

*Alex Turini, direttore  
dell'Acme, il corso  
di laurea magistrale  
in Economics  
and management  
of arts, culture, media  
and entertainment*

## CULTURA IMPORT-EXPORT

*Le competenze che il mondo ci invidia e le inefficienze  
che potremmo superare guardando a quanto di buono  
si fa all'estero in editoria, turismo, cinema,  
sport, musei, musica, opera e performing arts*

« Perché le procedure  
alternative al fallimento si sono  
dimostrate un fallimento

« E se lo Stato italiano  
si reinventasse sulle orme  
delle imprese low-cost?

« Per il Brasile la vera partita  
comincia dopo i Mondiali, con  
le scelte su spesa e tassazione

# WHERE ARE YOU FROM?

Valentina, Bocconi student from Germany



I'M FROM  
BOCCONI

Bocconi

**A MILANO, C'È UN POSTO DOVE CRESCONO I TALENTI.**

Scegli tra i dieci corsi di **Laurea Magistrale in Economia**, di cui otto anche in inglese. Scoprirai che "I'm from Bocconi" è uno dei modi migliori per affrontare il mondo del lavoro.

Bocconi. Empowering talent.

**II SESSIONE  
DOMANDA DI AMMISSIONE ONLINE  
ENTRO IL 26 MAGGIO**

[contact.unibocconi.it/bienni](http://contact.unibocconi.it/bienni)  
call center: 02.5836.3434  
Call by Skype: unibocconi\_1







**IN COPERTINA:** Alex Turrini, direttore dell'Acme, il corso di laurea magistrale in Economics and management of arts, culture, media and entertainment

**FOTO DI:** Paolo Tonato

**Numero 5 - anno IX - Maggio 2014**

**Editore:** Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

**Direttore responsabile**

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

**Caposervizio**

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

**Redazione**

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

**Collaboratori**

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Lucia Schieppati

Paolo Tonato (fotografo)

**Segreteria:** Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

**Progetto grafico:** Luca Mafechi

(mafechi@dgtpoint.it)

**Produzione, Impaginazione e Fitolito:**

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpoint.it)

**Stampa:** Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

Registrazione al tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

**www.viasarfatti25.it**



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su [ViaSarfatti25.it](http://ViaSarfatti25.it), il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

[www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it). Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

## SERVIZI

### COVER STORY

L'industria culturale italiana tra import ed export

di Alex Turrini

Manager del discernimento

video di Stefano Baia Curioni

Editoria - Il presente è già digitale e c'è chi lo sa fare bene

articolo e video di Paola Dubini

Turismo enogastronomico - Il vino può diventare il fulcro del marketing territoriale

articolo e video di Magda Antonioli

Cinema - I prestiti del grande schermo alla televisione

articolo e video di Joulén Jourdan

Sport - Il brand numero 1 al mondo

articolo e video di Dino Ruta

Istituzioni culturali - Vince chi si adegua ai tempi e sa parlare a pubblici diversi

articolo e video di Andrea Rurale

Musica - Il suono che diventa elemento di identità aziendale

articolo e video di Andrea Ordanini

Opera - Non è necessario essere grandi per fare grandi cose

articolo e video di Ilaria Morganti

Turismo urbano - Le città che sanno fare sistema

si valorizzano da sole

articolo e video di Cristina Mottironi

Performing arts - Piattaforme che fanno dialogare

le esperienze

articolo e video di Silvia Bottirotti

### IMPRESA

Compliance non significa efficienza

di Alessandro Minichilli

### DIRITTO

Procedure alternative, ecco il vero fallimento

di Marcello Gaboardi

### TRASPORTI

Dall'Asia all'Europa la nuova Transiberiana

di Lanfranco Senn

### GESTIONE PUBBLICA

Con persone e progetti nasce lo Stato low-cost

di Enrico Valdani

### MONDOVISIONI

Dopo i Mondiali, le vere sfide

di Antonella Mori

### COSTITUZIONI

Indipendenza e solitudine in Scozia

di Justin O. Frosini

20

Alan Krueger, Bendheim professor of economics and public affairs alla Princeton University, il 29 maggio in Bocconi terrà la terza Bocconi-Boroli Lecture



## RUBRICHE

- 2 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
- 4 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 20 **EVENTI** a cura di Tomaso Eridani
- 21 **IN-FORMAZIONE** a cura di Tomaso Eridani
- 22 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 23 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 24 **OUTGOING** di Alessandra Viviani



## CARI ALUMNI



Il 27 maggio a San Diego in occasione dell'Annual Conference della Nafsa, Association of international educators, festeggeremo i 40 anni dalla firma dei primi accordi internazionali. Partiti con due università partner, l'Essec di Parigi e la New York University, ora abbiamo un network di oltre 200 business school e università di tutto il mondo. Nella scelta dell'allora rettore Gianguido Scafì e del presidente Furio Cicogna di siglare quei primi accordi si legge già la vocazione della Bocconi a essere ponte tra Europa e Stati Uniti, e ad essere motore dell'internazionalizzazione dei nostri giovani.

In 40 anni abbiamo percorso, e ancor più abbiamo fatto percorrere ai nostri studenti, molta strada. Oggi i bocconiani hanno la possibilità di frequentare i corsi delle migliori università di tutti i continenti distinguendosi per preparazione e impegno. La scelta di essere università globale, con studenti e professori cittadini del mondo, ci permette, con i nostri alunni, di avere 52 chapter nel mondo e di organizzare il 20 e 21 giugno la Bocconi Alumni American Conference a New York, appuntamento internazionale che segue quello di novembre a Singapore. Si tratta di occasioni in cui si rafforza il senso di appartenenza alla comunità Bocconi, si sviluppano opportunità di networking e, insieme a speaker d'eccezione, si riflette su temi di frontiera. Vi aspetto dunque a New York.

Andrea Sironi, rettore

**Lo sport ha il potere di rendere ancora più stabili le relazioni tra alumni già legati da un comune senso di appartenenza**

**A**cqua, prato, neve e asfalto: parafrasando i quattro elementi, si può dire che siano queste le direttrici principali dell'attività sportiva BAA. "Il coinvolgimento attraverso lo sport è essenziale", sottolinea **Fabrizio Cosi**, consigliere BAA delegato al settore. "La passione sportiva diventa il collante che rende ancora più stabili le relazioni tra alumni già legati dal senso di appartenenza". Per farlo, Cosi e compagni si sono dati due obiettivi: una crescente sinergia con il Bocconi sport team e il coinvolgimento attivo degli alumni a livello internazionale, anche con l'organizzazione di challenge nelle varie discipline.

Si parte metaforicamente dall'acqua, il regno della vela. Tra marzo e aprile il gruppo BAA ha ospitato il velista **Andrea Mura** e organizzato un corso per la patente nautica en-

# Bocconiani d'acqua, di neve e d'asfalto



## Alumni a cena con Gianfelice Rocca



La BAA ha in programma per il 26 maggio in Bocconi un dinner speech con **Gianfelice Rocca**, imprenditore, presidente del Gruppo Techint, co-fondatore dell'Istituto Clinico Humanitas e, dal 2013, presidente di Assolombarda. I dinner speech sono una serie di momenti di incontro e di approfondimento con relatori di prestigio, riservati ai soci.

[www.alumnibocconi.it/dinner-speech-con-gianfelice-rocca](http://www.alumnibocconi.it/dinner-speech-con-gianfelice-rocca)

## fundraising news

### Da Lseg trentaseimila euro perché una scelta sia possibile



Stimolare la mobilità sociale, infondere anche nella società quel dinamismo che si sforza di inserire nel sistema economico: su queste basi la London Stock Exchange Group Foundation (la fondazione del gruppo di cui fa parte Borsa Italiana) ha deciso di finanziare Una scelta possibile, il programma della Bocconi che si rivolge a studenti della Lombardia in condizioni di particolare disagio economico e sociale. Una borsa di studio, del valore di 35.800 euro, che coprirà completamente il percorso universitario triennale di uno studente. "La fondazione sostiene giovani che provengono da situazioni di disagio, affinché possano esprimere il proprio potenziale", spiega **Sara Lovisolo** (nella foto), Group corporate responsibility manager di Lseg e alumna Bocconi. "Si tratta di innalzare le loro aspirazioni, di consentire loro di desiderare qualcosa di meglio di quanto suggerisce loro l'ambiente che li circonda". Per perseguire l'obiettivo di sostenere l'infanzia e i giovani, la tutela della salute e la cultura, la fondazione, sia in Italia che negli altri paesi nei quali opera, si appoggia a partner esterni. "Il nostro charity partner in Italia è In-Presa, cooperativa sociale che si occupa di formazione scolastica e che aiuta i ragazzi a crearsi un futuro nel mondo del lavoro", spiega Lovisolo. "Con il programma Una scelta possibile, la Bocconi mostra di tendere allo stesso obiettivo di promozione sociale e di essere garanzia di serietà". Il legame con l'Università non ha solo il senso di completare quel sostegno alla formazione giovanile nel quale la Fondazione è già impegnata. "In un mondo in cui la tendenza è di chiudere sempre di più gli spazi di eccellenza, il programma della Bocconi lancia un messaggio preciso e diverso", conclude la manager di Lseg.





# di prato



tro le 12 miglia, mentre con il Bocconi sport team si lancerà il 9-11 maggio nei Bocconi sailing days, aperti a tutti. Prato è sinonimo di golf: il fiore all'occhiello è il Trofeo golf alumni Bocconi. Gara 1 si è tenuta il 27 aprile al Golf club di Castelconturbia; gara 2, in programma il 27 settembre, si di-

sputerà al Golf Bergamo L'Albenza. Inoltre, è allo studio un challenge che si disputerà su più green, in Italia e all'estero. Ma prato (e terra) è anche tennis: in ordine di tempo, l'ultimo evento è stato il weekend del 12-13 aprile organizzato a Finale ligure dall'Area Torino. E se la neve ha visto chiudersi la stagione a Madonna di Campiglio lo scorso marzo, per quanto riguarda l'asfalto le attività sono in corsa. Su due fronti: la bicicletta e il running. Sul fronte ciclistico, ci sono i tour da uno a tre giorni, attraverso itinerari enogastronomici (il prossimo il 25 maggio a Roma).

Sul secondo fronte, quello del running, le attività sono molteplici, soprattutto per il futuro. In particolare, c'è la precisa volontà di "identificare alcuni eventi running internazionali, su distanze di 10-21 chilometri, intorno ai quali possa aggregarsi il mondo Bocconi", afferma Così. "Pensiamo a città come Dublino, Budapest, Parigi, Ginevra e Londra, partecipando a eventi che abbiano come gran finale la Milano Marathon 2015, anno dell'Expo".

[sport@alumnibocconi.it](mailto:sport@alumnibocconi.it)

## Idrocarburi non convenzionali



Gli Usa hanno superato la Russia come primo produttore di gas al mondo e tra non molto raggiungeranno il risultato anche per quanto riguarda il petrolio. Ciò è avvenuto grazie al notevole impulso che il paese ha dato all'estrazione di shale gas e tight oil, ovvero quegli idrocarburi definiti non convenzionali in quanto ricavati dalla frattura delle rocce in profondità (fracking).

Di questa rivoluzione americana discuterà il 12 maggio in Bocconi (ore 18,15, via Salfatti 25) il cfo di Eni, **Massimo Mondazzi** (in foto), nel corso dell'incontro organizzato dal Topic cfo della BAA. Mondazzi parlerà di come gli alti costi dell'energia e la competizione americana impatteranno sulla ripresa in Europa e nel mondo.

[cfo@alumnibocconi.it](mailto:cfo@alumnibocconi.it)

## Cinque nuovi consiglieri

**Elena Gelsa, Laura Cioli, Stefano Scabbio, Marco Piacentini e Claudio Ceper** sono i nuovi consiglieri della Bocconi Alumni Association eletti nel corso dell'assemblea annuale dell'associazione del 15 aprile. Elena Gelsa sarà consigliere per il coordinamento dei topic leaders, Laura Cioli e Stefano Scabbio si occuperanno del supporto all'international employability, mentre Marco Piacentini e Claudio Ceper saranno responsabili rispettivamente delle attività di sviluppo del progetto class leader e del supporto al Career Advice.



## La Giornata del giurista si tinge di verde

Green economy, tecnologia, concorrenza. Tre temi di frontiera che saranno anche il focus della Giornata del giurista 2014 "Law and... L'innovazione del diritto", che quest'anno riunisce anche la Giornata del laureato di giurisprudenza (Commencement day). L'evento si terrà il 13 maggio in Bocconi (ore 14,30), organizzato dalla Law School Bocconi con la collaborazione dei rappresentanti studenteschi, della BAA, delle associazioni di studenti di settore e della rivista *Bocconi legal papers*. Studenti e docenti interagiranno sui tre temi. A chiusura, la cerimonia di acclamazione per i neolaureati di giurisprudenza, alla presenza del direttore della Scuola **Stefano Liebman**, del rettore **Andrea Sironi**, del consigliere delegato **Bruno Pavesi** e del presidente della BAA, **Pietro Guindani**.



## dal network

### Hong Kong, un chapter career oriented

Al centro del vortice del cambiamento cinese, la piccola regione amministrativa è dominata da un ambiente lavorativo spietato. "Diciamo che per un manager cambiare anche ogni due anni non è sintomo di cattivo operato, restare 10 anni nello stesso posto, poi, è impensabile", racconta **Stefano Passarello**, 33enne alumnus a capo, da gennaio, del chapter locale della BAA. Passarello è fondatore di P&P Limited, una società di consulenza contabile e fiscale per le imprese straniere che si lanciano nel mercato cinese. Il chapter, che conta su 120 alumni nell'area, è organizzato attraverso un executive committee di sei persone. "La nostra esigenza è rendere l'attività un incrocio perfetto tra l'approccio di networking e quello culturale. Viste le caratteristiche peculiari di Hong Kong, comunque, l'interesse dei nostri alumni rimane fortemente career oriented". Proprio su questi argomenti si focalizzano gli ultimi eventi, come l'incontro a fine marzo con l'ex a.d. per Taiwan e Cina del gruppo Lvmh, oggi a.d. per l'area di Chanel, **Valerie Sun**, per discutere di risorse umane nel settore dell'alta di gamma e di come stia cambiando il retail in Cina, un mercato che, rispetto a pochi anni fa, è sempre più sofisticato. In questi giorni, inoltre, 16 studenti Bocconi sono volati a Hong Kong per una settimana di In-Company Training (3-10 maggio): "Abbiamo fatto loro incontrare alcune delle imprese italiane che operano qui", spiega Passarello, "tra le quali Essess (Kartell) e Maleskine". La velocità e l'energia della città, che coinvolge gli alumni Bocconi, si concretizza in un desiderio: "Vogliamo candidarci ad ospitare una delle prossime Asia Conference della BAA", conclude il chapter leader. [areahongkong@alumnibocconi.it](mailto:areahongkong@alumnibocconi.it)





## Studiosi europei discutono il ruolo dei sindacati

"The Role of Trade Unions in Europe" è il titolo del convegno che, il 21 maggio, metterà al centro della discussione i diversi ruoli che hanno i sindacati oggi nei paesi europei. In occasione del dibattito, organizzato e coordinato da **Maurizio Del Conte** (Dipartimento di studi giuridici e esperto in diritto del lavoro), l'Università Bocconi ospita studiosi provenienti dall'Italia (Edoardo Ales, Università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale), dalla Spagna (José Manuel Gómez Muñoz, Universidad de Sevilla), dall'Irlanda (Anthony Kerr, University college Dublin), dalla Francia (Francis Kessler, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), dall'Inghilterra (Malcolm Sargeant, Middlesex university London) e dalla Germania (Bernd Waas, Goethe Universität Frankfurt am Main) che si confronteranno sulle situazioni sindacali dei loro paesi di provenienza.

"Da una parte andremo a indagare i rapporti tra sindacati e le istituzioni pubbliche e le imprese che si sviluppano nei singoli paesi di provenienza dei nostri ospiti, dall'altra cercheremo di capire quale incidenza hanno i sindacati sulla gestione delle singole imprese e sulle politiche statali, cioè sulla politica interna", afferma Del Conte.

*Lucia Schieppati*



# Giudici Usa e ideologia

**È** abbastanza facile intuire che, quando un giudice sia chiamato ad assumere una decisione in materie delicate e dibattute (come diritti civili, aborto o libertà di parola) e siano possibili diverse interpretazioni, il suo processo decisionale possa essere influenzato dal suo retroterra sociale, economico, culturale e politico: in una parola, dalla sua ideologia. **Marco Ventoruzzo** (Dipartimento di studi giuridici e Pennsylvania

state university law school) e **Johannes W. Fedderke** Penn State school of international affairs) hanno affrontato la questione se l'ideologia dei giudici della Corte Suprema statunitense possa influenzare anche le loro decisioni nel campo, altamente tecnico, della regolamentazione dei mercati finanziari, riscontrando una correlazione tra le loro posizioni politiche (variate definite e misurate) e l'orientamento espresso nella votazione delle decisioni della Corte.

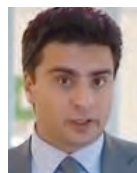
Nel loro recente articolo intitolato "Do Conservative Justices Favor Wall Street? Ideology and the Supreme Court's Securities Regulation Decisions" (in corso di pubblicazione sulla Florida Law Review), Ventoruzzo e Fedderke hanno condotto una ricerca di carattere empirico che ha sollevato un vivace dibattito negli Stati Uniti e in Europa. L'articolo si colloca in un filone di ricerca piuttosto consolidato specialmente nei sistemi di common law, dove i giudici sono spesso nominati attraverso procedimenti di carattere più o

meno politico, anziché selezionati tramite esami meramente tecnici. Ciò accade ovviamente anche per i giudici della Corte Suprema, che sono designati dal Presidente e sono confermati dal Senato. Lo studio di Ventoruzzo e Fedderke, però, è il primo a concentrare l'analisi sul settore del-

la disciplina dei mercati finanziari.

Provocatoriamente, si potrebbe dire che Ventoruzzo e Fedderke hanno verificato l'ipotesi per cui i giudici conservatori sono più scettici circa l'intervento del legislatore e la regolamentazione, confidando nell'efficienza del mercato, e sono quindi inclini ad assumere decisioni più favorevoli ai convenuti (sono cioè pro-imprese), mentre i giudici liberal tendono ad enfatizzare i possibili fallimenti del mercato e la necessità di maggior protezione per i risparmiatori e di più efficaci poteri di vigilanza regolamentare e sanzionatori per la Securities and Exchange Commission (sono cioè pro-investitori).

**Marco Caravelli**



*Marco Ventoruzzo*

## Il Giappone tra tradizione e Occidente

In occasione dell'annuale "Alberto Dondena Lecture", il 12 maggio, sarà ospite della Bocconi **Ronald Rindfuss** (nella foto), professore di sociologia alla North Carolina university e membro della Carolina population center faculty.

Durante la conferenza "Social change and social networks: family and fertility change in Japan", Rindfuss metterà a fuoco il cambiamento sociale nell'era della comunicazione social in Giappone. I cambiamenti sociali incidono fortemente anche sulla famiglia e sulla valutazione del benessere, delle priorità, dell'educazione, del lavoro. Le condizioni di vita nelle ultime generazioni, che in molti casi sono affini al mondo occidentale, presentano anche forti tendenze tradizionali. Rindfuss metterà in luce le connessioni positive che si stanno sviluppando tra uno stile di vita "innovativo" (per esempio la rivalutazione dell'infanzia, l'aumento della scolarizzazione, in particolare femminile) e caratteristiche comportamentali tradizionali, ma anche del gap che si verifica tra le nuove generazioni proiettate verso la nuova mentalità globalizzante e quella tradizionalista ancora fortemente radicata.



*(L 5)*





# Con fiducia nelle sale operatorie italiane

**L**e condizioni di salute di chi si è sottoposto a un ricovero ospedaliero per una malattia grave variano considerevolmente sia tra diversi paesi europei, sia all'interno di uno stesso paese, secondo EuroHOPE, un programma di ricerca quadriennale finanziato dalla Commissione europea nell'ambito del 7° Programma Quadro, teso a valutare la performance di sette sistemi sanitari. EuroHOPE (European Health Care Outcomes, Performance and Efficiency) ha confrontato i risultati in campo sanitario nella seconda parte degli anni 2000 per l'infarto miocardico acuto, l'ictus ische-

mico, la frattura dell'anca, il tumore alla mammella e i neonati sottopeso e prematuri. Per il Cergas (Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale della Bocconi) ci hanno lavorato **Giovanni Fattore, Fabrizio Tediosi, Helen Banks e Dino Numerato**.

Per ognuno dei paesi e delle regioni che hanno preso parte alla survey, e cioè Finlandia, Italia, Norvegia, Paesi Bassi, Scozia (Gran Bretagna), Svezia e Ungheria, si possono identificare aree in cui la performance del sistema sanitario può essere migliorata, sia in termini di qualità delle cure, sia di utilizzo delle risorse.

EuroHOPE è il primo studio a comparare comprensivamente quello che accade ai pazienti di paesi diversi seguendoli fino a un anno dopo l'insorgenza della malattia. I risultati cambiano notevolmente tra i diversi paesi, ma anche tra diverse regioni e diversi ospedali dello stesso territorio.

Generalmente le condizioni di salute per le cinque malattie sono buone in Italia, Norvegia e Svezia. I risultati dei Paesi Bassi sono medi. La Finlandia si attesta all'incirca allo stesso livello di Norvegia e Svezia, ma con l'eccezione dell'infarto miocardico, per il quale ottiene risultati peggiori. Il posizionamento della Scozia varia a seconda della malattia, mentre quello dell'Ungheria è relativamente peggiore, probabilmente a causa delle condizioni economiche.

Lo studio non ha rilevato nessuna relazione tra il finanziamento della sanità e i risultati. Ci sono paesi con buona e cattiva performance sia tra quelli che si affidano alle assicurazioni sociali, sia tra quelli che si finanziano con le tasse.



## Come recuperare lo spreco di cibo

Se è vero che ogni italiano getta nella spazzatura un centinaio di chili di alimenti ancora commestibili ogni anno, risultano evidenti le ragioni che hanno spinto Fondazione Cariplo e Regione Lombardia a finanziare Foodsaving: innovazione sociale per il recupero delle eccedenze alimentari, un progetto di ricerca che vede come capofila il Cergas (Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale dell'Università Bocconi) e al quale partecipano Università Cattolica, Politecnico di Milano, Banco alimentare (una fondazione non profit dedicata al recupero delle eccedenze) e tre pmu italiane.

La ricerca analizzerà le migliori pratiche in termini di governance, processi e servizi per il recupero delle eccedenze alimentari. La responsabilità scientifica è di **Francesca Calò**.

## Chi si prende cura degli anziani non più autosufficienti

Sono quasi 3 milioni gli anziani non autosufficienti in Italia: cittadini che hanno più di 65 anni di età e che necessitano di assistenza sociale, sanitaria o psicologica. Chi se ne prende cura? Nel 47% dei casi la responsabilità ricade — con costi altissimi — su un familiare: per 9 intervistati su 10 non esiste un referente esterno alla famiglia che rappresenti un punto di riferimento qualificato in grado di supportare i parenti nell'assistenza del malato.

Si delineava quindi un gap profondo e percepito in modo diffuso tra il bisogno dei cittadini e i servizi di intervento loro offerti che non sono sufficienti a coprire la domanda, oppure non vengono utilizzati dai destinatari perché ritenuti inadeguati. Come fare per colmare questa distanza?

A questo interrogativo ha cercato di rispondere la ricerca condotta dall'osservatorio consumi privati in sanità e dal nuovo corso di perfezionamento in Management dei servizi sociali e socio sanitari (Emmas) di SDA Bocconi. Le evidenze della ricerca sono state presentate in occasione del recente convegno "Il

gap tra bisogni e servizi nella Long term care: prospettive di policy e di sviluppo imprenditoriale", organizzato da SDA Bocconi e Kcs caregiver per promuovere l'innovazione nei sistemi di welfare e individuare dei format innovativi di risposta alle specifiche esigenze della popolazione.

**Valeria Rappini** ha illustrato i risultati dell'indagine esplorativa sulla domanda degli anziani non autosufficienti, mentre **Giovanni Fasti** e **Francesco Longo** si sono focalizzati sulle prospettive e le esigenze di cambiamento per la Long term care. Dai risultati si evidenzia un quadro estremamente frammentato, caratterizzato da una limitata dotazione delle risorse, da una pluralità di erogatori e da un esteso fenomeno di auto-organizzazione.

L'integrazione delle risorse - responsabilità, percorsi sanitari e conoscenze — è la proposta operativa emersa dall'incontro per individuare modelli di assistenza sostenibili e coerenti con i bisogni delle famiglie.

Laura Fumagalli

## Assicurarsi contro il climate change



**Valentina Bosetti** (Dipartimento di economia e Fondazione Eni Enrico Mattei) è uno dei lead author del *Quinto Rapporto di Valutazione dell'Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC). Ha contribuito al documento del Terzo gruppo di lavoro: *Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change*.

Il tema su cui ha lavorato Bosetti è l'incertezza della valutazione del cambiamento climatico: come tale incertezza influisca sulla nostra percezione e come reagire ad essa. "Analizzando la letteratura scientifica abbiamo cercato di comprendere", ricapitola Bosetti, "se l'incertezza significa che i decisori politici dovrebbero dedicare risorse limitate alle politiche di mitigazione o se è una ragione per intensificare gli sforzi globali e abbiamo concluso che si dovrebbe pensare alla mitigazione come a una polizza assicurativa contro eventi catastrofici. Anche quando la probabilità degli eventi è limitata, le loro conseguenze sarebbero così gravi che un attore razionale dovrebbe decidere di acquistare la polizza".



# L'industria culturale italiana tra

*I paradossi di un settore da valorizzare: competenze che il mondo ci invidia e inefficienze che non superiamo*

di Alex Turrini - Foto di Piernario Ruggeri @

**I**l 14 dicembre 1974 veniva istituito in Italia il ministero per i Beni culturali e ambientali, grazie all'opera di Giovanni Spadolini, primo ministro per i Beni culturali e ambientali. In quarant'anni di attività il ministero ha esteso considerevolmente la sua attività (inclusendo le competenze in materia di attività culturali e spettacolo e in taluni casi quelle relative allo sport e al turismo) e ha conosciuto molteplici riforme amministrative (forse troppe)

volte alla razionalizzazione organizzativa interna del ministero stesso. Ancora oggi, tuttavia, sembra che le politiche culturali in Italia vivano contraddizioni insanabili per

quanto riguarda la loro formulazione e implementazione: sembra incommensurabile la distanza fra le esigenze di tutela e conservazione del patrimonio artistico-culturale (in senso lato) e le esigenze di valorizzazione (anche economica) e di estensione dell'accesso a tale patrimonio; sembra endemica la carenza di finanziamenti pubblici e privati per tutelare e ravvivare l'immenso patrimonio culturale italiano; sembrano ancora farraginosi l'integrazione e il coordinamento dell'azione di valorizzazione fra il ministero e gli altri soggetti pubblici (altri ministeri, regioni ed enti locali) o privati (imprese, fondazioni, associazioni di volontariato) impegnati nel settore artistico culturale.

Tale stato di cose produce risultati a dir poco schizofrenici soprattutto se visti dall'estero: l'Italia riesce a esportare altissime competenze in materia di recupero dei beni culturali (si veda l'intervento per la ricostruzione del sito dei Buddha di Bamiyan), ma assiste quasi impotente ai crolli di Pompei; le produzioni del Teatro alla Scala e le tournée dell'Orchestra del Maggio Fioren-



@alex.turrini  
unibocconi.it

Alex Turrini è il direttore dell'Acme, il corso di laurea magistrale in Economics and management of arts, culture, media and entertainment





# import ed export

tino sono applaudite da tutto il mondo, ma la maggior parte dei Teatri d'Opera in Italia sono commissariati o sull'orlo del commissariamento; un artista contemporaneo come Giuseppe Penone viene acclamato in Francia per le sue installazioni presso la Reggia di Versailles, mentre una collezione di arte moderna e contemporanea preziosa come Terrae-Motus è sconosciuta ai più, chiusa nelle stanze buie e polverose della Reggia di Caserta.

Come possono essere dunque superati gli snodi critici delle nostre politiche culturali? Forse proprio prendendo spunto dall'estero. Da anni, ad esempio, il National Endowment for the Arts (l'agenzia federale statunitense impegnata nel settore artistico culturale) definisce alcuni programmi pluriennali finanziando, all'interno di tali programmi, i progetti proposti da soggetti pubblici e privati selezionati da centinaia di panel di esperti indipendenti. Da anni il finanziamento federale negli Stati Uniti è legato ai risultati ottenuti da queste istituzioni culturali spesso anche nella forma di matching grants, ossia collegando l'ot-

tenimento di risorse pubbliche alla capacità delle istituzioni di raccogliere risorse da privati.

Pratiche di questo tipo possono essere importate facilmente anche nel nostro paese per migliorare la capacità di programmazione di politiche pubbliche e lo sviluppo di competenze di raccolta fondi nelle istituzioni culturali.

Non occorre peraltro pensare solo alla realtà francese o inglese o dei cultural urban district americani per identificare pratiche di cultural planning volte alla creazione di sistemi territoriali e alla programmazione del 'palinsesto del territorio', di itinerari culturali condivisi, di interventi tesi a valorizzare le risorse culturali locali integrati (a livello di singolo distretto o di provincia). Basterebbe replicare ciò che è stato fatto negli anni duemila nel settore sociale con l'istituzione della pianificazione di zona. Di distretti culturali si è parlato tanto nel nostro paese, ma un'azione seria e forte di incentivazione nella formazione di tali reti culturali di programmazione diventa ora una necessità. ■

## Manager del discernimento

"Un progetto di impresa teatrale capace di mantenere un rapporto vivente con la cultura e la contemporaneità, nel modo più profondo possibile". È questa la cifra del Théâtre du Soleil di Ariane Mnouchkine nelle parole di Stefano Baia Curioni, vicepresidente di Ask, il centro di ricerca della Bocconi che si occupa di economia e gestione delle istituzioni e delle iniziative artistiche e culturali), nonché docente di Metodo, critica e ricerca nelle discipline artistiche all'Acme, il corso di laurea magistrale in Economics and management in arts, culture, media and entertainment. Il Théâtre du Soleil, nato negli anni '60 in una fabbrica d'armi abbandonata, è oggi uno dei teatri più importanti d'Europa. "Una buona pratica manageriale per la cultura non solo produce efficienza ed efficacia, ma è in grado di misurarsi con la capacità di discernimento, cioè con la capacità critica, e di mantenere un rapporto vivo con gli aspetti profondi ed etici della cultura stessa", afferma Baia Curioni nel video che potete vedere e ascoltare qui sotto.





**PAOLA DUBINI**, direttore del Cleacc, corso di laurea in Economia e management per arte, cultura e comunicazione, insegna diverse materie legate all'editoria, tra cui Internet, publishing and music [paola.dubini@unibocconi.it](mailto:paola.dubini@unibocconi.it)

## EDITORIA

### Il presente è già digitale e c'è chi lo sa fare bene

**EXPORT** >>> BookRepublic è una libreria digitale, parte di un gruppo di iniziative imprenditoriali che hanno ad oggetto l'editoria digitale. Il gruppo include 40K, un marchio editoriale digitale per titoli che sono una via di mezzo tra saggi, articoli lunghi e veri e propri libri, Emmabooks, marchio che propone ebook di narrativa di autrici note ed esordienti suddivisi per lunghezza e fascia di prezzo, digitpub, che offre servizi editoriali a case editrici tradizionali che intendono sviluppare un'offerta digitale e IfBookThen, evento internazionale sul tema dell'editoria digitale e sulle trasformazioni in atto nella filiera del libro, con particolare attenzione alle esperienze internazionali. Il fondatore, Marco Ferrario, viene dall'editoria tradizionale, è molto attento alle innovazioni tecnologiche e alla sperimentazione, ma anche ben consapevole del valore dell'identità editoriale per la sostenibilità di un progetto. Le iniziative imprenditoriali che propone sono interessanti per la continua tensione fra tradizione e cambiamento.

**IMPORT** >>> Tre sono i modelli interessanti. InKling è una piattaforma, acquisita da Pearson, che permette di trasformare un libro da prodotto cartaceo a prodotto digitale complesso, molto adatto soprattutto per i grandi manuali, per esempio i testi di medicina e le guide turistiche, perché offre un alto grado di interattività. Creativist è una versione semplificata di InKling, si presta alla pubblicazione di prodotti digitali chiusi in logica cross mediale, con l'utilizzo di filmati, foto e testi su più device. Medium.com, infine, lanciata da uno dei fondatori di Twitter, consente di pubblicare testi e immagini, e quindi rappresenta una nuova forma di blogging che sfrutta le potenzialità dei social media, soprattutto twitter, come strumento di costruzione di comunità e di condivisione di testi e commenti. Sono tre esempi interessanti nell'evoluzione dei prodotti editoriali.

## TURISMO ENOGASTRONOMICO

### Il vino può diventare il fulcro del marketing territoriale

**EXPORT** >>> La strada del vino del Franciacorta è una delle nove strade lombarde e si distingue non solo per la qualità dei prodotti che promuove, ma soprattutto come driver di sviluppo territoriale, grazie a una visione imprenditoriale che, dati alla mano, viene premiata dal pubblico.

La strada ha un sistema territoriale di riferimento con il quale si integra, diventando destinazione attrattiva anche per i turisti stranieri grazie a riuscite operazioni di marketing d'area. Le caratteristiche distintive sono lo stretto legame con gli eventi che vengono organizzati da una molteplicità di operatori, l'attenzione all'accoglienza turistica, alla storia locale, alle tradizioni e all'ambiente, senza mai perdere d'occhio la finalità di promuovere i prodotti rurali nel loro complesso, e cioè non solo i vini.



**MAGDA ANTONIOLI**, professore associato di politica economica, direttore del Master in Economia del turismo [magda.antonoli@unibocconi.it](mailto:magda.antonoli@unibocconi.it)

## CINEMA

### I prestiti del grande schermo alla televisione

**EXPORT** >>> La casa di produzione Cattleya di Roma si sta distinguendo per una modalità ingegnosa di sfruttare storie interessanti che hanno dato vita a film di successo, trasformandole in seconda battuta in serie televisive. Lo ha fatto con *Romanzo criminale* e ci sta lavorando, con modalità che vogliono stimolare l'interesse dei mercati esteri, con *Gomorra*. Una delle sfide più difficili, quando si scrive un film, è una resa compiuta dei personaggi nei limiti di tempo imposti dal mezzo. Con il respiro della serie televisiva, invece, gli stessi personaggi possono avere uno sviluppo maggiore, assumere caratteri più sfumati, diventare, insomma, più interessanti. Una serie televisiva basata su una storia già apprezzata dal pubblico ha, inoltre, una maggiore probabilità di successo.

**IMPORT** >>> Oggi si girano più film di Hollywood nel Regno Unito che in California. Que-

sto risultato è il frutto di una decisione politica, sostenuta dall'introduzione di incentivi fiscali. Ciò che salta all'occhio è che nel Regno Unito si stanno girando i kolossal del prossimo anno e che a scarseggiare sono, ormai, gli spazi utilizzabili come location. Il risultato più profondo è che una tale abbondanza di produzioni ha accelerato il processo di formazione di talenti (in ogni campo della produzione cinematografica), ha innalzato la qualità di tutti i film prodotti nel Regno Unito — non solo quelli di Hollywood — e ha rivitalizzato il mercato. In un mercato piccolo rispetto alla popolazione, come quello italiano, forse vale la pena di provarci.



**JULIEN JOURDAN**, assistant professor presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, insegna Media industries distribution systems e gestisce un workshop di Film industry management [julien.jourdan@unibocconi.it](mailto:julien.jourdan@unibocconi.it)





**IMPORT** >>> La Rioja, nella Spagna settentrionale, è da sempre una delle regioni più importanti del paese per la produzione vitivinicola. Ha saputo però approfittare dell'impennata nella domanda di turismo enogastronomico che si è registrata negli ultimi anni per affermarsi come destinazione turistica completa. Lo sviluppo ha seguito linee diverse rispetto a quelle della gran parte dei territori italiani ed è passata attraverso la realizzazione di grandi investimenti alberghieri, anche da parte di investitori esteri che hanno saputo coinvolgere vere e proprie archistar nella progettazione degli hotel. Più Napa Valley che Europa, forse, ma senza dimenticare le specificità locali e con un sapiente utilizzo del marketing che ha saputo collocarla su una versione piuttosto allargata del Cammino di Santiago.

## SPORT Il brand numero 1 al mondo



**DINO RUTA**, professore associato di organizzazione, dirige lo Sport knowledge center della SDA Bocconi  
[dino.ruta@unibocconi.it](mailto:dino.ruta@unibocconi.it)

**EXPORT** >>> Ferrari è l'esempio sportivo che tutto il mondo ci invidia. Di recente la società inglese di consulenza Brand Finance ha appena rilasciato il Brand Finance Global 500 decretando la Ferrari come il brand numero 1 al mondo. I parametri principali di questa classifica riguardano la desiderabilità, lealtà e fiducia da parte dei consumatori, identità visiva, presenza online e soddisfazioni dei dipendenti. Ferrari è un esempio di azienda che investe nello sport (Gran Turismo e Formula 1) con l'obiettivo di valorizzare il suo business, le automobili. Le competizioni sportive permettono di innovare ed aumentare il desiderio di possedere una Ferrari. Il mondo dei motori è un asset per l'Italia, oltre a Ferrari ci sono altri esempi eccellenti come Ducati e Dallara. Ci sono competenze chiave che trovano in Emilia un luogo di eccellenza.

## BASTA BLABLABLE

Un personaggio centrale, uno dei tanti oratori che popolano la scena politica di oggi, e intorno una folla di persone che ascoltano annoiate parole che suonano vuote. Così **Fabrizio Dusi**, artista di Sondrio classe 1974, ha dato vita alla parete che introduce all'Aula magna Bocconi di via Röntgen, costruendo, tra ceramica, legno e pittura sul muro, la sua coloratissima *Basta Blablable*, l'opera che fa da sfondo a questa cover story e che è parte di Bocconi Art Gallery. Il titolo suona a metà tra un ordine e una dichiarazione di intenti: "È una metafora del momento", spiega Dusi, "Della stanchezza della gente di fronte a discorsi che troppo spesso non si traducono in azione. L'idea deriva dal mio lavoro sul concetto di folla e incomunicabilità".

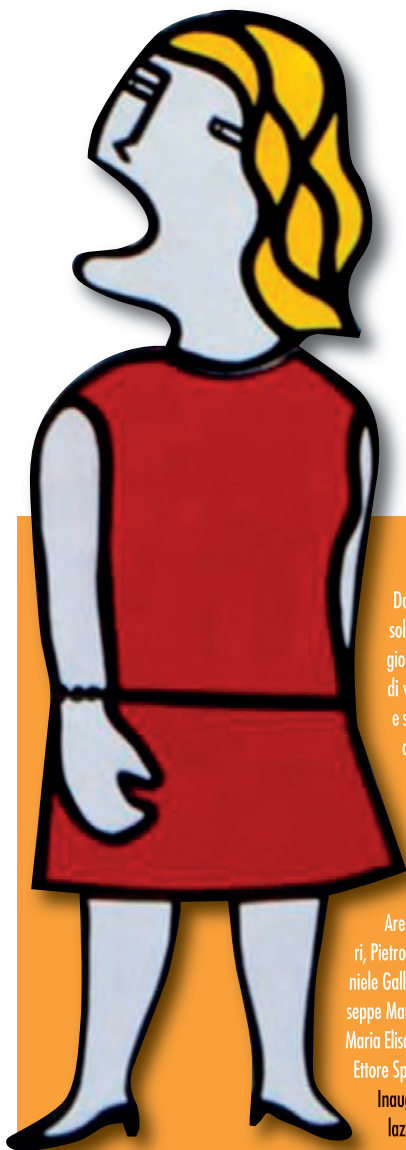
**IMPORT** >>> Ci sono tre esempi che potremmo importare. Una qualsiasi lega americana (NBA.com, NFL.com, MLB.com) in grado di svolgere un ruolo centrale e di generazione di valore, dove il campionato è più importante dei singoli club. Grandi eventi di massa, diversi dalle maratone. Ad esempio la Tough Mudder (<http://toughmudder.com>), corsa ad ostacoli e in squadra che permette di coinvolgere in modo competitivo appassionati e atleti che praticano attività sportiva. Un grande gestore di impianti come AEG (<http://www.aeg-worldwide.com/>) in grado di gestire esempi di eccellenza come la O2 Arena di Londra oppure lo Staples Center di Los Angeles. Impianti dove lo sport si integra alla perfezione con tanti altri eventi culturali.

## 100 opere per Bocconi art gallery

Da Lucio Fontana a Ettore Spalletti, da Arnaldo Pomodoro a Piero Manzoni, passando per Steven Scott, Gerald Miller e Zhang Huan. Sono solo alcuni dei 60 artisti che animeranno con le loro opere la quarta edizione di Bag, Bocconi art gallery, che si inaugura martedì 27 maggio. Oltre 100 tra installazioni, sculture, fotografie e quadri esposti nel campus della Bocconi: dalla sede storica di via Sarfatti al building di via Roentgen firmato dallo studio irlandese Grafton. Per la serata inaugurale la Bocconi accoglierà appassionati d'arte contemporanea e semplici curiosi con un programma ricco di performance, musica, visite guidate e incontri con gli artisti. Tra gli eventi della serata un concerto del pianista jazz Paolo Alderighi ([paolalderighi.com](http://paolalderighi.com)) e l'installazione realizzata per la Bocconi di Umani a Milano ([umaniamilano.tumblr.com](http://umaniamilano.tumblr.com)) che allestirà per l'occasione anche un set fotografico per proseguire nell'operazione di storytelling per raccontare con immagini e parole la storia di chi popola Milano. Bocconi art gallery è possibile grazie alla collaborazione con artisti, collezionisti e gallerie che prestano in comodato d'uso (e in alcuni casi donano) le opere alla Bocconi. Tra le novità di questa edizione la partnership con la Collezione Antonio Calderara ([www.fondazionecalderara.it](http://www.fondazionecalderara.it)).

Di seguito gli artisti della quarta edizione di Bag: Josef Albers, Getulio Alviani, Maddalena Ambrosio, Maurizio Arcangeli, Stuart Arends, Rosa Barba, Carlo Bernardini, Giorgio Bevilacqua, Antonio Calderara, Ana Cardoso, Marco Casentini, Enrico Castellani, Emma Ciceri, Pietro Coletta, Dadamaino, Alberto Di Fabio, Arthur Duff, Fabrizio Dusi, Chiara Dynys, Sergio Fermariello, Lucio Fontana, Giovanni Frangi, Daniele Galliano, Debora Hirsch, Zhang Huan, Emilio Isgrò, Massimo Kaufmann, William Klein, David Lindberg, Richard Long, Piero Manzoni, Giuseppe Maraniello, Elio Marchegiani, Jason Martin, Fausto Melotti, Gerald Miller, Elena Modorati, André Molodkin, Jonathan Monk, Davide Nido, Maria Elisabetta Novello, Claudio Olivieri, Arnaldo Pomodoro, Giorgio Rastelli, Anselm Reyle, Steven Scott, Jesus Raphael Soto, Giuseppe Spagnolo, Ettore Spalletti, Tino Stefanoni, Massimo Uberti, Jan Van Der Ploeg, Grazia Varisco, Antonella Zazzera.

Inaugurazione martedì 27 maggio dalle ore 18 alle ore 23. Dal 28 maggio l'esposizione sarà visitabile negli orari d'apertura dei singoli palazzi e secondo un calendario di aperture speciali. [www.unibocconi.it/bag](http://www.unibocconi.it/bag), [info.eventi@unibocconi.it](mailto:info.eventi@unibocconi.it)





## ISTITUZIONI CULTURALI

### Vince chi si adegua ai tempi e sa parlare a pubblici diversi

**EXPORT** >>> La Biennale di Venezia. È nata nel 1895 con l'Esposizione internazionale d'arte a cui sono seguite altre attività a partire dagli anni trenta come il Festival di Musica Contemporanea, la Mostra del Cinema, il Festival del Teatro facendo di Venezia un luogo significativo per la fruizione della cultura e dell'arte contemporanea. Più recentemente si sono aggiunte le edizioni dedicate all'Architettura e alla Danza. Perché è un modello vincente? Perché nel corso degli anni l'istituzione è stata in grado di adeguarsi ai tempi e di parlare ai nuovi pubblici, garantire indipendenza ai propri curatori che anno dopo anno si sono avvicinati, incrementando il numero dei visitatori anche durante questi anni di crisi economica e trovando un linguaggio efficace per raccontare l'arte ai giovani. L'ultima edizione della Biennale Arte è stata visitata da 475mila visitatori dei quali un terzo sono stati giovani e studenti.



**ANDREA RURALE**, lecturer presso il Dipartimento di marketing, è presidente regionale Lombardia del Fai, il Fondo ambiente italiano  
[andrea.rurale@unibocconi.it](mailto:andrea.rurale@unibocconi.it)

**IMPORT** >>> Il britannico National Trust. Nato per sopprimere a un vero e proprio vuoto normativo in merito alla tutela e alla protezione del patrimonio artistico e ambientale britannico, il National Trust dal 1895 protegge oggi 350 edifici storici, quasi 250mila ettari di terreno e più di 1.100 chilometri di costa delle isole britanniche. Diciannove milioni di persone hanno visitato una sua proprietà per le quali il National Trust spende per il recupero e la tutela una media di 60 milioni di sterline all'anno.

Con quasi quattro milioni di iscritti (il 6% degli abitanti del Regno Unito) il National Trust è un movimento di opinione con un'autorevolezza superiore a quella dei ministeri. Perché è un modello vincente? Perché si rivolge a tutti i cittadini britannici, perché svolge campagne di sensibilizzazione mirate ed efficaci, perché ha adottato strumenti manageriali per garantire una trasparente e immediata valutazione delle sue performance (Conservation Performance Indicators).



## MUSICA

### Il suono che diventa elemento di identità aziendale

**EXPORT** >>> L'Italia non ricopre un ruolo centrale nell'industria discografica internazionale. Anche l'affermazione di etichette di nicchia, alla quale assistiamo in questo periodo, non è un fenomeno inedito all'estero. Tutte le volte che, in tempi recenti, la nostra industria è riuscita ad affermarsi all'estero, lo ha fatto grazie alla caratteristica che tutti gli stranieri ci riconoscono in questo campo: "La bella voce". Se pensiamo a Bocelli, Pausini, Elisa, ci rendiamo conto che si tratta sempre di ottimi cantanti dalla voce posente, chiara, pulita, anche se declinata in generi diversi e con stile personale. Risulta, invece, velleitario ogni tentativo di esportare artisti anche ottimi, ma che riprendono i generi musicali internazionali secondo modalità troppo derivative.



**ANDREA ORDANINI**, professore ordinario e direttore del Dipartimento di marketing, insegna, tra l'altro, Internet, publishing and music e marketing decisions - international products launch  
[andrea.ordanini@unibocconi.it](mailto:andrea.ordanini@unibocconi.it)

**IMPORT** >>> All'estero assistiamo a molti, interessanti esempi di integrazione della musica nell'identità dei brand, secondo modalità che vanno ben al di là del jingle pubblicitario. Il sito musicactivation.com, nel quale sono coinvolti Universal Music e l'agenzia Tbwa, mostra alcuni esempi di questo trend, anche se pare non essere più aggiornato dalla scorsa estate: da Fructus che racconta la storia della capigiatura delle star musicali, al marchio di rum Brugal che inventa uno strumento musicale partendo dalle proprie bottiglie, alle musiche particolarissime utilizzate da Hermès per una collezione in argento. Chi fa musica può trovare nuovi mercati e chi fa marketing acquisisce contenuti musicali su cui fare leva nel rapporto con target particolari. Bisognerebbe cominciare a pensarci anche in Italia.







**ILARIA MORGANTI**, docente di Performing arts management presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, fa parte del research staff del Centro Ask, Art, science and knowledge [ilaria.morganti@unibocconi.it](mailto:ilaria.morganti@unibocconi.it)

## OPERA Non è necessario essere grandi per fare grandi cose

**EXPORT** >>> Il Teatro Sociale di Como As.Li.Co, un teatro di medie piccole dimensioni, se paragonato ai grandi teatri di riferimento della scena internazionale, è un'istituzione che è riuscita a emergere nel panorama europeo come una delle esperienze più interessanti e vivaci sul fronte produttivo e gestionale. Un teatro che ha saputo distinguersi per una scelta di forte specializzazione nella produzione di un programma educational di grandissima qualità. Il Sociale di Como è l'esempio di come sia possibile eccellere, anche in condizioni di limitatezza di risorse e visibilità, due problemi che caratterizzano in modo forte il sistema dell'opera in Italia.

**IMPORT** >>> Il sistema dei teatri di Vienna. Vienna è uno dei centri pulsanti dell'opera nel mondo. Ci sono almeno tre grandi teatri d'opera, di livello internazionale, che coesistono: Wiener Staatsoper, Volksoper Wien, Theater an der Wien; il sistema

è arricchito da questa compresenza, che si fonda sull'idea di una complementarità di programmi, calendari e azioni. È evidente quindi che il problema non è nel numero delle istituzioni che operano all'interno di uno stesso settore ma nella possibilità di avere una politica che guidi le istituzioni a trovare ciascuna la propria dimensione. Un tema che in Italia sembra difficile apprezzare.



## TURISMO URBANO

### Le città che sanno fare sistema si valorizzano da sole

**EXPORT** >>> Il caso di Torino è da proporre come modello per tre ragioni. In primo luogo la città ha saputo lavorare sui propri asset specifici, compreso l'utilizzo dei nomi delle aziende alimentari, tessili e meccaniche insediate nel suo territorio non solo a finalità di marketing ("Torino, la città della ..."), ma comprendendo nell'offerta turistica anche visite guidate agli stabilimenti. Fa, inoltre, uso consistente delle tecnologie digitali non solo per la promozione e la commercializzazione, ma anche attraverso app che aiutano il turista a utilizzare i mezzi pubblici e tag collocati nei luoghi rilevanti, che lo guidano nella visita. Infine, ha lavorato parecchio su forme di turismo di nicchia e specifiche, garantendo, solo per fare un esempio dei più meritevoli, l'accessibilità turistica anche ai disabili.



**CRISTINA MOTTIRONI**, lecturer del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, è docente di Urban design, cultural policies and territorial marketing e del Laboratorio di turismo e territorio [cristina.mottironi@unibocconi.it](mailto:cristina.mottironi@unibocconi.it)

**IMPORT** >>> Edimburgo è una città che ha saputo ben risolvere uno dei problemi che affliggono ogni destinazione turistica: la frammentazione degli attori che hanno un ruolo nell'offerta. Nel caso di Edimburgo il problema era particolarmente sentito perché la città ricopriva un ruolo gregario rispetto alla promozione centralizzata dell'intera Scozia, che non valorizzava abbastanza Edimburgo. Si è così formata la Destination Edinburgh Marketing Alliance, un organismo che aggrega davvero tutti i soggetti rilevanti – dai policy maker, alle istituzioni culturali, alla business community – e riesce a gestire operativamente il marketing integrato, che non significa solo marketing turistico. A partire dalla connotazione turistica, la città è riuscita a caratterizzarsi come centro attrattivo anche per studenti, nuovi residenti e investitori.

## PERFORMING ARTS

### Piattaforme che fanno dialogare le esperienze

**EXPORT** >>> Live Arts Week, a cura di xing a Bologna. Un appuntamento che riprende la Settimana della Performance degli anni Settanta, nel formato e nel nome, e che mette l'accento sulla nozione di "live arts" delineando un paesaggio del performativo che dialoga, per formati, erranze estetiche e modalità di relazione con la città e il pubblico, con le arti visive, svolgendosi in particolare all'interno del museo di arte contemporanea Mambo. È un'esperienza di rapporto tra arti dal vivo e istituzione museale, che non solo dialoga alla pari con i programmi del MoMA PS1 a New York, della Tate Modern a Londra e di poche altre esperienze internazionali, ma che, aggregando il museo a partire dal performativo (e non il contrario) ha un grande potenziale di dinamizzazione di entrambi i contesti. [www.liveartsweek.it](http://www.liveartsweek.it)

**IMPORT** >>> PAF/Performing Arts Forum a St Erme nel nord della Francia, un centro di residenza autogestito e indipendente, fondato dall'artista Jan Ritsema. È un luogo centrato sulla produzione di conoscenza e sullo sviluppo delle pratiche artistiche che si colloca fuori dal mercato istituzionale. Gestito da artisti e teorici di performing arts, e in particolare di danza, è una piattaforma per chiunque voglia espandere possibilità e interessi nella sua pratica. Luogo aperto e autonomo, si fonda su alcune regole di autogestione, di partecipazione di tutti alle attività anche concrete, di disponibilità gratuita degli spazi e delle attrezzature, di proposta, per fare sì che, sostanzialmente, "chi fa, decida", e per fondare la sostenibilità, anche economica, del progetto su indipendenza e sostegno dei partecipanti. [www.pa-f.net](http://www.pa-f.net)



**SILVIA BOTTIOLI**, docente del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, studiosa e curatrice di spettacolo contemporaneo, è direttrice artistica del Festival di Sant'Arcangelo [silvia.bottioli@unibocconi.it](mailto:silvia.bottioli@unibocconi.it)

# Compliance non significa efficienza

**Il codice di autodisciplina di Borsa italiana è applicato con diligenza, ma è ora di guardare di più alla sostanza**

di **Alessandro Minichilli** @

**C**osa sappiamo del governo delle nostre imprese, a oltre un decennio dall'applicazione delle best practice contenute nel codice di autodisciplina di Borsa italiana? Se ci si riferisse al suo naturale ambito di applicazione, quello delle società quotate, la risposta sarebbe probabilmente: sappiamo tutto. Da anni la maggioranza delle società quotate presso la Borsa italiana, come quelle di tutti i paesi industrializzati, produce report su caratteristiche e regole di composizione e funzionamento delle assemblee societarie, del cda, dei comitati presenti al suo interno. Dal canto loro, gli uffici legali e societari delle quotate, così come le segreterie dei cda, hanno sviluppato sofisticate competenze in materia, interpretando in modo diligente le richieste provenienti dai regolatori e dalle associazioni (ConsoB, Borsa italiana, Assonime etc.). Peraltro, anche i consiglieri stessi, soprattutto se indipendenti, sembrano essere stati spesso nominati più per le loro competenze in materia regolamentare e di conformità alle norme (compliance) che non per le competenze di business. Ciò ha portato, negli ultimi anni, a una revisione della composizione e struttura dei nostri board modellata sulle richieste del codice. Come si evince dai dati del rapporto Assonime 2013 sulla corporate governance, nel 70% dei casi gli amministratori delle società quotate sono non esecutivi, di cui oltre la metà indipendenti, con un peso crescente delle donne per via della progressiva applicazione della legge 120/2011 sulla rappresentanza di genere. Allo stesso modo, appare ri-

dotto il numero di casi di sovrapposizione tra presidente e amministratore delegato (Ceo duality, appena il 30% dei casi), mentre quasi 9 aziende quotate su 10 hanno costituito all'interno del cda sia un comitato per il controllo interno e rischi, sia un comitato per le remunerazioni. L'impressione, tuttavia, è che se da un lato il cambiamento di pelle dei cda delle nostre quotate è sotto gli occhi di tutti, dall'altro permangono almeno due grandi interrogativi. In primo luogo, quanto di questo virtuosismo nei numeri si riflette in comportamenti reali effettivamente diversi? In altri termini, qual è il peso della compliance rispetto alla sostanza delle problematiche di governance delle nostre società quotate? Inoltre, quanta parte di questo decennale dibattito sulla governance ha riguardato anche le imprese private?

In merito al primo interrogativo, purtroppo, la distinzione tra un buon modello di governo societario e un modello di governo societario conforme alle richieste del codice risulta spesso molto ardua, e peraltro possibile solo attraverso l'analisi di aspetti soft di cui le imprese raramente danno conto. Questi aspetti, che riguardano la qualità del board e non le statistiche di presenza dell'uno o dell'altro tipo di consigliere, rappresentano gli elementi su cui le

## IL CORSO

Di governance si parla soprattutto con riferimento alle società quotate mentre nelle non quotate i consigli di amministrazione e altri organi di governo tendono a non funzionare appieno, sia per i minori vincoli normativi che per il timore degli imprenditori di irrigidire l'azienda. Ciò rappresenta sempre più un elemento di fragilità dato che è dimostrato che sistemi di governance efficaci possono essere decisivi per la gestione di dinamiche rilevanti, tra cui il ricambio generazionale, il cambiamento strategico e l'apertura a soci terzi. In tale ottica SDA Bocconi organizza il corso 'CDA forte per imprese più forti. Progettare la governance delle società non quotate', coordinato da **Alessandro Minichilli** e **Daniela Montemarlo**, per supportare imprenditori e manager nella riprogettazione dei loro sistemi di governance, fornendo gli elementi per compiere una diagnosi del proprio assetto per poi individuare gli organi di cui migliorare il funzionamento e i sistemi di controllo da potenziare e i nuovi organi da attivare e i nuovi amministratori e sindaci da inserire.

imprese più orientate alla compliance dovranno riflettere in futuro. Tra questi, per esempio, la tensione verso un'effettiva indipendenza e competenza del cda; la ricerca di un fit ottimale tra la composizione del cda e le esigenze strategiche dell'azienda o del gruppo; la ricerca di una dialettica costruttiva con l'azionista di riferimento, preservando una forte autonomia decisionale.

Su quanto questi dieci anni di dibattito abbiano migliorato il governo delle imprese private, poi, sappiamo che c'è ancora molto da fare. Nonostante la pressione della crisi abbia costretto le nostre imprese a riflettere sull'apertura del capitale a terzi, sulla ricerca di nuove competenze per arrivare ai mercati emergenti e sulla necessità di dotarsi di una struttura manageriale per essere competitivi in settori ormai globali, manca la consapevolezza di come una buona governance possa rappresentare la migliore garanzia per affrontare con successo queste delicate transizioni. Manca quella transizione culturale che consenta ai nostri imprenditori di guardare con distacco competente alle proprie imprese, da azionisti, favorendone la crescita, l'internazionalizzazione, la professionalizzazione al vertice, e se possibile anche la quotazione. Perché piccolo, purtroppo, non è più bello come prima. ■



@alessandro.minichilli  
unibocconi.it

Alessandro Minichilli, professore associato presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, insegna, tra l'altro, sistemi di corporate governance agli studenti della laurea specialistica di amministrazione, finanza aziendale e controllo





# Procedure alternative, ecco il vero fallimento

***Nell'ultimo biennio sono aumentate vertiginosamente, ma le società ci arrivano quando tutto è ormai compromesso***

di **Marcello Gaboardi** @

**Q**uale impatto stanno avendo le riforme del diritto fallimentare degli ultimi anni sullo stato della nostra economia e sulle condizioni patrimoniali delle nostre imprese?

La domanda sembra più che giustificata se si considera il costante incremento del numero dei fallimenti registrato dopo il 2008, l'annus horribilis dal quale ha avuto inizio la crisi economico-finanziaria che sta colpendo, in misura più o meno intensa, le economie di tutto il mondo.

Da uno studio pubblicato recentemente dal tribunale di Milano è emerso che, nel biennio 2012-13, i fallimenti dichiarati dai giudici milanesi sono aumentati addirittura del 24% rispetto al biennio precedente, rivelando come l'incremento dei fallimenti sia una conseguenza non solo di alcuni interventi normativi, ma anche delle peggiorate condizioni generali dell'economia, dei mercati e del mondo imprenditoriale. Ancor più significativo è l'incremento delle procedure alternative al fallimento, soprattutto il concordato preventivo che, secondo il tribunale di Milano, nel biennio 2012-13 è stato scelto dal 76% in più delle imprese in crisi rispetto al biennio precedente. Tuttavia, la fiducia riposta dagli operatori e dalle imprese in questo istitu-

to – sul quale il legislatore è intervenuto da ultimo col Dl n. 69/2013 – si è spesso rivelata soltanto un'illusione. Le imprese ricorrono, infatti, troppo tardi ai rimedi destinati alla riorganizzazione aziendale o alla ristrutturazione patrimoniale, chiedendone l'ammissione quando ormai le possibilità di rimediare alla crisi sono inevitabilmente compromesse. Per non dire, poi, di quei casi in cui le richieste di ammissione al concordato assecondano finalità dilatorie della liquidazione fallimentare e dell'accertamento di responsabilità degli organi sociali.

Alcune delle ultime novità legislative – come l'ammissione con riserva al concordato – sono state addirittura “piegate” nella prassi ad un utilizzo gravemente inadeguato, che ne ha imposto un'immediata revisione normativa volta proprio a contenere abusi o malfunzionamenti.

Ecco allora che la recente stagione di riforme, se ha opportunamente modificato la fisionomia del diritto fallimentare renden-

***Alcune novità legislative, come l'ammissione al concordato con riserva, hanno dovuto essere riviste, perché piegate a un utilizzo improprio***



@marcello.gaboardi  
unibocconi.it

Marcello Gaboardi è assistant professor presso il Dipartimento di studi giuridici dell'Università Bocconi, dove insegna, tra l'altro, diritto fallimentare

dolo meno orientato alla punizione del fallito e più alla gestione dell'insolvenza, ha saputo però solo in parte prevenire i meccanismi della crisi, trascurando soprattutto quei fenomeni che hanno aggravato maggiormente la situazione delle imprese. Mancano, infatti, strumenti che consentano un'emersione tempestiva dell'insolvenza, che operino cioè in un momento in cui sono ancora realmente praticabili soluzioni non puramente liquidatorie. D'altra parte, se uno degli obiettivi delle riforme è stato quello di incentivare le soluzioni extrafallimentari della crisi, va da sé che uno degli strumenti con cui perseguire tale obiettivo non può che essere quello di cominciare a gestire la crisi in un momento in cui l'impresa conserva ancora le sue capacità produttive.

In questa prospettiva, sarebbe auspicabile ad esempio l'assegnazione agli organi di controllo delle società di poteri-obblighi di segnalazione della crisi agli organi decisionali e, in assenza di adeguate iniziative, all'autorità giudiziaria affinché vengano avviate azioni per la continuità aziendale. Va detto che l'assenza di simili prerogative nel nostro attuale ordinamento fallimentare viene almeno in parte surrogata da una meritoria giurisprudenza di merito che, sulla scorta del potere di concedere misure cautelari nel corso dell'istruttoria prefallimentare, si è spinta talvolta ad ammettere la nomina di un custode giudiziario dell'impresa o, addirittura, di un amministratore giudiziario con poteri negoziali. ■

Bocconi

FOLLOW US



[www.facebook.com/unibocconi](http://www.facebook.com/unibocconi)



[twitter.com/unibocconi](http://twitter.com/unibocconi)



[www.youtube.com/unibocconi](http://www.youtube.com/unibocconi)



# Dall'Asia all'Europa la nuova Transiberiana

*In Russia si sta sviluppando il progetto di un corridoio di comunicazione con grandi implicazioni geopolitiche*

di **Lanfranco Senn** @

**N**el corso di una recente seduta del Presidium della Accademia Russa delle Scienze, a Mosca, è stato presentato un progetto di corridoio di sviluppo transeuroasiatico. L'idea nasce dalla constatazione che lungo l'asse che congiunge Vladivostok con Mosca si estende l'area più vasta del mondo ancora non sviluppata e valorizzata. Per decenni si è trattato di un'area poco accessibile, con condizioni climatiche a dir poco difficili, scarsamente urbanizzata e con una bassissima densità produttiva. Oggi essa costituisce una riserva territoriale enorme di sviluppo, che potrebbe attrarre investimenti e popolazione, a condizione di essere dotata di infrastrutture sul piano energetico (le fonti sono immense e oggi sfruttabili in modo efficace), delle telecomunicazioni e della mobilità e accessibilità di merci e persone.

La spina dorsale del corridoio dovrebbe essere caratterizzata da una linea ferroviaria ad alta capacità e velocità per le merci, una sorta di moderna transiberiana. I primi studi preliminari suggeriscono che un simile mega progetto potrebbe essere competitivo con il trasporto delle merci marittimo che oggi dall'Estremo Oriente raggiunge l'Europa centrale, circumnavigando l'India e l'Africa o passando attraverso il Canale di Suez. Con tem-

pi di percorrenza, per il corridoio, che dovrebbero essere di 3-4 giorni inferiori a quelli marittimi (17 giorni da Hong Kong o Shanghai a Rotterdam). Il progetto realizza anche un'intuizione geopolitica ed economica: collegare Oriente ed Europa via terra ridurrebbe lo sviluppo dell'asse del Pacifico, che integra Cina e Stati Uniti, e favorirebbe invece uno scenario che rimetta al centro dello sviluppo globale le relazioni euroasiatiche.

Ambizioso com'è, un progetto del genere non poteva che prevedere una forte interdipendenza e integrazione tra la componente infrastrutturale e quella insediativa e produttiva. Per questo le condizioni di successo che sono state previste riguardano innanzitutto le caratteristiche innovative degli investimenti produttivi e residenziali, dei servizi pubblici e delle istituzioni e forme di governo (cooperazione pubblico-privata nella gestione di veri e propri poli di sviluppo). L'area, in questo senso, deve rappresentare anche la grande opportunità di costituire un vero e proprio laboratorio di innovazione e sperimentazione su tutti i fronti, da sottoporre a test di gradimento e valutazione permanente dell'efficacia degli investimenti nell'indurre sviluppo economico, sociale e istituzionale. Un secondo elemento di qualità da testare è quello che riguarda l'efficienza energetica. L'abbondanza di fonti energetiche nell'area del corridoio transeuroasiatico non deve in-



@lanfranco.senn  
unibocconi.it

Professore ordinario di economia e politica  
dei trasporti e direttore del Certet Bocconi

durre a uno spreco. E non si tratta solo di risparmiare energia nella fase di distribuzione ma anche in quella di programmazione e di produzione.

Inoltre, l'esperienza internazionale mostra quanto sia imprescindibile l'unitarietà della regia di questo percorso di sviluppo, soprattutto nella fase di preparazione e avvio. Si sta pensando a un'agenzia che promuova sia un network internazionale di potenziali stakeholder, sia un think tank per le idee più innovative.

Infine, una componente essenziale dell'attività di assistenza tecnica che accompagni il progetto è la raccolta, elaborazione e valutazione delle conoscenze, dei dati e delle informazioni necessari per istruire e monitorare lo sviluppo del progetto. È un compito che potrebbe essere affidato a ricercatori universitari - l'Università Bocconi è coinvolta in questa attività anche in collaborazione con istituti universitari e di formazione russi - allo scopo di creare una serie di data base (scientifici, conoscitivi, relazionali) a cui il progetto farà riferimento. ■



TRASPORTI



# Con persone e progetti nasce lo Stato low-cost

*L'Italia ha la necessità di reinventarsi per fare più cose utilizzando meno risorse, come hanno fatto molte imprese*

di Enrico Valdani @

**L'**Italia deve riprogettarsi come nazione low cost. Lo hanno fatto molte imprese oggi di successo: Ikea nell'arredamento, WalMart nella distribuzione, Dell nella produzione di Pc, SouthWest nel trasporto aereo. Ognuna di esse offre ai suoi clienti uno straordinario e sfidante paradosso: buona qualità, se non eccellente, ma a un prezzo molto competitivo che riduce significativamente il costo sacrificio sopportato dai cittadini. Ma può uno Stato trasformarsi in una nazione low cost? Ovvero, garantire buoni servizi e risultati ma a un costo inferiore a quello oggi sostenuto dalla pubblica amministrazione? La risposta è sì.

**Il Pentagono, quando ha dovuto ristrutturare la sua logistica, ha interpellato il grande distributore WalMart e il corriere Federal Express**

Il primo percorso è stato quello della spending review, condizione necessaria ma non sufficiente. La revisione accurata, profonda dei costi dello Stato è critica per identificare i costi inutili, quelli da tagliare senza indugi. È efficace per focalizzare quelli invece utili che, se gestiti diversamente, potrebbero generare significativi risparmi da destinare a investimenti più intelligenti. Ma la spending review non è sufficiente. Per fare dell'Italia un'innovativa nazione low cost bisogna valutare se le cose fatte dalle imprese low cost di successo siano replicabili nel governo della cosa pubblica. Quando il Pentagono ha ristrutturato i suoi processi di logistica ha interpellato WalMart

e il corriere Federal Express per capire come trasferire soldati e carri armati ai quattro angoli del pianeta con la stessa efficacia e agli stessi costi praticati da quelle due imprese. La sfida è quindi apprendere e praticare le due azioni strategiche che attuano le imprese low cost.

La prima riguarda le persone che scelgono per il comando delle loro organizzazioni. Uno Stato low cost che funzioni richiede manager pubblici che sappiano praticare giorno per giorno il principio del fare di più con meno risorse. E le persone sono la prima fonte di resistenza al cambiamento: lo si avverte leggendo le dichiarazioni rilasciate ai media, nella reazione argomentata e documentata, che sia meglio far prevalere lo status quo e che siano necessarie più risorse anziché meno. Le imprese low cost di successo hanno messo a capo delle loro organizzazioni uomini selezionati per la capacità di non farsi sedurre dal desiderio di imitare e praticare i modelli ortodossi prevalenti. Manager che praticano la gestione essenziale, in gergo "no frills". Servizi senza fronzoli ma per questo non meno graditi ai cittadini per la loro qualità.

Uno stato low cost richiede quindi in primis dirigenti e personale ai quali delegare l'one-

## IL LIBRO

"A differenza dei diamanti, lo status quo non è mai per sempre". Parte da questa provocazione, ispirata a una celebre campagna pubblicitaria, la prospettiva strategica presentata nel libro di **Alessandro Arbore** e **Enrico Valdani** *Strategie e giochi competitivi. Gestire il presente, immaginare il futuro* (Egea 2014, 392 pagg., 33 euro). Gli autori ricordano la circolarità del nostro destino che, nel confronto competitivo, si traduce nella successione dinamica dei giochi di movimento, imitazione e posizione. All'interno di questo schema interpretativo, il libro suggerisce la formulazione di numerose strategie offensive e difensive. La vera capacità competitiva non risiede tanto nella conoscenza della strategia, quanto nella comprensione del contesto evolutivo in cui essa si muove e nel quale manovre ortodosse e non ortodosse possono prendere forma. In questa prospettiva il testo offre a manager e studiosi validi criteri per individuare le soluzioni vincenti nei mercati da gestire oggi e da immaginare per domani.

re del comando, ma selezionati con un orientamento all'efficienza (fare al costo più contenuto) e all'efficacia (fare le cose giuste in modo innovativo, bene e velocemente). La seconda opzione che caratterizza le imprese low cost di successo è riconducibile alla riprogettazione radicale del loro business model. Dell non ha imitato i suoi rivali per offrire buoni Pc a un prezzo competitivo. Si è imposta di fare tutto diversamente dagli altri. Questa è la seconda vera sfida. Senza una rigenerazione radicale dei modelli organizzativi e di erogazione dei servizi pubblici non si potrà mai fare uno Stato low cost. Le riforme strutturali della Pa equivalgono a cambiare il business model in un'impresa.

Quando si cambia un business model? Quando i risultati peggiorano (costi e qualità) e dall'ambiente emergono segnali che allertano che se non si cambia radicalmente si perisce. Tali risultati e segnali sono evidenti da anni. È la situazione nella quale giacciono giustizia e sistema carcerario, sanità, forze armate e polizia, scuola e università e, in generale, tutta la Pa centrale e locale. La loro resistenza al cambiamento deriva dal rifiuto di pensare che le cose si possano fare diversamente e meglio. Vogliamo ridurre il debito sovrano o, meglio ancora, aiutare i cittadini e le imprese? Lo possiamo fare trasformando il paese in una nazione gestita secondo i principi del low cost. Possiamo farlo se smettiamo di usare troppo spesso la parola impossibile. E se decidiamo di cambiare ora e non domani. ■



@enrico.valdani  
unibocconi.it

Professore ordinario presso il Dipartimento di marketing, insegna strategic marketing



# Dopo i Mondiali, le vere sfide

*Chi vincerà le prossime elezioni brasiliane si troverà a dover scegliere tra una forte riduzione della spesa pubblica e l'aumento della tassazione*

di Antonella Mori @

**A** metà giugno in Brasile inizia il campionato mondiale di calcio e c'è da aspettarsi che l'attuale presidente, Dilma Rousseff, sia uno dei più accaniti sostenitori della squadra nazionale. Le elezioni presidenziali si terranno solo pochi mesi dopo, in ottobre; al momento i sondaggi pre-elettorali vedono la signora Rousseff come favorita e una vittoria della squadra nazionale, o almeno un piazzamento sufficientemente prestigioso da dare al brasiliano medio un certo senso di fiducia e autostima, la metterebbero probabilmente in una posizione di grande vantaggio. La signora Rousseff ha quindi ogni ragione per sperare che il Brasile vinca i Mondiali e che i brasiliani per qualche mese dimentichino le difficoltà economiche del paese e la votino di nuovo.

A tenere con il fiato sospeso la presidente ci sarà tanto quello che accade sui campi da gioco quanto quello che succederà fuori da essi: ci saranno proteste di massa oceaniche come quelle che si sono tenute in varie città brasiliane lo scorso giugno durante la Confederations Cup? E i giovani delle periferie organizzeranno dei rolezinhos - raduni improvvisi - in centri commerciali di lusso o in luoghi legati ai Mondiali? Sono domande quasi retoriche, visto che in un recente sondaggio (Cnt/Mda di febbraio) l'85% degli intervistati ha detto di aspettarsi eventi del genere.

Almeno a prima vista le ragioni che potrebbero far scattare le proteste ci sono: le enormi spese sostenute per costruire nuo-

vi stadi, l'aumento del costo della vita o i frequenti blackout elettrici sono sotto gli occhi di tutti. L'amministrazione Rousseff da tempo cerca di spiegare ai brasiliani che le spese fatte per il Mondiale sono investimenti che porteranno benefici duraturi per l'economia e che non sono state tolte risorse al budget di istruzione e sanità, che è circa triplicato dal 2007. La realtà è però che per moltissimi brasiliani la vita negli ultimi due-tre anni è diventata più dura, che la percezione di successo e progresso del lungo decennio di crescita che iniziò circa nel

2000 si è affievolita.

Ed è purtroppo vero che la disuguaglianza nella distribuzione del reddito, pur essendo diminuita nei recenti anni di buona crescita economica, rimane una delle più alte al mondo. La domanda di migliori servizi educativi e sanitari, trasporti e abitazioni è forte proprio tra i milioni di brasiliani che negli ultimi anni sono entrati a far parte della classe media.

Anche l'andamento dell'economia è motivo di scontento. La crescita economica negli ultimi anni è stata deludente, se paragonata al 3,7% annuo del periodo 2000-2012, e il costo della vita è aumentato molto. Le spese per la Coppa del Mondo hanno contribuito all'aumento del disavanzo del bilancio pubblico, che nel 2014 è previsto al 4% del Pil, e le politiche monetarie che la banca centrale ha adottato per combattere l'inflazione hanno naturalmente un impatto negativo sulla crescita economica.

Poiché è poco probabile che venga fatta una politica fiscale restrittiva prima delle elezioni, nel 2015 la presidente Rousseff, o chi vincerà le elezioni, dovrà fare delle scelte di politica economica difficili: ridurre la spesa pubblica e/o aumentare la tassazione. Le misure di riduzione del disavanzo non aiuteranno la crescita economica, già frenata dalla politica monetaria anti-inflazionistica. La signora Rousseff deve quindi sperare fortemente che il 2014 sia per il Brasile l'anno in cui vince la Coppa del Mondo di calcio, perché gli anni successivi riservano al paese sfide molto più difficili. ■



@antonella.mori  
unibocconi.it

Ricercatrice presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, Antonella Mori insegna scenari economici ed economia politica



5x1000

Michele Polo  
Professore di Economia Politica  
Università Bocconi

“

*Questa è la formula di  
un'economia  
più equa, più sostenibile,  
più aperta al merito.*

”

Bocconi

## Il 5x1000 alla Bocconi aiuta a studiare chi merita, anche quando non può.

Con il 5x1000 all'Università Bocconi, hai a disposizione un potente strumento di equità sociale. Perché anche quest'anno la Bocconi destinerà l'intero ammontare dei fondi raccolti a un programma di concrete agevolazioni economiche per studenti meritevoli, che altrimenti avrebbero difficoltà a sostenere il proprio percorso di studi. Firma nella sezione "ricerca scientifica e università" e scrivi il codice fiscale che vedi sotto. Fai del tuo 5x1000 un'occasione per rendere più equo l'accesso al sapere.

Lo fai per i giovani. Lo farai per tutti.

C.F. 80024610158

[www.unibocconi.it/5x1000](http://www.unibocconi.it/5x1000)



***In caso di esito positivo del referendum di settembre, il nuovo stato potrebbe perdere lo status di membro dell'Unione europea e di molti altri organismi internazionali***

di Justin O. Frosini @

# Indipendenza e solitudine in Scozia

**I**l 18 settembre 2014 gli scozzesi saranno chiamati a decidere sull'indipendenza della Scozia, ma in caso di esito positivo del referendum molti si chiedono quali sarebbero le conseguenze dal punto di vista giuridico. Laddove la maggioranza degli scozzesi si esprimesse a favore dell'indipendenza ciò significherebbe giuridicamente la dissoluzione dell'Unione tra Scozia, da un lato, e Inghilterra, Galles e Irlanda del Nord, dall'altro. Infatti, la Costituzione non codificata dell'attuale Regno Unito non contiene disposizioni scritte (e tantomeno non scritte) che possano impedire agli scozzesi di indire questo referendum e separarsi dal resto della Gran Bretagna, al contrario, per esempio, di quanto accade in Spagna rispetto alla questione catalana, come abbiamo avuto modo di constatare qualche settimana fa con la decisione della Corte costituzionale spagnola che ha dichiarato l'illegittimità del referendum chiesto unilateralmente da Barcellona.

Dal punto di vista del diritto internazionale, il resto della Gran Bretagna verrebbe considerato lo stato continuatore del Regno Unito, mentre la Scozia costituirebbe uno stato nuovo. Per quanto concerne l'appartenenza della Scozia e del resto della Gran Bretagna alle organizzazioni internazionali di cui è attualmente membro il Regno Unito, ciascuna organizzazione ha regole peculiari che consentono la permanenza o la nuova adesione di un membro. Ciò significa che se il resto della Gran Bretagna verrà considerato lo sta-

to continuatore del Regno Unito, esso manterrà il suo status di membro dell'Onu, ivi compreso il seggio permanente nel Consiglio di sicurezza, mentre la Scozia dovrebbe chiedere di aderire come nuovo stato.

E la Scozia in Europa? Per ciò che riguarda il Consiglio d'Europa e la Cedu (la Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali), facendo riferimento al precedente di Serbia e Montenegro del 2006, il resto della Gran Bretagna continuerebbe a essere membro del Consiglio nonché paese firmatario della Cedu, mentre la Scozia dovrebbe aderire nuovamente al Consiglio d'Europa, ma l'applicazione della Cedu alla Scozia continuerebbe senza soluzione di continuità.

Per quanto concerne invece l'Unione europea non ci sono precedenti di uno stato membro di cui una parte del territorio sia divenuta

indipendente (a differenza del Consiglio d'Europa); pertanto, se il resto della Gran Bretagna verrà considerato lo stato continuatore esso rimarrà uno stato membro dell'Unione, mentre la Scozia dovrà chiedere di aderire alla Ue come nuovo stato. Tra le molte questioni che tale procedura solleverebbe, ve ne è una di particolare rilevanza. Infatti, data la regola che impone ai nuovi membri l'obbligo di adottare l'euro, ciò porrebbe un problema di non poco conto per i nazionalisti scozzesi, in quanto essi hanno sempre affermato di voler mantenere la sterlina anche in caso di indipendenza.

Tutto ciò non significa che sia inconcepibile che la Scozia possa diventare automaticamente uno stato membro dell'Ue, ma ciò dipenderà dalla volontà degli attuali membri dell'Unione e l'impressione è che ve ne siano alcuni decisamente contrari soprattutto in ragione delle possibili conseguenze sulla tenuta della propria unità nazionale (si pensi sempre alla Spagna, ma anche al Belgio). Pertanto, laddove la maggioranza degli scozzesi optasse per l'indipendenza (un sondaggio del 9 aprile 2014 dava il no al 45% e il sì al 40%), ciò significherebbe l'uscita da due unioni e non soltanto da una.

Un'ultima importante annotazione. È bene ricordare che i promotori del referendum vogliono una Scozia indipendente, ma non una Scozia repubblicana, pertanto la regina Elisabetta II continuerebbe a essere il capo dello stato del popolo scozzese. ■



@justin.frosini  
unibocconi.it

Justin Orlando Frosini è assistant professor di istituzioni di diritto pubblico all'Università Bocconi



## IN CALENDARIO

## \* 14 maggio

**Il Bocconiano 30 anni dopo**

La Milano degli anni Ottanta e il Bocconiano di *Drive In* rivisti 30 anni dopo in un incontro organizzato dal Dipartimento di management e tecnologia. Partecipano, tra gli altri, **Antonio Ricci**, autore di *Drive In*, e **Maurizio Tamagnini**, amministratore delegato Fondo strategico italiano e **Sergio Vastano**, l'attore protagonista dello sketch televisivo.

ore 12.30, Aula Maggiore, via Sarfatti 25  
[www.unibocconi.it/eventi](http://www.unibocconi.it/eventi)

## \* 21 maggio

**Tasse, governi e imprese**

Si parlerà di fiscalità internazionale durante il convegno internazionale "Base erosion and profit shifting" organizzato dal Master in diritto tributario dell'impresa, Centro Dondena e Dipartimento di studi giuridici.

ore 9.30, aula NO6, piazza Saffa 13  
[mdt@unibocconi.it](mailto:mdt@unibocconi.it)

## \* 26 maggio

**Ecco l'impact investing**

Convegno internazionale dell'impact investing Lab di SDA Bocconi per discutere, in collaborazione con la European Venture Philanthropy Association, di nuovi modelli di business di impact investing.

ore 14.30, Aula Magna, via Gobbi 5  
[www.sdbocconi.it/it/sito/impactinvesting-lab](http://www.sdbocconi.it/it/sito/impactinvesting-lab)

## \* 28 maggio

**The development of gas hubs in Europe**

Si discute dello sviluppo degli hub del gas in Europa in questo incontro organizzato dallo Iefe Bocconi e l'Eni Chair in energy markets alla Bocconi, con la partecipazione di **Valeria Termini**, commissaria Aeeg (Autorità per l'energia elettrica, il gas e il sistema idrico) e vice presidente Council of European Energy Regulators

ore 9, via Sarfatti 25  
[iefe@unibocconi.it](mailto:iefe@unibocconi.it)

## \* 9-10 giugno

**La valutazione d'azienda**

Convegno per discutere delle questioni più attuali di valutazioni d'azienda, coniugando la prospettiva giuridica con quella aziendalistica, organizzato dall'Organismo Italiano di Valutazione (Oiv) in collaborazione con il Dipartimento di studi giuridici e il Credi Bocconi e introdotto da **Luigi Guarini**, presidente Oiv.

Aula Magna, via Gobbi 5  
[www.fondazioneoiv.it](http://www.fondazioneoiv.it)

## La Bocconi-Boroli Lecture con Alan Krueger



La disoccupazione di lunga durata è un fenomeno nuovo per gli Stati Uniti e un problema strutturale in Italia. Un fenomeno che sarà il tema della terza Bocconi-Boroli Lecture, tenuta da **Alan Krueger** (nella foto), Bendheim professor of economics and public affairs alla Princeton University e già presidente del Council of economic advisers del presidente Obama. Krueger discuterà delle cause e delle implicazioni guardando sia al rischio di marginalizzazione di una quota importante della forza lavoro che a possibili forme di discriminazione rispetto a chi è stato disoccupato a lungo. Dopo il benvenuto di **Andrea Sironi**, rettore della Bocconi, la lecture sarà introdotta da **Tito Boeri**, prorettore per la ricerca, mentre **Paola Profeta** aprirà la discussione successiva. La lecture è la conferenza annuale intitolata a Ferdinando Bocconi, fondatore dell'Università, e dedicata ad Achille Boroli grazie al finanziamento della Fondazione Achille e Giulia Boroli.

29 maggio, ore 17.30, Aula Magna, via Gobbi 5  
Per info: [eventi@unibocconi.it](mailto:eventi@unibocconi.it)

## GRAZIE A PIRELLI LA FORMULA 1 ENTRA IN AULA MAGNA

Si parlerà di Formula 1 durante l'incontro "R&D in accelerated processes: the case of Pirelli in F1" organizzato dal Crios Bocconi e dalla Fondazione Tronchetti Provera nell'ambito delle attività dell'Emit, corso di laurea magistrale in Economics and management of innovation and technology.

L'incontro prenderà spunto dalla presentazione di una ricerca da parte di **Giovanni Valentini** della Bocconi e **Maurizio Boiocchi**, chief technical officer di Pirelli Tyre e a.d. di Pirelli Labs, introdotti da **Paola Cillo** (direttore Emit, Bocconi), sull'esperienza di Pirelli in F1, i fattori critici di successo e il confronto tra i processi di R&D accelerati e quelli tradizionali. Seguirà una tavola rotonda con, tra gli altri, **Marco Tronchetti Provera**, presidente Fondazione Tronchetti Provera e presidente e a.d. Pirelli, e **Alfonso Gambardella** e **Tito Boeri**, Bocconi.

27 maggio, ore 10.30, Aula Magna, via Gobbi 5

Per info: [crios@unibocconi.it](mailto:crios@unibocconi.it)

## I rischi utili ai giovani imprenditori e alle startup

Giovani e impresa sono un binomio necessario per lo sviluppo ed è dunque importante che la finanza aiuti giovani imprenditori e startup a rischiare. Di questo si parlerà nella seconda edizione dell'AXA-Bocconi seminar on risks, nata dalla partnership tra Bocconi e AXA, che sarà aperta da **Andrea Sironi**, rettore della Bocconi, e **Frédéric de Courtois** (nella foto), a.d. AXA in Italia.

Di giovani, impresa e modelli di business parleranno **Alfonso Gambardella**, Bocconi, **Alessandro Fusacchia**, Ministero dell'Istruzione, **Anna Gervasoni**, Aifi, **Marco Nan-**

**nini**, Impact Hub, e **Armando Ponzini**, AXA. Seguirà la presentazione dell'incubatore Speed MI Up da parte di **Bruno Pavesi**, consigliere delegato della Bocconi, e **Alberto Meomartini**. **Stefano Caselli**, Bocconi, si confronterà poi con **Fabio Sattin**, Private Equity Partners, e **Raffaele Legnani**, Hig Capital, su finanza e creazione d'impresa. Chiuderà l'evento **Massimo Marinacci**, Bocconi-AXA Chair in Risk.

14 maggio, ore 15, Aula Magna, via Gobbi 5  
Per info: [eventi@unibocconi.it](mailto:eventi@unibocconi.it)







## La centralità del chief risk officer

**I**l codice di autodisciplina ha introdotto importanti novità in tema di gestione dei rischi, identificando nuovi attori, ruoli e responsabilità, specie con riferimento alla gestione dei rischi strategici. Un efficace sistema di gestione dei rischi è oggi considerato uno strumento che contribuisce a una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici e di crescita, basato sull'assunzione di decisioni informate per il rischio e allineate con il risk appetite aziendale. L'integrazione fra gli attori coinvolti e le diverse componenti del sistema è una condizione necessaria per il funzionamento del

sistema dei controlli e di risk management. CdA, Comitato controllo e rischi, amministratori incaricati, internal audit e risk manager, nonché i risk owner, devono quindi trovare coordinamento.

La nuova impostazione delineata dal codice prevede un collegamento fra risk management e piano strategico, per aiutare il board a identificare e valutare i rischi che impattano sul piano e la loro coerenza rispetto alla propensione al rischio aziendale. Tali elementi sono parte di un processo che coinvolge una pluralità di soggetti le cui competenze specialistiche devono es-

sere integrate e coordinate tramite il supporto di un facilitatore, che diviene referente unico all'interno dell'organizzazione. Questa figura è tipicamente identificata nel chief risk officer (Cro), a cui sono attribuite le principali responsabilità di sviluppare e aggiornare il framework di risk management, di coordinare le attività con le business line e di fornire al top management un'adeguata reportistica sui rischi critici ed emergenti.

Alle attività di risk management erano tradizionalmente associate competenze assicurative e di controllo, una comunicazione di nicchia poco rivolta al vertice e con linguaggio tecnico-specialistico. Per i nuovi compiti a cui è chiamato, il Cro deve invece esprimere ulteriori e diverse caratteristiche, come la capacità di pensare in modo strategico e di identificare i collegamenti fra i rischi lungo la catena del valore e i rischi emergenti. Deve inoltre avere la capacità di promuovere la cultura del rischio all'interno dell'organizzazione, di divenire project manager di ini-

### IL CORSO

Per analizzare e far comprendere la natura interdisciplinare dell'Enterprise risk management e i suoi diversi ambiti di applicazione, e offrire approfondimenti metodologici e operativi sui diversi profili di rischio, SDA Bocconi propone il corso 'Enterprise risk management. La gestione del rischio nelle imprese industriali', progettato da Massimo Livatino e Paola Tagliavini. Il corso si propone in particolare di soffermarsi sugli aspetti legati ai rischi strategici, operativi e di compliance, di illustrare le diverse origini e fonti di rischio in impresa e di esaminare i più efficaci sistemi di valutazione del rischio. Si discuterà poi di come aiutare il board ad assumere decisioni di rischio misurate e si valuteranno gli aspetti di governance e di change management connessi alla introduzione di processi di Erm. Il corso è pensato per i vari soggetti che, in funzione della governance della propria organizzazione, si confrontano con il tema del rischio secondo differenti prospettive, fra cui chief risk officer, risk manager e i componenti del comitato controllo e rischi, CdA e collegio sindacale.

Il corso è il primo programma del percorso formativo Financial Accountant del 2014 ([www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/percorso-financial-accountant](http://www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/percorso-financial-accountant))

■ **Quando** 16-19 giugno

■ **Costo** €3.300

**Bonus** La partecipazione prevede l'iscrizione annuale a AFCnet - la Community di amministrazione, finanza e controllo di SDA Bocconi

■ **Info** <http://www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/enterprise-risk-management>

## KEYWORDS

**Risk Appetite.** Esprime Il grado di rischio che l'organizzazione è disposta ad assumere per raggiungere i propri obiettivi strategici (la cd. propensione al rischio).

**Risk Tolerance.** Definisce il livello di incertezza massima che l'organizzazione è in grado di gestire nel perseguimento dei propri obiettivi strategici.

**Risk Limits.** Sono soglie quantitative o quali-quantitative che esprimono operativamente il risk appetite e la risk tolerance.

**Risk Governance.** Il sistema degli attori che con diversi ruoli e responsabilità sono coinvolti nei processi decisionali per il rischio e l'insieme di regole e strumenti.

**Risk Owner.** Sono i soggetti titolari del rischio, tipicamente investiti della responsabilità di valutare e controllare i rischi di propria competenza.

ziative in tema di rischio e di sintetizzare una gran mole di informazioni con linguaggio non tecnico per interlocutori differenti.

Dati tutti questi cambiamenti la ricerca accademica sta dunque cercando di individuare le best practice per l'implementazione di successo dei sistemi di enterprise risk management.

**Massimo Livatino**  
**Paola Tagliavini**

Laboratorio Enterprise risk management SDA Bocconi



## VERTICE TWITTER CI VOLA IPPOLITO

Country manager di Twitter per l'Italia, con la responsabilità dello sviluppo delle attività commerciali della società nel nostro paese: è **Salvatore Ippolito**, manager napoletano diplomato nel 1992 al Cega di SDA Bocconi (oggi Embas, Executive Mba serale). Ippolito vanta diverse esperienze in ruoli di marketing e comunicazione presso Nielsen Italia, UniCredit, 3M Italia. Il nuovo country manager si occuperà dello sviluppo di una forza vendita che assista i marchi che operano in Italia nello sfruttamento delle potenzialità della piattaforma di social broadcasting. La forza vendite sarà complementare alla squadra che si



occupa di partnership e che supporta l'uso di Twitter da parte di aziende, organizzazioni e individui, e sarà responsabile della promozione dei prodotti di advertising, tra cui Tweet sponsorizzati, Account sponsorizzati e Tendenze sponsorizzate.

Andrea Celauro



## Valentina ricicla per fare le scarpe a tutti

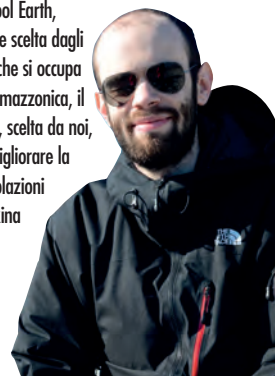
**S**carpe di nicchia realizzate con materiali destinati al macero. Un'idea innovativa, attenta all'ambiente, nata all'interno del distretto calzaturiero per eccellenza, le Marche. **Valentina Mandozzi**, 33 anni, laureata in comunicazione con Master in management dello spettacolo in SDA Bocconi, ha lanciato insieme alla sorella e al cognato Carta Vetrata ([www.cartavetrata.org](http://www.cartavetrata.org)), marchio di calzature tipo sneakers realizzate con materiali eco-compatibili.

"In particolare, questa linea di calzature", spiega Valentina, "viene realizzata

utilizzando materiale tessile ospedaliero che, per legge, non può essere più utilizzato dopo un certo numero di lavaggi. Si tratta di un materiale perfettamente sterilizzato e che conserva intatte tutte le sue proprietà traspiranti e impermeabili". L'iniziativa, nata all'interno di un progetto che coinvolge il Comune di Ferrara e la Comunità europea, prosegue Valentina, "mira a ritagliarci una nicchia di mercato in un momento in cui la gente cerca prodotti innovativi, ecologici, artigianali". Le calzature saranno proposte ai retailer a giugno, nel 2015 la vendita al pubblico.

## SCAMPAGNATA MONGOLA

Da Praga a Ulan Bator, 6.200 chilometri da percorrere in circa un mese, a bordo di un'auto vecchia e che non superi i 1.000 cc di cilindrata. Sono le regole del Mongolia Charity Rally 2014, al via il 19 luglio, un lungo viaggio non competitivo al quale, quest'anno, parteciperà anche lo studente del corso di laurea in Economia e legislazione per l'impresa in Bocconi, **Enrico Prand-Genisot**. Aostano, 24 anni, Enrico sarà al via con il fratello Alberto a bordo di una vecchia Fiat Panda: "E' una vera sfida per noi", spiega Enrico. "Non si possono prendere autostrade o usare il gps, le strade consentite sono essenzialmente due, una a nord e una a sud". Enrico e suo fratello andranno a nord: Russia, Ucraina se possibile, altri stati ex sovietici fino ad arrivare in Mongolia: "Dormiremo in tenda oppure cercheremo qualcuno che ci accolga", dice. L'organizzazione impone ai partecipanti di raccogliere almeno 1.000 sterline da donare in beneficenza, "500 delle quali andranno a Cool Earth, un'associazione scelta dagli organizzatori che si occupa della foresta amazzonica, il resto a Foguni, scelta da noi, che cerca di migliorare la vita delle popolazioni rurali del Burkina Faso".



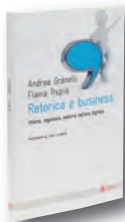
## QUATTRO TALENTI CHE OFFRONO SERVIZI IN RETE

**\*** L'assunto di base è il talento. C'è chi lo possiede e chi lo cerca, chi offre le proprie capacità e i propri prodotti e servizi e chi vuole acquistarli. TalentTwo è una piattaforma di facile consultazione, dove poter "ricercare, confrontare, prenotare, pagare, recensire e promuovere l'ampia gamma di servizi offerti dai talenti", spiega **Emanuela Caminiti**, laureata in Economia aziendale in Bocconi, che, con tre colleghi di università, **Daniela Campagna** (Economia aziendale), **Francesco Di Geso** (Business administration e Master of Science in Technology), **Marcello Davico** (laureando in Economia aziendale e management), ha lanciato il nuovo servizio. "Su TalentTwo sarà possibile trovare qualsiasi tipo di talento, dallo chef all'event planner, dal dog sitter al produttore di oggetti artigianali, con le relative disponibilità e i prezzi", spiegano i giovani fondatori, "sarà poi possibile lasciare feedback che testimonieranno il gradimento per il servizio ricevuto". I "talenti" si iscriveranno gratuitamente, il guadagno per Emanuela e colleghi sarà una piccola fee sulle transazioni effettuate.





## RETORICA CHE FA BENE AL BUSINESS



La retorica, arte del ben ragionare, sta bene. E' strumento utile nel business. Ma, dall'esplosione della comunicazione digitale, per gestire l'abbondanza di segnali, alla via logica (convincere razionalmente) e psicologica (persuadere emotivamente) "si deve affiancare la capacità di dare corpo a ipotesi soltanto intuitive". Lo dicono **Andrea Granelli** e **Flavia Trupia** in *Retorica e Business* (Egea 2014, 184 pagg., 19 euro).

## COM'ERA VERDE LA MIA CITTÀ



La città è più ecologica della campagna? **David Owen**, giornalista di *The New Yorker*, in *Green Metropolis* (Egea 2014, 256 pagg., 9,90 euro) documenta perché e come la città sia più sostenibile di altri tipi di insediamenti umani. Lo fa con uno stile narrativo che collega concetti a casi e talvolta ad aneddoti, che riguardano diverse aree del mondo: un percorso di ecologia urbana che ha influenzato il dibattito in senso non ideologico.

## IL NEOLIBERISMO MAL DIGERITO



"Gli occidentali sono cattivi samaritani perché impongono al resto del mondo l'applicazione di misure neoliberiste e monetariste controproducenti", scrive **Ha-Joon Chang**, già consulente delle Nazioni Unite e della Banca Mondiale, in *Cattivi samaritani* (UBE paperback 2014, 280 pagg., 10,90 euro). L'integrazione nel mercato internazionale favorisce lo sviluppo di chi vi si affaccia, ma solamente a condizione che venga scelta e non subito dai paesi emergenti.



## Populismo e plebiscito sfigurano la democrazia

La figura di una persona è una forma identificabile dall'esterno. Ognuno di noi ha il proprio fenotipo che rende la nostra immagine unica. In *Democrazia sfigurata. Il popolo fra opinione e verità* (UBE 2014, 352 pagg., 29 euro), la politologa **Nadia Urbinati** usa questa analogia per analizzare i modi in cui la democrazia odierna viene sfigurata e descrivendone le principali caratteristiche: dalle procedure, alle istituzioni, al foro pubblico delle opinioni.

Il termine "sfigurare" implica una valutazione negativa e le deformazioni descritte rappresentano mutazioni allarmanti. "Nel riconoscerle e analizzarle", sostiene l'autrice, "richiamo l'attenzione del lettore su queste difficoltà in modo da favorire interventi correttivi".

La sensazione di inutilità che i cittadini avvertono nei confronti delle istituzioni democratiche non va letta come denuncia dell'inadeguatezza o incapacità di queste ultime di correggersi, ma come riconoscimento che preservarne le condizioni richiede una costante opera di mo-

nitoraggio e manutenzione. Lo scopo è evitare che la disuguaglianza sociale si traduca in disparità di potere politico.

L'insoddisfazione per la democrazia è comunque insita nella sua storia. E' un fenomeno ricorrente reso pubblico dalla libertà di espressione e di associazione di cui godono i suoi cittadini. Oggi la democrazia non ha legittimi concorrenti eppure la solitudine planetaria non la rende invulnerabile.

La democrazia rappresentativa, si legge nel libro, è un sistema diarchico fondato sulla volontà (diritto del voto, procedure e istituzioni che regolano la formazione di decisioni volontarie o sovrane) e sull'opinione (sfera extraistituzionale delle opinioni politiche), che si influen-

zano e collaborano, senza mai fondersi. Questo è il volto che oggi appare sfigurato. "Tra le deformazioni", dice Urbinati, "la tendenza a letture apolitiche della deliberazione pubblica (il mito del governo tecnico); la promozione di soluzioni populistiche; la spinta al plebiscito e dunque la democrazia dell'audience".



## SE ANCHE I TEDESCHI PIANGONO



Notizie, dibattiti e studi sul modello politico-sociale tedesco si susseguono, spesso in una logica di contrapposizione dal sapore quasi calcistico.

Il libro di **Patricia Szarvas**, *Ricca Germania. Poveri tedeschi. Il lato oscuro del benessere* (UBE 2014, 156 pagg., 15 euro, 8,99 e-pub), con la prefazione di **Hans-Werner Sinn**, presidente dell'Istituto di ricerca Ifo di Monaco, ha il pregio di essere un viaggio-inchiesta realizzato da chi è tedesco e cerca di indagare in profondità, dall'interno, per scoprire che cosa c'è dietro l'ennesimo boom germanico, sistematizzando dati e posizioni che si ritrovano spesso in ordine sparso o sono accessibili solo agli addetti ai lavori.

Disuguaglianza, povertà e declino del ceto medio sembrano essere alcuni degli effetti collaterali delle riforme dell'Agenda 2010 volute dal cancelliere Schröder. Szarvas ha avuto l'opportunità di intervistare lo stesso Schröder che "ammette per primo di avere le idee chiare

su quali siano gli aspetti delle sue riforme che hanno bisogno di essere rivisti".

I dati e le riflessioni del libro indicano che riformare le riforme è la nuova parola d'ordine per la Germania.





**Alessandra Viviani** si è laureata in Economia aziendale e management alla Bocconi nel 2011. È arrivata in Australia una prima volta all'inizio del 2012 con un visto di 12 mesi per uno stage in Visa Global Logistics, una società di logistica e trasporti. Alla scadenza del visto è rientrata in Italia per tornare in Australia, nel marzo 2012, con un contratto di assunzione da parte della stessa società. Da allora vive e lavora a Sydney.



## Down Under di corsa alle prime luci del sole

**A**lle 5 della mattina Sydney brulica già di vita. Ma non si tratta, come in alcune città americane, di gente già diretta al lavoro, bensì di persone di ogni età che corrono, fanno esercizio, si allenano. Gli australiani hanno una cultura del fisico che non ha pari in nessuna parte del mondo e l'allenamento è una parte importante della giornata. E per noi italiani è più facile adeguarsi all'idea dell'allenamento quotidiano che all'orario mattutino in cui viene praticato dalla gran parte di loro.

Eppure, a caratterizzare una popolazione che non conosce vie di mezzo, l'Australia è anche uno dei paesi occidentali con la più alta incidenza di obesità. O tutto, o niente, insomma, nell'alimentazione e nell'esercizio fisico così come nei comportamenti. Dal lunedì al venerdì gli australiani sono disciplinatissimi. A partire dall'allenamento mattutino, appunto, fino alla regolarità degli orari di lavoro e dei pasti. Nel fine settimana diventano altre persone: si ritrovano al pub nel pomeriggio e bevono fino a notte fonda. I quartieri di Sydney dove ci sono più locali – tranquillissimi nei giorni lavorativi – sono spesso presidiati dalla polizia nel weekend per prevenire i disordini causati dagli ubriachi. Qui il grande limite della vita sociale è il fatto che non riesca a prescindere dall'alcol e, anche in questo caso, si finisce per adeguarsi un po', anche se gli europei di norma non raggiungono gli eccessi degli australiani e dei britannici.

La vita, a Sydney, è molto più rilassata che in Italia, forse anche perché il paese risente molto poco della crisi che ancora affligge l'Europa, il lavoro è meglio pagato e la consapevolezza di potersi reimpiegare facilmente spinge a fare esperienze professionali diverse, cambiando con una certa frequenza anche in assenza di evidenti miglioramenti eco-

nomici. A suggerire serenità sono i colori stessi e la luminosità del luogo, ma anche la possibilità di rilassarsi in riva al mare, dopo il lavoro, a pochi minuti di cammino da casa.

Anche i lunghi spostamenti ai quali sono costretti quasi tutti, a causa della struttura della città, per raggiungere il posto di lavoro non sono vissuti come un problema. Il trasporto pubblico verso la city, il quartiere dirigenziale paragonabile alla downtown delle città americane, è efficientissimo, mentre i sensi unici e il costo dei parcheggi di quell'area suggeriscono di limitare l'uso dell'auto. Chi lavora altrove finisce invece per muoversi in macchina.

L'Australia è un paese di immigrati e penso di conoscere una sola persona, tra le centinaia che frequento, i cui bisnonni siano nati qui. Le ondate migratorie si sovrappongono e a Sydney si trovano australiani di origine italiana, italiani immigrati trent'anni fa (uno dei titolari dell'impresa per cui lavoro, tra gli altri) e giovani arrivati negli ultimi tre-quattro anni insieme a una gran quantità di europei di altri paesi. A parità di impiego qui si riesce ad avere un tenore di vita superiore che in Europa e, soprattutto, è più facile trovare lavoro.

Ci si arriva con un visto di studio o lavoro che dura un anno. Se si pensa di rimanere, nei 12 mesi di validità del visto se ne devono passare almeno tre "alle farm", ovvero in impieghi socialmente utili, di solito nel settore agricolo. In alternativa si può essere chiamati grazie alla sponsorship di un'impresa che intenda assumere. Così si trova un ambiente incredibilmente internazionale e senza le specializzazioni professionali nazionali nei lavori più umili, che ancora caratterizzano molti extracomunitari da noi. E anche per questo non esiste praticamente razzismo. ■



# EMPOWER YOUR FUTURE

## VIENI A DARE PIÙ FORZA AL TUO FUTURO

Se sei già inserito nel mondo del lavoro e desideri dare più internazionalità alla tua esperienza e più valore al tuo talento, vieni in SDA Bocconi e scegli la formazione personalizzata di uno dei nostri **MBA** o **Master Specialistici**.

Scoprirai un percorso impegnativo ed entusiasmante, di confronto e scambio con colleghi di tutto il mondo. Esplorerai uno spazio unico di crescita all'interno della community Bocconi su cui potrai contare per sempre.

Per richiedere informazioni o un appuntamento contatta:  
**md@sdabocconi.it** - **www.sdabocconi.it**



**Bocconi**  
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

# EGEA AL SALONE DEL LIBRO DI TORINO

PADIGLIONE 2 STAND L13



©UPANDGO

**Sabato 10 maggio, ore 20.00**  
**Spazio Incontri**

**PER ME... NUMERO 1!**  
*con* **Dan Peterson e Dino Ruta**

**Domenica 11 maggio, ore 11.00**  
**Spazio Incontri**

**RICCA GERMANIA,  
POVERI TEDESCHI**  
*con* **Dario Di Vico, Elsa Fornero,  
Otto Georg Schily e Patricia Szarvas**

**Lunedì 12 maggio, ore 14.00**  
**Independent Corner**

**VOCI INDIPENDENTI.  
ITALIAN FACTOR**  
*con* **Francesco Morace, Luca Morena,  
Maria Luisa Pezzali, Massimo Russo  
e Barbara Santoro**