

viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 4 - anno XII Aprile 2017

ISSN 1828-6313

✓ Tre modi per assicurare l'assistenza necessaria a una popolazione che sta invecchiando

✓ Perché sul diritto d'autore la Commissione europea non riesce a tenere il passo coi tempi

✓ Civil servant con la valigia: i giovani funzionari che fanno carriera nel mondo

Cicli di apertura e chiusura già vissuti nel corso della storia, la relazione con l'esplosione dei nuovi populismi, gli effetti sul voto, sulla finanza e sulla salute dei lavoratori

GLOBALIZZAZIONE
vista da vicino

Bocconi

Be.
Social
@unibocconi



Formare generazioni senza confini

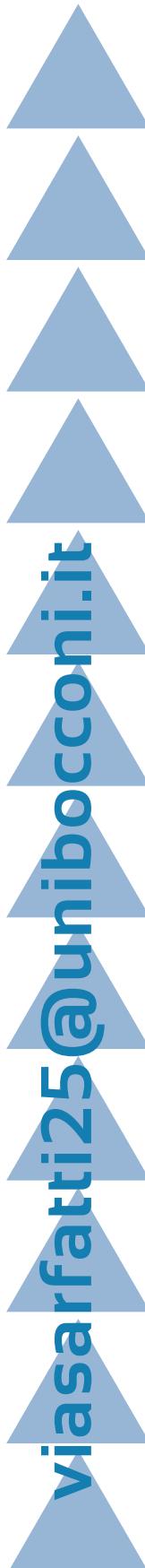
Che cosa vuol dire essere europei o cittadini del mondo? Probabilmente per ciascuno di noi esserlo assume un significato o delle sfumature diverse. A marzo, ci siamo più volti posti questo interrogativo in Bocconi, complici il 60esimo anniversario dei Trattati di Roma e l'appuntamento dedicato alla globalizzazione e alle sfide per l'Europa di [Bocconi research for Europe and the world economy \(Brewe\)](#), l'iniziativa volta a fare in modo che le scienze sociali possano far sentire la propria voce nel dibattito pubblico.

La risposta che preferisco dare è quella che riguarda il mio essere docente. Come professore infatti intendo contribuire a preparare generazioni di cittadini e operatori del settore pubblico o privato in grado di affrontare senza pregiudizi e con capacità analitiche tutte le sfide che incontreranno nella loro vita personale e professionale. Per farlo crediamo sia prima di tutto fondamentale insegnar loro a superare i confini, di qualunque natura essi siano. Vanno in questa direzione tutti gli sforzi per rendere il nostro ateneo un campus pienamente internazionale, che favorisca, in sede o attraverso le possibilità di studio e lavoro all'estero, un continuo confronto con culture ed esperienze diverse.

Ma la diversità, intesa come ricchezza e patrimonio, vuol dire anche capacità di dialogo e comprensione non solo tra persone ma anche tra saperi disciplinari. Come ricercatori lo abbiamo imparato subito, come docenti dobbiamo trasferirlo ai nostri studenti anche fornendo loro strumenti adeguati. Un passo in questa direzione è l'aver introdotto, dal prossimo anno accademico, un insegnamento di Python, il linguaggio di programmazione, a tutti i nostri triennalisti: indispensabile per avvicinare economisti, manager e giuristi ai data scientist e all'analisi dei big data sempre più necessaria per comprendere il mondo che ci circonda.

Anche quell'Europa e quel mondo globalizzato che oggi a tanti fanno paura e di cui parliamo nella storia di copertina.

Gianmario Verona, rettore



→ Ringrazio ed esprimo tutto il mio apprezzamento per il costante e fattivo sforzo nel creare la community Bocconi. La Bocconi è l'habitus di una vita e colgo l'occasione per rivolgere i miei affettuosi ringraziamenti all'Università ed a tutti i miei docenti.

Raffaella Ester Civardi, Economia aziendale 2001

→ Grazie moltissimo per la rivista e per l'ottima iniziativa. Puoi contare su di me come ex bocconiano sia per possibili dissertazioni agli studenti sulle attività di promozione del sistema paese all'estero, sia per contatti dell'Ateneo in Giappone. Da fine marzo sarò infatti a Tokyo nella mia nuova funzione di Ambasciatore d'Italia.

Giorgio Starace, Economia politica 1982

→ Senza ombra di dubbio per noi alumni Bocconi è di estrema importanza che questa esperienza duri tutta la vita. Anche se a distanza, rimane un punto di riferimento e vorrei che rimanesse sempre così. La vostra iniziativa penso vada nella direzione giusta rispetto a ciò che ogni alumnus può aspettarsi e vorrebbe dalla Bocconi.

Rodrigo Doxandabaratz, Gemba 2015

→ Dopo la laurea è stato un continuo viaggiare per conto della piccola azienda di famiglia. Esperienze, errori, entusiasmi e delusioni ma con un risultato complessivo in positivo. Ora vivo in Asia, dove la crescita e l'entusiasmo non si sono ancora affievoliti come in Europa, dove ormai è tutto un groviglio di pure leggi senza mercato.

Fabio Alessandro Bortolani, Economia aziendale 1998

→ I temi affrontati sono per me spunto di riflessione e uno stimolo ad approfondire tematiche non sempre conosciute come si vorrebbe.

Antonio Scorrano, Economia aziendale 1994

→ Mi sento ancora legato con molto affetto alla Bocconi anche come ex ospite del pensionato ed avendo poi io sposato una laureata in lingue nella stessa Università. Devo confessarle che non sono stato uno studente brillantissimo poiché in quel tempo dovevo lavorare per mantenermi.

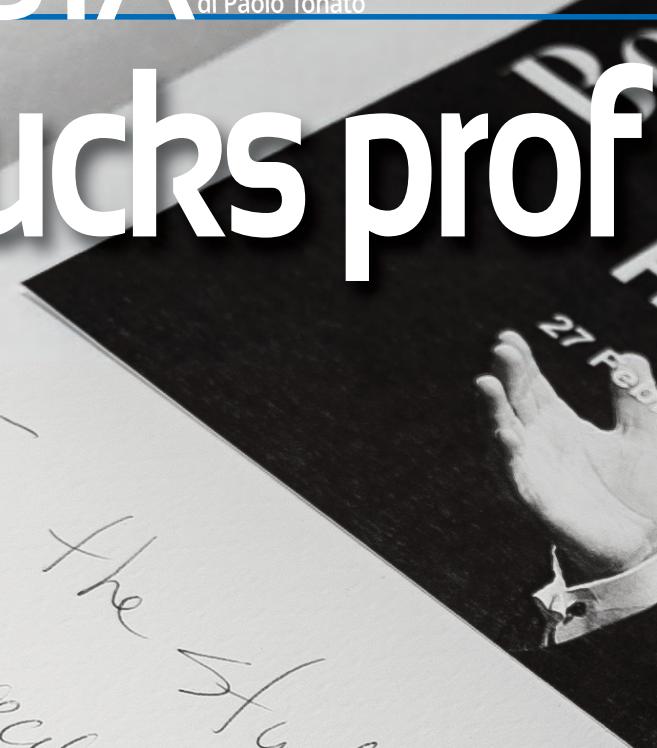
Giuseppe Barile, Economia e commercio, 1967

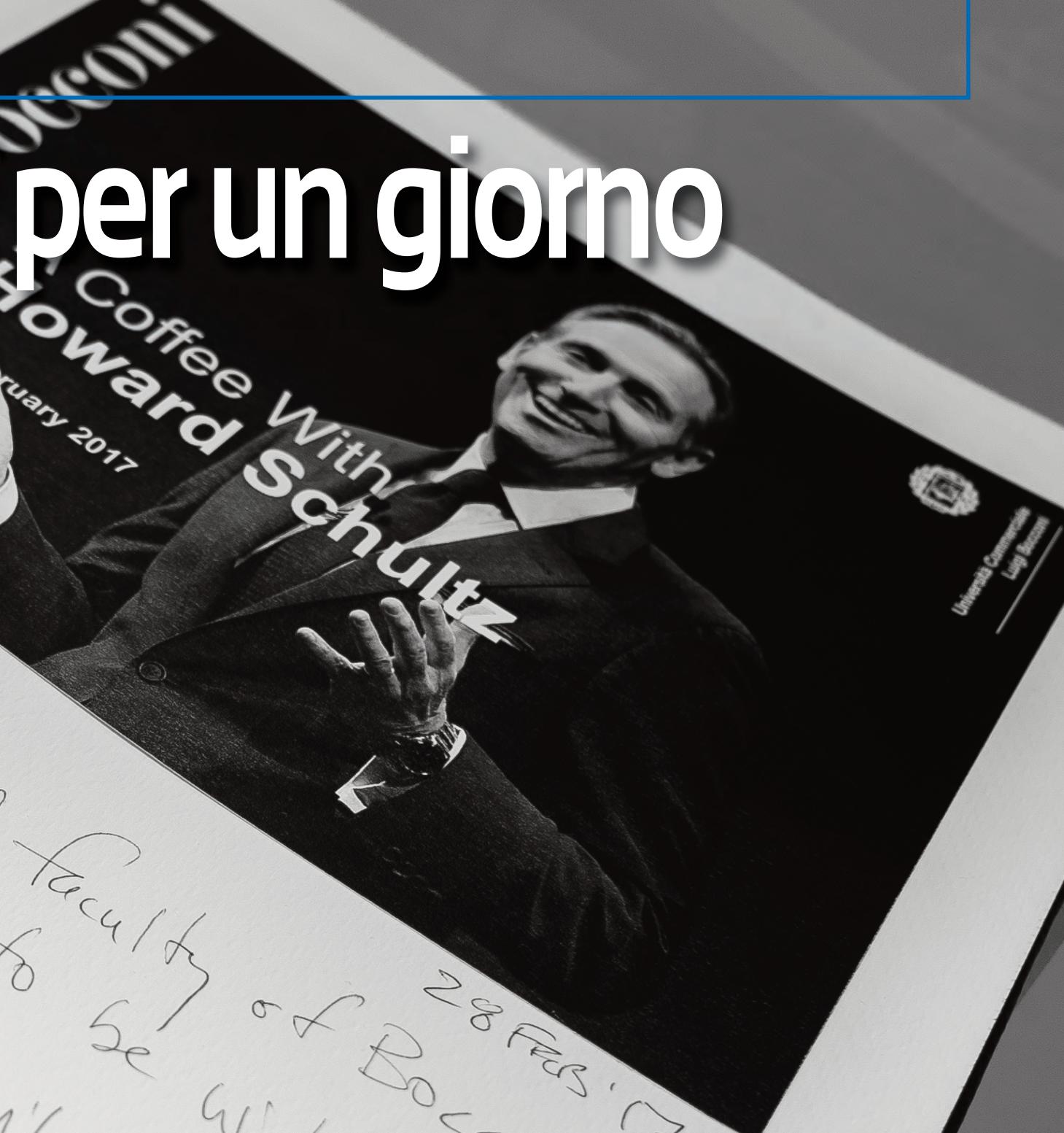
Scriveteci per raccontare la vostra esperienza, commentare i nostri articoli, proporci temi e storie. Cercheremo di rispondere a tutti. E per leggere tutti i messaggi di questo mese [cliccate qui](#)

Mr Starbucks prof

Responsabilità e impegno sociale i mantra del leader moderno: la lezione di Howard Schultz, ceo delle più famose caffetterie del mondo, agli studenti della Bocconi

To the Students and
Guests
Thank you for having me
Warmly
Howard Schultz





Faculty of Bocconi, it
be with the faculty.
28 Feb '17
Bocconi, Italy



Università Commerciale
Luigi Bocconi

Condividere i risultati
è il modo migliore
che conosciamo per dire
grazie.

Anche quest'anno, con le loro donazioni, Alumni, individui, aziende, fondazioni ed enti hanno scelto di sostenere i progetti dell'Università Bocconi.

Il loro impegno ci ha permesso di scrivere tante nuove storie: storie di generosità e di solidarietà fra generazioni, di ricerca e di formazione di eccellenza, di merito e di opportunità.

Queste storie sono i risultati di cui andiamo più orgogliosi.

Scopri che cosa abbiamo realizzato insieme.



Donor Report 2016

SOMMARIO

10

WELFARE

Non siamo un paese per non autosufficienti
di Francesco Longo

Assieme, la startup dei family advisor
di Claudio Todesco

La sfida? Le cure intermedie
di Andrea Celauro

14 FINANZA
L'insostenibile leggerezza del debito aziendale
di Alberto Dell'Acqua

16

COVER STORY

Chi vince e chi perde al gioco,
per niente nuovo, della globalizzazione
di Andrea Colli

Storie di ricerca: Italo Colantone e Piero Stanig;
Massimo Morelli; Julien Sauvagnat; Jérôme Adda
di Claudio Todesco

22 RETAIL
A ognuno il suo shopping. E a ognuno il suo outlet
di Sandro Castaldo

23

ENERGIA

Un titolo che crea lavoro
di Arturo Lorenzoni

28

DIRITTO D'AUTORE

Perché questa direttiva non lascerà l'impronta
di Lillà Montagnani

30 CARRIERE INTERNAZIONALI
Quei civil servant con il mondo come ufficio
di Valentina Mele

Storie: Andrea Salerno, Marzia Calvi,
Aurora Russi, Tatiana Tallarico
di Lorenzo Martini

RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE
- 2 PUNTI DI VISTA *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*
- 34 BOCCONI@ALUMNI *di Andrea Celauro e Davide Ripamonti*
- 37 LIBRI *di Susanna Della Vedova*
- 38 OUTGOING *a cura di Allegra Gallizia*

viaSarfatti25

VIA SARFATTI 25, OFFICINA DI ETÀ E INNOVAZIONE



Numero 4 - anno XII
Aprile 2017
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

Caposervizio
Fabio Todesco
(fabio.todesco@unibocconi.it)

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

Collaboratori
Paolo Tonato (fotografo)
Allegra Gallizia
Claudio Todesco

Segreteria e ricerca fotografica:
Nicoletta Mastromauro
Tel. 02/58362328
(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi
(mafechi@dgtpprint.it)

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

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

www.viasarfatti25.it

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

#BocconiPeople Riccardo Zecchina

Usare i dati per consentire alle macchine di imparare



Il machine learning ci sta cambiando la vita. La capacità delle reti neurali artificiali di apprendere, sul modello delle loro controparti umane, ispira i ricercatori a concepire l'intelligenza artificiale in modo inedito, per non parlare di come il deep learning abbia innescato la competizione tra i giganti tecnologici e il lancio di startup in ogni parte del globo. Molti ritengono, però, che il deep learning sia ancora in buona parte un settore empirico e che vi sia un bisogno impellente di analisi teorica approfondita e di un continuo progresso nella progettazione di algoritmi.

È qui che si colloca il lavoro di Riccardo Zecchina, nuovo professore ordinario del Dipartimento di scienze delle decisioni. L'opera di Zecchina si situa al crocevia tra computer science, teoria dell'informazione, fi-

sica statistica, biologia computazionale. "Le scienze naturali e sociali", dice, "stanno attraversando un periodo di rapidissima evoluzione".

Esplosione informativa

L'esplosione dei big data pone nuove sfide e ispira la scienza a porsi domande inedite. È possibile estrarre informazioni significative dai dati? E come farlo in modo efficiente? Come si fa a imparare e generalizzare dagli esempi? Come costruire nessi causali? Oggigiorno i computer sono in grado di riconoscere oggetti all'interno di scene complesse, processare un discorso e rispondere a domande, estrarre caratteristiche rilevanti da una gran quantità di dati o partecipare a giochi che richiedono una qualche forma di strategia sofisticata. In molte applicazioni, l'intelligenza artificiale (Ia) sta raggiungendo ca-



PER SAPERNE DI PIÙ

- R. Monasson, R. Zecchina, S. Kirkpatrick, B. Selman, I. Troyansky, [Determining computational complexity from characteristic 'phase transitions'](#), *Nature* 400, 1999.
- M. Mezard, G. Parisi, R. Zecchina, [Analytic and Algorithmic Solution of Random Satisfiability Problems](#), *Science* 297, 2002.
- A. Braunstein, M. Mezard, R. Zecchina, [Survey Propagation: an algorithm for satisfiability](#), *Random Structures and Algorithms* 27, 2005
- C. Baldassi, A. Ingrosso, C. Lucibello, L. Saglietti, R. Zecchina, [Subdominant dense clusters allow for simple learning and high computational performance in neural networks with discrete synapses](#), *Physical Review Letters* 115, 2015.
- C. Baldassi, A. Ingrosso, C. Lucibello, L. Saglietti, R. Zecchina, [Local entropy as a measure for sampling solutions in constraint satisfaction problems](#), *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*, 2016.
- C. Baldassi, C. Borgs, J.T. Chayes, A. Ingrosso, C. Lucibello, L. Saglietti, R. Zecchina, [Unreasonable effectiveness of learning neural networks: From accessible states and robust ensembles to basic algorithmic schemes](#), *Proceedings of the National Academy of Sciences* 113, 2016.
- H.C. Nguyen, R. Zecchina, J. Berg, [Inverse statistical problems: from the inverse Ising problem to data science](#), 2017.



persino dozzine di milioni di variabili. È un tipo di approccio algoritmico che di recente è stato adottato nel campo del machine learning. "La caratteristica distintiva della mia attività di ricerca è l'identificazione di controparti algoritmiche delle tecniche analitiche avanzate che sono state sviluppate nel contesto della fisica statistica dei sistemi complessi. Questo ha portato a nuovi algoritmi distribuiti che hanno esteso i confini dell'ottimizzazione e dei problemi di inferenza tradizionalmente considerati intrattabili". Grazie a questi risultati, Zecchina ha ricevuto vari riconoscimenti internazionali fra cui un ERC Advanced Grant per il progetto di ricerca Optimization and inference algorithms from the theory of disordered systems e nel 2016 il Lars Onsager Prize conferito dalla American Physical Society.

Machine learning

Capacità paragonabili se non superiori a quelle umane. "A dispetto del battage da cui sono stati circondati negli ultimi decenni", dice Zecchina, "questi studi e applicazioni sarebbero stati impossibili da realizzare anche solo una decina d'anni fa. Il vero progresso è stato innescato dallo sviluppo congiunto di nuove tecnologie per la produzione e l'acquisizione dei dati, di potenti piattaforme informatiche e di algoritmi innovativi per il machine learning. Attualmente gli strumenti principali dell'IA sono le reti neurali artificiali profonde (deep networks) ispirate ai sistemi neurali umani".

Problemi di ottimizzazione

Zecchina ha fornito contributi essenziali nello sviluppo di schemi concettuali e algoritmici in problemi di ottimizzazione che dipendono da milioni o

Claudio Todisco

LA MICROECONOMETRISTA CHE STUDIA IL MODO IN CUI PRENDIAMO DECISIONI

Pamela Giustinelli, dal 1° febbraio assistant professor al Dipartimento di economia, ha lavorato per tredici anni negli Stati Uniti. Proviene dall'Institute for Social Research at the University of Michigan, istituto di ricerca multidisciplinare dove economisti, sociologi, psicologi, statistici ed epidemiologi collaborano per generare dati e metterli a disposizione della comunità scientifica. "Era un buon momento per tornare a lavorare in un dipartimento di Economia, dopo questa immersione nella multidisciplinarità".

Dopo la laurea a Verona e un Master in Economics in Bocconi, Giustinelli invia domanda per il PhD presso la Northwestern University di Evanston, Illinois. "Era necessario inviare una sorta di saggio sulla propria filosofia di ricerca. Investii molto tempo ed energie in quel saggio, in cui affermavo l'importanza dell'integrazione fra teoria economica e raccolta dei dati". Alla fine, Giustinelli ha costruito una carriera su questa idea, raccogliendo dati sulla scorta di specifiche teorie economiche e modelli econometrici, per poi usare quegli stessi dati per affinare la modellazione. Si definisce una microeconometrista che studia i modi in cui gli individui e le famiglie prendono decisioni importanti in situazioni di incertezza.



Pamela Giustinelli

COME INTERAGISCONO FECONDITÀ E FELICITÀ



Letizia Mencarini (Dipartimento di management e tecnologia e Centro Dondena) spiega come siano correlati benessere e fecondità - il tema del suo progetto finanziato dall'European Research Council - in un intervento al *Donor event 2017. I volti del sapere*.

LO STUDIOSO CHE TROVA UNA RELAZIONE TRA L'ECONOMIA E LA NOSTRA SALUTE



David Stuckler

Professore ordinario del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi dall'1 aprile, **David Stuckler** proviene dal Dipartimento di sociologia di Oxford, dove era Professor of political economy and sociology.

"Uso grandi quantità di dati e la modellazione statistica per comprendere le cause delle epidemie", dice di se stesso. Oltre ad avere scritto numerosi articoli e libri scientifici, è anche coautore, con Sanjay Basu, di un fortunato libro di divulgazione, *The Body Economic. Why Austerity Kills* (edito in Italia da Rizzoli con il titolo *L'economia che uccide. Quando l'austerità ci costa la vita*).

Nel volume vengono analizzate le relazioni tra crisi economiche e salute della popolazione dalla Grande Depressione degli anni '30 alla fine del primo decennio degli anni 2000. A seguito del deterioramento delle condizioni economiche, le nazioni hanno reagito in modo diverso: il tasso di suicidi degli svedesi è crollato nel corso della recente crisi bancaria, mentre la crisi del debito sovrano è stata accompagnata da un'esplosione del virus HIV in Grecia; negli anni '90 la speranza di vita dei russi è crollata, mentre gli islandesi, nel bel mezzo di una bancarotta nazionale, stavano benissimo. A fare la differenza in questi casi, conclude Stuckler, è il sistema di protezione sociale.



PERCHÉ PREFERIAMO FARCI LICENZIARE DA UN INDIVIDUO CHE DA UN GRUPPO

Prendere decisioni è un aspetto cruciale della vita organizzativa, e sappiamo molto su come le decisioni di gruppo e individuali vengono prese. Sappiamo meno, tuttavia, su come queste decisioni vengono ricevute, e se ci siano differenze a seconda che il decisore sia un gruppo o un individuo. Per esempio, cosa succede quando un lavoratore viene licenziato? L'imparzialità di questa decisione sarebbe percepita diversamente se la decisione fosse stata presa da un gruppo anziché da un individuo? Studi precedenti hanno scoperto che le persone pensano che i gruppi siano meno influenzabili da preferenze o pregiudizi. Quello che ancora non è noto è se la decisione di un gruppo abbia anche più probabilità di essere percepita come giusta.

Uno studio di **Ekaterina Netchaeva** (Dipartimento di management e tecnologia), **Maryam Kouchaki** (Northwestern University) e **Isaac Smith** (Cornell University) ([Not All Fairness Is Created Equal: Fairness Perceptions of Group vs. Individual Decision Makers](#), in *Organization Science*) rivelava invece che le persone percepiscono i gruppi meno equi degli individui quando viene presa una decisione negativa.

La conclusione è stata raggiunta attraverso quattro esperimenti, l'ultimo dei quali un test condotto con un gruppo di lavoratori licenziati da poco. Nei casi in cui la decisione è stata presa da un gruppo (piuttosto che da un individuo) i lavoratori non solo hanno percepito la decisione come ingiusta, ma sono stati poi anche meno propensi a raccomandare l'azienda.

“L'aspetto interessante del nostro studio è che pensiamo alla saggezza della folla come a qualcosa di positivo, ma questa non è una regola che le organizzazioni dovrebbero seguire”, spiega Netchaeva. In alcuni casi potrebbe essere meglio omettere chi c'è dietro la decisione, se un gruppo o un individuo – in questo modo le persone sarebbero meno negative verso chi prende la decisione.



Ekaterina Netchaeva

ANNE JACQUEMINET PREMIATA DALLA HEC FOUNDATION PER LA TESI DI PHD

Dopo il Peter J. Buckley and Mark Casson AIB Dissertation Award, la tesi di PhD di **Anne Jacqueminet**, *Heterogeneous Implementation of CSR in an MNE: the Role of Subsidiaries' Institutional Contexts and Behaviors*, ha ricevuto anche il 2016 HEC Foundation Doctoral Thesis Prize. L'obiettivo principale della tesi è quello di spiegare l'eterogenea conformità all'interno delle multinazionali. Nello specifico, Jacqueminet (ora assistant professor al Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi) si focalizza su che cosa spinge le filiali di una multinazionale a implementare pratiche coerenti con le politiche stabilite dal quartier generale. I risultati mostrano che l'eterogeneità non deriva solo dalle diverse pressioni interne ed esterne esercitate sulle filiali, ma anche dal diverso grado di attenzione delle filiali alle domande normative.



Anne Jacqueminet

SE VENGONO LEGALIZZATI GLI IMMIGRATI DIMEZZANO IL LORO TASSO DI CRIMINALITÀ

Legalizzare gli immigrati ha l'effetto collaterale di dimezzare i loro tassi di criminalità, calcola **Paolo Pinotti** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi) in [Clicking on Heaven's Door: The Effect of Immigrant Legalization on Crime](#), in *American Economic Review*.

Pinotti arriva alla sua conclusione sfruttando uno strano aspetto del diritto italiano: ogni anno vengono messe a disposizione quote fisse di permessi di soggiorno, le domande devono essere presentate per via elettronica dai datori di lavoro in uno specifico click day e vengono elaborate in ordine cronologico fino a quando le quote disponibili sono esaurite. I permessi dovrebbero essere assegnati a stranieri residenti all'estero, ma tutti sanno che in realtà vivono in Italia senza documenti e il click day funziona un po' come una lotteria che legalizza una quota di immigrati clandestini. Il click day del dicembre 2007, analizzato da Pinotti, ha legalizzato 170.000 persone su un totale stimato di 610.000 immigrati senza documenti che vivevano in Italia a quella data, vale a dire circa il 28%.

Poiché gli immigrati sono ben consapevoli dell'importanza dell'ordine cronologico, si precipitano tutti a presentare le loro domande al mattino presto del click day e dopo un po' il flusso si assottiglia quasi a zero. Nel 2007 il click day è iniziato alle 8, l'ultima domanda accettata è pervenuta al server di Milano alle 8,27 e dalle 9,40 in poi praticamente nessuno ha inviato domande. Nel suo articolo, Pinotti confronta il tasso di criminalità degli immigrati che hanno inviato la domanda immediatamente prima del taglio e di coloro che l'hanno inviata immediatamente dopo. Il risultato è che il tasso di criminalità degli immigrati legalizzati si è dimezzato nel corso dell'anno successivo, mentre il tasso di criminalità di coloro che non ce l'avevano fatta è rimasto invariato.



Paolo Pinotti



STUDENTS FOR A WHILE, ALUMNI FOREVER

PERCHÉ L'ESPERIENZA BOCCONI DURA TUTTA LA VITA

Cosa significa studiare in Bocconi?

Opportunità, carriera, divertimento, indipendenza, crescita, affetti... tante risposte quante sono le storie e i percorsi che si sono incrociati in Ateneo.

Grazie alla BAA, puoi rivivere le stesse emozioni, valorizzare i legami personali, rivedere vecchi amici e conoscerne di nuovi.

DAI VALORE ALLA TUA ESPERIENZA BOCCONI

JOIN US



**CONNECT
TO A POWERFUL
NETWORK**

Non siamo un paese per non autosufficienti

Un sistema frammentato e iniquo che non è in grado di supportare il crescente numero di persone che necessitano di long term care. Eppure ci sarebbero tre possibili vie d'uscita. Basterebbe imboccarle e disegnare una nuova policy

di Francesco Longo @

Per fortuna l'Italia è uno dei paesi con la più alta spranza di vita al mondo, ma sfortunatamente siamo anche uno dei paesi con la più bassa natalità del pianeta (1,3 figli per donna, quando ce ne vorrebbero 2,1 solo per tenere la popolazione stabile). Questo quadro determina un'esplosione delle persone con bisogni di Ltc, long term care, e una riduzione dei familiari che possono garantirla.

In Italia vivono già 2,5 milioni di persone non autosufficienti, che diventeranno 3,5 nel 2030 e 5,1 nel 2050. Ognuno di essi coinvolge reti familiari di almeno quattro persone, ciò vuol dire che 10 milioni di italiani sono oggi profondamente coinvolti con il problema.

Il nostro sistema di welfare al momento si basa su quattro pilastri.

Primo. Circa il 60% delle persone non autosufficienti ricevono l'assegno di accompagnamento dall'Inps (circa 500 euro al mese), che viene erogato senza test dei mezzi. L'importo è insufficiente per le classi sociali più deboli e non così rilevante per le classi più agiate: il 60% degli assegni vengono catturati dal 50% delle famiglie più ricche.

Il secondo pilastro è dato dal Sistema sanitario nazionale che paga la retta sanitaria dei 200mila posti letto in struttura protetta, la quale copre il 40% del costo circa, lasciando alle famiglie il rimanente 60% della retta, che ha una media di mercato di 70 euro al giorno (2.100 euro mese). A ciò si aggiungono le cure domiciliari sanitarie, che hanno una intensità media di due ore la settimana.

Gli enti locali sono il terzo pilastro, che garantisce il pagamento delle rette alberghiere in strutture protette alle famiglie indigenti e un po' di servizi di assistenza domiciliare gratuita agli indigenti, con una intensità media di tre ore la settimana (approssimabili a zero per i bisogni di un non autosufficiente).

Il quarto e più significativo pilastro è il settore della cura in-



FRANCESCO LONGO
Professore associato
presso il Dipartimento
di analisi delle politiche
e management pubblico

formale, che occupa 800mila badanti circa, al 90% donne straniere con contratti di lavoro in grigio (ovvero le famiglie dichiarano 25 ore settimanali per garantire il rinnovo del permesso di soggiorno, quando in realtà ne lavorano 60). La badante costa circa il 50% della retta in struttura protetta a causa della compressione dei loro salari e diritti *below the rules*. Questo spiega la drastica riduzione della speranza di vita degli ospiti nelle strutture protette (scesa a 6-8 mesi dall'inizio della crisi del 2008) perché le famiglie ricoverano quando 2 badanti (punto di break even del costo) non sono più sufficienti per l'assistenza.

In buona sintesi, su 2,5 milioni di non autosufficienti, 800mila hanno la badante, 200mila sono ricoverati e 1,5 milioni si arrangiano da soli con i propri familiari. Questo sistema di protezione della Ltc ha tre gravi criticità. Primo, il sistema è estre-



IL LIBRO

Un futuro possibile che va costruito

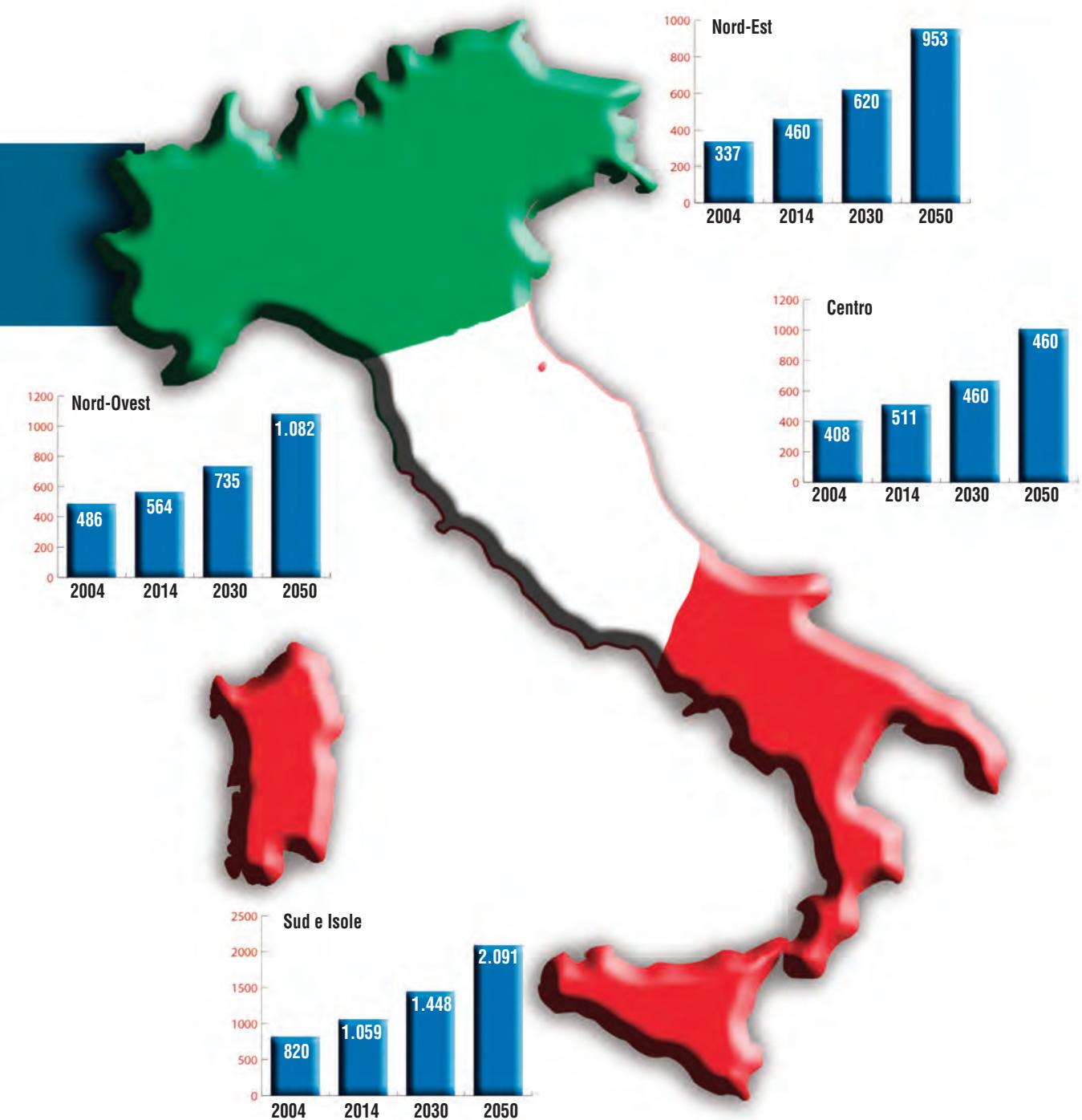
Francesco Longo è l'autore di *Welfare futuro. Scenari e strategie* (il volume, edito d'Egea, può essere scaricato cliccando sull'icona). Il libro si rivolge a coloro (cittadini, policy maker, produttori di servizi, studiosi) che vogliono capire le trasformazioni sociali in essere, i reali tassi di copertura dei bisogni garantiti dal welfare esistente, i gap che ci attendono e le possibili innovazioni di policy disponibili.

A cura di
Francesco Longo

Welfare futuro
Scenari e strategie



Italia 2050, raddoppia il numero di chi ha bisogno di cure continue



ITALIA
Non autosufficienti in migliaia

	2004	2014	2030	2050
2004	2.050	2.593	3.470	5.133



Chi riceve cosa nel pianeta dell'assistenza sanitaria

**2.5 MILIONI
DI NON
AUTOSUFFICIENTI**

60% (1.5 milioni)
Riceve l'indennità
di accompagnamento

15% (220 mila)
Riceve assistenza
presso le strutture
pubbliche

55% (830 mila)
Acquista servizi
di assistenza domiciliare
da badanti

30% (450 mila)
Non riceve assistenza
di badanti né presso
strutture pubbliche

mamente frammentato tra Inps, Ssn, enti locali, erogatori, delegando interamente alle famiglie l'onere della ricomposizione. La seconda criticità è la frammentazione che rende il sistema profondamente iniquo, sia perché alloca risorse senza test dei mezzi, ma anche perché svantaggia le famiglie che hanno meno capacità ricompositive e di navigazione in questo arcipelago di servizi, contributi e diritti. Infine, ed è la terza criticità, il sistema non è professionalizzato essendo basato al 90% su care giver informali, quindi garantendo standard di servizio improvvisati e casuali.

Che fare in questo quadro? Se qualcuno trovasse il coraggio

di mettere in agenda il problema, vi sono tre strade possibili da percorrere. La prima è correggere le principali micro-distorsioni: inserire il test dei mezzi sull'assegno di accompagnamento e trasformarlo da cash in voucher di servizi; trasformare le modeste ore di cure domiciliari da prestazionali a supporto consulenziale a famiglie e badanti; differenziare l'offerta residenziale con servizi anche a bassa soglia. La seconda strada è lanciare una policy nazionale di Ltc, come hanno fatto la maggior parte dei paesi Eu, ricomponendo in un unico fondo gli attuali 32 miliardi di euro, magari incrementandolo con una tassa di scopo, allocandoli in modo unitario in funzione del bisogno e del reddito, offrendo servizi e non cash. Infine, il perdurare dell'afasia di policy pubblica per la Ltc potrebbe almeno essere mitigata, ed è questa la terza strada, promuovendo la nascita di un mercato di servizi professionali, con forti incentivi fiscali, basati su logiche di ricomposizione della domanda (vedi badante di condominio), supportate per esempio con l'incremento del valore dell'assegno di accompagnamento se speso direttamente in servizi accreditati, rinunciando al trasferimento cash alla famiglia. Non attivare alcuna di queste policy ha dei costi altissimi. Da un lato sull'insieme delle politiche di welfare. Il bisogno di Ltc è così intenso e voluminoso che attualmente gli utenti invadono in modo non appropriato tutti gli altri pilastri del welfare, indebolendoli rispetto alla loro mission specifica. Per la non autosufficienza il Ssn spende 10-15 miliari all'anno, mentre gli enti locali consumano il 50% della spesa sociale, così come forte e crescente è l'impegno Inps.

Dall'altro lato, la situazione attuale, in peggioramento, rende la vita delle persone in Ltc e delle famiglie inagibile, iniqua e con un impatto negativo sulla fiducia nelle istituzioni e nella comunità.



Assistenza sociale Ecco il focus

Ogni anno il Cergas realizza il Rapporto Oasi (Osservatorio sulle aziende e sul sistema italiano). Il sesto capitolo del 2016 (che si può scaricare cliccando sull'icona) propone un approfondimento sull'assistenza sociale e sociosanitaria con l'intento di fornire un quadro aggiornato delle attività e del livello di presa in carico dei cittadini rispetto a cinque target di bisogno sociale.





La sfida? Le cure intermedie

Così, secondo Giuliana Bensa, si riequilibra la partita tra pubblico e privato. E vince il cittadino

di Andrea Celauro @



Giuliana Bensa
Presidente dell'azienda
di servizi alla persona
Golgi-Redaelli,
è alunna SDA Bocconi

Assieme, la startup per i family advisor

Le badanti svolgono un ruolo socialmente rilevante, a volte forniscono piccole prestazioni cliniche, ma nella maggior parte dei casi non possiedono alcuna preparazione medica. Di conseguenza, il loro lavoro non concorre alla riduzione delle ospedalizzazioni degli anziani. Ragionando sulla mancanza di un istituto che formi le badanti e prendendo spunto da modelli esistenti nel Nord Europa, tre giovani farmacisti che partecipano al [Mims, Master in management per la sanità di SDA Bocconi](#) hanno fondato la startup Assieme. «Proponiamo una nuova forma di assistenza domiciliare integrata», spiegano **Enrico Rizzo, Giulia De Maestri e Mario Tartaglione**. «Anzi, ci piace definirla più che integrata. Si occupa, infatti, di due fronti inesplorati: da una parte la formazione delle badanti, dall'altro l'utilizzo di una piattaforma informatica e di video-consulti con i medici».

L'assistenza domiciliare passa attraverso la nuova figura professionale del family advisor. È il garante dei servizi di assistenza al malato, un infermiere che, sotto la supervisione di un medico, presta servizi clinici come iniezioni o flebo, si occupa del disbrigo di pratiche amministrative, consiglia visite specialistiche individuando le soluzioni più veloci ed economiche. «Passa da tre a cinque ore alla settimana a casa del paziente anziano e produce un report mensile contenente valori e obiettivi di salute raggiunti», spiega Rizzo, che sta attualmente svolgendo uno stage presso il [Cergas, Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale](#) dell'Università Bocconi.

Assieme propone anche attività ricreative ed eventi di socializzazione. L'ambizione è sia migliorare la vita di paziente e familiari, sia alleggerire il carico del Sistema sanitario nazionale. Dal febbraio 2017, Assieme fa parte di [Speed Mi Up](#), incubatore di Bocconi, Camera di Commercio e Comune di Milano. È in fase di fundraising, ha già avviato un progetto pilota nel capoluogo lombardo, fornisce il servizio in convenzione al personale Bocconi. «Crediamo che la nuova figura professionale del family advisor possa portare il valore che manca all'offerta di assistenza domiciliare in Italia». *(Claudio Todisco)*

Ricerca della sostenibilità economica e di un migliore equilibrio all'interno di un sistema, l'assistenza sanitaria alla popolazione anziana e non autosufficiente, «che vede da un lato uno sbilanciamento in favore della cura ospedaliera, dall'altro una presenza quasi totale del privato nel settore delle residenze assistenziali per anziani (Rsa)». Così **Giuliana Bensa**, presidente dell'azienda di servizi alla persona Golgi-Redaelli, un diploma al [Mihmep, Master of international health care management, economics and policy di SDA Bocconi](#), sintetizza la quotidiana attività di una struttura pubblica come quella che guida, che conta 1.500 posti letto, 1.500 figure professionali tra dipendenti (l'85%), collaboratori e consulenti e tre sedi, una a Milano e due nell'hinterland.

→ **Quali sono le difficoltà di gestione di strutture come la vostra, i cui azionisti sono Comune e Regione?**

La difficoltà principale è riuscire a valorizzare al meglio le diverse aree di attività dell'ente, con una governance complessa, costituita da un consiglio di indirizzo, l'equivalente del cda, espressione di azionisti con finalità non sempre coincidenti. Il mio ruolo è quello di indirizzo, programmazione e verifica, attività non semplici quando si tratta di produrre una direzione condivisa dell'Ente che, oltre alla missione istituzionale di assistenza agli anziani, si occupa di amministrare un ingente patrimonio immobiliare, artistico e culturale originato da una storia centenaria (i Pii luoghi elemosinieri). In qualità di presidente fin dall'inizio ho puntato molto sulla ricerca della sostenibilità nel medio-lungo periodo e, con notevoli sforzi, rispettiamo l'obbligo del pareggio di bilancio, pur avendo realizzato diverse ristrutturazioni agli immobili destinati all'attività socio-sanitaria.

→ **La sostenibilità economica è tema non facile**

Sì, strutture pubbliche come la nostra, che operano nei due ambiti dell'assistenza agli anziani e delle cure intermedie come la riabilitazione, devono fare attenzione nel medio periodo. Noi vorremmo spostare di più l'attività verso le cure intermedie, sia per motivi economici, sia perché negli ultimi decenni abbiamo sviluppato una particolare qualificazione nel settore. Di più: sono convinta che serva un trasferimento di risorse, da parte della Regione, proprio verso le cure intermedie.

→ **Perché?**

Perché oggi non ci sono posti letto sufficienti per questa assistenza specifica agli anziani, che ne hanno bisogno e sono costretti a restare in ospedale, dove i posti letto costano quattro volte di più. Spostare risorse verso le cure intermedie permetterebbe di rendere più appropriato e sostenibile il sistema e in Lombardia ci sono strutture non ospedaliere molto qualificate alle quali poter delegare il compito. Oltre tutto, come ho detto, il versante delle Rsa per la cura a lungo termine è ormai quasi completamente gestito da operatori privati che adottano modelli di servizio sostanzialmente diversi dal nostro. ■

Quanto costa il long term care

SPESA PUBBLICA anno 2011	TOTALE milioni di €	€ PRO CAPITE sulla popolazione totale
Spesa per sicurezza sociale (Indennità di accompagnamento, assegni di disabilità e invalidità, programmi di assicurazione per long term care, altre prestazioni assistenziali)	17.428 €	311 €
Spesa SSN per interventi sociosanitari per la non autosufficienza	11.624 €	191 €
Spesa Sociale dei Comuni per interventi dedicati alla non autosufficienza	3.388 €	56 €
Spesa pubblica complessiva	32.440 €	558 €



Il tema del debito aziendale non va trattato con leggerezza. Per tre ordini di motivi: per il ruolo strategico che il debito può rivestire in chiave di finanziamento di processi di crescita e di competitività aziendale; per la complessità e selettività del contesto finanziario odierno e per il rischio di rendere la struttura finanziaria aziendale insostenibile per l'impresa. La gestione del debito aziendale può dunque assurgere a un ruolo di disciplina autonoma e di primario rilievo all'interno del mare magnum della finanza aziendale.

I cambiamenti che hanno coinvolto il sistema finanziario delineano un contesto dove l'accessibilità al debito è caratterizzata da una maggiore complessità che può essere affrontata solo con sofisticati strumenti di analisi e di gestione. Chiunque sia oggi chiamato a occuparsene lo deve fare con competenze specialistiche e appropriate. Così come in passato sono nate figure professionali dediti ad alcune tematiche ritenute rilevanti per la gestione finanziaria aziendale, come il credit manager, il treasury manager e il risk manager, oggi ci sono le condizioni perché emerge il ruolo del debt manager. Oltre a solide conoscenze della finanza aziendale, il debt manager deve possedere competenze avanzate in termini di programmazione strategica delle scelte di indebitamento corporate, equilibrando una visione complessiva dell'aggregato di debito con l'attivazione specifica e verticale dei singoli strumenti di indebitamento aziendale. Deve inoltre conoscere i prin-



ALBERTO DELL'ACQUA
Direttore Master
in corporate finance,
SDA Bocconi School
of Management

cipali meccanismi che governano la concessione del credito e l'emissione di strumenti di debito sul mercato obbligazionario. Il debt manager deve conoscere e costantemente revisionare i criteri utilizzati dai differenti finanziatori dell'azienda nelle decisioni che informano l'erogazione di capitale di debito. Tali criteri, in particolare quelli che definiscono l'architettura di base nell'assegnazione dei rating bancari e del mercato obbligazionario, devono essere incorporati negli attuali modelli di pianificazione e gestione dell'indebitamento aziendale. In questo alveo di conoscenze vanno a inserirsi anche i modelli strategici dell'indebitamento aziendale. L'imperativo categorico della finanza moderna è rappresentato dal mantra della ricerca dell'indebitamento ottimale. Questo obiettivo è sempre valido, e può essere oggi anche più agevolmente applicato dalle aziende grazie alla maggiore disponibilità di dati e di strumenti di elaborazione.

La ricerca dell'indebitamento ottimale si sostanzia nella definizione di un rapporto equilibrato tra debito e capitale proprio, al fine di una minimizzazione del costo del capitale complessivo e del mantenimento di un rating quantomeno pari alla classe minima del segmento investment grade (classificata con la sigla convenzionale di BBB). Il management aziendale può attenersi a questo approccio classico nella definizione della struttura finanziaria aziendale, perseguitando ciò che la disciplina economica identifica come la massima vir-

L'insostenibile leggerezza del debito

Perché è arrivata l'ora del debt manager e quali sono gli stili a cui deve ispirarsi e attenersi nell'operare?

di Alberto Dell'Acqua @

tù nell'esercizio di indebitamento. Altri approcci, identificabili come veri e propri stili, possono giustificare decisioni di indebitamento che si discostano, anche fortemente, dall'obiettivo del debito ottimale. Alcuni di questi stili possono essere classificati. È possibile infatti rilevare con frequenza lo stile delle aziende che non fanno ricorso al debito (le c.d. zero leverage firms), lo stile delle imprese che utilizzano il debito in maniera preminente per coprire il fabbisogno di circolante (come la maggior parte delle piccole e medie imprese) e quelle che invece lo impiegano per coprire i fabbisogni di capitale fisso (come le imprese orientate alla creazione di forti assets strategici aziendali), e infine lo stile delle aziende che si indebitano in modo aggressivo per sostenere ambiziosi progetti di crescita aziendale. Il debt management deve allinearsi allo stile di gestione del debito prescelto dall'azienda e condiviso consapevolmente dal top management. Questa necessità è delineata dalla ricerca di una coerenza che sempre deve essere garantita tra gli obiettivi aziendali di breve e lungo termine e i meccanismi di sostegno finanziario. Con tutto ciò, la gestione dell'indebitamento aziendale si farà sicuramente più hard e ridurrà ai minimi termini una certa leggerezza che può permeare le scelte sul debito aziendale. Una minore leggerezza nelle scelte sul debito che sarà però sicuramente ricompensata da una maggiore sostenibilità per l'azienda. ■

to aziendale

o svolgere un ruolo sempre più strategico

IL VIDEO

La pillola di #ManagementFiles



Alberto Dell'Acqua

Direttore Master in Corporate Finance - MCF

Per il videoblog #ManagementFiles, Alberto Dell'Acqua sottolinea rischi e fornisce indicazioni su come gestire il debito aziendale affinché questo si trasformi in uno strumento di crescita per l'azienda.

IL LIBRO

Un debito da manuale

Il ricorso al debito quale fonte di finanziamento da parte delle imprese sembra conoscere una crescita senza freni, tanto da far parlare di una possibile, imminente «crisi per eccesso di debito». A fronte di questo fenomeno, è sempre più urgente disporre di conoscenze finanziarie e strategie operative specifiche in materia di debt management. Fornire queste conoscenze è quanto si propone di fare Alberto Dell'Acqua in *Debt management* (SDA Bocconi, pp 120, 15,30 euro, epub 9,90 euro).



IL CORSO

Tre giorni per approfondire

Il corso in Debt management (in inglese, della durata di 3 giorni con inizio il 21 ottobre e didattica blended) sviluppa le capacità di analizzare la struttura ottimale del capitale societario, descrive i principi per la definizione delle politiche del debito e fornisce gli strumenti operativi per gestire il debito della società in modo professionale. Debt management è un corso di SDA Bocconi pensato in particolare per chief financial officers, manager che operano nel dipartimento finanza di grandi aziende, general manager di piccole e medie aziende, financial advisors, business consultant, corporate e investment bankers.





Chi vince e chi perde al gioco, per

niente nuovo, della globalizzazione

*Nazionalismi, populismi e sogni imperiali stanno cambiando l'ordine mondiale post-1989
La storia dimostra che, all'inizio del secolo scorso, abbiamo già vissuto momenti simili, mentre quattro studi di scienze sociali ci aiutano a comprendere le radici profonde del momento che stiamo attraversando*

di Andrea Colli @ storie di Claudio Todesco



ANDREA COLLI
Professore ordinario
di storia economica
e direttore
del Dipartimento
di analisi delle politiche
e management pubblico

Negli ultimi tempi la storia "spacca", e non a caso. Quando consolidate certezze vengono meno, e il futuro si fa incerto, ci si si rivolge volentieri al passato. E gli storici conoscono bene tante cose: per esempio, hanno molto da dire sulla globalizzazione, sul restringimento dello spazio determinato dalla tecnologia, dalle istituzioni e dalla cultura, che determina flussi di merci, capitali, ed esseri umani, sotto forma di migrazioni.

L'ordine mondiale post-1989 sta cambiando. La globalizzazione è sotto attacco, e gli aggressori sono i nazionalismi e i populismi, insieme a nuove tentazioni "imperiali". Nulla di strano, per gli storici. La globalizzazione non è un fatto nuovo. In passato c'è già stata, è scomparsa ed è ritornata. Non importa se a generarla fu l'impero romano, o la dominazione Moghul di Gengis Khan sull'Asia centrale. Non rileva se furono gli imperi commerciali delle Compagnie delle Indie nel XVIII secolo, o il viaggio attraverso l'impero britannico



di Phileas Fogg, il protagonista del *Giro del mondo in 80 giorni*: la globalizzazione va ad ondate, e rima, in una certa misura, con se stessa.

Prima di quella attuale, c'è stata un'altra globalizzazione, che ha creato un mondo molto simile a quello in cui siamo vissuti finora. Ha tratto origine da innovazioni tecnologiche che hanno ristretto lo spazio e il tempo: ferrovie, telegrafo, telefono, rotativa - una vera e propria rivoluzione Ict. È stata accompagnata da elementi istituzionali che ne hanno accelerato la portata, come, ad esempio, il Gold Standard, e dalla diffusione degli accordi commerciali. È stato un mondo senza confini, in cui le migrazioni di massa erano la normalità, e i capitali si muovevano incessantemente alla ricerca di profitti; in cui fioriva il commercio internazionale e la cultura cosmopolita dominava. Ma c'erano pericoli nascosti: il nazionalismo trionfava in tutto il mondo, mentre la diseguaglianza e l'angoscia stavano minando la tranquillità del "vecchio ordine".

→ LA SCOMPARSA DI UN MONDO, LA MORTE DI UN SOGNO

Gli storici sanno anche che questo mondo globale è bruscamente scomparso il 28 giugno 1914, in una mattina polverosa e assolata, a Sarajevo. È stato ucciso dai



L'import cinese e i suoi effetti

The Trade Origins of Economic Nationalism: Import Competition and Voting Behavior in Western Europe, di Italo Colantone e Piero Stanig, è un research paper del Baffi Carefin Centre della Bocconi. I risultati ottenuti dai due studiosi si riferiscono al periodo immediatamente precedente la Grande Recessione che, dal 2007/2008 in poi, rischia di confondere i nessi causali tra i diversi fenomeni economici.



→ **Italo Colantone e Piero Stanig**

Ha origine a Pechino il malessere dell'Europa

Dagli anni '90 in poi i partiti nazionalisti e della destra radicale hanno vissuto un revival che ha interessato tutta Europa. Nel loro *The Trade Origins of Economic Nationalism: Import Competition and Voting Behavior in Western Europe* **Italo Colantone** e **Piero Stanig**, rispettivamente economista e politologo al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi, conducono il fenomeno alla crescita delle importazioni dalla Cina, dimostrando che il voto per i partiti nazionalisti e della destra radicale è più forte nelle aree più esposte alla concorrenza cinese.

"Abbiamo costruito un indice dell'esposizione delle singole aree alle importazioni cinesi", dice Colantone, "che tiene conto non solo della quantità e qualità di merci importate, ma anche della composizione della forza lavoro della regione nel periodo immediatamente precedente. Intuitivamente, a parità di importazioni, lo shock è più forte dove l'occupazione nel settore manifatturiero è maggiore, perché una porzione più larga della popolazione rischia di perdere il lavoro a causa della concorrenza a basso costo della Cina".

L'analisi, che interessa il periodo 1988-2007, prosegue con la disaggregazione a livello distrettuale dei risultati delle 76 elezioni generali che si sono susseguite in quegli anni e con la content analysis dei programmi dei partiti in lizza, per misurarne il grado di nazionalismo. Ebbene, una maggiore esposizione alle importazioni cinesi si traduce in un maggiore supporto per i partiti nazionalisti, in uno spostamento a destra dell'elettorato e in un maggiore successo dei partiti della destra radicale.

"In media, in una regione al 75° percentile di shock da importazioni", spiega Stanig, "i partiti della destra radicale prendono lo 0,7% di voto in più rispetto a una regione al 25° percentile – un effetto molto forte se si tiene conto che il voto per questi partiti si attesta in media intorno al 5%. Inoltre a votare di più per questi partiti non sono solo i lavoratori a rischio o che hanno perso l'impiego, ma tutte le categorie di elettori dell'area interessata".



Italo Colantone

Piero Stanig



→ Massimo Morelli

Il senso di paura non basta a spiegare i nuovi populismi

La globalizzazione crea il senso di paura e il desiderio di protezione che stanno alla base della domanda di politiche populiste. Gli effetti dell'immigrazione e della crisi del mercato non bastano, però, a spiegare il fenomeno: vanno indagati tutti i fattori determinanti della domanda e dell'offerta di politiche populiste. È quello che **Massimo Morelli**, professore di political science alla Bocconi, **Luigi Guiso**, **Helios Herrera** e **Tommaso Sonno** fanno nel working paper *Demand and Supply of Populism*.

"Lo studio mira a capire perché il populismo sia emerso a livello mondiale proprio adesso. Quando ci sono state crisi prevalentemente di mercato, come negli anni '70, i governi erano relativamente solidi. E durante le crisi di fiducia verso i governi degli anni '90 l'economia era florida. La crisi di oggi – è questa la novità – riguarda sia i mercati, sia i governi che, già indebitati, non possono compensare la crisi con un'espansione della spesa". Il primo effetto misurato da Morelli è la riduzione della partecipazione al voto, che si tramuta



in una opportunità di ingresso di nuovi movimenti che dipingono i partiti tradizionali come elitari e offrono politiche di protezione di breve periodo. "Nel Nord Europa, dove forte è la paura della perdita dell'identità culturale, tali politiche prendono la forma del nazionalismo, nell'Europa meridionale quello della protezione economica. In entrambi i casi manca una discussione incentrata sui costi futuri". La formazione della domanda di politiche populiste in Italia è esemplare: "Si registra prima un calo della produzione industriale, poi della partecipazione al voto, quindi della fiducia nei partiti. Quando il livello di questi tre indicatori è ai minimi, il consenso elettorale, in questo caso del M5S, ha un'impennata". L'arrivo di nuovi soggetti, inoltre, spinge i partiti tradizionali a convergere nella direzione della protezione di breve periodo.



LO STUDIO

Domanda e offerta nell'arena politica

Massimo Morelli ha collaborato con studiosi dell'Einaudi Institute for Economics and Finance (Luigi Guiso), della Warwick University (Helios Herrera) e dell'Università Cattolica di Lovanio (Tommaso Sonno) per realizzare lo studio sulla domanda e l'offerta di politiche populiste in Europa, utilizzando i dati dello *European Social Survey*, raccolti dal 2002 in poi.

Demand and Supply of Populism*

colpi sparati da un giovane patriota serbo, anche se la sua salute stava deteriorando da tempo. La prima guerra mondiale si rivelò l'inizio di un lungo periodo di instabilità, che durò fino alla conclusione di un altro conflitto globale. La lunga, e triste "guerra civile europea", come i tre decenni che seguono lo scoppio della prima guerra mondiale sono stati definiti, è costata ben oltre ottanta milioni di morti, tra militari e civili. Ma nelle trincee fangose dei campi di battaglia fu ucciso anche tutto ciò che aveva reso davvero globale quel mondo: le istituzioni che regolavano il commercio mondiale e degli investimenti e quelle che permettevano alle persone di viaggiare liberamente e in sicurezza. La lunga depressione tra le due guerre annientò, soprattutto, la cultura cosmopolita che contraddistingueva l'aprirsi del ventesimo secolo, così vividamente descritta dal Globo gigante che accoglieva i visitatori all'Exposition Universelle di Parigi del 1900.

La fine della seconda guerra mondiale, però, è anche coincisa con un'inversione di tendenza, e il riavvio dei processi di integrazione globale. Progressivamente furono costituite istituzioni che promossero l'integrazione (economica, ma anche politica), in un mondo, però, ancora diviso dal muro che attraversava una delle sue città più belle, Berlino. La marcia verso un nuovo ordine mondiale è proseguita, tuttavia, costantemente e con



accelerazioni improvvise, come per esempio è accaduto nel 1978, quando la Cina inaugurò una moderna versione della ottocentesca (e imposta) "open door policy", nel 1989, quando il muro di Berlino finalmente crollò, e infine nel 2001, quando sempre la Cina aderì alla Wto.

La nuova globalizzazione ha generato anch'essa una crisi finanziaria globale, governata con successo grazie alla cooperazione internazionale. Ma anche in questo caso, tuttavia, l'integrazione ha fatto uscire il genio dalla lampada - o, meglio, i geni: il nazionalismo, la disegualanza, la divergenza.

→ DI FRONTE ALL'INCOGNITA DI UN VIAGGIO MISTERIOSO

Ora siamo a un punto nodale nel moto oscillatorio della globalizzazione, un punto in cui un'inversione potrebbe essere inevitabile. Come gli storici sanno bene, tuttavia, non esiste un singolo futuro, ma molti "domani", e quale di essi alla fine si realizzerà, dipenderà in gran parte da come sarà gestito il disagio causato dalla globalizzazione. Nel frattempo, possiamo solo farci la stessa domanda che Passepartout spesso poneva al suo padrone di fronte all'incognito di un viaggio misterioso: "E ora, mister Fogg?". ■



LO STUDIO

Ipoteche sulla casa e tenore di vita

Negli anni in cui il valore delle abitazioni, negli Stati Uniti, aumentava a dismisura, i lavoratori delle regioni del paese più esposte alla concorrenza cinese utilizzavano l'abitazione come garanzia per ottenere prestiti finalizzati a mantenere il tenore di vita perduto. Il fenomeno è al centro del working paper di Sauvagnat, Barrot, Loualiche e Plosser, *Import Competition and Household Debt*.



→ **Julien Sauvagnat**

Alimentata dalle importazioni anche la bolla finanziaria Usa



Julien Sauvagnat

La globalizzazione ha contribuito ad alimentare la bolla del credito che ha portato alla Grande Recessione. È uno dei temi di *Import Competition and Household Debt*, paper di **Julien Sauvagnat**, assistant professor al Dipartimento di finanza della Bocconi, con **Jean-Noël Barrot, Erik Loualiche e Matthew Plosser**. Lo studio mette in relazione la letteratura sugli effetti di de-localizzazione provocati dal commercio internazionale, in particolare dalla Cina in direzione degli Stati Uniti, e la letteratura sull'aumento del debito delle famiglie negli anni precedenti la Grande Recessione, dal 2000 al 2007.

"Grazie a precedenti ricerche, sappiamo che la concorrenza cinese ha avuto un effetto negativo sui mercati del lavoro locali. Abbiamo dimostrato che i lavoratori americani che hanno perso il posto di lavoro si sono indebitati per mantenere livelli di consumo costanti. E questo può spiegare almeno una parte dell'incremento del debito delle famiglie nel periodo precedente la crisi". Per verificare l'ipotesi secondo cui la crisi dell'industria locale causata dalle importazioni ha alimentato la domanda di credito, sono stati analizzati dati a livello individuale relativi al debito contratto e al default sui mutui nelle 3.000 contee degli Stati Uniti. I costi di spedizione a livello industriale sono stati utilizzati per cogliere l'esposizione alla concorrenza estera.

Risultato: negli anni precedenti la crisi, gli effetti peggiori sul debito delle famiglie si sono verificati nelle contee con industrie più esposte alla concorrenza delle importazioni provenienti dalla Cina. "Tale esposizione spiega il 30% della differenza tra contee nell'incremento del debito delle famiglie fra il 2000 e il 2007. Gran parte dell'effetto è provocato dal debito contratto utilizzando la casa come garanzia".

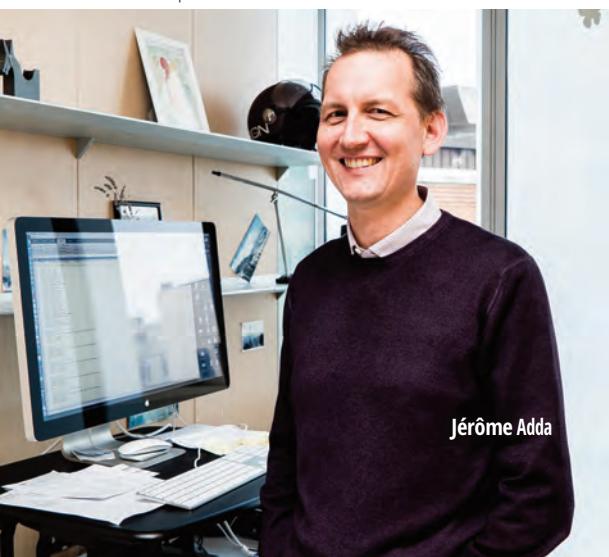


→ Jérôme Adda

Quando la concorrenza cinese mette a repentaglio la salute

Il dibattito sulle conseguenze del commercio internazionale, alimentato dalla globalizzazione, sui paesi sviluppati riguarda solitamente effetti legati al mercato del lavoro, come l'aumento della disoccupazione e la riduzione dei salari. Esiste, però, un costo nascosto della competizione commerciale, che viene considerato di rado: l'impatto sulla salute dei lavoratori. Nel report *Trade-Induced Mortality*, **Jérôme Adda** (Dipartimento di economia della Bocconi) e **Yarine Fawaz** indagano l'influsso della competizione commerciale sulle diverse cause di mortalità in Italia e negli Stati Uniti. L'ipotesi è che la riduzione dell'occupazione nel settore manifatturiero, causata dall'incremento delle importazioni provenienti dalla Cina, abbia provocato un effetto sulla mortalità dei lavoratori tramite il deterioramento della salute mentale, abitudini come bere e fumare, l'aumento del pendolarismo con conseguente incremento degli incidenti stradali e, negli Stati Uniti, la perdita dell'assicurazione sanitaria.

Per verificarlo, Adda e Fawaz hanno confrontato dati sulla mortalità a livello individuale con l'andamento del commercio internazionale negli ultimi vent'anni e oltre. Risultato: l'incremento delle importazioni dalla Cina ha provocato un aumento della probabilità di morte in entrambi i paesi, un cambiamento che si rileva da quattro a sei anni dopo lo shock commerciale. Negli Stati Uniti le principali cause di tali decessi sono suicidio, cirrosi epatica, malattie respiratorie. In Italia si registra un impatto soprattutto sui colletti bianchi delle piccole imprese. In particolare, un incremento nelle importazioni pari a un miliardo di dollari provoca un incremento della mortalità dei lavoratori del settore manifatturiero pari al 2% negli Stati Uniti e al 7% in Italia. Significa, rispettivamente, 330 e 250 morti l'anno in più per ogni miliardo di dollari di importazioni.



Jérôme Adda



L'INIZIATIVA

Tutta la globalizzazione a Brewe



Le origini dei sentimenti nazionalisti, protezionisti e isolazionisti in Europa sono stati il tema del primo appuntamento di Bocconi Research for Europe and the World Economy (Brewe), l'iniziativa dell'Università Bocconi per fare in modo che le scienze sociali possano far sentire la propria voce, stimolare il dibattito pubblico e servire da guida per politici e amministratori che vogliono implementare politiche basate su dati oggettivi.

La formula dell'incontro (Globalization at a Turning Point? Challenges for Europe, lo scorso 13 marzo) prevedeva la presentazione di due studi - uno è quello di Colantone e Stanig, di cui si parla anche in queste pagine, l'altro di **Christian Dustmann** dell'University College London sul relazione tra l'insediamento di rifugiati e gli esiti elettorali in Danimarca - e un policy panel moderato dal giornalista **Paul Taylor** di Politico.eu, con **Michael Spence**, Premio Nobel per l'economia nel 2001; **Richard Baldwin**, Centre for Economic Policy Research; **Servaas De Roose**, Commissione europea; **Francesco Giavazzi**, Università Bocconi, e **Daniel Gros**, Centre for European Policy Studies.

In alto, il video dell'intervento introduttivo del rettore della Bocconi, **Gianmario Verona**. Sotto, la tavola rotonda.



6 / 1 23:01

Esperienza e convenienza sono le due leggi dei Foc che ora potrebbero cambiare pelle secondo il modello degli alberghi diffusi. Con conseguenze negative per i canali di vendita tradizionali

di Sandro Castaldo @



A ognuno il suo shopping. E a ognuno

Il Foc, Factory outlet center, è una formula commerciale molto semplice: un centro commerciale, di solito all'aperto, costituito dai factory outlet (spacci) delle grandi marche dell'abbigliamento e della moda. Di solito sono promossi da gruppi immobiliari, che provvedono alla realizzazione del centro e poi ad affittare gli spazi ai tenant (le grandi marche). In Italia il format si è diffuso molto rapidamente, iniziando dal Foc di McArthurGlenn a Serravalle, recentemente ampliato con un polo del luxury, fino alla recente iniziativa di Scalo Milano a Locate Triulzi.

Come mai questo successo? L'attrattività del Foc sta nella proposta di collezioni non recentissime a prezzi ridotti rispetto a quelli praticati nelle boutique del centro città, che offre le ultime collezioni e l'assortimento più completo. Nell'outlet si trovano in genere prodotti meno attuali, oppure con piccoli difetti di fabbricazione o con un assortimento limitato (nei colori e nelle taglie). Il vantaggio è quello di poter acquistare con una riduzione di prezzo che di solito si attesta almeno al 30%, ma può arrivare anche al 70%. L'affare, ovvero l'acquisto di griffe prestigiose a prezzi scontati, è certamente il beneficio chiave riconosciuto dal clien-



SANDRO CASTALDO
Professore ordinario
presso il Dipartimento di
marketing della Bocconi
dove insegna retail and
channel management

te. Ma non solo. Questi centri sono oramai dei veri e propri parchi commerciali, che propongono ristoranti, gelaterie, bar, attività ricreative, per poter trascorrere una intera giornata all'insegna dello shopping. Addirittura si sta sviluppando la vendita di pacchetti, che attraggono turisti dall'estero e che propongono il viaggio aereo e la permanenza in hotel per un intero fine settimana. Si sviluppa così un'economia locale trainata dal Foc e che riverbera i suoi effetti su tutto il tessuto imprenditoriale, come è accaduto nel caso di Serravalle.

Molto innovativa rispetto ai Foc più tradizionali è la recente iniziativa di Promos a Locate Triulzi, Scalo Milano. Il tema centrale in questo caso non è il fashion, bensì il design e il mondo della casa, altro elemento centrale del made in Italy, in un contesto architettonico suggestivo. Anche in questo caso è possibile visitare punti di vendita e showroom delle grandi firme dell'arredamento e degli accessori per la casa con prodotti a prezzi scontati, senza rinunciare ai prodotti di abbigliamento e accessori fashion. Una foodhall molto fornita, che presenta anche menù di chef stellati, rende anche in questo l'esperienza dello shopping qualche cosa di mol-



o il suo outlet

to gratificante per il cliente. Insomma non solo affari, ma anche experience per utilizzare in modo ricreativo il tempo libero.

L'idea è piaciuta tanto che a Biella si valuta la possibilità di aprire un Foc diffuso dedicato ai marchi locali del tessile e delle eccellenze enogastronomiche del territorio, per attrarre clienti e turisti e, al contempo, utilizzare aree commerciali dismesse e rilanciare l'economia cittadina. Idea certamente interessante, ma da implementare con attenzione. Il Foc per le grandi marche rappresenta un canale da gestire con cautela, per evitare conflitti con i più remunerativi canali tradizionali, che commercializzano il prodotto a prezzo pieno. Per questo sono di solito lontani dai centri delle grandi città e propongono assortimenti diversi rispetto ai canali tradizionali. Addirittura alcune marche, visto il successo dei Foc, hanno avviato la realizzazione di linee di prodotto ad hoc per questo sbocco distributivo. Se a Biella nel Foc, posizionato in città, troviamo esattamente gli stessi prodotti venduti dai negozi tradizionali, si potrebbe creare un pericoloso cortocircuito di canale, che potrebbe diluire la brand equity dei marchi del territorio. ■

Un titolo che crea lavoro

Grazie ai Tee il settore dell'efficienza energetica è in controtendenza rispetto alla crisi economica

di Arturo Lorenzoni @



ARTURO LORENZONI
Research fellow al centro di ricerche Iefc Bocconi

Tee, Titoli di efficienza energetica, detti anche certificati bianchi, rappresentano un'innovazione tutta italiana introdotta dal regolatore nel 2001, avviata operativamente tre anni dopo, nel 2004, e in seguito copiata da molti paesi. Uno strumento per stimolare il sistema nel suo complesso attraverso il mercato gli investimenti e per migliorare le prestazioni energetiche degli edifici, dei cicli produttivi, delle stesse imprese. Oggi lo strumento ha raggiunto la sua maturità e ha avviato in Italia un nuovo settore, forte di professionisti dedicati e un buon giro d'affari, preziosissimo per dare respiro al settore dell'edilizia e dell'impiantistica in forte contrazione. Il quadro normativo nazionale è stato aggiornato dal decreto ministeriale 28 dicembre 2012 e dal decreto legislativo 102/2014 di attuazione della direttiva europea 2012/27/UE sull'efficienza energetica, aggiustando le imperfezioni che man mano si evidenziavano nelle regole di mercato. Dal punto di vista energetico, dal 2005 al 2015 i risparmi certificati ammontano a 21,8 Mtep (megatep, un milione di tonnellate equivalenti di petrolio), ovvero il 17,6% dei consumi finali del 2015, un risultato significativo sia sul piano economico che ambientale.

Il ministero dello Sviluppo economico ha recentemente emanato lo schema di nuovo decreto per disciplinare il mercato dei Titoli di efficienza energetica, fissando obiettivi ambiziosi di risparmio fino al 2020 e cambiando leggermente alcune regole del mercato, con un obiettivo, nei prossimi quattro anni, di 36,4 Mtep di risparmi ulteriori. È un documento importante, perché nel porre degli obiettivi che arrivano al 2020 dà stabilità al mercato e consente di investire sulle persone e sulle competenze. Inoltre, semplifica alcuni passaggi amministrativi e allunga il periodo di riconoscimento dei Tee ai progetti, consentendo un numero maggiore di interventi. In presenza di una contrazione reale dell'economia, il settore dell'efficienza è in chiara controtendenza, capace di creare lavoro, migliorare le prestazioni ambientali del paese e di assicurare ritorni sugli investimenti nel lungo periodo, grazie anche a un profilo di rischio contenuto quando le diagnosi energetiche siano redatte con giudizio e competenza. Misure no regret, come si usa dire. Oggi possiamo affermare che l'efficienza energetica rappresenta un vero e proprio settore dell'economia, con professionalità dedicate, imprese (le Esco, aziende che ottengono profitto esclusivamente dal risparmio che consentono di far conseguire ai propri clienti), progettualità. È significativo che le maggiori imprese energetiche del nostro paese si siano attrezzate con aree di business dedicate, quando non abbiano addirittura creato delle controllate ad hoc. Il modello di business nella fornitura di energia si è così radicalmente trasformato: oggi sempre più l'energia pulita e più economica è quella non consumata! ■



Se a rifarsi il look (e a ripensare il

*Può il mondo
dell'arredamento
far proprio il motto
See now buy now
che caratterizza quello
della moda? Per
rispondere bisogna
guardare alla filiera
e ricorrere alla tecnologia*

di Gabriella Lojacono

Interviste di Allegra Gallizia @

Da tempo si parla del futuro delle sfilate, anche alla luce della rivoluzione digitale. In un mondo in cui le stesse fashion house caricano in tempo reale i video delle sfilate sui loro siti e le blogger pubblicano sui social media immagini fresche di passerella, i capi fanno già parte del vissuto dei fashion addicted prima ancora di entrare in negozio. Che senso ha allora aspettare tanti mesi per rendere l'ultimo oggetto del desiderio disponibile? Seguendo questa logica, è nato il *See now buy now* (*Snbn*, o *Ready to buy*): la nuova collezione (o alcuni pezzi) può essere acquistata subito dopo le sfilate. È stata la scelta di Burberry, Michael Kors, Alberta Ferretti. Come sempre, fa parlare di sé chi per primo rompe lo status quo nel settore e fa pensare a logiche di conduzione dell'attività economica differenti. L'innovazione nei modelli di business è da sempre alla base della sopravvivenza di un settore. Tuttavia, è ricorrente parlare con imprenditori che ritengono che un buon motivo per non innovare sia «abbiamo fatto sempre così». Altri, invece, contestano l'eccessivo entusiasmo per la rivoluzione del *Snbn* richiamando la necessità di intervenire prima sulla parte a monte della filiera per non fare una mera operazione di marketing.

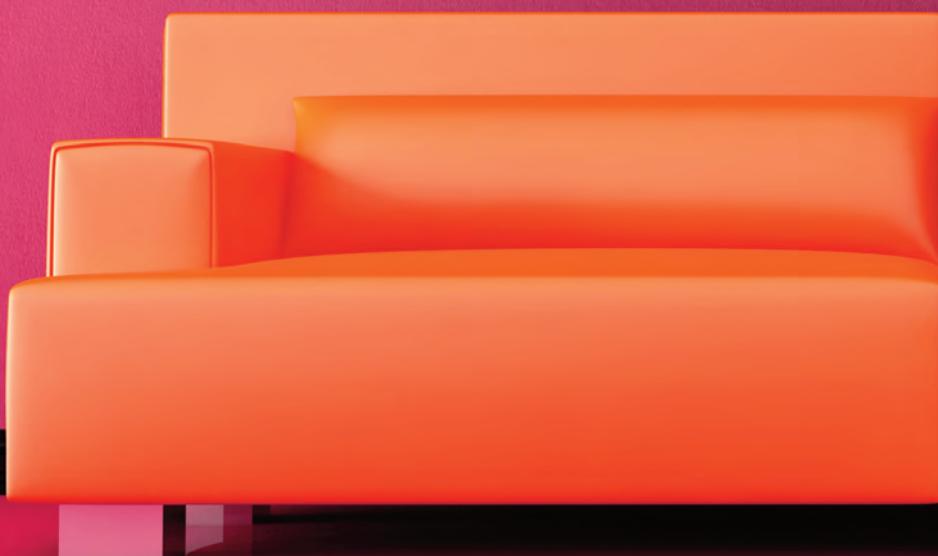
→ LE LOGICHE DEL MOBILE

Il modello del *See now buy now* è trasferibile all'arredamento? Il dibattito su analogie e differenze tra moda e design è sempre aperto ed è pensiero diffuso che i due mondi siano distanti



GABRIELLA LOJACONO
Professore associato
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia della
Bocconi, insegna Fashion
and design management

dal punto di vista manageriale per tipologia di bene e caratteristiche strutturali dei processi di acquisto e di sviluppo dei prodotti. Perché allora il *See now buy now* offre un momento di riflessione importante per il settore dell'arredamento proprio nel momento di massima celebrazione delle nostre aziende con la kermesse del Salone del mobile? Vediamo prima qual è la logica imperante. I designer e i centri R&S delle aziende dell'arredamento lavorano per almeno uno-due anni (ipotesi ottimistica) per presentare le novità al Salone. I tempi di sviluppo del prodotto sono dunque scanditi dal calendario di questo evento. Più fortunati i comparti di cucina e illuminazione che sono biennali, ossia si alternano di anno in anno. Al Salone spesso vengono presentati non prodotti finiti, bensì prototipi che dopo la fiera vengono sottoposti a modifiche a seguito di input ricevuti. Un ulteriore motivo di revisione del modello è legato al prezzo, che non sarebbe accessibile al cliente. L'azienda deve dunque fare value engineering, ossia rivedere il processo di realizzazione del prodotto e la distinta base per arrivare a un costo di produzione (e a un prezzo al pubblico) più accessibile, questo vale anche nell'alto di gamma. Esaurite le modifiche pensate che il mobile sia pronto per essere esposto in negozio? No, bisogna ancora vedere il gradimento della distribuzione e raccogliere un numero di ordini tale da avviare i primi lotti di produzione. Nella migliore delle ipotesi, quello che vediamo ad aprile al Salone, lo troviamo a settembre-ottobre in negozio.





modello di business) è il mobile



Lorenza Luti (Kartell): Fashion e storytelling, così ho cambiato il brand di famiglia

È cresciuta respirando design, giocando con gli oggetti disegnati dalla nonna Anna Ferrieri, partecipando agli eventi che suo nonno, Giulio Castelli, organizzava negli spazi della Kartell, l'azienda d'arredamento che aveva fondato nel 1949. Oggi, **Lorenza Luti**, con il ruolo di Retail marketing director ha trasformato il brand di design in un'esperienza di lifestyle, aprendo le porte alle logiche del fashion system. Laureata nel 2002 in Economia aziendale in Bocconi ha fatto tesoro dello studio dei casi aziendali e delle nozioni relative al tema del retail per quello che oggi è il suo lavoro.

→ I suoi nonni hanno portato il colore in casa, lei ha portato la moda nel design...

Nel 2008 abbiamo chiesto ad alcuni stilisti di interpretare una seduta iconica di Philippe Starck ed è stato un successo. Ma la vera apertura al fashion è arrivata con l'allestimento della sfilata di Normaluisa: ci sarebbe piaciuto far indossare ballerine trasparenti alle modelle. Così, ho iniziato a studiare la possibilità di sfruttare l'esperienza di Kartell nella lavorazione delle materie plastiche per produrre accessori di moda. Ed è nata Glue Cinderella. Da allora, la collezione è cresciuta, fra sandali, stivaletti, borse, così come le collaborazioni con gli stilisti che firmano i pezzi, l'ultima è con Paula Cademartori.

→ Oggi Kartell è un brand di lifestyle.

Sì, nel modo di fare prodotto siamo più vicini alle logiche del fashion che a quelle del design. Puntiamo sulla personalità dei singoli pezzi, stimolando l'acquisto d'impulso. La moda passa di stagione, il design dovrebbe durare nel tempo. Cerchiamo di realizzare oggetti emozionali e, nello stesso tempo, intransigenti. I Componibili, per esempio, sono in collezione da 50 anni e

la Louis Ghost viene prodotta da 20: dietro a ogni progetto c'è un grande investimento riguardo allo sviluppo degli stampi e alla ricerca sui materiali.

→ Come è riuscita a esportare questa immagine di Kartell?

La nostra rete distributiva è trasversale ed è costituita da monobrand (circa 140), multistore e concept store. Il placement dei prodotti non dipende dal paese in cui vengono venduti ma, piuttosto, dal tipo di negozio e dal target di riferimento: cerchiamo di interpretare l'immaginario di chi frequenta questi luoghi, puntando, per esempio, sul cambio vetrina, come accade per la moda.

→ Con quali altri strumenti raccontate il brand?

Abbiamo abbandonato quasi completamente la comunicazione istituzionale e l'advertising a favore degli eventi, delle operazioni di co-branding, delle collaborazioni con il mondo dell'arte e del fashion: con Taschen abbiamo realizzato un libro e con Vogue abbiamo partecipato a un progetto fotografico. Ad agosto il Daelim Museum di Seoul presenterà una mostra sul mondo Kartell.

→ Perché questo approccio è vincente?

I mezzi di oggi ti permettono di lavorare in una dimensione cross che tocca tutti i canali di comunicazione e tutti gli aspetti della vita delle persone.

→ E l'e-commerce?

Abbiamo creato una piattaforma di e-commerce in collaborazione con Yoox che, oltre a vendere oggetti, è un aggregatore di storie e contenuti: i nostri prodotti non si esauriscono in una stagione e, per questo motivo, hanno bisogno di essere accompagnati dalla narrazione.





→ LA TECNOLOGIA IN AIUTO DELLA PRODUZIONE

È pensabile un accorciamento del time to market? Ne ho parlato con una decina di imprenditori e i pareri sono contrastanti. Prima di tutto, il Snbn va contestualizzato per tenere conto delle specificità del prodotto che ha cicli di vita molto lunghi (anni, a volte decenni) ed è spesso continuativo (nell'arredo non esiste il concetto di collezione stagionale), ed è un acquisto con bassa ripetizione nella vita del cliente e elevata personalizzazione. I tempi si allungano spesso per esigenze produttive e ci sono grandi aspettative su questo fronte grazie alle nuove tecnologie (stampa 3D, progresso tecnologico delle macchine). Progettazione e produzione potrebbero essere accelerate grazie a modelli Industry 4.0. Tuttavia, il Snbn nel mondo del mobile incontra alcune limitazioni legate alla distribuzione e alla necessità per molti prodotti di essere ambientati in modo appropriato. Il discorso cambia nel caso di accessori e complementi di arredo dove il pezzo singolo progettato da un designer di grido può essere oggetto di acquisto di impulso. Sicuramente Kartell rappresenta un eccellente esempio di logiche moda applicate al design in termini di tempistiche di lancio, allargamento del portafoglio prodotti, collaborazioni con i designer, lancio periodico di flash di prodotto per rinfrescare l'esposizione e attirare il consumatore.

→ BATTERE IL FERRO FINCHÉ È CALDO

A parte il Snbn, avere i modelli della fiera subito disponibili per la produzione o a magazzino aiuterebbe a installare nelle sale mostra dei clienti in tutto il mondo i prodotti in modo rapido ed efficiente battendo il ferro finché è caldo. Qualcuno però fa notare che il problema è rappresentato dai tempi di rinnovo delle esposizioni dei negozi che sono lunghi per la necessità di valutare prima il gradimento del mercato, poi di progettare e pianificare gli spazi e infine di aspettare il momento in cui si è ammortizzata la campionatura già acquistata. D'altra parte, non si può puntare sull'online visto che l'e-commerce è ancora un fenomeno marginale e limitato perlopiù a prodotti di piccole dimensioni. Interessante a tal proposito l'ultimo progetto Sky-Line di Molteni, una capsule di tessuti con stampa digitale firmati di Marta Ferri per rivestire sedie, tavolini e cuscini in vendita esclusiva su luisaviaroma.com.

→ L'ISPIRAZIONE PER SVECCHIARE IL SISTEMA

Alla fine, sembra che moda e design trovino un punto di ricongiunzione: l'organizzazione della filiera a monte e a valle e un utilizzo sapiente delle nuove tecnologie non solo per ridurre i costi, ma per aumentare le possibilità di personalizzazione e accorciare *delivery time* e *time to market*. E nonostante molti pensino che sia difficile sradicare le logiche di settore, tutti riconoscono l'importanza di comprimere i tempi e, fortunatamente, si vedono anche i primi fermenti di sperimentazione in questa direzione. Speriamo che questi pionieri facciano da traino svecchiando il sistema, nel rispetto delle specificità di settore. ■

Roberto Gavazzi (Boffi): La sfida non è fare acquisizioni ma costruire un polo

Determinato ma gentile, carismatico ma discreto, **Roberto Gavazzi** è da quasi 30 anni alla guida di Boffi, l'azienda fondata nel 1934 e specializzata nella produzione di cucine e arredobagno d'alta gamma che nel 2015 ha acquisito De Padova, il brand di design amato dalla borghesia illuminata. Laureato nel 1976 in Economia aziendale in Bocconi, Gavazzi ha vissuto l'esperienza universitaria come «uno stimolo culturale, umano e sociale». Poi, con lo stesso spirito appassionato ha dato vita a uno dei primi sistemi d'impresa nel settore dell'arredamento.

→ In un settore molto parcellizzato, lei è riuscito a costituire un polo del design...

L'acquisizione di De Padova rientra in un'operazione su cui abbiamo ragionato per molti anni con Maddalena De Padova, la fondatrice del brand. Non si tratta di una aggregazione di marchi, ma, piuttosto, di creare un sistema d'impresa in grado di porsi come interlocutore unico nell'arredo di tutti gli ambienti della casa, dalla cucina al living, fino alla camera da letto, conservando l'autenticità dei brand coinvolti, avvalendosi di un modello produttivo snello e di un sistema distributivo globale ma selettivo.

→ Vendere progetti per la cucina è molto diverso dal proporre oggetti d'arredo?

Certo, il mondo dei sistemi, come quello delle cucine, prevede condizioni produttive e logistiche complesse da organizzare, lunghi tempi di sviluppo e un certo impegno dal punto di vista economico. Progettare, produrre e vendere divani, tavoli, sedie, librerie, invece, è molto meno rischioso e garantisce una marginalità migliore. Per me questa è stata una piacevole sorpresa.

→ Ha creato delle sinergie fra i due brand?

Sì, guadagnando un vantaggio competitivo.

→ In che modo?

De Padova è un'azienda iconica ma con un management ridotto e una visibilità all'estero quasi inesistente. Oggi, pur preservandone l'identità, abbiamo messo a disposizione del brand il know how di Boffi: i due team manageriali sono stati integrati, creando funzioni corporate di coordinamento di entrambi i marchi. Così De Padova può sfruttare l'expertise di Boffi nell'espansione verso l'estero e Boffi può presentarsi sul mercato con un'offerta più strutturata.

→ La collezione De Padova è stata ripensata nella logica Boffi?

No, anche se è stata attualizzata con il contributo di Piero Lissoni, valorizzando i pezzi iconici, eliminando quelli obsoleti, aggiungendo novità soprattutto negli imbottiti, ambito in cui c'è ancora molto lavoro da fare. Su una cosa siamo stati intransigenti: il linguaggio del marchio doveva continuare a essere riconoscibile dai clienti. Per quanto riguarda la logica distributiva stiamo puntando sul modello Boffi, con una ristretta rete di distributori, coinvolti e appassionati, che garantiscono il posizionamento alto del brand.

→ C'è qualche marchio che vorrebbe comprare?

Molti marchi sono incredibilmente affascinanti: chi non vorrebbe possederli? È però necessario fare valutazioni attente, puntando sui brand funzionali e coerenzi al progetto d'impresa.



Bocconi



ARMANDO TESTA

LA TUA FIRMA PUÒ SCRIVERE UN FUTURO.

AIUTA GLI STUDENTI MERITEVOLI A COSTRUIRE IL PROPRIO.
DAI IL TUO **5x1000** ALLA BOCCONI.

unibocconi.it/5x1000 - C.F. 80024610158



di Lillà Montagnani @

Perché questa direttiva non lascerà l'industria culturale invecchiata

Nell'era dei big data i provvedimenti della Commissione europea per creare un mercato unico digitale non incentivano innovazione e startup ma rafforzano i vecchi modelli di business

Il 14 settembre 2016 la Commissione europea ha presentato la seconda tranche di una serie di proposte volte a migliorare il quadro del diritto d'autore all'interno dell'Unione europea, proposte che fanno parte della strategia che va sotto il nome di digital single market. Tra le diverse iniziative quella che ha attirato maggiormente l'attenzione è la proposta della Commissione per una direttiva sul diritto d'autore nel mercato unico digitale (direttiva Dsm) in ragione dei numerosi aspetti controversi che presenta. Non vi è infatti concordia sull'impatto che queste nuove disposizioni potranno avere, una volta adottate in via definitiva, sulle industrie culturali, in particolare se ci si sofferma su alcuni elementi specifici, quali la presunta riforma del regime delle eccezioni obbligatorie (articoli dal 3 al 6) e il nuovo diritto connesso per gli editori di giornali (arti-



LILLÀ MONTAGNANI
Professore associato
presso il Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi, insegnante
international intellectual
property law

colo 11). Allo stesso modo, la direttiva pare mancare di coordinamento con il corpo legislativo esistente (in particolare con la direttiva e-commerce) su un punto fondamentale per lo sviluppo dell'ambiente digitale: la responsabilità degli intermediari Internet.

Quello che però sorprende maggiormente della proposta di direttiva Dsm è che pare dimenticarsi della necessità di apportare quei cambiamenti che invece realizzerebbero, allineando il diritto d'autore allo sviluppo tecnologico in corso, una vera e propria modernizzazione del diritto d'autore, a beneficio non solo dei consumatori e degli utenti, ma anche e soprattutto delle imprese, delle istituzioni attive nell'ambito dell'educazione e delle istituzioni culturali. Al contrario, la direttiva Dsm si concentra su di un obiettivo completamente diverso: ridurre al minimo l'impatto che i

mpronta

cambiamenti generati dalle tecnologie digitali e da Internet producono sui modelli di business che sono oggi operativi. E così, invece di ampliare la possibilità di nuove attività che si basino sul data mining, la proposta consolida interessi noti, come quello degli editori di giornali, che ottengono un diritto connesso o ancillare, ovvero il diritto di monetizzare l'utilizzo digitale delle loro pubblicazioni di carattere giornalistico, per quanto questa misura non abbia generato alcun beneficio in quegli ordinamenti, come quello spagnolo, in cui è già vigore. Allo stesso modo, le piattaforme online si potrebbero trovare costrette a collaborare con i titolari dei diritti, ancor più di quello che già fanno, al fine di censurare i contenuti che sono condivisi dagli utenti online. Insomma, l'intero pacchetto è stato da più parti accusato di mancare di misure lungimiranti, favorevoli all'innovazione, che abbraccino la digitalizzazione come opportunità per gli utenti, per i creatori, per le imprese e per le istituzioni pubbliche europee.

IL SITO



Medialaw.eu per restare aggiornati

Il diritto nell'era digitale ha il suo luogo di analisi e approfondimento nel blog Medialaw.eu, che ospita contributi di docenti di diverse università e di giornalisti ed esperti della rete. Molti i giuristi della Bocconi che partecipano al progetto, nato circa sei anni fa, nel 2011. Tra questi, **Oreste Pollicino**, ordinario di diritto costituzionale, che del blog è il direttore, e **Marco Bassini**, docente del Dipartimento di studi giuridici in Bocconi, che ricopre il ruolo di managing director.



Avvocati d'Internet

Una moderna Temi, la dea greca della giustizia, avrebbe una bilancia elettronica tra le mani. Le nuove tecnologie e Internet determinano infatti la necessità di nuove figure professionali in grado di applicare agli ambienti digitali gli strumenti giuridici. Per questo in Bocconi parte nel 2017/18 l'LL.M in Law of internet technology.



IL MASTER

L'approccio adottato per l'eccezione di data e text-mining è il chiaro esempio della volontà di proteggere i modelli di business esistenti invece di introdurre delle disposizioni che rendano concreta la data-driven economy. Al fine infatti di proteggere i ricavi generati dal licensing per le grandi case editrici scientifiche, la Commissione propone un'eccezione (che sarà obbligatoria per tutti gli Stati membri) che autorizza l'attività degli organismi di ricerca a fini scientifici, senza tenere in considerazione che, in virtù del fenomeno dei big data, queste attività stanno prendendo piede in tutti i settori. E ciò a detrimenti delle imprese che intendano innovare, in particolare le startup, e di chiunque altro desideri cimentarsi in tali attività. Se è infatti vero che data e text-mining consentono di estrarre conoscenza dall'analisi di ingenti quantità di dati, non ha molto senso limitare l'eccezione ai soli organismi di ricerca a fini scientifici, poiché ogni individuo o organizzazione con accesso legale ai contenuti dovrebbe poter operare in tal senso e così contribuire alla creazione di un vero e proprio mercato dei dati in Europa. ■



di Valentina Mele @ Storie di Lorenzo Martini

Quei civil servant con il mondo come u

Che siano ambasciatori del proprio paese o funzionari internazionali di grandi organizzazioni e le riforme del contesto globale che oggi sembra svuotare il sistema di consultazione multilaterale. Con il rischio però di non avere più tavoli rilevanti per discutere problemi complessi e risolvere

In un contesto globale sempre più policentrico e caratterizzato da interazioni complesse tra attori, si può affermare che sia quanto mai necessaria la presenza di piattaforme già consolidate quali le organizzazioni e le relazioni internazionali. Tuttavia l'emergere di istanze nazionalistiche, incentrate su interessi locali e di orizzonte limitato, nonché la priorità frequentemente accordata a negoziazioni bilaterali sono tra i principali fenomeni in grado di mettere in discussione il sistema di consultazione e intervento multilaterali emersi nel secondo dopoguerra. Un rischio tangibile per le strutture e le dinamiche di multilateralismo non è tanto quello di essere eliminate a breve, quanto la cosiddetta minaccia di irrilevanza che potrebbe portare a un lento ma incessante svuotamento di ruolo, funzioni e salienza politica. Gli attori del multilateralismo si sono interrogati da tempo, non sempre trovando risposte convincenti ma ingaggiando tuttavia in processi di riforma sistemici. I tentati-



VALENTINA MELE
Direttrice del Master of science in economics and management of government and international organizations

vi di cambiamento più visibili riguardano la struttura del multilateralismo, con riforme che includono, per esempio, la riforma del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite e istanze maggiormente federative o al contrario di frammentazione dell'Unione Europea. In parallelo ai cambiamenti o tentativi di cambiamento macro, si stanno prefigurando cambiamenti micro che riguardano le carriere internazionali e che, sebbene meno visibili, rappresentano forse oggi una delle leve più promettenti di incisività del multilateralismo nelle dinamiche reali.

→ IL DOPPIO PERCORSO DEI FUNZIONARI

Per comprendere questi cambiamenti vanno distinte inoltre due principali categorie di carriere pubbliche internazionali, ossia quella diplomatica e quella dei funzionari internazionali. La prima concilia elementi di internazionalità con una forte connotazione domestica. Il ruolo svolto da ambasciatori e staff diplomatico in generale inclu-



fficio

*i pubbliche, il loro lavoro segue l'evoluzione
terale a favore del bilateralismo.
e o, meglio ancora, anticipare i conflitti*

de la conduzione delle relazioni internazionali del paese di appartenenza e prevede una carriera cadenzata da incarichi all'estero e rientri presso il ministero degli Esteri del paese di appartenenza, alimentando così l'identità nazionale. La seconda carriera è invece basata sul principio che i funzionari acquistino un'identità sovranazionale che nel tempo li porterà a essere parte di una élite cosmopolita scollegata dal paese di appartenenza ma soprattutto dagli interessi specifici dei relativi governi. Il valore anche simbolico di questo principio, incluso per esempio nello statuto delle Nazioni Unite e nella costituzione dell'Unione Europea, è sancito spesso da un giuramento di fedeltà all'organizzazione in cui il funzionario si impegna a non obbedire a interessi specifici del paese di appartenenza.

Premesse le principali differenze tra le due carriere, si può ravvisare nell'evoluzione in corso della diplomazia, tradizionalmente incentrata su un marcato acume politico e

ANDREA SALERNO Fondo monetario internazionale

Nel mio destino c'era scritto Washington

Ha fatto esperienza in Africa e ora gestisce progetti per l'Asia come l'implementazione di un sistema di supervisione bancaria in Myanmar

Quella di **Andrea Salerno**, laureatosi in Bocconi al Clapi nel 2006 (ora il corso di laurea si è trasformato nel *Master of science in economics and management of government and international organizations*, ndr), con Washington se non è amore è certamente un lungo fidanzamento. Più volte, infatti, seguendo l'evolversi della sua carriera internazionale, il nome della capitale Usa ritorna, compreso nell'ultima riga, quella più recente e relativa al suo attuale ruolo all'interno del Fondo monetario internazionale. «Anche negli anni della Bocconi, nonostante il periodo sia stato meraviglioso grazie agli amici, ormai di una vita, incontrati in università e al supporto della famiglia, mi era chiaro che il mio destino professionale non poteva fermarsi a Milano», ricorda Andrea, che oggi vive all'ombra della Casa Bianca con moglie, una bimba piccola e un'altra in arrivo. «Le idee si sono chiarite meglio durante il corso di studi quando un breve periodo di stage alla Banca interamericana per lo sviluppo (Inter-American Development Bank), mi ha fatto capire che volevo lavorare nel pubblico, all'estero, probabilmente in qualcosa legato allo sviluppo dei paesi emergenti». Arriva così il giorno della laurea ma Andrea quasi non se ne accorge perché già lavora da qualche settimana a Washington, nella stessa banca di quello stage, ma questa volta con un contratto più lungo e stabile. «Ho passato così cinque anni», riassume, «ma dentro di me lavorava un tarlo che mi diceva che, per occuparsi di sviluppo, dovevo conoscere l'Africa. E così, a fine 2011, parto per Tunisi, dove aveva sede la Banca africana per lo sviluppo (African Development Bank)». L'esperienza, però, non è esattamente come Andrea se l'aspettava, e dunque anche le prospettive di crescere ancora sembrano arenarsi in quel contesto. «Forse ero anche impreparato personalmente ad affrontare quell'ambiente ma, lì ho conosciuto la mia futura moglie». Alla prima occasione, dunque, accetta un nuovo incarico, in Egitto, all'International Finance Corporation (parte della Banca Mondiale), dove resta quasi tre anni prima di ritornare negli Usa, ancora a Washington, questa volta al Fondo monetario internazionale. «Tra i compiti core del fondo c'è quello di gestire gli ingenti fondi per lo sviluppo, circa 250 milioni di dollari all'anno, che si riversano poi nei progetti di assistenza tecnica e formazione sul campo», spiega Andrea. «In questo sistema io gestisco i fondi donati dal Giappone, principalmente a favore dei paesi dell'Asia. Si pensi, per esempio, a che cosa può voler dire implementare un sistema di supervisione bancaria in Myanmar, paese da poco aperto al mondo. Per fare questo mi accorgo di dovere molto ai miei studi in Bocconi. Quello che da studente mi sembrava un po' il limite, ovvero l'apertura a molti insegnamenti, da legge a relazioni, da lingue a marketing, a discapito di una netta specializzazione, si è rivelato in realtà il punto di forza, e mi è stato molto utile in ogni esperienza per avere una visione complessiva del lavoro in organizzazioni così complesse ed iperspecializzate».





relazionale, una crescente attenzione all'erogazione di servizi pubblici a cittadini e imprese all'estero. Questa nuova diplomazia di servizio si basa su un profilo professionale che premia, secondo quanto riporta lo stesso ministero per gli Affari esteri italiano, «interdisciplinarità, rapidità, professionalità, preparazione e comunicazione».

→ PAROLA D'ORDINE MOBILITÀ

Una delle parole chiave, invece, negli sviluppi più recenti delle carriere di funzionario internazionale è quella di permeabilità. Questa si concretizza a livello di aree di intervento, incoraggiando e permettendo passaggi come per esempio dall'ambito sanitario a quello dello sviluppo economico; a livello di settore, facilitando l'accesso dal settore privato; a livello di mobilità all'interno di una stessa organizzazione, quindi promuovendo l'esperienza sia presso il quartier generale sia sul campo. In alcune organizzazioni la mobilità è addirittura obbligatoria, come nel caso dell'ufficio dell'Alto commissario per i rifugiati o il World food programme dove la rotazione è prevista a cadenze periodiche.

Nonostante le differenze, negli sviluppi di queste due carriere internazionali è possibile individuare una cifra comune. Diplomazia di servizio e permeabilità sembrano entrambe rispondere al bisogno di aumentare l'efficacia delle attività connesse al multilateralismo. Facendo scendere dalla torre d'avorio i funzionari si diminuisce il rischio che abbiano una visione parziale e che offrano soluzioni poco incisive. Sviluppi che facilitano l'osmosi tra pubblico e privato, lo scambio di competenze tra unità, organizzazioni e aree di intervento attraverso la mobilità interna e un'attenzione crescente a erogare servizi più immediatamente visibili ai destinatari finali sono segnali incoraggianti della ricerca di rilevanza.

Un caveat tuttavia è che in questo sforzo apprezzabile non si ceda alla tentazione di ricette universali e slogan di facile consenso, dimenticando esigenze specifiche legate al mandato. Il multilateralismo non dovrebbe quindi essere ridotto nell'immaginario collettivo e nei disegni di riforma a interventi concreti. Negoziazioni internazionali lunghe, estenuanti e dall'esito incerto rimangono infatti una delle poche opportunità delle nostre società di affrontare problemi complessi, risolvere o anticipare conflitti. ■

AURORA RUSSI Consolato di Belo Horizonte

Il suo viaggio è iniziato al servizio Cerimoniale diplomatico del Presidente della Repubblica. Da allora ha fatto tappa a Madrid per poi arrivare in Brasile dove si occupa di 25mila italiani



MARZIA CALVI Organizzazione mondiale della sanità

Sono una globetrotter al servizio della salute

Nel lavoro è riuscita a unire le sue passioni: i viaggi, gli studi e la voglia di incidere sul mondo

L'imprinting familiare di **Marzia Calvi** è comune a molti: papà professore di inglese, mamma appassionata di viaggi, entrambi impiegati nel pubblico. Eppure l'aspirazione a una carriera internazionale è nata proprio da qui, dall'interesse per il mondo e dalla volontà di vederlo con i propri occhi, lavorando in un'istituzione pubblica, possibilmente nel campo della salute. «In verità dopo la maturità le idee non erano così nitide», precisa Marzia, oggi manager dell'Organizzazione mondiale della sanità. «Una parte di me voleva studiare medicina, ho scelto economia convinta dal percorso in lingua inglese del Biemf. Per me che venivo da una cittadina relativamente piccola è stato come scoprire un nuovo mondo perché in classe c'erano persone molto diverse, curiosi, economisti convinti, figli di diplomatici. Alle lezioni in aula, però, ho cercato fin da subito di alternare il più possibile momenti di studio o stage all'estero». Comincia così un vivace rimbalzare per i continenti, passando dalla Camera di commercio di Toronto alla Gra-



meen Bank, in Bangladesh, per studiare il modello del microcredito. «È stata un'esperienza fortissima: ero sola, in un paese non facile, prima a Daka e poi al confine nord, verso il Nepal, in una zona rurale. Ne sono uscita arricchita ma anche disillusa nei confronti dei modelli economici studiati dal punto di vista teorico. Di teoria si muore, mi aveva detto la realtà e così, al ritorno, ho scelto il Clapi, sperando di avvicinarmi al settore pubblico». Il biennio scorre sereno e, dopo altre esperienze tra la Commissione europea a Bruxelles e la consulenza di Kpmg a Milano, arriva lo sbocco professionale giusto: un contratto nel gruppo ospedaliero San Donato come junior manager e assistente dell'amministratore delegato. «Dopo poco più di due anni, ho deciso però di ripartire con una borsa di studio delle Nazioni Unite, questa volta alla volta di Addis Abeba, Etiopia», illustra Marzia. Il gradino successivo è quello attuale, all'Oms, a Ginevra, scelta tra i 20 migliori candidati dopo una selezione che ha visto oltre 2mila aspiranti. «Il posto è molto ambito e già questo mi rende orgogliosa. Lavoro su un programma sulla tubercolosi, in un dipartimento che si occupa anche di malaria e Hiv. Così sono riuscita a coniugare tutto quello che desideravo: viaggi, economia, istituzione internazionale e salute».

Da bambina il mio sogno era fa

Circondata da legioni di aspiranti ballerine e cantanti, **Aurora Russi** non si è mai tirata indietro nel dichiarare il suo sogno di bambina: «Da grande voglio fare l'ambasciatore». Idee chiare che si sono confermate negli anni del liceo, quando la partecipazione alle simulazioni del Parlamento Europeo dei giovani le hanno fatto capire che il sogno era una vocazione reale. «L'ultimo anno delle superiori mi sono informata molto sul percorso che poteva assecondare di più questa volontà», racconta l'attuale consolata di Belo Horizonte, «e il Clapi mi ha convinta subito». La laurea in Bocconi è stata un biglietto da visita efficace e già poche settimane dopo il diploma si era concretizzato un contratto con Federchimica nello staff che curava le relazioni internazionali. «Era un lavoro che aveva tutto per piacermi e per diventare la mia vita», ricorda la diplomatica. «Inoltre era molto apprezzato anche il modo autonomo e intraprendente



Diventare policy maker con il Big

Il [Big, Bachelor of science in international politics and government](#) è il primo corso di laurea in scienze politiche offerto dalla Bocconi. Il percorso di studi, in inglese, ha l'obiettivo di formare i futuri policy-maker nazionali e internazionali. Gli studenti trascorrono un semestre di studio all'estero in un'università partner e hanno l'opportunità di effettuare uno stage.



Al governo con Gio



Dal livello locale a quello globale, lo stato e le amministrazioni pubbliche sono essenziali allo sviluppo della società. L'attività di governo oggi è uno degli ambienti professionali più complessi, a causa della varietà di attività e settori d'intervento. Il [Gio, Master of science in economics and management of government and international organization](#), in inglese, ha l'obiettivo di fornire agli studenti le competenze per lavorare con successo nel settore pubblico.

Le istituzioni viste dal PhD

Il [PhD in Public policy & administration](#) si propone di formare studiosi specializzati nell'analisi, progettazione, valutazione, attuazione e gestione delle politiche pubbliche. Il programma si articola intorno a due dei quattro field proposti: istituzioni economiche e politiche, salute, dinamiche sociali e pubblica amministrazione.



L'Executive master per guardare dentro l'Onu



L'[Emmio_Executive master in management of international organizations](#) di SDA Bocconi, è un programma per professionisti operanti nelle istituzioni internazionali e che aspirano o attualmente occupano ruoli di supervisione e gestione operativa. Il programma si basa su contenuti, casi di studio e simulazioni del tutto originali, appositamente modellati sulla realtà e le sfide delle organizzazioni Onu e delle istituzioni intergovernative.

re l'ambasciatore. E oggi ho le valigie sempre pronte

con il quale avevo interpretato l'incarico. Però nel cuore covava sempre lo stesso desiderio e allora ho tentato il concorso per la carriera diplomatica». Buona la prima, il concorso è vinto e poco dopo arriva la chiamata del ministero degli Affari esteri. Anche in Confindustria alzano le mani e la incoraggiano ad accettare. Non ce n'è bisogno in realtà perché il ruolo all'interno del Cerimoniale diplomatico della Repubblica è uno di queschi incarichi a cui è impossibile rinunciare. «Si trattava di organizzare i viaggi e le visite ufficiali all'estero del Presidente della Repubblica», spiega l'alumna Bocconi. «C'era dunque una parte di gestione pratica molto importante, e insieme un contatto rawicinato con la cultura dei paesi ospitanti, con le loro tradizioni e usanze. Un lavoro meraviglioso, insomma». Il diplomatico tuttavia ha sempre le valigie pronte, si sa, e quindi sono arrivate anche le missioni all'estero, prima all'ambasciata a Madrid e ora il consolato a Belo Horizonte, dove

TATIANA TALLARICO Commissione europea

Ho scoperto di avere fame ad Expo2015

L'esposizione universale di Milano è stata la svolta nella carriera che l'ha portata a Bruxelles

«Per il triennio avevo scelto economia per aprirmi al mondo e per il biennio volevo in qualche modo conoscerlo meglio», spiega così **Tatiana Tallarico** dal suo ufficio alla Commissione europea a Bruxelles la scelta del Clapi e del double degree con Sciences Po. Durante gli studi Tatiana fa un'esperienza all'Unicef, a Ginevra, dove si è occupata di infanzia e responsabilità sociale, con attenzione in particolare al problema dell'obesità infantile, un tema che la coinvolge al punto da diventare il titolo della sua tesi. «L'argomento mi aveva appassionato ma dopo la laurea mi sono fatta coinvolgere da quell'ansia, tutta italiana, di dover trovare lavoro il prima possibile», continua l'alumna. «Era un bel posto, a Milano, nella consulenza, ed è stata un'esperienza utile... per capire che proprio non faceva per me». Siamo nel 2013 e non si parla che di Expo. «Sono entrata nel team di Expo nell'area Relazioni internazionali, lavorando in contatto con le delegazioni straniere che presentavano i propri progetti», racconta Tatiana. «Un ruolo bellissimo, che purtroppo finisce, lasciandomi però un grande interesse per il tema della responsabilità sociale legata al cibo e alla gestione delle eccedenze alimentari. Nel frattempo, accetto una borsa di studio per un progetto di ricerca al Cergas Bocconi». Due anni dopo la laurea l'ultima svolta: il bando di concorso per tirocinanti alla Commissione europea e le candidature italiane sono circa 4mila per 81 posti. «Una selezione fortissima, ma alla fine entro in Commissione proprio nella divisione che si occupa di cibo e sicurezza alimentare», riassume la giovane funzionaria. «Oggi lavoro a un dipartimento diverso, quello di Agricoltura e sviluppo rurale. Nell'ambito del programma di ricerca Horizon 2020 mi occupo di supervisionare alcuni aspetti tecnici relativi al finanziamento dei progetti di ricerca di università e consorzi in ambito agricolo e di sicurezza alimentare». Nel frattempo si prepara al concorso per funzionari che potrebbe farla entrare in maniera stabile nella Commissione. «Ormai spero di restare qui, anche se Bruxelles ha il difetto che è a Bruxelles», scherza Tatiana. «Altrove è già primavera inoltrata, qui fa ancora freddo invece...».



Aurora Russi coordina uno staff di 13 persone. «La parte principale del lavoro è l'erogazione di servizi consolari, ma ci occupiamo anche di favorire la presenza di aziende italiane nella regione di Minas Gerais e facciamo promozione della cultura e delle tradizioni italiane in tutto il territorio». La domanda è forte perché qui la comunità italiana è numerosa, almeno 25mila persone, circa il 30% della popolazione della regione è oriunda italiana e molti brand nostrani, da Fca a Ferrero, da Fassa Bortolo a Techint hanno qui le loro principali sedi sudamericane. «È molto impegnativo, ma è il bello del ruolo di console, che deve saper unire gli aspetti umani a quelli professionali, il contatto con privati cittadini e quelli con le grandi industrie». Nel 2018 scadrà il suo mandato brasiliano e, per alternanza, la console dovrà rientrare a Roma. «Contenta di tornare a casa? Sì e no... so già che non appena arrivata avrò già voglia di ripartire di nuovo».

C'è un mentore, ma il rapporto non è quello tra maestro e discepolo della cultura classica. C'è l'ascolto profondo, ma non si tratta di una seduta di psicanalisi. Si discute di carriera, ma non si tratta di head hunting. Il servizio di mentoring del Career Advice della BAA, sviluppato da alcuni anni per consentire ai soci che lo desiderino di mettere meglio a fuoco la propria carriera grazie al confronto con un alumnus più senior, solo nel 2016 ha visto l'abbinamento di 18 coppie di mentor e mentee. Ma cosa offre in concreto questa opportunità?

“È innanzitutto la possibilità di guardare con un po' più di distacco alla propria esperienza e, nel raccontarla al mentor e nell'ascoltare la sua, di valutare se il nostro percorso è ancora quello che desideriamo”, racconta la mentee **Cristina Gallo**, group product manager Divisione animal health di

Bayer. All'inizio, Cristina non sapeva bene cosa aspettarsi: “Instintivamente pensavo a un'attività più strutturata, a una sorta di workshop. A posteriori ho capito che in un rapporto one-to-one di questo tipo un meccanismo basato sul dialogo è molto più importante”.

Anche perché il ruolo del mentor, spiega **Alessandro Cremona**, presidente di Goldmann & Partners, che ha seguito Cristina, “è più quello di ascoltare che di dare consigli. Credo che ognuno di noi, in cuor suo, possa trovare le risposte a certe domande, ciò che conta è suggerire le domande giuste”. Così, “si dà la possibilità al mentee di imparare dagli errori che noi stessi abbiamo commesso”.

È sulla stessa linea d'onda la mentor **Manuela Vallecchi**,



Cristina Gallo



Un aiuto per conoscere se

partner di Santulin and partners e che ha già collaborato in più occasioni con il servizio di mentoring BAA. “L'ascolto

è la capacità fondamentale del mentor ed è una capacità per nulla scontata. Ma a chi desidera mettersi a disposizione

di un mentee mi sento di dire che si tratta di una collaborazione, non di un rapporto come quello del maestro e del discepolo. Anche il mentor deve mettersi in discussione e la comunicazione non deve essere solo a senso unico”.



Gloria Paolucci

fundraising news

MARIANTONIETTA VA DI CORSA PER I GIOVANI

Vent'anni fa le prime uscite con le scarpette ai piedi, oggi un Executive MBA serale in corso, che terminerà a settembre, e la voglia di correre non solo per se stessa, ma per raccogliere fondi a sostegno degli studenti meritevoli della Bocconi. **Mariantonietta Brunengo**, sales account manager nel settore servizi ospedalieri e presidente del running club di SDA Bocconi, insieme a diversi colleghi della comunità Bocconi ha corso la Milano Marathon del 2 aprile con un nome nel cuore: i fondi raccolti dalle staffette che correvano sotto la bandiera dell'Università serviranno infatti ad intitolare alla memoria di **Fabrizio Cosi**, l'alumnus e runner scomparso nel 2015, almeno un esonero parziale dalla tasse universitarie per studenti del triennio. “Dobbiamo investire nelle nuove generazioni. Ci aiutano a essere innovativi, l'errore più grande che possiamo fare è guardare al futuro con uno sguardo e una mentalità vecchi”.



Mariantonietta Brunengo

Mariantonietta è arrivata all'appuntamento di aprile correndo la mattina alle 6: “Attraverso la corsa mi ricreo, mi insegna ad accettare i miei limiti, che nella corsa come nella vita, di giorno in giorno possono essere diversi”.

stessi

esperienza in modo profondo, non superficiale. È stata un'esperienza molto positiva". Un'esperienza che, secondo la mentee, nasce con il piede giusto "se si ha chiaro fin dall'inizio che non si tratta di un servizio di placement".

E qui veniamo agli errori da non fare. Oltre al non pensa-

re di sfruttare il mentor per trovare lavoro, è bene che il mentee "non creda che i consigli del mentor siano meno validi se questo si occupa di un settore professionale diverso. Io faccio marketing, ma non per questo devo per forza chiedere l'aiuto di un'una persona del marketing", sottolinea la mentee Cristina Gallo.



Manuela Vallecchi

"C'è un limite che non deve essere superato", aggiunge il mentor Alessandro Cremona. "Il mentor deve avere doti di leadership e di etica, deve essere una persona sicura di sé, ma non gli si può chiedere di prendere delle decisioni al posto proprio. Il nostro lavoro è quello di insegnare a scavarsì dentro". È d'accordo Manuela Vallecchi, che aggiunge: "Al mentee non si possono dare risposte banali e preconfezionate, basate sul buon senso. Bisogna ascoltare profondamente, anche solo per capire se si è la spalla giusta sulla quale il mentee può appoggiarsi".

La ricchezza, di conseguenza, è a doppio senso: "I vantaggi per il mentor? Tra tutti, la possibilità di rinnovare le proprie motivazioni e aggiornarsi grazie al confronto con una persona più giovane e poi la grande soddisfazione di trasferire agli altri le proprie competenze", conclude Cremona.

BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Christian Bongiorni** (laureato in Economia aziendale nel 1999) è il nuovo direttore commerciale Italia di L'Occitane en Provence. Ha lavorato in Nestlé e Puig.

✓ **Andrea Cortese** (laureato in Economia aziendale nel 2003) è il nuovo marketing director di Subito e Infojobs. Ha lavorato in Ferrero, Costa Crociere.

✓ **Maria Antonella Massari** (laureata in Discipline economiche sociali nel 1986) è il nuovo segretario generale e membro del cda dell'Associazione italiana private banking. Ha lavorato in Unicredit.

✓ **Vincenzo Nocerino** (laureato in Economia aziendale nel 2005) è il nuovo head of transactions Italy del business Real Estate & Private Markets di Ubs Asset Management.

Expat / Antonio Calcò Labruzzo

UN GIRO DEL MONDO A CACCIA DI TALENTI

Una passione per le risorse umane e un curriculum che, a soli 35 anni, comprende alcune delle realtà più importanti e più note del panorama internazionale.

Antonio Calcò Labruzzo, palermitano, laureato in Economia aziendale, è oggi group global head of human resources-corporate function del gigante del trading di commodities Cofco, con base a Ginevra. "Produciamo e compriamo materie prime in tutto il mondo e le rivendiamo organizzando il trasporto. I volumi delle merci trattate, e il relativo valore economico, sono enormi".

Calcò Labruzzo ha lavorato in L'Oréal, General Electric, Vodafone, Heinz, realtà, quest'ultima, dove è scattata la scintilla per l'estero, sempre nei settori del talent e delle risorse umane, ma ampliando a ogni passaggio le proprie competenze. "La vera svolta è avvenuta quando lavoravo in Coesia, sede di Bologna, dove ricoprivo il ruolo di capo mondiale del talent. Dopo due anni mi sono trasferito a Shanghai, un'esperienza che ho sempre desiderato anche per ragioni personali oltre che professionali. In questa città gigantesca e in continua trasformazione avevo la

responsabilità di tutta l'area Asia Pacific, il mio lavoro consisteva nell'integrare nel gruppo società che avevamo da poco acquisito e creare una struttura di Region". A Shanghai Calcò Labruzzo rimane quasi tre anni, il tempo, spiega, "di formare un solido team di management locale. Era un

lavoro stimolante ma anche molto duro, in continuo viaggio tra i 15 paesi che gestivo in tutta l'Asia. Dopo tre anni di Cina mi si è presentata l'opportunità di un ruolo globale e così ho deciso di cogliere questa ulteriore sfida".

Nella scelta ha influito molto anche la sede, Ginevra, una città dall'altissima qualità della vita e contraddistinta da un elevato tasso di internazionalità, dove approda nel 2015 entrando in Cofco: "Qui ci sono le sedi di molte multinazionali dei più svariati settori", spiega ancora il manager, "nel mio head quarter, per esempio, solo il 5% delle persone sono svizzere e tra il personale sono rappresentate ben 35 differenti nazionalità. La lingua ufficiale è l'inglese. L'equilibrio che si trova qui non è comune, per tutte queste ragioni penso che sarà una permanenza lunga... almeno per i miei standard".



Antonio Calcò Labruzzo



Antonello Forgione
ritira il Premio Leonardo
Startup dal Presidente
della Repubblica
Sergio Mattarella

Dal Gemba al Quirinale grazie a una startup

Un progetto ambizioso, destinato a rivoluzionare la chirurgia, e così innovativo da essersi guadagnato il Premio Leonardo Startup, che ogni anno celebra le eccezionalità del made in Italy, consegnato il 2 marzo al Quirinale dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella. Si tratta di ValueBioTech, la società fondata da due alunni del Global Executive Mba, **Antonello Forgione** e **Avi Aliman**, che ha sviluppato il progetto del robot Milano (Minimal Invasive Light Automatic Natural Orifice). “Si tratta di un dispositivo biomedicale”, spiega Forgione, medico chirurgo in servizio all’Ospedale Niguarda di Milano, “che consente di eseguire interventi chirurgici, in particolare addominali, senza lasciare cicatrici. Il chirurgo entra attraverso gli orifizi naturali con nessun trauma per il paziente e opera dall’interno grazie a un sistema di visione ad alta definizione in 3D”. L’idea è nata negli anni 2007/2008, quando Forgione era uno dei pochissimi chirurghi al mondo a usare questa metodologia pur non potendo sfruttare un’apposita tecnologia. “La startup è nata nel 2012 coinvolgendo anche un gruppo di ingegneri,



Avi Aliman

abbiamo realizzato un prototipo e registrato tre brevetti. Ma per rendere il prodotto commerciabile servivano molti finanziamenti ed è cominciata la caccia alle risorse, per la quale la frequentazione del Gemba è stata molto utile, aiutandoci in una corretta realizzazione del business plan”. Grazie ad Aliman, che è israeliano, ValueBioTech può presentare il proprio progetto al ministero dello sviluppo economico di Israele, ottenendo un finanziamento

di un milione di euro, che verrà concretamente erogato però solo se la startup riuscirà a ottenere da altre fonti un finanziamento almeno pari alla stessa cifra. “Questo l’abbiamo già fatto”, riprende Forgione, “grazie a un pool di investitori privati cinesi, giapponesi e italiani, che ci hanno finanziato per circa 1,2 milioni”. Ci sono, però, alcuni passaggi obbligati, come conferma lo stesso Forgione: “Entro 12-18 mesi dovrà essere pronto un prototipo avanzato per avviare la sperimentazione, poi, all’incirca fra 36 mesi, i primi interventi su esseri umani. Il tutto, ovviamente, con un po’ di flessibilità perché il progetto dovrà rispettare gli standard di sicurezza, che sono molto severi”.



Alexandra Trosin

Intervista / Alexandra Trosin

IL FUTURO DEL LUSSO IN AZERBAIJAN E AFRICA

Alexandra Trosin, worldwide sales director per Ciwifurs, azienda produttrice e distributrice di capi di alta gamma per i marchi dell’alta moda, non sognava affatto questo mondo prima dell’università. Alumna Bocconi, oggi alla guida del Topic group fashion, luxury and design della BAA, ha frequentato l’Acme, il corso di laurea in Economics and management in arts, culture, media and entertainment. “Ho sempre sognato di lavorare nell’industria creativa, poi all’Acme ho scoperto il laboratorio fashion and design e mi sono appassionata al lato business del settore”, racconta. Laureata nel 2010, da allora ha cominciato un percorso che l’ha portata a viaggiare in tutto il mondo.

→ **Come è arrivata alla posizione che occupa oggi?**

Presso Dior ho lavorato due anni e quella è stata una vera e propria scuola di moda. Dior Couture Italia, essendo un’azienda piccola di un marchio enorme, mi ha consentito di approfondire tutti gli aspetti aziendali di questo settore. Poi sono passata per un anno e mezzo al marchio Brioni e lì sono cresciuta nel settore commerciale, passando dal focus sull’Italia a quello internazionale. Ciwifurs è arrivata negli ultimi tre anni: qui mi occupo del settore distributivo a livello mondiale. Viaggio moltissimo: tra aprile e maggio sono sempre in Asia, tra Cina, Giappone, Taiwan e Corea del Sud, e, negli altri periodi, mi sposto spesso in occasione delle settimane della moda e degli eventi che organizziamo per i grandi clienti russi, azeri e americani.

→ **Ha citato l’Azerbaijan. È un mercato interessante per il lusso?**

Per noi è mercato di assoluta importanza. È un paese ricco per via del petrolio, sebbene negli ultimi due anni sia stato raggiunto dalla crisi, ed è un paese permeato di cultura est europea. Se dovessi guardare al futuro a lungo termine, poi, penserei anche ad altri mercati, come l’America Latina, che ha una crescita lenta ma costante.

→ **E il continente africano?**

Anche. È un continente che tutti stiamo sottovalutando, come mi ha fatto notare un amico, anche lui alumnus Bocconi, che lì si è lanciato nell’e-commerce. In Africa il tasso di digitalizzazione è in crescita e alcuni paesi meritano davvero attenzione. E sebbene al momento non si parli ancora di lusso vero e proprio, alcuni marchi si stanno già muovendo per studiare la situazione, affidandosi a distributori locali. È un mercato embrionale ma, secondo me, dal grandissimo potenziale.

→ **Dall’anno scorso, al suo lavoro ha affiancato anche l’attività di topic leader per la BAA. Quali sono i suoi obiettivi?**

Primo, una serie di conferenze, tre-quattro l’anno, sullo stile dell’incontro del 24 gennaio su creazione di valore del private equity nel settore fashion, luxury, design, che ha raccolto 350 persone nell’aula magna Bocconi e 500 persone in video collegamento. E, secondo, degli aperitivi ricorrenti di networking, magari con la testimonianza di un guest speaker.

Perché la jihad piace agli ingegneri



I fulcro di questo libro è un fatto sorprendente. La jihad estremista non è combattuta da ignoranti o analfabeti, ma da persone che spesso hanno un livello di istruzione universitaria e che non sono affatto povere. Il fatto ancor più sorprendente è però che gli ingegneri sono sovrappresentati tra gli estremisti violenti di matrice islamista e fra quelli appartenenti all'estrema destra, mentre sono assenti a sinistra, dove prevalgono i laureati in scienze sociali e in studi umanistici.

Quali sono le ragioni per cui gli



ingegneri, e non i medici o gli avvocati o gli economisti, hanno molte più probabilità di abbracciare l'estremismo islamico? Nel cercare una risposta, **Diego Gambetta e Steffen Hertog**, in *Ingegneri della jihad. I sorprendenti legami tra istruzione ed estremismo* (UBE 2017; 256 pagg.; 12,90 euro), non solo guida-

no il lettore a distinguere la singolare realtà dei fatti dai luoghi comuni sul terrorismo, ma aprono nuove e inaspettate prospettive per capire la violenza politica e la natura dell'estremismo. L'analisi delle condizioni so-

cioeconomiche spiega il perché si entra a far parte di un gruppo estremista e gli autori individuano una serie di cause, "di fattori precipitanti" come li chiamano, "che spaziano dal fallimento dei progetti di modernizzazione secolare, alla sconfitta araba nella guerra del 1967 con Israele...". Il tutto consigue ad individuare quei tratti della personalità che rendono un individuo più suggestionabile di altri dalle lusinghe dell'estremismo. Nel libro un capitolo è dedicato anche alle donne e alla loro trascurabile presenza in qualità di laureate in ingegneria tra le estremiste di destra e tra le islamiste radicali, a dispetto di quante hanno studiato materie umanistiche o scienze sociali. Inoltre, perché alle donne, a parte il ruolo assunto come attentatrici suicide, non è garantita una presenza forte nei gruppi terroristi d'ispirazione religiosa? Perché non sono praticamente mai al comando? Gli autori sono convinti che "potrebbero esserci schiere di donne che vorrebbero tanto militare in questi gruppi ma non vi vengono ammesse" e ancora una volta la risposta è una questione di istruzione e di livello sociale?

LA LETTERATURA NON È IN VIA DI ESTINZIONE

Che fine fa la lettura nell'era del web e dei social network? O, meglio, che fine ha fatto la lettura in un'epoca dominata dalle tecnologie? La differenza di genere è lo spunto provocatorio da cui parte la riflessione di **Paolo Costa**, founding partner e direttore marketing e comunicazione di Spindox, ma più noto come artefice del fenomeno Twletteratura, in *#letturasenzafine* (Egea 2017; 160 pagg.; 18 euro). In un appassionante percorso che con disinvoltura si muove tra i manoscritti medievali e i Google Docs, tra la *Lolita* di Nabokov e l'uso di aNobii, l'autore argomenta la tesi secondo cui la lettura non sarebbe esposta al rischio di estinzione, ma anzi a una ridefinizione come pratica arricchita da forme inedite di manipolazione, remix e condivisione.



LA LEADERSHIP SI FA DIGITALE

La digital transformation garantirà il futuro alle aziende cambiando il modo di fare impresa. "Muta l'approccio al lavoro" dice **Alessandro Braga**, di Talent Garden, in *Digital transformation* (Egea 2017; 132 pagg.; 9,90 euro), "e il concetto di leadership è ridefinito dalla centralità delle persone e da una nuova cultura dell'innovazione".



STAR BENE CON LA SALUTE IN 3D

La riduzione dei costi grazie alle nuove tecnologie ora va a toccare la ricerca medica. **Gabriele Grecchi**, co-fondatore e Ceo di Silk Biomaterials, in *Future health* (Egea 2017; 120 pagg.; 9,90 euro), racconta come i robot, le stampanti in 3D hanno migliorato la nostra esistenza, allungandone la durata.



L'INTERNET DELLE PERSONE

L'attuale mix di tecnologie e umanità soddisferà i bisogni individuali. Tra interaction design e user experience, il digitale migliorerà le nostre vite, spingendo il design fuori dalla sua comfort zone. Fare design significa progettare oggetti che raccontino una storia, dice **Leandro Agnò**, digital product director di Design Group Italia, in *Internet of humans* (Egea 2017; 120 pagg.; 9,90 euro).





Hangzhou

Dove il futuro convive con la tradizione

Hangzhou è la capitale tecnologica della Cina ma l'antica cerimonia del tè è un rituale ancora molto diffuso. Ad Hangzhou qualsiasi pagamento, anche da un yuan, viene effettuato tramite cellulare ma i ristoranti continuano a proporre i piatti della tradizione, tramandati di generazione in generazione. La rete di trasporti pubblici è piuttosto moderna e segnalata anche in inglese ma per comunicare nei locali e nei negozi è necessario conoscere le basi della lingua cinese.

Ad Hangzhou, presente, passato e futuro si mescolano in ogni aspetto della quotidianità. Con solo sette milioni di abitanti rispetto ai 25 della vicina Shanghai, è una città vivibile in cui gli spazi verdi sono protagonisti. Qui, dove ha avuto luogo l'ultimo G20 e dove vivo dallo scorso autunno, la vita si svolge soprattutto intorno al Lago dell'Ovest che è entrato a far parte dei Patrimoni dell'Unesco e conserva ancora gli edifici storici con i loro caratteristici elementi architettonici. In quest'area della città si trovano le piantagioni di tè Longjing, una delle

ALESSANDRO MARCELLO
si è laureato nel 2011 in
Economia aziendale e
management alla Bocconi e
da ottobre 2016 vive ad
Hangzhou,
dove è entrato a far parte
del programma
di formazione di leadership
di Alibaba occupandosi
di Alipay, l'app di pagamento
sviluppata dalla divisione
fintech del gruppo;
per il colosso cinese, inoltre,
dirige il marketing della
versione inglese di Alipay.

quattro varietà più famose della Cina, e nelle tea house posizionate intorno al lago si assiste alla cerimonia del tè. Tale esperienza può essere vissuta anche nelle case del tè situate all'interno dello Xixi wetland, un parco naturale protetto in cui la fitta vegetazione è alternata a zone paludose. Nonostante Hangzhou sia il centro dell'innovazione cinese, fra una start up e un progetto digital, le abitudini locali, come quelle legate all'alimentazione, permeano la vita sociale e lavorativa: gli affari si concludono al karaoke o in ristoranti come il Grandma's Kitchen, aperto alla fine dell'800, e il Gui Yu Shan Fang ispirato alla cucina buddista. Il cibo scandisce la quotidianità anche per chi va di fretta: attraversando Qinghefang Ancient street, infatti, ci si imbatte in numerosi negozi di street food in cui assaggiare scorpioni, scolopendre e serpenti. Queste attività commerciali, ospitate negli antichi edifici a due piani, sono intervallate da laboratori della porcellana, botteghe artigiane e studi di artisti della carta. Hangzhou è situata in una posizione strategica: con poche ore di treno si raggiungono Xi'an, con il suo esercito di terracotta, e Suzhou, con i suoi giardini acquatici, ma anche Nanjing, l'antica capitale della Cina, e Yiwu dove si trova la più grande fiera permanente del mondo che presenta ogni tipo di produzione cinese e si sviluppa su una superficie maggiore di quella dell'aeroporto di Pechino, fino a oggi il più esteso del globo. ■



EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



**Come il cielo quando è sereno, così la conoscenza: incoraggia.
Come la freschezza di un fiore, così l'immaginazione: ispira.**

Conoscenza e immaginazione hanno il potere di migliorare oltre alla tua vita anche la vita di altri, il tuo Paese, il mondo, mentre ti impegni al massimo. È lo stesso impegno di SDA Bocconi School of Management: agire attraverso la ricerca e la formazione - MBA e Master, Programmi di Formazione Executive e su Misura - per la crescita degli individui, l'innovazione delle imprese e l'evoluzione dei patrimoni di conoscenza; per creare valore e diffondere valori.

SDABOCCONI.IT



**Bocconi
School of Management**

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

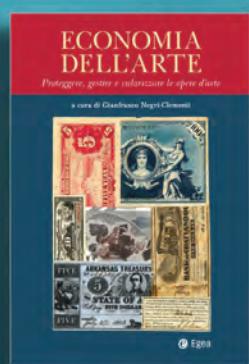
Vieni a trovarci a Tempo di Libri

Ti aspettiamo al **padiglione 4 - stand H06 K05**
dal 19 al 23 aprile in Fiera Milano...

... e in città a **fuori #TdL**



**19 APRILE, ore 20 - Palazzo Cusani, in collaborazione con
l'UGCEC Milano**
Capire le scelte (non solo economiche)
Speech di Luciano Canova - autore di *Scelgo, dunque sono*



20 APRILE, ore 18 - Triennale, Teatro Agorà
L'arte come investimento

Partecipano Gianfranco Negri-Clementi - curatore di Economia
dell'arte, Severino Salvemini e Riccardo Riccardi



21 APRILE, ore 18.30 - Palazzo Clerici, in collaborazione con ISPI
Populista a chi?

Partecipano Alberto Martinelli, Mario Monti, Jan-Werner Müller - autore
di *Che cos'è il populismo*, Angelo Panebianco, Alessandra Sardoni