

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 3 - anno IX Marzo 2014

ISSN 1828-6313

*Stefano Liebman,
professore ordinario
di diritto del lavoro
e direttore della Scuola
di giurisprudenza
della Bocconi*

*In azienda come in miniera
o in sanità sono molteplici
le cause che provocano
danni alla salute
dei lavoratori.*

*Per questo alla tutela
per legge deve affiancarsi
anche una diversa
organizzazione*

IL LAVORO LOGORA CHI CE L'HA

« Il nuovo piano individua 11 aeroporti di interesse strategico. Gli altri? Dovranno dimostrarlo

« Per ricostruire il patto di cittadinanza la pena non basta. Serve la mediazione vittima-reo

« Luigi Einaudi: perché le sue "prediche" sono ancora attuali e andrebbero ascoltate

Hai un'idea innovativa?

entra in



Officina di imprese e professioni

Se vuoi costituire una **start up** o sei un GIOVANE PROFESSIONISTA, Speed MI Up, il nuovo incubatore promosso da **Università Bocconi, Camera di Commercio e Comune di Milano**, ti offre tutto quello di cui hai bisogno: **spazi di lavoro** attrezzati, **servizi di formazione e tutoring**, **finanziamenti**, **internazionalizzazione** e molto altro ancora.

ENTRA IN SPEED MI UP!

IL BANDO DI PARTECIPAZIONE È APERTO.

www.speedmiup.it



SOMMARIO



IN COPERTINA: Stefano Liebman, professore ordinario di diritto del lavoro, dirige la Scuola di giurisprudenza dell'Università Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 3 - anno IX - Mar 2014

Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@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

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria:

Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico:

Luca Mafechi

(mafechi@dgtpoint.it)

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpoint.it)

Stampa:

Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

Registrazione al tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su ViaSarfatti25.it, il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

www.viasarfatti25.it. Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

SERVIZI

COVER STORY

6

Consumati dal lavoro. Tutelati dal diritto

di Stefano Liebman

L'eustress e lo distress si innescano in azienda

di Roberto Vaccani

Tutti i danni della rabbia repressa

di Beatrice Bauer

Decadenza anticipata

di Vincenzo Galasso

Chi cura si ammala e la sanità ne soffre

di Carlo De Pietro

12

GIUSTIZIA

Una mediazione fatta di racconti

di Eleonora Montani

13

DIRITTO AMBIENTALE

Eredità di un disastro

di Fabrizio Fracchia

14

MAESTRI

Dove non arrivano le sabbie del tempo

di Marzio Romani

16

MONETA

Le colpe dei creditori

di Luca Fantacci

17

TRASPORTI

A chi interessano gli aeroporti italiani

di Roberto Zucchini

18

MODA

Specchi magici e iPad per il cliente

di Francesca Romana Rinaldi

19

DESTINAZIONI TURISTICHE

Se lo sport fa turismo

di Magda Antonioli

2

Antonio Belloni, group managing director di Lvmh, sarà uno dei protagonisti dell'Mba Reunion 2014



RUBRICHE

2 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro

4 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco

20 **IN-FORMAZIONE** a cura di Tomaso Eridani

21 **EVENTI** a cura di Tomaso Eridani

22 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti

23 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova

24 **OUTGOING** di Massimiliano Spalazzi



CARI ALUMNI



I novemila chilometri percorsi lo scorso anno da Cesar Righetti e Marcio Moraes Marciano Da Rocha per partecipare all'Mba Reunion – di cui si racconta in queste pagine – sono la testimonianza del valore attribuito agli studi svolti a Milano e ai rapporti con i compagni di corso e con la più ampia rete degli alunni Bocconi.

Ma i nomi dei due alunni indicano, allo stesso tempo, la maturazione alla quale è giunto il processo di internazionalizzazione della Bocconi. Le decine di nazionalità e i nomi stranieri sono stati una caratteristica, prima, degli studenti exchange, poi di molti studenti che cominciavano a iscriversi ai corsi di laurea o ai master della Bocconi per compiere a Milano l'intero percorso di studi, e da qualche anno sono comuni anche tra chi questo percorso lo ha completato, ma non vuole perdere i contatti con l'alma mater e con le persone con cui ha condiviso una delle esperienze più significative della vita.

Per queste persone la scelta più ovvia è quella di iscriversi alla BAA e di partecipare attivamente alla vita associativa. Non è un caso, allora, se due degli ultimi cinque Alumni dell'Anno sono stranieri e se 11 dei 53 chapter esteri della BAA hanno un leader straniero. E non sempre il leader è cittadino del paese che lo ospita: un tedesco come Peter Schulten guida il chapter di Shanghai e un argentino come Tomás Barrandeguy quello di San Paolo.

Andrea Sironi, rettore



Sedici classi per una reunion

Gli alumni dal 1979 al 2014 si ritrovano per ascoltare Passera, De Meo e Belloni

L'anno scorso, c'è chi è arrivato da Buenos Aires, dal Brasile o dal Canada. Per l'edizione di quest'anno sono già arrivate conferme da California, Dubai, Mosca. Anche l'Mba Reunion 2014 organizzata da BAA e SDA Bocconi (dal 16 al 18 maggio) promette quindi di accogliere alunni da ogni parte del mondo. Questa volta tocca a 16 classi dal 1979 al 2014 ritrovarsi a casa Bocconi per i tre giorni di formazione e networking. Sul palco, tra gli altri, **Corrado Passera**, Alumnus Bocconi dell'anno 2001, **Luca De Meo**, di-

rettore marketing del Gruppo Volkswagen e di the Volkswagen Passenger Car Brand, e **Toni Belloni**, Group managing director di Lvmh.

Anche quest'anno, poi, si punta sul desiderio di rinforzare il senso di comunità degli alunni attraverso un gesto concreto. È stato infatti istituito l'Mba Reunion Scholarship fund, il fondo che SDA Bocconi ha creato per intitolare una o più borse di studio Mba del valore di 46 mila euro ciascuna a studenti meritevoli. Il fondo è l'evoluzione della Mba Reunion Scholarship 2013 che



grazie alle donazioni degli alunni e al supporto della BAA ha permesso a **Lihong Angeline Chen** di frequentare l'Mba sen-

fundraising news

Associazione Ambrosoli: borse nel segno della legalità



Coscienza civica, rispetto delle regole, memoria. Sono le tre radici dalle quali si è sviluppata, già dal 2011, la collaborazione tra l'Associazione Civile Giorgio Ambrosoli e l'Università. Una collaborazione che viaggia su un doppio binario: da un lato, l'organizzazione, in occasione della Giornata della Virtù Civile, della Lezione Giorgio Ambrosoli su criminalità, economia e legalità in collaborazione con il Centro Paolo Baffi della Bocconi (l'ultima, il 26 novembre scorso, è stata dedicata a Don Pino Puglisi e ha visto la partecipazione del capo della Polizia **Alessandro Pansa**); dall'altro un preciso sostegno economico all'Università, attraverso la partecipazione al Programma Esoneri parziali. L'Associazione, della quale è Presidente Onorario **Umberto Ambrosoli** (in foto), sostiene infatti ogni anno il corso di studi di un nuovo studente delle lauree triennali. **Roberto Notarbartolo di Villarosa**, presidente dell'Associazione Ambrosoli e alumnus Bocconi, sottolinea il rapporto che lega le due istituzioni: "Si tratta di una stretta collaborazione che è iniziata già prima della formalizzazione dell'associazione, quando nel 2009 abbiamo ricordato insieme il trentennale dell'uccisione di Giorgio Ambrosoli e il ventennale della morte di Paolo Baffi". Nel 2011, poi, sono nate le lezioni ed è stato avviato il sostegno economico, entrambi pensati con un unico fine ultimo: "Promuovere la coscienza civica attraverso il racconto e la memoria di persone che hanno vissuto il loro impegno civile fino alla morte", spiega Notarbartolo di Villarosa. "È fondamentale infatti che siano scuola e università, insieme a famiglia e società civile, a trasmettere i valori dell'impegno civile e del rispetto della legalità".



za sostenere alcun costo. “Partecipare a questa iniziativa”, spiega il presidente della Bocconi Alumni Association, **Pietro Guindani**, “è un segno tangibile del nostro impegno comune per supportare la formazione dei cittadini che contribuiscono allo sviluppo futuro del paese”. Un senso di comunità che è testimoniato dalle parole di due alumni che per l'edizione 2013 hanno attraversato il pianeta. “Ho capito che partecipare all'Mba Reunion sarebbe stata un'opportunità unica di incontrare i miei colleghi dell'Mba 23.

Così ho deciso di annullare diversi impegni e di comprare all'ultimo un biglietto per Milano”, racconta **Cesar Righetti**, arrivato da San Paolo e premiato tra coloro che sono giunti da più lontano (9.200 km). Come lui **Marcio Moraes Marciano Da Rocha** (Mba 18), che a dispetto del nome, è giunto da Oakville, Canada: “Ritrovare i vecchi amici e lo stile di vita milanese non solo è stato bello, ma è stata una grande esperienza culturale per mia moglie e i miei bambini”.
www.mbareunion.alumnibocconi.it

Quattrocento facce per l'evento nel 2013

Quasi 400 partecipanti dal mondo, quattordici classi dal 1978 al 2013 di quattro diversi Mba: sono i numeri della scorsa edizione della Mba Reunion, la seconda, che si è tenuta sempre nella cornice del foyer dell'Aula magna di via Röntgen dal 17 al 19 maggio 2013. Qui il video ufficiale dell'evento.



Bocconi incontra Londra

Due direttori, quello dell'Mba **Gianmario Verona** (foto a sinistra) e il dean della Graduate school della Bocconi, **Francesco Saita** (foto a destra): sono loro, insieme ad alcuni relatori quali **Roberto Rossi** (Hr manager Enea non-Uk presso Morgan Stanley) i protagonisti dell'appuntamento di mercoledì 26 marzo (ore 18,30) “Bocconi meets London”, presso la Glaziers Hall della città. Durante l'incontro, una tavola rotonda sui temi del recruitment e del talent training e l'occasione per conoscere l'offerta formativa dell'Università e della SDA Bocconi.



A lezione di liberalismo

È in programma giovedì 13 marzo, dalle ore 19 alle 21, il secondo dei 13 incontri della Scuola di liberalismo di Milano, il corso di formazione politica organizzato dagli Amici della Fondazione Einaudi in collaborazione con la Fondazione del *Corriere della Sera*, la Bocconi Alumni Association e il Comitato per le libertà. Le lezioni, coordinate dal leader del Topic legal BAA **Piergiorgio Mancone** (in foto) e tenute anche da diversi docenti della Bocconi, si tengono presso lo spazio Open (via Montenapoleone 6, Milano). [Qui il programma degli incontri](#). Per iscrizioni (il costo è di 30 euro a titolo di rimborso spese) è scuoladiliberalismo@teletu.it.



Come ti reinvento il brand

Fronteggiare il mercato puntando a dare nuovo lustro al proprio marchio: è il tema dell'evento della marketing community di SDA Bocconi il 12 marzo presso la Scuola (Xperience Lab, ore 18,30, via Bocconi 8). A spiegare il mondo del branding saranno il dean della SDA **Bruno Busacca** e **Maria**



Carmela Ostilio (in foto), SDA professor of marketing. Con loro, i rappresentanti delle aziende della Brand Academy, piattaforma di ricerca e formazione executive lanciata da SDA Bocconi per sviluppare conoscenza su questi temi: **Sofia Cucchi** (Salvatore Ferragamo), **Antonio Ramazzotti** (Philip Morris International), **Angelo Trocchia** (Unilever), **Manfredi Ricca** (Interbrand), **Fabio Vaccaroni** (Google). L'evento è gratuito e aperto a tutti gli alumni, ma è obbligatoria la registrazione: <http://wapp.sdbocconi.it/forms/1203/index.html>

A Madrid si discute di Europa

Votare è un diritto-dovere in Italia, ma non va dimenticato che il nostro orizzonte è l'Europa. A sottolineare l'importanza della partecipazione attiva della popolazione alle elezioni per il Parlamento europeo sarà, il 24 marzo a Madrid, il capo della rappresentanza dell'Istituzione in Spagna, **Ignacio Samper Cimirra**. L'evento, organizzato dal chapter locale della BAA, “è realizzato in collaborazione con altri gruppi universitari”, spiega **Andrea Carissimo**, Area leader di Madrid.
areamadrid@alumnibocconi.it

dal network

Francesca promuove la visione scaligera

Seicento alumni sparsi per la provincia, un'ottantina di presenze costanti agli eventi maggiori, quattro filoni principali di attività: si sintetizzano così i numeri dell'Area Verona della BAA, guidata dal 2011, ovvero da quando è rinato il gruppo dopo una pausa di qualche anno, da **Francesca Piantavigna**, architetto e alumna Bocconi. I settori sui quali la compagine scaligera si è concentrata, organizzando 20 eventi in due anni e mezzo, riguardano il lavoro, il marketing, le aziende sul territorio e la cultura. Sul primo fronte, gli incontri degli ultimi mesi si sono focalizzati sullo sviluppo personale e sulle tecniche per i colloqui di lavoro, mentre sul fronte del marketing sono culminati con il dinner speech con il dean della SDA Bocconi, **Bruno Busacca**, il 19 febbraio. Per gli appuntamenti più prettamente culturali, “a fine gennaio abbiamo discusso della situazione femminile a Teheran con la scrittrice e giornalista specializzata in Medio-Oriente **Farhan Sabahi**. Insieme all'Area Trento, poi, abbiamo coniugato cultura e attenzione per la realtà imprenditoriale del territorio visitando il nuovo Museo delle scienze (Muse) di Trento e le cantine Ferrari, guidati dal presidente del gruppo, **Matteo Lunelli**”, racconta Piantavigna. Il gruppo sta già pianificando altri incontri per l'immediato futuro: “Continueremo gli appuntamenti dedicati all'employability e ci dedicheremo al real estate, con un meeting, a novembre, sullo sviluppo delle aree industriali dismesse”. Tante idee e molti eventi, che, secondo l'Area leader, “sono possibili grazie al grande spirito di cooperazione che ci muove. Tutte le proposte che cerchiamo di mettere a punto nascono infatti da interessi e opportunità che di volta in volta vediamo emergere nel gruppo”.

areaverona@alumnibocconi.it





È lo slack che fa innovazione

Uno studio di **Gabriele Troilo** (Dipartimento di marketing), **Luigi M. De Luca** (Cardiff business school) e **Kwaku Atuahene-Gima** (China Europe international business school) esplora la relazione tra risorse e innovazione mostrando come le risorse in eccesso (conosciute come slack resources) possano essere utilizzate per creare innovazioni radicali. In *More Innovation with Less? A Strategic Contingency View of Slack Resources, Information Search, and Radical Innovation* (*Journal of Product Innovation Management*), gli autori mostrano che tale relazione può essere spiegata in termini di distal search activity, un tipo di ricerca tramite la quale l'impresa cerca informazioni fuori dal perimetro delle conoscenze attualmente possedute.



Gabriele Troilo

L'innovazione radicale è una fonte importante di vantaggio competitivo per le aziende, ma comporta alti livelli di rischio e incertezza e richiede la mobilitazione di risorse extra. Fino ad oggi poco si sapeva riguardo l'effetto sull'innovazione delle slack resources, ossia quelle risorse che sono in eccesso rispetto al minimo necessario per un determinato livello di produzione. E non esisteva alcuna evidenza sulla relazione tra queste risorse in eccesso e l'innovazione radicale.

Troilo e i suoi co-autori hanno, pertanto, esplorato questa possibilità sostenendo che le risorse in eccesso possono rivelarsi importanti per un'impresa che fronteggia l'incertezza generata da un'innovazione radicale. Questo studio è stato condotto su un campione di 363 imprese dell'high-tech in Cina.



L'attività di distal search è un tipo di slack search tramite la quale l'impresa cerca informazioni fuori dal perimetro delle conoscenze attualmente possedute. E' un'attività che comporta rischi, ma le aziende con risorse in eccesso sono nella posizione migliore per attuarla. I risultati mostrano che una relazione positiva esiste tra le risorse in eccesso e la distal search, e tra la distal search e l'innovazione radicale.

Paola Zanella

L'impresa familiare resiste alla crisi e dà occupazione

La medio-grande impresa familiare è resiliente, ovvero tiene duro di fronte alla crisi. La quinta edizione dell'Osservatorio Aub su tutte le aziende familiari italiane con ricavi superiori a 50 milioni di euro, promosso da AldAF (Associazione italiana delle imprese familiari), Gruppo UniCredit, Cattedra AldAF-Alberto Falck di strategia delle aziende familiari dell'Università Bocconi e Camera di commercio di Milano, evidenzia che alla fine del 2012 il 58% delle aziende medio-grandi (con ricavi superiori ai 50 milioni di euro) era a controllo familiare, una percentuale in leggera crescita rispetto al 57,4% dell'anno precedente.

Non solo: i dati confermano che le aziende familiari hanno incrementato il numero dei dipendenti nel corso della lunga crisi: dal 2007 al 2012 l'occupazione è infatti aumentata del 5,7%.

Lo studio, a cura di **Guido Corbetta**, **Alessandro Minichilli** e **Fabio Quarato**, è basato sull'analisi dei bilanci di tutte le 4.249 aziende familiari italiane medio-grandi. Dopo aver risposto meglio delle altre aziende ai primi segnali di ripresa nel biennio 2010-2011, le aziende familiari hanno registrato una contrazione dei ricavi superiore alla media nel difficilissimo 2012: -2,8% contro -1,3%, ma il dato delle altre imprese è influenzato dalla crescita (+4,7%) delle aziende statali, che sembrano godere di una certa protezione dalla crisi.

Osserva il mercato dei mutui per capire la politica monetaria

Quando si registra un aumento del valore delle abitazioni, come è accaduto per gran parte del decennio che ha preceduto l'esplosione della bolla immobiliare nei paesi industrializzati, tale maggior valore può essere utilizzato per finanziare l'acquisto di altre abitazioni o la spesa per consumo. Ci si può dunque chiedere fino a che punto possa essere utilizzato dalle famiglie come garanzia nella richiesta di credito, e quanto questo meccanismo incida sulla trasmissione della politica monetaria.

Sono le domande che si pongono **Tommaso Monacelli** (Dipartimento di economia e Centro Baffi, nella foto), **Alessandro Calza** e **Livio Stracca** (Banca centrale europea) analizzando la struttura del mercato dei mutui, che varia considerevolmente da paese a paese. In *Housing Finance and Monetary Policy* (*Journal of the European Economic Association*), i tre studiosi indagano gli effetti di variazioni della politica monetaria sul consumo, sui prezzi delle abitazioni e sugli investimenti residenziali in un campione di paesi industrializzati, in relazione alla flessibilità del mercato dei mutui.

Lo studio definisce sistemi di finanziamento immobiliare più sviluppati e flessibili quelli in cui l'acconto necessario è inferiore, il mortgage equity release (la possibilità di estrarre liquidità quando il valore di mercato dell'immobile cresce rispetto al peso del mutuo) è diffuso e il rapporto tra mutui erogati e Pil è elevato e mostra che l'investimento residenziale e i prezzi delle case sono più sensibili alle variazioni dei tassi di interesse nei paesi in cui i mercati dei mutui sono più sviluppati e flessibili. Il consumo, invece, è significativamente più sensibile solo nei paesi in cui il mortgage equity release è diffuso e, soprattutto, in quelli in cui prevale una struttura di contratti di mutuo a tasso d'interesse variabile.

Morteza Zamanian





Ma la necessità fa virtù, anzi creatività

Paola Cillo (Dipartimento di management e tecnologia), **Bruno Busacca** (Dipartimento di marketing), **Irene Scopelliti** (Cass business school) e **David Mazursky** (Hebrew University) dimostrano che avere risorse finanziarie limitate può essere positivo per la creatività.

Il paper *How Do Financial Constraints Affect Creativity?* (pubblicato sul *Journal of Product Innovation Management*) esplora gli effetti dei vincoli finanziari sul risultato di diversi tipi di task creativi come l'ideazione o la riparazione di un prodotto e fornisce evidenza di tale effetto positivo in particolare per gli individui con un'elevata tendenza all'esplorazione.

Diversamente da quanto si possa pensare, è ormai appurato che i vincoli possono aumentare la creatività incanalando la ricerca di soluzioni e conducendo a scoperte inatte-

se. Tuttavia, questo effetto sulla creatività è stato studiato, finora, considerando solo vincoli di tempo o risorse. Il ruolo dei vincoli finanziari, invece, non è mai stato esplorato in dettaglio: è vero che essi potrebbero avere un effetto simile ai vincoli di risorse, ma potrebbe anche essere che conducano a soluzioni addirittura più creative in termini di maggiore novità e uguale appropriatezza. Questa riflessione ha quindi indotto gli autori a verificare se i vincoli finanziari abbiano realmente un effetto positivo sulla creatività attraverso la realizzazione di quattro esperimenti, uno dei quali è stato implementato in un contesto



Paola Cillo



Bruno Busacca

reale con gli studenti di una scuola per cuochi.

Il primo scopo di questa ricerca, dunque, è di verificare l'effetto dei vincoli finanziari nello stimolare o inibire la creatività quando viene ideato un nuovo prodotto e ricer-

NOMINE & PREMI

MARGHERITA PAGANI

(Dipartimento di marketing), in veste di autrice di *Digital Business Strategy and Value Creation: Framing the Dynamic Cycle of Control Points* (*MIS Quarterly*), è tra i finalisti del Best European Research Paper of the Year 2014. Il premio viene assegnato da Cio-net, la comunità dei Chief information officer europei, nel corso dell'incontro annuale Cio City (Bruxelles, 10-11 giugno), e si propone di identificare il paper europeo che meglio incarna l'eccellenza in termini di rigore e di rilevanza della ricerca.



catori evidenziano la relazione positiva. L'effetto dei vincoli finanziari viene poi confrontato con l'effetto dei vincoli di risorse. I risultati dimostrano che, mentre il livello di creatività del risultato finale è lo stesso, i vincoli finanziari inducono a usare risorse meno costose, attivando quindi una mentalità parsimoniosa negli individui e una strategia creativa di tipo top-down.

(pz)

L'alta ristorazione tra forma d'arte, business fiorente e oggetto di studio

Se la ristorazione può essere considerata una forma d'arte, è però anche un business fiorente e molti cuochi sono un po' artisti e un po' imprenditori. Una sezione speciale del numero invernale dell'*International Journal of Arts Management* è così intitolata *Chefs as Artists. Tensions and Challenges* e tratta la ristorazione come un'industria artistica.

A testimonianza del fatto che gli studiosi Bocconi sono un punto di riferimento internazionale per questo genere di studi, cinque di loro co-firmano due dei tre articoli di cui si compone la sezione.

Rossella Cappetta e **Severino Salvemini** (Dipartimento di management e tecnologia), insieme a **Barbara Slavich** della Ieseg School of management, sono

gli autori di *Creativity and the Reproduction of Cultural Products: The Experience of Italian Haute Cuisine Chefs*. Attraverso lo studio di due ristoranti di alta gamma, mostrano come si possa sostenere e dispiagare la creatività nelle attività quotidiane dei cuochi ed evidenziano l'importanza della codificazione, della trasmissibilità del sapere e del controllo di input, output e comportamenti per garantire la riproduzione di prodotti o esperienze creative.

Marta Inversini, **Beatrice Manzoni** e, ancora, **Severino Salvemini** (Dipartimento di management e tecnologia) sono gli autori di *Daniel Boulud: The Making of a Successful Creative Individual Business Model*, un articolo che ripercorre lo sviluppo delle attività dello chef franco-americano da apprendista a gestore di un impero di ristoranti, attività di catering, vendita online di prodotti a marca privata e trasmissioni di cucina.



Gli studiosi della Bocconi considerano la ristorazione, nell'ambito dell'economia simbolica, una componente importante del Made in Italy.



Guido Corbetta



Alessandro Minichilli



Fabio Quarato

di Stefano Liebman @

I mestieri usuranti sono meticolosamente elencati dal legislatore e danno diritto alla pensione anticipata. Ma con l'avanzare dell'età la produttività diminuisce ovunque

Consumati dal lavoro. Tutelati dal

Dal punto di vista del diritto previdenziale, i lavori usuranti sono quelle attività che per la loro particolare pesantezza danno diritto di accesso al trattamento pensionistico in via anticipata rispetto ai requisiti contributivi ordinari. Il legislatore valorizza quindi la particolare onerosità dei lavori definiti usuranti e prevede delle eccezioni alla normale disciplina previdenziale per alcune attività raccolte in un elenco dettagliato che comprende, ad esempio, i lavori svolti in galleria, in miniera, ad alte temperature, il lavoro dei palombari, i lavoratori adibiti a particolari catene di montaggio o addetti all'asportazione dell'amianto.

Ovviamente, la precisa elencazione delle attività lavorative che consentono l'accesso al beneficio del pensionamento anticipato

presta il fianco alla critica di escludere dal beneficio stesso tutti quei lavori che – pur particolarmente faticosi – non sono compresi nella lista. Questo è un rischio comune a ogni elencazione legislativa, al quale si potrà eventualmente rimediare ampliando l'elenco stesso, inserendovi ulteriori attività che meritino di esser definite usuranti, magari anche sulla base di nuove scoperte o studi di medicina o sociologia del lavoro inediti al momento della formulazione originaria della norma.

Ferme restando queste criticità, la scelta del legislatore sembra essere quella che meglio bilancia l'esigenza di sostenibilità finanziaria del sistema previdenziale nel suo complesso e la necessità di venire incontro ai bisogni particolari delle persone alle quali, per l'indubbia onerosità del lavoro eseguito, non può esser richiesto di soddisfare gli ordinari requisiti contributivi, pensati per la massa dei lavoratori che svolgono attività mediamente meno faticose.

L'accesso al pensionamento anticipato non va nemmeno visto come un trattamento di favore per il solo lavoratore; le imprese che operano nel campo delle attività usuranti, infatti, beneficiano – grazie alla disciplina in questione – di un ricambio generazionale più veloce della propria forza lavoro: diversamente, questi soggetti economici rischierebbero di trovarsi di fronte all'alternativa tra sopportare decrementi di produttività crescenti, legati al logoramento progressivo delle capacità lavorative della manodopera, e licenziare i lavoratori divenuti col passar del tempo improduttivi.

Si tratta di circostanze che investono la generalità dei datori di lavoro e che le recenti riforme previdenziali, con l'innalzamento dell'età pensionabile, verosimilmente acuiranno: nel futuro ci troveremo quasi inevi-

@stefano.liebman
unibocconi.it

Stefano Liebman, professore ordinario di diritto del lavoro, dirige la Scuola di giurisprudenza dell'Università Bocconi ed è presidente del Centro Dondena per la ricerca sulle dinamiche sociali della stessa università





diritto

tabilmente di fronte a porzioni sempre più vaste di popolazione lavorativa espulsa dal posto di lavoro per favorire il ricambio intergenerazionale e aumentare la produttività delle aziende ma che ancora non soddisfa i requisiti per accedere alla pensione: il caso degli esodati ha reso mediaticamente evidente questo delicato problema.

Difficilmente, tuttavia, la soluzione potrà ancora essere allargare i cordoni della borsa, ricorrendo a prepensionamenti o ampliando le deroghe alla disciplina pensionistica ordinaria: il trattamento di favore per il lavoro usurante è destinato probabilmente a rimanere una eccezione, per non compromettere l'equilibrio finanziario dei conti pensionistici. Più auspicabilmente si tratterà, invece, di promuovere – con il coinvolgimento indispensabile delle parti sociali – una cultura imprenditoriale che valorizzi le porzioni più “anziane” della forza lavoro permettendo una ricollocazione dei lavoratori interessati in attività differenti, al fine di evitare una estromissione prematura dal mercato del lavoro che sarebbe non solo economicamente insostenibile ma anche complessivamente inefficiente, perché comporterebbe la dispersione dell'esperienza operativa accumulata nel corso di intere carriere lavorative. ■

L'eustress e lo distress si innescano in azienda

Ma si possono anche limitare o, meglio ancora, prevenire gli effetti negativi con politiche organizzative adeguate

di Roberto Vaccani @

Nelle società del benessere, con l'aumento della longevità, appaiono con più evidenza alcuni fattori usuranti della vita in genere e del lavoro in particolare. Accanto alle insidie lavorative che producono danni fisici tangibili e relativamente immediati, sono sempre più evidenti le minacce intangibili, che innescano in prima istanza percorsi striscianti di carattere psicologico e producono danni biologici a tempo differito. Buona parte di queste cause intangibili rientra nella categoria dello stress lavorativo.

Intorno al 1970, il primo a chiarire la doppia valenza dei processi che caratterizzano lo stress fu Hans Seyle, biochimico austriaco. I suoi studi hanno acceso la consapevolezza sul rapporto tra ambienti/eventi esterni, la percezione soggettiva di tali ambienti/eventi e l'attivazione di processi nell'organismo in grado di influenzare stati emotivi e di salute diversi. Seyle nominò eustress i processi psico/organici che attivano benessere individuale e suggerì la definizione distress per i fenomeni che comportano conseguenze negative per la salute psicofisica (R. M. Sapolsky, *Perché alle zebre non viene l'ulcera*, Orme Editori, Milano 2006).

Nella condizione di eustress (stress positivo), gli individui canalizzano la loro energia vitale in direzione di condotte percepite positive e vincenti. Lo stato di eustress innescava circuiti psico-neuro-endocrino-immunitari positivi e favorisce un'esistenza longeva e qualitativa. Lo stato di distress genera somatizzazioni negative che alla lunga possono produrre danni biologici.

I versanti positivi o negativi dello stress sono determinati da un lato dalla realtà oggettiva e dall'altro dalla percezione soggettiva degli individui. Gli ambienti e le situazioni oggettive non sono necessariamente eustressanti o distressanti in sé. Spesso è il modo in cui gli individui, improntati da storie emotive diverse, percepiscono ambienti e situazioni, che influenza l'interazione.

Ciò che viene percepito come distressante



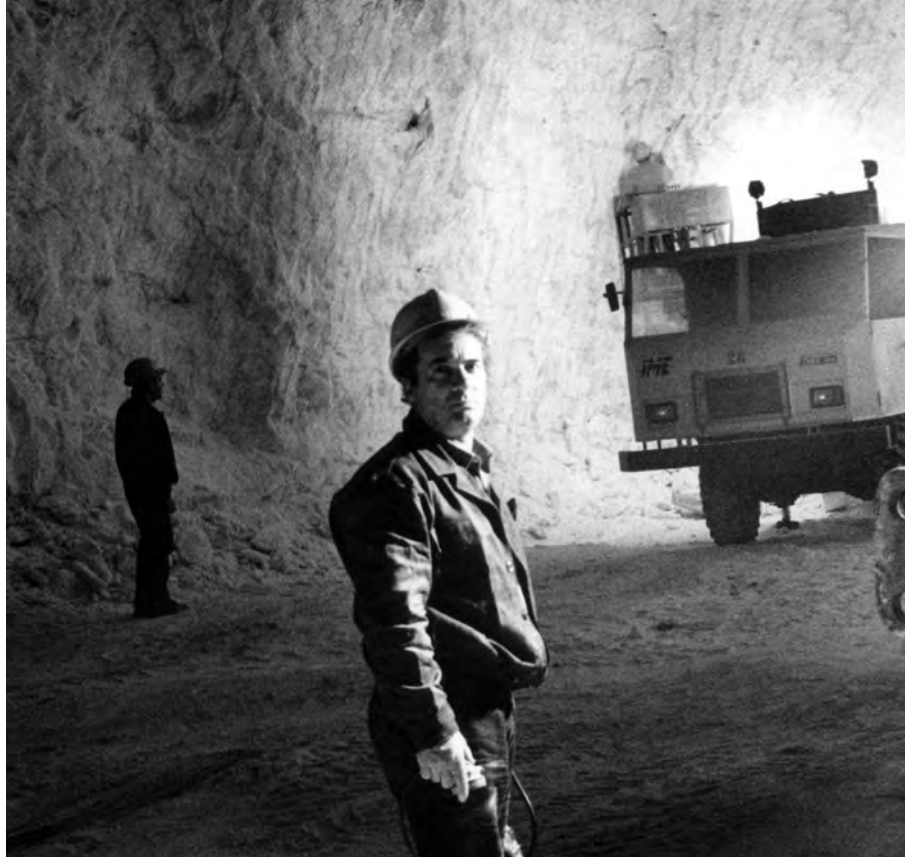
@roberto.vaccani
unibocconi.it

Roberto Vaccani insegna comportamento organizzativo alla SDA Bocconi

da un individuo può essere percepito come eustressante da un altro. Nei confronti di medesimi stimoli ambientali un soggetto può vivere sentimenti di piacevole sfida, un altro può patire paure difensive o fobie.

Indipendentemente dalle percezioni soggettive, in azienda esistono condizioni lavorative che sono vere e proprie minacce usuranti, in grado di aggredire qualsiasi soggetto. Come i lavori alienanti, che richiedono prestazioni ripetitive fisiche o mentali povere di spessore professionale e di protagonismo individuale, o il sottodimensionamento di risorse organizzative (economiche, tecnologiche, organico, spazio fisico, tempo), fondamentali per conseguire la performance professionale richiesta. O come le posizioni organizzative non attitudinali, che sollecitano i punti deboli delle personalità individuali. Un esempio è il ricoprire un ruolo di comando senza possedere doti di leadership, o quello di svolgere una funzione commerciale senza possedere abilità di relazione sociale. Infine, i climi organizzativi competitivi, ispirati alla sopraffazione, spesso indotti da capi autoritari e prescrittivi, possono generare dinamiche di mobbing, come ha evi-

denziato una ricerca di Bocconi e Clinica del lavoro di Milano (Aa.Vv., *Le cause organizzative del mobbing*, Franco Angeli 2010). In ragione della sua diffusione nelle culture industriali il fenomeno dello stress è oggi inserito nelle patologie organizzative e regolato dall'Accordo Europeo sullo stress da lavoro del 2004, ripreso a livello nazionale dal d.lgs. 81/08. Il rinforzo normativo e le sanzioni collegate alla legge 81 hanno spinto molte direzioni aziendali ad attivare politiche di prevenzione e d'intervento come la nascita di codici etici, di ruoli di consiglieri di fiducia, di sportelli anti violenze e anti mobbing, di monitoraggio del clima aziendale. Di successo si sono rivelate le attenzioni delle funzioni Hr volte a negoziare percorsi di carriera coerenti con le attitudini, col supporto di assessment individuali e finalizzate alla selezione di capi in possesso di tratti di personalità come l'intelligenza sociale, l'autorevolezza, la trasparenza relazionale (R. Vaccani, *Stress, mobbing e dintorni*, ETAS, Milano 2007). ■



Tutti i danni della rabbia repressa

Secundo il ministero della Salute, i lavori usuranti sono quei mestieri che minano in modo serio e grave il fisico e hanno un'incidenza di tumori e malattie professionali molto più elevata della media. Per mettere a fuoco l'impatto dei lavori usuranti sulla salute, i ricercatori hanno definito le tre dimensioni dei possibili danni: limitazioni nell'attività quotidiana, insorgenza di malattie croniche e disagi di natura psicologica. Tuttavia, mentre le limitazioni e le malattie croniche sono ben definibili, il rilevare con analoga precisione il possibile danno psicologico è un'impresa più complessa. Nell'elenco dei lavori usuranti è possibile identificare una serie di attività sicuramente dannose fisicamente, (oltre che psicologicamente), come i lavori in galleria, in cava o miniera. Più difficile è, invece, affrontare l'usura fisica e psichica di persone che lavorano in ambienti gradevoli. In passato i danni fisici e il disagio psicologico sono stati studiati dalla medicina tradizionale come entità indipendenti, come due aspetti senza apparente interazione. La ricerca oggi ha invece documentato scientificamente l'influenza del disagio psicologico sulla salute. La Psiconeuroimmuno-

Anche la mancanza di controllo e autonomia sulla propria attività crea condizioni dannose per la salute

di Beatrice Bauer @

endocrinologia (Pni), in particolare, affronta l'interdipendenza tra aspetti biologici e psicologici e fornisce una spiegazione più accurata, per esempio, dell'insorgenza di tumori, danni cardiaci e altre patologie gravi, anche in lavoratori che sembrano muoversi in ambienti salubri e svolgere professioni invidiabili. La Pni ha mostrato come la nostra gestione delle emozioni, e in particolare la repressione della rabbia, siano fattori che inducono variazioni ormonali che possono dare un contributo decisivo allo sviluppo di patologie maligne. Ciò avviene attraverso quelle interconnessioni, alla base del meccanismo di stress, che coinvolgono il sistema nervoso, le ghiandole endocrine, il sistema immunitario e i centri del cervello dove le emozioni vengono percepite e processate. Un lavoro usurante, in questo sen-

so, potrebbe essere anche l'essere inseriti in un ambiente di lavoro che, per disfunzioni organizzative o lo stile di leadership inadeguato o iniquo, richiede costantemente ai propri dipendenti il tollerare senza reagire situazioni stressanti che stimolano la rabbia. Nella ricerca svolta nella riabilitazione di persone con gravi burn out lavorativi, si è visto che non solo era stata a lungo repressa la rabbia, ma anche che il non riconoscimento del proprio lavoro unitamente alla mancanza di controllo e autonomia sulla propria attività, crea una condizione di stress molto dannoso per la salute. Quando un evento è percepito come molto stressante, l'organismo produce livelli più o meno alti di alcuni ormoni (adrenalina nelle situazioni acute e cortisolo in quelle croniche). In caso di stress cronico, questi ormoni possono essere responsabili di aumento della pressione arteriosa e della concentrazione del sangue (con rischio di infarto cardiaco e ischemie cerebrali), aumento della glicemia (con rischio di sviluppare il diabete), disturbi del sonno (insonnia), disturbi dell'umore (depressione, ansia), e numerose altre patologie. Preoccupante è l'aumento di malattie men-



tali causate da stress cronico: si prevede che nell'anno 2020 la depressione rappresenterà la seconda causa di malattia e già oggi l'Ue calcola che i costi delle malattie mentali si aggirino intorno al 2-3% del pil, associati in particolar modo alla riduzione di produttività. Questi dati dovrebbero farci rivedere la definizione di lavori usuranti, anche se da quanto detto è evidente la complessità della diagnosi, del reale legame tra un disagio psicologico, o una malattia mentale come la depressione, e la tipologia di lavoro svolto. ■



@beatrice.bauer
sdabocconi.it

Beatrice Bauer insegna comportamento organizzativo alla SDA Bocconi. Si occupa di cambiamento

Decadenza anticipata

I prepensionati sono più esposti al processo degenerativo delle capacità analitiche rispetto a chi continua il lavoro

di Vincenzo Galasso @

L'aumento dell'età di pensionamento evoca scenari catastrofici. Come faranno le persone anziane a continuare a lavorare? È una domanda legittima, soprattutto perché da almeno 50 anni eravamo abituati a lavoratori che vanno in pensione prima dei loro padri. Alla fine degli anni Sessanta gli uomini italiani andavano in pensione in media a 65 anni. Agli inizi degli anni Novanta, la media si è abbassata a 59,5 anni, di gran lunga inferiore ai 64 di quella dei paesi Ocse. Molti studi indicano nel sistema previdenziale il principale indizio di questa fuga verso il pensionamento. Nel corso degli anni a diverse generazioni di lavoratori anziani è stata garantita una generosa e anticipata uscita del mondo del lavoro, ma la politica previdenziale oggi è cambiata e l'età media di pensionamento (per gli uomini) è risalita a 61 anni circa.

Poiché in Italia tutti sembrano voler andare in pensione al più presto (eccetto poche privilegiate categorie, che rimangono al potere fino a tarda età) verrebbe da chiedersi se fa poi così male continuare a lavorare. Siamo sicuri che andare in pensione sia un bene? Alcuni studi mostrano che continuare a lavorare può in realtà contribuire a mantenere a un buon livello quelle capacità cognitive che tendono a decadere con l'età. Dopo i 55 anni, alcune capacità come la memoria immediata e di lungo periodo, l'abilità nel comunicare e soprattutto le capacità analitiche tendono a ridursi lentamente, ma inesorabilmente. Attraverso la *Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe* (Share), F. Mazzonna e F. Peracchi (2012) tuttavia mostrano che chi utilizza il pre-pensionamento per lasciare il mercato del lavoro in anticipo è più esposto a questo processo degenerativo. Ma perché mai andare in pensione fa male? Questo effetto negativo può essere dovuto all'allontanamento che il pensionato subisce dal suo network sociale. Chi va in pensione tende a ridurre le interazioni sociali, che prima avvenivano soprattutto con i colleghi, e che (alcuni penseranno paradossalmente) ci aiutavano a mantenerci in forma, almeno a livello co-



@vincenzo.galasso
unibocconi.it

Full professor of Economics presso l'Università Bocconi, dove insegna anche scienza delle finanze

gnitivo. L'isolamento, la mancanza di contatti e stimoli sociali riduce le nostre capacità cognitive.

Se lavorare più a lungo può far bene ai lavoratori, c'è da chiedersi se avere dei lavoratori anziani convenga anche alle imprese. Abbiamo già detto che le capacità cognitive si riducono con l'età. Di fatto, le capacità analitiche e matematiche diminuiscono già dai 35-40 anni. Fortunatamente, le capacità manageriali e di comunicazione ci vengono in aiuto: aumentano in media fino ai 45 anni per poi rimanere quasi costanti. Per alcune mansioni dunque le imprese non dovrebbero essere avverse a impiegare lavoratori anziani, soprattutto se il profilo salariale per età fosse meno progressivo, e gli scatti salariali non fossero solo legati alla seniority. Ma cosa dire dei lavoratori che svolgono mansioni manuali? Uno studio di A. Börsch-Supan e M. Weiss (2011) analizza la produttività dei lavoratori in una catena di montaggio di una casa automobilistica tedesca. I loro dati mostrano che i lavoratori giovani tendono a compiere meno errori degli anziani, ma i lavoratori più anziani (ultra-cinquantenni) commettono errori meno gravi. Sono più spesso i giovani a causare i danni maggiori, che causano il fermo della linea di assemblaggio.

Lavorare più a lungo non sembra perciò avere controindicazioni, e può cessare di essere un tabù. ■



Chi cura si ammala e la sanità ne soffre

Nel settore sono molto diffuse le malattie professionali e le inidoneità al ruolo tra il personale che invecchia

di Carlo De Pietro @

Potrebbe sembrare un paradosso: chi cura si ammala. È quanto sostengono molti infermieri, medici e operatori degli ospedali o delle case per anziani. Il lavoro sanitario e assistenziale somma infatti diversi elementi che, insieme, possono spesso portare a stress e malattie professionali.

Da un lato molte attività sono organizzate sulle ventiquattr'ore e richiedono un lavoro su turni anche notturni. Dall'altro, sotto il profilo dei contenuti, chi lavora in sanità e nelle attività socio-assistenziali lo fa, sempre più spesso, non per curare e riabilitare, quanto per assistere condizioni di malattia cronica, debilitante, spesso fino al-

l'accompagnamento alla morte. Qui l'ambiente di lavoro e la relazione psicologica con i malati possono essere fonte di stress, fino a provocare burnout, con l'operatore incapace di gestire e scaricare lo stress accumulato e che finisce per bruciarsi.

Tali considerazioni diventano ancora più rilevanti quando si considerino le conseguenze per la qualità delle attività di cura

e di assistenza. Senza citare quelle condizioni di burnout in cui l'operatore, anche per proteggersi, sviluppa atteggiamenti di cinismo nei confronti delle attività che svolge, è facile intuire che l'efficacia e la qualità dei servizi sanitari e socio-assistenziali è strettamente legata all'organizzazione del lavoro e alla motivazione degli operatori. E difatti le ricerche degli ultimi venti anni confermano che in contesti in cui ci sono più operatori, meglio organizzati, formati e meglio motivati, si sbaglia meno, i tassi di mortalità dei pazienti si riducono, i ricoveri ripetuti in ospedale diminuiscono, la soddisfazione degli anziani nelle case di riposo aumenta.

A complicare un quadro già problematico si aggiungono i probabili effetti del veloce invecchiamento in atto degli organici nelle aziende sanitarie e socio-assistenziali. Infatti tanto più gli operatori invecchiano, tanto più sale la probabilità che con gli anni sviluppino malattie professionali o altre condizioni di salute che ne limitano le funzioni lavorative. Questo legame, approfondito in un capitolo del Rapporto Oasi 2013 del Cergas Bocconi, rende urgente una riflessione multidisciplinare sul fenomeno e specifiche misure di management, anche per evitare che il dibattito scientifico e pubblico sia dominato dalle convenienze economiche degli attori coinvolti e dalle rivendicazioni delle parti sociali (è ovvio che i sindacati dei lavoratori chiedano che il lavoro infermieristico sia riconosciuto come usurante, così da beneficiare di pensionamento anticipato e riduzione dell'orario di lavoro, a parità di stipendio, per chi lavora su turni notturni).

Il management può sviluppare, usando una metafora sanitaria, politiche e azioni di prevenzione primaria, secondaria e terziaria. Per prevenzione primaria intendiamo la maggiore coscienza delle aziende nei confronti di tali dinamiche, la migliore conoscenza del fenomeno, l'attenzione alle condizioni logistico-lavorative, la promozione di processi di mobilità interna, l'adozione di soluzioni tecniche (ad esempio di sollevatori per aiutare gli operatori nelle medicazioni ai pazienti allettati). Per prevenzione secondaria intendiamo la diagnosi precoce dei problemi, così da ridurre la diffusione e la gravità. Infine, serve una prevenzione terziaria che riduca le conseguenze negative che l'usura dei lavoratori può comportare, valorizzandone al meglio le competenze residue. ■

@carlo.depiero
unibocconi.it

Carlo De Pietro è ricercatore del Cergas, il Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale della Bocconi, e insegna alla SDA Bocconi. Tra le sue aree di interesse, la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni della sanità



Bocconi

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



Una mediazione fatta di racconti

Che cosa può succedere quando una vittima e un colpevole s'incontrano e parlano

di Eleonora Montani @

Tutti noi siamo legati dal patto di cittadinanza, quel tacito accordo in ragione del quale fondiamo le nostre relazioni sul rispetto dell'altro e confidiamo che questo altro non violerà la nostra identità. Per cui, quando la mattina usciamo di casa, confidiamo di ritornarvi la sera senza che ci sia successo nulla. Il reato è un tradimento di questo patto e una volta che il patto è stato violato non c'è ragione perché non possa succedere di nuovo e in modo sempre più grave...

La risposta che il sistema dà alla violazione del patto di cittadinanza, alla commissione di un reato, è la pena. Ma come può la pena minacciata o applicata rispondere alle domande di sicurezza della vittima che, non dimentichiamo, è l'altra faccia del delitto, l'altro io nella diade del reato? La vittima di un reato perde la fiducia nell'altro e questo continuerà ad impedirle di continuare a vivere come prima, anche a distanza di tempo, anche a prescindere dal percorso di giustizia.

La giustizia riparativa vede nella mediazione reo-vittima un istituto cardine. In estrema sintesi possiamo definire la mediazione reo-vittima come il processo attraverso il quale i soggetti parte di un conflitto confrontano i loro punti di vista e cercano, con l'aiuto di un terzo neutrale, il mediatore appunto, una soluzione al conflitto che le oppone.

Questo approccio valorizza la relazione esistente tra gli individui. È il legame esistente tra i soggetti coinvolti l'elemento attorno al quale ruota il processo di mediazione, come dimostrano le due testimonianze pubblicate in questa pagina.

La mediazione è il tentativo di far incontrare chi ha commesso un reato con le pro-

IL REATO NELLE PAROLE DELLE DUE PARTI

DESIRÉE, UNA VITTIMA

Una classica serata invernale, faceva freddo ed ero in una farmacia di paese, con mia madre. Mentre compravo quello che mi serviva ridevo con gli altri clienti, amici... il rapinatore carica l'arma, la punta al soffitto dice solo "fermi e zitti". Io sono smarrita, intontita, vengo spinta verso il bancone dalla mamma, che mi tiene abbassata per proteggermi... Temevo una sua reazione, ero così costretta a restare immobile, costretta in obbedienza, costretta a sentire l'impotenza che solo una pistola vera o presunta può farvi sentire... la mia paura era diventata il dolore di non sapere nemmeno il perché dovessi parlarlo... Mi sono resa conto, mentre cercavo di ricostruire l'ac-

CLICCA PER CONTINUARE

LORENZO, UN RAPINATORE

Mi chiamo Lorenzo, sono un ragazzo di 37 anni di cui, tra carcere minorile e quello da adulto, ne ho passati più di 16 rinchiuso, sempre per lo stesso reato, rapine in banca. Mio nonno era il classico bandito siciliano, mio padre rapinatore come tutti i suoi fratelli e io decisi di essere fedele a questa lunga tradizione. Sono in carcere dal 2009, ho una condanna di 54 anni...

Essendo un rapinatore di banche non ho mai pensato, ma soprattutto, creduto di avere vittime, questo perché il mio ragionamento era quello che esistevano le assicurazioni, e poi alla fine chi è che colpisce realmente? Un sistema che non mi

CLICCA PER CONTINUARE

prie vittime, per far sì che, innanzitutto, ci sia la possibilità di confrontarsi sulla relazione che ci lega agli altri, per cercare di riparare quel patto che con il reato è stato rotto. La mediazione assicura al reo e alla vittima uno spazio in cui incontrare l'altro, è un'occasione di riconoscimento e di incontro tra le persone coinvolte nel conflitto, in cui si possa tener conto della dimensione relazionale ed emotiva.

Un reato segna una linea di demarcazione tra un prima e un dopo. Colui che subisce un reato perde il senso delle relazioni con gli altri, perde la fiducia nei confronti

di quel mondo che non tornerà mai più. La giustizia riparativa ha l'obiettivo, tra gli altri, di aiutare le vittime a rielaborare questo sentimento.

Per il reo incontrare l'altro, la vittima, è iniziare a sentire il peso di una responsabilità sempre avuta ma mai sentita propria. In mediazione non si può far finta che l'altro non esista perché c'è, è presente e si manifesta come persona.

Gli spazi di mediazione sono dei luoghi fisici e simbolici nei quali è possibile prendere la parola. Potremmo dire che la mediazione è fondamentalmente un'esperienza narrativa, uno spazio, un tempo per narrare la propria storia insieme all'altro. Il punto decisivo è proprio questo: è l'incontro di narrazioni, lo scontro, l'intreccio, lo scambio di parole dell'una e dell'altro a divenire fondamentale, a rappresentare un'opportunità di trasformazione. La mediazione non c'entra nulla con l'idea del perdono. Il perdono è un fatto assolutamente privato. Significa accettazione dell'altro. Accettazione della persona, ovviamente, non del suo crimine. Riguarda perciò un processo interno dell'individuo, la sua capacità di recuperare la solidarietà con l'altro. La mediazione non pretende che tra le persone in conflitto si ricostruisca un'armonia, lo scopo di un percorso di mediazione è aprire uno spazio perché possa avvenire un riconoscimento. ■



@eleonora.montani
unibocconi.it

Eleonora Montani è professore a contratto presso il Dipartimento di studi giuridici dell'Università Bocconi, dove insegna criminologia agli studenti di tutti i corsi di laurea



Eredità di un disastro

Venticinque anni fa, in Alaska, naufragava l'Exxon Valdez avviando il viaggio verso un antropocentrismo dei doveri

di Fabrizio Fracchia @

Animali inermi, incapaci di muoversi. Il petrolio, avvolgendoli, ne trasfigura la fisionomia, salvo risparmiarne gli occhi che, stupiti più che spaventati, interrogano l'osservatore: questa una delle immagini più famose legate al naufragio, avvenuto il 24 marzo 1989, della petroliera Exxon Valdez nella Baia di Prince William (Alaska). Si è trattato, purtroppo, solo di uno dei numerosi incidenti alle petroliere, che, negli anni, hanno determinato il versamento di milioni di tonnellate di petrolio (basti pensare alla marea nera nel golfo del Messico, causata nel 2010 dallo scoppio di un pozzo di petrolio della BP). Gli eventi catastrofici, concentrato esplosivo e immagine amplificata di molti altri problemi ambientali, quali il surriscaldamento globale, presentano analoghe caratteristiche e generano effetti simili, anche se con intensità variabile: creano danni, spesso ir-

reversibili, non solo alla natura, ma anche ad altri valori e interessi (nel caso dell'Exxon Valdez fu distrutto il tessuto produttivo dei pescatori; in altri episodi si aggiunge la triste contabilità delle vite umane perse); colpiscono una pluralità di vittime, lontane nello spazio e nel tempo; innescano lunghi processi giudiziari (le cause civili si protrassero per decenni), ma anche accessi dibattiti pubblici che vedono coinvolti politici, scienziati, associazioni ambientaliste, giuristi, economisti, filosofi; generano risposte sul piano politico e del diritto molto complesse.



@fabrizio.fracchia
unibocconi.it

Fabrizio Fracchia, professore ordinario di diritto amministrativo all'Università Bocconi, è uno specialista di diritto dell'ambiente e del territorio. Tra i corsi che insegna: Environmental law, sustainable development and governance

Lo scoccare di un quarto di secolo è fatalmente l'occasione per tracciare un bilancio. Il diritto si è attrezzato per trattare questi problemi o, come le lontre intrappolate nel greggio, si limita a guardare stupito un fenomeno che non riesce a gestire?

La pluralità delle vittime ostacola l'individuazione del diritto applicabile e del giudice dotato di giurisdizione; la gravità dell'evento svela drammaticamente che il diritto – come qualsiasi altra disciplina – non può incaricarsi di affrontare da solo questi problemi; l'irreversibilità o l'entità dei danni, la quantità dei soggetti coinvolti e la difficoltà di indagare il nesso causale, poi, rendono non sufficienti i pur importanti meccanismi risarcitori tradizionali. Gli Usa, non partecipanti al regime internazionale di responsabilità, proprio a seguito del disastro Exxon Valdez, nel 1990 approvarono l'Oil Pollution Act per meglio definire i rimedi risarcitori, includendo, tra i beni risarcibili, anche le risorse naturali; per altro verso, imposero l'obbligo del doppio scafo per le petroliere (e l'Organizzazione marittima internazionale si è poi conformata sul punto). A seguito del naufragio della petroliera Erika al largo delle coste francesi, nel dicembre 1999, l'Europa ha predisposto tre pacchetti di direttive per realizzare un sistema comunitario di monitoraggio sul traffico marittimo, per agevolare il controllo da parte dello Stato di approdo e per combattere l'inquinamento provocato dalle navi; è stata altresì istituita un'Agenzia europea per la sicurezza marittima.

Più in generale, la consapevolezza dei problemi ambientali è certamente cresciuta in questi decenni e il diritto ha elaborato strumenti di tutela sempre più sofisticati, che affiancano ai rimedi risarcitori approcci diversi (command and control e market based tools), cercando, talora vanamente, approcci globali sul piano internazionale.

La vera sfida, però, è proteggere l'ambiente quotidianamente, preventivamente e costantemente, non solo in occasione di eventi drammatici e spettacolari. Ciò richiede un cambiamento radicale di prospettiva, che spinga ad abbandonare un antropocentrismo del diritto per approdare a un antropocentrismo del dovere, esaltando la nostra responsabilità verso chi non ha volto e non ha voce, comprese le generazioni future.

In fondo, è proprio questo richiamo alla responsabilità dell'uomo il messaggio più intenso che, ancora oggi, cogliamo dallo sguardo di quelle lontre. ■



Dove non arrivano le sabbie del tempo

L'attualità delle prediche inascoltate di Luigi Einaudi per un Paese in cui il passato non vuole mai passare

di Marzio Romani @

Luigi Einaudi (1874-1961) è un personaggio complesso e tutto sommato poco conosciuto dagli italiani di oggi: studioso serio e competente, liberale ma non liberista, ricercatore e docente molto apprezzato, esperto agricoltore, appassionato bibliofilo, egli giocò una molteplicità di ruoli nell'Italia del primo '900 e, alla fine della seconda guerra mondiale, fu "prestato" alla politica, prima come deputato alla Costituente e poi quale ministro delle Finanze, sino ad assurgere ai vertici dello Stato quale primo presidente della Repubblica.

Il giornalismo fu parte essenziale del suo articolato profilo professionale. Egli era infatti convinto che "il sacerdozio scientifico fosse ugualmente nobile e alto come il sacerdozio giornalistico" e che entrambi fossero egualmente necessari al fine di educare la giovane Italia all'impegno civile. La stampa quotidiana, in particolare, era vista quale strumento primario di formazione e di educazione di "quella cosa indistinta e inafferrabile, ma tuttavia reale ed esistente che è l'opinione pubblica", alla quale egli affidava il compito di far da baluardo ad ogni estremismo e soprattutto al dilagare della spesa pubblica e delle imposte, in un contesto nel quale il Parlamento, sorto per tenere a freno le "manie spenderecce dei sovrani", stava ormai abdicando al suo compito.

Insegnamento/ricerca e giornalismo furono dunque da lui intesi e vissuti come momenti complementari di una stessa pedagogia della responsabilità e delle libertà, come ele-

menti atti a far progredire il Paese; anche se, col passare degli anni, caduta ogni illusione sulla possibilità di educare la classe dirigente al liberalismo e alla democrazia, le sue esortazioni avrebbero sempre più assunto la natura delle perorazioni e delle 'prediche'. Prediche per lo più destinate e rimanere inascoltate, prediche inutili.

Einaudi fu uomo del suo tempo; di un Paese ben differente dall'attuale, essenzialmente agricolo, scarsamente industrializzato, chiuso nei suoi confini. I suoi scritti e le sue considerazioni attengono dunque a quell'Italia. Il che non significa naturalmente che il suo pensiero sia superato; ma che esso deve essere valutato considerando il contesto nel quale prese forma. In molte sue parti, in realtà, esso risulta più attuale che mai sia per la natura di questo Paese, che si connota per "un passato che non vuol passare", così che molti dei problemi del passato rimangono ancor vivi nel presente (il lettore che scorra le pagine del sue Cronache economiche politiche di un trentennio 1893-1925 troverà ampia messe di riferimenti al proposito); ma soprattutto perché Luigi Einaudi appartiene a



quell'esigua schiera di personaggi il cui pensiero non è stato soffocato dalle impalpabili sabbie del tempo. Rimangono infatti più che attuali i principi ai quali legò la sua visione: le istituzioni espresse nel sistema costituzionale e politico liberale, il libero mercato, la civile lotta dei partiti e delle parti sociali, l'autorità ferma dello Stato garante delle regole e delle leggi e capace di favorire la mobilità sociale, assicurando l'eguaglianza dei punti di partenza e dando vita a un sistema previdenziale capace di garantire i servizi sociali essenziali, a una scuola libera ed accessibile a tutti e via discorrendo.

Sono infine ancora vive molte delle sue esortazioni che, se correttamente applicate ai giorni nostri, avrebbero probabilmente evitato al Paese molti dei guai che stiamo vivendo. Valga per tutti l' ammonimento agli imprenditori "a cercare i profitti esclusivamente nel lavoro e nella produzione", a incamminarsi "sulla via degli sforzi tenaci per battere la concorrenza e per eccellere nel raggiungimento del minimo costo di produzione di prodotti tenacemente perfetti" o i richiami rivolti alle banche che "non sono fatte per pagare stipendi ai loro impiegati o per chiudere il loro bilancio con un saldo utile, ma devono raggiungere questi giusti fini soltanto col servire nel miglior modo il pubblico" senza lasciarsi tentare dalle sirene della finanza. ■



@marzio.romani
unibocconi.it

Marzio Romani, professore emerito di storia economica all'Università Bocconi, si occupa di storia delle economie e delle società europee in età moderna e contemporanea. È stato directeur d'études associé presso l'EHESS di Parigi.

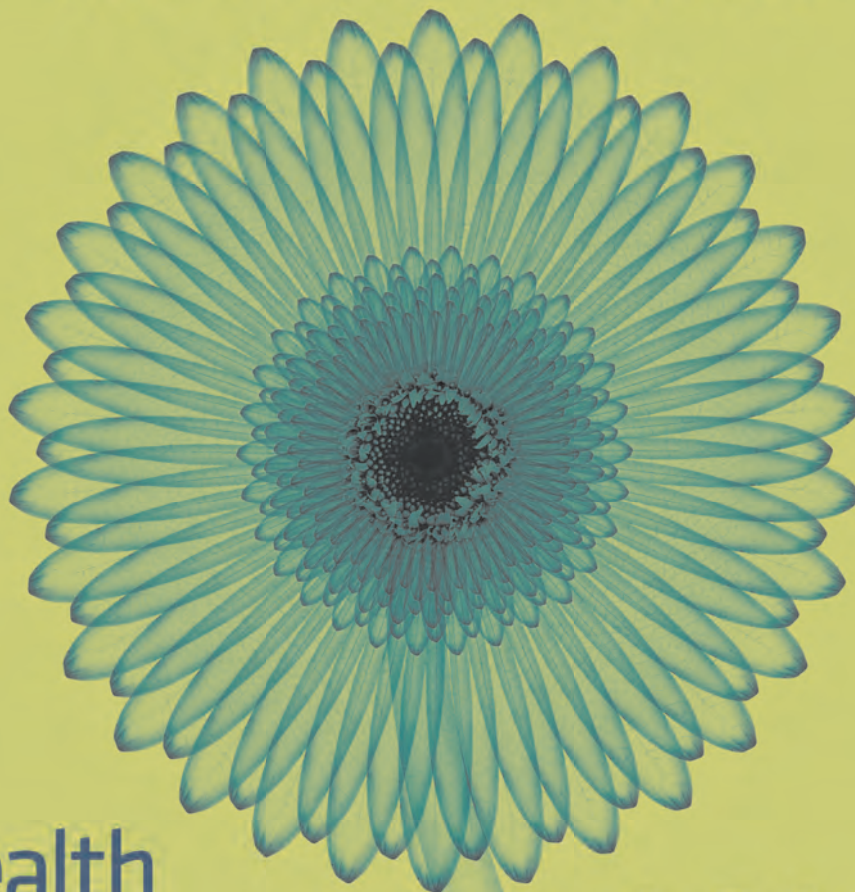


Università Commerciale
Luigi Bocconi

CERGAS
Centre for Research on Health
and Social Care Management

SDA Bocconi
School of Management

ENHANCING CANCER SUPPORTIVE CARE



 **mhealth**
For improving quality of life.

4.04.2014
Milano, Italy

An international Conference to examine the role
of mobile technologies in improving cancer patients' quality of life.

In collaboration with

 **HELSINN**

WWW.SDABOCCONI.IT/MHEALTH

Le colpe dei creditori

Alla base della crisi finanziaria c'è un fortissimo squilibrio di bilancia dei pagamenti, che deve perciò essere risolto

di Luca Fantacci @

A quasi quattro anni dall'inizio della crisi dell'euro, possiamo dire di aver evitato il collasso, ma non di aver imboccato la via della ripresa. Per troppo tempo ci si è affidati a una cura controproducente: l'austerità. E lo si è fatto perché la diagnosi era sbagliata. Si pensava che il problema stesse nei conti pubblici. Oggi finalmente si è arrivati a correggere il tiro, guardando agli squilibri dei conti esteri. Dall'introduzione dell'euro a oggi alcuni paesi hanno accumulato surplus delle bilance commerciali, mentre altri simmetricamente hanno accumulato deficit. Fino allo scoppio della crisi, tali deficit sono stati finanziati da un afflusso di capitali privati: i prestiti dal centro alla periferia erano incoraggiati proprio dall'esistenza della moneta unica, che eliminava il rischio di cambio, nonché dalla crescente liquidità del sistema finanziario europeo. Con il prevalere dell'incertezza sui mercati, si è assistito a un brusco rientro dei capitali. La riluttanza degli operatori stranieri a rifinanziare i governi dell'Europa meridionale si è tradotta in un'impennata degli spread. La moneta unica non era più la stessa in Grecia e in Germania. Solamente l'intervento della Bce, attraverso operazioni di rifinanziamento straordinarie, ha consentito di allentare le condizioni del cre-

dito nella periferia, portando a un relativo riallineamento dei tassi. Tuttavia, lo squilibrio fra paesi in surplus e paesi in deficit, in mancanza di capitali privati, è stato finanziato attraverso canali ufficiali, ma è ancora ben lungi dall'essere riassorbito. Il denaro prestato dalla Bce alla periferia rifluisce verso il centro e qui, anziché essere speso all'estero (contribuendo a pareggiare la bilancia dei pagamenti) o all'interno (contribuendo ad aggiustare i tassi di cambio reali), è ridepositato presso la Bce. Così, dal 2007 a oggi, i paesi in surplus hanno accumulato 1.000 miliardi di euro di crediti nei confronti della Bce, mentre i paesi in deficit hanno accumulato un valore equivalente di debiti, all'interno di un sistema di compensazione denominato Target2 (T2).

Che fare, allora, per riassorbire lo squilibrio? Innanzitutto, riconoscere che si tratta di squilibri simmetrici, che richiedono aggiustamenti simmetrici. Si può ben ammettere che un paese competitivo sia virtuoso, ma non c'è nessuna virtù nel mantenere indefinitamente una posizione di surplus. Al contrario, un paese in surplus sarebbe tenuto a disfarsi del suo credito, per evitare che la sua ostinazione nel vendere senza comprare si traduca in una pressione deflativa per l'Unione nel suo complesso. Il principio dell'aggiustamento simmetrico fu proposto da Keynes nel 1944 e attuato nell'Unione Europea dei Pagamenti, fra 1950 e il 1958. [Una possibilità per rendere oggi operativo tale principio sarebbe di creare un sottoinsieme di T2, denominato per esempio Target3 \(T3\), riservato alla registrazione delle operazioni commerciali fra paesi membri dell'Ume.](#) T3 consentirebbe alla Bce di stabilizzare le condizioni di finanziamento del commercio fra paesi dell'Eurozona, sottraendolo all'incertezza dei mercati dei capitali. Inoltre, in T3, come nella Clearing union di Keynes, si potrebbero imporre interessi non solo sui debiti, ma anche sui crediti. In tal modo, attraverso un meccanismo cooperativo di aggiustamento degli squilibri, si darebbe un impulso decisivo alla circolazione effettiva del denaro nei circuiti dell'economia reale, attenuando gli squilibri finanziari. ■



@luca.fantacci
unibocconi.it

Luca Fantacci è assistant professor di storia economica all'Università Bocconi. La sua principale area d'interesse è la storia dei sistemi monetari e finanziari



A chi interess

L'ultima versione del piano nazionale dello status degli altri al raggiung

di Roberto Zucchetti @

Tutti concordano sul fatto che il settore aeroportuale abbia bisogno di un piano, cioè di un insieme di decisioni assunte avendo come criterio non l'interesse particolare ma del sistema nel suo insieme, e che sia necessario differenziare tra loro gli aeroporti, come peraltro già prevede la normativa: alcuni svolgono una funzione essenziale per l'intero Paese e devono essere sottoposti alla competenza esclusiva dello Stato; altri svolgono un servizio al proprio territorio e devono essere sottoposti alla competenza prevalente delle Regioni. Sotto il profilo tecnico non è difficile operare questa distinzione, la difficoltà sta nel far accettare le conseguenze di questa scelta: gli aeroporti che non sono di interesse nazionale non potranno più contare sugli investimenti e sui



ano gli aeroporti italiani

*nale individua undici scali strategici e subordina la valutazione
imento dell'equilibrio economico-finanziario, anche a tendere*

trasferimenti dello Stato per coprire i propri costi, ma su risorse proprie e delle comunità locali da essi servite.

Il tempo, tuttavia, non è trascorso invano: la versione del piano presentata a gennaio da Maurizio Lupi contiene un decisivo elemento di novità: il territorio nazionale è stato ripartito in 10 bacini di traffico e per ciascuno è stato identificato un aeroporto strategico, raggiungibile al massimo in 2 ore di auto. Questo criterio ribalta la logica precedente, centrata sulle caratteristiche degli scali, e mette al centro la loro funzione, che è servire un proprio bacino d'utenza, garantendo a tutto il territorio nazionale l'accessibilità aerea mediante uno di questi scali. Solo il bacino Centro-Nord è dotato di due aeroporti strategici, Bologna e Pisa-Firenze, "in con-



@roberto.zucchetti
unibocconi.it

Roberto Zucchetti è coordinatore dell'Area economia e politica dei trasporti del Certet, Centro di economia regionale, dei trasporti e del turismo della Bocconi

siderazione delle caratteristiche morfologiche del territorio - si legge nel Piano - e della dimensione degli scali e a condizione che si realizzi la piena integrazione societaria e industriale tra gli scali di Pisa e Firenze". Identificati così gli 11 aeroporti strategici, il Piano indica che tutti gli altri aeroporti possono essere considerati di interesse nazionale, purché si realizzino due condizioni: la prima è "che l'aeroporto sia in grado di esercitare un ruolo ben definito all'interno del bacino, con una sostanziale specializzazione dello scalo"; la seconda, "che l'aeroporto sia in grado di dimostrare il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario, anche a tendere, purché in un arco temporale ragionevole". Entrambe le condizioni andranno verificate mediante un piano industriale economico e finanziario, sottoposto ad approvazione e verifica periodica del Ministero e dell'Enac.

La nuova impostazione pare decisamente pragmatica perché sufficientemente flessibile sul riconoscimento dell'interesse nazionale

Questa impostazione appare molto pragmatica, perché, mentre si mostra flessibile sul fatto che un aeroporto possa essere dichiarato d'interesse nazionale, chiarisce che anche in questo caso la sua gestione dovrà raggiungere l'equilibrio economico finanziario; inoltre, la dichiarazione d'interesse nazionale comporterà l'assoggettamento al controllo del Ministero anche per gli aspetti gestionali non direttamente connessi alla regolazione del volo e alla sicurezza. In altri termini, il titolo di aeroporto d'interesse nazionale non porterà soldi ma controlli: senza dubbio, i responsabili dei governi locali, magari dopo una doverosa difesa di ufficio, sapranno valutare realisticamente oneri e onori della scelta.

Il piano, sempre che ottenga il parere favorevole della Conferenza Stato-Regioni e sia approvato dal Consiglio dei Ministri, lancia una forte sfida al settore delle gestioni aeroportuali: occorre trovare condizioni strutturali di equilibrio economico finanziario. Ciò richiederà in molti casi una profonda riorganizzazione, resa possibile dalla semplificazione delle normative, ma anche di sviluppare un dialogo con tutti gli attori del territorio finalizzato a comprendere, al là di ogni retorica, a cosa serve l'aeroporto e quindi chi lo deve pagare. ■

Specchi magici e iPad per il cliente

Retail-tainment e omnicanalità sono le tendenze attuali che cambieranno il modo di vivere il negozio delle griffe

di Francesca Romana Rinaldi @

Oltre a essere luogo di vendita, il negozio sarà sempre più anche luogo di comunicazione. Quando ne ha la possibilità, il consumatore vuole prendersi il tempo di vivere un'esperienza immersiva, detta di retail-tainment, di scoperta del brand. Quando è di fretta cerca invece un servizio rapido ed efficiente: può decidere di selezionare e provare il prodotto in negozio e poi farselo spedire direttamente a casa (effetto showrooming) oppure può scegliere di acquistare online e ritirare in negozio per evitare inutili attese o semplicemente per essere sicuro di trovare il prodotto che sta cercando, oppure acquistare online tramite il proprio smartphone direttamente in negozio.

I brand della moda, soprattutto quelli di fascia alta, stanno lavorando sulla personalizzazione del prodotto e dell'esperienza d'acquisto in negozio: la tecnologia può giocare un ruolo di facilitatore.

Personalizzare il tessuto per un abito con un semplice tocco, avere dei suggerimenti di look guardando una sfilata virtuale in negozio o interagendo con un virtual assistant sono strumenti che alcuni brand stanno iniziando ad utilizzare. Pensiamo a Burberry: nel negozio londinese di Regent Street uno specchio tecnologico permette al cliente di provare virtualmente i capi. In quello, come in altri negozi del brand, gli addetti alle vendite sono muniti di un iPad che viene utilizzato per mostrare il catalogo dei prodotti e per creare una scheda cliente istantanea che va ad arricchire le informazioni del crm (customer relationship management) con

dettagli sui gusti del consumatore. L'integrazione multicanale è il nuovo mantra: la tecnologia può venire in aiuto anche in questo caso.

La ricerca *Retail Reloaded: tecnologia, customer experience e store performance nel retail moda*, realizzata dal Knowledge center luxury & fashion SDA Bocconi con il contributo di Retail immersion, ha confermato che le aziende moda sono sempre più consapevoli di quale sia la direzione, ovvero la gestione dell'esperienza con un approccio multicanale.

Non è un caso che numerose aziende, prevalentemente all'estero, abbiano già creato delle posizioni come l'executive director of multichannel e-commerce di Marks & Spencer o il chief omni-channel officer di Macy's.

La tecnologia nel retail moda può creare l'effetto wow, sorpendendo il consumatore con uno specchio magico o una vetrina animata, ma anche garantire l'offerta di un

Nuove alte professionalità: Marks & Spencer ha un executive director of multichannel e-commerce, Macy's un chief omni-channel officer



@francesca.rinaldi
unibocconi.it

Francesca Romana Rinaldi è SDA assistant professor of Strategic and entrepreneurial management.

Uno dei suoi ultimi contributi scientifici si intitola *Getting the e-shopping experience right: tips and traps in multi-channel distribution*

IL CENTRO

La retail experience, i diritti di proprietà intellettuale e di protezione della brand reputation delle aziende di moda e design, il ruolo del tessuto come ingrediente per creare più valore nella moda e i modelli di business emergenti per i retailer online sono tra gli ultimi temi discussi nell'ambito dell'attività del Luxury & Fashion Knowledge Center della SDA Bocconi. Il Knowledge Center, diretto da **Stefania Saviola**, vuole offrire alle aziende italiane e internazionali della moda, del lusso e del design un centro dove trovare conoscenze e competenze di alto livello per formazione manageriale e ricerca di frontiera. SDA Bocconi è stata pioniera in questo campo dal 1992 quando un gruppo di accademici supportato da professionisti del settore ha intuito il bisogno e il potenziale per la formazione di questi settori, sviluppando le prime pubblicazioni e corsi executive. Per i 20 anni successivi SDA Bocconi ha lavorato sviluppando ricerca, programmi di formazione e pubblicazioni che rappresentano il riferimento a livello globale. Oggi l'attività del Knowledge Center si traduce in una faculty di 32 SDA professor, professionisti e opinion leader provenienti dal mondo moda, lusso e design impegnati in questi settori a livello internazionale. Il programma di formazione di punta è il **Mafed** (Master in fashion, experience & design management), un master con studenti provenienti ogni anno da più di 20 paesi e 500 alunni.

www.sdabocconi.it/it/sito/luxury-fashion-knowledge-center

servizio integrato e multicanale. Ad esempio tra le tecnologie invisibili, ovvero quelle non percepite dal consumatore, sta aumentando l'utilizzo del Rfid (Radio frequency identification) per il tracciamento dei comportamenti dei clienti e il movimento dei capi all'interno del negozio. Il negozio del futuro nella moda sarà quindi un ibrido tra virtuale e reale. Il percorso verso l'omnicanalità è necessario ma tutt'altro che semplice perché comporta la gestione dei conflitti di canale, l'integrazione dei sistemi di crm online e offline, la gestione dei contenuti e lo storytelling del brand attraverso i diversi canali per garantire la massima consistenza e coerenza del brand attraverso i numerosi punti di contatto con il consumatore.

Se diverse sono le criticità da affrontare, queste passano in secondo piano rispetto alla possibilità di coinvolgere il consumatore in un'esperienza immersiva di continua riscoperta del brand. ■



Se lo sport fa turismo

Tutti i benefici che possono derivare a una destinazione dall'organizzazione di un evento, piccolo o mega che sia

di Magda Antonioli @

Al di là dell'aspetto puramente salutare, lo sport contribuisce all'inserimento e all'integrazione sociale, concorre al processo di educazione, favorisce gli scambi culturali e crea posti di lavoro all'interno dell'Unione. E proprio per la sua importanza, con l'entrata in vigore del trattato di Lisbona nel 2009 l'Ue ha acquisito una competenza specifica in materia. Secondo l'articolo 165 Tfu, l'Ue sostiene, coordina e integra le azioni degli Stati nella promozione dell'attività sportiva.

Lo sport è strettamente legato al turismo. Infatti, se lo sport può essere visto come un particolare segmento dell'industria turistica, il turismo a sua volta influenza la pratica sportiva e la realizzazione di infrastrutture dedicate, coinvolgendo il destination management. In particolare, riguardo al turismo legato agli eventi sportivi.

Il fenomeno può essere visto da due dimensioni: dal punto di vista del turista consumatore, che partecipa all'evento, e dal punto di vista della destinazione, per quanto asserisce alla promozione dell'evento stesso per ottenere benefici economici e sociali per la comunità, quali la costruzione di nuove strutture di cui potranno poi beneficiare anche i residenti, la riqualificazione di aree urbane o la realizzazione di progetti di sviluppo sostenibile, ma anche un rafforzamento dell'identità culturale della comunità ospitante e del sen-

so di appartenenza dei suoi cittadini.

Si pensi in quest'ottica alla candidatura olimpica di Torino 2006, nata con la precisa volontà di riposizionare la città sulla mappa mondiale, sviluppando attività e servizi complementari a quelli industriali e dando visibilità all'altro volto della città, instaurando un nuovo rapporto col territorio circostante sulla scorta di quanto già realizzato da Barcellona nei confronti del waterfront.

Va da sé che la natura e l'entità dei benefici prodotti variano molto a seconda degli elementi che caratterizzano l'evento stesso (varietà di durata, dalle poche ore di una finale di Champions League, al mese di Olimpiadi, di dimensioni, di budget, di penetrazione mediatica, etc.). E anche se si è portati di sovente a ragionare automaticamente in termini di megaeventi, non bisogna trascurare i benefici che manifestazioni sportive di dimensioni più ridotte vengono a realizzare a livello di destinazione.

L'evento si caratterizza per la riconoscibilità a livello internazionale, che conferisce alla località che lo ospita prestigio e visibilità unici. E anche aree e realtà medio-piccole possono a ragione candidarsi a ospitare un even-

Istruttivo il caso Bressanone, che grazie ai Mondiali di atletica juniores ha attirato 20.000 spettatori oltre ai 2.000 atleti



@magda.antonioli
unibocconi.it

Magda Antonioli dirige il Master universitario in economia del turismo dell'Università Bocconi. È professore associato di politica economica

to, purché dotate di standard e servizi consoni a una partecipazione di successo. Va da sé come la coerenza fra l'evento e le politiche di sviluppo e di posizionamento – anche di medio e lungo termine – del territorio ospitante ne decretino il successo e le ricadute a livello locale/nazionale.

Caso di successo in questo senso è quello di Bressanone, che qualificandosi come punto di riferimento e sede privilegiata per l'attività agonistica e di allenamento in altitudine per l'atletica internazionale, dagli anni Novanta ha organizzato diverse manifestazioni in questo ambito, fino ad aggiudicarsi nel 2009 i Mondiali di atletica leggera juniores: 20.000 spettatori e oltre 2.000 tra atleti partecipanti e accompagnatori da 180 nazioni diverse.

Promuovendo una crescita sostenibile, intelligente e inclusiva, nonché la creazione di posti di lavoro, lo sport contribuisce anche al conseguimento degli obiettivi della strategia Europa 2020. A questo proposito, Erasmus+, il programma dell'Unione per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport, stanzerà oltre 33 milioni di euro all'anno per lo sport di base nel periodo 2014-2020, sostenendo così progetti transnazionali volti a incentivare lo scambio di know-how e di buone pratiche, particolari eventi sportivi non commerciali a livello europeo ed una più solida base per la definizione di politiche sportive. ■



DESTINAZIONI TURISTICHE

Bocconi





L'M&A tra timore e audacia

Gli M&A sono un'alternativa per rispondere agli effetti della crisi o un rischio per l'italianità di molte realtà aziendali? Di questo si discuterà, partendo dall'analisi dei più recenti dati cross-border, al convegno "Made in Italy e M&A. Difendere l'italianità o aggredire l'estero?" organizzato dal Cresv Bocconi in collaborazione con General finance e con l'Associazione Bocconi student for fashion. Parteciperanno **Armando Branchini**, vice presidente Altagamma, **Giorgio Girelli**, vice presidente MV Agusta, **Massimo Gianoli**, vice presidente General finance, **Davide Oldani**, chef (nella foto).

18 marzo, ore 14,30, aula AS02, via Roentgen 1

www.unibocconi.it/eventi

LA CULTURA FESTEGGIA I 25 ANNI DI EGEA

Egea, casa editrice dell'Università Bocconi, compie 25 anni offrendo un'occasione di confronto e dibattito. Dopo gli interventi di **Mario Monti**, presidente Bocconi, **Luigi Guatri**, presidente Egea e Istituto Javotte-Bocconi, e **Bruno Pavesi**, consigliere delegato Bocconi, **Nadia Urbinati**, Columbia University, e **Salvatore Veca**, IUSS Pavia, dialogheranno su 'Democrazia e cittadinanza tra sconfinamenti e spaesamento'. I dialoghi, condotti da **Mirka Giacometto Papas**, a.d. Egea, proseguiranno con **Juan Carlos de Martin**, co-direttore Centro Nexa, e **Andrea Sironi**, rettore Bocconi, su 'Saperi e conoscenze tra mezzi e fini social(i)' e **Piergaetano Marchetti**, Bocconi e presidente Fondazione Corriere della Sera, e **Giuseppe Sala**, a.d. Expo 2015, su 'Cultura e sviluppo tra tradizione e innovazione'.

20 marzo, ore 17, Aula Magna, via Gobbi 5

www.egeaonline.it/MissioneCultura.htm



Juan Carlos de Martin



Nadia Urbinati



Salvatore Veca

CONTRO IL CANCRO CON L'MHEALTH

La gestione del cancro è una delle maggiori sfide della sanità e l'mhealth, tramite dispositivi mobili di monitoraggio, è la nuova frontiera nelle terapie di supporto e nell'erogazione di cure. Cergas e SDA Bocconi, con il Gruppo Helsinn, organizzano la conferenza 'mhealth - Enhancing Cancer Support Care' che esaminerà come tale tecnologia stia trasformando le terapie di supporto, dal punto di vista della ricerca, del business e delle politiche. Partecipano, tra gli altri, **Clifford A. Hudis**, presidente American Society of Clinical Oncology, **Xiaoling Qin**, vice d.g. China State Food & Drug Administration, **Gunther Eysenbach**, editor-in-chief *Journal of Medical Internet Research*, **Paola Testori Caggi** (nella foto), d.g. DG Salute e Consumatori Commissione europea, e **Riccardo Braglia**, ceo Helsinn Group.

4 aprile, ore 9,30, Aula Magna, via Roentgen 1

www.sdbocconi.it/mhealth



UN MINI BOND PER SFUGGIRE ALLA STRETTA DEL CREDITO

I mini bond possono avere un ruolo nel dare una risposta al problema delle attuali difficoltà di finanziamento delle Pmi italiane? Di questo si discuterà in un incontro organizzato dal Laboratorio Private equity & Finanza per la crescita di SDA Bocconi, in collaborazione con Zenit Sgr, che si focalizzerà in particolare sul mercato potenziale dei mini bond, e le condizioni di accesso, e sul trade-off costo-rendimento.

27 marzo, ore 17,30, aula 01, via Bocconi 8

www.sdbocconi.it/minibond

IN CALENDARIO

* 25 marzo

Venture capital per lo sviluppo



Il ruolo del venture capital come driver dello sviluppo e finanziatore dell'innovazione sarà il tema di dibattito dell'incontro organizzato dall'Osservatorio MP3 della Bocconi. Partecipano **Alessandro Piol** (nella foto), Vedanta capital, **John Holloway**, European Investment Fund e **Stefano Caselli**, Bocconi.
ore 17, Università Bocconi
carefin@unibocconi.it

* 26, 27 e 28 Marzo

Il Salone del risparmio

Un'occasione per favorire il confronto e l'aggiornamento per gli operatori e l'informazione e l'educazione finanziaria per il grande pubblico. Questo lo scopo dichiarato del Salone del risparmio, l'appuntamento annuale organizzato da Assogestioni, con il patrocinio dell'Università Bocconi.

Università Bocconi, Via Roentgen 1

www.salonedelrisparmio.com

* 4 Aprile

Lo stato dei mestieri

Nell'ambito delle Giornate europee dei mestieri d'arte, Cresv Bocconi e Fondazione Cologni dei mestieri d'arte organizzano un convegno per analizzare lo stato attuale del sapere artigianale in Italia e il ruolo dell'artigianato artistico d'eccellenza come elemento per creare valore.

ore 9, aula AS02, via Roentgen 1

cresv@unibocconi.it

* 14 Aprile

Il futuro dell'idroelettrico

In vista del rinnovo delle concessioni si discute del futuro per l'idroelettrico in Italia in questo incontro organizzato dal Dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico e dal Certet Bocconi.

ore 14, Università Bocconi

www.unibocconi.it/eventi



BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Mauro Giacobbe** (Master in business administration SDA Bocconi nel 2008) è stato nominato amministratore delegato di Facile.it. Ha lavorato in Boston Consulting Group fino al 2009.

Alberto Guerrini (Master in business administration SDA Bocconi nel 2004) è stato nominato partner & managing director di The Boston Consulting Group. Ha lavorato come ricercatore presso il Politecnico di Milano e come consulente in Reply.



Amir Kuhdari (laureato in Economia degli intermediari finanziari nel 2003) è il nuovo direttore commerciale di Kairos Partners Sgr. Kuhdari proviene da Franklin Templeton Italia.

Edoardo Policano (laurea in General management nel 2006) è il nuovo head of international development di Fondazione Telethon. Proviene da McKinsey.

Emanuela Rovere (laureata in Economia aziendale nel 1997) è il nuovo direttore marketing di McDonald's Italia. Rovere è in McDonald's dal 2009. Ha lavorato in Barilla, Coca-Cola e L'Oréal.



Clara fotografa la banconota come se fosse una promessa

Se vi capita di andare a Mantova passate dalla Casa del Mantegna a dare un'occhiata alla mostra "13x18 Fotografi": vi stupirà trovare le opere di un'artista laureata in finanza. Ma di certo le riconoscerete: rappresentano delle banconote. "La serie *Promesse* nasce dal fascino che l'economia finanziaria ha sempre esercitato su di me", spiega **Clara Turchi** (nella foto in un autoscatto). "Promesse: banconote e fotografie lo sono entrambe -

la prima promette di garantire uno scambio equo, la seconda di immortalare la realtà.

Oggi sappiamo che queste promesse non sono sempre mantenute ma, ciò nonostante, continuiamo ad accettare soldi e immagini per un atto di fede nelle promesse in loro insite". La serie rappresenta il desiderio di capire un mondo, quello della finanza, per i più difficile da decifrare. "Ecco perché nelle mie opere i dettagli sono ingranditi a dismisura".

Cresciuta a Mantova, Clara si è laureata in Economia dei mercati finanziari in Bocconi e per anni ha lavorato nel settore bancario. Dopo la seconda laurea in Fotografia al London college of communication, 8 anni a Londra e uno a New York, oggi vive a Utrecht, dove frequenta un Master in fine arts. Ha all'attivo numerose personali a New York e Londra; la prossima sarà a Utrecht in giugno.

Laura Fumagalli

ELISABETTA NEL MONDO DELL'EDITORIA

Una passione per il marketing, prima, e per l'editoria, successivamente, e una brillante carriera di scrittrice davanti a sé. **Elisabetta Cametti**, 43 enne piemontese dirigente di uno dei più grandi colossi editoriali mondiali, la Egalemos, con base a Londra e casa nel biellese, ha pubblicato lo scorso ottobre il suo primo libro, *K - I guardiani della storia*, edito da Giunti, un thriller che è balzato velocemente tra i 15 libri più venduti in Italia. "Un successo per molti aspetti inatteso", spiega Elisabetta, laureata in Bocconi nel 1996 in Economia aziendale, "ma frutto di un grande lavoro, una gestazione durata quasi due anni durante i quali ho studiato molto, soprattutto la civiltà etrusca che fa da sfondo alla storia". La passione per la scrittura e una certa vena creativa, Elisabetta Cametti le ha fin da piccola, ma certamente la lunga esperienza in De Agostini, fino al ruolo di direttore generale, è stata d'aiuto:

"Respirare l'aria di una casa editrice è fondamentale per chi desidera scrivere un libro, è uno stimolo e un'opportunità. Mi piace pensare che sia stato il destino". Katherine Sindaire, la protagonista del libro, è un personaggio che aspira a diventare seriale, la storia avrà quindi un seguito: "L'idea è quella di scrivere un libro all'anno, sono già alle prese con il secondo. Adesso però vogliamo lanciare *K - I guardiani della storia* all'estero, dall'8 al 10 aprile saremo infatti presenti alla London International Book Fair".



LE SFIDE AD ALTA QUOTA DI FRANCESCO

Quando avrà portato a termine la sua impresa, avrà scalato i sette picchi più alti dei sette continenti. **Francesco Rovetta**, 41enne alunno Bocconi (laurea in economia politica nel 1996), milanese ma adottato da San Francisco, dove è advisor di alcune società attive nel settore web, è ideatore di *Summit Stories*, un'iniziativa che mette insieme la passione per la montagna con il desiderio di lasciare un'impronta stabile anche nel sociale. Per ognuna delle sette cime che sta scalando, Francesco raccoglie fondi per sostenere progetti di educazione per i bambini di organizzazioni non profit locali. Tra le cime da affrontare, non mancherà la madre di tutte le montagne, l'Everest. Francesco ci

andrà in aprile e la sua missione servirà ad aiutare la Nepal Youth Foundation, che accoglie bambini in situazione di miseria lottando contro la schiavitù minorile. Ma come ci si prepara per raggiungere la vetta più alta del mondo? "Prima di tutto con la preparazione mentale", racconta Francesco. Chiaramente, l'allenamento fisico specifico è vitale, "ma la vera difficoltà da affrontare è la lacerazione psicologica che si può provare lassù. Si tratta di restare due mesi in alta montagna, in una regione brulla, con temperature di -40°, vento e valanghe, lontano dai propri affetti. Senza un'adeguata forza d'animo non si resiste".

Andrea Celauro



LA DEMOCRAZIA E LA POLITICA



Politica è quello che uomini e donne fanno nella città per convivere, governarsi, difendersi, prosperare. Definire il termine significa oggi fare i conti anche con l'antipolitica e perfino con il rigetto della politica stessa. Studiarla significa allora occuparsi di alcuni temi fondamentali, ai quali **Gianfranco Pasquino** dedica i capitoli di *Politica e istituzioni* (Egea 2014, 160 pagg., 9,90 euro). Nel volume Pasquino affronta anche gli aspetti legati alla nuova dimensione della democrazia 2.0.

LA MARINA CINESE SU NUOVE ROTTE

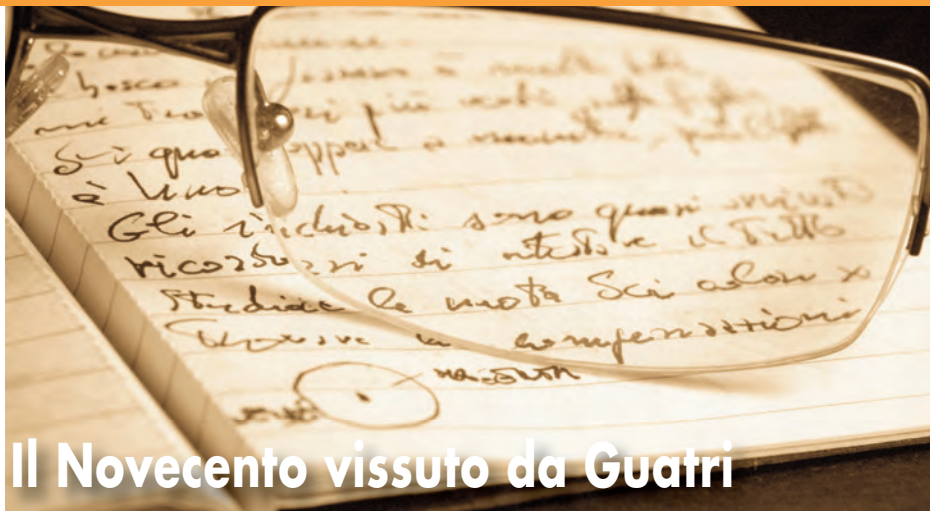


All'inizio degli anni '80, la Marina militare cinese era male equipaggiata e capace di operare solo in acque costiere. Tre decenni dopo la Cina è fiduciosa nelle sue capacità e guarda oltre i propri confini. Si spiega così la partecipazione alla lotta alla pirateria nel Golfo di Aden per la sicurezza delle comunicazioni marittime globali. "Questa recente proiezione navale" dice **Simone Dossi** in *Rotte cinesi* (Ube, 2014, 200 pagg., 18 euro), "contrasta con l'orientamento continentale della politica di sicurezza del paese con un elemento di discontinuità".

COS'È LA STABILE ORGANIZZAZIONE



In *La stabile organizzazione nelle imposte sui redditi* (Egea 2014, 416 pagg., 48 euro), **Paolo Franzoni** illustra la definizione di stabile organizzazione ai fini delle imposte sui redditi, con riguardo alla normativa interna e ai paradigmi internazionali di maggiore diffusione, i Modelli di Convenzione Ocse e Onu, e analizza le ragioni economiche originarie e quelle evolutive poste a fondamento dell'istituto, ripercorrendone gli sviluppi storici, dalle origini fino ai giorni nostri. L'esame mette a confronto le diverse correnti interpretative, nonché la giurisprudenza prevalente.



Il Novecento vissuto da Guatri

Da Carlo Acutis, numero uno nel campo delle assicurazioni e salvatore della Toro assicurazioni, "un uomo tanto riservato quanto efficiente e a cui devo molto", ad Aldo Amaduzzi, romanologo di Savignano, uno degli azionisti di spicco del Novecento, "persona generosa con tutti". E ancora, da Rino Invernizzi, amico per una vita, fin dalla giovinezza, a Victor Uckmar, il più grande tributarista italiano, le cui opere sono tradotte in più lingue e "come me amico dell'Argentina,



dove è stato più volte e in varie forme protagonista". Questi sono alcuni degli undici personaggi raccontati dal vicepresidente della Bocconi **Luigi Guatri** in *Vite vissute* (Egea 2014, 160 pagg., 18 euro, 10,99 e-pub), idealmente il seguito dei precedenti tre libri della serie *Li ho visti così*. Anche in questo volume, infatti, l'autore ripercorre la sua lunga carriera professionale e accademica attraverso le memorie dei personaggi che ha cono-

sciuto e frequentato, ma in *Vite vissute*, afferma Guatri, "si può forse notare una maggiore presenza di figure di un passato meno recente: solo tre personaggi sono viventi (e solo due ancora operativi: Carlo Acutis e Victor Uckmar). Ma vale sempre la regola del filosofo Joubert: «La storia, come la prospettiva, ha bisogno della lontananza». Con i precedenti personaggi, salgono a 57 i nomi ricordati in un arco di tempo di 64 anni di carriera, dal 1949 al 2013. Questi gli altri nomi presenti nel libro: Giuseppe Antonio Banfi; Luigi e Paolo Caccia Dominioni; Paolo Federici; Gerolamo Grecchi e Roberto Romagnoli; Pietro Onida.

Dagli inizi in un piccolo laboratorio nelle Baleari, sino al suo affermarsi nelle vie della moda di tutto il mondo: Parigi, Mosca, Berlino e Tokyo, sino ai 300 mq dello store di Seul. Camper è presente in 55 paesi, con oltre 3.000 negozi e vende 4 milioni di scarpe l'anno. Fattura 200 milioni di euro e ha più di 700 dipendenti. "Tuttavia, è un'impresa discreta, per nulla un'azienda presuntuosa, né fa vanto del potere conquistato. Ma è indiscutibile che il successo del marchio sia straordinario e che sia diventato in pochi anni un vero leader globale in un settore dove competere è sempre più difficile". Lo afferma **Pablo Adán**, consulente di marketing strategico e pubblicità, in *Camper. L'impronta del successo* (Egea 2014, 168 pagg., 17,50 euro, 10,99 e-pub). Nel volume, Adán cerca di scoprirne il segreto del successo. "Camper è qualcosa di più di una scarpa, è una filosofia di vita", dice un semplice commesso che da anni lavora per il brand. Ma Camper ha mantenuto, come afferma, i valori della fantasia e della libertà? Che cosa c'è di vero o di falso dietro un marchio creato negli anni Settanta, accettato negli anni Ottanta, internazionalizzato negli anni Novanta e poi consolidatosi a livello mondiale nel nuovo secolo?



Massimiliano Spalazzi, si è laureato in international management nel 2010 con il double degree riconosciuto dalla Bocconi e dalla Fudan University di Shanghai. A Lagos da settembre 2012, è managing director e cofounder di Kaymu, società d'aste online di Africa Internet Holding, il braccio africano di Rocket Internet. Ha fatto studi, stage ed esperienze di lavoro in Spagna, Francia, Cina, Canada e Australia oltre che in Italia.



I mille microcosmi nascosti nei quartieri di Lagos

Quando sono arrivato a Lagos, un anno e mezzo fa, pensavo di restarci al massimo per tre mesi e l'impatto con l'aeroporto - ore di fila per controllo visti, vaccini e taxi - non ha fatto che confermare il mio intento. Anche la città, una megalopoli di oltre 20 milioni di abitanti, può risultare disorientante: chilometri e chilometri di case apparentemente indistinte, senza un negozio o altri punti di riferimento.

Poco dopo il mio sbarco mi si sono rotte le scarpe e non avevo idea di come fare ad aggiustarle. Ebbene, mi sono rivolto a un collega nigeriano che, nel giro di 40 minuti, me le ha fatte ritrovare in ufficio riparate. Ho cominciato, allora, a capire che ogni quartiere è un microsistema economicamente autosufficiente, con i suoi artigiani che operano in casa o per strada (i sarti girano con la macchina per cucire bilanciata sulla testa e un campanaccio che avvisa del loro arrivo) e che ogni riparazione e ogni acquisto sono possibili, anche se in tutta la città ci sono solo quattro o cinque grandi centri commerciali.

A colpire sono l'entusiasmo e il dinamismo. Le cose cambiano a un ritmo vertiginoso e la mentalità imprenditoriale è diffusa. Essendo qui per aprire un sito di e-commerce, mi sono reso conto che i competitor più temibili erano WhatsApp e BlackBerry Messenger: qui chiunque abbia qualcosa da vendere (e si vende di tutto, comprese le scarpe usate) sostituisce l'immagine del proprio profilo con quella del prodotto e si dà da fare per piazzarlo. Un anno e mezzo fa non esisteva un mercato online e gli expat che uscivano la sera erano forse una quindicina; li incrociavi ogni giorno nei pochi luoghi di ritrovo e li conoscevi per nome. Poi sono arrivati gli investitori stranieri, l'economia è cresciuta, molti nigeriani formati all'estero sono tornati in patria. Alcu-

ni pub, che qui sono dei luoghi chiassosi con musica a tutto volume e gente che balla tra i tavoli, si sono trasformati in locali più tranquilli, per assecondare la domanda degli occidentali; si è sviluppata una comunità di expat, facilmente rintracciabile in rete; sono nate associazioni.

In città cristiane e musulmani convivono pacificamente e gli scontri etnici e i rapimenti che hanno eco in Italia si svolgono al Nord, più di 1.000 chilometri da qui. Di giorno si può tranquillamente camminare per la città, che di notte rimane per il 90% non illuminata, suggerendo la prudenza di muoversi in auto. Le giovani generazioni sono esposte alla cultura occidentale e il fatto che la lingua ufficiale sia l'inglese aiuta non solo il dialogo, ma anche a non sentirsi estraniati nella vita di tutti i giorni come può accadere, invece, in paesi come la Cina.

I nigeriani sono un po' i lombardi d'Africa (sia chiaro, detto da un monzese...); mentre altri popoli sono più aperti, qui ci si deve guadagnare la fiducia delle persone, ma quando si penetra il guscio si trovano dei veri amici. A me è capitato con un ragazzo che, nei primi tempi, vedevo spesso nelle mie uscite serali, senza che ci parlassimo mai. Quando l'abbiamo fatto, a un evento per le startup, ho scoperto un background simile al mio (compresi gli studi alla Bocconi, nel suo caso come exchange), interessi imprenditoriali e curiosità per il mondo. Se con gli amici italiani si parla di altre persone, di cronaca, di sport, qui la tensione al miglioramento è tale che i dialoghi finiscono inevitabilmente sulle proprie iniziative, le prospettive, il futuro.

Rispetto a quando sono arrivato, con il rinnovato interesse per il paese, i voli che arrivano a Lagos si sono moltiplicati e il caos all'aeroporto è peggiorato. Ma io sono ancora qui e penso che ci resterò a lungo. ■



Dai più valore alla tua esperienza e amplia le tue prospettive di carriera. Investi nella tua formazione professionale scegliendo tra i numerosi programmi di SDA Bocconi School of Management - la prima ed unica Scuola italiana tra le top business school in Europa secondo i più recenti ranking nazionali ed internazionali. Svilupperai la tua visione manageriale e darai più forza al tuo futuro attraverso la conoscenza e l'immaginazione.

**MBA, EXECUTIVE MBA,
MASTER SPECIALISTICI, FORMAZIONE EXECUTIVE
E PROGETTI FORMATIVI SU MISURA**

www.sdabocconi.it

Milano, Italy



Bocconi
School of Management

SDA Bocconi



Giovedì 20 marzo 2014, ore 17
Università Bocconi, Aula Magna, via Gobbi 5 - Milano

MISSIONE CULTURA

Leggere la società oggi

Intervengono

LUIGI GUATRI **MARIO MONTI** **BRUNO PAVESI** **ANDREA SIRONI**

Democrazia e cittadinanza
tra sconfinamenti e spaesamento

NADIA URBINATI
SALVATORE VECA

Saperi e conoscenze
tra mezzi e fini social(i)

JUAN CARLOS DE MARTIN
ANDREA SIRONI

Cultura e sviluppo
tra tradizione e innovazione

PIERGAETANO MARCHETTI
GIUSEPPE SALA

Dialoghi introdotti da **MIRKA DANIELA GIACOLETTO PAPAS**

Per adesioni: 02 5836 2032
www.egeaonline.it/MissioneCultura.htm

