

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 5 - anno XIV maggio 2019
ISSN 1828-6313

✓ A che cosa serve
aumentare il numero
delle donne in politica

✓ Opera e giurisprudenza
Capire la legge ascoltando
La Sonnambula

✓ Oltre il ragioniere Ugo
L'identità condivisa
degli accountant

Gli alumni Bocconi raccontano che cosa
significhi lavorare per le sue istituzioni
e i ricercatori calcolano che lasciarla
costi fino al 6,5% del reddito pro capite

LA MIA EUROPA

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube





#20CLMG: BUON COMPLEANNO. Con la Giornata del giurista (nella foto i protagonisti, da sinistra a destra: Riccardo Taranto, Francesco Viganò, Marta Cartabia, Roberta Monasterolo, Enrico Venturi, Luciano Violante, Enrico Mentana, Gianmario Verona, Carmine Buonanno, Mariateresa Maggolino, Pietro Sirena e Alberto Luigi Lison) sono iniziate le celebrazioni per i 20 anni del [corso di laurea in Giurisprudenza](#) della Bocconi. Per conoscere i prossimi appuntamenti [leggi qui](#) e seguici sui social con l'hashtag #20CLMG

Dai talenti alla scommessa digitale

Stupisce vedere quanto troppo spesso la formazione e la ricerca non siano considerate una risorsa indispensabile, una materia prima su cui costruire la ricchezza della nostra società che, è sempre bene ricordarlo, a innovazione, conoscenza e creatività deve il suo rinascimento. Se questo appare sempre più chiaramente a livello paese fortunatamente non vale altrettanto a livello di singole città. Milano ha intrapreso una direzione diversa alleandosi alle sue università, centri di ricerca, imprese e società civile. Milano da anni è impegnata nell'attrarre e nel coltivare talenti. Eppure si sbaglia se si dà per scontato che sia la crescita economica a potenziare le capacità attrattive di Milano. In realtà gli studi, come quello di [Guido Tabellini](#), *Creativity over Time and Space*, dimostrano che è la trasformazione in un centro di talento creativo a precedere la crescita economica così come determinante è la presenza di istituzioni politiche autonome che proteggono i diritti anche economici dei cittadini e che hanno forme di democrazia rappresentativa.

Altro elemento costante è la contemporanea presenza di più cluster di talenti creativi e innovatori. Non sorprende quindi constatare come Milano sia centro di eccellenza in più aree tra loro non confinanti come life science, stem, economics e naturalmente fashion e design.

La Bocconi beneficia, e allo stesso tempo contribuisce, di questo rinascimento milanese sempre più proiettato in una chiave cosmopolita. Dopo aver puntato all'internazionalizzazione di studenti e docenti, riuscendo ad attrarre talenti in quantità e soprattutto qualità, la Bocconi è da due anni impegnata in una fase di profonda innovazione

di programmi, metodologie e strutture facendo propria la trasformazione digitale che trasversalmente sta interessando tutti i settori economici e della produzione di conoscenza a livello globale. Siamo impegnati nello stringere nuove alleanze e nel rafforzare le nostre aree di competenza in discipline di frontiera quali il machine learning e il data science ma anche la matematica teorica, sempre più il linguaggio alla base di ogni disciplina in grado di disegnare il nostro futuro.

Innovazione insieme a spirito imprenditoriale sono oggi le caratteristiche su cui è indispensabile puntare e per questo sono la nuova scommessa della Bocconi. Oltre che di Milano.

Gianmario Verona, rettore



VIDEO

John Herlihy, Vice President EMEA e LATAM di LinkedIn, è il protagonista della nuova puntata di *Executive chats*. Con Gianmario Verona si confrontano, tra l'altro, sulla leadership nelle organizzazioni digitali e sul purpose aziendale.



PUNTI DI VISTA

di Paolo Tonato





Facciamo squadra con lo sport

*In attesa del centro sportivo che sorgerà nel nuovo campus,
celebriamo la passione degli atleti del Bocconi Sport Team,
che affiancano all'impegno accademico quello sportivo*

Bocconi ALUMNI

EVERYONE MATTERS

Giovanni Mazzacani
Alumnus, 2014.

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

#Knowledgethatmatters

SOMMARIO

10 GENDER GAP
Perché le donne in politica servono
e andrebbero aumentate
di Alessandra Casarico

MANAGEMENT
La ricetta (soggettiva) della felicità:
dal benessere psicologico a quello spirituale
di Elena Bellio e Luca Buccoliero

14 COVER STORY
Venti sfumature d'Europa
di Gianmarco Ottaviano

Storie di ricerca: Carlo Altomonte, Franco Amatori,
Leonardo Borlini, Brunella Bruno, Elena Carletti,
Italo Colantone, Francesco Decarolis, Paola Mariani,
Angela Pettinicchio, Oreste Pollicino, Paola Profeta,
Andrea Resti, Graziella Romeo, Tom Schmitz
*di Andrea Celauro, Davide Ripamonti,
Claudio Todesco e Fabio Todesco*

Testimonianze degli alumni: Mario Nava,
Guido Fara, Andrea Enria, Guido Bichisao,
Maria Bianchi, Alessandro Malchiodi, Chiara Landolfo

LAW AND HUMANITIES
Quando l'opera porta in scena il diritto
di Filippo Annunziata

28 PROFESSIONI
Accountant, chi è costui?
Non chiamatelo Fantozzi
di Ariela Caglio e Mara Cameran

HUMAN RESOURCES
La scalata verso il consenso
di Massimo Magni
Intervista all'alumnus Henry Sichel (Caffeina)
di Emanuele Elli

34 ORGANIZZAZIONI
La spinta agile al cambiamento
per puntare al mercato
di Marco Sampietro e Lorenzo Diaferia

RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE**
- 2 PUNTI DI VISTA** *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE** *di Fabio e Claudio Todesco*
- 36 BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro
e Davide Ripamonti*
- 40 LIBRI** *di Susanna Della Vedova*

viaSarfatti25



Numero 5 - anno XIV
Maggio 2019
Editore: Egea Via Sarfatti, 25
Milano

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

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

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

Collaboratori
Paolo Tonato (fotografo)
Ilaria De Bartolomeis, Emanuele Elli,
Claudio Todesco

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

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

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

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

www.viasarfatti25.it

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

#BocconiPeople **Cassandra Chambers**



La concretezza dell'esperienza sul campo suggerisce la ricerca

Cassandra Chambers non è l'assistant professor medio. I suoi interessi di ricerca sono profondamente radicati in sette anni di esperienza lavorativa nelle vendite.

Chambers è assistant professor presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi da settembre 2018. Ha conseguito la laurea in Scienze politiche presso l'UCLA, poi ha lavorato nelle vendite per aziende dell'energia e dei prodotti dentali.



PER SAPERNE DI PIÙ

→ **Chambers, C.R. and Baker, W.E.,** *Robust Systems of Cooperation in the Presence of Rankings: How displaying prosocial contributions can offset the disruptive effects of performance rankings.* (Forthcoming, Organization Science).

→ **Chambers, C.R.,** *Reputation Rankings, Cheaters, and Maintaining Robust Cooperation,* working paper.

→ **Aceves, P., and Chambers, C.R.,** *Social Influence and Social Evaluation in Online Platforms,* working paper.

«Entrambe le aziende avevano un sistema di ranking delle prestazioni individuali», ricorda, «e in entrambi i casi c'era una grande collaborazione tra i venditori – ci passavamo regolarmente i contatti. Tuttavia, ogni volta che venivano resi pubblici i ranking, si provava una certa angoscia. E se, passando un contatto, avessimo aiutato qualcuno a superarci in classifica? Alla fine, la questione di come mantenere la collaborazione tra le persone (ad esempio, passando i

contatti), in presenza di pressioni competitive è diventato il mio principale interesse di ricerca».

Cassandra è rientrata nel mondo accademico nel 2011, quando ha frequentato un MBA della University of Florida. «È stato allora che ho capito che volevo farne la mia vita. Sono sempre stata curiosa e continuavo a fare domande su come le aziende potessero motivare meglio i dipendenti. Le mie domande di ricerca tendono ad essere radicate in esperienze di vita reale - nella comprensione di ciò che accade sul terreno all'interno delle organizzazioni». Un suo lavoro recente si concentra su come mantenere una cultura cooperativa a fronte di forze potenzialmente disgreganti come i ranking delle prestazioni. In un articolo in pubblicazione su *Organization Science*, Chambers ha condotto un esperimento di laboratorio per investigare come l'introduzione dei ranking influenzi i gruppi che manifestano una buona cultura cooperativa. L'esperimento ha diviso 592 persone in 74 gruppi e ha chiesto loro di ripetere più volte un gioco decisionale. Ai partecipanti sono stati assegnati punti che valevano denaro, chiedendo se volessero trasferire alcuni punti ad altri. La decisione di trasferire costava due punti, ma la controparte ne riceveva tre. Se tutti avessero trasferito, i benefici sarebbero stati superiori ai costi. Una volta stabilita una solida routine di cooperazione, Chambers l'ha turbata con l'introduzione di un sistema di ranking delle prestazioni e ha osservato che, di fatto, il tasso di cooperazione è crollato a una frazione del suo livello originale. Tuttavia, non è impossibile combinare un sistema di ranking delle

prestazioni (un potente strumento di motivazione per talenti che prosperano in un ambiente competitivo) con una cultura della cooperazione. Chambers ha infatti osservato che, introducendo informazioni sui contributi prosociali degli altri, il livello di cooperazione tornava quasi al livello pre-disruption.

Un altro paper indaga se i sistemi di classificazione possano essere utilizzati per premiare gli atti di cooperazione. Nel contesto di una comunità online osserva come le pressioni esercitate da un ranking creino incentivi alla cooperazione, ma spingano anche a barare per migliorare la propria posizione in classifica. Tuttavia, le persone che barano sono anche più cooperative della media. Chambers ha poi analizzato cosa succede ai membri della comunità quando vengono puniti per aver imbrogliato. L'effetto netto, ha osservato, è che diventano meno cooperativi rispetto a prima della punizione. Si crea così un trade-off tra l'applicazione delle regole comunitarie e la conservazione dei comportamenti cooperativi di questi membri.

Cassandra è saltata a piedi uniti nella sua esperienza italiana. A dodici piedi, in realtà, dal momento che si è trasferita a Milano con il marito (anch'esso professore universitario), i gemelli di 8 anni e i suoceri. I bambini frequentano una scuola bilingue e stanno rapidamente imparando a parlare italiano. Una delle cose che Chambers ama di più di Milano è la sua posizione centrale. «La posizione di Milano è perfetta per chi ama viaggiare. Abbiamo già esplorato tutta l'Italia e abbiamo fatto alcuni viaggi fuori dall'Italia, in Croazia e ad Amsterdam».



LA FORZA DELLE DONNE IN PARLAMENTO: SALVANO LE VITE DI MADRI E BAMBINI

Le donne in parlamento possono salvare le vite di donne e bambini, soprattutto nei paesi meno sviluppati economicamente e meno democratici, secondo uno studio di ricercatori dell'Università Bocconi, Università di Limerick e London School of Economics and Political Sciences, pubblicato su *Demography*. In questi paesi, quando la quota di donne in parlamento passa da meno del 10% a più del 30% (soglia auspicata dalle Commissioni per le Pari Opportunità delle Nazioni Unite), la mortalità infantile si dimezza, da 60 a 30 per 1.000, e la mortalità materna si riduce dell'80%, da 250 a 50 per 100.000. Dato che le donne danno priorità al benessere materno e infantile, è lecito attendersi che una quota maggiore di donne in parlamento si traduca in una minore mortalità materna e infantile.

«Secondo i nostri risultati», dice **Naila Shofia**, dottoranda dell'Università Bocconi e co-autrice dello studio, «le quote di genere sono utili soprattutto dove sembra meno scontato. Il buon senso suggerisce che, nei paesi sviluppati e democratici, i canali consolidati facilitino la trasmissione di politiche a sostegno delle donne. Tuttavia, nei paesi sviluppati esistono già sistemi di welfare che proteggono le donne e i bambini, con la libera stampa e le Ong a controllare che questi sistemi non vacillino. Di conseguenza, le parlamentari, in questo contesto, possono fare solo una differenza marginale. Nei paesi in via di sviluppo, al contrario, possono contribuire a creare tali sistemi di welfare sollevando la questione in parlamento nel caso in cui la stampa e le Ong non riescano a farsi ascoltare».

La percentuale di donne nei parlamenti di tutto il mondo è aumentata dal 6,2% del 1975 al 20,4% del 2015, le quote sono in vigore in paesi come il Ruanda e 42 paesi hanno già raggiunto la soglia del 30% raccomandata dall'Onu. Per capire se la rappresentanza descrittiva (una congrua percentuale di donne in parlamento) si traduce in una rappresentanza sostanziale (una migliore rappresentanza degli interessi delle donne), gli studiosi analizzano la composizione del parlamento e i tassi di mortalità materna e infantile in 155 paesi tra il 1990 e il 2014. La rappresentanza politica delle donne risulta essere associata a una significativa diminuzione della mortalità materna e infantile, con i maggiori effetti in contesti di bassa democrazia e basso sviluppo economico e sociale, quando le donne detengono almeno il 30% dei seggi parlamentari. «La soglia è importante», dice Naila Shofia, «perché una bassa percentuale di parlamentari donne rischia non solo di essere inefficace ma anche di essere sfruttata come legittimazione per le politiche scelte dalla stragrande maggioranza di parlamentari uomini».



Naila Shofia

CON LUCA TREVISAN UN ERC GRANT DI COMPUTER SCIENCE

A partire dal 1° settembre, l'Università Bocconi ospiterà un Advanced Erc Grant assegnato a **Luca Trevisan**, professore di Informatica all'UC Berkeley che passerà alla Bocconi nel prossimo anno accademico. Lo European Research Council ha annunciato ieri i risultati dell'ultimo bando.

Il progetto di ricerca *Spectral and Optimization Techniques for Robust Recovery, Combinational Constructions, and Distributed Algorithms* (SO-ReCoDi) è stato



finanziato con 1,97 milioni di euro.

Come possiamo individuare una struttura in dati pieni di rumore? Come possiamo costruire rappresentazioni compatte di grandi reti, mantenendo la maggior parte delle informazioni sulla struttura dei loro collegamenti?

Che cosa può e non può essere realizzato da reti di agenti con una limitata potenza di calcolo e di comunicazione? SO-ReCoDi affronta queste questioni apparentemente non correlate sviluppando le loro basi matematiche comuni, al fine di creare nuovi algoritmi, dimostrare nuovi risultati strutturali e formare nuove connessioni attraverso la matematica pura.

«Sono entusiasta di tornare in Italia, dopo più di vent'anni, e di contribuire alla costituzione di un gruppo di informatica teorica in Bocconi», dice Trevisan. «Questo generoso finanziamento della Commissione Europea sosterrà diversi giovani ricercatori, e porterà a Milano studiosi da tutto il mondo per collaborare con il nostro gruppo». Trevisan ha iniziato informalmente la ricerca di postdoc e visitor con un post sul suo blog, in theory: «Se (...) hai sempre desiderato lavorare con me su metodi spettrali, algoritmi di approssimazione, teoria dei grafi o algoritmi sui grafi, ma pensavi che Berkeley non avesse abbastanza affreschi di Leonardo e teatri d'opera, e che è troppo lontana dalle Alpi, allora sei stato baciato dalla fortuna».

Quello vinto da Luca Trevisan è il trentaduesimo finanziamento dell'Erc ospitato dalla Bocconi dall'avvio del programma europeo, nel 2007.

PAOLA PROFETA PRESIDENTE DELL'EPCS

Paola Profeta (Dipartimento di scienze politiche e sociali) è stata eletta presidente della *European Public Choice Society* in occasione dell'*EPCS 2019 Meeting di Gerusalemme* (1-4 aprile), con effetto immediato.

Paola Profeta è la prima donna a presiedere la società dal 1974. «Durante il mio mandato biennale», dice, «promuoverò la partecipazione femminile. Troppo spesso anche le vincitrici del nostro Premio Wicksell, riservato a lavori di autori under 30, finiscono per interrompere la loro carriera accademica». Il presidente, coadiuvato da un board di nove persone, organizza l'annual meeting della società e tiene il presidential address, che non è un semplice benvenuto. «In queste occasioni, affronterò questioni legate ai miei interessi scientifici, come la gender economics e la partecipazione politica delle donne», conclude Profeta.



LA DISUGUAGLIANZA È AGLI STESSI LIVELLI DEL MEDIOEVO

Oggi c'è molta preoccupazione per le crescenti disuguaglianze in molti aspetti della vita umana. Coloro che risiedono nella parte ricca del mondo sono abituati a pensare che, anche se la nostra società è disuguale, oggi lo è meno che nel Medioevo. Ma è vero?

Il progetto *FINITE (Economic Inequality across Italy and Europe, 1300-1800)*, finanziato dall'Erc e condotto da **Guido Alfani**, è giunto alla sorprendente conclusione che nell'Europa occi-

dentale all'inizio del XIV secolo la quota di ricchezza materiale posseduta dal 10% più ricco della popolazione era pari a quella di oggi, come mostra questo video, prodotto dal *Built*.

Il mondo medievale, però, stava per diventare più egualitario. Negli anni 1347-52, la Morte Nera spazzò via metà della popolazione europea e determinò una più equa distribuzione della ricchezza. In pochi anni, il 10% più ricco perse il controllo sul 15-20% della ricchezza complessiva, a vantaggio di tutti gli altri settori della società. La disuguaglianza continuò poi a diminuire per circa un secolo. Infatti, il crollo demografico rese la terra abbondante e la manodopera scarsa. I salari più alti consentirono a più persone di acquistare terreni più economici, in un mercato favorevole agli acquirenti. Questa situazione cominciò a cambiare dalla fine del XV secolo, quando la disuguaglianza riprese ad aumentare, continuando per secoli.

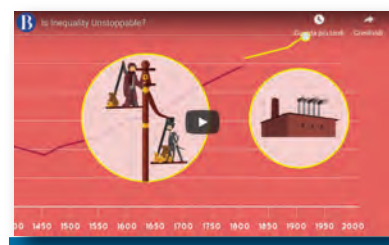
«All'inizio del XIX secolo, la serie prodotta da EINIT va a sovrapporsi quasi perfettamente a quella ricostruita da Thomas Piketty», dice Alfani. La disuguaglianza continuò a crescere durante il periodo dell'industrializzazione e fino alla vigilia della prima guerra mondiale. Intorno al 1910, la disuguaglianza di ricchezza in Europa occidentale non era mai stata così elevata: il 10% più ricco possedeva circa il 90% della ricchezza complessiva. Durante il periodo 1914-45, gli shock legati alle Guerre Mondiali spinsero nuovamente le disuguaglianze verso il basso. Le politiche redistributive del dopoguerra contribuirono a ridurre ulteriormente la disuguaglianza di ricchezza, che alla fine tornò a essere inferiore a quella del Medioevo. Ma poi, a partire dagli anni '70, le disuguaglianze hanno ripreso a crescere, fino ad oggi. Se guardiamo agli ultimi sette secoli, sembra che solo le peggiori catastrofi siano state in grado di causare un livellamento duraturo della distribuzione della ricchezza. Catastrofi a parte, dovremmo concludere che la crescente disuguaglianza è il nostro destino? Sicuramente, la storia europea non offre molto sostegno all'idea che un giorno le disuguaglianze economiche diminuiranno da sole. Ma c'è anche motivo di pensare che l'azione umana possa influenzare queste dinamiche.

Un esempio è l'inizio dell'era moderna, quando la crescita della disuguaglianza dipese anche dall'aumento della tassazione, dato che la pressione fiscale pesava proporzionalmente meno sui ricchi che sui poveri. Al contrario, dopo la seconda guerra mondiale, la redistribuzione fiscale e lo sviluppo dello stato sociale contribuirono a creare una società più egualitaria.



VIDEO

Is Inequality Unstoppable?, di Guido Alfani.



Bocconi ALUMNI

EVERYONE MATTERS

Stéphanie Déjean
Alumna, 2017.

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

#KnowledgeThatMatters



Sottorappresentate quasi in tutti i paesi, gli studi dimostrano che sono più collaborative e meno corruttibili. Gli strumenti per aumentare la presenza femminile ci sono. Resta da capire se esiste realmente anche la volontà di farlo

Perché le donne in politica ser

di Alessandra Casarico @

La disuguaglianza tra uomini e donne in ambito politico è maggiore rispetto a quella che si osserva nella partecipazione economica. Secondo il Global Gender Gap Index (World Economic Forum, 2018), nella media dei 150 paesi considerati nel rapporto annuale, solo il 22% delle differenze tra uomini e donne è stato colmato, a fronte del 59% nella partecipazione economica (immaginando che 100 rappresenti la perfetta uguaglianza). In Europa, le donne rappresentano in media il 30% dei politici nei Parlamenti e il 29,5% nei governi. Nel Parlamento europeo, sono circa il 36% del totale, una rappresentanza femminile maggiore rispetto a quella osservata in ciascuno dei parlamenti nazionali, con l'eccezione di Belgio, Danimarca, Portogallo, Lituania, Bulgaria, Estonia e Cipro.

Non c'è un'unica ragione che spiega la bassa presenza femminile nelle istituzioni politiche, quanto piuttosto una serie di ostacoli da superare nel processo di selezione che porta alla carica elettiva. Innanzitutto, le donne stesse potrebbero non essere disponibili o interessate alla competizione politica, per esempio perché non hanno role models a cui guardare. Oppure soffrono più degli uomini della mancanza del tempo necessario per potersi dedicare all'attività politica, essendo più impegnate nel lavoro non pagato. Da ultimo, potrebbero pensare di avere meno prospettive di successo, con un impatto negativo sulla volontà di candidarsi. Anche i partiti giocano però un ruolo importante: potrebbero infatti decidere di non candidare donne nelle loro liste o candidarle unicamente nei seggi dove le probabilità di vittoria sono inferiori. I votanti, infine, se hanno la possibilità di esprimere una preferenza, possono decidere se votare per un candidato uomo o donna, determinando la composizione per genere degli eletti.

Perché i numeri della rappresentanza politica contano? Le donne sono circa la metà dell'elettorato ed un'equa rappresentanza richiede che abbiano la metà delle posizioni decisionali. Ma non è solo una questione di numeri. Ci sono studi che dimostrano che le don-



ALESSANDRA CASARICO
Professore associato
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche
della Bocconi

ne in politica sono più collaborative e meno soggette a corruzione. Per i paesi in via di sviluppo, c'è evidenza empirica che le donne in politica svolgano la funzione di role models per le ragazze, che sono incentivate ad investire di più su loro stesse per guadagnare spazi nell'economia e nella società. Più controversa è l'evidenza empirica sull'impatto che le donne in politica hanno sulle scelte in termini di politiche pubbliche: mentre per alcuni contesti ci sono studi che dimostrano che le donne destinano maggiori risorse a istruzione, ambiente e salute, in altri la rappresentanza femminile non si traduce nell'effettiva rappresentanza di interessi diversi da parte delle donne. La questione non è quindi solo quante donne ci sono in politica ma anche come possono arrivare a fare la differenza nei processi decisionali relativi alla cosa pubblica; incrementarne il numero è però il primo passaggio. Come ottenere questo risultato?

Le quote di rappresentanza di genere sono uno strumento spesso utilizzato a questo scopo: sono presenti in molti paesi europei; in alcuni casi sono fissate volontariamente a livello di partito, in altri prescritte dalla legge. Possono riguardare il livello locale oppure quello nazionale. Sebbene diffuse e sperimentate da tempo, continuano ad essere considerate nel dibattito di policy uno strumento controverso. Cosa sappiamo dell'efficacia delle quote? La ricerca ci dice che in Italia, per esempio, dove sono state usate per un breve periodo negli anni Novanta e di nuovo a partire dal 2013 nelle elezioni comunali, le quote hanno aumentato il numero di donne nei consigli municipali, hanno ringiovanito la classe politica, hanno incrementato la percentuale di votanti e, soprattutto, hanno aumentato la qualità dei politici eletti. In un recente lavoro abbiamo mostrato come la doppia preferenza di genere - un altro strumento che può essere utilizzato per aumentare la rappresentanza femminile in politica - abbinata alle quote aumenti la presenza femminile nei consigli comunali, grazie al maggior numero di voti di preferenza espressi per le donne, e abbia degli effetti di spillover sui voti per candidate donne nei consigli regionali, non sottoposti alla legge che vincola invece le elezioni comunali.

Gli strumenti per aumentare la presenza femminile in politica ci sono, le ragioni per farlo anche. Occorre la volontà di innescare o rafforzare questo cambiamento. ■



IL PAPER

Let the Voters Choose Women di Audinga Baltrunaite (Banca d'Italia), Alessandra Casarico e Paola Profeta (Università Bocconi), Giulia Savio (Università della Svizzera italiana)

vono e andrebbero aumentate

La ricetta (soggettiva) della felicità: dal b

Uno studio condotto dai ricercatori del Cermes Bocconi supera l'approccio quantitativo per an

di Elena Bellio e Luca Buccoliero @

La ricerca della ricetta della felicità ha ispirato la storia della filosofia e tuttora condiziona comportamenti e valori dell'essere umano. Il concetto stesso di felicità può essere ricondotto a stati e situazioni assai diversi per natura e per durata: appare comunque evidente che le determinanti dello stesso siano molteplici e non possano essere ascritte solo alla dimensione di benessere materiale.

Una recente ricerca del Cermes del Dipartimento di marketing della Bocconi ha fatto emergere interessanti risultati nel campo dello studio della felicità in ambito economico e sociale.

Insieme ai coautori Enrico Valdani e Giulia Crestini abbiamo analizzato gli impatti di diversi fattori sulla felicità soggettiva dell'individuo. La ricerca è stata svolta attraverso interviste telefoniche Cati a 417 rispondenti distribuiti in tutte le province italiane.

Lo studio ha perseguito l'obiettivo di superare l'approccio di misurazione della felicità media dei territori, normalmente basato su indicatori oggettivi e quantitativamente misurabili attraverso dati secondari (per esempio



ELENA BELLIO
Academic fellow
presso il Dipartimento
di marketing della
Bocconi



LUCA BUCCOLIERO
Lecturer presso il Dipartimento
di marketing
della Bocconi

il Pil pro capite, il livello di salute e l'aspettativa di vita, lo stato delle infrastrutture, della giustizia e della sicurezza, ecc.). Si è infatti cercato di analizzare le dimensioni più soggettive e personali della felicità, includendo la rilevazione del benessere psicologico e spirituale dell'individuo.

Proprio gli elementi non prettamente legati alla sfera economica svolgono un ruolo fondamentale nel determinare la felicità soggettiva. In particolare, le variabili che sono risultate maggiormente in grado di incrementare il livello di felicità sono il supporto sociale (ovvero l'intensità di legami nelle reti familiari e amicali), l'autorealizzazione (la percezio-



benessere psicologico a quello spirituale

analizzare indicatori più personali non legati alla sfera economica ma alla qualità della vita

ne di aver raggiunto nella vita i propri obiettivi), la qualità delle relazioni affettive, l'appagamento dei bisogni religiosi e spirituali. Anche la tranquillità finanziaria ha un ruolo rilevante ma solo se abbinata alle condizioni precedentemente descritte. Forse anche per questo motivo, la ricerca non evidenzia alcun particolare differenziale di felicità soggettiva in aree territoriali con diversi livelli di ricchezza (per esempio tra nord e sud del paese).

Una cluster analysis ha consentito di identificare e profilare 5 distinti gruppi di individui, ognuno dei quali evidenzia una significativa omogeneità di valori e comportamenti: in particolare, i gruppi che di-

mostrano i livelli più elevati di felicità sono quelli più legati alle tradizioni e con sentimenti religiosi più intensi e radicati, oltre che attenti alla relazione con il territorio ed alla qualità dell'ambiente circostante. Al contrario, i cluster più focalizzati su aspetti più immanenti sembrano conseguire livelli inferiori di felicità.

Inoltre, la ricerca ha incluso anche un'analisi dei rischi della vita percepiti con maggiore intensità dai rispondenti. Quelli più menzionati e rilevanti sono i rischi legati alla salute ed al mantenimento del proprio tenore di vita nel tempo. La generazione under 35 esprime il maggior livello di preoccupazione, essendo molto avvertito anche il rischio della disoccupazione. Esiste poi una correlazione diretta tra il grado di religiosità dei rispondenti ed i livelli di preoccupazione dichiarati. Tuttavia, un grado di religiosità elevato determina un minor impatto del rischio percepito sulla felicità.

La ricerca condotta evidenzia l'esistenza di interessanti spunti di ulteriore approfondimento dei fattori causali alla base delle percezioni soggettive di felicità, soprattutto con riferimento alle variabili diverse dal mero benessere materiale: i numerosi spunti relativi alla religiosità ed al legame con le tradizioni appaiono fortemente suggestivi in tal senso. ■



Tante quante sono le ricerche dei professori e le testimonianze degli alumni che collaborano con le principali istituzioni europee raccolte in questa cover story che parte da una domanda: quanto costa la non Europa? Una perdita media del 6,5% del reddito pro capite, risponde Gianmarco Ottaviano, Cattedra Fondazione Achille e Giulia Boroli in studi europei

di Gianmarco Ottaviano
Storie di Andrea Celauro,
Davide Ripamonti,
Claudio Todesco
e Fabio Todesco

Venti sfumature D'EUROPA



L'Unione Europea è figlia della guerra e madre della pace. È il risultato di una visione rivoluzionaria delle relazioni internazionali, che non ha precedenti nella storia dell'umanità: di fronte alle rovine della Seconda guerra mondiale e successivamente del socialismo reale, un numero crescente di paesi democratici, dopo secoli di conflitti e violenze belliche, spontaneamente decide di dire basta e di anteporre la pace, l'unità e la prosperità del Continente agli egoismi nazionali, alle mire espansionistiche dei paesi più forti e alle diffidenze di quelli più deboli. Pietra angolare del progetto europeo è l'idea che pace e prosperità vadano a braccetto quando si abbattano le barriere commerciali tra paesi: la pace genera prosperità e la prosperità sostiene la pace.

Ma è vero che gli scambi commerciali disinnescano i conflitti? In generale, la natura della relazione tra apertura al commercio internazionale e conflitti militari non è poi così chiara. La ragione è la compresenza di due effetti contrastanti. Da un lato, la probabilità di conflitto militare è bassa tra paesi che commerciano molto fra loro per una semplice questione di interdipendenza reciproca. Dall'altro, paesi che sono molto aperti agli scambi internazionali hanno tipicamente molti partner commerciali e questo riduce le conseguenze economiche negative di muovere guerra a un singolo partner. In altre parole, la «monogamia commerciale» scoraggia il conflitto bilaterale, mentre la «poligamia commerciale» lo rende meno penalizzante. D'altro canto, la prima genera minori benefici dagli scambi commerciali della seconda. Per questa ragione l'Unione europea ha istituzionalizzato la «poligamia commerciale» attraverso un assetto in cui tutti i paesi membri sono pronti a sanzionare collettivamente le intemperanze nazionaliste di un qualsiasi paese membro deviante.

Anche se in generale è difficile concludere che il commercio internazionale sia un antidoto alla guerra, nel caso specifico dell'Europa è innegabile che la realizzazione di un'area di libero scambio tra i paesi del Vecchio continente abbia coinciso con un prolungato periodo di pace e prosperità senza precedenti. Nonostante ciò, a circa venticinque anni dalla creazione del mercato unico (cominciata nel 1987 e conclusa nel 1993), viviamo per la prima volta in un momento storico in cui, alla luce di un sovranismo rampante, un ritorno alla frammentazione dei mercati europei secondo i confini nazionali non è uno scenario a probabilità zero.

Quali sarebbero i danni economici di questo ritorno alla non-Europa? La risposta a una simile domanda non è facile, perché dipende dallo specifico scenario di disgregazione che si considera e dal tipo di effetti, statici (sull'efficienza produttiva) o dinamici (sulla crescita economica), che si vogliono mettere in evidenza. Poiché gli effetti dinamici sono molto più forti, ma anche più difficili da misurare, un approccio ottimistico all'analisi delle conseguenze economiche della non-Europa è quello di limitarsi agli effetti statici. Questo approccio offre la possibilità di individuare un valore minimo dei costi della frammentazione del Mec, Mercato europeo comune.

L'esercizio di quantificazione richiede la definizione di plau-



IL LIBRO

Geografia economica dell'Europa

sovrana di Gianmarco Ottaviano (Laterza, 2019). Quali costi e benefici comporta l'essere parte dell'Unione? Che effetti economici deriverebbero da un distacco dall'Europa e chi ne patirebbe le conseguenze? Domande alle quali l'autore risponde in questa fotografia del Vecchio continente.



GIANMARCO OTTAVIANO

Professore ordinario del Dipartimento di economia della Bocconi e titolare della Cattedra Fondazione Achille e Giulia Boroli in studi europei.

La Cattedra sarà inaugurata lunedì 6 maggio (Aula Magna, via Gobbi 5, ore 17) con una Lectio Inauguralis nel corso della quale Gianmarco Ottaviano parlerà della geografia economica dei nazionalismi europei e Karen Helen Ulthveit-Moe (Università di Oslo) illustrerà il modello norvegese come alternativa alla partecipazione all'Unione europea. Partecipano Andrea Boroli (vicepresidente della Fondazione Achille e Giulia Boroli) e Mario Monti (presidente Università Bocconi)

sibili scenari di disgregazione del Mec e l'uso di modelli matematici per simulare le conseguenze economiche dei diversi scenari individuati. Lo scenario più plausibile nel caso di abolizione del mercato unico è un ritorno alla situazione dei primi anni Ottanta, in cui il commercio tra i paesi membri delle Comunità europee (Cee) era regolato da un accordo di libero scambio regionale. Da questo punto di vista la differenza tra Cee (apparsa in embrione nel 1957) ed Ue (nata nel 2002) in termini di integrazione economica è fondamentale.

A grandi linee, un accordo di libero scambio elimina tutti i dazi e le restrizioni quantitative che altrimenti ostacolerebbero il commercio internazionale di beni e, se previsto, anche di servizi tra i paesi aderenti. A quelle di un accordo di libero scambio di beni, l'Ue aggiunge molte altre caratteristiche. L'Ue è infatti anche un'unione doganale, cioè oltre che alla rimozione degli ostacoli alla libera circolazione di beni e servizi, i paesi membri si impegnano anche a un'unica politica commerciale nei confronti del resto del mondo: non solo i dazi interni non esistono, ma anche i dazi esterni sono uguali per tutti. Pertanto, nessun paese dell'Ue può condurre negoziazioni commerciali indipendenti con i paesi extra-Ue. Inoltre, all'interno del Mercato unico dell'Ue la libera circolazione non riguarda solo i beni e i servizi, ma anche i capitali e le persone. Questi quattro aspetti della libera circolazione sono i quattro pilastri del Mercato unico che tutti gli stati membri si sono impegnati a rispettare a pena di esclusione dall'Unione.

Tornando alla non-Europa, lo scenario di ritorno al passato Cee vorrebbe dire passare dal mercato unico a un'area di libero scambio regionale di beni e servizi. La conseguente riduzione di reddito pro capite per i paesi membri sarebbe notevole, calcolata in media tra i paesi Ue intorno al 6,5%. Di fronte a questo prezzo, prima di decidere di cedere alle tentazioni sovraniste e uscire dall'Unione Europea, ci si dovrebbe chiedere quali sono i problemi specifici che si vogliono risolvere e come l'eventuale uscita aiuterebbe a risolverli. Ci si dovrebbe anche interrogare su quali siano esattamente i vantaggi, non solo monetari, che l'Unione Europea può garantirci, in un mondo in cui l'egemonia economica, sociale, culturale e militare dei singoli paesi del Vecchio continente, anche di quelli più grandi, si va sempre più affievolendo. I travagli della Brexit nel Regno Unito sono un esempio lampante di che cosa vuol dire decidere di lasciare l'Unione Europea senza essersi posti prima queste domande. ■



CARLO ALTOMONTE Il voto elettorale spiegato attraverso la teoria delle emozioni

L'origine del voto di protesta che in Europa premia le forze della destra nazionalista è incerto. Secondo alcuni osservatori, è frutto della crisi e dell'acuirsi delle disuguaglianze. Per altri, il fenomeno è strettamente legato a immigrazione e globalizzazione.

In *Collective Emotions and Protest Vote*, **Carlo Altomonte**, **Gloria Gennaro** e **Francesco Passarelli** studiano il caso del Regno Unito e invocano ragioni di tipo psicologico. Secondo la loro teoria comportamentale del voto di protesta, non conta la disuguaglianza economica in termini assoluti, ma la cosiddetta *deprivazione relativa*. Il concetto è preso in prestito dalla psicologia sociale e misura la distanza percepita dagli individui fra il proprio reddito e

CARLO ALTOMONTE
Professore associato
di *European economic
policy* alla Bocconi



quello dei concittadini più ricchi. «La crisi e la globalizzazione possono non avere cambiato il mio livello di benessere», spiega Carlo Altomonte. «Vedere però il vicino di casa che si arricchisce aumenta la mia *deprivazione relativa* e mi porta a votare tendenzialmente per partiti che promettono di cambiare le cose».

Eppure non vengono premiate forze che invocano politiche redistributive.

Evidentemente, la sola *deprivazione relativa* non basta a spiegare il fenomeno. Entra in gioco la teoria delle emozioni di gruppo, secondo la quale gli individui smettono di accettare lo status quo quando altri membri del loro gruppo vivono la stessa esperienza di *deprivazione relativa*. Altomonte, Gennaro e Passarelli trovano verifica della loro teoria nella crescita elettorale dello Ukip, che fra il 2010 e il 2015 è passato dal 3,1% al 12,6%.

Il consenso per il Partito per l'Indipendenza del Regno Unito è più alto nelle circoscrizioni in cui le persone interagiscono attivamente con la comunità locale e in cui si sperimenta un maggiore stato di *deprivazione relativa* rispetto alla parte più ricca della popolazione del paese. «Il voto di protesta», conclude Altomonte, «è frutto di un desiderio di vendetta nei confronti delle forze politiche tradizionali. Ha un costo, perché può portare a eleggere rappresentanti che non risolveranno i problemi o ad accordare la preferenza a forze che difficilmente entreranno in parlamento. Maggiore del costo è però il beneficio psicologico derivante dalla sensazione di avere agito per proteggere la propria comunità».



IL PAPER

Collective Emotions and Protest Vote di Carlo Altomonte (Bocconi), Gloria Gennaro (Bocconi) e Francesco Passarelli (Università di Torino)

MARIO NAVA I miei primi 25 anni al servizio dell'Europa. Senza mai un giorno noioso

Il periodo del mio esame di maturità, giugno 1985, ha coinciso con il Consiglio europeo di Milano tenuto al Castello Sforzesco poco distante dal mio liceo. Quel Consiglio ha gettato le basi per il mercato unico, poi diventato legge dal 1992 e realtà nei decenni successivi. Mentre preparavo la maturità, nell'afosissimo giugno milanese, divoravo con enorme curiosità tutte le notizie che riuscivo a ottenere su cosa succedeva dentro il Castello. Mi era chiarissimo che la Bocconi, cui mi sarei iscritto a settembre, mi avrebbe aiutato a traghettare dal latino e dal greco (meravigliose scuole di vita) al policy making europeo. Questo sogno si è nutrito e ha preso forma concreta durante gli anni dell'università e del Ph.D quando ho maturato la certezza che candidarsi a un concorso europeo e lavorare nelle istituzioni era il miglior modo per far fruttare e rendere alla società civile tutto quanto di buono avevo ricevuto durante gli anni di scuola e università.

Dal giorno in cui ho iniziato a lavorare a Bruxelles, il primo settembre 1994, sono passati 25 anni. Ho visto l'Europa passare da 12 a 28 stati (e ora, forse, a 27?), ho visto susseguirsi 5 presidenti e innumerevoli commissari, e ho cambiato 9 posti di lavoro, sempre nei settori economico finanziario, con crescenti livelli di responsabilità. Ma soprattutto ho visto l'Europa, la nostra

casa, il nostro mondo, cambiare e migliorarsi. Telefonare, viaggiare, studiare, lavorare, acquistare, investire, pagare, sono solo alcune delle cose che nel 1994 erano essenzialmente attività nazionali e ora sono diventate europee, creando così incredibili opportunità per tutti e soprattutto per i giovani. L'Unione Europea ha assicurato il più lungo periodo di

pace e il livello più alto di prosperità mai ottenuto in questo continente, garantendo ai suoi cittadini uno stile di vita (limitate disegualianze sociali, buon bilanciamento lavoro-vita privata, abitudini alimentari sane, attenzione all'ambiente ecc.) che è invidiato in tutto il mondo. Non è

un risultato che si può dare per scontato. È un risultato che va difeso e mantenuto ogni giorno.

Lavorare nelle istituzioni europee è incredibilmente eccitante. In 25 anni, *never a dull day!* I colleghi offrono una ricchezza di culture e conoscenze inimmaginabile in qualunque contesto nazionale, il che permette un confronto aperto e costruttivo. C'è un agire e un sentire comune che pervadono i comportamenti e le azioni di tutti. Il paradosso è proprio questo: la diversità culturale fa l'Unione degli intenti, ciò che unisce è il perseguimento dell'interesse pubblico. Le alte competenze e la professionalità rendono l'ambiente di lavoro competitivo ma in modo sano e stimolante. Non c'è tempo e modo di abbandonarsi a ripicche e dispetti, come può accadere nelle amministrazioni nazionali. Ho sempre percepito il lavorare nelle istituzioni come una grandissima fortuna professionale, ma anche come un dovere civico e sociale verso il resto della popolazione e verso i nostri figli e nipoti.

Per lavorare nelle istituzioni bisogna crederci, bisogna avere la passione per l'Europa che permette di andare col cuore, e non solo con la legge e col cervello, al di là delle difficoltà. Viva e grazie Europa! ■

GUIDO FARA

Al principio fu un tirocinio estivo

È stata proprio la nostra università, nel 2012, a fornirmi l'opportunità di conoscere il mondo delle istituzioni europee attraverso un tirocinio estivo a Bruxelles presso la Direzione generale della concorrenza. Sin da quell'esperienza, mi sono presto reso conto che l'attività lavorativa non si esaurisce nei compiti istituzionali quotidiani, ma rappresenta un esempio tangibile di collaborazione ed impegno comune per risolvere sfide ormai troppo grandi per i singoli Stati membri.

Nel mio attuale ruolo di performance auditor alla Corte dei Conti Europea, mi interrogo ogni giorno, al fianco di colleghi appassionati provenienti da tutta l'Unione, su come rendere più efficace l'azione dell'Unione Europea e il suo impatto positivo verso cittadini e stati membri, ben consapevole della necessità di migliorare molti aspetti, ma certo di dare il proprio contributo per il ruolo chiave che l'Unione continua a giocare nello sviluppo di un'Europa più prospera, coesa e libera da conflitti. ■



GUIDO FARA
Auditor,
European Court
of Auditors

MARIO NAVA
Direttore DG Financial
Stability, Financial
Services and Capital
Markets Union,
Commissione Europea





FRANCO AMATORI

I 4 pilastri del capitalismo europeo

Secondo il sociologo e antropologo Karl Polanyi, la società cerca protezione dalle forze darwiniane della competizione. È una tesi che viene in mente pensando alle riflessioni sul capitalismo europeo sviluppate negli ultimi anni da **Franco Amatori**. Secondo lo storico d'impresa della Bocconi, dalla metà dell'Ottocento alla metà del Novecento il capitalismo europeo, tenendo conto dei paesi più significativi (Francia, Germania, Gran Bretagna, Italia, Spagna e Svezia), si basa su quattro pilastri. Il primo è la cooperazione contrattuale, ovvero la creazione di cartelli per controllare il mercato. Negli Stati Uniti invece si forma un movimento antitrust che tende a contenere la crescita delle grandi imprese punendo la collusione, ma giungendo a risultati opposti. Le imprese, infatti, non potendosi accordare, sviluppano

le proprie capacità interne per diventare entità ancora più grandi. Se potevano dimostrare buoni prezzi e buona qualità dei prodotti, non erano attaccabili dal movimento antitrust.

Il secondo pilastro del capitalismo europeo è rappresentato dal peso delle famiglie imprenditoriali nella gestione delle aziende, mentre in America si intravede già all'inizio del XX secolo un capitalismo manageriale, nel quale solo chi lavora a tempo pieno in azienda ne ha la

guida, pur senza godere di una rilevante proprietà. Il terzo elemento da sottolineare è l'intervento dello Stato sul mercato con le proprie imprese. Il quarto pilastro è la politicizzazione del movimento operaio. «Se in Asia il fine del movimento operaio è l'indipendenza nazionale (Cina e Vietnam) e negli Stati Uniti condizioni eccezionali riguardo al salario e alle prospettive di sviluppo individuale (il mito della frontiera) rendono i lavoratori restii a occuparsi di politica, in Europa il movimento operaio mette al centro la questione del potere al fine di cambiare la società, sia che si ponga obiettivi riformistici, sia che assuma toni più radicali». Nella seconda metà del Novecento questi quattro pilastri vengono apparentemente spazzati via da tre ondate: il processo di americanizzazione nel secondo dopoguerra; l'integrazione europea, che avviene secondo regole d'ispirazione americana; la globalizzazione. La crisi del 2008 ha fatto riemergere i quattro pilastri: si è diffusa nuovamente l'idea che lo Stato debba avere un ruolo strategico nella risoluzione dei problemi economici; le violazioni delle norme sui cartelli si sono moltiplicate; le imprese familiari hanno dimostrato di saper affrontare più efficacemente l'incertezza; il tema del lavoro è tornato al centro del dibattito politico. «I quattro pilastri rendono unica l'esperienza del capitalismo europeo. Sono un dato permanente con il quale anche i policy maker devono fare i conti».

FRANCO AMATORI
Professore ordinario
di Comparative business
history: competition
and globalization
alla Bocconi



ANDREA ENRIA Il nostro dovere è far durare nel tempo il sogno europeo

Lavorare per l'Europa è per molti versi entusiasmante: ci si trova impegnati alla frontiera dei temi più rilevanti nei dibattiti sulle politiche pubbliche, in qualunque campo; consente di lavorare a contatto con colleghi di grande qualità provenienti da tutti i paesi dell'Unione, in una formidabile contaminazione di culture; nonostante processi decisionali spesso pesanti e difficili, si ottengono risultati concreti e visibili. La partecipazione attiva al progetto europeo rende il lavoro

appassionante. Jean Monnet diceva che nulla è possibile senza gli uomini (e io aggiungerei le donne), nulla è durevole senza le istituzioni. Grandi uomini e donne si sono adoperati per realizzare il sogno di un'Europa unita. Oggi più che mai abbiamo il dovere di assicurarci che questo sogno duri nel tempo. ■

ANDREA ENRIA
Presidente del Consiglio
di vigilanza della Banca
centrale europea



LEONARDO BORLINI

Diritti umani sempre più al centro

Progresso e sviluppo sono cose distinte, scriveva Pier Paolo Pasolini negli *Scritti corsari*, ma non è concepibile un vero progresso senza le premesse economiche necessarie a realizzarlo.

La citazione apre un lavoro di **Leonardo Borlini** (Dipartimento di studi giuridici dell'Università Bocconi) sulla promozione dei diritti umani da parte dell'Unione Europea attraverso la stipula di accordi commerciali preferenziali. «L'Unione Europea è un laboratorio unico per capire questa tensione fra sviluppo e progresso», spiega il professore di diritto internazionale.

In *The EU's Promotion of Human Rights and Sustainable Development through PTAs as a Tool to Influence Business Regulation in Third Countries*,

Leonardo Borlini ripercorre e discute le tappe che hanno contrassegnato l'azione dell'Unione Europea che ha utilizzato gli accordi commerciali, di partenariato e di assistenza allo sviluppo per promuovere con crescente intensità il rispetto dei diritti umani, inclusi quelli dei lavoratori, e di standard ambientali.

«Il Trattato di Lisbona è una tappa fondamentale di questo cammino. Con l'introduzione degli articoli 3(5) e 21 TUE la tutela e la promozione dei diritti umani acquisiscono il rango di direttive che l'Unione deve rispettare anche nell'ambito della sua articolata azione esterna».

L'inclusione della tutela dei diritti umani nell'ambito delle relazioni bilaterali dell'Ue è, tuttavia, antecedente. Essa ha iniziato a consolidarsi attorno al 1995, con l'introduzione sistematica negli accordi commerciali dell'Unione di clausole generali che definiscono gli obblighi delle parti in materia di diritti umani e stabiliscono che il mancato rispetto può portare, nei casi più gravi, alla sospensione dell'accordo o a contromisure appropriate. Col tempo si sono aggiunte disposizioni sullo sviluppo sostenibile e clausole che obbligano le controparti a imporre alle imprese in esse stabilite l'attuazione di modelli di corporate social responsibility. Quest'ultimo sviluppo rende ancora più evidente la volontà dell'Ue di incidere sull'attività d'impresa al di fuori dei propri confini, promuovendo con varie leve, che vanno dall'assistenza finanziaria alla prospettiva di ingresso nell'Unione, la regolazione del mercato in paesi fuori dalla propria giurisdizione. «Alcuni sostengono che la proiezione del modello Ue nel mondo risponda a un ideale di sviluppo globale sostenibile. Altri ritengono che questa tendenza risponda all'esigenza di esportare i propri standard per non penalizzare le imprese europee», conclude Borlini.



IL PAPER

The next SSM term: Supervisory challenges ahead

di Andrea Resti, professore associato del Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi

BRUNELLA BRUNO, ELENA CARLETTI, ANDREA RESTI
Con la trasparenza mettiamo le banche in c

In vista del cambiamento alla guida del Meccanismo di vigilanza unico della Banca centrale europea, dove l'italiano Andrea Enria ha sostituito la francese Danièle Nouy, la Commissione per gli affari economici e monetari del Parlamento europeo ha chiesto a gruppi di esperti accademici di esaminare, in quattro diversi report, successi e deficienze dell'ultimo mandato del Meccanismo di vigilanza unico e di individuare le sfide che esso si troverà ad affrontare nei prossimi quattro anni.

Gli autori di due di questi quattro report sono docenti Bocconi: **Elena Carletti** con **Brunella Bruno** da una parte, **Andrea Resti** dall'altra. Quest'ultimo individua tre priorità che riguardano il sistema bancario e altrettante sfide per la supervisione. La bassa redditività del sistema è una delle vulnerabilità. Resti suggerisce di alleggerire il fardello dei costi legati al rispetto delle norme, alla compresenza di più autorità di vigilanza, alle richieste estemporanee delle autorità. «Le banche che si proteggono con pesanti corazzate sono più sicure, ma si muovono come tartarughe». Desta preoccupazione anche il sistema bancario ombra, ovvero i soggetti che formalmente non sono banche, ma che di fatto svolgono funzioni simili. Valgono il 40% degli asset finanziari europei, una loro implosione avrebbe ripercussioni drammatiche sul sistema bancario tradizionale in cui investono e da cui sono finanziati. «Il problema dei problemi è però rappresentato dalle carenze della governance. A capo delle banche vi sono spesso uomini dal passato non immacolato il cui potere non è adeguatamente controbalanciato da consigli di amministrazione indipendenti e atrezzati». Resti suggerisce di semplificare regole e sanzioni e mettere il presidente del Meccanismo di vigilanza nella condizione di controllare budget e promozioni. Oggi deve fare massiccio affidamento anche su risorse messe a disposizione dalle autorità nazionali con danni potenziali all'efficacia della supervisione. Per superare questo ostacolo sono stati



LEONARDO BORLINI
Assistant professor presso
il Dipartimento di studi
giuridici della Bocconi

ANDREA RESTI

Professore associato
presso il Dipartimento
di finanza della Bocconi

BRUNELLA BRUNO

Ricercatrice
presso il Dipartimento
di finanza della Bocconi



IL PAPER

The EU's Promotion of Human Rights and Sustainable Development through PTAs As a Tool to Influence Business Regulation in Third Countries di Leonardo Borlini



IL PAPER

The next SSM term: Supervisory challenges ahead
di Brunella Bruno e Elena Carletti, entrambe del Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi

AREA RESTI

Condizione di non dover essere salvate

usati consulenti esterni, aprendo a potenziali conflitti d'interesse. «L'ultimo aspetto riguarda l'accountability. C'è la sensazione da parte dei vigiliati che le decisioni della Bce non vengano spiegate in modo chiaro e che non discendano sempre da un'applicazione omogenea dei criteri. Obiettivi, metodi e decisioni devono essere resi trasparenti».

Quest'ultimo è un aspetto che mettono in evidenza anche Elena Carletti e Brunella Bruno. Se nella prima parte della sua relazione Resti guarda al bicchiere mezzo vuoto, Carletti e Bruno vedono il bicchiere mezzo pieno. Negli ultimi quattro anni il Meccanismo di vigilanza unico ha incrementato la capitalizzazione delle banche; ha uniformato i criteri per il calcolo dei coefficienti patrimoniali ponderati per il rischio; ha ridotto in tempi relativamente brevi i prestiti in sofferenza; ha reso gli stress test uno strumento di vigilanza importante; ha favorito l'integrazione finanziaria. «Quest'ultimo è l'ambito in cui si è fatto di meno», spiegano Carletti e Bruno. «Raccomandiamo di allentare il legame fra banche ed emittenti sovrani per evitare il possibile circolo vizioso per il quale una diminuzione del valore dei titoli di Stato si trasforma in una minaccia per il valore del mercato delle banche che li detengono in quantità elevate. Per rompere questo circolo, si dovrebbe costituire un meccanismo europeo di garanzia sui depositi e introdurre nuovi titoli finanziari a rischio limitato basati su titoli governativi nazionali – i cosiddetti safe assets. Inoltre, sarebbe importante rimuovere gli ostacoli posti dalle autorità nazionali a processi di consolidamento tra banche di paesi diversi». Le altre sfide che Carletti e Bruno individuano per il capo della vigilanza della Bce riguardano misure per aumentare accountability e trasparenza dei processi decisionali del supervisore e per contenere i costi della vigilanza. «Una vigilanza troppo esigente può indurre le banche a cercare di aggirare il sistema delle regole o a diventare eccessivamente avverse al rischio».



ELENA CARLETTI
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di finanza della Bocconi

GUIDO BICHISAO **Lavorare seguendo una sola rotta: un futuro migliore**

Dopo una lunga esperienza nell'area finanza, negli affari istituzionali e nel credito nella Bei credo che lavorare per l'Europa e una sua istituzione possa essere qualificato da quattro concetti. Decisione per consenso: il sistema decisionale si fonda sul principio del bilanciamento delle forze e del controllo incrociato. La consultazione dei servizi interni di un'istituzione e, in Europa, delle diverse istituzioni che la formano, permette di soppesare tutti gli aspetti necessari a una decisione articolata anche se questo implica la ricerca di un compromesso. Respiro internazionale: oltre a lavorare e interagire in un ambiente multilinguistico e multiculturale, un'istituzione europea interagisce con una moltitudine di attori nazionali e internazionali, privati e pubblici. Costruzione europea: il respiro internazionale permette la ricerca seria di soluzioni adeguate ai problemi sociali, economici, di sviluppo e innovazione che richiedono la comprensione di tutti gli aspetti rilevanti contribuendo allo sviluppo di una Ue più efficace. Economic diplomacy: l'Europa si presenta spesso divisa nei rapporti internazionali. Le istituzioni europee lavorano per presentarla in modo più coeso bilanciando la promozione dell'internazionalizzazione delle nostre imprese con la necessità di ridurre gli squilibri mondiali fonti di tensioni sociali e politiche, promuovendo i valori e gli standard a noi propri. Lavorare per l'Europa significa immaginare il futuro e contribuire a renderlo migliore sapendo che «il futuro significa perdere quello che si ha ora e veder nascere qualcosa che non si ha ancora» (Haruki Muakami). ■

ITALO COLANTONE Anche i robot votano e portano al successo i partiti nazionalisti

La crisi del liberalismo inclusivo e l'ascesa dei partiti di destra in Europa hanno radici lontane. Nascono negli anni '90, quando trasformazioni strutturali dell'economia producono effetti talmente dirompenti da provocare un riallineamento dei gruppi sociali lungo nuove linee di frattura. Ne scrivono **Italo Colantone** e **Piero Stanig** del Dipartimento di scienze sociali e politiche nell'articolo *Alle radici del nazionalismo* contenuto nel numero di gennaio-marzo 2019 di *Economia & Management*, la rivista di direzione aziendale di SDA

Bocconi. Secondo gli autori, i processi di globalizzazione e di automazione del lavoro hanno giocato un ruolo fondamentale nell'ascesa pressoché costante del consenso dei partiti di destra radicale nell'Europa occidentale. «Questi processi portano guadagni aggregati, ma tendono a sfavorire i lavoratori con competenze e livelli di istruzione medio-bassi», spiega Colantone. «Mentre le disuguaglianze crescono, i perdenti non vengono adeguatamente compensati anche a



ITALO COLANTONE
Associate professor
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche

causa della liberalizzazione dei flussi di capitali che provoca la riduzione delle entrate dello Stato. Queste persone non si sentono più rappresentate dai partiti mainstream e cercano soluzioni alternative. È perciò un fenomeno scatenato principalmente da dinamiche economiche, che si manifestano poi anche in cambiamenti di carattere culturale». Il risultato è il successo di partiti accomunati da quello che gli autori chiamano nazionalismo economico, vale a dire un mix di isolazionismo, inteso come avversione al multilateralismo e alle istituzioni sovranazionali, retorica nazionalista e conservatorismo economico accompagnato da ricette semplici. Il futuro, però, non è scritto.

«Le promesse dei nazionalisti economici si stanno scontrando con la realtà dei fatti, mentre i partiti mainstream potranno ristrutturarsi e rendersi nuovamente credibili affrontando in modo efficace le disuguaglianze generate dai cambiamenti del sistema economico».



IL PAPER

Alle radici del nazionalismo di Italo Colantone e Piero Stanig, entrambi assistant professor del Dipartimento di scienze sociali e politiche della Bocconi

FRANCESCO DECAROLIS Quanto pesa la reputazione delle imprese negli appalti

Gli appalti pubblici rappresentano una parte importante dell'economia europea, pari al 15% del Pil. La Direttiva 2014/24/UE ha introdotto la possibilità di escludere dalla procedura i fornitori che hanno avuto comportamenti scorretti e prevede che l'aggiudicazione avvenga tramite una molteplicità di parametri legati non solo al prezzo. Si è così aperto uno spiraglio all'introduzione di meccanismi di premialità per le aziende che si sono distinte nell'esecuzione di precedenti appalti. Tali incentivi reputazionali possono infatti essere efficaci per migliorare le performance. Nel working paper *Past Performance and Procurement Outcomes*, **Francesco Decarolis** ha analizzato con **Riccardo Pacini** e **Giancarlo Spagnolo** i risultati di un esperimento condotto da una società multiservizi del Centro Italia. L'assegnazione del 25% del punteggio in base a un sistema di rating dei fornitori che si occupano della manutenzione della rete elettrica ha generato risultati estrema-

FRANCESCO DECAROLIS
Associate professor
presso il Dipartimento
di economia

mente significativi. «Nell'arco di un anno, la conformità ai parametri contrattuali di qualità del lavoro e di sicurezza è salita dal 25% all'80%», spiega Decarolis. In una prima fase, caratterizzata da grande competizione fra le aziende, il miglioramento della qualità si è accompagnato a un calo dei prezzi. In un secondo momento, la qualità si è stabilizzata e i prezzi sono aumentati fino al 9%.

«Un'analisi costi-benefici ha dimostrato che tale aumento non ha eroso il guadagno ottenuto grazie al miglioramento delle performance». Eppure il sistema europeo continua a vedere con sospetto il rating d'impresa, laddove negli Stati Uniti si tiene conto delle performance pregresse da un quarto di secolo circa. «C'è il timore di favoritismi e corruzione e che questi meccanismi disincentivino la formazione di un mercato unico europeo, favorendo i fornitori locali già vincitori di precedenti appalti».



IL PAPER

Past Performance and Procurement Outcomes di Francesco Decarolis (Bocconi), Giancarlo Spagnolo (Stockholm School of Economics) e Riccardo Pacini (Agenzia del Demanio)

PAOLA MARIANI Un compromesso per i futuri rapporti Ue-Regno Unito

Fino al referendum inglese del 2016, l'Unione Europea ha conosciuto solo adesioni e allargamenti. La Brexit ha innescato per la prima volta un processo inverso. Paola Mariani ha dedicato al tema del recesso dall'Unione la sua più recente attività di ricerca. Nella monografia *Lasciare l'Unione Europea: riflessioni giuridiche sul recesso nei giorni di Brexit* (Egea 2018) analizza l'uscita dall'Unione nei suoi aspetti complementari di diritto internazionale e di diritto dell'Ue per offrire un'interpretazione sistematica e originale dell'art. 50 del Trattato sull'Ue. E infatti, nel primo caso di interpretazione dell'art. 50 TUE da parte della Corte di Giustizia (Andy Wightman e a. contro Secretary of State for Exiting the European Union), l'avvocato generale Campos Sánchez-Bordona ha citato, tra vari contributi accademici internazionali, anche l'opera di Mariani a supporto della tesi accolta poi dalla Corte di ammettere la revoca unilaterale della notifica di recesso. Nell'articolo *Brexit e il sistema di soluzione delle controversie nell'accordo di recesso dall'Unione europea: quale ruolo per la Corte di giustizia?*, Mariani si concentra sul ruolo della Corte di Giustizia nella risoluzione delle controversie tra Regno Unito e Ue durante il periodo transitorio fino al 31 dicembre 2020. In un working paper con Giorgio Sacerdoti dal titolo *The Framework of Future Relations: Trade* destinato a divenire un capitolo del libro Federico Fabbrini (ed.) *The Law and Politics of Brexit* (Oxford University Press), i due studiosi si occupano dei futuri scenari economici. «Uno dei punti più delicati è l'eventuale ripristino di un hard border fra Irlanda e Irlanda del Nord. La stabilizzazione dei rapporti fra le due Irlanda è avvenuta grazie alla realizzazione del mercato comune e il suo venire meno potrebbe implicare il riaccendersi del conflitto». Il modello commerciale che regolerà i rapporti tra Ue e Regno Unito sarà un compromesso tra l'aspirazione del Regno Unito a instaurare un rapporto privilegiato con l'Unione, mantenendo le mani libere nei rapporti commerciali con il resto del mondo, e la volontà dell'Unione di preservare l'unità del mercato interno.

ANGELA PETTINICCHIO
Assistant professor
presso il Dipartimento
di accounting

PAOLA MARIANI
Professore associato
presso il Dipartimento
di studi giuridici



IL PAPER

The Framework of Future Relations: Trade di Paola Mariani e Giorgio Sacerdoti, rispettivamente professore associato e professore senior del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi

ANGELA PETTINICCHIO I Ceo stranieri fanno fruttare di più le acquisizioni

Le aziende europee con a capo un Ceo straniero sono significativamente più inclini ad effettuare acquisizioni transnazionali. Perché accade? E queste operazioni generano maggiori o minori profitti? Se lo sono domandati Antonio Marra e Angela Pettinicchio dell'Università Bocconi, con Ron Shalev (Rotman School of Management, University of Toronto). Nel paper *Home Sweet Home: CEOs Buying Firms in their Home Countries - Information Asymmetry or Home Bias* i tre analizzano i dati su fusioni e acquisizioni delle aziende quotate europee per stabilire se la nazionalità del Ceo ha un impatto sulla scelta della società target. «La letteratura sulle attività di Mergers



& Acquisitions dimostra che non sempre queste operazioni sono efficienti. A volte, anzi, si rivelano fallimentari», spiega Angela Pettinicchio. I dati analizzati spiegano che CEO stranieri rispetto all'azienda che guidano hanno l'87% in più di probabilità di effettuare acquisizioni transnazionali. La relazione è guidata dalla fortissima inclinazione dei CEO a fare operazioni di M&A con target nel proprio paese di nascita. Si potrebbe pensare che ciò avvenga a causa di una propensione irrazionale ad acquistare nel proprio paese di provenienza oppure perché i manager sfruttano un network di conoscenze e relazioni che permette loro di annullare eventuali asimmetrie informative. «La spiegazione corretta sembrerebbe quest'ultima. Le operazioni di acquisizione guidate da Ceo provenienti dal paese della società target generano nei giorni immediatamente successivi all'annuncio profitti sensibilmente superiori a quelli generati da Ceo non stranieri». Le acquisizioni sono particolarmente efficienti qualora i manager siano arrivati solo di recente nel paese in cui lavorano, un segnale del fatto che stanno effettivamente sfruttando una rete di conoscenze. Contano anche le caratteristiche istituzionali del paese in cui opera l'azienda acquisita. I risultati sono infatti ancora più forti laddove la target si trovi in un paese con scarso livello di protezione degli investitori e di trasparenza informativa.

MARIA BIANCHI Lavorando alla Commissione ha imparato a superare i confini

Inizio, crescita e superare i confini. È questo che lavorare per l'Europa alla Commissione Europea significa per me. Inizio, perché ho dato il via alla mia carriera professionale alla Commissione Europea, in un ambiente vivace, dinamico e internazionale nel cuore dell'Europa. Crescita perché, in meno di due anni, ho acquisito una conoscenza profonda di come le decisioni dell'Unione vengono prese e di come vengono preparate le posizioni della Commissione. Ho avuto l'opportunità di collaborare con colleghi ed 'esperti nazionali' provenienti da tutti gli stati membri. Sono costantemente messa alla prova da punti di vista differenti e dalla necessità di coniugare opinioni diverse in una posizione unitaria finale.

MARIA BIANCHI
Economic Analyst at the
European Commission,
Directorate-General
for Economic and
Financial Affairs
(DG ECFIN)

Superare i confini perché vivere all'estero, imparare una nuova lingua, viaggiare liberamente tra le città europee sia per lavoro che per tempo libero mi ha permesso di considerare l'Europa la mia casa, e i valori europei i miei stessi principi.

Mi sento privilegiata e onorata di far parte del progetto europeo, non solo per tutte le opportunità di crescita personale e professionale, ma anche (e soprattutto) perché sono consapevole che il fine ultimo del mio lavoro non è nient'altro che l'interesse e il benessere di tutti i cittadini europei. ■



ORESTE POLLICINO In materia di fake news meglio non seguire gli Stati Uniti

«Le metafore vanno utilizzate con cautela e consapevolezza», ammonisce **Oreste Pollicino**. Si riferisce alla possibilità che la metafora del libero mercato delle idee, che negli Stati Uniti è stata trasferita dalla dimensione economica al settore dell'informazione, possa attecchire anche in Europa. «È una cautela valida tanto più nel mondo dell'informazione online, dove il problema delle fake news è particolarmente rilevante». Professore di diritto dell'informazione, Pollicino ha fatto parte del gruppo di lavoro di esperti istituito dalla Commissione Europea per fornire consulenza sul contrasto alle fake news. In *Truth and Deception Across the Atlantic: A Roadmap of Disinformation in the US and Europe*, in corso di pubblicazione (con Elettra Bietti) su *Italian Journal of Public Law*, Pollicino propone di abbandonare l'espressione fake news e di sostituirla con disinformazione. La si distingue da tre caratteristiche: la verità fattuale; l'intento associato alla generazione e condivisione del contenuto; la rilevanza del danno causato nella sfera pubblica. Stati Uniti ed Europa hanno modi diversi per reagire alla disinformazione. «Il primo emendamento della Costituzione americana si focalizza sulla dimensione attiva. Tutela il diritto a informare e prevede maggiore tolleranza del falso poiché funzionale al libero mercato delle idee. L'articolo 10 della Convenzione europea dei diritti dell'uomo accentua la dimensione passiva e identifica la rilevanza sociale del falso, che incide sul diritto a essere informati in modo se non veritiero, almeno verificabile». Il ruolo delle piattaforme digitali diventa centrale. La Commissione si è chiesta come coinvolgerle senza effetti censori e nel 2018 ha concesso alle piattaforme la possibilità di scrivere un codice di autocondotta. «Dopo un anno, qualora non vi siano effetti positivi, è possibile un intervento che vada oltre la self regulation e quindi costituisca una normativa vincolante, ammesso che si trovi la base giuridica nei trattati europei».



PAOLA PROFETA
Professore associato
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche

ORESTE POLLICINO
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di studi giuridici



IL PAPER

Fake News, Internet and Metaphors (to be handled carefully) di Oreste Pollicino, professore ordinario presso il Dipartimento di studi giuridici dell' Bocconi

ALESSANDRO MALCHIODI I lavori di gruppo al Velodromo hanno fatto da palestra

È un grande onore, ed il coronamento di una vocazione che ho coltivato in Bocconi. Mi basta chiudere gli occhi per trovarvi assonanze: la necessità di riconciliare punti di vista diversi, coi tanti lavori di gruppo al Velodromo a fare da palestra; il dialogo tra teoria, nel ricordo del timore quasi reverenziale degli uffici dei professori, e pratica della formulazione delle politiche pubbliche, che ahimè non è materia da libro di testo, ma deve comprendere le analisi per potersene alimentare; la proficua tensione tra prospettive europee e nazionali, simile

ALESSANDRO MALCHIODI
Policy Officer, European
Commission



PAOLA PROFETA Voto a maggioranza nelle questioni fiscali: perché si deve

Pierre Moscovici, Commissario Ue per gli affari economici e finanziari, la fiscalità e le dogane, ha recentemente proposto di modificare le norme decisionali dell'Unione Europea in materia fiscale, passando dall'attuale sistema dell'unanimità a una maggioranza qualificata. La sua proposta ha aperto un ampio dibattito: da un lato, l'unanimità garantisce la sovranità nazionale sulle questioni fiscali, che è considerata una priorità assoluta per molti paesi dell'Ue, dall'altro cambiare la regola dell'unanimità è un punto di partenza necessario se vogliamo una maggiore integrazione europea delle politiche fiscali.

Paola Profeta (Dipartimento di scienze politiche e sociali) ha recentemente discusso la proposta, di fronte allo stesso Moscovici, presentando una relazione a un workshop di Bruegel.

«In realtà», ha detto Profeta, «l'unanimità è difficile». Sappiamo dalla teoria delle scelte pubbliche quanto sia difficile ottenere l'unanimità dall'aggregazione di preferenze eterogenee. E i paesi dell'Ue sono davvero eterogenei rispetto a diversi elementi, che influenzano non solo le decisioni fiscali ma più in generale la loro visione sul ruolo e sulle dimensioni del governo - nazionale e sovranazionale - come il livello di sviluppo economico, le istituzioni politiche, le dimensioni del paese, l'apertura e la specializzazione. I paesi si differenziano anche in base al loro strumento fiscale preferito a livello nazionale: l'imposta sul reddito delle società è una piccola quota di bilancio in alcuni paesi, grande in altri. Pertanto, il passaggio al voto a maggioranza qualificata introduce la possibilità di raggiungere un accordo e amplia lo spazio di potenziali azioni. Inoltre, il voto a maggioranza qualificata è già utilizzato in oltre l'80% delle procedure legislative!

La maggior parte degli esperti considera auspicabile un maggiore coordinamento fiscale: per evitare l'erosione della base fiscale e il trasferimento degli utili, per combattere l'evasione e gli abusi fiscali, per introdurre un contesto fiscale a livello Ue e una digital tax. Il caso di Apple è stato deciso dalle autorità antitrust dell'Ue come procedura per gli aiuti di Stato, perché «l'Irlanda ha concesso ad Apple agevolazioni fiscali illegali». Con una politica fiscale integrata ci potrebbero essere strumenti per prevenire fenomeni di questo genere.



CHIARA LANDOLFO Dialogare coi giovani per fare in modo che esercitino il diritto di voto

Da laureata Clapi, lavorare per l'Unione Europea rappresenta uno degli sbocchi naturali del mio percorso di studi. Ho scelto di trasferirmi a Bruxelles nel 2010 grazie al programma di tirocini Schuman del Parlamento Europeo.

Qui ho dato inizio alla mia esperienza professionale all'interno degli uffici amministrativi della Direzione comunicazione del Parlamento, dove tutt'ora lavoro occupandomi di controllo interno e gestione delle risorse. Lavorare per l'Europa significa per me contribuire ad un'amministrazione efficiente, mettendo al servizio delle istituzioni europee le competenze acquisite in Bocconi in termini di efficacia dei pro-

CHIARA LANDOLFO
Advisor to the director,
European Parliament



cessi, orientamento al risultato e accountability. Significa anche rappresentare il mio paese oltre i confini nazionali in un'ottica di qualità ed eccellenza, applicando rigorose metodologie di analisi e gestione della performance per comunicare attivamente sui risultati concreti ottenuti dal Parlamento europeo.

Infine lavorare per l'Ue significa avere un contatto diretto con i cittadini europei, in particolare con i giovani, al fine di informarli e sensibilizzarli sul perché sia cruciale esercitare il proprio diritto di voto alle prossime elezioni europee del 23-26 Maggio. ■

GRAZIELLA ROMEO L'identità comune può derivare dalla tutela dei diritti

Il riconoscimento di diritti fondamentali può giocare un ruolo importante nel processo di integrazione europea. Lo afferma **Graziella Romeo** nel paper *Building Integration Through the Bill of Rights? The EU at the Mirror* apparso sul *Georgia Journal of International and Comparative Law*. «Il pessimismo che circonda il processo di integrazione deriva dalla convinzione che non sia possibile creare una forma statale europea a causa della diversità fra gli Stati membri. Questa teoria dà per scontato che altrove il processo sia stato fluido e naturale. E invece anche gli Stati Uniti, che consideriamo un'esperienza federale di successo, hanno avuto una storia travagliata di sintesi delle culture dei singoli stati impegnati a preservare la propria identità». È stato il riconoscimento di diritti fondamentali, in un processo che va dal centro (la federazione) alle periferie (i singoli stati), a contribuire in modo determinante alla creazione e al rafforzamento di un'identità nazionale. Qualcosa di simile può accadere in Europa. «Ci sono resistenze di natura politica che non possono essere superate da dinamiche di integrazione giuridica», spiega Romeo. «Ma è altrettanto vero che alcuni diritti, per esempio la libertà di contrarre matrimonio o la tutela dei dati personali, si trasformano in potenti creatori di identità quando sono le istituzioni centrali ad assicurare il loro esercizio». È un processo che ha a che fare con due dinamiche. La prima è la federalizzazione, che prevede una crescente integrazione fra i livelli di governo degli stati e dell'Unione. La seconda è la costituzionalizzazione, vale a dire il processo che porta le norme costituzionali a occupare tutti gli spazi dell'ordinamento e quindi tanto il rapporto fra cittadino e stato, quanto quello fra cittadini. «Quest'ultimo è un punto su cui l'Unione Europea ha fatto passi avanti significativi. Il processo di integrazione non va dato per morto».



IL PAPER

The IT Revolution and Southern Europe's Two Lost Decades di Fabiano Schivardi (Luiss) e Tom Schmitz (assistant professor della Bocconi)

TOM SCHMITZ
Assistant professor
presso il Dipartimento
di economia

TOM SCHMITZ Non è con i computer che si riequilibra la produttività

Sovvenzionare l'adozione di tecnologie informatiche non colmerà il gap di produttività che separa l'Europa meridionale da quella settentrionale. Anzi, potrebbe provocare un'ulteriore riduzione della produttività nel Sud Europa. «Incoraggerebbe le imprese improduttive a dotarsi di tecnologie più sofisticate. Sarebbe uno spreco di risorse. Il basso tasso di adozione di It non è il problema, ma un sintomo». **Tom Schmitz** ha affrontato l'argomento con Fabiano Schivardi in *The IT Revolution and Southern Europe's Two Lost Decades*. I due hanno studiato le cause della minore crescita della produttività in Italia, Spagna e Portogallo rispetto a Germania e Stati Uniti. «La letteratura si è occupata in passato del ruolo delle pratiche di management e dell'adozione di It, ma sempre a livello aziendale. Noi abbiamo adottato un approccio macroeconomico». L'analisi ha dimostrato che oltre un terzo del divario di produttività fra i paesi del Nord e del Sud Europa è causato da pratiche manageriali inefficienti. Gli autori hanno individuato tre cause del gap. «Il più ovvio è l'effetto diretto che queste pratiche di management hanno sulla riduzione degli incrementi di produttività derivanti dall'It. Il secondo è indiretto: l'It incrementa l'importanza delle pratiche di management, rendendo ancora più rilevanti le inefficienze». C'è poi il tema immigrazione. Gli aumenti salariali provocati dall'adozione di It nel Nord Europa hanno incentivato l'emigrazione di lavoratori qualificati dal Sud. «Possiamo solo ipotizzare gli interventi che i policy maker potrebbero attuare», dice prudentemente Schmitz. I governanti potrebbero, ad esempio, promuovere travasi di conoscenza dalle multinazionali provenienti da paesi con migliori pratiche di management. Un sistema giudiziario in grado di risolvere velocemente i conflitti fra dirigenti esterni e proprietà familiare metterebbe queste ultime nella posizione di decentralizzare e delegare funzioni a manager più efficienti.



GRAZIELLA ROMEO
Assistant professor
presso il Dipartimento
di studi giuridici



Quando l'opera mette in sc

Genere musicale maggiormente diffuso nell'Ottocento, tanto da trasformarsi in vero medium, il teatro dell'opera è un perfetto caso di studio giuridico. Come dimostrano La Sonnambula di Bellini e l'anello di fidanzamento regalato da Elvino ad Amina

di Filippo Annunziata @

Ne *La Sonnambula* di Vincenzo Bellini e Felice Romani (prima rappresentazione, Milano, 1831) - una delle opere di maggior successo e diffusione - i due protagonisti (Elvino e Amina) si apprestano a celebrare le nozze. Secondo le regole vigenti all'epoca, i fidanzati stipulano il contratto nuziale davanti al notaio; il matrimonio religioso verrà celebrato la mattina successiva. Durante la notte, Amina, sonnambula, vaga per il paese, e si risveglia nella camera da letto del Conte Rodolfo, che era lì di passaggio. Lo scandalo è enorme: Amina, confusa, tenta di difendersi, ma c'è poco da fare: Elvino, in preda all'ira, le strappa l'anello di fidanzamento. Le cose, alla fine si chiariscono, ma la vicenda pone questioni giuridiche complesse: è lecito pretendere la restituzione dell'anello di fidanzamento, in caso di rottura della promessa nuziale? Qual era la regola che si applicava, all'epoca, e quali sono, oggi, quelle che si applicherebbero? Quali schemi comportamentali, e antropologici, riflettevano quelle regole?

Il teatro d'opera è stato uno dei prodotti culturali di maggior spicco e diffusione internazionale del nostro paese: la lunga, grande stagione dell'opera italiana, che copre tutto il Settecento e giunge sino al tardo Ottocento, segna l'apogeo di



FILIPPO ANNUNZIATA
Professore associato
presso il Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi

un medium che, nel contesto europeo, ha davvero pochi rivali, in termini di diffusione, circolazione, imitazione, e transmutazione. Terreno naturale degli studi musicologici, l'opera è un fenomeno sfaccettato (oggi, diremmo, multimediale) che ben si presta, però, ad essere studiato ed analizzato da molteplici punti di vista, anche quello giuridico. Lo studio di questioni quali quelle evocate ne *La sonnambula*, in una prospettiva storico-comparatistica, può sortire risultati interessantissimi per il giurista, per il musicologo, per lo storico, per lo studioso di antropologia culturale, ecc.



IL LIBRO

In **Law and Opera** (Springer, 2018), Filippo Annunziata e Giorgio Fabio Colombo esplorano le varie connessioni tra diritto e opera, ancora ampiamente trascurate, fornendo una risorsa completa, multinazionale e multidisciplinare (con approcci di giuristi, filosofi, musicologi, storici) sull'argomento.

Filippo Annunziata
Giorgio Fabio Colombo - Editors

**Law and
Opera**

Springer

ena il diritto

Ma questo è soltanto uno dei molti, possibili contatti tra opera e diritto, ossia di un'analisi che si ispiri al più ampio modello degli studi di Law and humanities (Law and opera). Altri approcci sono, infatti, possibili: per esempio, quelli che guardano alle regole che hanno sorretto, nel tempo, i meccanismi istituzionali e produttivi del teatro: un approccio, insomma di Law on opera, che può spingersi sino agli impatti della recente evoluzione tecnologica, che consentono la riproduzione e la diffusione dell'opera secondo tecniche non tradizionali, ivi incluso, naturalmente Internet, o lo streaming

a distanza (modificando radicalmente il momento della fruizione dell'opera, con profonde ricadute estetiche). L'indagine può anche toccare questioni che sconfinano in altri settori, come per esempio quello filosofico, sociologico, politico, psicologico (Law around opera): si pensi, per esempio, alla condizione femminile nell'Ottocento, e a come essa viene rappresentata nei coevi lavori del teatro d'opera. Vi possono rientrare anche le questioni che attengono al diritto d'autore, o alla censura: due forze potentissime nell'influenziare l'evoluzione del teatro d'opera e la sua circolazione. Per tornare a *La sonnambula*, il diritto ci insegna che la donazione dell'anello è revocabile, se il matrimonio non si perfeziona. Cambiano, però, in funzione degli ordinamenti di riferimento, regole e schemi: a volte si richiede che il donante non abbia colpa nell'aver mandato a monte il matrimonio (ABGB austriaco, 1811); in altri casi (Code Napoléon francese, 1804), la colpa non rileva. Talvolta (art. 80, Codice civile italiano), la revoca è possibile soltanto entro un anno dalla donazione. Insomma, tra fidanzati le cose si possono complicare, ma l'importante è, come sempre, il lieto fine che, ne *La sonnambula*, è assicurato. ■



IL LIBRO

In **Contracts, Wills, Marriages and Rings** (SilvanaEditoriale, 2017) Filippo Annunziata spiega come l'opera, per la sua intrinseca natura multimediale (testo, musica, scenografia, balletto, rappresentazione), si presta ad analisi di natura interdisciplinare, anche su argomenti giuridici.



Accountant, chi è costui? Non chiamatelo Fantozzi

Gli stereotipi, seppur distorti come nel caso del ragioniere Ugo, servono come guida nelle interazioni sociali. Uno studio Bocconi mette però in luce le reali percezioni e caratteristiche

di Ariela Caglio e Mara Cameran @

Chi è costui? È domanda che, nell'ottavo capitolo dei *Promessi Sposi*, don Abbondio si pone a proposito del filosofo greco Carneade. Noi, invece, ce la siamo posta con riferimento all'accountant, una figura professionale rispetto alla quale esistono immagini, opinioni e percezioni contrastanti.

In tanti si ricordano di Fantozzi Ragioniere Ugo, che ha incarnato la quintessenza della goffaggine e delle disgrazie dell'impiegato medio diventando in Italia lo stereotipo dell'accountant. Uno stereotipo può essere definito come una raccolta di caratteristiche (legate all'aspetto, alla personalità, alle competenze, ecc.) che hanno lo scopo di descrivere i membri di un gruppo. Le semplificazioni caratteristiche degli stereotipi servono per far fronte alla nostra limitata capacità di elaborare dati complessi. Gli stereotipi portano ordine nel nostro ambiente sociale, da un lato abolendo la varietà individuale e, dall'altro, rendendo possibile fare delle inferenze nei confronti di persone sulle quali non si hanno informazioni. Gli stereotipi servono, quindi, come guida per l'interazione sociale anche quando sono distorti. Essi sono parte della conoscenza collettiva della società.

Partendo da queste premesse, in un articolo scritto insieme a Jane Klobas dal titolo *What is an Accountant? An Investigation of Images*, in corso di pubblicazione sulla *European Accounting Review*, abbiamo indagato le percezioni di diversi gruppi, inclusi gli accountant stessi. L'indagine ha coinvolto circa 1.800 rispondenti tra stu-



ARIELA CAGLIO
Professore associato
presso il Dipartimento
di accounting
della Bocconi



MARA CAMERAN
Ricercatrice presso
il Dipartimento
di accounting
della Bocconi

denti di discipline economiche e non, neo-assunti e persone che lavorano da non più di 2 anni come accountant. Il questionario utilizzato includeva domande sulle caratteristiche personali e fisiche (come, per esempio, l'accountant è timido, è noioso, è trendy), sulle competenze associate alla professione (per esempio il lavoro dell'accountant richiede competenze IT, leadership, abilità di problem-solving) e sui risultati professionali (per esempio l'accountant gode di prestigio, guadagna molto). I rispondenti dovevano esprimere il proprio accordo o disaccordo in merito.

I risultati evidenziano tre distinte percezioni. Quella prevalente (36% dei rispondenti) mostra un professionista moderno, al passo con i tempi e che, nonostante gli scandali che a più riprese hanno interessato la professione, presenta standard di integrità professionale assai elevati. La seconda (34% del campione) è simile a quella tradizionale del ragioniere: lavoro noioso, aspetto fisico di chi lo esercita non attraente, ma soggetti affidabili e capaci. Infine, per il 30% l'accountant e la relativa professione non presentano elementi connotanti né positivi né negativi, con l'unica eccezione della professionalità, ritenuta elevata in tutte e tre le percezioni rilevate. Le caratteristiche dei rispondenti sono importanti: maggiore è la distanza dalla professione (come studenti di facoltà non economiche), meno è attraente la percezione, che invece è assai positiva per chi, pur non rientrando nel novero degli accountant, li conosce di persona. Anche la fonte che ha determinato la percezione è rilevante: coloro che si basano sulle informazioni che hanno ricevuto dai mass media hanno un'immagine meno positiva.

Infine, la nostra indagine mostra che la percezione che gli accountant hanno di loro stessi cambia nel tempo: se i neo-assunti hanno una immagine assai positiva su tutti i fronti, chi ha più esperienza mostra una sorta di disillusione per quanto riguarda la caratteristica della professionalità. Starà alle nuove generazioni cambiare questa percezione, grazie al loro operato, continuando ad investire in abilità chiave quali la capacità organizzativa, la diligenza professionale e le conoscenze tecniche. ■

IL CORSO

Al via l'8 novembre 2019 il programma part-time in Amministrazione, finanza e controllo di SDA Bocconi. Il corso offre una panoramica a 360° dei metodi e degli strumenti tipici della funzione.



IL PAPER

What is an Accountant? An Investigation of Images
di Ariela Caglio e Mara Cameran (Università Bocconi), Jane Klobas (Murdoch University, Australia)



La scalata verso il consenso

I vantaggi, e gli svantaggi, dei team che gestiscono situazioni complesse e con una leadership che punta alla condivisione. Ma per raggiungere l'obiettivo occorre prepararsi

di Massimo Magni @

In una recente intervista Nina Tandon, Ceo of EpiBone, ha descritto le nuove frontiere della ricostruzione ossea: «Prendiamo due cose dal paziente. In primo luogo facciamo una radiografia tridimensionale, e in secondo luogo preleviamo un campione di tessuto dal paziente in modo da poterne estrarre delle cellule. Questo ci consente di utilizzare le cellule per costruire un nuovo tessuto osseo sulla base dei dati della radiografia 3D. Dopo 3 settimane abbiamo un osso pronto per essere trapiantato nel corpo del paziente». Questo esempio mette in luce come problemi complessi richiedano l'integrazione di diverse competenze per ottenere soluzioni innovative. Quando EpiBone deve affrontare sfide complesse, come la ricostruzione ossea, vengono costituiti team di esperti con background molto differenziati: scienziati, ingegneri, medici e imprenditori che sono chiamati a mettere a fattor comune le proprie conoscenze per prendere decisioni efficaci a beneficio del team.

Contesti come quello di EpiBone richiedono sempre più la presenza di uno stile di leadership orientato alla delega e all'in-



MASSIMO MAGNI
Professore associato
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia



clusione, che consenta quindi l'attivazione di processi decisionali basati sul consenso tra i membri del team. Una decisione basata sul consenso non costituisce la migliore idea per tutti i membri del team, ma è una soluzione verso cui tutti i membri decidono di impegnarsi per poterla implementare. La spinta verso questo tipo di modelli decisionali denota sicuramente una serie di vantaggi, quali lo sviluppo di senso di appartenenza dei membri, la presenza di soluzioni più innovative, e l'attivazione di un processo di apprendimento continuo da parte dei membri del gruppo. Sfortunatamente, tali vantaggi molto spesso non si verificano poiché i membri del team sono esposti a situazioni a elevata complessità e che necessitano consenso, ma non sono ancora preparati a gestire contesti in cui è necessario gestire la forte interdipendenza tra i membri del gruppo.

In particolare, i team che vogliono essere efficaci nel prendere decisioni fondate sul consenso in contesti a elevata complessità devono prestare particolare attenzione a due aspetti. In primo luogo i membri del team devono essere consapevoli che processi decisionali basati sul consenso richiedono tendenzialmente più tempo per poter generare soluzioni innovative e per massimizzare il potenziale derivante dalla condivisione di conoscenze e prospettive differenti. Spesso capita di sentire affermazioni di questo genere: «Noi decidiamo sempre basandoci sul consenso, io [capo] esprimo la mia opinione, poi i miei collaboratori esprimono le proprie opinioni e siamo così bravi che in poco tempo riusciamo a raggiungere una decisione che si basa sul consenso». Nella maggior parte dei casi come quello descritto la soluzione identificata attraverso «il consenso di team» è molto simile alla opinione iniziale del capo, mettendo in evidenza un falso consenso. Il secondo aspetto che i team devono presidiare riguarda la capacità di gestire in modo efficace il conflitto. Infatti, i team che non sono in grado di gestire conflitti in situazioni a forte interazione tendono a polarizzarsi lungo due estremi: da un lato evitano qualsiasi tipo di conflitto (inibendo quindi il confronto), dall'altro possono portare il conflitto a un livello tale che il confronto non è più sull'oggetto, ma diventa un conflitto interpersonale che non solo porta a inefficacia decisionale, ma molto spesso porta a fratture all'interno del gruppo.

La spinta derivante dalla complessità ambientale spinge quindi i leader e i team verso modelli decisionali più efficaci nel generare innovazione, ma è opportuno che i manager e le organizzazioni siano in grado di preparare gli individui ad affrontare in modo efficace la complessità ambientale e le sfide ad essa legate. ■

Melting pot e valori

La ricetta per gestire la crescita

Henry Sichel, alumnus Bocconi e fondatore di Caffèina, spiega come una startup della digital economy diventando impresa affronta il tema dei team e delle risorse umane

di Emanuele Elli @

La crescita repentina delle aziende è uno dei tratti distintivi della digital economy. Basta un'idea valida che prenda forma e una startup può acquisire sostanza anche in tempi rapidissimi, tanto da costringere gli imprenditori debuttanti a un corso accelerato di gestione aziendale sul campo. Conservare un'armonia pur nella crescita dimensionale, ingaggiando la quantità e la qualità di risorse umane corrette, è dunque un fattore strategico indispensabile per fare di una piccola impresa una vera azienda. Lo sa bene Henry Sichel, imprenditore poco più che trentenne, laureato in Bocconi, fondatore nel 2011, insieme a due compagni di studi, dell'agenzia creativa Caffèina, una realtà spesso citata come manifesto delle startup a crescita esponenziale, presenza stabile da tre anni nella classifica dal FT1000 del *Financial Times* e oggi divenuta una Spa con tre sedi (Parma, Milano e Roma) e 120 dipendenti, 15 dei quali assunti nei primi tre mesi di quest'anno.

→ *Pensando al vostro passato da startup, quali sono le leve sulle quali avete agito per attirare le risorse migliori quando ancora non avevate né storia, né portfolio, né brand...?*

In realtà il processo di recruiting non è cambiato molto, abbiamo voluto parlare da subito di valori, più che di ruoli o di inquadramenti. Allora come oggi cerchiamo di unire persone orientate a un percorso di affermazione, con voglia di cambiamento e capacità di affrontare le sfide. Con loro abbiamo stretto un patto, che ha

vincolato anche noi a restare fedeli a questi valori e a realizzarli nel business e nella società. Il capitale umano di Caffèina è gestito e cresce seguendo soprattutto due principi: fare in modo che le persone si sentano parte di qualcosa di più grande, e che il loro percorso di carriera sia chiaro, con feedback continui e costanti da entrambe le parti.

→ *Quello delle agenzie è un settore con un frequente turnover e nel quale il valore aggiunto della creatività delle singole persone è significativo. Come si può gestire l'uscita di risorse importanti e, apparentemente, insostituibili?*

In effetti nel nostro ramo il mercato è competitivo, dinamico, effervescente. Noi abbiamo cercato sempre di sottolineare la nostra diversità, ovvero la volontà di unire la flessibilità, l'ambiente e la propensione al cambiamento tipica dell'agenzia, con l'organizzazione e l'approccio al cliente tipico dell'azienda. Quando una persona importante per l'azienda decide di lasciarla è importante innanzitutto assicurarsi che questo non avvenga per disaffezione ma come momento di un reciproco percorso e che dunque possa essere gestito un passaggio di consegne, per vie interne o esterne, il meno traumatico possibile.

→ *Anche l'arrivo di una risorsa dall'esterno, magari in posizione apicale, può essere motivo di discontinuità. Come fare perché un nuovo ingresso non incida sulle aspettative e sulle motivazioni delle risorse interne?*

Chi viene selezionato per assumere una posizione di vertice è scelto non solo per le sue competenze tecniche ma per le sue capacità manageriali, ovvero di gestire i team e le persone. Se si dimostra in grado di farlo, le risorse interne saranno solo

HENRY SICHEL

Nato a Parma 31 anni fa, dopo gli studi in Bocconi e le prime esperienze professionali in giro per l'Europa Henry Sichel ha voluto tornare nella sua città per prendere in mano le redini di Caffèina, la omnichannel agency fondata qualche anno prima con gli amici e compagni di studi Tiziano Tassi e Antonio Morella e della quale oggi è general manager e responsabile corporate, governance e HR.

più felici perché lavoreranno meglio, con obiettivi più chiari e ne beneficeranno tutti. Il ruolo dell'azienda in questo frangente è dare a tutti gli stimoli giusti, selezionando il management e al contempo chiarendo con i team che l'ingresso di un esterno non è un freno alla loro crescita ma, al contrario, un catalizzatore che fa sbocciare i talenti.

→ *Le agenzie sono spesso realtà che attingono a piene mani a forme di lavoro temporaneo, consulenze, contratti flessibili. Voi invece procedete nella crescita per assunzioni. Quanto conta e quanto costa per un'impresa emergente stabilizzare il lavoro?*

Qui torniamo al dna da azienda che ci siamo voluti dare fin dalla nostra fondazione. La precarietà non si concilia con l'idea di impresa, di vita e di carriera che vogliamo comunicare anche al nostro interno. Non è possibile costruire nulla se non c'è un tessuto stabile. Il costo del lavoro è una voce importante per tutte le imprese, per quelle piccole lo è ancora di più, ma io preferisco vederlo come un patrimonio, la popolazione aziendale racchiude tutte le nostre potenzialità. È compito del management fare in modo che queste potenzialità si scarichino a terra su progetti che cambiano lo status quo, che incidono su realtà dei clienti, che siano leader o dreamer di mercato.

→ *Agenzia giovane, mercato dinamico... quindi c'è spazio solo per i giovani? Quando è il caso di scegliere invece l'esperienza di una persona più matura?*

L'età media in Caffèina è di 30 anni, dunque bassa ma non bassissima come quella tipica delle startup. Rientriamo, personalmente e come azienda, nel profilo dei millennials. Dal mio punto di vista credo che in un percorso di crescita debbano essere per forza ben accolte anche figure professionali che portano esperienza e background. Nel nostro settore più che in altri perché, paradossalmente, oggi il successo di un'agenzia omnichannel è nella capacità di proporre progetti integrati, non nati per forza digitali, ma nei quali si sommano diverse competenze. È un melting pot che arricchisce, e anche questo è un passaggio importante nel coniugare il bello e il buono di un'agenzia con quello di un'impresa. ■



Bocconi

**LA TUA FIRMA
PUÒ SCRIVERE
UN FUTURO.**

5x1000

**AIUTA GLI STUDENTI
MERITEVOLI
A COSTRUIRE IL PROPRIO.**

**DAI IL TUO 5X1000
ALLA BOCCONI.**

C.F. 80024610158

Si chiama Agile ed è un approccio che supporta le organizzazioni nel rispondere al cambiamento, adattarsi al mercato e soddisfare le esigenze dei clienti. Dato che è indubbio che gli ambienti di business siano diventati meno predicibili, l'approccio agile fa sempre più parte delle strategie evolutive di molte aziende.

L'Agile suggerisce di operare attraverso iterazioni, finalizzate alla consegna di risultati di valore per i clienti, in modo che essi possano valutarli e fornire ulteriori elementi per il completamento e il miglioramento dell'output. In questa logica, il cliente diviene particolarmente presente, in quanto fornisce feedback rapidi e veritieri, utilizzati di volta in volta come input dei cicli di lavoro. Ulteriore aspetto rilevante è la centralità del team di lavoro come soggetto che genera risultati tangibili sul mercato, e che necessita di essere adeguatamente supportato perché possa svolgere al meglio le proprie attività.

L'approccio agile si è diffuso rapidamente nel-



LORENZO DIAFERIA
Junior fellow
di SDA Bocconi



MARCO SAMPINETRO
SDA Bocconi associate
professor of practice

l'ambito dei progetti IT ma ha gradualmente allargato il proprio campo di applicazione ad altri tipi di progetti e a processi complessi. Con la sua diffusione si è però compreso come i vari framework che ne spiegano il funzionamento rappresentino solo la punta dell'iceberg. I suoi impatti organizzativi si sono rivelati infatti più elevati di quanto molti pensassero. Al fine di gestire al meglio tali impatti, il supporto dell'Hr department diviene fondamentale. L'Hr, infatti, mentre può rimanere quasi spettatore dell'Agile quando esso viene applicato saltuariamente o su una piccolissima popolazione aziendale, diventa protagonista del cambiamento laddove l'Agile adoption si fa più ampia.

Per comprendere come l'Hr possa supportare tali trasformazioni, è stata condotta una ricerca che ha coinvolto oltre 230 professionisti. Ciò che è emerso è come l'Agile impatti su tutte le aree presidiate dall'Hr: recruiting, learning&development e valutazione della performance. Nello specifico, sono state censite e analizzate 36 prassi di Agile

La spinta agile al cambiame

Diffusosi inizialmente in ambito IT, questo approccio è finalizzato a ottenere risultati e performance di valore per i clienti. Ma per la sua implementazione è cruciale il ruolo delle risorse umane. A cui però manca ancora la giusta esperienza

di Marco Sampietro e Lorenzo Diaferia @

Hr. Per citare alcuni esempi, la centralità del team unita alla sua vicinanza al cliente suggerisce all'Hr di lasciare massima libertà ai team member nella definizione dei propri percorsi formativi oppure di coinvolgere direttamente i membri dei gruppi di lavoro nelle attività di recruiting e, in logica di miglioramento e adattamento, di fornire feedback quasi continui circa le performance dei collaboratori.

I dati mostrano un livello di adozione delle Agile Hr practices molto eterogeneo tra le tipologie di organizzazioni analizzate, mentre maggiore appare il consenso circa la centralità di tali prassi. Per esempio, oltre il 76% dei rispondenti giudica di fondamentale importanza che le Agile organization investano nell'affinare le capacità di coaching dei propri manager, risultato coerente col fatto che il loro ruolo è fortemente impattato dall'Agile, visto che ad essi viene richiesto di focalizzarsi meno su attività di coordinamento e sempre più sullo sviluppo delle persone. Lo studio suggerisce inoltre



IL CORSO

Agile management: da esperimento limitato a progetti-pioniere ad approccio strategico per organizzare e gestire funzioni e aziende. Il tema è affrontato in un corso di SDA Bocconi con partenza il 10 giugno.

come per gli Hr department investire sull'Agile sia una mossa sensata e dai ritorni interessanti. Una maggiore presenza di Agile Hr practices si accompagna infatti a valutazioni positive dei collaboratori circa la capacità dell'Hr di supportare il business.

Se l'importanza delle risorse umane nell'Agile non è quindi in discussione, le sfide da affrontare rimangono tuttavia molte. Infatti, se da un lato l'Hr deve supportare il business nella transizione, dall'altro è anche direttamente impattato dal cambiamento. Non a caso, il 46% dei professionisti Hr considera la mancanza di esperienza diretta nel lavorare con approcci agili l'ostacolo principale alla capacità di supportare tali trasformazioni. ■

nto per puntare al mercato





BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Maurizio Asti** (laureato in Economia politica nel 1999) è stato nominato human resource manager per la regione Europa Sud Orientale di 3M. Asti è in 3M dal 2002.

✓ **Luigi La Loggia** (laureato in Economia aziendale nel 2003) è stato nominato senior manager-client advisory per l'Italia di Link Asset Services.

✓ **Antonio Merlo** (laureato Des nel 1987) è stato nominato Dean della NYU's Faculty of Arts and Science.

✓ **Alberto Salvia** (laureato in Economia aziendale nel 1992) è il nuovo amministratore delegato di Danone spa. È in Danone dal 2000.

✓ **Maurizio David Sberna** (Scienze giuridiche nel 2005) è il nuovo capo della funzione Communications & government relations del Gruppo Basf in Italia. È in Basf dal 2016.

Una Reunion perché l'Mba no

Le date sono fissate, il 15 e il 16 giugno, così come il programma, con sessioni su marketing, organizzazione e finanza, uno speech dell'esploratore **Alex Bellini** e varie attività di svago: Bocconi Alumni Community e SDA Bocconi si preparano all'ottava edizione della **Mba Reunion**, l'evento che chiama a raccolta per due giorni di formazione e networking gli alumni dei vari Mba. Quest'anno sono 24 le classi partecipanti. E ad ascoltare le parole degli alumni coinvolti, se c'è una cosa che non si dimentica è proprio un Mba, per l'intensità dell'esperienza e del legame che si crea con i compagni. «I partecipanti sono persone con la tripla A: coltivano un'aspirazione al cambiamento,

un'ambizione all'eccellenza e una forte awareness (consapevolezza) dell'importanza di ciò che avviene fuori dalle aziende», commenta **Francesco Daveri**, direttore dell'Mba full-time.

Abbiamo deciso di rievocare l'atmosfera di quei mesi concitati con alcuni di loro.

→ **Con che spirito si affronta questa esperienza?**



FABIO MARCHITTI, Em

baw 3 (on campus): «Lo spirito è quello di un salto con

il paracadute a occhi bendati, questo perché, almeno personalmente, non sapevo esattamente a cosa sarei andato incontro. Di due cose però ero

certo, che gli stimoli sarebbero stati molteplici e profondi e che il paracadute si si sarebbe aperto».

→ **Quali sono le sfide principali che deve affrontare chi decide di frequentare un Mba?**



MANUELA VALLECCHI, Mba 14

(1989): «È stata una serie di coinciden-

ze, di sliding doors. Avevo fatto application per master sia in Europa che negli Usa, ma appena ho saputo di essere stata presa dalla SDA e, contestualmente, di aver vinto una borsa di studio, la scelta era fatta! Ed è stata una scelta che rifarei, tanto che quan-



on si dimentica mai

fundraising news IL 5 PER MILLE AGLI STUDENTI

Più di un milione di euro raccolti dal 2006 al 2017 grazie alle donazioni 5 per mille di individui e Alumni alla Bocconi, fondi [destinati in questi anni a diversi progetti di sostegno agli studenti](#). Tra i molti che hanno sostenuto l'Università in questa forma, anche **Fabio Lombardi**, 43enne diplomato Embas alla SDA Bocconi School of Management nel 2015 (di cui è anche class leader) e alla guida del Topic Finance e real estate della Bocconi Alumni Community. «Sono diversi anni che ho scelto di devolvere il 5 per mille all'Università e, parlando spesso di fundraising nelle nostre attività nella community, mi viene naturale



farlo», racconta Lombardi, che oggi ricopre la posizione di cfo di Copernico. «Sostenere lo studio e la ricerca universitaria sono di utilità per tutta la comunità, non solo per la nostra community Bocconi», continua l'alumnus. «Dare la possibilità anche a chi non potrebbe permetterselo di formarsi attraverso gli strumenti, le logiche e i valori del nostro ateneo è sicuramente una cosa su cui tutti dobbiamo puntare».

do mia figlia mi ha chiesto consiglio su dove iscriversi, le ho suggerito di fare domanda per la Bocconi. E qui si è lau-

reata alla triennale».

→ **Perché ha scelto l'Mba di SDA Bocconi?**



DOMENICO FAZIO, Embas 13 (2015): «Dopo una lunga esperienza come portfolio manager in banche private e family office all'estero, in previsione di una evoluzione in wealth manager capace di gestire la complessità dei patrimoni di privati e istituzioni, avevo bisogno di ampliare enormemente il bacino delle mie competenze andando oltre quelle acquisite sul campo riguardo i mercati finanziari».

→ **Qual è l'insegnamento che ancora si porta dentro?**



GIANPAOLO FASCINA, Mba 9 (1984): «È quello che poi mi ha sempre accompagnato nella vita, ossia 'vedere globale e agire locale'».

→ **L'Mba ha rappresentato una svolta per la sua carriera?**



MICHAEL GEISLER, Gemba 6 (2014): «Direi che il master ti fa raggiungere un livello superiore: io, ad esempio, ho ottenuto la capacità di connettere meglio i vari elementi chiave all'interno della mia azienda e di guardare all'azienda stessa da una diversa prospettiva. Questo mi ha messo in una posizione di vantaggio».

→ **Tre cose che ha apprezzato del corso?**



ALEXANDER ENGLISH, Mba 41 (2016): «Quel periodo mi è rimasto impresso e spero un giorno di tornare a vivere in Italia, amavo Milano. Ho apprezzato il fatto di conoscere

persone di ogni tipo tra i compagni e i docenti e di esplorare varie strade per una nuova carriera. Soprattutto, mi ha permesso di entrare in contatto con una rete di alumni a San Francisco, dove adesso vivo: persone interessanti e che mi ricordano anche la mia vita in Italia».

→ **Aiutano le attività fuori dall'aula, come gli study tour o le visite aziendali?**



STEFANO ZAGNONI, Mba 29 (2004): «Molto, perché contribuiscono ad accorciare la distanza tra azienda e Mba e ad aprirsi a nuove opportunità».

→ **Che consiglio darebbe a chi oggi sta per cominciare?**



VITTORIA VILLA, Gemba 8 (2017): «State per iniziare una delle avventure più belle della vostra vita. Vivetela appieno, approfittando di ogni opportunità sia in classe, sia per vivere la comunità Bocconi e connettervi con i vostri compagni. Qualunque sia il percorso che sceglierete durante e dopo l'Mba, sarete proiettati in una nuova eccitante dimensione. Non ponete limiti ad esprimere il vostro potenziale».

→ **Ha mantenuto i contatti con i colleghi?**



ANITA LOMBARDI, Embas 8 (2009): «La nostra classe è tuttora un carnevale di anime e cervelli, siamo molto uniti. Ho costruito amicizie solide, amore, supporto, condivisione di conoscenze, competenze, esperienze. Momenti di vita vera, anche molto goliardici e divertenti. Una contaminazione continua di umanità».

Una diplomata del Mihmep nell'emergenza Mozambico

«**A**ppena arrivi in una situazione del genere non ti rendi bene conto, sei talmente immersa nel lavoro e a coordinare l'emergenza che per giorni non pensi ad altro, nemmeno a dormire. Poi interviene l'aspetto umano e ti accorgi che alla gente manca tutto, persino l'acqua potabile». **Silvia Ussai**, laureata in Farmacia e in Medicina, Master of International health care management, economics and policy (Mihmep) di SDA Bocconi School of Management nel 2016, è stata inviata dal Ministero degli affari esteri in Mozambico a presidiare l'emergenza sanitaria nel paese colpito dal ciclone Idai lo scorso 14 marzo. «Un incarico dovuto alle mie competenze specifiche e alla specializzazione in global health and development che ho conseguito durante il Master», spiega Silvia, 32 anni, di Gorizia, «in particolare, rappresento l'Italia in qualità di focal partner nell'ambito del principale fondo sanitario comune del Mozambico (Prosaúde), di cui

fanno parte diversi donatori e organizzazioni internazionali; il mio compito è supportare il governo nell'identificare le priorità di intervento ed elaborare un piano sostenibile di risposta».

Un paese, il Mozambico, già colpito dalla crisi finanziaria e con gravi problemi di salute pubblica, come una prevalenza di Hiv tra le più elevate al mondo, che ora affronta i pesanti esiti di un disastro naturale. «Il nostro obiettivo non è solo quello di offrire assistenza sanitaria immediata», prosegue Ussai, «ma anche contenere le malattie infettive e organizzare la popolazione a fronteggiare queste situazioni sul medio e lungo termine». Silvia ovviamente non è da sola, ma parte di un sofisticato sistema di soccorso che vede insieme governi e organizzazioni internazionali, e che coinvolge le più disparate professionalità. «Sono specializzata in salute e sviluppo globale e sono stata formata sulla gestione del rischio nelle emergenze sanitarie», continua Silvia, che ha iniziato a lavorare in ospedali e strutture sanitarie quando ancora studiava e che ha deciso di frequentare il Master quando ha compreso che il settore del management nel campo della salute pubblica internazionale sarebbe stato il suo futuro. «Quello che voglio sottolineare, e che forse a volte non è ben chiaro a tutti, è l'importanza di frequentare strutture e programmi d'eccellenza come il Mihmep, che forniscono sia competenze tecniche di rilievo ma anche la possibilità di costruire un solido network».

Silvia Ussai



Expat / Beatrice Galet

IN DANIMARCA, DOVE SI CREDE NEI GIOVANI

«La Danimarca è un paese efficiente e ben organizzato, il tenore di vita alto e gli orari lavorativi permettono anche di avere tempo per sé. Ma, soprattutto, in azienda si crede davvero nei giovani e a loro vengono date responsabilità importanti fin da subito, che vengono equamente retribuite».

Beatrice Galet, 28enne friulana di Sacile, laureata al Bachelor of Economics, Management and Finance, è oggi una giovane manager in Mars Incorporated, a Copenaghen, dove si occupa di accounting e financial operations. «Ho la responsabilità di un team di sei persone e ricopro le funzioni di gestione crediti, gestione debiti, fatturazione inter-company tra i paesi nordici (oltre 20 fabbriche in Europa), retribuzione del personale e amministrazione spese. Questo ruolo è di natura amministrativa e controllo a livello funzionale, ma mi sta insegnando tanto soprattutto a livello di people leadership». Andare all'estero, per Beatrice, non è stata un'opportunità ma il secondo step di un percorso accuratamente programmato: «In Bocconi si respirava un'aria internazionale, ricca

e stimolante. La scelta del nord Europa era dovuta al fatto che mi permetteva più agevolmente di lavorare e studiare contemporaneamente. Ho fatto il Master in gestione e strategia aziendale a Copenaghen e ho trovato lavoro in una multinazionale danese come student financial controller. Poi, nella mia azienda attuale, ho potuto ricoprire, in tre anni, tre ruoli completamente diversi (business analyst, supply finance analyst, finance data quality manager),

ognuno in diversi paesi (Danimarca, Olanda, Polonia), che mi hanno dato l'opportunità di capire il business a 360 gradi e sviluppare delle leadership skill importanti». Tornare in Italia al momento non è un'opzione, ma se «il futuro è un'ipotesi», come recita una celebre canzone, Beatrice non vuole precludersi niente, l'importante è continuare il percorso di crescita: «Ho voglia di continuare ad esplorare, vivere e lavorare in paesi dove, essendo diversa, faccio la differenza e, dall'altro lato, posso arricchirmi. Desidero inoltre confrontarmi con culture e stili diversi e continuare a migliorarmi come persona, come ho fatto negli ultimi anni. Mi piacerebbe però, un giorno, poter riportare a casa tutto quello che ho imparato».



Beatrice Galet

Bocconi

CAMPUS

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



www.campusvr.unibocconi.it



DOWNLOAD
ON APP STORE



DOWNLOAD
ON PLAY STORE



Salviamo il lavoratore ribelle

I ribelli godono di una pessima reputazione. Siamo spesso portati a considerarli dei piantagrane, bastian contrari e disadattati: quella particolare categoria di colleghi, amici e familiari che ama complicare le decisioni semplici, creare confusione e mostrarsi in disaccordo quando tutti gli altri sono d'accordo. A dirla tutta, però, sono proprio i ribelli a migliorare il mondo, grazie al loro sguardo anticonvenzionale sulle cose. Sono maestri dell'innovazione e dell'arte di reinventarsi, e per questo hanno molto da insegnarci.

Francesca Gino, nel suo nuovo libro *Talento ribelle* (Egea 2019; 279 pagg.; 29,50 euro), parte dalla constatazione che ogni giorno, ognuno di noi, prende in



media 35.000 decisioni. Alcune di queste importanti, ponderate con giudizio e attenzione, altre talmente marginali da essere li-

quidate dal nostro cervello con soluzioni standardizzate. La routine e il conformismo sono meccanismi primordiali che ci permettono di funzionare come esseri umani ma, quando si impossessano anche

della nostra parte critica e creativa, si trasformano nel nostro peggior nemico. Nostro, e delle aziende nelle quali lavoriamo. Dopo aver effettuato ricerche su più di 2.000 lavoratori di organizzazioni di tutto il mondo, Francesca Gino ci spiega in che modo una giusta dose di ribellione dei dipendenti porta ad accrescere la produttività, la creatività, l'innovazione. Ha osservato

e studiato i ribelli all'opera nelle aziende di tutto il mondo, dalle boutique di lusso del quadrilatero milanese ai ristoranti più famosi del globo, da una fiorentissima catena di fast food a una affermatissima casa di produzione di computer animation: qui traccia l'identikit di quei leader e collaboratori che incarnano il talento ribelle, e il cui esempio dovremmo tutti imparare a seguire. L'autrice scommette sul fatto che il futuro appartiene al ribelle, e che questo ribelle, potenzialmente, è nascosto in ognuno di noi. Viviamo periodi turbolenti, nei quali la competizione è feroce, i social media hanno il potere di intaccare la reputazione di una persona e il mondo si frammenta. In un ambiente così spietato, coltivare il talento ribelle fa progredire e prosperare le cose in cui crediamo.

Silvia Introzzi

L'ULTIMO GATTOPARDO: MA CHE COS'È QUESTO CAMBIAMENTO?

Come spiega **Piero Bassetti** nella prefazione al testo, con *L'illusione del cambiamento* (UBE 2019; 152 pagg.; 16 euro) **Alessandro Aleotti** ci esorta a capire che il futuro non sarà tale da potersi aprire con chiavi vecchie. Se c'è da innovare bisogna farlo con chiavi nuove e diverse.

Aleotti affronta le questioni che definiscono la condizione politica, economica, sociale e culturale del paese e guarda alle criticità della condizione italiana alla luce delle trasformazioni storiche derivanti da ben precise e decisive rotture nei para-



digmi concettuali attraverso cui si analizzano i temi dell'agenda politica. Il tutto partendo da un titolo volutamente provocatorio per evidenziare come il termine cambiamento sia oggi utilizzato con estrema superficialità dimenticando che, nel discorso pubblico, esso appartiene alla complessità dei processi sociali e non alla semplicità del variare delle mode o delle opinioni. L'intento dell'autore è rafforzare nel lettore un punto di vista disincantato che non deleghi le scelte che competono alla sua capacità cognitiva e spirituale. Aleotti non manca, infine, di prendere in considerazione i temi che egemonizzano l'agenda politica: finanza pubblica, lavoro, immigrazione.

IN AFFARI COL PADRINO

Non sempre esiste un confine netto tra buoni e cattivi nella relazione tra soggetti mafiosi e imprenditori.

Tutte le aree aziendali e tutti i settori sono potenzialmente a rischio.

Marella Caramazza in *Il socio occulto* (Egea 2019; 176 pagg.; 19 euro) illustra i tentativi da parte della mafia di entrare nel mercato legale attraverso il controllo di imprese sane, che di fatto è uno dei maggiori rischi per la tutela della libera azione economica.



IL VALORE SOSTENIBILE

Spingere il tessuto imprenditoriale a diventare il motore dello sviluppo sostenibile, diffondere modelli di

leadership capaci di guidare la trasformazione verso una crescita inclusiva sono tra i temi che **Patrizia Giangualano** e **Lorenzo Solimene**

affrontano in *Sostenibilità in cerca di imprese* (Egea 2019; 304 pagg.; 30 euro). Racconti di imprese che modificando il modello di business hanno creato valore condiviso.



INNOVAZIONE DI QUARTIERE

Un viaggio attraverso la trasformazione della dimensione di luogo che dall'impresa sociale arriva al cuore del capitalismo.

Paolo Venturi e **Flaviano Zandonai** in *Dove* (Egea, 176 pagg., 19,90 euro) raccontano come

una delle conseguenze della globalizzazione è la rinnovata importanza della dimensione territoriale e comunitaria: sono i territori, i quartieri e le periferie, i luoghi in cui si sperimentano le innovazioni sociali.



LE DONNE FANNO BENE AL BUSINESS.

E PER QUESTO SDA BOCCONI VUOLE CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO PROFESSIONALE DELLE DONNE. PER UN ANNO INTERO.



SDA Bocconi ha deciso di schierarsi a favore delle donne per aumentare le opportunità di crescita professionale al femminile e di **offrire a tutte le donne uno sconto del 20% su tutti i programmi di formazione executive* di Scuola per un intero anno** (dal 9 marzo 2019 all'8 marzo 2020) per rafforzare le loro competenze manageriali e per favorire la crescita della loro carriera. Perché se SDA Bocconi da sempre contribuisce a sviluppare il business delle aziende non può non impegnarsi alla crescita professionale delle donne, che ovunque rappresentano il cardine del benessere aziendale.

Tutti i dettagli su:
SDABOCCONI.IT/DONNE



* La presente promozione è valida solo per i programmi di formazione Open.



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Dal 9 al 13 maggio

Egea è al Salone del Libro di Torino



Giovedì 9 maggio, ore 16.30

Caffè Letterario

Dove

Con Andrea Biondello, Elena Ostanel,
Paolo Venturi, Flaviano Zandonai
e Marco Zappalorto



Domenica 12 maggio, ore 13.30

Sala Rosa

L'impresa riformista

Con Antonio Calabrò, Dario Gallina
e Paolo Griseri

Ti aspettiamo!

Seguici su:



 **Egea**
www.egeaeditore.it