

ALUMNI 2026

Filippo Gori,
Anna Fiscale, Giada Zhang

ASPETTATIVE

Come e perché
influenzano i mercati

ELETTORI

La delusione economica
influenza il voto

LIBRI

Sylvie Goulard,
Paola Dubini, Beppe Soda

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

NUMERO 3 - 2026

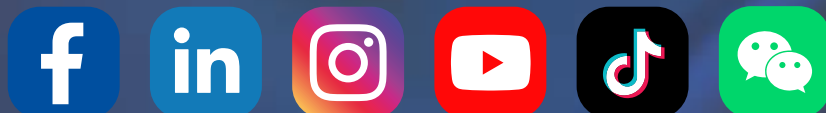


L'America divisa

Le elezioni di metà mandato e il futuro del Paese
che continua a plasmare gli equilibri del mondo

Bocconi

follow us



@unibocconi

Lo abbiamo fatto insieme



In tutte le società esiste una tensione tra ciò che ereditiamo e ciò che possiamo costruire. Tra un'origine che rischia di determinare il destino e una possibilità capace di cambiare le traiettorie delle persone. È in questo spazio che si misura la mobilità sociale. Ed è in questo spazio che un'università deve interrogarsi sul proprio ruolo.

L'istruzione rimane uno degli strumenti più potenti per ampliare le opportunità. Ma non basta aprire le porte. Occorre fare in modo che il talento sappia che quelle porte esistono, possa attraversarle e trovi, una volta entrato, le condizioni per restare, crescere e ambire. Significa riconoscere il merito anche quando è meno visibile, raggiungerlo prima che si autoescluda, sostenerlo economicamente e accompagnarlo lungo tutto il percorso.

Per Bocconi, questa responsabilità non nasce oggi. Appartiene alla sua storia. Fin dalle origini, l'Università ha unito selettività e apertura, eccellenza e inclusione, nella convinzione che le condizioni di partenza non debbano limitare la possibilità di esprimere il proprio potenziale.

Oggi questa vocazione deve misurarsi con disuguaglianze nuove e più complesse: economiche, territoriali, informative, relazionali. Barriere che non impediscono soltanto l'accesso, ma restringono prima ancora il campo di ciò che una persona pensa di poter diventare.

La mobilità sociale, però, non è mai il risultato di un gesto isolato. Dietro ogni studente che realizza il proprio potenziale ci sono una famiglia, una scuola, docenti, compagni, alumni, donor, istituzioni. C'è una comunità che sostiene, orienta, incoraggia e rende possibile il passaggio da un'aspirazione a un progetto di vita.

È questo il senso di We Made It. Non soltanto "ce l'abbiamo fatta", ma "l'abbiamo costruita insieme". Il verbo made non indica solo un traguardo raggiunto: racconta qualcosa che è stato creato, reso reale, costruito attraverso il contributo di molti. Non celebra quindi soltanto chi è arrivato, ma riconosce chi ha reso possibile quel percorso e la responsabilità di trasformare le opportunità ricevute in nuove opportunità per altri.

Un'università non può correggere da sola tutte le disuguaglianze. Può però scegliere se limitarsi a selezionare il talento già visibile o se contribuire a farne emergere altro. Può accettare che la mobilità sociale resti un'eccezione oppure lavorare perché diventi una possibilità più concreta e più frequente.

[È questo l'impegno che rinnoviamo aprendo il centoventicinquesimo anno della Bocconi: continuare a costruire un'università selettiva nel merito e aperta nelle opportunità. Insieme.](#)

Francesco Billari, Rettore

[SOMMARIO]



Numero 3 / 2026

Editore:

Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore

Barbara Orlando

(barbara.orlando@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro

(andrea.celauro@unibocconi.it)

Weiwei Chen

(weiwei.chen@unibocconi.it)

Andrea Costa

(andrea.costa@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani

(tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti

(davide.ripamonti@unibocconi.it)

Rita Viotti

(rita.viotti@unibocconi.it)

Collaboratori

Paolo Tonato (photographer)

Pietro Masotti

Segreteria

Nigoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico

Luca Mafechi (mafechi@dgtpriint.it)

Produzione

Luca Mafechi

Registrazione al Tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

[ALUMNI 2026]

6

Intervista con Filippo Gori, Alumnus dell'anno:

Le persone prima dei numeri

di Pietro Masotti

Intervista con Anna Fiscale, Alumna

Changemaker, and Giada Zhang, Alumna

Emerging Leader: Costruire ponti, generare

futuro, sfidare i limiti

di Pietro Masotti

[IL LIBRO]

12

Intervista con Sylvie Goulard: Il prezzo del

presente

di Barbara Orlando

[COMPORTAMENTO ELETTORALE] 16

Quando la delusione economica cambia il voto

di Fausto Panunzi, Nicola Pavoni, Guido Tabellini

[POLITICA MONETARIA]

19

Quando il petrolio non provoca una recessione

di Dmitriy Sergeyev

[LINGUAGGIO]

21

Il potere nascosto del gergo sul lavoro

Ricerca di Ronald S. Burt

[COVER STORY]

25

Midterm, il test dei contrappesi

di Alessandra Casella, Massimo Morelli,

Dmitrii Petrukhin

Intervista con Eliana la Ferrara: Una

democrazia vive di fiducia

di Barbara Orlando

La rifondazione alla prova delle urne

di Alberto Bisin

La sicurezza come forma di governo

di Arianna Vidaschi

La repubblica patchwork

di Anthony Bertelli

La Costituzione non basta di Giunia Gatta

L'America dentro la permacrisi

di Michael Spence

Il dollaro sotto pressione politica <i>di Donato Masciandaro</i>		[ECONOMIA DEL CLIMA]	74
La moneta privata del potere <i>di Brunello Rosa</i>		Il fungo che ha rubato il futuro a una generazione <i>Ricerca di Yuri Barreto</i>	
La sicurezza scaricata sugli alleati <i>di Andrea Gilli</i>		[GOVERNANCE]	77
Il commercio come arma <i>di Leonardo Borlini</i>		Oltre il mito delle burocrazie non occidentali <i>Ricerca di Marlene Jugl</i>	
Il prezzo dell'appeasement <i>di Claudio Dordi</i>		[EXTRATERRITORIALITÀ]	79
[SCELTE]	52	Fin dove arriva la legge penale? <i>di Tommaso Trinchera</i>	
Perché accettiamo ciò che non scegliamo <i>di Kurt Paul Munz</i>		[IL LIBRO]	81
[INCENTIVI]	54	Intervista con Paola Dubini e Fiorenzo Galli: La scienza? Una componente della cittadinanza <i>di Barbara Orlando</i>	
Il profitto oltre le regole <i>di Gregorio Casoni</i>		[COMUNICAZIONE]	84
[MOBILITÀ SOCIALE]	56	L'effetto boomerang dei messaggi sui vaccini <i>di Amelia Compagni, Giovanni Fattore</i>	
Se il destino si eredita <i>Ricerca di Paolo Pinotti, Diogo G. C. Britto</i>		[INVECCHIAMENTO]	87
[CRESCITA]	60	Chi gestisce le finanze dopo la pensione? <i>ricerca di Francesco Maura</i>	
Il paradosso della doppia transizione <i>Ricerca di Nicoletta Corrocher</i>		[RISCHIO]	91
[COOPERAZIONE]	61	Le banche imparano la geopolitica <i>di Andrea Resti</i>	
Il mondo oltre il muro <i>di Kerim Can Kavakli</i>		[PUBBLICA AMMINISTRAZIONE]	93
[DECISIONI]	65	La città che ti ascolta <i>Ricerca di Maria Cucciniello</i>	
Capire non basta <i>di Emanuele Borgonovo</i>		[IL LIBRO]	94
[ASPETTATIVE]	67	Intervista con Giuseppe Soda: L'organizzazione invisibile <i>di Diane Orze</i>	
La memoria dell'inflazione <i>di Luigi Iovino</i>			
Come pensiamo l'economia <i>di Josefina Cenzone</i>			
I fondamentali invisibili delle criptovalute <i>di Massimo Guidolin, Serena Ionta</i>			

Le persone prima dei numeri

Primo italiano ai vertici globali di J.P. Morgan, Filippo Gori è l'Alumnus of the Year 2026 della Bocconi Alumni Community. Dalle scelte che hanno segnato il suo percorso a una riflessione su leadership, merito e sul ruolo dell'Europa

■ di **Pietro Masotti**

Filippo Gori è il primo manager italiano ad aver raggiunto una posizione di vertice a livello globale in J.P. Morgan, la più grande banca d'affari al mondo sia per asset gestiti che per capitalizzazione in borsa. Ma non è solo per questo che il manager 51enne, che oggi appunto ricopre il ruolo di Co-Head del Global Banking, dopo essere stato CEO della regione Asia-Pacific ed EMEA, è stato scelto dalla Bocconi Alumni Community come Alumnus dell'anno 2026. Il riconoscimento sarà conferito il 23 ottobre durante la cerimonia che premierà anche Anna Fiscale, Alumna Changemaker, e Giada Zhang, Alumna Emerging Leader. A valergli il titolo è il riconoscimento di uno stile di leadership "fondato sulla responsabilità e sull'attenzione alle persone". "Sono enormemente lusingato e sorpreso dal premio e dalla motivazione", commenta Gori, originario di San Giovanni Valdarno, una laurea con tesi in Storia economica in Bocconi alla fine degli anni Novanta. "Dopo 28 anni di lavoro all'estero non credevo di essere ancora

nel radar della community, e, soprattutto, che le caratteristiche citate potessero essere notate. Se guardo, poi, l'elenco dei premiati in passato, molti dei quali hanno profili di grande rilevanza istituzionale, mi sento ancora più riconoscente e onorato".

Con quali attese si iscrisse in Bocconi e che percorso professionale immaginava per sé?

Sono arrivato in Bocconi quasi per caso: vengo da una famiglia nella quale nessuno si era mai iscritto all'università. Mio padre è cresciuto in orfanotrofio, ha lavorato dall'età di 10 anni, e si è costruito da solo una

cultura incredibile. È stato lui a indirizzarmi verso la scelta della Bocconi, spingendomi a fare il test di ammissione anche se io, negli stessi giorni dell'esame, ero impegnato con un campo scout e sono venuto a Milano più per farlo contento che per una reale convinzione. Con queste premesse, il primo anno è stato difficile. L'incontro con un gruppo di studenti di economia politica, poi diventati compagni di studi e amici per la vita, mi ha dato molta forza per arrivare alla fine del percorso. Dopo la tesi in storia economica, ho considerato la carriera accademica e sono andato a Londra a insegnare per un breve periodo. Poi è arrivata la chiamata di J.P. Morgan che si è trasformato nel lavoro della vita.

Quali aspetti della US bank l'hanno convinta a restare così a lungo, quasi trent'anni, all'interno della stessa organizzazione?

Un percorso così lungo non sarebbe stato possibile se non condividessi gli stessi valori dell'istituzione per cui lavoro. Ma ciò che mi ha fatto restare davvero sono state le persone.

Fin dal primo giorno, quando ho incontrato un gruppo di giovani analisti italiani - poi diventato un team internazionale di giovani manager - con i quali ancora oggi condivido la quotidianità e che

FILIPPO GORI

Co-Head of Global Banking di J.P. Morgan, Alumnus dell'anno 2026



ANCHE DI FRONTE AI PROBLEMI PIÙ GRAVI EVITO DI CERCARE UN COLPEVOLE E MI CONCENTRO INNANZITUTTO SULLE SOLUZIONI

rende più facile, e anche più piacevole, affrontare un ambiente competitivo e stressante come quello in cui ci muoviamo.

Seguendo quali principi e quale filo conduttore ha costruito la sua carriera all'interno di JP Morgan?

Ho sempre fatto scelte non convenzionali. Per me, come detto, anche studiare in Bocconi fu una scelta di rottura con la tradizione familiare. E così è stato anche per il percorso in J.P. Morgan: quando, nel 2013, mi chiesero, per esempio, di andare in Asia, ero già managing director di alto livello in Europa. La scelta più ovvia sarebbe stata quella di restare dov'ero. Ho deciso di fare il contrario: sono andato in Asia per capire cose nuove e poter crescere davvero. Allo stesso modo, dentro l'organizzazione, mi sono mosso tra aree diverse, dai mercati al banking. Se posso dare un consiglio ai giovani professionisti, è di puntare su posizioni che facciano emergere i vostri punti di forza: è giusto lavorare sui gap, ma da un certo livello in poi diventa decisivo scegliere ruoli in cui poter esprimere al meglio il proprio talento.

Per tornare alle motivazioni del riconoscimento come Alumnus dell'anno, come convive, nell'esercitare il suo ruolo, con le responsabilità che questo comporta?

Cerco di non prendermi troppo sul serio, ricordandomi che nessuno è indispensabile. Anche di fronte ai problemi più gravi evito di perdere tempo a cercare

un colpevole e mi concentro innanzitutto sulle soluzioni, provando anche a mettermi nei panni degli altri, magari proprio di chi ha commesso un errore. In fondo, il nostro è un business di persone: sia all'interno sia nel rapporto con i clienti. Per questo, mantenere il focus sul lato umano è fondamentale per crescere, ottenere risultati e affrontare con più equilibrio gli impegni. Infine, è importante ricordare che un'istituzione come JPMorganChase esiste non solo per il proprio successo, ma anche per contribuire al miglioramento delle comunità in cui opera.

Dal suo punto di osservazione negli Usa che visione si ha dell'Italia e del suo sistema economico di questi anni?

L'Italia sta facendo bene, probabilmente meglio di quanto le venga riconosciuto. Detto questo, il contesto europeo andrebbe valorizzato di più. Guardando l'Europa dagli Stati Uniti — e per molti anni dalla Cina — ci si rende conto con chiarezza di quanto il Vecchio Continente sia decisivo per non essere schiacciati tra queste due superpotenze. È nell'interesse di tutti che l'Europa resti prospera e continui a crescere, anche per difendere valori di pace e libertà che non sono ovunque condivisi. Per me questo tema ha un significato speciale: richiama da vicino la storia della mia famiglia — mio nonno fu deportato nei campi di concentramento — e, più in generale, quella di molte famiglie italiane.

Quali consigli darebbe ai giovani

che vogliono intraprendere una carriera nelle grandi banche d'affari internazionali?

È una grande professione! Ne parlo con umiltà e con gratitudine, poiché mi ha consentito di fare esperienze eccezionali, di vedere la parte migliore dei paesi e delle società. È una carriera che richiede sacrifici, spesso anche sul piano personale, ma che dà molto. Anche quando è vissuta come un'esperienza di passaggio, è sempre molto formativa, insegna un modo di lavorare che ti rimane per sempre. E poi faccio fatica a trovare un ambiente più meritocratico di una banca d'affari.

Qual è l'insegnamento ricevuto in Bocconi che ancora oggi ritiene più importante per la sua professionalità?

Sarò banale, ma l'insegnamento più evidente che ho ricevuto è che, se si studia e ci si impegna con costanza, i risultati arrivano, anche quelli che fino a poco tempo prima consideravi fuori dalla tua portata. Allo stesso modo, in nessun ambito ci si inventa o ci si improvvisa, serve impegno sempre.

Che parola assocerebbe oggi a Bocconi?

Finestra. per me, è stato un vero balcone sul mondo. Ricordo che nel 1996-97, durante le lezioni con i professori Giavazzi e Tabellini, studiavamo gli effetti dell'introduzione dell'euro che, negli anni successivi, abbiamo visto realizzarsi puntualmente. Gli studi in Bocconi mi hanno insegnato a guardare sempre ai sistemi nel loro insieme — osservando le dinamiche e le relazioni reciproche — e a valutare con attenzione le conseguenze di ogni scelta.

Che consiglio darebbe al Gori studente se lo incontrasse oggi in aula?

Di non lasciarsi per nessun motivo statistica come ultimo esame!

Costruire ponti, generare futuro, sfidare i limiti: l'impresa secondo Giada e Anna

Due percorsi imprenditoriali diversi, uniti dalla volontà di trasformare il business in uno strumento di inclusione, riscatto e crescita collettiva. Giada Zhang, ceo del gruppo Mulan e alumna Emerging leader, e Anna Fiscale, fondatrice della cooperativa sociale Progetto Quid e alumna Changemaker, raccontano il valore dell'impatto sociale, le scelte più difficili e la responsabilità di restituire opportunità alla comunità. Un confronto su leadership femminile, integrazione culturale, fragilità e futuro dell'impresa

di **Pietro Masotti**

Imprenditrici di successo, motrici di integrazione culturale, costruttrici di comunità, interpreti sensibili della responsabilità di restituire alla società parte delle opportunità ricevute. Anna Fiscale e Giada Zhang hanno percorsi diversi, fondatrice della cooperativa sociale Progetto Quid la prima, innovatrice e ceo del gruppo Mulan la seconda, ma convergono su molti punti e condividono un percorso che ha toccato anche le aule della Bocconi e che le porta

oggi ad essere premiate dalla Bocconi Alumni Community rispettivamente in qualità di Alumna Changemaker, Anna, e di Alumna Emerging Leader, Giada. Il riconoscimento sarà conferito ad entrambe il 23 ottobre, durante la cerimonia che premierà anche l'Alumnus Bocconi dell'Anno 2026.

Se doveste definirvi come imprenditrici, che parola usereste?

GIADA ZHANG. Costruttrice. Di imprese, ma anche di ponti tra culture, persone e mercato.

Fare impresa, per me, significa trasformare un'intuizione in qualcosa di reale, solido e capace di durare oltre chi l'ha fondata.

ANNA FISCALE. Alternativa, perché cerco di guardare ai limiti come punti di partenza. Dove altri vedono difficoltà io cerco di vedere un valore potenziale. Ognuno in Quid rappresenta una risorsa che merita una nuova possibilità.

Le vostre imprese si distinguono per il loro valore sociale. Questo aspetto è abbastanza valorizzato oggi?

ZHANG. Se ne parla molto, ma spesso come di un capitolo a parte. Per me l'impatto è il modo in cui si fa impresa: chi cresce con te, quali opportunità crei, come tratti persone, clienti e filiera. Se non entra nelle decisioni quotidiane, resta comunicazione.

FISCALE. L'aspetto positivo

IL PROFITTO È L'OSSIGENO DELL'IMPRESA, NON IL SUO SCOPO FINALE. UN'AZIENDA CHE CRESCE CONSUMANDO PERSONE, FIDUCIA O RISORSE CREA VALORE SOLO SULLA CARTA

Giada Zhang

che noto è che molte aziende oggi, nel fare i piani di sviluppo al 2030, sono consapevoli di aver lavorato tanto sul piano ambientale ma di dover recuperare terreno sull'impatto sociale e si interrogano su human rights, filiera etica, diversity&inclusion...

Perché oggi per un'azienda non basta fare semplicemente profitto?

ZHANG. Il profitto è l'ossigeno dell'impresa, non il suo scopo finale. Serve a durare, investire e scegliere con libertà. Ma un'azienda che cresce consumando persone, fiducia o risorse crea valore solo sulla carta.

FISCALE. Perché in assenza delle dinamiche di comunità che prima erano rappresentate da alcune istituzioni tradizionali, oggi le imprese sono investite di un ruolo sociale più centrale, il loro impatto è sempre più importante e devono avere un ruolo sempre più attivo nelle comunità.

Qual è stata la decisione più difficile che avete preso per restare fedeli a questi valori?

ZHANG. Fermare l'accelerazione quando Mulan cresceva più velocemente della sua struttura. Dire no a opportunità immediate per investire in qualità, processi e persone. È difficile rinunciare a fatturato oggi per costruire un'azienda migliore domani.

FISCALE. Dopo il Covid abbiamo avuto un momento di difficoltà e ho scelto di chiudere i negozi fisici

per concentrarci sul rapporto con le aziende e sul canale b2b. È stata una decisione molto dolorosa, non condivisa pienamente da tutto il cda, e nella quale ho sentito tutta la solitudine dell'imprenditore.

Quando avete capito che il successo delle vostre imprese stava generando un cambiamento nella vita delle persone?

ZHANG. Quando Mulan ha smesso di essere soltanto la mia impresa ed è diventata un pezzo di futuro per altri: famiglie che vivevano di quel lavoro, persone che crescevano professionalmente e una cucina percepita come "etnica" che entrava nella quotidianità italiana. Lì ho capito che stavamo costruendo anche integrazione.

FISCALE. Lo vedo tutti i giorni vedendo le 180 persone che lavorano da noi e che hanno storie di rinascita e di

riscatto. In particolare, penso alle persone che lavorano in carcere e poi, finita la pena, continuano nei nostri laboratori perché questo passaggio è determinante per evitare recidive.

Come vivete la responsabilità del "give back", ovvero di restituire alla società quanto ricevuto?

ZHANG. Non lo vivo come restituzione episodica, ma come moltiplicazione delle opportunità. Ho avuto accesso a educazione, incontri e ambienti che hanno ampliato il mio orizzonte; oggi sento la responsabilità di aprire porte, soprattutto a chi non ha capitale sociale o modelli in cui riconoscersi.

FISCALE. È parte del dna della mia impresa, ma anche della mia storia. Quid nasce anche da una ferita personale che sono stata in grado di sanare e di trasformare in una feritoia dalla quale far passare luce. Così sono rifiorita io e sono riuscita a far rifiorire donne molto più ferite di me. È il mio percorso di empowerment che diventa strumento per l'empowerment di altre.

C'è un traguardo raggiunto il quale vi sentireste "arrivate" come imprenditrici?

ZHANG. Mi sentirò arrivata quando Mulan non avrà bisogno di me per funzionare, ma continuerà a riconoscersi nei valori con cui l'abbiamo costruita. Il traguardo non è essere indispensabili: è creare un'impresa che generi nuovi leader e opportunità anche oltre il fondatore.

FISCALE. Non credo che un imprenditore si senta mai arrivato. Nel mio caso, l'impatto di Progetto Quid potrà essere sempre più ampio. Entro il 2030, per esempio, puntiamo a costruire un distretto diffuso con altre

GIADA ZHANG,
CEO del Mulan Group,
Alumna Emerging Leader
2026



sartorie sociali d'Italia che impiegano persone fragili nei loro territori.

Qual è la qualità che cercate più spesso nelle persone con cui lavorate?

ZHANG. L'ownership: non solo risolvere un problema quando viene assegnato, ma accorgersi che esiste. Cerco persone che sentano la responsabilità del risultato, non soltanto del proprio compito. Le competenze si imparano; questa cura è più rara.

FISCALE. Mi piacciono le persone che sanno trovare soluzioni e prospettive pensando "out of the box". Quello che mi incendia, al contrario, è quando la prima reazione è "non si può fare" o "non si è mai fatto prima". All'inizio anche a me tutti dicevano così: non ce la farete mai, nessuno lo ha mai fatto.

Vi è mai capitato che qualcuno vi sottovalutasse in quanto donne? Come avete reagito?

ZHANG. Sì: perché giovane, donna e di origine cinese. All'inizio cercavo di correggere subito la percezione degli altri; oggi non spreco più energia a convincere. Lascio che siano i risultati a rendere irrilevante il giudizio iniziale.

FISCALE. A dire il vero non ho mai percepito esageratamente una sfiducia negli altri per il fatto che fossi donna; nella mia

QUI NASCE ANCHE DA UNA FERITA PERSONALE CHE SONO STATA IN GRADO DI SANARE E DI TRASFORMARE IN UNA FERITOIA DALLA QUALE FAR PASSARE LUCE

Anna Fiscale

esperienza è sempre stato più penalizzante il fatto di essere giovane. La combinazione tra i due elementi, certo, non aiuta.

Se poteste iniziare un nuovo progetto con la vostra collega di questa intervista, quale sarebbe?

ZHANG. Creerei con Anna un modello replicabile per riportare al lavoro donne uscite dal mercato dopo maternità, fragilità o

migrazione: formazione, laboratori alimentari e retail. Non assistenza, ma un'impresa capace di trasformare talenti invisibili in autonomia economica.

FISCALE. Con Giada mi vedrei ad aprire un ristorante o un punto vendita che possa unire il mangiare bene, orientale, sano, alle persone con trascorsi di fragilità; potremmo unire facilmente i nostri know how anche nel settore del food retail.

C'è un insegnamento ricevuto in Bocconi che ancora oggi influenza le vostre decisioni?

ZHANG. Il rigore. La Bocconi mi ha insegnato che ambizione e disciplina devono stare insieme: l'intuizione apre una strada, ma sono i numeri, gli scenari e le domande scomode a dirti se puoi reggere.

FISCALE. Valorizzare il contributo di ciascuno. Ricordo che nei nostri interventi in aula, da studenti, venivamo presi molto sul serio. È un ambiente che agevola nel tirare fuori il meglio da sé stessi.

Una parola che associate alla Bocconi oggi

ZHANG. Orizzonte. Perché mi ha fatto vedere possibilità che, nel contesto da cui venivo, non sapevo ancora di poter immaginare.

FISCALE. Humus. Perché è come un terreno ricco di diversi stimoli e che è in grado di far nascere nuove

ANNA FISCALE,
founder di Progetto
Quid social
cooperative,
Alumna
Changemaker 2026



prospettive.

Una persona a cui siete grate?

ZHANG. I miei genitori. Da immigrati hanno costruito in silenzio, senza mai chiamarlo sacrificio. Mi hanno insegnato che il lavoro è dignità e che integrarsi non significa cancellare le proprie origini, ma trasformarle in valore.

FISCALE. Il primo che mi viene in mente è il mio compagno Daniele, che mi supporta e sopporta.

Un consiglio che daresti alle voi stesse ventenni?

ZHANG. Non confondere l'autonomia con la solitudine. Non devi dimostrare tutto subito né diventare così forte da non aver bisogno di nessuno. Scegli bene le persone, chiedi aiuto prima del limite e costruisci sistemi che non dipendano solo da te.

FISCALE. Non dedicare così tante energie a pensare che cosa gli altri dicono di te e del tuo progetto. Non farti limitare nella tua libertà di sbagliare e di affrontare la realtà con le tue idee.

E alle voi stesse del futuro che cosa augurate di trovare cambiato rispetto a oggi?

ZHANG. Che la leadership femminile non venga più raccontata come un'eccezione eroica. Vorrei trovare più modelli diversi, più condivisione della cura e meno donne costrette a dimostrare di meritare il posto che occupano mentre reggono tutto senza farlo vedere.

FISCALE. Spero trovi un supporto maggiore dalle istituzioni. E anche una formazione e un orientamento maggiori per affrontare tutto l'iter burocratico necessario per avviare un'impresa.

BocconiALUMNI



MEET

Networking



DISCOVER

Career Advice



LEARN

Lifelong Learning



SHARE

Giving

JOIN US
WWW.BOCCONIALUMNI.IT



Il prezzo del presente



*Nel suo ultimo libro, **Il costo del cinismo**, Sylvie Goulard sostiene che il vero problema dell'Europa non sia stato l'idealismo, ma la tendenza a privilegiare i vantaggi immediati rispetto alla preparazione del futuro. Riflettendo sul legame tra competitività, sicurezza, biodiversità e democrazia, invita a superare le contrapposizioni ideologiche per affrontare le sfide del lungo periodo*

di Barbara Orlando

Per anni ci siamo raccontati che l'Europa fosse stata ingenua. Ingenua nel delegare la propria sicurezza agli Stati Uniti, nel dipendere dal gas russo, nel lasciare alla Cina il controllo di segmenti cruciali della manifattura e delle tecnologie del futuro. Ma secondo **Sylvie Goulard** questa interpretazione è fuorviante. Il problema non è stato l'idealismo. È stato il cinismo.

"Abbiamo preferito il comfort del presente alla preparazione del futuro", sostiene l'ex ministra della Difesa francese, già

SYLVIE GOULARD,
vicepresidente
dell'*Institute
for European
Policymaking @
Bocconi University*

parlamentare europea e vice governatrice della Banque de France. Una tesi che nel suo ultimo libro, *Il costo del cinismo*. *Non esiste prosperità senza rispetto per la natura* (EGEA), estende alla più grande sfida del nostro tempo: il rapporto tra economia e ambiente. Per decenni governi, imprese e cittadini hanno beneficiato di un modello di sviluppo che ha trattato risorse naturali, biodiversità e stabilità climatica come se fossero inesauribili. Oggi, avverte Goulard, il conto sta arrivando.

La sua non è una critica esclusivamente

ambientale. Al contrario. La questione riguarda il funzionamento stesso delle nostre economie, la capacità dell'Europa di rimanere competitiva, la sicurezza delle sue filiere produttive, la tenuta delle istituzioni democratiche. Vice President dell'Institute for European Policymaking at Bocconi University (IEP@BU) e Professor of Practice in SDA Bocconi School of Management, Goulard propone una lettura che intreccia economia, geopolitica e sostenibilità, rifiutando tanto il negazionismo quanto l'idea che la transizione sia incompatibile con la crescita. In un momento in cui il continente europeo è chiamato a confrontarsi contemporaneamente con la competizione tecnologica globale, la frammentazione geopolitica e le conseguenze del cambiamento climatico, la domanda che attraversa il suo ragionamento è semplice e scomoda: quale sarà il costo dell'inazione?

NON ESISTE COMPETITIVITÀ IN UN TERRITORIO CHE PERDE ACQUA, FERTILITÀ DEI SUOLI E QUALITÀ DELLA VITA

Perché sostiene che il problema dell'Europa non sia stato l'ingenuità ma il cinismo?

Perché l'ingenuità implica una mancanza di consapevolezza. In molti casi, invece, eravamo perfettamente consapevoli delle nostre dipendenze. Sapevamo che affidare completamente la nostra sicurezza agli Stati Uniti comportava dei rischi. Sapevamo che dipendere dalla Russia per l'energia o dalla Cina per alcune produzioni strategiche ci rendeva vulnerabili. Tuttavia, abbiamo privilegiato i benefici immediati. Lo stesso accade oggi con la natura. Conosciamo i dati scientifici, conosciamo gli effetti della perdita di biodiversità e del cambiamento climatico, ma continuiamo a rinviare decisioni difficili. Questo non è idealismo. È una forma di cinismo collettivo.

Nel dibattito europeo la parola competitività è diventata quasi onnipresente. Che cosa rischiamo di perdere se la interpretiamo in modo troppo ristretto?

Rischiamo di dimenticare che la competitività è un mezzo e non un fine. Serve a creare occupazione, innovazione

e prosperità. Ma se la riduciamo esclusivamente alla riduzione dei costi o alla deregolamentazione, finiamo per indebolire le basi stesse della nostra economia. Non esiste competitività in territori che perdono acqua, fertilità dei suoli, qualità dell'aria o capacità di attrarre talenti. La vera sfida consiste nel coniugare innovazione, sostenibilità e coesione sociale.

Lei insiste molto sul concetto di capitale naturale. Perché è così difficile incorporarlo nelle decisioni economiche?

Perché per secoli abbiamo considerato la natura come una risorsa gratuita. I sistemi economici e contabili misurano molto bene ciò che produciamo e consumiamo, ma molto meno ciò che distruggiamo. Eppure, l'acqua, la qualità dei suoli, l'impollinazione, la stabilità climatica sono condizioni indispensabili per qualsiasi attività economica. Quando questi servizi ecosistemici vengono degradati, il costo emerge più tardi sotto forma di minore produttività, danni sanitari o eventi estremi. Il problema è che continuiamo a considerare queste conseguenze come effetti collaterali e non come elementi centrali del sistema.

Molti cittadini percepiscono la transizione come una minaccia al proprio benessere. La politica ha commesso errori nel raccontarla?

Credo di sì. In alcuni casi si è insistito troppo sui divieti e troppo poco sulle opportunità. In altri si è dato l'impressione che tutta la responsabilità ricadesse sui cittadini. La transizione richiede certamente cambiamenti nei comportamenti individuali, ma soprattutto richiede investimenti, innovazione, infrastrutture e politiche pubbliche coerenti. Le persone devono sentirsi coinvolte e accompagnate, non colpevolizzate.

Quanto costa, in termini economici e strategici, continuare a considerare la natura una questione separata dalla sicurezza?

Abbiamo imparato a considerare normale spendere miliardi per la difesa e quasi mai ci chiediamo quanto ci costi perdere una falda acquifera, degradare un suolo agricolo o dipendere da fornitori esterni per energia e materie prime. Eppure sono vulnerabilità strategiche a tutti gli effetti. La sicurezza non riguarda soltanto la protezione dei confini. Riguarda la capacità di una società di continuare a funzionare. Se non comprendiamo che natura, economia e sicurezza fanno parte dello stesso sistema,

LA SICUREZZA DEL XXI SECOLO NON SI MISURA SOLTANTO IN TERMINI MILITARI: SI MISURA ANCHE NELLA CAPACITÀ DI GARANTIRE ENERGIA, CIBO E ACQUA

rischiamo di spendere sempre di più per gestire le conseguenze di problemi che avremmo potuto prevenire.

Che ruolo può avere la finanza in questo processo?

La finanza dispone degli strumenti per valutare i rischi e indirizzare i capitali verso attività che creano valore nel lungo periodo. Ci siamo abituati a pensare che le questioni ambientali fossero marginali rispetto alla stabilità finanziaria. Oggi sappiamo che non è così. I rischi legati al clima e alla perdita di biodiversità sono anche rischi economici. Per questo la finanza può diventare un potente acceleratore della trasformazione.

Perché il dibattito pubblico su questi temi è così polarizzato?

Perché si è trasformato in uno scontro identitario. Da una parte c'è chi nega l'esistenza del problema. Dall'altra chi presenta ogni soluzione come una trasformazione radicale della società. In mezzo si è ristretto lo spazio del confronto pragmatico. Io credo che dovremmo discutere delle soluzioni e non dell'esistenza dei fatti. La realtà fisica non appartiene né alla destra né alla sinistra.

Che ruolo possono svolgere le imprese?

Le imprese non devono essere considerate semplicemente come soggetti da regolare. Possono essere protagoniste dell'innovazione. Molte stanno già comprendendo che l'accesso alle risorse naturali, la resilienza delle filiere e la fiducia dei consumatori rappresentano fattori strategici. Sempre più spesso sostenibilità e competitività coincidono. Utilizzare meno risorse, ridurre gli sprechi e innovare i processi produttivi può generare vantaggi economici concreti.

Molti giovani guardano al futuro con preoccupazione. Che cosa direbbe a chi teme che sia ormai troppo tardi?

La storia europea è fatta di crisi che sembravano insormontabili e che sono state affrontate grazie alla capacità di innovare e cooperare. La situazione è seria, ma disponiamo di conoscenze scientifiche, strumenti tecnologici e risorse che le generazioni precedenti non avevano. La vera domanda non è se sia troppo tardi. È se saremo capaci di utilizzare questi strumenti con sufficiente determinazione.

Qual è la sfida decisiva per l'Europa del prossimo decennio?

Imparare nuovamente a guardare lontano e a far lavorare insieme tutti gli attori del cambiamento. Le nostre democrazie tendono a concentrarsi sul breve periodo, mentre le grandi sfide del nostro tempo richiedono una visione più ampia e uno sforzo collettivo che coinvolga istituzioni, imprese, ricerca e cittadini. Clima, biodiversità, innovazione tecnologica, sicurezza e demografia sono processi che si sviluppano nell'arco di decenni e che non possono essere affrontati separatamente. L'Europa è nata dalla capacità di immaginare il futuro oltre le emergenze del presente. Oggi deve ritrovare quella stessa ambizione.



IL LIBRO. *Imparare nuovamente a guardare lontano e a far lavorare insieme tutti gli attori del cambiamento. Le nostre democrazie tendono a concentrarsi sul breve periodo, mentre le grandi sfide del nostro tempo richiedono una visione più ampia e uno sforzo collettivo che coinvolga istituzioni, imprese, ricerca e cittadini. Clima, biodiversità, innovazione tecnologica, sicurezza e demografia sono processi che si sviluppano nell'arco di decenni e che non possono essere affrontati separatamente. L'Europa è nata dalla capacità di immaginare il futuro oltre le emergenze del presente. Oggi deve ritrovare quella stessa ambizione, come spiega Sylvie Goulard ne Il costo del cinismo (Egea, 2026, 132 pagg., €14,90)*

BOCCONI ALUMNI GLOBAL CONFERENCE

**BEYOND BORDERS: KNOWLEDGE AND LEADERSHIP
ACROSS GENERATIONS AND GEOGRAPHIES**

SEPTEMBER 25TH, 2026 | New York

FOLLOW THE HIGHLIGHTS OF THE EVENT

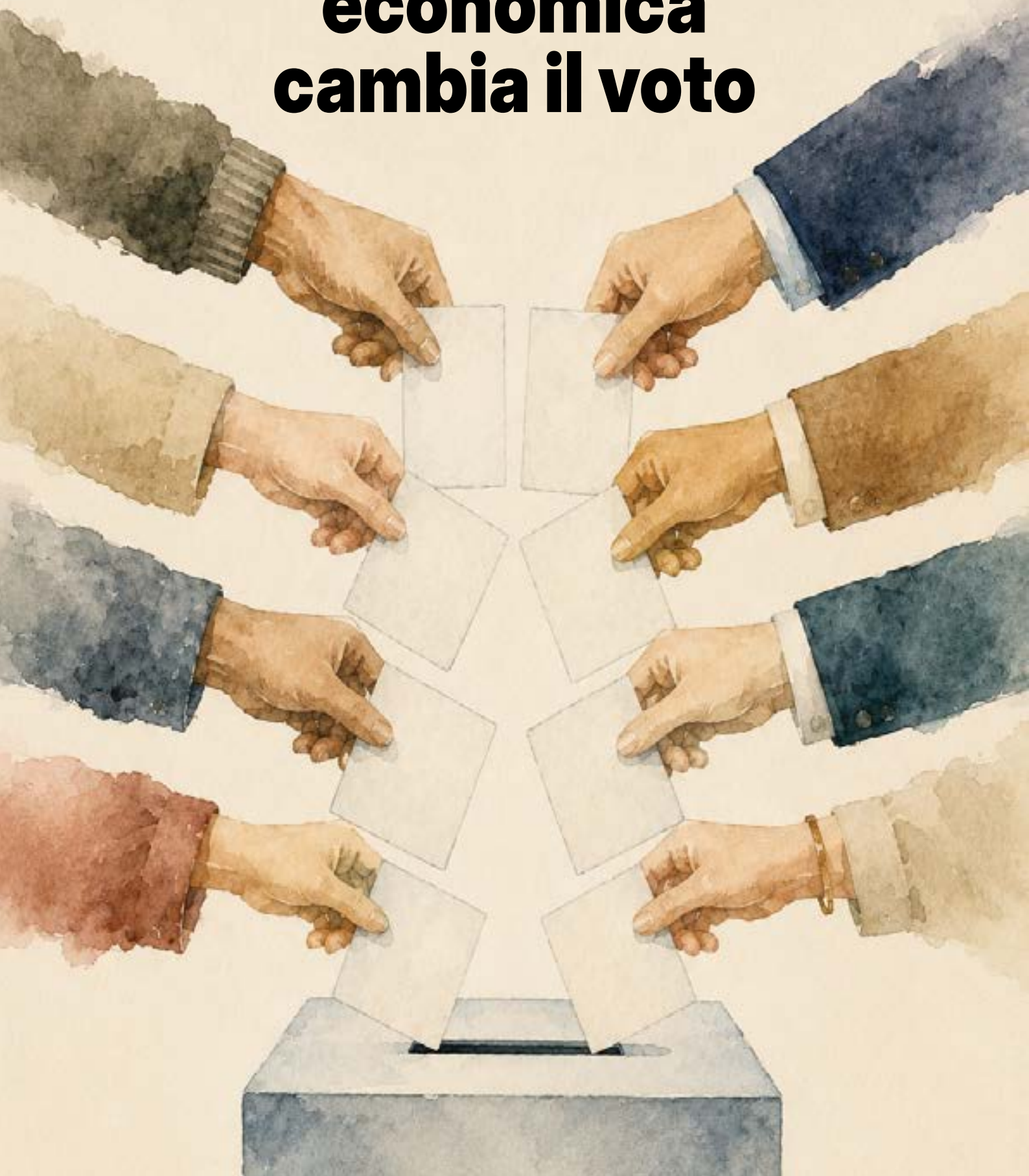


| @bocconialumnicommunity



[COMPORTAMENTO ELETTORALE]

Quando la delusione economica cambia il voto





FAUSTO PANUNZI

Professore ordinario di economia, Università Bocconi



NICOLA PAVONI

Professore ordinario di economia, Università Bocconi



GUIDO TABELLINI

Professore ordinario di economia, Intesa Sanpaolo Chair in Political Economics, Università Bocconi

Le scelte politiche non dipendono solo dal reddito, ma anche dal confronto tra ciò che le persone hanno e ciò che si aspettavano di ottenere. Quando le aspettative vengono deluse, cresce la propensione al rischio e aumenta il consenso per proposte populiste capaci di attrarre, insieme, ricchi e scontenti

■ di Fausto Panunzi, Nicola Pavoni, Guido Tabellini

Negli ultimi anni, in molte democrazie occidentali — dagli Stati Uniti al Regno Unito all'Italia — i partiti populistici di destra hanno conquistato consensi tra gli elettori in difficoltà economica. È un fatto in apparenza paradossale: queste forze propongono spesso programmi che favoriscono i più ricchi, con meno tasse e meno redistribuzione, eppure raccolgono voti

proprio tra chi è rimasto indietro. E il loro elettorato è sorprendentemente eterogeneo, perché unisce ceti popolari delusi e segmenti benestanti. Da qui la domanda che ci siamo posti: perché accade, e quali conseguenze ha sulle politiche economiche?

I DELUSI, AMANTI DEL RISCHIO

Per rispondere, nel nostro articolo *The Political*

THE PAPER.

The Political Implications of Reference-Dependent Preferences, di Fausto Panunzi, Nicola Pavoni and Guido Tabellini

Implications of Reference-Dependent Preferences, pubblicato su *Journal of the European Economic Association*, abbiamo costruito un modello di competizione elettorale fondato su un'idea della psicologia economica: le persone valutano il proprio reddito non in assoluto, ma rispetto a un punto di riferimento, cioè a ciò che si aspettavano di ottenere. Chi finisce al di sotto di quella soglia — i "delusi" — prova

LE PERSONE VALUTANO IL PROPRIO REDDITO RISPETTO A CIÒ CHE SI ASPETTAVANO DI OTTENERE. I DELUSI PROVANO UN'AVVERSIONE ALLE PERDITE CHE LI RENDE AMANTI DEL RISCHIO

IL POPULISTA RACCOGLIE INSIEME I VOTI DEI PIÙ RICCHI (ATTRATTI DALLE TASSE BASSE) E DEI PIÙ POVERI E DELUSI (ATTRATTI DALLA SUA RISCHIOSITÀ)

un'avversione alle perdite che, paradossalmente, lo rende amante del rischio: una scommessa che offre la possibilità di recuperare il terreno perduto diventa attraente.

Nel nostro schema due candidati si contendono il voto scegliendo quanto tassare e redistribuire. Uno è "moderato": sicuro e prevedibile. L'altro è "populista": più rischioso e meno efficiente, perché incline a politiche non convenzionali dagli esiti incerti. Gli elettori delusi sono attratti proprio dalla rischiosità intrinseca del populista. Ma qui interviene il meccanismo centrale: più redistribuzione riduce la delusione dei più poveri, li avvicina al loro punto di riferimento e così li rende meno amanti del rischio — e meno sedotti dal populista. Il populista ha dunque un incentivo più debole del moderato a promettere alte tasse, perché alzare la redistribuzione gli farebbe perdere parte del fascino su

cui si regge il suo consenso.

DUE POSSIBILI EQUILIBRI

Da questo trade-off emergono due possibili equilibri. Nel primo i due candidati convergono sulla stessa aliquota. Nel secondo, più interessante, le piattaforme divergono: il populista propone tasse più basse e meno redistribuzione del moderato. Si forma allora una "coalizione anomala": il populista raccoglie insieme i voti dei più ricchi (attratti dalle tasse basse) e dei più poveri e delusi (attratti dalla sua rischiosità), mentre il moderato conserva il sostegno di chi sta vicino al proprio punto di riferimento — gli elettori più avversi al rischio, che temono di perdere molto se il populista fallisce. La divergenza emerge soprattutto quando lo shock economico è ampio e l'inefficienza del populista è sufficientemente grande.

UN MODELLO CHE SPIEGA LA DESTRA POPULISTA

Accanto ai risultati teorici

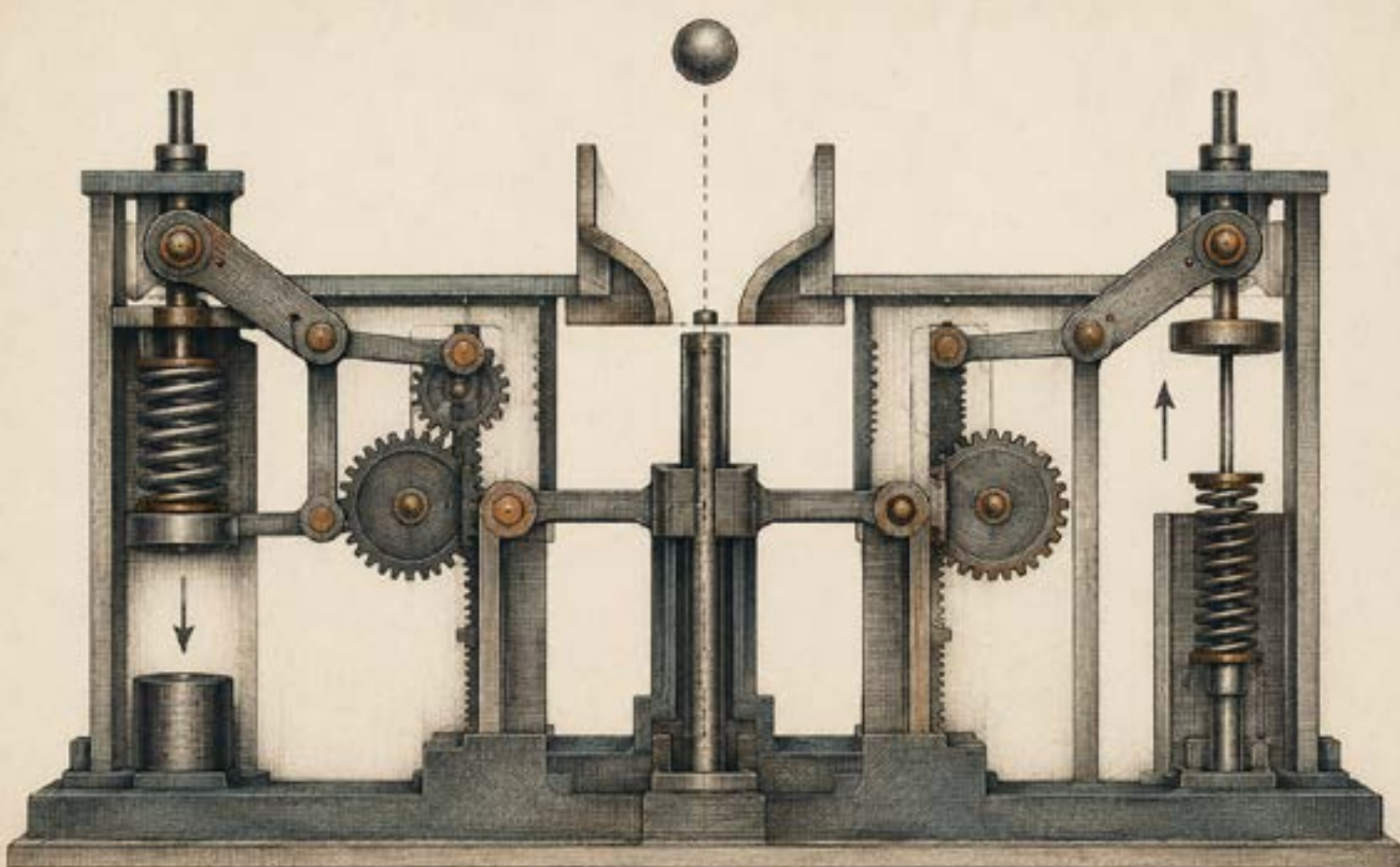
offriamo alcune evidenze empiriche. Anzitutto verifichiamo l'ipotesi che i leader populistici siano davvero più rischiosi e meno efficienti: con il metodo del controllo sintetico, su 27 episodi di governo populista in 18 paesi, troviamo che il populismo al potere riduce il PIL pro capite di circa il 9% e ne aumenta la volatilità di circa il 20%. In secondo luogo, usando le indagini sociali europee, mostriamo che i partiti populistici di destra sono effettivamente sostenuti da una coalizione anomala: chi dichiara difficoltà economiche ha una probabilità di votarli più alta di circa 10 punti percentuali, ma anche gli elettori del quintile di reddito più ricco hanno una probabilità maggiore di circa 11 punti. I populistici di sinistra, al contrario, raccolgono soprattutto i voti dei più poveri: la nostra teoria spiega la destra populista, non l'intero fenomeno.

L'INEDITA ALLEANZA

In definitiva, le preferenze dipendenti da un punto di riferimento aiutano a sciogliere un paradosso solo apparente. Dopo uno shock economico la delusione trasforma molti elettori in cercatori di rischio, e questo spinge il candidato più rischioso a presentarsi con un programma di tasse basse, sostenuto dall'inedita alleanza tra chi ha molto e chi sente di aver perso tutto.



IL LIBRO. *In La strada, il palazzo, la piazza lo scienziato della politica Jan-Werner Müller dimostra che unire architettura e democrazia comporta un beneficio inaspettato. Riflettendo da un lato sugli spazi costruiti – strade, palazzi, piazze, come recita il titolo – e sui simboli, e dall'altro sulla nostra concezione della democrazia, potremmo intravedere possibilità che prima non vedevamo: come creare spazi in cui i cittadini possano appropriarsi della politica (Egea, 2026, pp. 204, €22).*



Quando il petrolio non provoca una recessione

Gli shock petroliferi non hanno sempre gli stessi effetti sull'economia. Una ricerca mostra che il loro impatto dipende soprattutto da come reagiscono le banche centrali e dall'andamento dei tassi d'interesse

di Dmitriy Sergeyev

La guerra in Iran del 2026 ci ha ricordato quanto rapidamente possano aumentare i prezzi del petrolio e quanto a lungo possano rimanere elevati. Dopo che, all'inizio di marzo, Teheran ha chiuso lo Stretto di Hormuz, bloccando una quota significativa delle esportazioni mondiali di

petrolio e gas, il greggio Brent è passato dai circa 70 dollari al barile di fine febbraio ai 138 dollari dei primi di aprile. Una tregua estiva lo ha riportato a 70 dollari. Ma la riapertura dello Stretto si è arenata e, alla fine di agosto, il Brent era risalito a circa 95 dollari. Si tratta di un classico shock dell'offerta petrolifera, che

ripropone un interrogativo di lunga data: uno shock di questo tipo deve necessariamente sfociare in una recessione?

LO SHOCK SECONDO I MANUALI

La risposta dei manuali è che di solito accade, per almeno due ragioni. La prima passa attraverso le reazioni delle imprese. Il petrolio

è un input produttivo, dunque un prezzo più alto aumenta i costi delle imprese, riduce la produzione e fa salire i prezzi. È quella scomoda combinazione di stagnazione e inflazione che dà il nome alla stagflazione. La seconda passa attraverso la spesa delle famiglie. Quando le bollette energetiche assorbono una quota maggiore del bilancio familiare, le famiglie hanno meno da spendere per tutto il resto, e quelle che non possono indebitarsi per attenuare il colpo riducono i consumi.

IL RUOLO DELLE BANCHE CENTRALI

Ma questa spiegazione è incompleta, e la parte mancante è rilevante. Da tempo gli economisti sospettano che a contare non sia soltanto lo shock in sé, ma il modo in cui la banca centrale reagisce. Quando i prezzi del petrolio aumentano, l'inflazione e le aspettative di inflazione li seguono, spingendo la banca centrale ad alzare il tasso di riferimento. Il tasso d'interesse reale, cioè corretto per l'inflazione, aumenta, costringendo la spesa a diminuire. Secondo questa interpretazione, gran parte della lunga storia americana di recessioni seguite ai picchi del prezzo del petrolio riflette le risposte della politica monetaria, non gli effetti diretti delle variazioni del prezzo del petrolio.

LO ZERO LOWER BOUND

Questo porta a una possibilità più sorprendente. Supponiamo che la banca centrale non aumenti il tasso d'interesse perché, per esempio, si trova al limite inferiore pari a zero, lo zero lower bound o ZLB, sul tasso nominale a breve termine: il pavimento al di sotto del quale la politica monetaria



DMITRIY SERGEYEV

*Professore associato,
Dipartimento di Economia,
Università Bocconi*

THE PAPER.

How Oil Shocks Propagate: Evidence on the Monetary Policy Channel, di Wataru Miyamoto, Thuy Lan Nguyen, Dmitriy Sergeyev

ordinaria non può spingersi. Le aspettative di inflazione aumentano comunque, ma il tasso nominale resta bloccato; quindi il tasso reale diminuisce invece di aumentare. Tassi reali più bassi stimolano la spesa delle famiglie. Lo stesso shock che in tempi normali indebolisce l'economia può allora diventare neutrale, o persino espansivo.

LA NOSTRA RICERCA

In una recente ricerca, Wataru Miyamoto dell'Università di Hong Kong, Thuy Lan Nguyen della

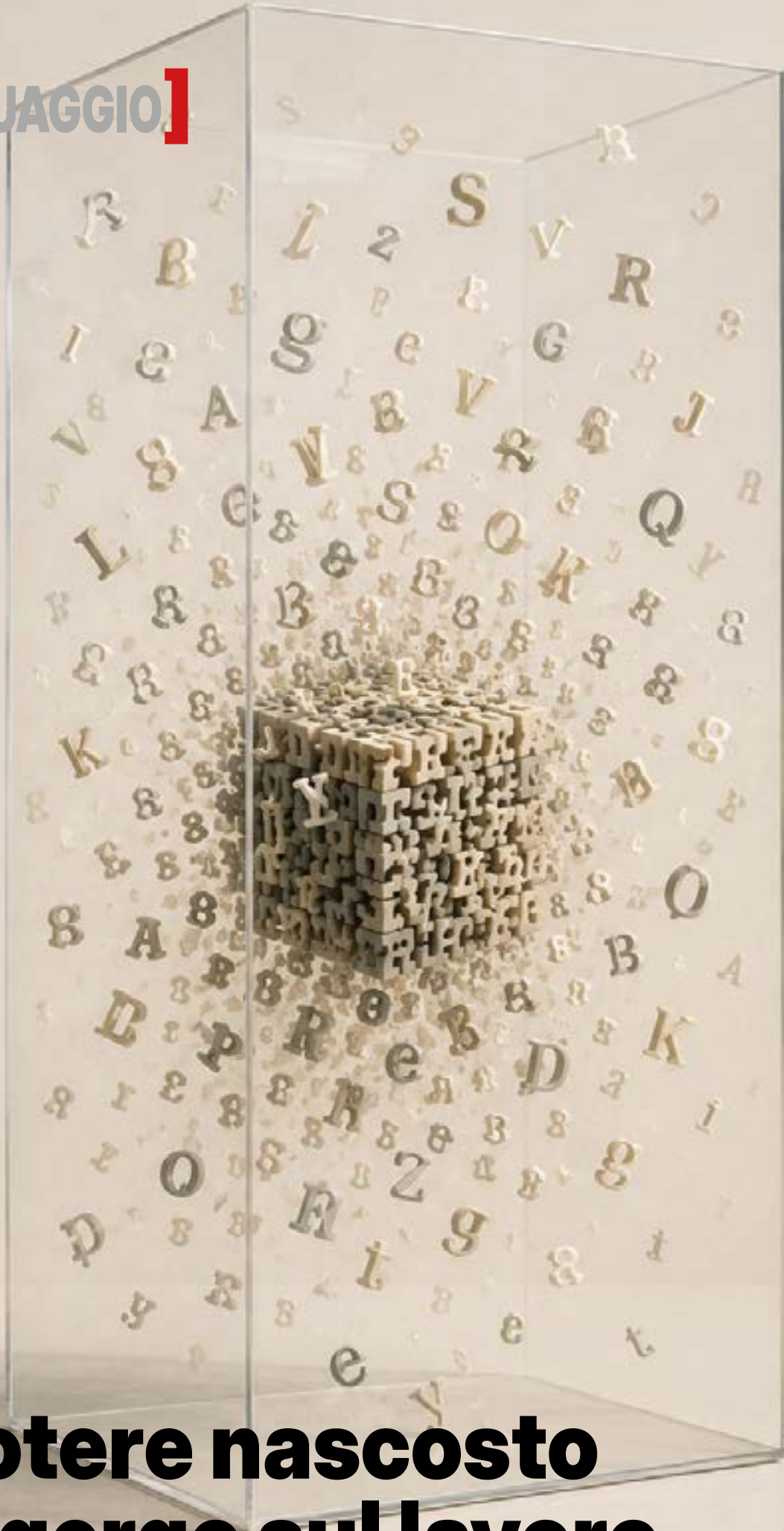
Federal Reserve Bank di San Francisco e io abbiamo messo alla prova questa idea. Abbiamo confrontato i periodi di ZLB con quelli normali in Giappone, Regno Unito e Stati Uniti tra il 1975 e il 2019. Abbiamo identificato gli shock petroliferi usando le variazioni dei prezzi dei future sul petrolio attorno agli annunci dell'OPEC sull'offerta di greggio. Le risposte differiscono non solo per intensità, ma anche per segno. In Giappone, uno shock che aumenta il prezzo del petrolio del 10% fa crescere la produzione industriale di circa l'1% un anno dopo quando i tassi sono allo ZLB, ma la riduce di oltre l'1% in tempi normali. Negli Stati Uniti, i valori vanno da +0,8% a -0,9%. La ragione emerge dai dati. Allo ZLB, i tassi nominali si muovono appena mentre le aspettative crescono, quindi il tasso reale scende. In tempi normali, invece, il tasso reale aumenta.

LA SITUAZIONE ATTUALE

Questo ci riporta al presente. A differenza degli episodi inclusi nel nostro campione, le principali banche centrali non si trovano più al limite inferiore dello zero. Ad agosto 2026, l'intervallo obiettivo della Fed è pari al 3,50-3,75%, il tasso della Banca d'Inghilterra è al 3,75% e quello sui depositi della BCE al 2,25%. Si trovano quindi in un regime normale, nel quale le banche centrali sono libere di modificare i tassi d'interesse in entrambe le direzioni. Finora, soltanto la BCE ha aumentato il proprio tasso, portandolo dal 2% al 2,25%. I nostri risultati indicano che saranno le scelte delle banche centrali, più dello shock in sé, a determinare quanto sarà costoso il recente shock petrolifero. Mantenendo invariati i tassi, anziché aumentarli, favorirebbero l'esito meno grave. Se cambiassero rotta, come ciascuna di esse ha lasciato intendere, rischierebbero invece di spingere le rispettive economie verso la recessione.

UNO SHOCK PETROLIFERO DEVE NECESSARIAMENTE SFOCIARE IN UNA RECESSIONE?

[LINGUAGGIO]



Il potere nascosto del gergo sul lavoro

*Un linguaggio condiviso può essere un fattore decisivo delle performance
nelle organizzazioni moderne*

di **Andrea Costa**

In molti contesti lavorativi, il gergo è considerato un fastidio: un linguaggio opaco che esclude gli esterni e confonde i significati. Ma se invece il gergo non fosse un difetto della comunicazione, bensì una delle sue caratteristiche più potenti? Un recente studio di **Ronald S. Burt** (Dipartimento di Management e Tecnologia Bocconi), insieme a **Ray E. Reagans** (MIT) e **Donald D. Liu**, ribalta questa idea. Pubblicato su *Sociological Science*, l'articolo esplora come i team sviluppino scorciatoie linguistiche proprie e come queste diano una spinta sia all'apprendimento sia alle performance.

DAL PROBLEMA DI COORDINAMENTO ALLA SOLUZIONE LINGUISTICA

Il punto di partenza è una sfida ben nota: quando individui diversi lavorano insieme in un team, devono allinearsi non solo sulle azioni, ma anche sulle loro interpretazioni. Il linguaggio diventa l'infrastruttura chiave di questo coordinamento. Con il tempo, tuttavia, il linguaggio cambia. Come osservano gli autori, "il gergo di team emerge in modo naturale attraverso l'apprendimento pratico." L'interazione ripetuta porta i membri del team a sostituire spiegazioni lunghe con espressioni compatte, cioè parole che racchiudono significati condivisi e impliciti. In questo



RONALD S. BURT
*Distinguished Professor,
Dipartimento di Management e
Tecnologia,
Università Bocconi*

THE PAPER.

Jargonization, Language Development, and Team Performance, di *Ronald S. Burt, Ray E. Reagans, Donald D. Liu*

senso, il gergo non è solo una scorciatoia: è un concentrato di esperienza collettiva.

L'ESPERIMENTO: COME EVOLVE IL LINGUAGGIO SOTTO PRESSIONE

Per dimostrare le loro ipotesi, i ricercatori hanno condotto un esperimento online su larga scala coinvolgendo 465 partecipanti, organizzati in 93 team da cinque persone. A ogni team è stato chiesto di identificare un simbolo astratto condiviso—un "tangram"—tra diversi insiemi. C'era un vincolo: i partecipanti potevano comunicare solo via chat, e ogni round era limitato nel tempo. Il successo dipendeva interamente dalla capacità dei team di descrivere e concordare dei nomi per i vari simboli.

L'esperimento ha comportato fino a 15 iterazioni, consentendo di osservare l'evoluzione della comunicazione con l'esperienza. I team sono stati inoltre collocati in diverse strutture comunicative (alcune più centralizzate, altre più distribuite), permettendo di isolare il ruolo del linguaggio rispetto a quello della rete.

Nelle fasi iniziali, la comunicazione era prolissa e spesso inefficiente. I partecipanti usavano frasi complete, mescolando descrizioni e chiarimenti. Col tempo, però, i messaggi diventavano più brevi, coerenti e sempre più composti da parole di contenuto: nomi, verbi e aggettivi con significato diretto.

Come spiegano gli autori, "le parole di contenuto veicolano significato, mentre le parole funzionali... chiariscono le relazioni tra di esse." Con l'esperienza, i team fanno meno affidamento sulla struttura grammaticale e più sulla comprensione condivisa. Nelle fasi avanzate, la comunicazione somigliava spesso a una lista di etichette: minimalista, ma altamente efficace.

QUANDO UN TEAM LAVORA INSIEME, DEVE ALLINEARSI NON SOLO SULLE AZIONI, MA ANCHE SULLE LORO INTERPRETAZIONI. IL LINGUAGGIO DIVENTA L'INFRASTRUTTURA CHIAVE DI QUESTO COORDINAMENTO

NELLE FASI AVANZATE, LA COMUNICAZIONE SOMIGLIA SPESSO A UNA LISTA DI ETICHETTE: MINIMALISTA, MA ALTAMENTE EFFICACE

PERCHÉ IL GERGO MIGLIORA I RISULTATI

Questa trasformazione è descritta dal concetto di jargonization, definito come la proporzione di parole di contenuto nella comunicazione del team. Gli esperimenti mostrano un aumento costante della jargonization nel tempo, insieme a una riduzione della lunghezza, frequenza e durata dei messaggi. In altre parole, i team non parlano solo meno: parlano meglio. Ancora più importante, questa evoluzione linguistica ha degli effetti misurabili sulle performance. Il meccanismo centrale è la chiarezza. Il gergo funziona perché è al tempo stesso esplicito e condiviso, riducendo l'ambiguità nella comunicazione. Come affermano gli autori, è "esplicito e collettivamente compreso tra i membri del team, riducendo l'ambiguità."

Questa riduzione dell'ambiguità ha due conseguenze principali. Primo, accelera lo sviluppo di un linguaggio comune: i team convergono più rapidamente verso significati e etichette stabili. Secondo, migliora le performance: con meno fraintendimenti, il coordinamento diventa più fluido e le decisioni più accurate.

Il gergo rafforza quindi entrambi gli effetti: i team che lo utilizzano di più apprendono più velocemente e ottengono risultati migliori.

UN DIVERSO TIPO DI COORDINAMENTO E I LIMITI DEL LINGUAGGIO CONDIVISO

Il gergo opera in modo diverso rispetto ad altri meccanismi di coordinamento. Le reti di

comunicazione, per esempio, implicano compromessi. I team altamente connessi sviluppano rapidamente un linguaggio condiviso, ma ne traggono minori benefici in termini di performance. I team meno connessi viceversa. Il gergo rompe questo trade-off: migliora sia la velocità di sviluppo del linguaggio sia la sua efficacia, rendendolo uno strumento di coordinamento particolarmente potente.

Tuttavia, il quadro non è privo di ambiguità. Il gergo ha anche un lato negativo. Poiché codifica conoscenze tacite, può creare barriere verso gli esterni e i nuovi arrivati. Può essere un segno di appartenenza, ma anche di esclusione. In alcuni contesti, può persino rafforzare dinamiche di potere, dando un vantaggio a chi padroneggia quel particolare linguaggio. Lo stesso meccanismo che abilita un coordinamento rapido all'interno dei team può quindi ostacolare la comunicazione tra gruppi diversi.

RIPENSARE LA COMUNICAZIONE NEI TEAM

Il linguaggio non è solo un mezzo di comunicazione: è una componente centrale del modo in cui i team apprendono e performano. Il gergo, spesso liquidato come complessità inutile, è in realtà un indicatore di alto livello di allineamento. Riflette esperienza condivisa, comprensione reciproca ed efficienza nel coordinamento. La sfida per le organizzazioni non è eliminare la comunicazione gergale, ma gestirla per valorizzarne i benefici senza permettere che diventi una barriera.

Bocconi

AdaptAction

Il clima cambia.
Le tue scelte contano.

Conosci il tuo profilo climatico?



Discover more



RICERCA, TROVA

L'INCONTRO CON LE SCIENZE
SOCIALI È UNA BELLA SCOPERTA.



25-26 settembre.

Le ricerche di Università Bocconi entrano negli spazi pubblici della città di Milano.

Un programma di eventi diffusi per scoprire come cambiano il lavoro e la quotidianità.

**SCOPRI E ISCRIVITI
A TUTTI GLI EVENTI SU
www.unibocconi.it/ricercatrova**





Midterm, il test dei contrappesi

Una Camera a maggioranza democratica potrebbe frenare l'agenda dell'amministrazione senza neutralizzare il ricorso agli ordini esecutivi. Il voto di novembre misurerà la capacità del Congresso di limitare il potere presidenziale

■ di Alessandra Casella, Massimo Morelli, Dmitrii Petrukhin

I primi 19 mesi del secondo mandato di Donald Trump sono stati esplosivi, sia in senso metaforico, per la vertiginosa sequenza di decisioni radicali (dazi, drastici tagli alle agenzie federali, all'ICE, alle università e alla ricerca), sia in senso letterale (messa a rischio delle alleanze internazionali, sostegno incondizionato alle campagne israeliane a Gaza e in Libano, guerra con l'Iran). Sebbene

la comunità MAGA più fedele continui per ora a sostenerlo, i risultati sono stati ampiamente impopolari non solo all'estero ma anche negli Stati Uniti. Secondo The Economist, all'inizio di giugno l'indice netto di approvazione di Donald Trump era il più basso da quando la rivista ha iniziato a rilevarlo nel 2009. Con le elezioni di medio termine previste per novembre, è naturale chiedersi che cosa potrebbe cambiare.

MIDTERM ELECTIONS, UNA PROVA DIFFICILE

Le elezioni di midterm — che si tengono a metà del mandato presidenziale e rinnovano integralmente la Camera dei Rappresentanti e circa un terzo del Senato — rappresentano sempre una prova difficile per il presidente in carica. Con la sola eccezione di George W. Bush nel 2002 (a un anno dagli attentati dell'11 settembre), tutti i presidenti



ALESSANDRA CASELLA

Full professor di economia e di scienza della politica, Columbia University, Alumna Bocconi



MASSIMO MORELLI

Professore ordinario di economia e scienza della politica, Università Bocconi



DMITRII PETRUKHIN,

PhD Postgraduate Student, University of Cambridge

recenti hanno visto il proprio partito perdere seggi alle elezioni di medio termine e cedere il controllo di almeno una delle due camere del Congresso. Clinton perse Camera e Senato nel 1994, e lo stesso accadde a George W. Bush nel 2006; Obama perse la Camera nel 2010 e il Senato nel 2014; Trump perse la Camera nel 2018 e Biden la perse nel 2022. Al momento in cui scriviamo (giugno), la quasi totalità dei sondaggi prevede una vittoria democratica nel voto popolare per il Congresso. Al 14 giugno, dei 495 sondaggi monitorati dal New York Times, ben 412 favorivano i Democratici. Sebbene nella maggior parte dei casi il vantaggio sia limitato a pochi punti percentuali e i Repubblicani abbiano ottenuto recenti successi nella ridefinizione dei collegi elettorali, i mercati delle scommesse attribuiscono un'alta probabilità a una maggioranza

democratica alla Camera: l'83% secondo Polymarket al 14 giugno.

SE I DEM CONQUISTANO LA CAMERA

La domanda diventa allora la seguente: supponendo che i Democratici conquistino la Camera, quale differenza farà questo nelle decisioni politiche degli Stati Uniti? La lunga esperienza di inversioni di tendenza alle elezioni di medio termine suggerisce alcune lezioni. Come prevedibile, un governo diviso tra i due partiti produce meno grandi iniziative legislative rispetto a un governo unificato. Sebbene l'impatto sull'attività legislativa complessiva sia più ambiguo, la letteratura concorda nel rilevare una riduzione del 30-40% nel numero di leggi significative e non marginali.

LA LEZIONE DELLA STORIA

Questa riduzione viene spesso

criticata come un esempio dell'immobilismo generato dalle divisioni parlamentari. Tuttavia, se le leggi approvate sono meno numerose, potrebbero anche essere di qualità superiore e quindi più durature, perché meno soggette a modifiche o abrogazioni successive. Le ricerche più recenti hanno esaminato questa ipotesi con risultati contrastanti, ma misurare la qualità delle leggi è notoriamente difficile. L'idea resta coerente con l'intuizione e con l'esperienza: uno studio attualmente in corso mostra che i meccanismi di checks and balances riducono gli effetti negativi della polarizzazione e attenuano l'impatto del populismo. Un governo diviso costituisce una forma plausibile di questi contrappesi istituzionali. La storia ci insegna dunque che una Camera a maggioranza democratica probabilmente produrrebbe meno leggi storiche, ma forse migliori e più durature. Ma quanto è rilevante la storia per un'amministrazione così insolita come il secondo mandato di Donald Trump? Possiamo davvero essere certi che l'impatto sarebbe significativo?

SUPPONENDO CHE I DEMOCRATICI CONQUISTINO LA CAMERA, QUALE DIFFERENZA FARÀ QUESTO NELLE DECISIONI POLITICHE DEGLI STATI UNITI?

NEI MESI TRASCORSI DAL SUO RITORNO ALLA CASA BIANCA, DONALD TRUMP HA FIRMATO 265 ORDINI ESECUTIVI, UNA MEDIA DI CIRCA UNO OGNI DUE GIORNI

IL RICORSO AGLI ORDINI ESECUTIVI

Il dubbio nasce dallo stile senza precedenti dell'attuale amministrazione e, in particolare, dall'eccezionale ricorso di Trump agli strumenti del potere presidenziale unilaterale, primo fra tutti gli ordini esecutivi. Negli Stati Uniti, a differenza di quanto avviene in Italia, gli executive orders non devono essere approvati dal Congresso entro un termine stabilito e restano in vigore finché non vengono sostituiti da una legge, annullati dai tribunali o revocati dal presidente successivo.

Nei circa 16-17 mesi trascorsi dal suo ritorno alla Casa Bianca, Donald Trump ha firmato 265 ordini esecutivi, una media di circa uno ogni due giorni. Si tratta di oltre tre volte il numero emesso da ciascuna delle cinque amministrazioni precedenti nello stesso arco temporale e di un totale superiore a quello registrato durante l'intera durata di molti di quei mandati. Oltre alla quantità, colpisce la varietà e l'importanza delle materie affrontate: immigrazione e controllo delle frontiere; organizzazione delle agenzie federali; commercio e dazi; energia e ambiente; politica estera e sicurezza nazionale; istruzione e temi culturali; tecnologia e intelligenza artificiale.

Quanto conteranno allora le elezioni di medio termine, anche nel caso in cui i Democratici conquistino davvero la maggioranza alla Camera? La risposta non può prescindere dall'uso — e dall'abuso — degli

strumenti presidenziali unilaterali. Un governo diviso tende generalmente ad aumentare il ricorso alle iniziative presidenziali. Anche se il ritmo degli ordini esecutivi dovesse restare invariato o diminuire leggermente, il ricorso all'azione unilaterale consentirebbe comunque al presidente di mantenere gran parte del proprio potere.

DUE EFFETTI POSSIBILI

A nostro avviso, gli effetti principali sarebbero due. Il primo è di natura istituzionale e si manifesterebbe soprattutto nel lungo periodo. In presenza di un governo diviso, trasformare gli ordini esecutivi in leggi diventerebbe più difficile. Ciò limiterebbe la capacità del presidente di vincolare le amministrazioni future: un futuro presidente può facilmente cancellare un ordine esecutivo di Donald Trump, ma è molto meno probabile che riesca a eliminare misure ormai trasformate in legge. Il secondo effetto, più immediato, sarebbe politico piuttosto che istituzionale.

Se il calo di popolarità registrato dai sondaggi si traducesse in perdite elettorali, diventerebbero evidenti per il Partito Repubblicano i rischi derivanti dall'attuale atteggiamento di sostanziale acquiescenza nei confronti del presidente, soprattutto in vista delle prossime elezioni presidenziali. Dopo la guerra con l'Iran, qualche segnale di questa presa di coscienza sembra già emergere. Le elezioni di midterm potrebbero consolidarla.

Bocconi

Care to Action

Cancer is not just a disease. It's a shared human experience



Discover more



Una democrazia vive di fiducia

Economista di Harvard ed alumna Bocconi, Eliana La Ferrara spiega perché disuguaglianze, identità e frammentazione dell'informazione stanno cambiando il funzionamento delle democrazie contemporanee

di Barbara Orlando

"Non è solo che le persone la pensano diversamente, ma che non sanno più cosa pensano gli altri." È in questa osservazione che, secondo **Eliana La Ferrara**, si nasconde una delle trasformazioni più profonde della società americana. In un ecosistema informativo frammentato, dove ognuno vive immerso nella propria bolla, non viene meno soltanto il consenso sui fatti: si dissolve anche quella base di aspettative condivise che permette ai cittadini di fidarsi gli uni degli altri, coordinarsi e riconoscersi come parte della stessa comunità. Più che un semplice appuntamento elettorale, il voto di novembre rappresenta quindi un test sulla tenuta della democrazia americana in un Paese segnato da polarizzazione politica, crescente disuguaglianza, guerre culturali e crisi della fiducia nelle istituzioni. Una realtà che continua a influenzare il resto del mondo e che, proprio per questo, merita di essere osservata ben oltre il risultato delle urne. Economista dello sviluppo e professoressa di Public Policy alla Harvard Kennedy School, Eliana La Ferrara è alumna dell'Università



ELIANA LA FERRARA
Full Professor di Public Policy,
Harvard Kennedy School,
Alumna Bocconi

Bocconi, dove ha ricoperto la Cattedra Invernizzi di Economia dello sviluppo, ha fondato il Laboratory for Effective Anti-poverty Policies (LEAP), oggi parte del centro INSPIRE, dedicato alla progettazione e alla valutazione rigorosa di politiche efficaci contro la povertà, uno dei principali punti di riferimento europei in questo ambito.

In questa intervista La Ferrara legge le fratture degli Stati Uniti attraverso la lente delle sue ricerche. Il risultato è un'analisi che va oltre la politica americana e riguarda tutte le democrazie occidentali: perché il vero rischio, spiega, non è soltanto una società più divisa, ma una società che perde la capacità di costruire fiducia, cooperazione e un'idea condivisa di futuro.

Lei vive e insegna negli Stati Uniti in una fase di forte polarizzazione politica e sociale. Qual è il cambiamento più profondo che ha osservato nella società americana negli ultimi anni?

Si parla molto dell'intensificarsi della "partisan identity" come lente attraverso cui gli americani interpretano la realtà, e sicuramente questa è una delle cose che ho osservato da quando mi sono trasferita a Boston quattro anni fa. La cosa che però mi ha colpito (e preoccupato) di più negli ultimi due anni è la disponibilità crescente

NON È SOLO CHE LE PERSONE LA PENSANO DIVERSAMENTE, MA CHE NON SANNO PIÙ COSA PENSANO GLI ALTRI

ad accettare comportamenti che violano norme condivise: norme di rispetto reciproco, norme di solidarietà. È come se ci fosse un senso di impotenza individuale di fronte ad alcuni eventi – che è quasi paradossale in una cultura costruita sull'idea che l'individuo sia artefice del proprio destino.

Nei suoi lavori sulla fiducia e sulla partecipazione civica ha mostrato quanto la coesione sociale sia una componente essenziale del funzionamento delle comunità. Oggi ha l'impressione che negli Stati Uniti si stiano indebolendo quei legami di fiducia che permettono a una democrazia di riconoscersi come progetto collettivo?

I dati della General Social Survey documentano un calo significativo della fiducia interpersonale negli Stati Uniti dagli anni Settanta a oggi, soprattutto per quanto riguarda la fiducia generalizzata, ovvero il "bridging capital" che unisce persone diverse. Ricerche recenti sulle percezioni della disuguaglianza mostrano anche come gli americani siano diventati sempre più pessimisti riguardo all'esistenza di opportunità condivise. C'è sempre più la percezione che l'economia sia una competizione a somma zero, e questo riduce la possibilità di sostenere meccanismi di cooperazione.

Le divisioni che attraversano oggi gli Stati Uniti sono

soprattutto economiche o culturali? Oppure queste due dimensioni si alimentano a vicenda?

La distinzione è diventata sempre meno utile, perché le due dimensioni si alimentano reciprocamente. Il declino economico di molte comunità si è tradotto in disgregazione sociale e ha alimentato un risentimento che ha dato spazio a narrative identitarie. Queste narrative rendono a loro volta più difficile costruire coalizioni politiche orientate alla redistribuzione, alimentando un circolo vizioso. Chi ha interesse a bloccare politiche redistributive può trarre vantaggio dall'accentuare divisioni culturali.

Ha l'impressione che negli Stati Uniti il principale confine tra gruppi non sia più etnico o religioso, ma politico?

Nella realtà americana identità politica e religiosa si stanno fondendo, specie nella destra conservatrice. Il "Christian nationalism" ne è l'espressione più recente, dove l'identità cristiana (prevalentemente bianca ed evangelica) e appartenenza politica tendono a coincidere. Questo è pericoloso per la democrazia, perché mette in campo una "mobilitazione emotiva" che rende difficile il dialogo sui fatti e sull'evidenza che sottendono diverse alternative di policy.

Quanto pesa oggi la frammentazione dell'informazione nel rendere più difficile costruire fiducia e coesione sociale?

I mass media non sono mai stati neutri nella formazione delle preferenze e delle identità sociali. Con i social media il problema si è aggravato: si sono create "echo chambers" che espongono gli utenti quasi esclusivamente a contenuti che rafforzano le proprie convinzioni. Ma c'è una dimensione ulteriore, che io trovo affascinante. I media non influenzano solo ciò che i singoli individui pensano, i cosiddetti "first-order beliefs". Influenzano anche i "second-order beliefs", ovvero ciò che ciascuno si aspetta che gli altri pensino. Quando guardo un programma ampiamente seguito, so che anche gli altri lo stanno guardando, e posso quindi anticipare come si stia orientando la loro opinione. Questa consapevolezza condivisa permette alle persone di coordinarsi e agire insieme, confidando che gli altri ragionino a partire da premesse simili. In un ecosistema informativo frammentato questo meccanismo si inceppa: non è solo che le persone la pensano diversamente, ma che non sanno più cosa pensano gli altri. E senza questa base comune, costruire fiducia e intraprendere progetti collettivi diventa più difficile.

Le tensioni che attraversano oggi i campus americani sono un fenomeno interno al mondo accademico o riflettono trasformazioni più profonde della società?

Le università sono luoghi dove tradizionalmente le tensioni emergono in forma concentrata per diverse ragioni: raccolgono nello stesso spazio giovani con background molto diversi, spesso per la prima volta, e sono sedi dove le idee vengono esplicitamente messe alla prova e il dibattito viene incoraggiato. Le tensioni che osserviamo oggi nelle

**CHI HA INTERESSE A BLOCCARE
POLITICHE REDISTRIBUTIVE PUÒ
TRARRE VANTAGGIO DALL'ACCENTUARE
DIVISIONI CULTURALI**

I MASS MEDIA NON SONO MAI STATI NEUTRI NELLA FORMAZIONE DELLE PREFERENZE E DELLE IDENTITÀ SOCIALI. CON I SOCIAL MEDIA IL PROBLEMA SI È AGGRAVATO

università sulla libertà di espressione, sul rapporto con la storia nazionale e sulla rappresentanza riflettono le stesse fratture della società. Leggerle come un fenomeno autoreferenziale del mondo accademico sarebbe un errore di prospettiva.

Molte delle fratture che osserviamo negli Stati Uniti sembrano emergere, con modalità diverse, anche in Europa. Quali dovremmo osservare con maggiore attenzione perché potrebbero anticipare il nostro futuro?

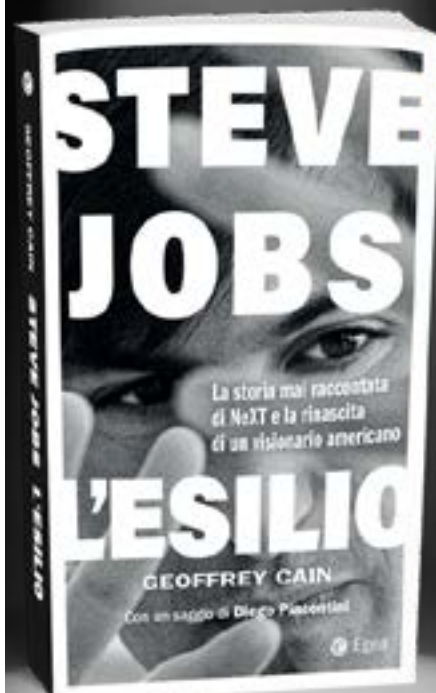
Direi di osservare con attenzione tre dinamiche. La prima è la velocità con cui la "partisan identity" può sostituire altre forme di appartenenza, rendendo accettabili norme e comportamenti che in passato sarebbero stati sanzionati. La seconda è la perdita di una realtà informativa condivisa e la riduzione del peso che l'evidenza scientifica e i fatti hanno nel creare le narrative prevalenti. La terza, forse più inattesa, è la dinamica psicologica che sta investendo le nuove generazioni. Stiamo assistendo a un backlash contro politiche di inclusione e a un ritorno a posizioni conservatrici, specialmente tra i giovani uomini. Questo può essere segno di una generazione che si sente esclusa dalle promesse del progresso.

Se dovesse indicare una

priorità per ricostruire fiducia e cooperazione nelle democrazie contemporanee, da dove bisognerebbe ripartire?

Ripartirei da due condizioni, tra loro connesse. La prima è l'investimento nelle istituzioni intermedie: scuole, spazi pubblici, associazioni locali. La letteratura sulla "contact hypothesis" mostra che la fiducia si costruisce attraverso interazioni reali e ripetute, in cui le persone si incontrano come individui e non come rappresentanti di una categoria. Questo è profondamente diverso dall'esposizione virtuale: sui social media ciascuno proietta un'immagine di sé che tende a rinforzare stereotipi, che non dà e non chiede niente agli altri. Il contatto vissuto, con le sue difficoltà e l'opportunità di imparare chi sono gli altri, è per me uno strumento cruciale per ricostruire fiducia. La seconda condizione riguarda le aspettative collettive su ciò che è giusto fare. Le norme democratiche non sono solo regole formali: sono equilibri sociali che reggono finché le persone credono che anche gli altri le rispettino. Ecco perché il linguaggio pubblico conta: ogni volta che un leader normalizza il disprezzo per le istituzioni, erode le aspettative di tutti. Ricostruire fiducia significa anche riaffermare che tenere in considerazione le esigenze di gruppi diversi e rispettare le regole del gioco democratico è ancora la norma condivisa.

**Il fallimento
che ha
trasformato
Steve Jobs
nell'uomo
capace di
reinventare
il futuro.**



 Egea

La rifondazione alla prova delle urne

Le Midterm non misurano soltanto il consenso verso l'amministrazione, ma la tenuta del suo progetto di trasformazione istituzionale. In gioco c'è il rapporto tra esecutivo, magistratura, Congresso e una nuova alleanza tra politica, capitale tech e nazionalismo anti-liberale

di Alberto Bisin

Alle elezioni Midterm del novembre 2026 negli Stati Uniti verranno rinnovati tutti i 435 seggi della Camera dei Rappresentanti e 35 seggi del Senato su 100. Se il Partito Repubblicano controlla oggi sia la Casa Bianca che il Congresso è molto probabile che questo cambi dopo le Midterm. Sui principali mercati predittivi oggi i Democratici sono considerati nettamente favoriti per conquistare la Camera, con una sostanziale chance di controllare anche il Senato (su Polymarket le associate probabilità sono 81% per la Camera e 43% per entrambe).

L'amministrazione Trump si gioca molto in queste elezioni. I primi due anni di questo governo hanno messo in atto una politica estremamente ambiziosa di ridefinizione dei rapporti istituzionali del paese e delle forme in cui si manifesta il ruolo geo-politico e geo-economico centrale degli Stati Uniti nel mondo. Le midterm rischiano di rendere molto più complesso il proseguimento di questa strategia. Per questo l'amministrazione ha in cantiere varie iniziative istituzionali concrete per spostare i risultati a favore dei Repubblicani: il "SAVE America Act" per imporre requisiti più stringenti



ALBERTO BISIN,
Full Professor di economia,
New York University,
Alumnus Bocconi

alla partecipazione al voto, le restrizioni sul voto per posta, e soprattutto uno sforzo enorme nel ridisegno dei collegi elettorali (gerrymandering). Anche il supporto politico e finanziario a ICE può essere visto come un meccanismo per limitare l'accesso al voto delle minoranze etniche attraverso una politica di intimidazione e violenza.

LO SCONTRO TRA POTERE ESECUTIVO E MAGISTRATURA

Al di là della possibile efficacia di queste iniziative, la battaglia per la loro implementazione mette in evidenza la relazione complessa e sostanzialmente conflittuale tra potere giudiziario e potere esecutivo. Questo nonostante la Corte Suprema sembri ad alcuni osservatori aver sviluppato una corsia procedurale rapida e opaca che, nei casi su Trump, ha spesso finito per ampliare o proteggere il potere presidenziale. Il conflitto esecutivo-

**LE MIDTERM 2026 RAPPRESENTANO
UN REFERENDUM SUL PROGETTO
DI RIFONDAZIONE ISTITUZIONALE
DELL'AMMINISTRAZIONE TRUMP**

NON MI PARE ESAGERATO DIRE CHE QUESTE SARANNO LE ELEZIONI PIÙ IMPORTANTI DELLA MIA GENERAZIONE, PER IL LORO IMPATTO SUL FUTURO DEI NOSTRI FIGLI

giudiziario è diventato uno dei luoghi centrali della politica. Importanti esempi recenti includono la battaglia sulla immunità presidenziale nel 2024, quella sul potere delle ingiunzioni nazionali rispetto agli ordini esecutivi del Presidente, quella sul potere dell'esecutivo nell'imposizione di dazi e tariffe e sul suo potere discrezionale in materia di immigrazione e sicurezza nazionale. Questo conflitto non è fenomeno solo recente – ad esempio, nel 2023 la Corte Suprema ha invalidato il piano di Biden di cancellazione del debito studentesco – ma la novità è che molte politiche vengono oggi costruite prevedendo la "litigation" come passaggio normale: il Presidente agisce, stati/ONG/individui fanno causa, giudici federali bloccano o confermano, la Corte Suprema ridefinisce i confini. In questo contesto politico il potere legislativo appare ora incapace di operare con separazione dal potere esecutivo – la sua capacità di farlo è parte rilevante di quello che il paese si gioca direttamente alle Midterm.

IL PROGETTO DI RIFONDAZIONE ISTITUZIONALE

Indirettamente però a queste Midterm si chiede di rispondere – come ad un quesito referendario – al progetto di rifondazione istituzionale profonda dell'amministrazione. Il progetto ha una componente

rappresentata sostanzialmente da un blocco politico di potenti imprenditori tech, da Elon Musk a Peter Thiel e a Marc Andreessen. Questa componente, da posizioni libertarie classiche, passa a una disillusione verso la democrazia liberale, una ricerca di spazi di sovranità privata o semi-privata, fino ad un ordine politico-istituzionale – in alcuni casi esplicitamente anti-democratico – in cui le minoranze creative/capitalistiche non siano frenate da maggioranze elettorali, burocrazie, redistribuzione, università, media. La filosofia politica di questo blocco non è più solo ancorata ai principi libertari e ai loro interessi economici – Musk ai tempi di DOGE parlava di "delete the mountain" delle regolamentazioni – ma è fusione di capitale tech, nazionalismo, anti-liberalismo culturale, politica industriale selettiva, ostilità verso università/media/burocrazia. Questa filosofia politica ha poi trovato un supporto pragmatico, un vero e proprio manuale operativo, nella definizione di Project 2025, il piano di transizione e governo preparato dalla Heritage per trasformare rapidamente una presidenza repubblicana in uno strumento di controllo diretto dello Stato federale.

LA POSTA IN GIOCO INTERNAZIONALE

Il progetto di rifondazione istituzionale di questa

amministrazione non ha solo valenza interna agli Stati Uniti – il nazionalismo che la permea l'ha portata a tentare di ridefinire anche la manifestazione del potere politico ed economico del paese nei rapporti internazionali.

Storicamente gli Stati Uniti hanno avuto forti momenti di isolamento o semi-isolamento. La posizione del paese di potenza garante dell'ordine internazionale – NATO, Bretton Woods, dollaro, istituzioni multilaterali – è relativamente recente, successiva alla fine della seconda guerra mondiale, ed ha avuto vari cedimenti dopo Vietnam e Iraq/Afghanistan. Ma la strategia dell'amministrazione Trump non è isolazionismo. Piuttosto è una forma di interventismo ideologico anti-liberale, specie in Europa. Mira a delegittimare le élite europee centriste (a costo di normalizzare le destre nazionaliste), a indebolire la UE e la regolazione sovranazionale. Per questo, supportare il Rassemblement National in Francia e l'AfD in Germania, è il mezzo. Il fine è trasformare l'Europa da polo liberale relativamente autonomo in una costellazione di stati nazionali divisi, dipendenti dagli USA sul piano militare e tecnologico. In questo senso, anche la battaglia culturale – un Europa come civiltà bianca/cristiana/occidentale minacciata da immigrazione, Islam, secolarismo, multiculturalismo – è un mezzo, allo stesso fine.

UN APPUNTAMENTO DECISIVO

In conclusione, non mi pare esagerato dire che Midterm quest'anno rappresenteranno le elezioni più importanti e significative della mia generazione, per il loro impatto sul futuro dei nostri figli.

La sicurezza come forma di governo

La National Security Strategy 2025 ridefinisce immigrazione, economia, salute e ordine pubblico come questioni di sicurezza nazionale. Così l'eccezione diventa metodo politico e l'equilibrio dei poteri si sposta verso l'esecutivo

di Arianna Vendaschi

L'approccio della presidenza Trump alla sicurezza nazionale pare assai indicativo, giacché impatta in termini rilevanti tanto sulla forma di Stato quanto su quella di governo e pertanto offre un'utile punto di osservazione sulla trasformazione in atto della democrazia statunitense. Più nello specifico, la National Security Strategy (NSS) 2025 – adottata sulla base di una legge del 1986 e trasmessa lo scorso dicembre al Congresso per illustrare la strategia di sicurezza nazionale dell'Esecutivo – svolge una funzione di agenda setting presidenziale in materia appunto di sicurezza. In particolare, la NSS



ARIANNA VEDASCHI,
Professoressa ordinaria di
diritto pubblico comparato,
Università Bocconi

“perimetra” ciò che rientra nell'ambito della sicurezza nazionale, ovverosia: individua le minacce, stabilisce le priorità e le relative modalità di intervento e, soprattutto, fornisce il quadro di “legittimazione” per l'adozione dei conseguenti atti giuridici, tra cui i ben noti executive orders.

L'IMPOSTAZIONE IDEOLOGICA SULLA SICUREZZA

Orbene, il tratto distintivo della NSS 2025 è la marcata impostazione ideologica, accentuata dalla retorica propagandistica, che emerge chiaramente dalla narrativa binaria: da un lato, vengono duramente criticati gli errori delle precedenti amministrazioni mentre, dall'altro, sono ampiamente celebrati i risultati del primo mandato del Presidente Trump e, in parallelo, si illustrano i nuovi obiettivi da perseguirsi nel secondo mandato trumpiano, ovviamente antitetici a quelli fissati, nel tempo, dalle amministrazioni democratiche. In estrema sintesi e in un'ottica focalizzata sui filoni ideologici, sul piano

IL TRATTO DISTINTIVO DELLA NSS 2025 È LA MARCATA IMPOSTAZIONE IDEOLOGICA, ACCENTUATA DALLA RETORICA PROPAGANDISTICA

PROBLEMI INTERNI, DI ORDINE PUBBLICO, TEMI DI SALUTE PUBBLICA O QUESTIONI ECONOMICO-COMMERCIALI VENGONO RICONDOTTI ALL'IDEA DI SICUREZZA NAZIONALE

interno, vanno sottolineati evidenti impulsi sovranisti, protezionisti e neoliberali, riconducibili a un nazionalismo conservatore ed etico-culturale, che vede il suo punto di caduta nell'idea di democrazia plebiscitaria e nel ruolo "messianico" del Capo di Stato, unico interprete dell'interesse nazionale. Sul piano esterno, va altresì rimarcata una postura neo-imperialista e fermamente contraria al multilateralismo. In definitiva, la più recente NSS sembra riproporre i capisaldi della dottrina trumpiana, perciò la si propone come utile lente di lettura per riflettere sulla trasformazione della democrazia statunitense, entrata in una torsione a vantaggio dell'Esecutivo.

IL RUOLO EGEMONICO DEGLI USA

Dalla prospettiva di analisi appena proposta, si può complessivamente rilevare che entrambi i piani, quello interno e quello esterno, convergono nell'obiettivo di riaffermare il ruolo egemonico degli Stati Uniti, ricalibrato a un mondo suddiviso in aree di influenza. In tale contesto, solo la Cina è individuata quale principale antagonista (rectius, l'altro impero) mentre alle altre potenze, grandi o medie, è attribuita

un'importanza regionale, cioè sono considerate funzionali alla stabilità di date aree geopolitiche.

Alla luce di questo quadro, l'aspetto che preme rimarcare è il processo politico-giuridico di destrutturazione e ripermetrazione delle categorie tradizionali proposto dal documento in parola e, più in generale, dalla narrativa trumpiana. In termini più espliciti, problemi interni e di ordine pubblico, così come temi di salute pubblica o questioni economico-commerciali vengono sistematicamente ricondotti all'idea di sicurezza nazionale. Emblematico il caso dell'immigrazione, continuamente ed enfaticamente presentata come "invasione" di soggetti "altri", pericolosi per l'ordine pubblico, e anzi come una minaccia esistenziale, anziché quale complessa questione sociale, che necessita di essere approcciata in termini interdisciplinari e culturali.

LA SICUREZZA NAZIONALE ALLA BASE DELL'AZIONE DI GOVERNO

Questi esempi rivelano che è in atto un processo di ridefinizione del concetto di sicurezza nazionale, giacché ambiti distinti e tradizionalmente autonomi sono ora ricondotti

all'interesse nazionale e, per questa via, alla sicurezza dello Stato. La sicurezza nazionale diventa il principio ordinatore dell'azione di governo.

Da questa angolatura, il secondo mandato di Donald Trump appare animato da un intento dirompente.

Queste pulsioni distorsive della realtà fattuale e degli strumenti giuridici impiegati per affrontarla, tutti curvati sull'argomento della sicurezza nazionale, fanno sì che quest'ultima diventi funzionale al progressivo indebolimento dei checks and balances e spiegano la torsione della democrazia statunitense. In effetti, l'attrazione di numerosi temi nell'orbita della sicurezza nazionale incide sull'equilibrio dei poteri delineato dalla Costituzione, tanto sull'asse orizzontale della separazione dei poteri (cioè sulla forma di governo) quanto su quello verticale del federalismo (cioè sulla forma di Stato).

CHECKS AND BALANCES

In via conclusiva, è dal costante sforzo di allentare il sistema dei checks and balances che emerge l'atipicità della presidenza Trump: la sua radicalità ha innescato meccanismi trasformativi, così da segnare un'impennata nella continuità con processi erosivi invero già in atto, e attribuibili anche ad altre presidenze, tanto repubblicane quanto democratiche. In ultima analisi, l'obiettivo dell'amministrazione trumpiana sembra essere il superamento del costituzionalismo neoliberale, accompagnato dalla ridefinizione dell'ordine mondiale.

La repubblica patchwork

Gli Stati Uniti non sono divisi solo nei valori o nel voto: sono sempre più governati attraverso regimi pubblici differenti da Stato a Stato. Dal voto all'aborto, dal clima all'immigrazione, il federalismo diventa il campo di battaglia della polarizzazione

di Anthony Bertelli

È comprensibile che le imminenti elezioni di metà mandato vengano viste come un referendum nazionale sulla direzione del Paese. Ma è importante vedere che gli Stati Uniti non sono polarizzati solo nella retorica, nel sostegno ai partiti politici o negli interessi culturali. Il Paese è sempre più governato come una repubblica patchwork, in cui funzioni pubbliche fondamentali sono amministrate in modo diverso, spesso molto diverso, da uno Stato all'altro, e sono giustificate secondo concezioni concorrenti dell'autorità di governo.

IL VOTO COME TERRENO DI SCONTRO FEDERALE

Questo è piuttosto evidente dall'amministrazione delle elezioni stesse. Il governo federale non gestisce le elezioni federali. Lo fanno gli Stati e le amministrazioni locali. Sì, il Congresso ha approvato leggi che stabiliscono alcune regole e tutele di base. Ma sono i funzionari statali e



ANTHONY BERTELLI,
Full Professor di Scienza politica, Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università Bocconi

locali a registrare gli elettori, gestire i seggi, contare le schede e certificare i risultati. I recenti tentativi presidenziali di affermare il controllo sull'amministrazione elettorale stanno sfidando direttamente quella distribuzione del potere. Di questi tempi, l'atto stesso

di condurre un'elezione rivela un conflitto più profondo sul significato del federalismo.

LE POLITICHE PUBBLICHE DIVERGONO SEMPRE DI PIÙ

Lo stesso conflitto appare nelle politiche pubbliche sostanziali. La vecchia storia era che la polarizzazione stimola le differenze di policy perché il potere decisionale è stato devoluto agli Stati. Ma gli osservatori ora riconoscono alcuni ulteriori percorsi verso la divergenza delle politiche. Quando la Corte Suprema, in *Dobbs vs Jackson Women's Health Organization*, ha restituito la regolazione dell'aborto agli Stati, la maggioranza ha citato il giudice Scalia: "La permissibilità dell'aborto, e le sue limitazioni, devono essere risolte come la maggior parte delle questioni importanti nella nostra democrazia: dai cittadini che cercano di persuadersi a vicenda e poi votano". Tuttavia, prove recenti suggeriscono che alcuni Stati conservatori hanno promulgato leggi più restrittive di quanto preferisse il residente medio, mentre gli Stati liberali hanno mantenuto regimi permissivi. Questa non è l'idea di responsività democratica che molti americani hanno in mente. Inoltre, il governo federale ha anche sempre più minacciato punizioni per impedire agli attori subnazionali di adottare politiche che non gradisce. Ed è

**IL PAESE È SEMPRE PIÙ GOVERNATO
COME UNA REPUBBLICA PATCHWORK,
IN CUI LE FUNZIONI PUBBLICHE SONO
AMMINISTRATE IN MODO DIVERSO
DA UNO STATO ALL'ALTRO**

LE NOSTRE DIVISIONI NON SONO PIÙ SOLO UNA CARATTERISTICA DELLA NOSTRA POLITICA. SONO DIVENTATE UNA CARATTERISTICA DOMINANTE DEL NOSTRO STATO

andato anche oltre le minacce. L'Agenzia per la protezione dell'ambiente degli Stati Uniti ha ritirato la deroga concessa alla California ai sensi del Clean Air Act dopo che lo Stato aveva raggiunto un accordo con le case automobilistiche per mantenere severi standard sulle emissioni dei veicoli. I fondi federali sono stati trattenuti alle città "santuario" a meno che non rispettassero una serie di richieste federali. Durante la pandemia, i governi subnazionali che allineavano le proprie posizioni su mascherine o lockdown a quelle dell'amministrazione di Washington venivano spesso elogiati o premiati, mentre gli oppositori venivano criticati o privati del sostegno.

UNA DIVISIONE SUL MODO DI ESERCITARE L'AUTORITÀ

Penso che una divisione americana più profonda non riguardi solo quali politiche il governo dovrebbe perseguire, ma anche come l'autorità dovrebbe essere esercitata nella gestione degli affari pubblici. Se governance significa esercizio dell'autorità pubblica nella gestione degli affari pubblici, allora valori come legalità, imparzialità, responsabilità, trasparenza, integrità ed efficienza non sono semplicemente cose che i funzionari devono considerare. Questi valori plasmano il modo in cui i singoli programmi vengono attuati e il modo in cui un sistema politico gestisce la questione più ampia se l'autorità debba essere centralizzata o frammentata.

LE SCINTILLE LOCALI E IL GRANDE VENTAGLIO FEDERALE

Vista in questa luce, la battaglia sulla ridefinizione dei collegi elettorali è solo la punta elettorale di un iceberg molto più grande. Entrambi i partiti stanno effettivamente cercando di ridisegnare il panorama elettorale prima di novembre. Allo stesso tempo, le istituzioni subnazionali sono polarizzate e stanno plasmando il potere fiscale e regolatorio in tutto il Paese. James Madison sperava che un'unione ben costruita avrebbe impedito alle scintille locali di diventare fiamme nazionali. Ma ci sono moltissime scintille in tutto il Paese in questo momento, e il governo federale ha un ventaglio molto grande.

LE IMPLICAZIONI GLOBALI DI UNA REPUBBLICA DIVISA

Questo ha implicazioni mondiali. Nel Federalist No. 4, John Jay avvertiva che "sia che sia saldamente unita sotto un unico governo nazionale, sia che sia divisa in una serie di confederazioni... le nazioni straniere conosceranno e vedranno [l'America] esattamente per com'è; e agiranno nei nostri confronti di conseguenza". Un Paese che si governa sempre più attraverso regimi rivali appare incoerente dall'estero, se non meno potente. Gli impegni dell'America sembrano più contingenti rispetto a quale fazione politica controlli quali istituzioni in un dato momento. Le nostre divisioni non sono più solo una caratteristica della nostra politica. Sono diventate una caratteristica dominante del nostro Stato.

Donor
Impact Report 2025

Bocconi.
Where
We Shape
the World
to Come

A journey through stories and numbers that describe the transformative power of generosity.

[Read Here](#)

La Costituzione non basta

Le regole democratiche resistono solo se una cultura politica è disposta a difenderle. Tra gerrymandering, potere economico concentrato e resistenza civile, le Midterm mostrano quanto fragile diventi un sistema quando le norme vengono svuotate dall'interno

di **Giunia Gatta**

Gli Stati Uniti arrivano alle elezioni con la loro Costituzione, i loro ideali, e le loro regole, beffeggiati e disattesi dal loro cittadino più potente. Quella stessa Costituzione che era stata invocata come un prezioso baluardo durante la prima amministrazione Trump, oggi sembra vacillare sotto il peso politico dei giudici nominati proprio in quel periodo. Ogni giorno ci offre un nuovo esempio di come le regole e le leggi, anche quelle più tradizionalmente riverite, siano fondamentali, ma efficaci solo se sostenute da una cultura politica, da una volontà politica e da un impegno comune a vigilare su di esse e a farle rispettare.

QUANDO IL POTERE INCONTRA LA RESISTENZA

Sembrava che la decenza politica e il rispetto fossero ormai una reliquia del passato, soppiantati dalla legge del più forte. Eppure, qualcosa si è mosso, proprio quando il trionfo del cinismo e della forza brutta pareva compiuto. Il potere schiacciante del governo statunitense ha incontrato resistenza. Internamente, a Minneapolis. Esternamente, nel governo liberticida dell'Iran. Certo, il potere rimaneva schiacciante in linea di principio: i manifestanti di Minneapolis avrebbero potuto continuare ad essere uccisi e la minaccia di cancellare un'intera civiltà avrebbe potuto realizzarsi, sempre in linea di principio. E invece è bastato il coraggio nel primo caso, e la sensazione di non aver più nulla da perdere nel secondo, a chiamare il bluff del

paese più potente del mondo, che scopre che la politica rimane un gioco sottile di alleanze e di minacce credibili. E anche di tabù, nonostante l'asticella di ciò che divide quello che è accettabile da quello che non lo è si sia spostata negli ultimi tempi. Non abbiamo ancora raggiunto il momento nel quale la più antica democrazia moderna può uccidere impunemente i suoi cittadini e le sue cittadine, o radere al suolo un intero paese.

Un crescente disagio sta emergendo fra i sostenitori di questa amministrazione. Quello di chi aveva sperato in un calo del costo astronomico della vita negli Stati Uniti, e quello di chi aveva sperato in un prestigio internazionale che invece sta diventando capitolazione a fronte di un'irresponsabile e infondata arroganza. Dopo mesi nei quali le promesse elettorali sono rimaste in gran parte disattese, l'evidenza nel portafoglio di chi ha votato per questa Amministrazione sta prendendo il posto della fiducia che le cose miglioreranno.

LE ELEZIONI DI METÀ MANDATO E I CONTRAPPESI

In molti a sinistra stanno già festeggiando una possibile vittoria Democratica nelle elezioni di metà mandato. Alla Camera dei deputati, che si rinnova completamente ogni due anni, tutti i seggi saranno in teoria conquistabili da un partito o dall'altro. Al Senato si rinnoveranno solo un terzo dei seggi, e nonostante la maggioranza di questi seggi siano oggi occupati



GIUNIA GATTA,
Lecturer del Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università Bocconi

da Repubblicani, la possibilità di un controllo Democratico del Senato è scarsa. Alla Camera la possibilità è maggiore. Avere anche solo una parte del parlamento a opporre resistenza potrebbe aiutare a rinvigorire il sistema di controlli incrociati previsto dalla costituzione americana.

IL NODO DEL GERRYMANDERING

Ci sono però due pratiche antidemocratiche che potrebbero intromettersi in questo scenario auspicato dai Democratici. La prima è lo straordinario potere economico e tecnologico concentrato nelle mani di pochi individui che potrebbero esercitarlo, come è già successo, a favore di questa amministrazione. La seconda

LE REGOLE SONO EFFICACI SE SOSTENUTE DA UNA CULTURA POLITICA, DA UNA VOLONTÀ POLITICA E DA UN IMPEGNO A VIGILARE SU DI ESSE E A FARLE RISPETTARE

è la pratica di ridisegnare i collegi elettorali in modo da creare il risultato auspicato dalle maggioranze esistenti, il cosiddetto "gerrymandering."

Alcune recenti decisioni della corte suprema hanno rinvigorito questa pratica, usata e abusata da ogni partito per più di duecento anni. In particolare, Louisiana v. Callais ha determinato, meno di due mesi fa, che è incostituzionale tenere conto della composizione razziale di alcuni distretti per garantire la rappresentanza delle minoranze afroamericane.

Questo sta consentendo a molti stati del sud di ridisegnare i loro distretti in modo da diluire il potere elettorale di queste minoranze, che tradizionalmente votano per i Democratici, o da concentrarlo in meno distretti, una pratica nota come "cracking or packing". Molti commentatori hanno visto in questi eventi il tentativo di smantellare il Voting Rights Act del 1965, per il quale avevano lottato in modi diversi Martin Luther King e Malcolm X, e che intendeva porre fine a 100 anni di impedimenti all'esercizio del voto per la

popolazione afroamericana. Alcuni stati tradizionalmente democratici, come la California, stanno rispondendo con le stesse pratiche per contrastare questa via antidemocratica ad una vittoria Repubblicana, ma la via rimane antidemocratica, qualsiasi partito la intraprenda.

LA DIGNITÀ DELLA POLITICA COME RISPOSTA

E qui torniamo alla dignità della politica, alla cura delle regole, e alla resistenza al cinismo di chi le infrange, con le quali avevamo iniziato. Per molto tempo chi sosteneva questi valori è stato tacciato di "buonismo" e di ingenuità. Oggi vediamo la distruzione, ma anche l'inefficacia che hanno regalato al mondo i cinici e i "realisti". Forse vale la pena riprovare con le regole e la dignità.

BocconiALUMNI

ALUMNI CLUB HOUSE

A multifunctional space
designed to welcome
our Alumni and Alumnae,
in the heart of campus.

VISIT US

[BOCCONIALUMNI.IT/COMMUNITY/CLUBHOUSE](https://www.bocconialumni.it/community/clubhouse)



L'America dentro la permacrisi

Guerre, dazi, AI, crisi energetiche e nuove disuguaglianze stanno ridisegnando l'economia globale. Un cambio di maggioranza al Congresso potrebbe imporre vincoli all'esecutivo, ma non basterebbe a invertire la traiettoria transazionale della politica americana

di Michael Spence

Nel 2023, Gordon Brown, Mohamed El-Erian e io abbiamo scritto un libro che l'editore ha deciso di intitolare "Permacrisis". La motivazione e l'idea principale erano che shock provenienti da molteplici fonti, tra cui pandemie, guerre, clima e tensioni geopolitiche, insieme a tendenze strutturali secolari come l'invecchiamento, e, a complicare il quadro, rivoluzionarie scoperte parallele nell'AI, nella tecnologia, nelle scienze biomediche e della vita, e nella tecnologia dell'energia verde, stavano portando a cambiamenti permanenti e rilevanti nell'architettura e nelle prestazioni dell'economia globale.

UN AMBIENTE COMPLESSO E INCERTO

Era l'autunno del 2023. La pandemia stava finendo e la guerra in Ucraina era in corso. Dalla pubblicazione, abbiamo avuto altre due guerre e, cosa più significativa, un drammatico cambiamento nelle direzioni della politica economica statunitense con l'elezione del presidente Trump. Inoltre, l'economia mondiale ha sperimentato un periodo prolungato di tassi di interesse reali più elevati, un enorme shock energetico – uno



MICHAEL SPENCE
Distinguished Professor di economia, Università Bocconi

dei più grandi di sempre, ma con una durata ancora sconosciuta, un cambiamento della politica economica praticamente ovunque verso un'attenzione alla resilienza e alla sicurezza, e progressi sorprendenti, e a volte spaventosi, nell'AI, con l'espansione della portata e della potenza dell'insieme degli strumenti di AI, accompagnata da un enorme boom degli investimenti associato allo sviluppo e alla diffusione dell'AI. Per dirla con cautela, è un ambiente complesso

con elevati gradi di incertezza.

LA SVOLTA AMERICANA

La politica statunitense è stata al centro di gran parte della turbolenza. L'amministrazione Trump ha visto l'elezione come un mandato per sovvertire e reindirizzare sia la politica economica e di sicurezza interna sia quella internazionale. Sul fronte interno, deregolamentazione in molte aree, un aggressivo reset della politica migratoria e la persecuzione dei residenti privi di documenti con ICE al centro, un approccio in gran parte non interventista allo sviluppo della tecnologia AI, e un brusco stop ai programmi mirati all'energia verde e alla sostenibilità.

Sul fronte internazionale, l'aspetto più evidente è stato l'aumento dei dazi su tutta la linea, anche contro partner commerciali e alleati tradizionali. Questo è stato accompagnato dal ritiro da un'ampia gamma di istituzioni multilaterali, segnalando disinteresse e disprezzo per questi approcci di lunga data alla gestione dell'interdipendenza internazionale.

POLARIZZAZIONE, ISTITUZIONI E POTERE ESECUTIVO

All'interno, la polarizzazione politica e sociale è solo aumentata, anche se precedeva l'elezione di Trump. Un'ampia gamma di istituzioni, comprese le università, è stata criticata e penalizzata per elitismo, politiche DEI (Diversity, equity, inclusion) e incapacità di mantenere ambienti di libera espressione. Le minacce includono tagli ai

L'IMPATTO DI VITTORIE DEMOCRATICHE ALLA CAMERA E PERSINO AL SENATO SAREBBE SIGNIFICATIVO DA UN LATO, MA FACILE DA SOPRAVVALUTARE DALL'ALTRO

finanziamenti alla ricerca, cause legali e tasse imposte sul reddito delle dotazioni. Tutto questo ha effetti interni e internazionali a breve e lungo termine.

I tribunali hanno resistito ad alcune delle politiche di Trump, sia interne sia internazionali, in gran parte su basi costituzionali. Il Congresso, dove i repubblicani detengono la maggioranza sia alla Camera sia al Senato, è stato in gran parte più accomodante. Tuttavia, c'è una notevole resistenza ai poteri dell'esecutivo di iniziare una guerra senza supervisione del Congresso. All'inizio di novembre di quest'anno si terranno le elezioni di midterm sia per la Camera sia per il Senato. Sono decisive sul piano interno, ma anche soprattutto per la comunità internazionale, perché un cambiamento delle maggioranze in una o entrambe le parti del Congresso potrebbe modificare l'attuale equilibrio del potere politico e portare a maggiori vincoli sull'azione dell'esecutivo. Non c'è dubbio che spostare il potere verso l'esecutivo, e in particolare verso il presidente, sia stato un tema politico importante in questa amministrazione.

MIDTERM E INCERTEZZA POLITICA

Ci sono varie opinioni sulla probabilità di questo esito. I sondaggi indicano un notevole spostamento negli atteggiamenti degli indipendenti e degli elettori oscillanti lontano dai repubblicani: questi sono gli elettori che hanno dato al presidente Trump la vittoria nelle ultime elezioni presidenziali, esprimendo la loro insoddisfazione

per le condizioni economiche e sociali sotto l'amministrazione Biden. Questo cambiamento di sentiment è particolarmente degno di nota tra i giovani, che affrontano un mercato del lavoro problematico. La guerra in Iran non è popolare mentre i prezzi della benzina aumentano e l'inflazione, con una significativa componente energetica, è salita oltre il 4%. D'altra parte, c'è un'attività frenetica che coinvolge entrambi i partiti e i tribunali attorno alla ridefinizione dei collegi elettorali, talvolta chiamata gerrymandering, per cercare di spostare il campo elettorale a proprio favore. Anche se alcuni prevedono con sicurezza uno spostamento della Camera dei rappresentanti verso i democratici, credo sia corretto dire che l'esito resta incerto a questo punto, con il bilancio delle probabilità che probabilmente favorisce quel risultato.

L'impatto di vittorie democratiche alla Camera e persino al Senato sarebbe significativo da un lato, ma facile da sopravvalutare dall'altro. Mentre l'amministrazione Trump incontrerebbe maggiore resistenza e vincoli di bilancio da parte del Congresso, non abbandonerebbe il suo approccio generale alla politica interna e internazionale. Il presidente Trump non diventerà dall'oggi al domani un multilateralista, o qualcuno che attribuisce grande valore alle relazioni di lungo periodo con gli alleati tradizionali. Un approccio transazionale alle relazioni internazionali sembra destinato a continuare. Quanto all'effetto di contenimento di una

Camera democratica, è bene tenere presente che i democratici sono ben lontani dall'essere un gruppo omogeneo rispetto agli atteggiamenti culturali e alla politica.

CRESCITA, DISUGUAGLIANZA E RISCHIO AI

La traiettoria dell'economia statunitense è complessa. La crescita è relativamente alta, alimentata in parte sostanziale da un enorme boom degli investimenti associato alla costruzione e alla diffusione dei modelli di frontiera dell'AI, alla capacità energetica, ai data center e simili. Dall'altro lato, c'è un modello notevole, anche se non nuovo, di crescente disuguaglianza di reddito e ricchezza che tende verso estremi. Queste due tendenze, crescita e distribuzione, sono collegate. L'impatto polarizzante della crescente disuguaglianza è molto più ampio in un ambiente di bassa o nessuna crescita. L'attuale slancio della crescita negli Stati Uniti è quindi un fattore favorevole rispetto alla stabilità politica e sociale. Ma gli atteggiamenti verso l'AI sono complessi e tutt'altro che uniformemente positivi. E per quanto riguarda il suo impatto economico, la tendenza è decisamente negativa in una larga parte della cittadinanza. Se ci sarà un importante cambiamento negativo nel sentiment degli investitori rispetto ai rendimenti di lungo periodo e ai benefici degli investimenti in AI, ci si può aspettare una convulsione economica, finanziaria e sociale con conseguenze di vasta portata sull'intera economia globale.



IL LIBRO. Brown, Spence ed El-Erian, tre dei pensatori più stimati del nostro tempo, riflettono sulla crescita difficoltosa, sull'inflazione, sulle risposte politiche inadeguate, sull'emergenza climatica, sul peggioramento della disuguaglianza, sull'ascesa del nazionalismo e sul declino della cooperazione globale. Attingendo alle loro diverse prospettive, hanno perseguito un obiettivo comune: soluzioni praticabili che possano aiutare a guarire il nostro mondo a pezzi. Questo libro è il risultato di queste riflessioni (Università Bocconi, 2024, 316 pp., €29.50).

Il dollaro sotto pressione politica

Lo scontro tra Casa Bianca e Federal Reserve alimenta incertezza su tassi, cambio e indipendenza della banca centrale. Per la Bce, il problema non è solo il dollaro: è una politica monetaria americana sempre più esposta alla pressione populista

di Donato Masciandaro

L'euro, il dollaro e Trump. Nei giorni che ci separano dalle elezioni politiche autunnali statunitensi, la Bce è destinata a navigare in mari agitati. Per capirne la ragione, il punto di partenza è chiedersi da cosa dipende l'andamento del dollaro.

L'INDIPENDENZA DELLA FED NEL MIRINO DEL POPULISMO

Un ruolo centrale rivestono di certo le scelte di politica monetaria, che a loro volta dipendono dal grado di indipendenza della Fed rispetto al potere politico. Va subito precisato che la FED non ha certo il livello di indipendenza che contraddistingue, ad esempio, la Bce. Quindi l'analisi della fisionomia di chi guida la nazione – da un lato – e di chi governa la banca centrale – dall'altro – risulta cruciale. L'attuale presidente degli Stati Uniti è un populista. Il populista cerca di massimizzare il consenso, come gli altri politici, ma la sua peculiarità è quella di utilizzare le politiche "esclusive", che privilegiano i bisogni, effettivi o anche solo percepiti, di determinate categorie di famiglie e/o imprese, che si sentono danneggiate dai partiti tradizionali. Così i populistici finiscono per non sopportare tutte le regole

TRUMP PIÙ WARSH UGUALE INCERTEZZA SUL DOLLARO, QUINDI SULL'EURO

istituzionali che riducono la loro capacità di fare politiche esclusive. È questo il caso dell'indipendenza della banca centrale: un populista vorrebbe avere il pieno controllo della liquidità statale e del livello dei tassi di interesse; quindi la presenza di una burocrazia indipendente diventa un ostacolo da neutralizzare.



DONATO MASCIANDARO
Professore ordinario di economia, Intesa Sanpaolo Chair in Financial Regulation, Università Bocconi

Una politica monetaria populista si caratterizza perciò per un doppio volto. Da un lato, il populista vuol avere il controllo della moneta, dei tassi di interesse e dei tassi di cambio; dall'altro lato, e di riflesso, vuole ridurre l'indipendenza della banca centrale. È questo il doppio volto che ha da sempre caratterizzato Donald Trump, fin dal suo primo mandato.

TRUMP, POWELL E LA SFIDA SULLA MONETA DIGITALE

Per Trump l'andamento del cambio del dollaro, per favorire il settore manifatturiero, deve essere debole e i tassi di interesse devono essere bassi, sempre. I tassi bassi piacciono alle imprese e in più sono un sollievo per il costo del debito pubblico statunitense. Allo stesso tempo, Trump utilizza come strumento di pressione politica quello dell'aggressione mediatica, sistematica nei modi e violenta nelle parole, contro il governatore in capo della Fed, Jerome Powell – ma non solo. Trump è arrivato a definire Powell "deficiente" e "zuccone". Inoltre, per indebolire la Fed, Trump sta utilizzando le possibilità aperte dalle nuove

SI PREVEDONO MARI MOSSI PER LAGARDE E COLLEGHI. BUON VENTO A LORO

tecnologie di digitalizzazione della moneta, con due mosse. Primo: vietare alla Fed di emettere dollari digitali, a differenza di quello che sta accadendo nella area europea, dove avremo l'euro digitale. Secondo: legalizzare le monete private digitali "pseudo stabili", per soddisfare una lobby finanziaria a lui vicina, non solo dal punto di vista elettorale, ma anche da quello personale. Il risultato? L'effetto di una sistematica battaglia tra il capo dell'esecutivo e quello della banca centrale è quello di aumentare l'incertezza; una pessima notizia, in uno scenario internazionale sempre più complesso dal punto di vista economico e geopolitico.

WARSH TRA FALCO, COLOMBA E AIRONE

Ma l'incertezza sarà ulteriormente alimentata dal fatto che la Fed da giugno ha un nuovo governatore in capo, nominato da Trump: Kevin Warsh. Il suo originario curriculum è quello di un "falco", cioè di un banchiere centrale molto attento all'andamento dell'inflazione, quindi orientato a politiche di disciplina monetaria, cioè di alti tassi.

Anche se, durante il primo mandato di Trump come presidente e alla vigilia delle elezioni che ne hanno sancito la seconda vittoria, criticò la Fed di Powell per scelte giudicate troppo restrittive. Quindi sembra un airone, cioè quei banchieri centrali che cambiano stormo, e possono essere sia falchi che colomba.

MARI AGITATI PER LA BCE

Le prossime settimane sembrano fatte apposte per capire se Warsh farà il falco o l'airone, cambiando casacca. Dal punto di vista economico, la crisi medio orientale si traduce in uno shock che colpisce l'offerta aggregata, che innesca simultaneamente sia il rischio d'inflazione che quello di stagnazione. Dal punto di vista politico, in autunno ci sono le elezioni e Trump ha già ricominciato dal sette giugno a suonare il flauto dei tassi bassi. Un flauto che all'avvicinarsi dell'autunno diventerà un trombone, a meno che, con una inflazione in rialzo, il presidente non tema che i suoi elettori gli voltino le spalle. Come farà il falco Warsh a non far arrabbiare la colomba Trump? Una idea sembra averla: sostiene che l'intelligenza artificiale stia rappresentando uno shock positivo per l'economia statunitense, con effetti opposti a quelli della crisi mediorientale, quindi i tassi potrebbero non doversi alzare. Sarà vero? Di certo, Warsh nella sua prima uscita ufficiale in giugno ha fatto l'airone: non modificando i tassi, nei fatti ha seguito la medesima rotta da colomba di Powell, ma con le parole ha fatto il falco. E il dollaro ha invertito la sua rotta ribassista. Ma siamo solo all'inizio. Di certo l'equazione sarà: Trump più Warsh uguale incertezza sul dollaro, quindi sull'euro. Si prevedono mari mossi per Lagarde e colleghi. Buon vento a loro.

IL LIBRO CHE SMONTA IL MITO DELL'AUTENTICITÀ



*“Sii te stesso”
è un pessimo
consiglio:
il successo
premia chi sa
adattarsi,
leggere gli altri
e cambiare
comportamento
quando serve.*

 Egea

La moneta privata del potere

Stablecoin, dollaro digitale e conflitti di interesse entrano nel cuore della campagna di midterm. La politica crypto dell'amministrazione punta a rafforzare il dominio globale del dollaro, ma rischia di sacrificare trasparenza e stabilità finanziaria

di Brunello Rosa

Le elezioni di metà mandato di novembre non rappresentano una normale consultazione democratica. Sono, nella più semplice delle analisi, un referendum sulla capacità dell'architettura istituzionale della Repubblica americana di sopravvivere intatta a un secondo mandato di Donald Trump e, di conseguenza, sulla possibilità che l'ordine internazionale del dopoguerra continui ad avere negli Stati Uniti il suo principale artefice. La posta in gioco va ben oltre Washington: arriva fino a Ginevra, Pechino e Francoforte, oltre che sulle scrivanie operative di tutti i fondi sovrani che stanno rivalutando la propria esposizione agli asset denominati in dollari.

UNA SFIDA DECISIVA PER IL CONTROLLO DELLE ISTITUZIONI

In palio ci sono il controllo della Camera dei Rappresentanti, del Senato e di oltre trenta governatorati. La storia è notoriamente sfavorevole al partito del presidente in carica: il tasso di approvazione netto di Trump è pari a -18,4 punti percentuali, il livello più basso del suo secondo mandato, mentre la media dei sondaggi



BRUNELLO ROSA
Adjunct Professor,
SDA Bocconi School of
Management

nazionali registra un consenso del 39,1% contro un 57,5% di giudizi negativi. Data la sua bassa popolarità, Trump teme di perdere il controllo del Congresso e, per questo motivo, il suo team ha lavorato intensamente per ridisegnare i collegi elettorali (attraverso il redistricting), con l'obiettivo di mantenere la maggioranza in entrambe le Camere del Congresso.

LO SCENARIO DI UNA VITTORIA DEMOCRATICA

Che cosa accadrebbe se,

nonostante questi interventi strutturali, i Democratici riuscissero comunque a riconquistare la Camera e, potenzialmente, anche il Senato? L'analisi offre pochi motivi di rassicurazione. Trump non ha mai riconosciuto una sconfitta elettorale come un esito legittimo e le garanzie istituzionali che impedirono il sovvertimento del risultato del 2020 si sono nel frattempo sensibilmente indebolite. Ciò che invece si può affermare con precisione è che una Camera controllata dai Democratici acquisirebbe immediatamente il potere di avviare indagini parlamentari su un'amministrazione i cui conflitti di interesse appaiono, sotto ogni parametro storico, di dimensioni eccezionali.

CRIPTOVALUTE E CONFLITTI DI INTERESSE

Nessun ambito evidenzia questi conflitti più di quello delle criptovalute. La dichiarazione patrimoniale annuale di Trump, pubblicata a giugno, mostra oltre 1,4 miliardi di dollari di redditi derivanti da iniziative legate alle criptovalute nel corso del 2025, tra cui più di 500 milioni provenienti da World Liberty Financial e 635 milioni dalla vendita della sua meme coin TRUMP. Trump ha inoltre incassato oltre 196 milioni di dollari dalla cessione di una partecipazione in Stablecoin Holdco, la società controllante dell'attività legata alla stablecoin USD1 di World Liberty Financial. Il conflitto di interessi è evidente e strutturale:

LE ELEZIONI DI MIDTERM NON RAPPRESENTANO UNA NORMALE CONSULTAZIONE DEMOCRATICA, MA UN REFERENDUM SULLA TENUTA DELLE ISTITUZIONI AMERICANE

mentre il presidente accumulava queste partecipazioni, la sua amministrazione riscriveva contemporaneamente la politica federale sulle criptovalute, sostenendo e promulgando il GENIUS Act, riducendo le attività di controllo del Dipartimento di Giustizia e della Securities and Exchange Commission (SEC) e promuovendo gli Stati Uniti come centro globale del business delle criptovalute.

Il GENIUS Act, in termini geopolitici, è molto più di un semplice strumento di regolamentazione nazionale. L'amministrazione statunitense lo presenta esplicitamente come un mezzo per garantire il mantenimento della supremazia globale del dollaro e rafforzare la domanda di titoli del Tesoro americano. Il meccanismo è tanto semplice quanto efficace: la legge impone che le riserve a garanzia delle stablecoin destinate ai pagamenti siano costituite esclusivamente da liquidità, depositi bancari, operazioni pronti contro termine oppure titoli del Tesoro con una scadenza residua non superiore a 93 giorni. In questo modo, la crescita futura delle stablecoin viene direttamente collegata a un aumento della domanda di titoli di Stato a breve termine.

Nel novembre 2025 il 99% di tutte le stablecoin in circolazione era denominato in dollari e una parte consistente del loro utilizzo riguardava gli utenti dei mercati emergenti. In alcune aree dell'America Latina, dell'Africa e del Medio Oriente, i flussi di stablecoin

hanno raggiunto un valore pari al 7-8% del PIL, alimentando un processo di "dollarizzazione digitale" che rafforza la presenza internazionale del dollaro proprio nelle regioni in cui la Cina sta cercando di espandere il ruolo del renminbi.

IL DOLLARO DIGITALE E I RISCHI PER LA STABILITÀ FINANZIARIA

L'argomento relativo alla domanda di titoli del Tesoro è altrettanto significativo. I principali emittenti di stablecoin detengono già ingenti quantità di debito pubblico americano a breve termine: a marzo 2026 le riserve di Tether comprendevano circa 117 miliardi di dollari in Treasury Bills, mentre il fondo di riserva di Circle possedeva circa 67 miliardi di dollari in attività equivalenti. Questo dato assume particolare rilievo perché la quota di titoli del Tesoro detenuta da investitori stranieri è scesa a circa il 30%, rispetto al picco superiore al 50% registrato durante la crisi finanziaria globale. Parallelamente, le banche centrali hanno accelerato gli acquisti di oro, aggiungendo soltanto nel primo trimestre del 2026 ben 244 tonnellate di metallo prezioso, il ritmo trimestrale più elevato degli ultimi anni.

In termini strettamente funzionali, gli emittenti di stablecoin stanno quindi colmando una lacuna strutturale nella domanda di debito sovrano americano. L'obbligo previsto dal GENIUS Act di detenere riserve in titoli del Tesoro rappresenta, dal punto di vista di Washington, uno

strumento per convogliare il capitale privato delle criptovalute al servizio della gestione del debito pubblico.

Tuttavia, questo impianto sembra trascurare quasi completamente il tema della stabilità finanziaria. Il CLARITY Act, già approvato dalla Camera e destinato all'esame del Senato dopo la pausa del Labor Day, introduce infatti un quadro regolatorio particolarmente leggero che, secondo i critici, lascia ampie aree dell'industria delle criptovalute sostanzialmente prive di controllo e contiene lacune capaci di indebolire le tutele dell'intero sistema finanziario.

UN CONGRESSO DEMOCRATICO CAMBIEREBBE GLI EQUILIBRI

Una Camera controllata dai Democratici modificherebbe radicalmente lo scenario descritto. I poteri d'indagine parlamentare sulle attività del Tesoro, sui conflitti di interesse legati alle criptovalute e sulle possibili violazioni del diritto di voto diventerebbero immediatamente operativi. Anche l'iter legislativo al Senato, compreso quello del CLARITY Act, si svolgerebbe in un contesto negoziale completamente diverso, nel quale potrebbero tornare al centro del dibattito norme etiche volte a impedire agli eletti di trarre profitto dagli asset che sono chiamati a regolamentare, insieme a una maggiore attenzione per la stabilità finanziaria.

Più in generale, sul piano della politica monetaria e delle valute digitali, un approccio più equilibrato rafforzerebbe la credibilità istituzionale degli Stati Uniti nei confronti dei partner internazionali, la cui collaborazione resta indispensabile affinché il dollaro possa continuare a mantenere la propria posizione dominante attraverso strumenti che vadano oltre il solo sviluppo delle stablecoin private.

IL GENIUS ACT PUNTA A RAFFORZARE IL DOMINIO GLOBALE DEL DOLLARO, MA RISCHIA DI FAR CRESCERE IL MERCATO DELLE STABLECOIN SENZA AFFRONTARE I PROBLEMI DI STABILITÀ FINANZIARIA

La sicurezza scaricata sugli alleati

Dalla NATO all'America Latina, dalla guerra in Iran alle nuove tecnologie militari, la difesa americana cambia linguaggio e priorità. Ma il passaggio dal burden-sharing al burden-shifting può incrinare consenso interno e rapporti con gli alleati

di **Andrea Gilli**

Gli Stati Uniti arrivano alle elezioni di metà mandato con importanti cambiamenti adottati su questioni di sicurezza e difesa. Difficile dire se e quanto queste peseranno dal punto di vista elettorale. Solitamente, la politica interna, e soprattutto le questioni economiche, hanno maggiore importanza, ma le decisioni prese in questi due anni in chiave di difesa ed esteri potrebbero alienare parte della base elettorale dell'Amministrazione che, in caso di sconfitta, si vedrebbe inoltre più limitata nel proseguire proprio alcune delle sue attuali politiche.

GLI ALLEATI CHIAMATI A FARE DI PIÙ

In primo luogo, uno dei temi più importanti, e controversi, promossi dall'attuale amministrazione riguarda il passaggio da burden-sharing a burden-shifting: gli Alleati degli Stati Uniti non devono più solo sobbarcarsi parte del costo della loro difesa, ma oltre ad assolverlo in toto, sono anche chiamati a contribuire maggiormente alla sicurezza collettiva. Elegante nella teoria, più complesso nella pratica, di sicuro il tema è attraente per parte dell'elettorato americano, ma la sua declinazione più



ANDREA GILLI

*Lecturer di Studi Strategici,
University of St Andrews e
Associate Fellow IEP@Bocconi*

recente potrebbe costare dei voti importanti: i cittadini americani con radici italiane, inglesi, danesi e dell'Europa centro-orientale sono tutt'altro che entusiasti da quanto visto in questi due anni, tra minacce dirette (Danimarca) o indirette (Europa) ai loro Paesi di origine, attacchi ai rispettivi governi, incluso il Papa e soprattutto un messaggio non entusiasmante: la sicurezza di questi Paesi non è priorità del governo degli Stati Uniti.

LA HEMISPHERIC DEFENSE

Gli Stati Uniti hanno poi lanciato, con la loro National Security Strategy, il concetto di Hemispheric defense, volta a massimizzare la sicurezza dell'emisfero americano. Da una parte, ciò ha creato preoccupazione in Asia dove il messaggio, ambiguo, pareva segnalare meno attenzione verso la stabilità regionale. Dall'altra, altri hanno letto il passaggio come un ritorno all'imperialismo americano in America Centrale e Meridionale. In questo caso, parte dell'elettorato latino, già deluso dalle politiche migratorie dell'amministrazione, è rimasto perplesso per l'operazione militare contro il Venezuela che ha mirato a rimuoverne la leadership senza intaccare il regime. Ciò potrebbe pesare in alcuni distretti elettorali.

I CONFLITTI

L'Amministrazione Trump si è inoltre preoccupata di numerosi conflitti, con risultati alterni. Da una parte, l'Amministrazione non è riuscita a portare la pace tra Russia e Ucraina che aveva promesso. Dall'altra, l'amministrazione è intervenuta due volte in Iran senza riuscire a raggiungere un accordo realisticamente di lunga durata – anzi, le iniziali bozze di accordo sono peggiorative di quanto raggiunto sotto Obama. Le minoranze di origine ucraina difficilmente voteranno per Trump. Più complessa la questione della diaspora iraniana che però, probabilmente, avrebbe preferito un rovesciamento del regime.

LE DECISIONI PRESE IN QUESTI DUE ANNI IN CHIAVE DI DIFESA ED ESTERI POTREBBERO ALIENARE PARTE DELLA BASE ELETTORALE DELL'AMMINISTRAZIONE

LA SFIDA DELLE NUOVE TECNOLOGIE NELLA DIFESA

Le guerre in Ucraina, prima, e in Iran, dopo, hanno però mostrato anche il crescente ruolo delle nuove tecnologie in conflitti armati: dai droni allo spazio, dall'intelligenza artificiale ad armi ad energia diretta, passando per una trasformazione della base industriale militare, che l'attuale Amministrazione vorrebbe favorire, puntando ad aziende digitali e dinamiche, come Palantir e Anduril, anziché appoggiarsi ai colossi tradizionali, come Lockheed Martin e Northrop Grumman. Di sicuro, le politiche adottate dall'Amministrazione in questo ambito avranno anche conseguenze elettorali. Da una parte, va dato atto al Presidente Trump di aver dato enorme importanza ad aziende innovative nel campo difesa e di aver cercato – bisogna vedere ancora con quali risultati – di rafforzare le supply-chain del settore. Dall'altra, alcuni di questi messaggi vanno contro le aziende tradizionali, che hanno anche un numero di lavoratori nettamente superiore alle altre, mentre i tentativi di reindustrializzare l'America, partendo dalla difesa e dai dazi, non sembrano aver avuto particolare successo – almeno finora.

IL GIUDIZIO DEGLI ELETTORI

Gli elettori sono chiamati a valutare quanto visto finora, tra dichiarazioni, iniziative e risultati. A dichiarazioni funamboliche e spesso discutibili, l'amministrazione ha affiancato iniziative importanti e condivise (la riforma del procurement militare, il ruolo delle nuove tecnologie, la resilienza delle supply-chain) che però hanno poi fatto i conti con operazioni discutibili e discusse, in primis la guerra contro l'Iran che è riuscita a mettere d'accordo i più sul fatto che sia stata concepita male ed eseguita peggio.

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

LET'S LEAD THE FUTURE

Discover our MBAs



www.sdabocconi.it/mbas

Il commercio come arma

Se Washington continuerà a usare i dazi come leva geopolitica, l'ordine costruito sulle regole multilaterali lascerà sempre più spazio ai rapporti di forza

di **Leonardo Borlini**

Quando gli americani voteranno alle elezioni di midterm del 2026, non sceglieranno soltanto la composizione del Congresso. Decideranno anche quale idea di ordine economico internazionale continuerà a guidare la prima potenza mondiale. Dietro la battaglia elettorale si gioca infatti una partita molto più ampia: quella sul futuro del sistema commerciale globale e sul ruolo del diritto internazionale come limite all'esercizio della potenza. La seconda amministrazione Trump ha trasformato la politica commerciale da strumento economico a leva di politica estera. I dazi non sono più utilizzati soltanto per proteggere industrie nazionali o correggere squilibri commerciali, ma diventano strumenti di pressione diplomatica, sicurezza nazionale e persino influenza politica. L'accesso al mercato americano viene concepito come una risorsa negoziale da utilizzare nei confronti di alleati e rivali indistintamente. È una trasformazione profonda, che rompe con il paradigma costruito dagli Stati Uniti stessi nel secondo dopoguerra. Per oltre settant'anni Washington è stata il principale promotore di un sistema commerciale fondato su

regole multilaterali, prevedibilità e riduzione progressiva delle barriere tariffarie. Oggi quello stesso Paese tende invece a privilegiare decisioni unilaterali, negoziazioni bilaterali e strumenti emergenziali.

LA CENTRALITÀ DEI POTERI D'EMERGENZA

Il cambiamento è giuridicamente ancora più significativo che economicamente. Le nuove misure tariffarie vengono spesso giustificate ricorrendo a norme pensate per fronteggiare emergenze nazionali o minacce alla sicurezza, come l'International Emergency Economic Powers Act (IEEPA) e la Section 232 del Trade Expansion Act. L'eccezione diventa così la regola. La sicurezza nazionale, tradizionalmente limite circoscritto alle regole del commercio internazionale, si trasforma nella chiave interpretativa dell'intera politica commerciale americana. Gli stessi autori dei due saggi pubblicati sull'*American Journal of International Law* sottolineano come questa evoluzione rappresenti una rottura senza precedenti sia rispetto alla prassi costituzionale americana sia rispetto all'ordinamento commerciale multilaterale. La conseguenza è una crescente



LEONARDO BORLINI

*Professore ordinario di diritto internazionale,
Università Bocconi*

tensione tra diritto interno e diritto internazionale. Sul piano domestico, diversi ricorsi contestano che il Presidente disponga di un potere così ampio nell'imporre dazi senza un intervento esplicito del Congresso. Sul piano internazionale, molte delle nuove tariffe risultano difficilmente conciliabili con gli obblighi assunti dagli Stati Uniti nell'Organizzazione Mondiale del Commercio, fondata proprio sul principio di non discriminazione e sulla limitazione delle misure unilaterali.

QUANDO IL COMMERCIO NON RIGUARDA PIÙ SOLO IL COMMERCIO

Ma il dato forse più rilevante è un altro. La politica commerciale americana non distingue più nettamente tra commercio, politica estera e sicurezza. Dazi contro chi importa petrolio venezuelano, minacce tariffarie legate alla guerra in Ucraina, misure giustificate da flussi migratori o traffico di fentanyl mostrano come il commercio venga utilizzato per perseguire

**L'ACCESSO AL MERCATO AMERICANO VIENE
CONCEPITO COME UNA RISORSA NEGOZIALE
DA UTILIZZARE NEI CONFRONTI DI ALLEATI E
RIVALI INDISTINTAMENTE**

LE ELEZIONI DI MIDTERM COSTITUIRANNO UN REFERENDUM IMPLICITO SULLA SOSTENIBILITÀ POLITICA DELLA STRATEGIA "AMERICA FIRST"

obiettivi estranei agli scambi economici. È una logica di "weaponization of trade", nella quale gli strumenti commerciali diventano parte integrante della competizione geopolitica. Per l'Europa questa evoluzione non è un problema teorico. L'Unione europea fonda gran parte della propria strategia economica sull'esistenza di regole prevedibili e istituzioni multilaterali. Se il principale architetto di quell'ordine decide invece di sostituire le regole con rapporti di forza e accordi bilaterali, anche Bruxelles è costretta a ripensare la propria

politica commerciale, industriale e tecnologica. Non è un caso che negli ultimi anni l'Europa abbia rafforzato strumenti di difesa commerciale, meccanismi anti-coercizione e politiche di autonomia strategica.

UNA SCELTA CHE RIGUARDA IL FUTURO DELL'ORDINE ECONOMICO INTERNAZIONALE

In questo senso, le elezioni di midterm rappresentano molto più di una verifica sul consenso del Presidente. Costituiranno un referendum implicito sulla sostenibilità politica della strategia "America First". Un

Congresso più ostile potrebbe limitare l'espansione dei poteri presidenziali o favorire un ritorno a un approccio maggiormente cooperativo. Al contrario, una conferma politica rafforzerebbe l'idea che il commercio internazionale sia ormai destinato a essere governato sempre meno dal diritto e sempre più dalla forza negoziale degli Stati. Per decenni il commercio internazionale è stato considerato uno strumento di integrazione. Oggi rischia di diventare un terreno permanente di competizione strategica. Le divisioni dell'America non ridefiniscono soltanto la politica americana: stanno riscrivendo le regole del commercio mondiale. Ed è per questo che il voto di novembre, pur svolgendosi nelle urne degli Stati Uniti, produrrà effetti ben oltre Washington.

AUGMENTED READS:

IL LIBRO EVOLVE, LA LETTURA DIVENTA UN'ESPERIENZA

La profondità della pagina scritta incontra le possibilità del digitale, dando vita a percorsi aumentati che arricchiscono i contenuti con strumenti interattivi, multimediali e su misura.



Il prezzo dell'appeasement

Accettare deroghe alle regole del WTO può ridurre le tensioni nell'immediato, ma rischia di legittimare la pressione commerciale come strumento politico. L'Europa si trova davanti a una scelta destinata a pesare ben oltre il negoziato con Washington

di **Claudio Dordi**

"Vi è stata offerta la scelta tra la guerra e il disonore. Avete scelto il disonore e avrete la guerra". Winston Churchill pronunciò queste parole il 5 ottobre 1938, all'indomani degli Accordi di Monaco, condannando la politica di appeasement adottata dal Governo britannico. Quasi novant'anni dopo, il contesto giuridico è completamente cambiato. Il dilemma di fondo, però, è rimasto lo stesso. Le concessioni offerte in risposta alla coercizione possono ridurre le tensioni nell'immediato, ma non eliminano necessariamente l'incentivo a continuare a esercitare pressioni.

I DAZI COME STRUMENTO GEOPOLITICO

I recenti sviluppi nelle relazioni commerciali transatlantiche illustrano bene questo dilemma. Gli Stati Uniti hanno progressivamente trasformato i dazi da strumenti di politica commerciale a strumenti di negoziazione geopolitica. Anziché perseguire gli obiettivi tradizionalmente riconosciuti dal diritto dell'OMC – tra cui contrastare pratiche commerciali sleali e tutelare salute pubblica, ambiente e sicurezza nazionale



CLAUDIO DORDI
*Professore associato di diritto internazionale,
Università Bocconi*

– i dazi vengono sempre più utilizzati per promuovere obiettivi strategici più ampi, come la sicurezza economica, la politica industriale, la resilienza delle catene di approvvigionamento e la leva geopolitica. I dazi sono così passati dalla periferia del diritto commerciale al centro delle relazioni internazionali contemporanee. Questa trasformazione ha modificato anche l'equilibrio costituzionale interno degli Stati Uniti. Sebbene la Costituzione

attribuisca al Congresso il potere di disciplinare il commercio estero e imporre dazi doganali, la seconda Amministrazione Trump ha fatto ampio ricorso ai poteri dell'esecutivo, in particolare all'International Emergency Economic Powers Act del 1977 (IEEPA), per imporre dazi generalizzati a quasi tutti i partner commerciali. Nel febbraio 2026, la Corte Suprema degli Stati Uniti ha stabilito che l'IEEPA non autorizzava l'imposizione di dazi e ha ordinato il rimborso di quelli riscossi illegittimamente. L'Amministrazione ha quindi abbandonato i dazi generalizzati basati sull'emergenza, ricorrendo ad altre basi normative: un utilizzo temporaneo della Section 122 (che autorizza sovrattasse alle importazioni fino al 15% per un massimo di 150 giorni, successivamente anch'essa invalidata dai tribunali), il mantenimento della Section 232 (che consente dazi sulle importazioni considerate una minaccia alla sicurezza nazionale) per misure settoriali e un crescente ricorso alla Section 301 (che autorizza misure commerciali unilaterali contro atti, politiche o pratiche straniere ritenute discriminatorie o irragionevoli). È cambiata la base giuridica, non la funzione strategica dei dazi.

LA RISPOSTA DELL'UNIONE EUROPEA

Anziché insistere sulle conseguenze giuridiche delle misure tariffarie statunitensi, l'Unione europea ha scelto di negoziare un accordo

**I DAZI SONO PASSATI DALLA PERIFERIA
DEL DIRITTO COMMERCIALE AL CENTRO
DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI
CONTEMPORANEE**

politico con gli Stati Uniti. Il Regolamento (UE) 2026/1455, che dà attuazione a tale intesa, lo presenta come uno strumento per rafforzare il partenariato transatlantico, ripristinare la certezza negli scambi bilaterali e riaffermare l'impegno dell'Unione nei confronti del sistema commerciale multilaterale. Tuttavia, il regolamento concede contemporaneamente un trattamento tariffario preferenziale esclusivamente agli Stati Uniti, nonostante l'assenza di un accordo di libero scambio globale e l'esclusione di settori rilevanti come acciaio e alluminio. Il regolamento pone quindi una questione fondamentale sotto il profilo dell'OMC. Concedendo preferenze tariffarie esclusivamente agli Stati Uniti, si discosta infatti dal principio della nazione più favorita (MFN) sancito dall'articolo I del GATT. Poiché tali preferenze sono ammesse solo nell'ambito di unioni doganali o accordi di libero scambio ai sensi dell'articolo XXIV del GATT, il fondamento giuridico dell'intesa appare difficilmente conciliabile con il diritto dell'OMC.

UN COMPROMESSO CHE INDEBOLISCE IL SISTEMA MULTILATERALE

Il paradosso è ancora più evidente. L'Unione europea non si è limitata a negoziare con gli Stati Uniti. Ha modificato il proprio ordinamento giuridico per adattarsi a dazi incompatibili con il diritto dell'OMC e che la stessa Corte Suprema statunitense aveva giudicato illegittimi. Invece di rafforzare la posizione giuridica dalla quale aveva sempre difeso il sistema commerciale multilaterale, l'Unione l'ha indebolita. Premiando la pressione tariffaria unilaterale con un accesso preferenziale al mercato, ha conferito legittimità politica a una strategia tariffaria giuridicamente viziata in entrambi gli ordinamenti. Questa strategia, inoltre, non ha

raggiunto l'obiettivo dichiarato. Lo stesso Regolamento (UE) 2026/1455 prevede la possibilità che il compromesso politico fallisca, attribuendo alla Commissione il potere di sospendere le concessioni qualora gli Stati Uniti si discostino dalla Dichiarazione congiunta. Gli sviluppi successivi hanno confermato tali timori. L'accordo politico non ha impedito agli Stati Uniti di minacciare nuovi dazi. Più recentemente, il presidente Trump ha avvertito che i Paesi europei intenzionati a introdurre imposte sui servizi digitali – formalmente applicabili anche oltre le imprese statunitensi, ma percepite a Washington come rivolte contro le piattaforme digitali americane – sarebbero stati colpiti da nuovi dazi, nonostante l'accordo stesso. Il controllo giurisdizionale ha modificato il fondamento giuridico dei dazi statunitensi, ma non il loro obiettivo strategico.

LA LEZIONE DI CHURCHILL

La principale sfida al sistema commerciale multilaterale non consiste più soltanto nell'adozione di dazi unilaterali. Risiede anche nella disponibilità di altre potenze commerciali ad adattare i propri ordinamenti giuridici per accoglierli. Se preservare la stabilità nel breve periodo richiede deroghe ai principi fondamentali del diritto dell'OMC, il costo di lungo periodo potrebbe superare i benefici immediati. L'avvertimento di Churchill non era rivolto ai giuristi del commercio internazionale. Eppure, coglie una lezione destinata a restare valida anche per il diritto economico internazionale. L'appeasement può acquistare una stabilità temporanea. Raramente elimina l'incentivo a continuare a esercitare pressioni. Come concluse Churchill il 5 ottobre 1938: "Vi è stata offerta la scelta tra la guerra e il disonore. Avete scelto il disonore e avrete la guerra".

LA DEMOCRAZIA PRENDE FORMA NEGLI SPAZI CHE ABITIAMO



**Città ed edifici
possono
diventare luoghi
in cui i cittadini
si riappropriano
della politica.**

**IL LAVORO NON MANCA.
LA VERA SFIDA È RENDERLO
FONTE DI BENESSERE
E FUTURO.**





Perché accettiamo ciò che non scegliamo

Contrariamente a quanto si crede, non è la scelta in sé a determinare l'impegno di una persona nei confronti di un compito o di un obiettivo. Una serie di esperimenti dimostra che il fattore decisivo è l'accettazione: la percezione che una decisione sia definitiva, legittima e sia parte integrante del proprio modo di agire

di Kurt Paul Munz

Ogni manager conosce bene questa situazione. C'è un progetto che nessuno vuole e che ha bisogno di un responsabile. Un collega va in congedo e qualcuno deve assorbitne il carico di lavoro. Una riorganizzazione assegna a un team un portafoglio di attività che non aveva mai chiesto. Nessuno si offre volontario, ma il lavoro va comunque fatto. E va fatto con lo stesso entusiasmo che ci sarebbe

stato se qualcuno si fosse fatto avanti.

IL RUOLO DECISIVO DELL'ACCETTAZIONE

Una nuova ricerca suggerisce che ciò che trasforma un incarico accettato con riluttanza in un impegno autentico non è la capacità di "venderlo" bene. È il fatto che la persona lo accetti. Per decenni, gli psicologi hanno osservato che le persone tendono

ad affezionarsi di più agli esiti che scelgono personalmente. Scegli un lavoro, un'auto o una vacanza, e inizi a notarne i pregi e a perdonarne i difetti. È un modo ordinato per ridurre il disagio di aver scelto qualcosa di imperfetto. In un articolo pubblicato su *Psychological Review* e discusso su *Harvard Business Review* con **Adam Eric Greenberg** e **Vicki Morwitz**, mostriamo che potrebbe non essere la scelta in sé a guidare

davvero questo cambiamento. Attraverso sette esperimenti condotti su oltre 2.500 partecipanti, è emerso che le persone sviluppano un atteggiamento più positivo anche verso esiti che non hanno scelto — incarichi assegnati da un datore di lavoro, da un computer o persino dal lancio di una moneta — purché sia soddisfatta una condizione: che accettino quell'esito come definitivo.

ACCETTARE NON SIGNIFICA APPREZZARE

L'accettazione non coincide con il gradimento. È la sensazione che "questo è ciò che farò", che la questione sia risolta e non più negoziabile. Quando l'accettazione è alta, le persone tendono silenziosamente a ridimensionare gli aspetti negativi di un incarico e a coglierne i lati positivi. Quando è bassa, temporeggiano, resistono e restano coinvolte solo a metà. Questo rende l'accettazione una variabile che vale la pena gestire, e i nostri studi indicano tre modi per rafforzarla.

Offrire una libertà reale, anche se circoscritta. In generale, le persone accettano più facilmente gli esiti che hanno scelto. Per questo, la percezione di avere una scelta continua a contare molto. Nei nostri esperimenti, inoltre, anche la sensazione simbolica di aver avuto voce in capitolo portava le persone a giudicare più favorevolmente un'opzione assegnata. Non sempre è possibile offrire una scelta sul "che cosa", ma quasi sempre si può offrirla sul "come": la sequenza, i tempi, il metodo. Un manager che introduce un nuovo software obbligatorio non può rendere facoltativa l'adozione, ma lasciare



KURT PAUL MUNZ

Assistant professor,
Dipartimento di marketing,
Università Bocconi

THE PAPER.

Bounded Rationalization: The Role of Acceptance in Postchoice and Postassignment Rationalization, di Kurt P. Munz, Adam Eric Greenberg e Vicki G. Morwitz

che ogni team decida come implementarlo gradualmente può trasformare la semplice conformità in senso di responsabilità.

QUANDO LA CHIAREZZA AIUTA L'IMPEGNO

Segnalare che la decisione è definitiva. I leader spesso attenuano le cattive notizie per apparire più premurosi: "Proviamo così per ora", "Ne riparleremo tra qualche mese". I nostri dati suggeriscono che questo approccio può ritorcersi contro. Quando le persone credono che un incarico possa ancora cambiare,

tengono un piede fuori dalla porta e non iniziano mai davvero a farsene una ragione. Quando invece un esito appare stabilito, lo accettano e si adattano. Se avete bisogno di impegno, resistete alla tentazione di lasciare le cose in sospeso. Soprattutto quando le notizie sono sgradite, la chiarezza è più gentile — o almeno più produttiva — dell'ambiguità.

Rendere il processo difendibile. Anche quando un esito non è negoziabile, le persone attribuiscono grande importanza al modo in cui ci si è arrivati. In uno studio, i partecipanti a cui era stata promessa una scelta e poi era stata revocata si rifiutavano di sviluppare un atteggiamento positivo verso lo stesso identico esito che altri, a cui era stato semplicemente assegnato, accettavano volentieri. La lezione pratica è definire aspettative realistiche su come vengono assegnati i compiti. Il lancio di una moneta può essere un modo perfettamente valido per decidere, se tutte le parti ritengono equa la procedura. Il risultato offre anche un avvertimento: concedere autonomia o libertà ai dipendenti può rafforzare il coinvolgimento, ma revocarla può generare resistenza.

COME COSTRUIRE CONSENSO SENZA FINGERE SCELTA

L'ironia è che le mosse a cui i manager ricorrono spesso — lasciare margini di ambiguità per sembrare gentili, oppure ridurre l'autonomia quando arriva un compito sgradito — possono indebolire proprio quell'accettazione che cercano di costruire. Il consenso non richiede che le persone scelgano il proprio lavoro, e nemmeno che lo apprezzino. Richiede che lo accettino. E questa accettazione può essere rafforzata con una dose di libertà autentica, un senso di definitività e un processo che le persone possano rispettare. Se questi elementi sono presenti, le persone si impegneranno anche in incarichi che non avrebbero mai scelto per sé.

CIÒ CHE TRASFORMA UN INCARICO ACCETTATO CON RILUTTANZA IN UN IMPEGNO AUTENTICO NON È LA CAPACITÀ DI "VENDERLO" BENE

Il profitto oltre le regole

La ricerca del valore per gli azionisti non genera automaticamente comportamenti illeciti. Ma sistemi di incentivi mal progettati, culture aziendali permissive e pressioni sui risultati possono rendere la violazione delle regole una scelta più probabile

di Gregorio Casoni

La massimizzazione del valore per gli azionisti ha a lungo orientato – e orienta – la corporate governance, fornendo un parametro per l'azione degli amministratori: la società deve essere gestita in modo da accrescere il valore del capitale loro affidato. Tuttavia, a determinate condizioni, tale criterio può assumere una diversa portata. Se applicata in modo estremo, la "shareholder value maximization"

può diventare una fonte di pressione per i manager, influenzandone il comportamento favorendo condotte illecite. In tale contesto, il rispetto della legge rischia di apparire non più quale presupposto dell'attività d'impresa, bensì quale ostacolo alla performance finanziaria.

È COLPA DEL PROFITTO?

Il mio paper *As Long As You Make Money* esamina il rapporto tra massimizzazione del valore

azionario e criminalità d'impresa. L'argomento è delimitato con cautela: il movente lucrativo, da solo, non spiega la condotta illecita. Il punto rilevante riguarda gli assetti di governance e gli incentivi che possono aumentare la probabilità di violazioni quando attribuiscono rilievo esclusivo ai risultati finanziari indipendentemente dai mezzi impiegati per conseguirli. L'analisi prende le mosse dai casi Enron e Wells Fargo.

ENRON E WELLS FARGO

Enron mostra come l'ossessione per la massimizzazione del prezzo delle azioni possa incidere sulla cultura aziendale. In quel caso, l'overperformance finanziaria divenne il principale indicatore di successo, incentivando pratiche contabili rischiose e rendendo accettabile la violazione delle regole quando necessaria per gli obiettivi imposti. Wells Fargo evidenzia una logica analoga a livello di filiale: obiettivi commerciali aggressivi spinsero i dipendenti a vendere più prodotti, e molti reagirono aprendo conti senza autorizzazione. Entrambi i casi mostrano come incentivi mal congegnati possano accrescere il rischio di illecito.

WHITE, GREY E BLACK HATS

Non tutti gli operatori economici però reagiscono allo stesso modo. Essi possono essere ricondotti a tre categorie: white hats, grey hats e black hats. I white hats tendono a rispettare obblighi giuridici ed etici anche quando ciò non è profittevole. I black hats sono più inclini alla violazione delle regole e meno condizionabili dai normali presidi di compliance. I grey hats occupano l'area intermedia: la loro condotta varia in funzione del contesto, dei sistemi premiali, della corporate culture, dei comportamenti dei colleghi e dell'effettività dei controlli interni. Questa tripartizione chiarisce il punto centrale: l'illecito nell'impresa spesso emerge dall'interazione tra incentivi organizzativi e propensione individuale a delinquere. Per alcuni agenti la violazione non costituisce mai un'opzione; per altri, lo è sempre; per la maggior parte, dipende dall'ambiente circostante. Il modello opera su tre livelli. A livello individuale si evidenziano bonus, prospettive di promozione, paura di fallire, minaccia di sanzioni come



GREGORIO CASONI,
PhD Student, Dipartimento di Studi giuridici, Università Bocconi

THE PAPER. As Long As You Make Money: An Inquiry Into the Criminogenic Effects of the Profit Motive, di Gregorio Casoni

fattori che possono orientare la condotta. A livello organizzativo, assumono rilievo cultura aziendale, leadership, canali di segnalazione e tolleranza verso la violazione di regole. A livello di mercato, la pressione dagli investitori e la competizione per il controllo societario possono intensificare la pressione verso risultati visibili. La connessione è essenziale: una massiccia remunerazione può incentivare l'assunzione di rischi; la cultura aziendale può normalizzarla; il mercato può far apparire irrazionali condotte più caute.

QUALI IMPLICAZIONI?

La conclusione è pratica, non radicale. La massimizzazione del

valore azionario non presenta, di per sé, profili patologici. Il problema sorge quando il profitto diviene la misura esclusiva del successo e l'organizzazione premia i risultati senza considerare le modalità con cui sono stati conseguiti. In tali condizioni, l'ossessione col profitto a tutti i costi può rendere più plausibile e accettabile la violazione delle regole, quando necessaria a raggiungere i risultati prefissati. La soluzione operativa discende da questa diagnosi. Le imprese dovrebbero allineare profitto e compliance prima che l'illecito si verifichi. Gli obiettivi devono essere sì ambiziosi, ma conseguibili mediante condotte lecite. I sistemi di remunerazione dovrebbero valutare, oltre ai risultati, anche i mezzi utilizzati per ottenerli. Le sanzioni interne devono essere proporzionate e prevedibili, così da ridurre la fear of failure. I canali di whistleblowing devono garantire una protezione effettiva a chi voglia segnalare irregolarità. Selezione e promozione dovrebbero valorizzare l'integrità e compliance, non soltanto la performance. Anche la cooperazione con le autorità di enforcement può aiutare le imprese a reagire agli illeciti prima di affidarsi alla sola punizione ex post.

GUARDARE AGLI INCENTIVI

L'obiettivo dovrebbe consistere nell'attrarre e trattenere i white hats, impedire ai black hats di occupare posizioni di influenza e predisporre incentivi capaci di orientare i grey hats verso condotte lecite. Il contributo offre dunque una cornice per comprendere come obiettivi imprenditoriali legittimi possano generare pressioni criminogene se combinati con incentivi mal disegnati, controlli deboli o culture troppo permissive. Guardare agli incentivi prima che l'illecito si realizzi consente di spiegare perché la compliance richieda più delle sole regole formali. L'obiettivo non è indebolire l'ambizione imprenditoriale, ma fare in modo che il perseguimento del profitto si realizzi nel rispetto delle "regole del gioco".

L'ILLECITO NELL'IMPRESA SPESSO EMERGE DALL'INTERAZIONE TRA INCENTIVI ORGANIZZATIVI E PROPENSIONE INDIVIDUALE A DELINQUERE



Se il destino si eredita

Il più grande studio mai realizzato in Brasile rivela che il reddito dei genitori e il territorio in cui si cresce continuano a influenzare profondamente le opportunità economiche delle generazioni successive

■ di **Andrea Costa**

Per decenni il Brasile è stato il simbolo di una contraddizione economica: una delle maggiori economie del mondo e, allo stesso tempo, uno dei Paesi più diseguali. Ma quanto pesa davvero il reddito dei genitori sul futuro dei figli? Quanto è

possibile scalare la piramide sociale? E quali territori offrono più opportunità di riscatto? A queste domande risponde un nuovo studio pubblicato sul *Review of Economics and Statistics*, il primo a utilizzare dati fiscali e amministrativi su larga scala per misurare la

mobilità intergenerazionale del reddito in un grande Paese in via di sviluppo. Il lavoro è firmato da **Diogo G. C. Britto** (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche Bocconi, CLEAN Unit for the Economic Analysis of Crime, INSPIRE) e **Paolo Pinotti** (Dipartimento di Scienze Sociali

e Politiche Bocconi, CLEAN Unit for the Economic Analysis of Crime, INSPIRE), insieme ad **Alexandre Fonseca** (Federal Revenue of Brazil), **Breno Sampaio** (Universidade Federal de Pernambuco) e **Lucas Warwar** (Stanford University). Il risultato principale è che in Brasile effettivamente il reddito dei genitori continua a determinare in modo molto forte il destino economico dei figli. "Un aumento di 10 percentili nella posizione dei genitori nella distribuzione del reddito è associato, in media, a un aumento di 5,5 percentili nella posizione dei figli", spiega Paolo Pinotti.

In altre parole, salire di dieci posizioni nella distribuzione dei redditi dei genitori si traduce mediamente in un avanzamento di oltre cinque posizioni per i figli una volta adulti. È una delle evidenze più nette di persistenza delle disuguaglianze osservate a livello internazionale.

IL SOGNO DELL'ASCENSORE SOCIALE SI FERMA AI PIANI BASSI

Per arrivare a queste conclusioni, i ricercatori hanno ricostruito le storie economiche di circa 1,3 milioni di figli nati tra il 1988 e il 1990, collegandoli ai rispettivi genitori attraverso registri fiscali, anagrafici e dati sul lavoro. Una sfida enorme, resa ancora più complessa dall'elevato peso dell'economia informale brasiliana.

Circa un terzo dell'economia del Paese sfugge infatti ai registri amministrativi. Per superare



DIOGO G. C. BRITTO

Assistant professor del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università Bocconi



PAOLO PINOTTI

Full professor del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università Bocconi

questo ostacolo, il team ha sviluppato modelli di machine learning capaci di stimare i redditi non osservati utilizzando dati censuari e indagini campionarie.

I risultati mostrano un sistema sociale estremamente rigido. Solo il 2,5% dei figli nati nelle famiglie più povere riesce a raggiungere il quintile più ricco della popolazione, mentre quasi la metà resta intrappolata nella stessa fascia di reddito dei genitori. Al contrario, quasi un figlio su due nato nel quintile più ricco rimane ai vertici della distribuzione anche da adulto.

DAL QUINTILE PIÙ POVERO AL PIÙ RICCO

Figli nati nel 20% più povero

- Restano nel 20% più povero: 46,1%

- Salgono ai livelli intermedi: 51,4%

- Arrivano nel 20% più ricco: 2,5%

I dati mostrano insomma una relazione quasi perfettamente lineare tra posizione economica dei genitori e posizione economica dei figli. Più in alto si nasce, più in alto si rimane.

PIÙ IMMOBILI DEGLI STATI UNITI E DELL'EUROPA

Per misurare quanto il reddito dei genitori influenzi quello dei figli, gli economisti utilizzano il cosiddetto coefficiente di persistenza intergenerazionale. Il valore può andare da zero a uno: più è vicino a zero, più il destino economico dei figli è indipendente da quello dei genitori; più si avvicina a uno, più ricchezza e povertà tendono a trasmettersi da una generazione all'altra.

Nel caso del Brasile, gli autori stimano un coefficiente pari a 0,55, uno dei valori più elevati mai osservati nei Paesi per cui esistono dati comparabili. In pratica, oltre metà del vantaggio o dello svantaggio economico associato alla posizione dei

UN INCREMENTO DI 10 PERCENTILI NEL RANGO DI REDDITO DEI GENITORI È ASSOCIATO, IN MEDIA, A UN INCREMENTO DI 5,5 PERCENTILI NEL RANGO DI REDDITO DEI FIGLI

genitori continua a riflettersi nella posizione raggiunta dai figli da adulti.

MOBILITÀ SOCIALE: CONFRONTO INTERNAZIONALE

Gli studiosi della mobilità sociale poi utilizzano spesso una rappresentazione nota come Great Gatsby Curve, dal titolo del celebre romanzo di F. Scott Fitzgerald. La curva mostra una relazione apparentemente paradossale: nei Paesi dove le disuguaglianze di reddito sono più elevate, le possibilità di migliorare la propria condizione sociale tendono a essere più basse. In altre parole, quanto più una società è disuguale, tanto più il punto di partenza familiare finisce per determinare il punto di arrivo. Il Brasile rappresenta quasi un caso da manuale di questa relazione.

LE DISUGUAGLIANZE DI GENERE E RAZZA

Lo studio mostra inoltre che il peso delle origini non è uguale per tutti. Le donne nate in famiglie con lo stesso reddito dei coetanei maschi finiscono mediamente 14 posizioni più in basso nella distribuzione del reddito individuale. Gran parte di questo divario è spiegato dalle differenze nel mercato del lavoro.

Ancora più significativo è il dato relativo alla razza. Diogo Britto: "I figli non bianchi si collocano, in media, 7 percentili al di sotto dei figli bianchi con lo stesso reddito familiare".

I figli non bianchi cresciuti in famiglie con identiche condizioni economiche rispetto ai bianchi

THE PAPER.

Intergenerational Mobility in the Land of Inequality, di Diogo G. C. Britto, Alexandre Fonseca, Paolo Pinotti, Breno Sampaio, Lucas Warwar

raggiungono in media posizioni inferiori nella scala dei redditi. Il divario si riflette anche nell'accesso all'istruzione, nelle professioni prestigiose e nei tassi di gravidanza adolescenziale.

DOVE SI NASCE CONTA QUASI QUANTO CHI SONO I TUOI GENITORI

Le differenze territoriali in termini di opportunità sono enormi. Nelle regioni più dinamiche del Sud e del Centro-Ovest, i figli delle famiglie povere riescono a raggiungere livelli di reddito molto superiori rispetto a quelli registrati nel Nord e nel Nord-Est del Paese. A sorpresa, non sono necessariamente le grandi metropoli come San Paolo o Rio de Janeiro a offrire le migliori prospettive di mobilità. Alcune aree rurali del Sud, storicamente popolate da immigrati europei, e regioni agricole trainate dal boom della soia mostrano risultati migliori. C'è un vero e proprio "corridoio" di alta mobilità che attraversa gli Stati di Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

I LUOGHI POSSONO CAMBIARE IL DESTINO

Passando all'analisi dei trasferimenti familiari, gli autori hanno confrontato fratelli che si sono trasferiti in età diverse, stimando quanto conti crescere in un territorio più favorevole.

"Chi si trasferisce converge gradualmente verso il livello di reddito dei residenti permanenti dell'area di destinazione, a un tasso del 2,4% per ogni anno di esposizione durante l'infanzia", aggiunge Pinotti.

Tradotto: ogni anno trascorso da bambini in una zona con maggiori opportunità migliora significativamente i risultati economici futuri. Secondo le stime, oltre la metà delle differenze osservate tra regioni è dovuta a veri e propri effetti di luogo, non semplicemente alle caratteristiche delle famiglie che vi abitano.

SPEZZARE IL CICLO DELLA DISUGUAGLIANZA

Lo studio non racconta soltanto la storia di un Paese caratterizzato da profonde disuguaglianze. Offre anche una nuova metodologia per misurare la mobilità sociale nei contesti in cui l'economia informale è molto diffusa, una realtà che riguarda gran parte dell'America Latina, dell'Africa e di molte economie emergenti.

Si è visto chiaramente che le opportunità non dipendono soltanto dal talento individuale. Dipendono dalla famiglia, dalla scuola, dal quartiere e dalla regione in cui si cresce. In Brasile, oggi, questi fattori continuano a esercitare un'influenza straordinariamente forte.

E proprio per questo, concludono gli autori, investire nella qualità dell'istruzione e nei territori più svantaggiati potrebbe essere una delle leve più efficaci per spezzare il ciclo della disuguaglianza che si trasmette di generazione in generazione.

**I FIGLI NON BIANCHI SI COLLOCANO,
IN MEDIA, 7 PERCENTILI AL DI SOTTO
DEI FIGLI BIANCHI CON LO STESSO
REDDITO FAMILIARE**

Bocconi

*Quando trovavo i tuoi
appunti sparsi per camera*



*E ora voglio
vedere decollare
la tua startup*

We made it

Ci sono modi di sostenere uno studente che solo un fratello può conoscere. Il nostro è dare a ogni talento l'occasione di esprimersi, offrendo un supporto economico a un terzo dei nostri iscritti.

Il paradosso della doppia transizione

Digitale e sostenibilità dovrebbero correre insieme. Ma nelle PMI europee uno dei due "gemelli" sembra andare molto più veloce dell'altro

di Andrea Costa



Da anni Bruxelles ripete lo stesso mantra: il futuro dell'economia europea passa attraverso la twin transition, la doppia transizione digitale e verde. Da una parte l'intelligenza artificiale, il cloud e l'analisi dei dati; dall'altra l'efficienza energetica, l'economia circolare e la riduzione delle emissioni. Insieme dovrebbero rendere le imprese più innovative, resilienti e competitive. Sulla carta, sembra una combinazione perfetta, ma cosa succede quando questa teoria incontra la realtà quotidiana delle piccole e medie imprese europee? La risposta arriva da un nuovo studio firmato da **Nicoletta Corrocher** (ICRIOS – Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship, Università Bocconi) e **Maria Luisa Mancusi** (Dipartimento di Economia e Finanza, Università Cattolica del Sacro Cuore), pubblicato sulla rivista *Industry and Innovation*. Analizzando oltre 13.500 PMI di 27 Paesi europei, le autrici hanno messo alla prova una delle convinzioni più diffuse delle politiche industriali contemporanee: che digitale e sostenibilità, se adottati insieme, generino risultati economici superiori. Il verdetto è, forse, diverso da quello che ci si attenderebbe, perché il digitale funziona ma la sostenibilità, almeno nel breve periodo, molto meno. E soprattutto, i due percorsi non sembrano rafforzarsi a vicenda. È questo il cuore di quello che le autrici definiscono il "paradosso dei gemelli".

LA PROMESSA EUROPEA DELLA TWIN TRANSITION

Negli ultimi anni la Commissione Europea ha costruito una parte importante



NICOLETTA CORROCHER

Lecturer in Applied Economics, Research Fellow dell'ICRIOS, Università Bocconi

della propria strategia industriale attorno all'idea che tecnologie digitali e sostenibilità siano due facce della stessa medaglia. Sensori intelligenti, piattaforme cloud, blockchain e intelligenza artificiale dovrebbero aiutare le imprese a consumare meno energia, ridurre gli sprechi e monitorare meglio l'impatto ambientale delle proprie attività. L'idea di fondo è che il digitale accelera la sostenibilità e la sostenibilità rende più competitivo il digitale. Corrocher e Mancusi riconoscono che questa visione è ormai diventata centrale nel dibattito economico europeo: "Questi due processi – spesso definiti 'doppia transizione' – sono sempre più considerati come motori interdipendenti di competitività e sostenibilità". Eppure, quando si passa dalle strategie ai bilanci aziendali, il quadro cambia.

COSA RACCONTANO DAVVERO I DATI

Lo studio utilizza i dati del Flash Eurobarometer 486 della Commissione Europea, una delle più ampie indagini dedicate a PMI, startup e imprenditorialità. Le ricercatrici hanno esaminato il rapporto tra tre elementi: livello di digitalizzazione, impegno nella sostenibilità ambientale e crescita del fatturato. Il primo risultato non desta sorpresa: le imprese che investono nel digitale crescono di più. Come sintetizzano le autrici: "...La digitalizzazione è costantemente e positivamente associata alla crescita del fatturato, a conferma dell'idea che le competenze digitali rappresentino un importante fattore trainante delle prestazioni nel settore delle PMI". Dietro questa evidenza ci sono fenomeni ben noti: maggiore

THE PAPER.

The twins paradox. Digitalization, sustainability, and the growth of European SMEs, di Nicoletta Corrocher, Maria Luisa Mancusi

LE IMPRESE CHE INVESTONO IN PRATICHE AMBIENTALI NON MOSTRANO UNA CRESCITA DEL FATTURATO SIGNIFICATIVAMENTE SUPERIORE ALLE ALTRE

efficienza operativa, migliore gestione delle informazioni, processi più rapidi, nuovi modelli di business e una maggiore capacità di raggiungere clienti e mercati. In altre parole, il digitale continua a rappresentare uno dei più potenti acceleratori di crescita per le PMI europee.

LA SOSTENIBILITÀ NON BASTA

Se il risultato sul digitale conferma le aspettative, quello sulla sostenibilità invece è decisamente meno ovvio. Infatti, le imprese che investono in pratiche ambientali – dal risparmio energetico al riciclo dei materiali, fino allo sviluppo di prodotti sostenibili – non mostrano una crescita del fatturato significativamente superiore rispetto alle altre. Le autrici non usano giri di parole: "...l'adozione di pratiche di sostenibilità non sembra avere un effetto significativo sulla crescita del fatturato". Attenzione però: questo non significa che la sostenibilità non abbia valore. Significa piuttosto che i benefici economici sembrano manifestarsi su orizzonti temporali più lunghi. Migliore reputazione, maggiore fiducia degli stakeholder, minori rischi regolatori e maggiore resilienza sono vantaggi reali, ma raramente si traducono in un incremento immediato del fatturato. Per molte PMI, inoltre, la sostenibilità rimane un'attività

separata dal cuore della strategia aziendale: qualcosa da fare per rispettare norme, rispondere alle richieste dei clienti o migliorare l'immagine dell'impresa, più che un vero motore di crescita.

IL VERO PARADOSSO: I DUE GEMELLI NON COLLABORANO

La scoperta più interessante emerge quando si osservano le imprese che investono contemporaneamente in digitale e sostenibilità. Se la teoria della twin transition fosse pienamente confermata, queste aziende dovrebbero ottenere i risultati migliori. Ma non è ciò che emerge dall'analisi: "Non riscontriamo alcuna evidenza di complementarità significative. Perseguire entrambe le strategie contemporaneamente non si traduce in una performance superiore", spiegano le autrici. In pratica, un'impresa che combina investimenti digitali e ambientali non cresce più rapidamente di una che punta principalmente sul digitale.

UNA QUESTIONE DI RISORSE E COMPETENZE

La ricerca individua alcuni ostacoli strutturali all'implementazione di entrambe le strategie. Le imprese più piccole crescono meno. Le aziende che incontrano difficoltà di accesso ai finanziamenti registrano performance inferiori. E molti imprenditori devono affrontare carenze di competenze

tecniche e manageriali proprio nel momento in cui sono chiamati a gestire due cambiamenti complessi contemporaneamente. Per una PMI con risorse limitate, investire in cloud, cybersecurity, intelligenza artificiale, efficientamento energetico e nuovi prodotti sostenibili può significare trovarsi di fronte a sfide organizzative enormi. Non sorprende quindi che molte aziende scelgano di dare priorità agli investimenti con ritorni economici più immediati. E oggi, secondo i dati, questi investimenti sono soprattutto quelli digitali.

LE IMPLICAZIONI PER IMPRESE E POLICY MAKER

La digitalizzazione continua a rappresentare una leva fondamentale per la crescita delle imprese. Ma perché il binomio digitale-sostenibilità produca davvero valore, occorre superare una logica di interventi separati e costruire strategie integrate. Per i policy maker europei, invece, emerge la necessità di maggiore realismo. La doppia transizione non si realizza automaticamente. Richiede competenze, infrastrutture, finanziamenti e strumenti di accompagnamento specifici, soprattutto per le imprese più piccole. La vera sfida non è convincere le aziende a diventare digitali o sostenibili. È aiutarle a diventare entrambe le cose nello stesso momento. Per ora, conclude la ricerca, i due gemelli della trasformazione europea sembrano ancora camminare su strade parallele. E finché non inizieranno davvero a collaborare, la promessa della twin transition rischia di restare più forte nei documenti strategici che nei risultati economici delle imprese.



Il mondo oltre il muro

Dagli aiuti allo sviluppo alle missioni di pace, fino alle politiche migratorie, i Paesi occidentali stanno progressivamente riducendo il proprio impegno verso il Sud globale. Una trasformazione destinata ad avere conseguenze ben oltre i loro confini

■ di Kerim Can Kavakli

Fino alla metà degli anni 2010, i ricchi Paesi democratici dell'Occidente cercavano di migliorare la vita delle persone nel Sud globale in vari modi. Fornivano aiuti allo sviluppo, mediavano accordi di pace, dispiegavano forze di peacekeeping e accoglievano migranti e rifugiati. Un decennio dopo, ogni principale forma di coinvolgimento occidentale è in ritirata. Sebbene queste tendenze siano più visibili negli Stati Uniti sotto Donald Trump, si estendono ben oltre.

IL DECLINO DEGLI AIUTI ALLO SVILUPPO

Per decenni, il principale strumento dell'Occidente per affrontare la povertà nel Sud globale è stato l'aiuto allo sviluppo. Lo smantellamento del programma di aiuti statunitense da parte di Trump è ben noto: secondo l'OCSE, gli aiuti degli Stati Uniti si sono dimezzati in un solo anno, passando da circa 65 miliardi di dollari a 28 miliardi. Ma gli Stati Uniti non sono un caso isolato tra i donatori occidentali. Gli aiuti di Regno Unito, Germania e Francia

hanno raggiunto il loro picco rispettivamente nel 2019, nel 2022 e nel 2022. Complessivamente, l'assistenza ufficiale allo sviluppo dei Paesi OCSE ha toccato il massimo nel 2023 (230 miliardi di dollari) per poi scendere a 165 miliardi nel 2025, con un calo di circa il 30%.

MENO MEDIAZIONE E MENO MISSIONI DI PACE

La guerra è un altro grande problema che ostacola il Sud globale e oggi sono in corso più conflitti rispetto ai decenni

passati. Dopo la fine della Guerra Fredda, i Paesi occidentali aumentarono sensibilmente il loro coinvolgimento nella mediazione dei conflitti e nelle missioni di peacekeeping (cioè nel fermare le guerre e mantenere la pace). Negli anni Novanta e Duemila, circa il 20% dei conflitti fu oggetto di tentativi di mediazione, solitamente guidati da diplomatici occidentali o da organizzazioni internazionali. Anche le operazioni di peacekeeping si ampliarono notevolmente, spesso sotto mandato delle Nazioni Unite. Oggi entrambe queste tendenze si sono invertite. La quota di conflitti oggetto di mediazione è diminuita costantemente dagli anni 2010. L'ultima nuova missione di peacekeeping dell'ONU è stata autorizzata nel 2014. Da allora, diverse operazioni sono state chiuse e il numero di peacekeeper dispiegati nel mondo è diminuito di circa il 50% nell'ultimo decennio. Ancora una volta, non si tratta soltanto di una vicenda americana. Il declino dell'impegno occidentale nella risoluzione dei conflitti è iniziato prima di Trump e va ben oltre gli Stati Uniti.

LA STRETTA SULLE POLITICHE MIGRATORIE

Infine, è in corso un ampio ripiegamento nelle politiche migratorie. L'ostilità dell'amministrazione Trump verso migranti e rifugiati, in particolare quelli provenienti dai Paesi più poveri, è ampiamente nota, ma anche molti altri Paesi occidentali hanno adottato politiche migratorie più restrittive. Ad esempio, i governi di Australia, Italia e Regno Unito hanno attuato o proposto



KERIM CAN KAVAKLI

Assistant Professor di Scienza politica, Dipartimento di Scienze politiche e sociali, Università Bocconi

il trasferimento dei richiedenti asilo in Paesi terzi non sicuri, nonostante ciò violi i trattati internazionali. Nel frattempo, il numero di rifugiati e immigrati arrivati in Europa da Paesi extra-UE è diminuito sensibilmente negli ultimi anni.

LE CAUSE DEL RIPIEGAMENTO E I SUOI COSTI

Diverse forze stanno guidando questi cambiamenti. La crescita economica in Europa ha rallentato significativamente dopo la crisi finanziaria del 2008, rendendo gli elettori più propensi a dare priorità ai programmi interni piuttosto che ad aiutare gli stranieri nei Paesi lontani o quelli che arrivano sulle loro coste. I partiti nativisti e nazionalisti amplificano le preoccupazioni sull'immigrazione, descrivendo gli immigrati come le principali cause della spesa pubblica, della disoccupazione

e della criminalità in Occidente, un'esagerazione.

Naturalmente, è legittimo che i cittadini vogliano governi più concentrati sui problemi interni. Ma ripiegarsi su se stessi non elimina i problemi globali; significa semplicemente che saranno meno i Paesi disposti ad affrontarli. Inoltre, è improbabile che questa scelta risolva le vere sfide che attendono le società occidentali. La crescita lenta, le finanze pubbliche sotto pressione e la polarizzazione politica sono in larga misura problemi di origine interna.

Allo stesso tempo, i risultati ottenuti dai programmi occidentali nel migliorare la vita delle persone nel Sud globale non ricevono l'attenzione che meritano. Ad esempio, esistono solide prove che dimostrano come il peacekeeping favorisca la pace a costi relativamente contenuti e che gli aiuti finanziari migliorino la salute pubblica nei Paesi beneficiari. Purtroppo, questi successi sono meno visibili delle guerre che continuano o della povertà che persiste. Quando le persone vedono soltanto i problemi ancora irrisolti, diventa facile concludere che decenni di sforzi abbiano prodotto pochi risultati.

UN IMPEGNO CHE HA PRODOTTO BENEFICI

Questa conclusione sarebbe un errore. L'impegno dell'Occidente nei confronti del Sud globale non è mai stato perfetto, ma ha prodotto benefici concreti. Mentre l'Occidente riduce gli aiuti, limita gli sforzi per la pace e chiude le proprie frontiere, i costi non scompariranno. Saranno semplicemente sostenuti dalle persone più povere del mondo. Per questo motivo, i ricchi Paesi democratici dell'Occidente dovrebbero continuare a impegnarsi nel Sud globale invece di seguire l'esempio di Trump. Decenni di sforzi occidentali hanno prodotto risultati tangibili e il vuoto lasciato dagli Stati Uniti rende questi sforzi più necessari che mai.

RIPIEGARSI SU SE STESSI NON ELIMINA I PROBLEMI GLOBALI; SIGNIFICA SEMPLICEMENTE CHE SARANNO MENO I PAESI DISPOSTI AD AFFRONTARLI

LET'S MAKE THE FUTURE

Reimagine the future
with us to make it happen.



SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

RESEARCH
RETHINK
REIMAGINE





[DECISIONI]

Capire non basta

Spiegare perché un algoritmo produce un certo risultato è solo il primo passo. Un nuovo approccio mostra quali cambiamenti possono modificarne l'esito, rendendo l'intelligenza artificiale uno strumento più trasparente e utile

di Emanuele Borgonovo

L'intelligenza artificiale (IA) è sempre più utilizzata per supportare decisioni in ambiti quali la finanza, le assunzioni e la gestione del rischio. Sebbene questi sistemi possano essere molto accurati, spesso operano come "scatole nere", rendendo difficile comprendere come vengono prese le decisioni. Ancora più importante, di solito non riescono a rispondere a una domanda pratica: come si può cambiare una decisione?

Il mio paper *How do I explain that decision? A new approach combining counterfactuals and sensitivity analyses* introduce un nuovo approccio all'IA spiegabile che va oltre l'interpretazione e supporta un processo decisionale concreto. Combina due strumenti consolidati – l'analisi controfattuale e i valori di Shapley – per spiegare non solo perché si è verificato un determinato risultato, ma anche come potrebbe essere migliorato.

IL LIMITE DEI METODI TRADIZIONALI

La maggior parte dei metodi di spiegazione esistenti identifica quali fattori hanno influenzato una decisione, ma non fornisce indicazioni chiare su come ottenere un risultato migliore. Ad esempio, a un richiedente cui viene negato un prestito può essere comunicato che il reddito o i risparmi hanno inciso sulla decisione, senza però indicare quale cambiamento sarebbe più efficace per ribaltare l'esito.

IL RUOLO DELL'ANALISI

L'OBIETTIVO NON È SOLO SPIEGARE PERCHÉ L'IA PRENDE UNA DECISIONE, MA MOSTRARE COME SIA POSSIBILE CAMBIARNE L'ESITO



EMANUELE BORGONOVO

Professore ordinario,
Dipartimento di Scienze delle
decisioni, Università Bocconi

THE PAPER.

How do I explain that decision? A new approach combining counterfactuals and sensitivity analyses, di Xuefei Lu, Emanuele Borgonovo

CONTROFATTUALE E DEI VALORI DI SHAPLEY

L'approccio proposto supera questo limite concentrandosi sulle transizioni tra risultati. Partendo dalla situazione attuale di un individuo, individua un'alternativa vicina (un "controfattuale") in cui il risultato migliora – ad esempio passando da non idoneo al credito a idoneo –

e quantifica il contributo di ciascun cambiamento a questo miglioramento.

Per attribuire l'importanza ai diversi fattori, il metodo si basa sui valori di Shapley, un concetto derivato dalla teoria dei giochi. Tuttavia, le implementazioni standard possono risultare fuorvianti in questo contesto, poiché sono progettate per spiegare singole previsioni e non i cambiamenti tra risultati. L'articolo risolve questo problema ridefinendo i valori di Shapley affinché spieghino direttamente la differenza tra due situazioni.

SPIEGAZIONI REALISTICHE E APPLICABILI

Una seconda innovazione affronta un limite pratico di molte spiegazioni dell'IA: possono basarsi su combinazioni di caratteristiche irrealistiche o impossibili. Il metodo proposto introduce i "valori di Shapley fattibili", che escludono questi casi e limitano l'analisi a scenari realistici.

BENEFICI PER PERSONE E ORGANIZZAZIONI

La metodologia offre vantaggi a più livelli. Per i singoli individui individua quali cambiamenti sono più efficaci, la loro direzione e la loro importanza relativa. Per le organizzazioni, l'applicazione dell'analisi a numerosi casi consente di individuare schemi sistematici, migliorare la gestione del rischio e far emergere eventuali bias o discriminazioni presenti nei dati o nei modelli.

Nel complesso, questo lavoro ridefinisce il concetto di spiegabilità nell'intelligenza artificiale, spostando l'attenzione dalla semplice comprensione del comportamento dei modelli al supporto di decisioni migliori. Rappresenta un passo avanti concreto verso sistemi di IA non solo trasparenti, ma realmente utili nei processi decisionali.

La memoria dell'inflazione

Quando i prezzi accelerano, economisti e mercati tendono a immaginare che il fenomeno durerà più a lungo del previsto. Un errore sistematico che influenza tassi d'interesse, mutui, investimenti e distribuzione della ricchezza

■ di Luigi Iovino

Quasi ogni decisione economica dipende dalle aspettative, soprattutto quelle di lungo periodo. Le aspettative influenzano il modo in cui le famiglie si indebitano, le imprese investono, i governi emettono debito e i mercati determinano i tassi d'interesse. Quando una famiglia accende un mutuo, per esempio, non guarda

soltanto al reddito e ai prezzi di oggi. Sta anche scommettendo sull'inflazione futura, sul reddito futuro e sui tassi d'interesse futuri.

LE PREVISIONI SULL'INFLAZIONE TENDONO A SOVRASTIMARE IL FUTURO

In un recente studio, i miei coautori e io analizziamo le previsioni sull'inflazione formulate dalle

banche in 18 economie avanzate tra il 1989 e il 2022. Documentiamo un risultato sorprendente: quando l'inflazione attesa è elevata oggi, i previsori tendono a reagire in modo eccessivo e a sovrastimare l'inflazione futura. Questo errore è contenuto nel breve periodo, ma diventa molto più marcato sugli orizzonti temporali più lunghi, in particolare tra cinque e dieci anni.

Quando l'inflazione aumenta, i previsori si comportano spesso come se dovesse rimanere elevata per molto tempo.

Gli errori di previsione possono sempre verificarsi. Guerre, shock energetici e crisi finanziarie sono difficili da prevedere. Gli errori che documentiamo, tuttavia, sono diversi. Sono sistematici: non si tratta di errori casuali che si compensano nel tempo, ma riflettono distorsioni prevedibili che, almeno in linea di principio, avrebbero potuto essere evitate.

IL PESO DELLA MEMORIA NELLE ASPETTATIVE

Perché accade? La nostra ricerca suggerisce che la memoria svolge un ruolo importante. Quando l'inflazione corrente è elevata, i previsori tendono più facilmente a richiamare episodi passati di alta inflazione. Questi ricordi diventano più "salienti" e ricevono un peso maggiore nelle previsioni. La storia inflazionistica di un Paese conta nel modo in cui le persone immaginano il suo futuro. Se un Paese ha sperimentato un'inflazione elevata e volatile, un nuovo picco inflazionistico può indurre i previsori ad aspettarsi che rimanga alta troppo a lungo.

Queste aspettative distorte non restano confinate alle previsioni. Entrano nei prezzi di mercato. I tassi d'interesse nominali dipendono in parte dalle aspettative di inflazione: se gli investitori credono che l'inflazione resterà elevata per molti anni, chiederanno tassi nominali più alti, soprattutto sui titoli e sui prestiti a lungo termine. Ma se le aspettative d'inflazione reagiscono in modo eccessivo alle notizie correnti, lo faranno anche i tassi d'interesse. Un'inflazione



LUIGI IOVINO

*Professore associato,
Dipartimento di Economia,
Università Bocconi*

THE PAPER.

The Volatility of Inflation Expectations and Interest Rates, di Edoardo Bonaglia, Daniele d'Arienzo, Nunzio Fallico, Nicola Gennaioli, Luigi Iovino

elevata oggi può portare mutuatari e finanziatori ad accordarsi su tassi elevati, salvo poi scoprire che l'inflazione sarà inferiore a quella prevista.

QUANDO GLI ERRORI REDISTRIBUISCONO RICCHEZZA

Gli errori di previsione redistribuiscono la ricchezza. Si consideri una famiglia che accende un mutuo a tasso fisso quando i mercati si aspettano un'inflazione elevata nel lungo periodo. Se successivamente l'inflazione

risulta inferiore alle attese, il peso reale delle rate diventa maggiore. La stessa logica si applica alle imprese indebitate e ai governi che emettono debito nominale. I debitori perdono; i creditori guadagnano. Questa redistribuzione ha effetti anche sull'economia nel suo complesso. I debitori, come le famiglie con un mutuo o le imprese che finanziano investimenti, tendono a spendere una quota maggiore del proprio reddito rispetto ai creditori. Se il loro debito reale aumenta, possono ridurre consumi o investimenti. I creditori potrebbero non aumentare la spesa nella stessa misura. Il risultato può essere una domanda più debole e una produzione inferiore. Se aspettative elevate d'inflazione emergono durante le fasi di espansione economica, la correzione potrebbe arrivare in seguito, aggravando le fasi di rallentamento.

LA LEZIONE PER I POLICYMAKER

La nostra ricerca offre un'importante lezione ai decisori pubblici. L'inflazione è costosa non solo perché oggi i prezzi aumentano, ma anche perché un'inflazione elevata può entrare a far parte della memoria collettiva di un Paese. Se famiglie e investitori vivono un lungo periodo di alta inflazione, quell'esperienza può influenzare le aspettative per anni. Anche dopo che l'inflazione è diminuita, le persone potrebbero continuare a temere un suo ritorno. Questo può mantenere troppo elevate le aspettative d'inflazione di lungo periodo e spingere verso l'alto i tassi d'interesse di mercato. Per questo motivo, i decisori pubblici devono intervenire rapidamente quando l'inflazione aumenta. L'obiettivo non è soltanto riportare sotto controllo l'inflazione corrente, ma anche impedire che un episodio di alta inflazione diventi un punto di riferimento duraturo nella mente delle persone. Uno shock inflazionistico breve è doloroso; una memoria inflazionistica di lunga durata può esserlo ancora di più.

**QUANDO L'INFLAZIONE AUMENTA,
I PREVISORI SI COMPORTANO SPESSO
COME SE DOVESSE RIMANERE
ELEVATA PER MOLTO TEMPO**



Come pensiamo l'economia

Un rifiuto del credito non limita soltanto l'accesso ai finanziamenti. Può modificare il modo in cui le famiglie interpretano l'economia, rendendole più pessimiste su inflazione, occupazione e condizioni del credito

di Josefina Cenzone

Le aspettative macroeconomiche influenzano il modo in cui le famiglie spendono, risparmiano e si indebitano. Ma ragionare sull'economia nel suo complesso non è semplice: le persone non osservano direttamente gran parte delle informazioni rilevanti e poche hanno il tempo o la preparazione necessari per ricostruire il quadro d'insieme. Per questo, quando si formano un'opinione su inflazione, disoccupazione o condizioni del credito, le famiglie tendono a fare affidamento su ciò che è più vicino alla loro esperienza quotidiana: le proprie vicende personali. Che le esperienze influenzino le aspettative è ormai un fatto consolidato. Meno chiaro, invece, è se esse plasmino le convinzioni

in modo prevedibile, soprattutto nei diversi ambiti dell'economia. Il mio articolo, *Credit Market Experiences and Macroeconomic Expectations: Evidence and Theory*, mostra che è proprio così e che questo schema è coerente con il funzionamento della memoria.

Utilizzando quasi un decennio di dati provenienti da indagini microeconomiche negli Stati Uniti, metto in relazione le esperienze personali delle famiglie sul mercato del credito con le loro aspettative riguardo a inflazione, disoccupazione, condizioni del credito e andamento dei mercati azionari. Il contesto è particolarmente rilevante: quasi la metà delle famiglie statunitensi richiede un credito ogni anno e circa un richiedente su cinque

vede la propria domanda respinta.

UN DIVARIO DI PESSIMISMO CHE ATTRAVERSA LE ASPETTATIVE MACROECONOMICHE

Lo studio mostra che le famiglie alle quali è stato recentemente negato un credito sono sistematicamente più pessimiste rispetto ad altre famiglie con caratteristiche simili. Si aspettano condizioni di credito più restrittive, un'inflazione più elevata, una maggiore disoccupazione e prezzi azionari più bassi. Questo pessimismo segue inoltre un ordine ben preciso: è massimo per il credito, minore per inflazione e disoccupazione e ancora più contenuto per i mercati azionari. Le spiegazioni tradizionali non riescono a rendere conto di questo

fenomeno. Il rifiuto di una richiesta di credito non contiene infatti informazioni sufficienti a giustificare il grado di pessimismo che genera, né il divario può essere spiegato dal fatto che le famiglie respinte siano, in generale, più pessimiste. L'effetto permane anche dopo aver tenuto conto delle caratteristiche delle famiglie, della loro storia creditizia, dell'atteggiamento verso il rischio e delle convinzioni precedenti.

UNA SPIEGAZIONE FONDATA SULLA MEMORIA

Le evidenze indicano invece un meccanismo basato sulla memoria. Le persone costruiscono le proprie aspettative sul futuro anche a partire da ciò che viene loro spontaneamente in mente e un'esperienza negativa particolarmente saliente, come il rifiuto di una richiesta di credito, rende più facile richiamare alla memoria altri episodi negativi. Questi ricordi finiscono così per influenzare le aspettative sull'economia nel suo complesso.

Coerentemente con questa interpretazione, le famiglie che hanno subito un rifiuto ricordano le recenti condizioni del credito come più restrittive di quanto non fossero in realtà. Una volta tenuto conto di queste distorsioni della memoria, il legame tra il rifiuto del credito e l'aspettativa di un ulteriore irrigidimento delle condizioni creditizie future si riduce sensibilmente.

Per verificare ulteriormente questo meccanismo, ho progettato un'indagine complementare rivolta a utilizzatori statunitensi di servizi di credito, chiedendo quanto percepissero simile il rifiuto di una richiesta di credito a diversi scenari macroeconomici. Le risposte rispecchiano fedelmente il modello osservato nelle aspettative: il rifiuto è percepito come molto simile a una stretta creditizia, abbastanza simile a un contesto di elevata inflazione o alta disoccupazione e solo debolmente assimilabile a un calo del mercato azionario. Questi risultati suggeriscono che, per le famiglie,

LE FAMIGLIE ALLE QUALI È STATO NEGATO UN CREDITO SONO PIÙ PESSIMISTE RISPETTO AD ALTRE FAMIGLIE CON CARATTERISTICHE SIMILI



JOSEFINA CENZON,
Assistant professor,
Dipartimento di Finanza,
Università Bocconi

il rifiuto del credito è effettivamente interpretato come un evento rilevante dal punto di vista macroeconomico e che le associazioni mentali seguono uno schema prevedibile, organizzato in base alla somiglianza percepita.

DALLE ASPETTATIVE AI COMPORTAMENTI

Il rifiuto di una richiesta di credito influenza direttamente il comportamento delle famiglie, limitandone l'accesso ai finanziamenti. Tuttavia, il lavoro mostra l'esistenza di un secondo canale, indiretto, attraverso il quale

questo effetto si manifesta: le aspettative.

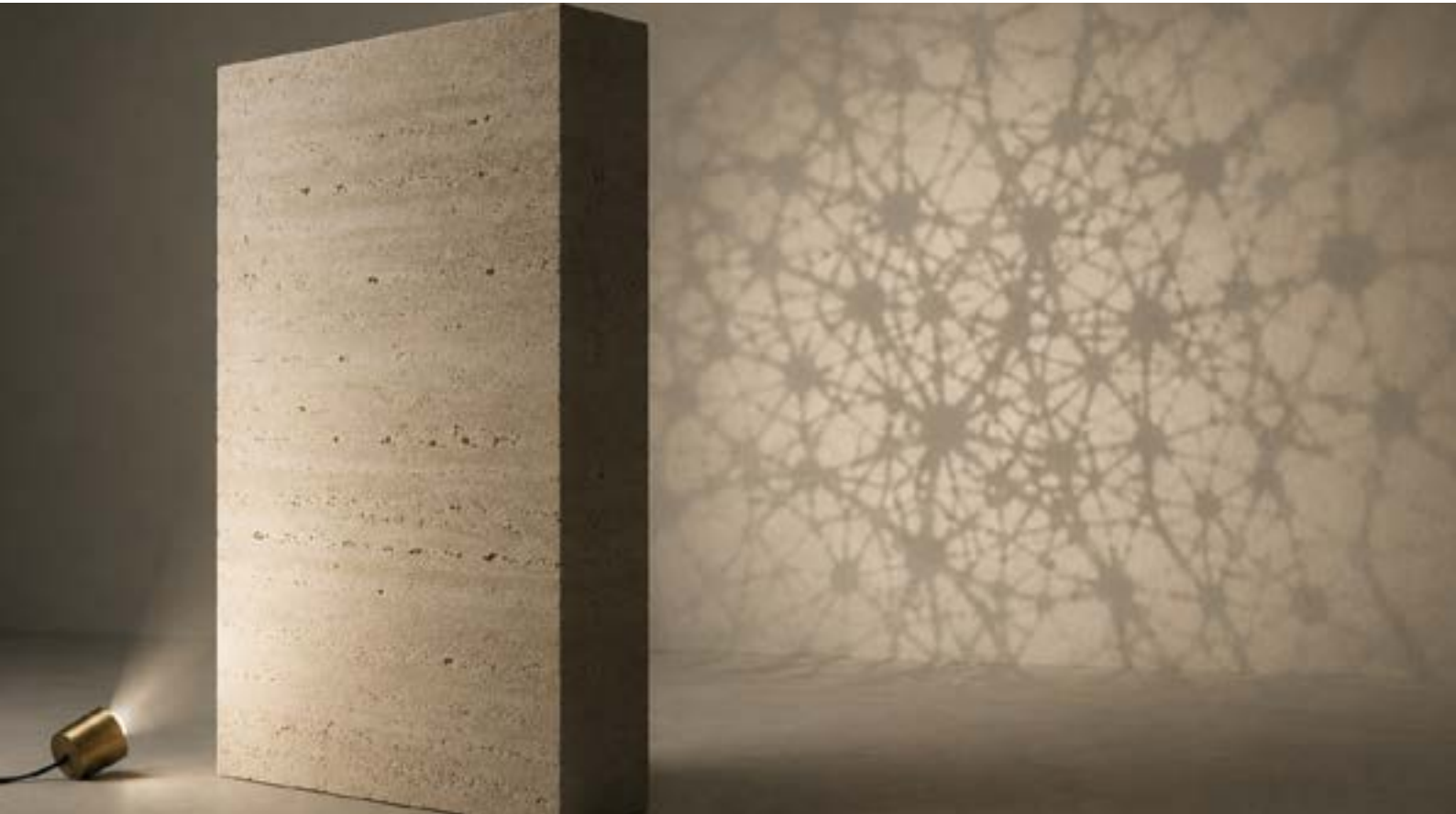
In linea con questa ipotesi, mostro inoltre che chi vede respinta la propria domanda di credito è meno propenso a pianificare l'acquisto di beni durevoli e che il pessimismo macroeconomico spiega circa il 10% della relazione tra rifiuto del credito e riduzione della spesa. Questo canale legato alle aspettative è particolarmente forte tra le famiglie più giovani, che dispongono di un numero minore di esperienze passate con cui controbilanciare un recente evento negativo, e tra quelle a basso reddito, per le quali il rifiuto del credito tende ad avere conseguenze più pesanti.

IMPLICAZIONI PIÙ AMPIE

L'articolo propone un modo per rendere più concreto il concetto di "sentiment", riconducendo le convinzioni pessimistiche a esperienze specifiche vissute dalle famiglie e ai meccanismi prevedibili con cui la memoria seleziona ciò che riaffiora alla mente. Il rifiuto di una richiesta di credito rappresenta probabilmente solo un esempio: studi paralleli mostrano che anche altri eventi personali influenzano le aspettative macroeconomiche secondo schemi analoghi, con implicazioni più ampie sul modo in cui la domanda aggregata reagisce agli shock che colpiscono le singole famiglie.

Più in generale, i risultati suggeriscono che le politiche che incidono sull'accesso al credito possono influenzare le famiglie non soltanto attraverso i prestiti che ottengono o non ottengono, ma anche attraverso le convinzioni e le aspettative che esse sviluppano successivamente.

THE PAPER.
Credit Market
Experiences and
Macroeconomic
Expectations: Evidence
and Theory, di
Josefina Cenzone



I fondamentali invisibili delle criptovalute

Attività sulla blockchain, sicurezza delle reti e attenzione degli investitori contengono informazioni utili per interpretare l'andamento dei mercati crypto. Uno studio Bocconi mostra che, anche in un universo spesso considerato puramente speculativo, esistono segnali capaci di anticipare i rendimenti

di Massimo Guidolin, Serena Ionta

Per anni, le criptovalute sono state descritte come mercati senza ancora: niente dividendi, niente flussi di cassa, niente bilanci, nessun valore fondamentale evidente. I prezzi salgono e scendono con estrema violenza, le narrazioni cambiano rapidamente e l'attenzione sembra spesso muoversi più velocemente della tecnologia stessa. Ma si tratta davvero di un mercato privo di fondamentali? Oppure i suoi fondamentali sono semplicemente diversi da quelli che la finanza è

abituata a osservare e scontare?

I FONDAMENTALI DIVERSI DELLE CRIPTOVALUTE

Questo è il punto di partenza della nostra ricerca sul predictive sorting nelle criptovalute. La domanda non è se Bitcoin o Ethereum possano essere valutati come un'azione. Non possono esserlo. La domanda più interessante è se i mercati crypto contengano segnali che ci aiutano a capire che cosa gli investitori, collettivamente, si aspettano. Se una blockchain è una

rete, l'intensità della partecipazione dovrebbe contare. Se la sicurezza richiede potenza computazionale, l'hash rate, cioè la potenza computazionale totale utilizzata dai miner per validare le transazioni e rendere sicura la rete Bitcoin, dovrebbe contare. E se i prezzi sono plasmati da attenzione, paura ed entusiasmo, anche il sentiment dovrebbe contare.

TRE SEGNALI PER LEGGERE IL MERCATO

Analizziamo tre segnali: utenti attivi,

hash rate e intensità delle ricerche su Google. Il primo cattura la partecipazione alla rete. Il secondo cattura le risorse impegnate per rendere sicura una blockchain. Il terzo cattura l'attenzione del pubblico. Nella finanza tradizionale, fondamentali e sentiment sono spesso trattati come mondi separati. Nelle crypto, coesistono in modo quasi visibile. Un protocollo può essere tecnicamente robusto ma ignorato. Un token può attirare attenzione e non avere fondamentali solidi. Le aspettative si formano nel mezzo della tensione tra queste forze.

Le evidenze del nostro lavoro suggeriscono che questa tensione sia informativa. Utilizzando dati settimanali da agosto 2015 ad aprile 2025, ed estendendo successivamente l'analisi a 40 criptovalute, troviamo che questi segnali aiutano a prevedere i rendimenti fuori campione. Questo è importante perché l'esercizio non si limita a spiegare il passato con il senno di poi. Ai predittori fondamentali viene chiesto di prevedere i prezzi delle criptovalute in tempo reale, confrontandosi con un semplice benchmark basato sui rendimenti medi storici. Nella maggior parte dei casi, ci riescono.

PREVEDIBILITÀ, ATTENZIONE E VALORE ECONOMICO

Questo risultato è particolarmente sorprendente perché il potere predittivo non è confinato agli asset per i quali i segnali sembrano più naturali. L'hash rate è tecnicamente legato ai sistemi proof-of-work, eppure contiene informazioni anche per criptovalute non minabili. Questo suggerisce che i fondamentali della blockchain possano funzionare non solo come variabili ingegneristiche, ma anche come indicatori di mercato più ampi di fiducia, sicurezza e attività. Allo stesso modo, il sentiment su Google non è solo rumore. Spesso



MASSIMO GUIDOLIN

Professore ordinario, Dipartimento di Finanza, Università Bocconi



SERENA IONTA

Ricercatrice post-doc, Università Bocconi

THE PAPER.

Predictive sorting of cryptocurrencies based on fundamentals and sentiment, di Massimo Guidolin, Serena Ionta

ha una performance pari a quella di indicatori blockchain più convenzionali. L'attenzione non è esterna alla formazione dei prezzi crypto. È parte dell'infrastruttura del mercato. Questo significa che i rendimenti crypto diventano facili da prevedere? No. Significa qualcosa di più modesto, e più utile: alcune criptovalute sono più prevedibili di altre e questa differenza ha valore economico. Quando ordiniamo le criptovalute in base alla performance predittiva passata, comprando quelle con maggiore prevedibilità e vendendo quelle con minore prevedibilità, le strategie generano rendimenti positivi e alpha significativi. L'effetto è più forte quando la prevedibilità è misurata in termini corretti per il rischio. Per gli investitori, una previsione conta solo se migliora il

compromesso tra rendimento e rischio.

UN MODO PIÙ DISCIPLINATO DI LEGGERE LE CRYPTO

Che cosa cambia questo nel modo in cui leggiamo i mercati crypto? Primo, suggerisce che i mercati crypto non siano puri casinò guidati dalle fluttuazioni del sentiment. Reagiscono all'attenzione, ma l'attenzione stessa può essere misurata e interpretata. Secondo, variabili blockchain come utenti e hash rate non sono semplici dettagli tecnici. Forniscono tracce misurabili di adozione, sicurezza e fiducia. Terzo, il confine tra fondamentali e umore del mercato è insolitamente poroso. Nelle crypto, uso, fiducia e attenzione si muovono insieme più strettamente che nelle asset class tradizionali.

Il punto non è che gli asset crypto possano ora essere valutati con gli stessi strumenti usati per azioni o obbligazioni. Non possono. Il punto è più limitato, ma importante: l'attività sulla blockchain e l'attenzione degli investitori contengono informazioni che i mercati sembrano elaborare. Per ricercatori e investitori, questo offre un modo più disciplinato di guardare a un mercato spesso descritto come puramente speculativo: non cercando un unico fondamentale definitivo, ma chiedendosi quali segnali osservabili aiutino a distinguere il rumore dall'informazione economicamente utile.

ALCUNE CRIPTOVALUTE SONO PIÙ PREVEDIBILI DI ALTRE, E QUESTA DIFFERENZA HA VALORE ECONOMICO

[ECONOMIA DEL CLIMA]



Il fungo che ha rubato il futuro a una generazione

In Brasile una malattia del cacao ha lasciato effetti permanenti su scuola, salari e lavoro minorile. Uno studio Bocconi mostra perché gli shock climatici possono trasformarsi in crisi sociali di lungo periodo

di **Barbara Orlando**

Gli shock ambientali non finiscono quando finisce l'emergenza. Possono continuare a produrre effetti per decenni, alterando istruzione, redditi e mobilità sociale di intere generazioni. È questa la conclusione di *From Fields to Futures: The Lasting Effects of Crop Diseases on Education and Earnings*, studio pubblicato sul *World Bank Economic Review* da **Yuri Barreto**, ricercatore post-doc della Bocconi University, e **Rodrigo Oliveira** dell'UNU-WIDER. La ricerca parte da un caso apparentemente locale — il collasso della produzione di cacao nello stato brasiliano di Bahia dopo l'epidemia del fungo *witches'-broom* — ma arriva a una conclusione molto più ampia: quando uno shock agricolo diventa permanente, può trasformarsi in uno shock sociale intergenerazionale. "Molti studi economici analizzano crisi temporanee", spiega Barreto. "Noi mostriamo invece cosa succede quando una comunità non riesce più a tornare alla situazione precedente. In

quel caso cambiano il lavoro, il reddito, gli investimenti nelle famiglie e perfino le opportunità educative dei figli".

DALLA CRISI AGRICOLA ALLA PERDITA DI CAPITALE UMANO

Lo studio dimostra che i bambini cresciuti nelle aree colpite dalla crisi del cacao hanno avuto: meno probabilità di completare scuola primaria e secondaria; salari più bassi da adulti; maggiore probabilità di entrare nel lavoro informale. Gli effetti peggiori riguardano i bambini tra 0 e 12 anni al momento dello shock. Secondo i dati raccolti dagli autori, i giovani esposti alla crisi hanno avuto una probabilità inferiore del 10,5% di ottenere un diploma di scuola superiore e salari più bassi del 5,1% rispetto ai coetanei non colpiti. Per Barreto, il meccanismo è chiaro: "Quando il reddito familiare collassa e non esistono sistemi di protezione adeguati, le famiglie reagiscono riducendo gli investimenti nell'istruzione. I bambini iniziano a lavorare



YURI BARRETO
Ricercatore post-doc,
Università Bocconi

prima e questo produce effetti permanenti sulle loro prospettive economiche". Il paper mostra infatti un aumento del 30% del lavoro minorile nelle aree colpite.

IL LABORATORIO INVOLONTARIO DI BAHIA

Fino agli anni Ottanta il Brasile era il secondo produttore mondiale di cacao. Lo stato di Bahia viveva quasi interamente di questa coltura. Poi arrivò il fungo *witches'-broom*, una malattia che colpisce gli alberi di cacao e che distrusse l'80% della produzione in meno di dieci anni.

Circa 250 mila lavoratori persero il lavoro. Ma il punto centrale della ricerca è che la regione non riuscì mai davvero a riconvertirsi. A differenza di altri shock agricoli studiati in passato, non emersero colture alternative capaci di sostituire il cacao. La dipendenza dalla

QUANDO IL REDDITO FAMILIARE CROLLA E MANCANO SISTEMI ADEGUATI DI PROTEZIONE SOCIALE, LE FAMIGLIE REAGISCONO TAGLIANDO GLI INVESTIMENTI NELL'ISTRUZIONE

monocultura, la concentrazione della proprietà terriera e i vincoli ambientali impedirono una vera trasformazione economica. "Bahia era estremamente vulnerabile perché l'intera economia ruotava attorno a una sola produzione", osserva Barreto. "Quando il cacao è crollato, non è crollato soltanto un settore agricolo: è collassata la struttura economica locale". I dati mostrano che il valore dei terreni agricoli diminuì di quasi il 50%, mentre il valore complessivo degli asset agricoli crollò del 71%.

IL RITORNO DEL LAVORO SEMI-FEUDALE

Uno degli aspetti più sorprendenti dello studio riguarda il cambiamento nei rapporti di lavoro. Con il fallimento di molti proprietari terrieri, si diffuse il sistema dei meeiros, una forma di sharecropping in cui le famiglie coltivano piccoli appezzamenti cedendo metà del raccolto al proprietario. Secondo gli autori, questi contratti favorirono l'aumento del lavoro familiare e minorile e crearono condizioni spesso vicine allo sfruttamento. "Non abbiamo osservato soltanto una riduzione del reddito", dice Barreto. "Abbiamo visto emergere

THE PAPER.

The Lasting Effects of Crop Diseases on Education and Earnings, di Yuri Barreto e Rodrigo Oliveira

una nuova organizzazione del lavoro, più precaria e più dipendente dal lavoro delle famiglie e dei bambini". Per i ricercatori, è proprio questa trasformazione strutturale a spiegare perché gli effetti della crisi siano durati così a lungo.

UNA LEZIONE PER IL FUTURO CLIMATICO

Il paper assume oggi un significato che va ben oltre il Brasile.

Con il cambiamento climatico, la diffusione di funghi, parassiti e malattie agricole potrebbe aumentare, soprattutto nelle regioni dipendenti da grandi monoculture: cacao in Africa occidentale, mais in Zambia, olio di palma in varie economie tropicali.

La ricerca suggerisce che i costi di questi shock potrebbero essere molto più profondi di quanto normalmente stimato. "Quando parliamo di climate change tendiamo a pensare alla perdita dei raccolti o all'aumento dei prezzi", conclude Barreto. "Ma il vero rischio è che questi shock modifichino il percorso di vita delle persone. Una crisi agricola può diventare una crisi educativa e sociale che dura una generazione".



IL LIBRO. Nel 2015, Andrea Illy scoprì che il 50% dei terreni adatti alla coltivazione del caffè non sarebbe più stato utilizzabile entro il 2050 a causa dei cambiamenti climatici. Questo evento segnò l'inizio di un percorso che lo avrebbe portato a ripensare completamente il rapporto tra impresa e natura, e tra crescita e benessere. In questo libro, strutturato come una mappa, intitolato *La società rigenerativa*, Illy descrive la possibile transizione dal paradigma estrattivo — che ha dominato le economie occidentali sin dai tempi di Cartesio e Bacone — a un modello rigenerativo che pone al centro l'individuo come custode del capitale naturale. (Egea, 2025, 152 pagine, 22 €).



Oltre il mito delle burocrazie non occidentali

Dall'Asia all'America Latina, uno studio di Marlene Jugl sfida le interpretazioni consolidate sul funzionamento degli Stati

di Andrea Costa

Per decenni, decisori politici e studiosi hanno fatto affidamento su etichette semplici per descrivere il funzionamento dei governi: "burocrazia latinoamericana", "amministrazione post-comunista", "modello asiatico". Queste categorie dovrebbero fare chiarezza, ma forse producono più danni che benefici. Un recente articolo su *Public Administration and Development* esamina criticamente queste convenzioni, utilizzando dati

provenienti da 29 paesi in Asia, Europa orientale e America Latina. Il risultato mostra che il campo dell'amministrazione pubblica è molto più variegato—e molto meno prevedibile—di quanto suggeriscano queste etichette. Nell'articolo, **Marlene Jugl** (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche Bocconi) mira a mettere in discussione un pregiudizio profondamente radicato: la tendenza a interpretare i sistemi non occidentali attraverso categorie troppo ampie e spesso eurocentriche.

IL PROBLEMA DELLE ETICHETTE "NON OCCIDENTALI"

Al centro dello studio c'è una critica tanto semplice quanto incisiva. Per anni, i sistemi amministrativi al di fuori dell'Europa e del Nord America sono stati raggruppati in categorie generiche. Come osserva Jugl, "i paesi non occidentali sono spesso raggruppati sotto etichette generiche, come 'post-comunisti' o 'post-coloniali'." Il problema non è solo terminologico, ma di accuratezza. Queste etichette

presuppongono un livello di somiglianza che spesso non esiste, mascherando profonde differenze istituzionali tra paesi che condividono poco più della geografia o della storia.

UN NUOVO MODO DI GUARDARE I SISTEMI DI GOVERNO

Invece di partire dalle "tradizioni" storiche, Marlene Jugl ribalta l'approccio, costruendo invece una classificazione basata su come le amministrazioni funzionano oggi. Per farlo, lo studio analizza dieci caratteristiche, dalla politicizzazione alla professionalità della burocrazia, fino alla decentralizzazione e alla partecipazione dei cittadini, riassumendole in due dimensioni principali: orientamento al cittadino: se l'amministrazione pubblica serve principalmente i cittadini o le élite politiche e burocratiche; concentrazione strutturale: quanto l'apparato statale è centralizzato o frammentato.

Come spiega Jugl, "invece di classificare i paesi sulla base di traiettorie storiche condivise, parto esplicitamente da dati empirici recenti per mappare i sistemi amministrativi contemporanei".

Questo spostamento porta il dibattito dalla teoria all'evidenza—e i risultati rivelano schemi che mettono in discussione la visione prevalente.

TRE REGIONI, MOLTE REALTÀ

Asia: un continente, due mondi amministrativi

Lo studio individua una netta divisione all'interno dell'Asia. Paesi come Giappone, Corea del Sud e Singapore mostrano un elevato orientamento al cittadino e bassi livelli di interferenza politica. Al contrario, paesi come India e Bangladesh presentano sistemi più frammentati e una maggiore influenza



MARLENE JUGL

Assistant Professor di Public Administration, Università Bocconi

THE PAPER.

Demystifying Non-Western Administrative Traditions: An Empirical Comparison of Administrative Systems in Asia, Eastern Europe, and Latin America, di Marlene Jugl

degli attori politici.

Ne emerge non un unico "modello asiatico", ma almeno due configurazioni amministrative distinte, una conclusione che mette in crisi decenni di semplificazioni.

Europa orientale: oltre il mito "post-comunista"

Spesso trattati come un blocco omogeneo, i paesi dell'Europa orientale si rivelano tutt'altro che uniformi. Alcuni—soprattutto quelli più integrati nell'Unione Europea—mostrano caratteristiche amministrative simili a quelle dell'Europa occidentale, tra cui maggiore accountability e orientamento al cittadino. Altri restano più centralizzati e politicizzati. La

divergenza è tale da svuotare di significato analitico l'etichetta "post-comunista".

America Latina: una regione divisa in due

Anche l'America Latina sfugge alle aspettative. Piuttosto che una tradizione amministrativa unica, lo studio identifica due grandi gruppi.

Paesi come Cile e Costa Rica mostrano livelli relativamente elevati di accountability e un'amministrazione orientata ai cittadini. Altri—come Messico e Perù—presentano invece maggiore politicizzazione e minore fiducia nelle istituzioni.

Questa divisione riflette differenze strutturali di lungo periodo, ma i dati rendono evidente un punto: non esiste una sola "burocrazia latinoamericana".

UN APPROCCIO DIVERSO

Le implicazioni vanno ben oltre la classificazione accademica. Comprendere come funzionano realmente le amministrazioni è cruciale per progettare politiche efficaci.

Riforme che funzionano in un paese spesso falliscono in un altro non perché siano sbagliate, ma perché il contesto istituzionale è profondamente diverso.

E per capirlo serve una classificazione più accurata dei contesti.

Come sottolinea l'articolo, l'analisi comparativa aiuta a determinare "se le lezioni... possono essere trasferite da un contesto all'altro".

Lo studio restituisce infine un quadro globale articolato. Le differenze all'interno delle regioni possono essere tanto ampie quanto quelle tra regioni diverse. Alcuni paesi non occidentali assomigliano, per tanti aspetti, ai sistemi occidentali; altri seguono percorsi completamente differenti. Questa complessità non è un difetto, è una rappresentazione più fedele della realtà. Come conclude Jugl, "il quadro empirico... è più complesso e sfumato rispetto alle 'tradizioni' semplificate utilizzate in letteratura".

Piuttosto che raggruppare i paesi in categorie rigide, lo studio propone un approccio più flessibile e basato sui dati, in grado di riconoscere la diversità, evitare generalizzazioni e descrivere come funziona davvero oggi l'amministrazione pubblica.

IL QUADRO EMPIRICO... È PIÙ COMPLESSO E SFUMATO RISPETTO ALLE TRADIZIONI SEMPLIFICATE UTILIZZATE NELLA LETTERATURA



Fin dove arriva la legge penale?

Le democrazie liberali possono punire condotte realizzate all'estero e consentite dall'ordinamento locale? Un'analisi del principio della doppia incriminazione e dei limiti dell'autorità penale dello Stato

■ di Tommaso Trinchera

Può uno Stato punire una persona per un fatto commesso all'estero, se quel fatto è vietato dalla legge nazionale, ma è lecito nel Paese in cui è stato realizzato? La domanda può sembrare teorica. In realtà, ha importanti risvolti pratici. Si pensi, ad esempio, ai cittadini italiani che, nel desiderio di avere un figlio, si recano all'estero per ricorrere alla maternità surrogata: una tecnica di procreazione

IL PAPER. "Here, There and Everywhere": Is Double Criminality A Requirement for Extraterritorial Jurisdiction? di Tommaso Trinchera

medicalmente assistita vietata in Italia, ma ammessa e regolata in altri ordinamenti. Di recente, il legislatore italiano è intervenuto per punire espressamente queste condotte, con l'obiettivo dichiarato di rendere la maternità surrogata un "reato universale".

PUNIZIONI OLTRE CONFINE

Il problema, però, non riguarda solo la maternità surrogata. In passato, molte donne irlandesi si sono recate nel Regno Unito

NON SONO LE PERSONE A ESISTERE PER LO STATO, MA È LO STATO A ESISTERE PER TUTELARE E PROTEGGERE LE LORO LIBERTÀ

per abortire quando in Irlanda l'interruzione di gravidanza era proibita dalla legge. Qualcosa di analogo accade ancora oggi in Italia, dove, nonostante gli interventi della Corte costituzionale sul fine vita, pazienti affetti da patologie irreversibili continuano a rivolgersi a cliniche svizzere per accedere a forme di assistenza al suicidio non consentite o non accessibili nel nostro Paese. In tutti questi casi, l'interrogativo è sempre lo stesso: può la legge penale di uno Stato applicarsi a fatti commessi all'estero, quando quei fatti sono leciti nel Paese in cui vengono realizzati? Un argomento a favore dell'estensione della legge penale oltre i confini nazionali è facile da intuire: se bastasse un viaggio all'estero per sottrarsi a un divieto posto dalla legge nazionale, il diritto penale rischierebbe di essere facilmente eluso. Lo Stato ha dunque un interesse evidente a impedire che condotte ritenute tanto gravi da meritare una pena secondo la legge italiana siano compiute impunemente altrove.

IL DOVERE DI OBEDIENZA CONTRASTA CON LA DEMOCRAZIA

Questa ragione, però, non basta a giustificare l'estensione del potere punitivo dello Stato oltre i propri confini. Pretendere che il cittadino debba obbedire sempre e ovunque alle leggi penali del proprio Stato significa presupporre un incondizionato dovere di obbedienza del cittadino verso lo Stato. Questa concezione può forse conciliarsi con uno Stato autoritario, che

concepisce il rapporto tra individuo e autorità come un rapporto tra suddito e sovrano. Sembra assai meno plausibile in una democrazia liberale, pluralista e secolare, nella quale quel rapporto è rovesciato: non sono le persone a esistere per lo Stato, ma è lo Stato a esistere per tutelare e proteggere le loro libertà.

La questione può essere guardata anche da un'altra prospettiva. Quando uno straniero si trova in Italia, nessuno dubita che sia tenuto a rispettare i divieti posti dalla legge italiana. Allo stesso modo, il cittadino italiano che si trova all'estero dovrebbe poter orientare la propria condotta guardando anzitutto alla legge del luogo in cui si trova.

IL PRINCIPIO DELLA DOPPIA INCRIMINAZIONE

È qui che assume rilievo



TOMMASO TRINCHERA,
Assistant professor di diritto penale, Università Bocconi

il principio della doppia incriminazione. In base a questo principio lo Stato può punire una condotta commessa all'estero solo se quella condotta è considerata reato anche nel Paese in cui è stata realizzata. Naturalmente, il principio può conoscere eccezioni. Vi sono condotte talmente gravi da giustificare l'intervento dello Stato anche oltre i confini nazionali: crimini contro l'umanità, gravi violazioni dei diritti fondamentali, atti che minacciano la sicurezza dello Stato. In questi casi, la gravità del fatto può giustificare l'applicazione della legge penale nazionale anche a fatti commessi all'estero. Ma si tratta, appunto, di eccezioni, non della regola. Il discorso è diverso per le condotte che sono oggetto di valutazioni profondamente divergenti nelle moderne società democratiche, come surrogazione di maternità, aborto o eutanasia, ma anche prostituzione, consumo di stupefacenti o gioco d'azzardo. In questi casi, il fatto che uno Stato abbia scelto di vietare una certa condotta non basta, da solo, a giustificare la pretesa di punire chi l'abbia realizzata in un Paese che ha compiuto una scelta diversa, consentendo e non punendo quella stessa condotta.

Richiedere la doppia incriminazione significa prendere sul serio il pluralismo: riconoscere che ordinamenti diversi possono dare risposte diverse a questioni morali e giuridiche complesse. Significa ammettere che, di regola, l'autorità della legge penale si arresta ai confini dello Stato. E significa prendere sul serio un principio fondante delle democrazie liberali: il diritto penale non può trasformarsi in uno strumento di controllo dello Stato sui cittadini, ma deve restare l'ultima risorsa per tutelare diritti e libertà individuali.

La scienza? Una componente della cittadinanza

Non basta informare sulla scienza: serve mettere le persone nelle condizioni di comprenderla, discuterla e usarla nelle decisioni collettive. Per Paola Dubini e Fiorenzo Galli, autori di Scienza è cultura (Egea), occorre costruire cittadinanza scientifica

di Barbara Orlando



La tesi è netta e poco consolatoria: non basta più “comunicare meglio” la scienza. Il problema è più profondo. Nelle società contemporanee, la scienza è diventata una componente strutturale delle decisioni pubbliche, ma gli strumenti culturali per comprenderla restano fragili, diseguali e spesso inadeguati. Il risultato è un cortocircuito: da un lato il rischio di

PAOLA DUBINI,
Professoressa
associata di
Management,
Università Bocconi
FIRENZO GALLI,
Direttore generale
del Museo Nazionale
Scienza e Tecnologia
Leonardo da Vinci

tecnocrazie che impongono decisioni in nome dell'evidenza, dall'altro una sfiducia crescente che alimenta polarizzazione e rifiuto.

È da qui che parte *Scienza è cultura* (Egea), il dialogo tra **Paola Dubini**, professoressa di Management all'Università Bocconi, e **Fiorenzo Galli**, direttore generale del Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci.

Due prospettive diverse – accademica e museale – che convergono su un punto: la scienza non può restare affare degli esperti. È una questione di cittadinanza. "La scienza non offre certezze definitive, ma strumenti per orientarsi nell'incertezza", osserva Dubini. "Il problema è che questi strumenti non sono ancora patrimonio condiviso". E infatti il punto non è quanto sappiamo, ma come – e se – siamo messi nelle condizioni di capire. "La distanza tra scienza e società non è naturale: è costruita", aggiunge Galli. "E può essere ridotta solo rendendo la scienza parte della cultura civica".

Che cosa significa davvero cittadinanza scientifica e perché oggi la scienza non è più un tema per addetti ai lavori?

PAOLA DUBINI. Significa riconoscere che la scienza non è qualcosa che possiamo osservare da fuori. Le decisioni che contano – dalla salute all'energia, dalla tecnologia all'ambiente – sono sempre più fondate su conoscenze scientifiche complesse. Se non abbiamo gli strumenti per abbracciare questa complessità rinunciamo di fatto a partecipare. La cittadinanza scientifica è la capacità di comprendere, valutare e utilizzare queste conoscenze nei processi di decisione collettiva.

FIorenzo GALLI. Non si tratta di trasformare tutti in scienziati, ma di mettere le persone nelle condizioni di esercitare un giudizio. Il problema è che oggi questa competenza non è distribuita. E quando manca, si creano due reazioni opposte: la delega totale agli esperti oppure il rifiuto della scienza. Nessuna delle due è compatibile con una democrazia matura.

Non basta aumentare la quantità di informazione scientifica?

DUBINI. Essere più alfabetizzati da un punto di vista scientifico è certamente necessario, ma è solo il primo passo. La scienza non produce verità definitive, ma risultati sempre provvisori, legati alle conoscenze disponibili in un dato momento. Se questo non viene compreso, ogni cambiamento di posizione viene percepito come incoerenza o manipolazione. Informare non basta: bisogna costruire capacità di interpretazione.

GALLI. Durante la pandemia lo abbiamo visto chiaramente. I cittadini chiedevano certezze, ma la scienza poteva offrire solo ipotesi progressivamente più solide. Questo scarto ha generato sfiducia. E quando la comunicazione semplifica o nasconde l'incertezza, il risultato è ancora peggiore.

Quanto pesa oggi la distanza tra comunità scientifica e società?

GALLI. Molto. Il progresso della scienza segue processi imperfetti ma relativamente trasparenti all'interno delle comunità scientifiche, nel confronto tra pari, ma molto poco chiari verso l'esterno. Per chi non frequenta quel mondo, i linguaggi e le regole restano opachi. Questo alimenta la percezione di una comunità chiusa, distante.

DUBINI. E questa distanza si innesta su forti asimmetrie informative. I cittadini devono formarsi un'opinione su temi complessi senza avere sempre gli strumenti per farlo. In questo spazio si inseriscono disinformazione, semplificazioni, narrazioni polarizzate.

Nel libro insistete sul fatto che la

LA SCIENZA NON OFFRE CERTEZZE DEFINITIVE, MA STRUMENTI PER ORIENTARSI NELL'INCERTEZZA

scienza è un'attività umana. Perché è un punto così importante?

DUBINI. Perché aiuta a evitare due errori opposti: considerarla infallibile oppure considerarla manipolata. La scienza è fatta di tentativi, errori, verifiche. Progredisce a piccoli passi e ammette la propria fallibilità. È proprio questa struttura che la rende affidabile nel lungo periodo.

GALLI. Ma questa natura è difficile da accettare fuori dalle comunità scientifiche. L'incertezza viene spesso letta come debolezza, mentre è una componente strutturale del metodo. Se non si capisce questo, il rapporto con la scienza resta fragile.

Oggi la ricerca è sempre più intrecciata con interessi economici e politici. Che

impatto ha questo sulla cittadinanza scientifica?

GALLI. Un impatto enorme. La ricerca non si fa più solo nelle università, ma anche nelle imprese, spesso con risorse molto maggiori. Questo non è un problema in sé, ma cambia gli equilibri: le priorità possono essere guidate da logiche economiche più che da bisogni collettivi.

DUBINI. E rende ancora più importante la capacità dei cittadini di orientarsi. Se le traiettorie della scienza sono influenzate da attori diversi – pubblici e privati – serve una maggiore consapevolezza diffusa per poterle discutere e valutare.

Che ruolo deve avere lo Stato in questo scenario?

DUBINI. Un ruolo di equilibrio. Lo Stato è committente, regolatore, mediatore. Deve garantire che la ricerca risponda anche a interessi pubblici e non solo privati, e deve creare le condizioni per un dibattito informato.

GALLI. Ma deve anche accettare una sfida difficile: comunicare l'incertezza. La politica tende a offrire risposte nette, la scienza no. Integrare queste due logiche è complesso, ma inevitabile.

Qual è, allora, il contributo specifico della cittadinanza scientifica alla democrazia?

DUBINI. Rende possibile un confronto più solido. Non elimina il conflitto, ma lo sposta su basi informative condivise. Permette di discutere di scelte collettive senza ridurle a contrapposizioni ideologiche o emotive.

GALLI. In assenza di questa competenza, il rischio è duplice: o la scienza viene usata come strumento tecnocratico,

LA DISTANZA TRA SCIENZA E SOCIETÀ NON È NATURALE: È COSTRUITA. E PUÒ ESSERE RIDOTTA SOLO RENDENDO LA SCIENZA PARTE DELLA CULTURA CIVICA

oppure viene rifiutata come imposizione. In entrambi i casi, la qualità delle decisioni pubbliche si riduce.

Università, scuole, musei: chi deve costruire questa cittadinanza scientifica?

GALLI. Tutti, ma le istituzioni culturali hanno un ruolo decisivo. I musei scientifici, per esempio, possono essere luoghi di mediazione, non solo di divulgazione: spazi in cui si sperimenta, si discute, si costruisce familiarità con la complessità.

DUBINI. Serve un lavoro continuo, lungo tutto l'arco della vita. La cittadinanza scientifica non è una competenza che si acquisisce una volta per tutte. È un processo.

In sintesi: qual è il rischio se non affrontiamo questo tema?

DUBINI. Che la scienza resti fuori dalla sfera pubblica, venga utilizzata senza essere compresa, alimenti disuguaglianze profonde.

GALLI. E che la democrazia si indebolisca. Perché oggi, senza una minima cittadinanza scientifica, non si è davvero in grado di partecipare alle decisioni che contano.



IL LIBRO. La scienza è oggi una componente strutturale dello sviluppo e delle decisioni pubbliche, con implicazioni importanti sulla vita collettiva. Eppure, gli strumenti culturali per comprenderla e discuterne democraticamente restano fragili e disomogenei. Il dialogo di Scienza è cultura tra Paola Dubini e Fiorenzo Galli nasce da questa constatazione e riflette su come integrare la scienza nella sfera pubblica in modo democratico, senza delegarla ai soli esperti ridurla a tecnocrazia. (Egea, 2026, pp. 144, € 16).

[COMUNICAZIONE]

L'effetto boomerang dei messaggi sui vaccini

I messaggi pensati per contrastare l'esitazione vaccinale possono ottenere l'effetto opposto. Uno studio sul vaccino HPV mostra che descrivere gli esitanti come antiscientifici o socialmente pericolosi può aumentare la resistenza anziché rafforzare la fiducia

di Amelia Compagni, Giovanni Fattore



In sanità pubblica, le parole contano. Descrivere le persone che esitano sui vaccini come "male informate" non è la stessa cosa che definirle "anti-scientifiche" o "socialmente pericolose". E la differenza non è meramente retorica: può influenzare la disponibilità delle persone a vaccinarsi.

UNO STUDIO SULLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Questa è la principale conclusione di un nostro studio con **Diana Paraggio**, studio che indaga come la comunicazione istituzionale plasmi gli atteggiamenti verso la vaccinazione. Il paper si concentra sul vaccino contro il Papilloma Virus umano, HPV, usato per prevenire il tumore alla cervice uterina, e pone una domanda di diretto rilievo per le politiche sanitarie: la comunicazione progettata per combattere l'esitazione vaccinale può involontariamente peggiorarla? La risposta, secondo lo studio, è sì.

L'ESPERIMENTO SUL VACCINO HPV

Abbiamo condotto un esperimento tramite survey con 150 donne in una struttura pubblica di salute materna nella provincia di Salerno, nel Sud Italia. Le partecipanti sono state esposte casualmente a uno di tre messaggi sui genitori che non vaccinano le loro



AMELIA COMPAGNI

Direttrice Cergas, Professoressa associata, Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università Bocconi

figlie contro l'HPV. Nel primo messaggio, questi genitori erano descritti semplicemente come "male informati", e la soluzione proposta era una migliore informazione. Nel secondo, erano rappresentati come "anti-scientifici", con la vaccinazione obbligatoria presentata come risposta appropriata. Nel terzo, erano descritti come "socialmente pericolosi", con la vaccinazione obbligatoria e sanzioni proposte come soluzione.

Questi frame non sono stati inventati in astratto. Derivano da un'analisi dei comunicati stampa diffusi dal Ministro della Salute italiano tra il 2015 e il 2017, un periodo segnato da un acceso dibattito pubblico sulla vaccinazione infantile e dalla reintroduzione di obblighi vaccinali più stringenti in Italia.



GIOVANNI FATTORE

Professore ordinario del Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università Bocconi

Lo studio, quindi, esamina non solo se le persone sostengano la vaccinazione, ma anche come rispondano a diverse narrazioni istituzionali su coloro che esitano.

I RISULTATI DELLO STUDIO

I risultati sono sorprendenti. Rispetto al gruppo esposto al frame "male informati", le rispondenti esposte ai due frame più giudicanti hanno mostrato livelli più alti di esitazione vaccinale. Le donne esposte a messaggi che rappresentavano coloro che non vaccinano i propri figli come "anti-scientifici" o "anti-sociali" sono molto meno disposte a vaccinare i propri figli, di oltre il 20%, rispetto a coloro che sono state esposte a un messaggio più neutro, "male informati".

Lo studio non suggerisce che l'informazione sui vaccini sia irrilevante. Al contrario, tra le rispondenti favorevoli alla vaccinazione, la prevenzione è emersa come la ragione più frequente per sostenere il vaccino HPV. Molte vedevano la vaccinazione come uno strumento fondamentale per proteggere sia la salute individuale sia quella collettiva. Ma tra le rispondenti che

**UN MESSAGGIO PENSATO PER
DIFENDERE LA SCIENZA E PROMUOVERE
LA VACCINAZIONE PUÒ ESSERE
PERCEPITO COME CONDANNA MORALE
O COERCIZIONE ISTITUZIONALE**

esprimevano esitazione, le motivazioni erano più diverse: mancanza di informazioni, preoccupazioni sulla sicurezza dei vaccini, sfiducia nelle istituzioni e nelle autorità scientifiche, e la convinzione che la vaccinazione debba rimanere una questione di scelta personale.

LE IMPLICAZIONI PER LA SALUTE PUBBLICA

È qui che la comunicazione può diventare controproducente. Un messaggio pensato per difendere la scienza e promuovere la vaccinazione può essere percepito da alcuni pubblici come condanna morale o coercizione istituzionale. Invece di costruire fiducia, può rafforzare la resistenza. In altre parole, lo stesso messaggio

IL LINGUAGGIO USATO PER PROMUOVERE I VACCINI PUÒ ESSERE IMPORTANTE QUANTO LE EVIDENZE CHE LI SOSTENGONO

che appare forte e chiaro ai decisori politici può essere vissuto da alcuni cittadini come stigmatizzante o minaccioso. Per le autorità pubbliche, l'implicazione è importante. Comunicare sui vaccini non è solo una questione di correggere la disinformazione o ripetere le evidenze scientifiche. Richiede anche di comprendere come pubblici diversi rispondano alla colpa, all'autorità e alla coercizione. In contesti polarizzati, i messaggi che stigmatizzano gli individui esitanti possono rafforzare

le convinzioni di chi è già favorevole alla vaccinazione, ma spingere altri ancora più lontano. La lezione più ampia va oltre la vaccinazione HPV. La comunicazione in sanità pubblica dovrebbe essere trattata come uno strumento di policy a sé stante. Come ogni strumento di policy, può produrre gli effetti desiderati — ma anche conseguenze indesiderate. Quando l'obiettivo è aumentare la fiducia nei vaccini, il linguaggio usato per promuoverli può essere importante quanto le evidenze che li sostengono.

BocconiALUMNI

ALUMNI CLUB HOUSE

A multifunctional space designed to welcome our Alumni and Alumnae, in the heart of campus.

VISIT US

BOCCONIALUMNI.IT/COMMUNITY/CLUBHOUSE





Chi gestisce le finanze dopo la pensione?

Uno studio Bocconi rivela che il pensionamento modifica la gestione del denaro dentro le coppie anziane, spostando gli equilibri economici quotidiani dal marito alla moglie

di Barbara Orlando

Per decenni è stato lui a occuparsi dei conti, delle bollette, dei risparmi, e delle decisioni economiche quotidiane. Poi arriva la pensione — e qualcosa cambia. Non in modo spettacolare. Nessuna rottura evidente, nessun conflitto aperto. Ma nelle coppie anziane il pensionamento di uno dei due partner modifica gli equilibri di potere

economico, redistribuisce responsabilità e ridisegna silenziosamente chi controlla il denaro.

È una trasformazione quasi invisibile, ma destinata a diventare sempre più frequente in società che invecchiano rapidamente e in cui le riforme pensionistiche stanno cambiando tempi e modalità dell'uscita dal lavoro.

È quanto emerge da *Retirement*

and Household Financial Headship: Evidence from England, studio pubblicato su *Economics Letters* da **Francesco Maura**, ricercatore post doc dell'AXA Research Lab on Gender Equality della Bocconi.

Analizzando i dati dell'English Longitudinal Study of Ageing (ELSA), una delle principali indagini longitudinali britanniche sulla popolazione

over 50, Maura mostra come la gestione quotidiana delle finanze familiari si sposti dall'uomo alla donna, una volta che il primo è andato in pensione.

"Il pensionamento è uno shock economico, ma anche relazionale", spiega Maura. "Quando cambia il reddito individuale, possono cambiare anche i rapporti di forza all'interno della coppia".

MENO CONTROLLO OPERATIVO, NON MENO AUTORITÀ

Il paper distingue tra diversi livelli di "controllo finanziario" domestico. Da una parte c'è la gestione pratica del denaro: pagamenti, conti, spesa e quotidianità. Dall'altra ci sono le grandi decisioni economiche, come investimenti o scelte patrimoniali. Ed è qui che emergono le differenze. Secondo lo studio, dopo il pensionamento gli uomini hanno circa il 30% di probabilità in meno di essere il "financial respondent" della famiglia, cioè il partner che gestisce concretamente le questioni finanziarie quotidiane.

Non cambia invece in modo significativo chi abbia "l'ultima parola" sulle grandi decisioni economiche o chi venga percepito come autorità finanziaria principale nella coppia. Da notare come, in questo caso, circa l'80% del



FRANCESCO MAURA

Ricercatore post-doc dell'AXA
Research Lab on Gender
Equality della Bocconi

THE PAPER.

Retirement and
Household Financial
Headship: Evidence
from England,
di Francesco Maura

campione riporti di fare queste scelte in maniera congiunta.

"In molte famiglie cambia il controllo operativo del denaro, ma non necessariamente l'autorità formale", osserva Maura. "Questo suggerisce che alcune gerarchie economiche costruite nel corso della vita restano relativamente stabili

anche dopo il pensionamento di uno dei due coniugi".

IL REDDITO CONTA ANCHE DENTRO CASA

La ricerca si inserisce nella letteratura economica sul bargaining familiare, secondo cui il potere dentro le coppie dipende dalle risorse relative dei partner: reddito, istruzione, competenze finanziarie e capitale cognitivo. Se il marito va in pensione, il suo reddito si riduce e diminuisce quindi anche parte del suo potere negoziale dentro la famiglia. Tuttavia, il cambiamento non avviene allo stesso modo in tutte le coppie. Lo studio mostra che nelle famiglie già molto sbilanciate prima della pensione cambia poco, mentre nelle coppie più equilibrate la redistribuzione delle responsabilità finanziarie è molto più evidente.

"Le coppie che avevano assetti più paritari prima del pensionamento sembrano più flessibili nel riorganizzare la gestione finanziaria. Questo perché anche piccoli sbilanciamenti del potere decisionale possono effettivamente spostare gli equilibri in queste famiglie", dice Maura.

UN TEMA SEMPRE PIÙ POLITICO

Il lavoro ha implicazioni che vanno oltre l'economia domestica. In molti Paesi



IL LIBRO. L'Italia invecchia più rapidamente del resto del mondo e i suoi territori si spopolano. In *La società longeva*, un saggio che va oltre la diagnosi per proporre una visione concreta e operativa del cambiamento, Bandini e Manfredi identificano tre ambiti fondamentali su cui intervenire: il ripensamento del lavoro in un'epoca di carriere più lunghe e meno lineari, la valorizzazione dei territori come luoghi di nuove possibilità esistenziali, l'utilizzo consapevole della tecnologia come strumento di inclusione e sostegno alla longevità. (Egea, 2026, pp.160, €16,50).

[INVECCHIAMENTO]

europei l'età pensionabile di uomini e donne si sta progressivamente uniformando. Nel Regno Unito salirà a 67 anni entro il 2028 e a 68 entro il 2030, per entrambi i sessi. Secondo Maura, queste riforme potrebbero produrre effetti indiretti anche sugli equilibri familiari.

"Le politiche pensionistiche vengono spesso pensate solo in termini di sostenibilità finanziaria", spiega. "Ma influenzano anche le dinamiche quotidiane delle famiglie, soprattutto in società che invecchiano rapidamente". Per questo il paper suggerisce maggiore attenzione a programmi di educazione finanziaria rivolti alle coppie — e non solo agli individui — oltre a politiche che tengano conto delle persistenti differenze

QUANDO CAMBIA IL REDDITO INDIVIDUALE, POSSONO CAMBIARE ANCHE I RAPPORTI DI FORZA ALL'INTERNO DELLA COPPIA

di genere nella preparazione pensionistica e nella vulnerabilità economica in età avanzata.

IL LATO INVISIBILE DELL'INVECCHIAMENTO

Lo studio apre infine una questione più ampia: l'invecchiamento non modifica soltanto salute e lavoro, ma anche identità, ruoli e autonomia dentro la famiglia. Per molti uomini, il lavoro rappresenta storicamente una componente centrale

della propria identità, legata a doppio filo all'autonomia economica e decisionale. Il pensionamento può quindi ridefinire silenziosamente la distribuzione del potere domestico.

"L'uscita dal lavoro non è soltanto la fine della carriera", conclude Maura. "È anche una fase di rinegoziazione, spesso silente, dei ruoli all'interno della coppia. E questo aspetto diventerà sempre più importante nelle società occidentali".

Donor Impact Report 2025

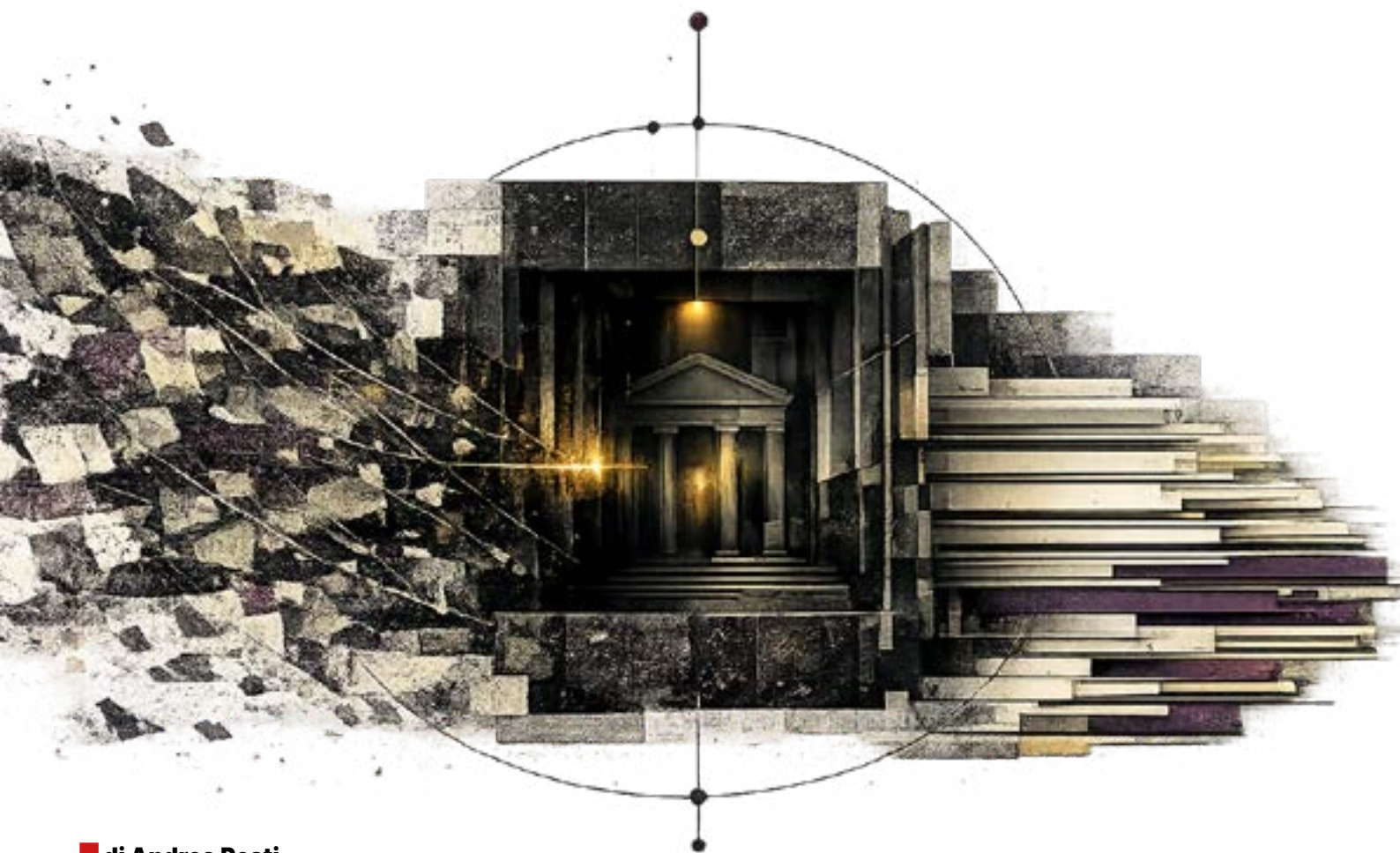
Bocconi.
Where
We Shape
the World
to Come

A journey through stories and numbers that describe the transformative power of generosity.

[Read Here](#)

Le banche imparano la geopolitica

I conflitti internazionali non influenzano solo governi e imprese, ma anche la stabilità finanziaria. Un nuovo approccio aiuta gli istituti di credito a misurare, anticipare e gestire gli shock globali



di Andrea Resti

Negli ultimi anni, i rischi geopolitici sono emersi come una minaccia significativa per la stabilità dei mercati finanziari e dei sistemi bancari. Ne sono esempi la guerra in Ucraina e le conseguenti sanzioni, gli attacchi militari all'Iran e i dazi proposti dall'amministrazione Trump.

I RISCHI GEOPOLITICI RICHIEDONO UN NUOVO APPROCCIO

Sebbene le banche siano ormai ben attrezzate per affrontare

i rischi tradizionali, come il rischio di credito, di mercato e di liquidità, comprendere i rischi geopolitici può rivelarsi difficile, poiché sono molto ampi, possono peggiorare rapidamente seguendo percorsi inattesi e comportano molteplici effetti indiretti di secondo e terzo livello. Tuttavia, poiché queste minacce possono provocare perdite significative, i grandi istituti di credito stanno introducendo nuovi processi e responsabilità per misurarle e contenerle, cercando di sviluppare un quadro di riferimento che

consenta risposte più rapide e mirate ai nuovi scenari avversi. Ho analizzato tali innovazioni e le loro criticità ancora presenti in un recente studio per il Parlamento europeo e desidero riassumerne di seguito i principali risultati.

LE COMPONENTI FONDAMENTALI DI UN SISTEMA EFFICACE

Non esistono documenti di "best practice" o aspettative di vigilanza dettagliate relative alla gestione del rischio geopolitico. Tuttavia, i seguenti elementi possono essere

considerati le componenti chiave di un sistema efficace di gestione del rischio geopolitico.

Schemi di governance. È essenziale definire chiaramente poteri, responsabilità, processi e strutture, che devono essere indipendenti ma strettamente collegate al consiglio di amministrazione e alle funzioni interne responsabili della gestione dei rischi. Una volta individuato un centro di coordinamento per il rischio geopolitico, è necessario dotarlo di risorse adeguate. Deve inoltre essere formalizzato un processo di risposta alle crisi già definito, così da ridurre i tempi di intervento in caso di emergenza e massimizzare l'efficacia della risposta della banca; la solidità di tale processo deve essere verificata attraverso simulazioni e stress test.

Analisi della materialità. Le banche devono identificare, sulla base di una matrice probabilità/impatto, i canali rilevanti (come i prezzi dell'energia e delle materie prime) attraverso i quali i rischi geopolitici potrebbero influenzare la loro attività, tenendo conto, ad esempio, della composizione geografica e settoriale della clientela e delle controllate.

Accesso a dati pertinenti e tempestivi. Una volta individuate le aree più rilevanti, occorre garantire l'accesso continuo sia a dati quantitativi (ad esempio sui flussi di import/export o sui rating creditizi) sia a informazioni qualitative (come analisi del sentiment di mercato e rapporti di intelligence).



ANDREA RESTI,
*Professore Associato,
Dipartimento di Finanza,
Università Bocconi*

THE PAPER.

The Impact of Geopolitical Risks on the Resilience of Banks in the Banking Union,
di Andrea Resti

DALL'ANALISI ALLE DECISIONI OPERATIVE

L'integrazione dei canali rilevanti nei tradizionali processi di stima del rischio richiede che il rapporto tra le principali fonti di rischio geopolitico e i rischi tradizionalmente affrontati dalla banca venga monitorato

attraverso modelli econometrici (i cui risultati possono tuttavia essere imprecisi, vista la natura in continua evoluzione delle minacce geopolitiche), ma anche mediante strumenti qualitativi e analisi di scenario. Questo dovrebbe tradursi in una stima approssimativa dell'impatto dei diversi scenari su alcuni indicatori chiave della banca (redditività, capitalizzazione, liquidità, reputazione aziendale e benessere dei dipendenti) e servire a individuare azioni preventive (come la riduzione dell'esposizione della banca verso determinati settori o Paesi), oltre a supportare il dialogo con le autorità di vigilanza.

Integrazione dei risultati nelle decisioni aziendali. Quando uno o più scenari passano dall'essere semplicemente possibili a probabili, le analisi descritte devono essere utilizzate per assumere decisioni gestionali appropriate, introducendo limiti di concentrazione più rigorosi, rivedendo i prezzi per orientare la domanda, aumentando gli accantonamenti a copertura dei rischi e così via.

VERIFICA CONTINUA E RAFFORZAMENTO DELLA RESILIENZA

Backtesting e revisione dei processi. Le risposte fornite dal sistema di gestione del rischio geopolitico durante una crisi devono essere sottoposte a un'attenta valutazione retrospettiva, così da individuare eventuali miglioramenti necessari in ciascuna delle fasi sopra descritte.

Inoltre, è anche rafforzando la capacità di affrontare rischi come il rischio di liquidità, il rischio di concentrazione o il rischio informatico, che potrebbero non sembrare direttamente collegati alle minacce geopolitiche, che gli istituti di credito possono ridurre in modo significativo la loro vulnerabilità nei confronti di queste ultime.

I RISCHI GEOPOLITICI POSSONO EVOLVERE IN MANIERA IMPREVEDIBILE E GENERARE EFFETTI INDIRETTI, RENDENDO INDISPENSABILI NUOVI STRUMENTI DI GESTIONE PER LE BANCHE



La città che ti ascolta

Dalla mobilità urbana ai servizi digitali, un paper di Maria Cucciniello mostra perché la vera innovazione pubblica non è la tecnologia, ma la capacità delle istituzioni di progettare servizi attorno ai comportamenti reali dei cittadini

di Barbara Orlando

Di fronte a un pass auto che non funziona, a una piattaforma pubblica incomprensibile o a un servizio digitale costruito attorno a procedure anziché persone, il cittadino contemporaneo prova una frustrazione sempre più familiare: quella di vivere in città intelligenti, ma amministrazioni ancora rigide. Per anni la trasformazione digitale della pubblica amministrazione è stata raccontata soprattutto come una questione tecnologica: nuove piattaforme, interoperabilità, intelligenza artificiale, raccolta dati. Ma il vero problema potrebbe

essere un altro. Non la mancanza di tecnologia, bensì il modo in cui i servizi pubblici vengono progettati. Perché molti sistemi funzionano perfettamente "in teoria", salvo poi incepparsi appena incontrano la complessità della vita reale. È da questa contraddizione che parte *Citizen-Centered Public Service Design in Agile Digital Transformation: Insights From Public Mobility Services*, il paper firmato da **Hemin Choi** dell'Incheon National University e **Maria Cucciniello** dell'Università Bocconi, pubblicato su *Public Administration*.

Lo studio descrive un possibile nuovo modello di pubblica amministrazione: una PA meno costruita attorno alle procedure e più capace di adattarsi ai bisogni concreti dei cittadini attraverso feedback continui, co-design e sperimentazione. Una pubblica amministrazione che non si limita a digitalizzare i servizi esistenti, ma li ripensa a partire dall'esperienza delle persone. "La trasformazione digitale ha successo solo quando cittadini e stakeholder vengono coinvolti attivamente nella progettazione dei servizi", spiega Cucciniello, professoressa associata di Public

Management and Policy alla Bocconi.

DA INTELLIGENTE AD ADATTIVA

Il caso della mobilità urbana milanese analizzato nella ricerca mostra come le aspettative dei cittadini siano cambiate molto più rapidamente delle amministrazioni. La pandemia ha accelerato nuove abitudini — smart working, uso intermittente dei trasporti, maggiore ricorso ai mezzi privati — facendo emergere tutti i limiti di servizi pubblici progettati su modelli rigidi e standardizzati. Molti sistemi funzionano bene finché il cittadino corrisponde al profilo previsto dall'amministrazione. E quando entra in gioco la complessità della vita reale che emergono le frizioni. Nel caso dei pass per le aree a traffico limitato, per esempio, il sistema è efficiente per il residente proprietario dell'auto. Ma situazioni ormai diffusissime — leasing, auto aziendali, nuclei familiari distribuiti tra città diverse — complicano il rapporto con l'amministrazione e aumentano la percezione di rigidità burocratica.

Uno dei cittadini coinvolti nei focus group descrive bene questa sensazione: "I singoli mezzi di trasporto funzionano, ma l'interconnessione tra loro è ancora molto limitata."

Per Cucciniello, il punto è proprio questo: "Bisogna passare da una logica di smart city, centrata soprattutto sulla tecnologia, a una città adattiva, capace di modificare continuamente i propri servizi sulla base dei comportamenti e dei bisogni dei cittadini".

LA PA COME SISTEMA CHE APPRENDE

Nel paper le logiche "agile", nate nello sviluppo software, vengono



MARIA CUCCINIELLO,
*Professoressa associata del
Dipartimento di Scienze sociali
e politiche, Università Bocconi*

THE PAPER.

Citizen-Centered
Public Service
Design in Agile Digital
Transformation:
Insights From Public
Mobility Services, di
Hemin Choi e Maria
Cucciniello

applicate ai servizi pubblici: iterazione continua, test, feedback, aggiornamenti progressivi. Questo implica una trasformazione culturale profonda. La PA tradizionale è costruita per garantire stabilità, controllo e uniformità. Il modello descritto dalla ricerca richiede invece amministrazioni capaci di sperimentare, correggere rapidamente servizi e processi e dialogare in modo più diretto con gli utenti.

"Le pratiche iterative e partecipative aiutano a ridurre il divario tra domanda di servizi e soddisfazione dei cittadini", scrivono gli autori.

Il principale ostacolo resta però la struttura stessa delle organizzazioni pubbliche. Silos amministrativi, linguaggi burocratici, scarsa interoperabilità dei dati e resistenza culturale rendono difficile costruire servizi davvero integrati. La sfida, quindi, non è semplicemente introdurre nuove tecnologie, ma ripensare il funzionamento della governance pubblica.

LE IMPLICAZIONI PER LE POLICY

Le indicazioni che emergono dalla ricerca sono molto concrete. La prima è che le amministrazioni dovrebbero investire meno nella digitalizzazione intesa come semplice infrastruttura e molto di più nella capacità di comprendere i comportamenti reali dei cittadini. Non basta creare una piattaforma online: bisogna progettare l'intera esperienza utente.

La seconda riguarda il ruolo della partecipazione. Il coinvolgimento dei cittadini non viene presentato come un esercizio simbolico di consultazione, ma come una componente essenziale della progettazione pubblica. Secondo gli autori, i cittadini dovrebbero essere coinvolti fin dalle prime fasi di definizione dei problemi e delle soluzioni.

Infine, il paper apre una questione destinata a diventare centrale nei prossimi anni: fino a che punto una città può diventare adattiva senza compromettere trasparenza, inclusione e accountability?

Una pubblica amministrazione capace di raccogliere continuamente dati sui comportamenti urbani promette infatti servizi più efficienti e personalizzati, ma pone anche interrogativi profondi su governance algoritmica, privacy e controllo.

La vera sfida della città del futuro, suggeriscono Choi e Cucciniello, non sarà costruire amministrazioni più tecnologiche. Sarà costruire amministrazioni capaci di imparare.

**LA TRASFORMAZIONE DIGITALE HA SUCCESSO
SOLO QUANDO I CITTADINI SONO COINVOLTI
NELLA PROGETTAZIONE DEI SERVIZI**

L'organizzazione invisibile

In Formal and Informal Networks in Organizations Giuseppe Soda mostra perché organigrammi e procedure raccontano solo una parte della realtà aziendale

di Diane Orze



Nonostante una diffusa retorica manageriale le consideri un residuo delle vecchie burocrazie, le organizzazioni, pubbliche o private che siano, non riescono proprio a fare a meno di organigrammi, procedure, job description e di tutto l'armamentario formalizzato che serve a chiarire responsabilità e ruoli. Saranno pure vecchie e arrugginite, ma rappresentano sempre la sponda razionale con cui tentare di organizzare le attività e i processi. Ma il funzionamento effettivo nasce dall'interazione tra ciò che è progettato e implementato, l'organizzazione formale, e la rete invisibile di scambi e collaborazioni che nasce dall'azione autonoma di persone e gruppi: l'organizzazione informale. Non

GIUSEPPE SODA,
Professore ordinario
di Organization
Theory and Network
Analysis,
Università Bocconi

è raro che queste due sfere si muovano in direzioni opposte.

È da questo paradosso che prende avvio *Formal and Informal Networks in Organizations* (Oxford University Press), il nuovo libro di **Giuseppe Soda**, professore ordinario di Organization Theory and Network Analysis all'Università Bocconi. Al centro della ricerca c'è quella che l'autore definisce "organizzazione invisibile": l'insieme delle relazioni informali attraverso cui le persone collaborano, risolvono problemi, condividono competenze e costruiscono fiducia. Sulla base di un'ampia attività di ricerca sul campo, il volume mostra come il funzionamento effettivo delle imprese dipenda dall'interazione tra organizzazione formale e reti informali. Per

decisori e progettisti la sfida non è scegliere tra queste dimensioni, ma comprenderne l'equilibrio: una questione che diventa ancora più decisiva nell'era del lavoro ibrido e dell'intelligenza artificiale.

Lei sostiene che in ogni azienda convivano due organizzazioni. Che cosa intende?

In realtà l'organizzazione è una sola, costruita sulle interazioni e il coordinamento tra i suoi membri. Nell'organizzazione formale queste interazioni sono progettate e "imposte" attraverso gerarchie, processi e procedure. La componente informale è invece costituita dalle relazioni che le persone costruiscono spontaneamente per lavorare, apprendere, chiedere aiuto o condividere conoscenze. In entrambi i casi parliamo di reti di interazione tra individui o gruppi. Per questo nel libro propongo una prospettiva analitica unificata, quella dei network e della Social Network Analysis, per studiare entrambe le componenti e le loro interdipendenze.

Perché i manager tendono a sottovalutare questa organizzazione invisibile?

Più che di una vera e propria sottovalutazione dell'organizzazione informale, parlerei di una difficoltà nel renderla visibile, comprensibile e utilizzabile. I manager sperimentano sistematicamente il ruolo delle relazioni informali di condivisione della conoscenza, di fiducia e di influenza. Ciò che manca sono gli strumenti concettuali, i modelli analitici e le pratiche di progettazione. Una delle ragioni di questa assenza è di natura epistemologica. Elementi formali e informali sono stati spesso studiati separatamente, con teorie, linguaggi e metodi distinti. Ne è derivato un vuoto concettuale e metodologico. Il libro nasce da questa esigenza: comprendere l'intreccio tra struttura formale e organizzazione informale, e offrire strumenti per interpretarlo e governarlo.

Lei sostiene che oggi sia possibile rendere visibile l'organizzazione invisibile. Come si fa?

Abbiamo imparato la matematica e il linguaggio dei network molto tempo fa. Esiste un corpo di teoria e analisi affidabile e sofisticato che, nonostante il suo potenziale applicativo, è rimasto confinato nel mondo accademico. Una proposta metodologica del libro è usare questi strumenti non solo per analizzare l'organizzazione informale, ma anche quella formale. Così diventa possibile disporre di un linguaggio analitico

comune, capace di rappresentare nello stesso spazio concettuale e metodologico, organigrammi, ruoli, processi e reti sociali. Questo passaggio consente uno studio molto più accurato dell'organizzazione e offre implicazioni progettuali più chiare per chi prende decisioni organizzative.

QUASI SEMPRE I MANAGER SCOPRONO CHE LE PERSONE PIÙ INFLUENTI NON COINCIDONO CON QUELLE CHE OCCUPANO LE POSIZIONI PIÙ ALTE NELLA GERARCHIA

Osservando la sovrapposizione tra le reti formali e quelle informali, qual è il risultato che sorprende di più i manager?

Gli studi raccolti nel libro sono tutti condotti in aziende reali appartenenti a settori diversi. Questo tipo di ricerca richiede un confronto costante con i manager e con le persone coinvolte nei processi organizzativi. La sorpresa nasce dal fatto che il mindset, il linguaggio e il metodo delle reti non sono ancora molto diffusi, né insegnati sistematicamente. Di conseguenza, i manager mostrano una capacità limitata di leggere con precisione le reti di relazioni informali. Quando queste diventano visibili, si scopre che l'organizzazione reale funziona in modo più articolato e talvolta molto diverso dalle aspettative. Le reti informali possono operare in modo complementare, supplementare o sostitutivo, rafforzando, colmando vuoti, compensando rigidità o correggendo imperfezioni dell'organizzazione formale. La metodologia che utilizziamo e che è proposta nel libro serve proprio a ridurre questo gap cognitivo: offre ai manager strumenti per capire non solo dove si trovino le relazioni rilevanti, ma anche quale funzione svolgano rispetto al disegno formale dell'organizzazione.

Le reti informali vengono spesso raccontate come una risorsa. Quando diventano un problema?

Esiste una retorica positiva dell'informale: una lunga tradizione di ricerca mostra che le reti informali possono favorire innovazione, collaborazione, circolazione della

conoscenza e adattamento. Ma possono generare anche chiusura, conformismo, esclusione e resistenza al cambiamento. Le reti dense e coese, per esempio, possono diventare autoreferenziali e respingere informazioni provenienti dall'esterno. Nel libro presento anche casi in cui le reti sociali interne hanno frenato il cambiamento, neutralizzando gli effetti di riorientamenti strategici e riorganizzazioni per proteggere gli interessi di coalizioni interne invece di quelli dell'organizzazione nel suo complesso.

Qual è l'errore più frequente che un manager commette quando scopre che l'azienda funziona in modo diverso da quanto previsto sulla carta?

Pensare che quella differenza sia necessariamente un problema da correggere. Spesso le reti informali sono una risposta intelligente alla complessità organizzativa. Prima di intervenire bisogna capire che cosa rendono possibile: quali informazioni fanno circolare, quali ostacoli superano, quali competenze mettono in contatto. Le organizzazioni sono ecosistemi di relazioni formali e informali. Chi le guida deve progettare tenendo conto di entrambe.

Lavoro ibrido e intelligenza artificiale stanno cambiando il modo in cui lavoriamo. Che cosa sta accadendo alle relazioni dentro le aziende?

È una delle grandi domande dei prossimi anni. Nell'epilogo del libro provo a delineare alcune questioni che dovrebbero guidare studiosi e decisori. Nuove forme di lavoro e intelligenza artificiale non modificano solo il modo in cui lavoriamo, ma anche quello attraverso cui costruiamo, manteniamo e trasformiamo le relazioni. Sul lavoro ibrido abbiamo ormai una conoscenza piuttosto robusta: può indebolire le reti relazionali, moltiplicare le interazioni asincrone,

LA DOMANDA CHE UN MANAGER DOVREBBE PORSI NON È: "COME ELIMINO QUESTA DEVIAZIONE?", MA: "CHE COSA MI STA INSEGNANDO?"

spezzare i legami deboli e frammentare la struttura sociale dell'organizzazione, mettendo a rischio, sia circolazione della conoscenza, sia il senso di appartenenza. Sulla diffusione dell'intelligenza artificiale, invece, i risultati che stanno emergendo mettono in luce tendenze ancora contrastanti. Dobbiamo capire in sé e che misura le interazioni umani-macchine dell'IA sostituiranno quelle umani-umani sui cui sono costruite le reti sociali.

Qual è la lezione più importante che emerge dalle sue ricerche?

Nel libro ho inserito la foto di un "desire path" in un parco: percorsi che le persone tracciano spontaneamente e che lasciano un segno sul prato. Non sempre i sentieri più interessanti sono quelli progettati. Anche nelle organizzazioni le reti informali funzionano così: spesso nascono perché qualcuno trova un modo più efficace per raggiungere un obiettivo. Spesso i canali informali nascono per scambiare informazioni e risolvere problemi più rapidamente e efficacemente dei processi e delle strutture formali. All'apparenza sono deviazioni, in realtà possono segnalare bisogni che l'organizzazione formale non soddisfa. La domanda di un manager non dovrebbe essere "come elimino questa deviazione?", ma "che cosa mi sta insegnando?".



IL LIBRO. *Dietro ogni organigramma esiste un'altra organizzazione, invisibile ma decisiva. In Formal and Informal Networks in Organizations (Oxford University Press), Giuseppe Soda mostra come relazioni informali, reti di conoscenza e legami di fiducia influenzino il funzionamento reale delle imprese. Un viaggio dentro la struttura nascosta delle organizzazioni, oggi sempre più rilevante nell'era dell'intelligenza artificiale e del lavoro ibrido.*

Bocconi

*Quando ho riletto tre volte
la tua tesi a caccia di refusi*



*E ora leggo
i libri che hai
pubblicato*

We made it

Ci sono modi di sostenere uno studente
che solo una mamma può conoscere.
Il nostro è dare a ogni talento l'occasione
di esprimersi, offrendo un supporto
economico a un terzo dei nostri iscritti.