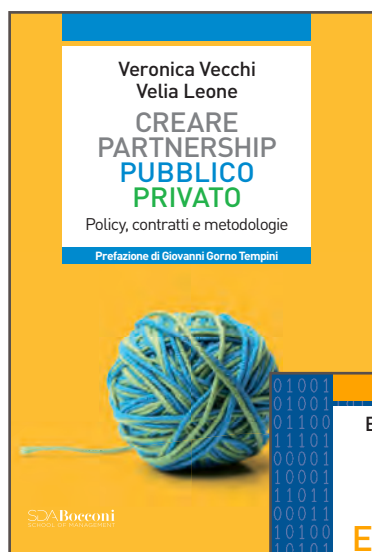
# SDA BOCCONI INSIGHT. OGGI LA CONOSCENZA HA UNA NUOVA CHIAVE DI LETTURA.

E' nata SDA Bocconi Insight, la nuova iniziativa editoriale di SDA Bocconi, che va ad arricchire il progetto culturale della Scuola. Una piattaforma online che dà voce ai contenuti prodotti dalla Faculty e dalla Community per condividere e moltiplicare il valore della conoscenza.

[SDABOCCONI.IT/SDAINSIGHT](http://SDABOCCONI.IT/SDAINSIGHT)

SDA Bocconi  
*insight*

# Leading Management



Seguici su:

