

viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 6 - anno XIII Giugno 2018

ISSN 1828-6313

SIAMO UOMINI E MIGRANTI

*Il fenomeno
dell'immigrazione è legato
ai cicli della globalizzazione.
I ricercatori della Bocconi
lo studiano seguendo
rotte diverse*

✓ SDA Bocconi
alza lo sguardo alle stelle
Nasce il See lab
che studierà l'economia
dello spazio

✓ La sai mandare
una mail? Le
competenze necessarie
per chi affronta la digital
transformation

✓ Dati fiscali tra Europa
e Usa. Con la Gdpr
è tutto da rifare

Bocconi

Be Social
@unibocconi



YouTube



Un contratto per l'istruzione

Che sia il leader di un'impresa o di un governo, da chi ha la responsabilità di guidare un'organizzazione o un paese è giusto aspettarsi prima di tutto la volontà, e la capacità, di costruire il futuro per quelli che verranno dopo di loro. Pensare alla crescita, e adoperarsi per creare le condizioni necessarie affinché questa possa concretizzarsi, dovrebbe essere il mantra del loro lavoro quotidiano.

Elemento essenziale di qualsiasi programma di crescita sono le risorse umane che vanno prima di tutto preparate ad affrontare le sfide che il mondo contemporaneo e quello che sarà ci pone davanti quotidianamente. Nel perseguire l'obiettivo della crescita il leader democratico di un'impresa deve essere quindi anche un direttore delle risorse umane capace cioè di scegliere la squadra, stimolare i singoli, unire i team con i quali condividere obiettivi e azioni. Ma soprattutto deve essere così lungimirante da investire nelle risorse umane che ancora non fanno parte della sua organizzazione anticipando i bisogni di competenze della sua azienda e avendo chiari piani per l'ingresso e lo sviluppo delle risorse. Allo stesso modo il leader di un governo deve essere in grado di orchestrare politiche che, anche in un paese come l'Italia secondo solo al Giappone per invecchiamento della popolazione, porteranno beneficio alla generazione Z e a quelle che seguiranno, le uniche in grado di assicurare una crescita duratura nel tempo.

Che sia un leader aziendale o politico, il leader che ha a cuore la crescita deve cioè investire in istruzione. Deve creare i presupposti per far nascere un'istruzione nuova capace di assicurare alle prossime generazioni l'abilitazione necessaria per comprendere il mondo e un adeguato grado di responsabilizzazione affinché sappiano navigare nel mare magno dell'informazione. In un mondo sempre più ricco di stimoli e in cui la conoscenza e l'informazione seguono i percorsi più disparati, l'unico sistema in grado di assicurare abilitazione e responsabilizzazione sarà un'istruzione

capace di intraprendere la via della personalizzazione, in cui i docenti torneranno a essere personal coach dei propri studenti come Aristotele e Platone. Come professore e genitore sogno di svegliarmi una mattina, accendere l'ipad, collegarmi al mio sito di informazione preferito e leggere come titolo del giorno che è stato firmato un contratto per l'istruzione. Un contratto di cui beneficeranno i nostri figli e figli dei nostri figli.

Gianmario Verona, rettore



EXECUTIVE CHATS

Come i millennials hanno sconvolto i mercati



Luca Mignini, chief operating officer di Campbell Soup Company, è un alumnus della Bocconi, laureato nel 1986 in Economia aziendale. Nella prima puntata della serie Executive Chats, in cui il rettore della Bocconi, **Gianmario Verona**, incontra i top manager in prima linea nell'affrontare le sfide del secolo digitale, Mignini racconta come siano cambiate le competenze e le abilità necessarie a ricoprire posizioni di general management e come la rivoluzione omnicanale stia influenzando il suo settore. «Cambiamenti epocali», dice, «hanno influenzato i consumatori, con i millennials a guidare il cambiamento; la tecnologia, con il suo enorme impatto su come si vende il prodotto e sul servizio al cliente; e i valori dei dipendenti: quando mi rivolgevo a un'impresa, ero alla ricerca di un lavoro, i millennials sono alla ricerca di un senso, quindi è necessario rendersene conto per assicurarsi i migliori talenti e portare l'impresa al successo». «La Bocconi ha cambiato la mia vita», conclude Mignini, «dandomi la capacità di gestire le problematiche e di essere resiliente».



*Per il ciclo *Broaden your frame*, l'Università ha incontrato i cameristi del Teatro La Scala diretti dal maestro Wilson Hermanto. Nel centenario della nascita di Leonard Bernstein, il seminario - concerto a lui dedicato ha fatto riscoprire non solo la sua musica ma il suo ruolo come divulgatore*

La lezione in note sul



palco della Bocconi



Una sfida possibile.
Insieme, per una nuova idea di futuro.

PROPORRE
soluzioni eque,
sostenibili e realizzabili,
il nostro obiettivo.

INVESTIRE
nei giovani meritevoli
e nella ricerca scientifica,
il nostro impegno.

COINVOLGERVI
in questo progetto, farvi
partecipi di una visione,
la nostra sfida.

SOMMARIO

10 CONCORRENZA

Come si dice antitrust nel Regno Unito?
di Ilaria De Bartolomeis

COVER STORY

Sotto il segno delle grandi migrazioni *di Andrea Colli*
Storie di ricerca: Massimo Anelli, Joseph-Simon Goerlach, Paolo Pinotti, Graziella Romeo, Carlo Devillanova *di Claudio Todesco*

12

viaSarfatti25



20 BREXIT

E adesso come la mettiamo con il diritto di residenza?
di Eleanor Spaventa

BUSINESS

Lo spazio ha un nuovo fattore E (come economia)
di Andrea Sommariva

22

24 ACCORDI MULTILATERALI

Quando i dati fiscali viaggiano tra Ue e Usa
di Carlo Garbarino

AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

Vincere un'asta non sia più una maledizione
di Christoph Wolf

26

28 PERSONALE

Ma tu la sai mandare una mail?
di Ferdinando Pennarola

POLITICHE SOCIALI

Sanità eccellente? Insegniamo ai bambini a mangiare
di Giovanni Fattore

30

32 BUSINESS MODEL

Pikachu, testimonial della rivoluzione
digitale dei videogames
di Carmelo Cennamo

COMPETITIVITÀ

Non solo indici
di Leonardo Etro
e Matteo Vizzaccaro

34

RUBRICHE

- 1 **Homepage**
- 2 **Punti di vista** *di Paolo Tonato*
- 6 **Knowledge** *a cura di Fabio e Claudio Todesco*
- 36 **BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro*
e Davide Ripamonti
- 39 **Libri** *di Susanna Della Vedova*
- 40 **Outgoing** *a cura di Ilaria De Bartolomeis*

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 *Eleanor Spaventa*

La giurista che studia gli effetti di Brexit sulle donne

Dove finiscono gli Stati membri e dove inizia l'Unione Europea» è una domanda ricorrente nei progetti di ricerca di **Eleanor Spaventa**. Approdata di recente, come full professor, al Dipartimento di studi giuridici della Bocconi, proveniente dalla Durham Law School,

Spaventa si occupa di diritto europeo, libera circolazione, diritti fondamentali, Brexit. Manca dall'Italia da vent'anni. «Ho intravisto in Bocconi la possibilità di lavorare a progetti appassionanti e interagire con economisti esperti di cose europee. Con l'obiettivo di creare un nuovo punto di riferimento per lo

studio del diritto europeo».

Fatale fu l'annuncio in biblioteca

Se non fosse stato per un annuncio apparso in biblioteca, il percorso accademico di Eleanor Spaventa sarebbe stato differente. In quel foglietto si annunciava un posto disponibile a Cambridge. Lau-

reata alla Sapienza in Giurisprudenza, «la giusta via di mezzo fra le discipline analitiche e umanistiche che mi appassionavano», dopo il master Spaventa ha lavorato per breve tempo presso uno studio legale a Roma. «Volevo misurarmi con il lato pratico della professione. Ho capito che non m'interessava affatto



e sono andata a Oxford per il PhD in European Law». Ha insegnato a Cambridge per quattro anni per poi trasferirsi prima a Birmingham, poi a Durham. Eleanor si è innamorata del diritto europeo durante il master. «Mi appassionava l'idea dell'Unione Europea come esperimento totalmente in-

dito, fatto di dinamiche complesse e domande importanti. Naturalmente volevo capire se tali domande avevano una risposta. Ho iniziato occupandomi di libera circolazione, che fino agli anni '90 costituiva la parte principale del diritto europeo. Durante il PhD è scoppato il dibattito sulla cittadinanza europea, che è diventato il focus della mia ricerca, abbinato a temi di welfare e inclusione sociale».

I diritti fondamentali in ambito europeo

Parallelamente, Eleanor Spaventa ha coltivato l'interesse per i diritti fondamentali nell'ambito dell'UE e collaborato con istituzioni inglesi ed europee. È membro di MoveS (già FreSsco), network di esperti sui temi della libera circolazione e della previdenza sociale finanziato dalla Commissione Europea, e ha fatto parte del team che ha stilato una bozza di costituzione europea su richiesta del ministero degli esteri inglese, un'esperienza che oggi descrive come «un salto qualitativo nel mio modo di pensare il diritto europeo».

I suoi lavori più recenti si occupano di Brexit, «il sogno dei giuristi e l'incubo dei cittadini». Spaventa si interessa, in particolare, degli effetti dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea sui cittadini più vulnerabili e sulle donne. «Si pensi a un'italiana residente in Inghilterra, sposata con un operaio inglese e con figli. Se il reddito familiare è inferiore a una certa soglia, con l'attuale accordo non avrà diritto a rimanere nel paese. Le donne sono particolarmente a rischio di essere escluse dal Brexit deal. Brexit produce anche un effetto di genere».

Riconoscimenti Alla faculty Bocconi

→ FULBRIGHT FOREIGN SCHOLARSHIP

Leonardo Borlini (Dipartimento di studi giuridici) ha ricevuto una Fulbright Foreign Scholarship nella categoria Research Scholar, per l'anno accademico 2018-19. Ciò significa che riceverà un finanziamento per svolgere attività di ricerca presso un'università americana. Il suo progetto di ricerca, che prevede un periodo di permanenza alla Fletcher School of Law and Diplomacy presso la Tufts University, riguarda la sicurezza alimentare e, in particolare, una descrizione approfondita dei sistemi giuridici americano ed europeo e una loro comparazione, che identifichi punti di forza e di vulnerabilità al di qua e al di là dell'Oceano.



→ FINANCIAL STABILITY BOARD



Stefano Gatti, Antin IP Associate Professor in Infrastructure Finance alla Bocconi, è uno dei due accademici scelti dal Financial Stability Board (Fsb) per supportare l'organismo europeo nella realizzazione di un documento di valutazione degli effetti che le recenti riforme bancarie e i cambiamenti nel settore hanno prodotto nel campo del finanziamento alle infrastrutture. Il documento sarà pubblicato e presentato a novembre, in occasione del G20 di Buenos Aires. I criteri di selezione dell'Fsb comprendevano l'expertise nel settore e la qualità delle pubblicazioni scientifiche.

→ IMS MEDALLION LECTURE A VILNIUS

Sonia Petrone (Dipartimento di scienze delle decisioni) ha ricevuto un importante riconoscimento dall'Institute of Mathematical Statistics (IMS), che l'ha invitata a tenere una Medallion Lecture al 2018 IMS Annual Meeting on Probability and Statistics (Vilnius, Lituania, 2-6 luglio 2018). I relatori delle Medallion Lectures (così chiamate perché i relatori ricevono una medaglia in una breve cerimonia che precede il loro intervento) sono selezionati dallo Special Lectures Committee dell'IMS come riconoscimento per il loro contributo alla ricerca del settore. Fondata nel 1935, IMS conta 4.000 membri in tutto il mondo e pubblica alcune delle più prestigiose riviste scientifiche del settore, tra cui *Annals of Statistics*, *Annals of Probability* e *Statistical Science*.



→ FORUM ON DISINFORMATION



Oreste Pollicino (Dipartimento di studi giuridici) è stato nominato membro del Multistakeholder Forum on Disinformation, un organismo di controllo sul codice di condotta per le fake news, creato nell'ambito del Gruppo di alto livello per la lotta alle notizie false e alla disinformazione online, istituito dalla Commissione europea lo scorso gennaio, di cui Pollicino fa parte. La prima seduta del Multistakeholder Forum si è tenuta il 29 maggio a Bruxelles.



QUANDO UN FIGLIO RENDE DAVVERO FELICI

Uno studio pubblicato su *Demography* rileva che i genitori godono di una maggiore soddisfazione rispetto a chi non ha figli, ma l'effetto è breve e dura solo fino a quando il bambino ha 3 anni. Inoltre, i benefici in termini di soddisfazione sono più elevati per i padri rispetto ai non padri che per le madri rispetto alle non madri. Le madri registrano i miglioramenti più significativi durante l'anno precedente la nascita del bambino, mentre successivamente l'effetto è molto piccolo.



VIDEO

Il ruolo dell'orientamento familiare



Nicoletta Balbo, in questo video, spiega nel dettaglio quali siano le differenze di orientamento familiare che determinano un diverso grado di soddisfazione alla nascita di un figlio.

«I nostri risultati indicano la necessità di politiche per la famiglia mirate specificamente a colmare il divario tra le aspettative sulla maternità e la realtà, che è una delle probabili cause di una ridotta probabilità di avere un secondo figlio», dice **Nicoletta Balbo**, assistant professor di Sociologia presso l'Università Bocconi di Milano e coautrice, con **Bruno Arpino**, di *The Role of Family Orientations in Shaping the Effect of Fertility on Subjective Well-being: A Propensity Score Matching Approach*.

Lo studio rileva, inoltre, che un secondo bambino determina soddisfazione nei padri, ma non nelle madri. In entrambi i casi, un ruolo decisivo è svolto dagli orientamenti della famiglia (atteggiamenti rispetto ai ruoli dei generi e preferenze nei confronti di lavoro e vita familiare), in quanto gli individui dello stesso genere con orientamenti diversi possono evidenziare effetti diversi.

In particolare, nel modello familiare Misto, che è quello che viene seguito dalla maggior parte della popolazione nelle società avanzate, il partner femminile non è una semplice casalinga, ma è probabile che lavori almeno a tempo parziale e sia il principale responsabile delle attività domestiche e di assistenza ai bambini. Le donne di questo gruppo sono esposte a costi di maternità più elevati rispetto altre, per le difficoltà di conciliare lavoro e vita familiare. Gli uomini non soffrono il problema del riequilibrio lavoro-famiglia perché, indipendentemente dagli orientamenti familiari, sono tenuti a lavorare.

EAA, UN CONGRESSO PER MILLESETTECENTO

Millesettecento studiosi e professionisti, per un totale di quasi 1.100 presentazioni di paper, hanno partecipato al 41° Congresso annuale dell'European Accounting Association, che si è tenuto presso l'Università Bocconi dal 30 maggio al 1° giugno 2018. «Abbiamo chiuso le iscrizioni in anticipo perché avevamo esaurito la capienza degli spazi», dice **Annalisa Prencipe**, ordinario di accounting alla Bocconi e membro del Comitato organizzatore. Il Congresso ha celebrato il 40° anniversario dell'Associazione, che si è costituita durante il primo congresso. «L'organizzazione del Congresso è iniziata quattro anni fa», dice Prencipe, «e ha coinvolto molti membri del Dipartimento di Accounting nel Comitato organizzatore, come chair di importanti sessioni e autori di paper presentati».



Miles Gietzmann

«Anche se la maggior parte dei partecipanti erano studiosi, hanno partecipato anche numerosi professionisti, tra cui i massimi esperti di agenzie internazionali di standard-setting e associazioni professionali», ricorda

Angelo Ditallo, professore associato di accounting alla Bocconi. Tra i 55 paesi i cui studiosi hanno presentato paper al Congresso il più rappresentato è la Germania, con 131 presentazioni, seguita dagli Stati Uniti con 128, dal Regno Unito con 115, dall'Australia con 90, dalla Spagna con 58 e dall'Italia con 57.

In un evento accademico di queste dimensioni sono stati discussi tutti gli attuali temi di ricerca in materia di accounting, compresi i temi emergenti dei big data e dell'integrated reporting.

«Recentemente, il capo di un importante organismo professionale europeo ha affermato che revisori e contabili stanno ancora utilizzando tecniche del XX secolo, anche se siamo nel XXI. Spero che uno dei ruoli principali del congresso sia stato quello di evidenziare come i docenti di accounting possano innovare insegnamento e ricerca per formare i contabili e i revisori alle tecniche del XXI secolo», afferma **Miles Gietzmann**, chair della conferenza.



LA TUA FIRMA PUÒ SCRIVERE UN FUTURO.

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

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



Come si dice antitrust nel Re

Da due anni il ceo della Competition and Markets Authority britannica è un alumnus Bocconi

di Ilaria De Bartolomei @

C'è chi durante l'università avrebbe voluto diventare una rock star e chi, con lo stesso entusiasmo, sogna di occuparsi di regolamentazione dei mercati e di libera concorrenza. Dei primi non si ha notizia, tra i secondi, invece, c'è sicuramente **Andrea Coscelli**, alumnus Bocconi, che dal luglio 2016 ricopre il ruolo di ceo della Competition and Markets Authority, l'antitrust inglese. In un'epoca di deregulation, better regulation e smart regulation, ecco come Coscelli affronta i temi più caldi dell'attualità che coinvolgono la Gran Bretagna e l'Europa, dalla Brexit alla digital disruption.

→ **Quali sfide presenta la rivoluzione digitale?**

È un dibattito molto vivace che evolve piuttosto velocemente, con una ricaduta internazionale. Il ruolo della Competition and Markets Authority (CMA) è quello di mantenere un equilibrio fra regulation e competition, quindi fra protezione del consumatore e tutela dei processi di concorrenza. Abbiamo avviato, per esempio, una serie di interventi sui mercati on line come quello del car rental, delle prenotazioni di hotel e viaggi, del gambling perché, a nostro avviso, attuano meccanismi di trasparenza e di ranking non sempre corretti nei confronti dei consumatori. Ci si può trovare ad affrontare operazioni anche molto più

complesse, come quella condotta dall'antitrust della Commissione europea nei confronti di Google Shopping, perché il tema della concorrenza in rete coinvolge anche la sfera dell'innovazione: le piattaforme continuano ad evolversi, aggiungendo servizi al consumatore, ma questo fattore non deve compromettere le piccole imprese che hanno mezzi ridotti rispetto ai grandi player dell'e-commerce e il cui business dipende, in alcuni casi, quasi esclusivamente dalla rete.

→ **La sfida ai monopoli è iniziata oltre cent'anni fa. Che cos'è cambiato?**

In origine, negli Stati Uniti, il dibattito era concentrato sul monopolio ferroviario e quello del petrolio; oggi i principi sono gli stessi, ma non l'ambito d'applicazione perché una fetta significativa dei ricavi si sta spostando dall'off-line all'on-line. Infatti, alcuni dicono: "Data is the new oil".

→ **Qual è la differenza culturale fra il Regno Unito e l'Italia in ambito di liberalizzazioni?**

La Gran Bretagna ha sempre avuto un grande interesse al mercato come meccanismo di allocazione delle risorse: i governi del passato hanno appoggiato e stimolato le iniziative di privatizzazione, molto più di quelli italiani e degli altri paesi europei. Con la Brexit il contesto politico è cambiato e oggi si dibatte sul fatto che questa forte propensione alla deregulation non sempre ab-



gno Unito?

con doppia cittadinanza: Andrea Coscelli

bia generato condizioni migliori per i consumatori. In particolare, l'opinione pubblica al momento sta mettendo in discussione la privatizzazione dell'industria dell'acqua, dell'energia e il sistema di concessione delle tratte ferroviarie.

→ **Il governo di Sua Maestà sta facendo un passo indietro?**

Non necessariamente. Non è un dibattito di tipo ideologico, si tratta più che altro di una questione pragmatica, in cui ci si interroga su ciò che funziona e si impara dall'esperienza dell'ultimo ventennio: esistono aree di mercato in cui forse si può pensare di applicare un modello di liberalizzazione meno spinto perché l'approccio attuale non è stato particolarmente efficace. Più in generale, non esiste una formula perfetta: in alcuni paesi, infatti, certe industrie sono rimaste di proprietà pubblica e hanno funzionato bene, in altri sono state privatizzate e hanno funzionato altrettanto bene. Le variabili sono molte e non solo culturali.

→ **Londra è la capitale europea dei fondi di venture capital, spesso questi sono stranieri....**

Nell'ambito dell'intelligenza artificiale, dell'industria spaziale e delle fintech, il governo continua ad attuare una smart regulation per attrarre nuovi investitori, perché questo è il modo migliore per creare posti di lavoro e crescita per l'economia. Le start up innovative continuano a essere viste con positività e supportate anche in tempo di Brexit. Il referendum, però, avendo rallentato l'immigrazione, secondo alcuni osservatori ha avuto una ricaduta negativa sulla nascita e l'espansione di nuove imprese.

→ **La CMA come affronta la Brexit, è prevista una cooperazione con gli altri paesi dell'Europa, sul modello Stati Uniti-Canada?**

*ANDREA COSCELLI
Laureato nel 1992 in Economia politica in Bocconi, Andrea Coscelli ricopre dall'estate 2016 il ruolo di ceo della Competition and Markets Authority, l'autorità antimonopolio inglese. Appassionato fin dai tempi dell'università di regulation e liberalizzazioni, Coscelli afferma di aver trovato in Bocconi gli stimoli, gli strumenti e le competenze per far carriera all'estero, dall'Erasmus a Warwick alla borsa di studio per un phd a Stanford: «Già allora, la Bocconi era conosciuta e apprezzata all'estero, ma oggi è sicuramente cresciuta dal punto di vista del riconoscimento internazionale: nella valutazione di un curriculum, i miei colleghi inglesi considerano la frequentazione della Bocconi come un'attestazione di qualità».*

Assolutamente sì. Io passo molto tempo a confrontarmi con i capi delle autorità antitrust di altri paesi, dall'italiano Giovanni Pitruzzella ai responsabili della divisione Antitrust del Dipartimento di Giustizia americano, dal garante francese a quello tedesco. Abbiamo all'attivo tante azioni di cooperazione perché i mercati sono internazionali e le problematiche sono più o meno condivise. Inoltre, facciamo parte di due importanti organizzazioni, l'International Competition Network e l'Ocse, che sono indipendenti dal nostro ruolo nell'Unione europea. C'è poi un terzo network molto importante nell'Unione europea (European Competition Network). Dopo il referendum e in base alla negoziazione con l'Ue capiremo che ruolo avere in questo. In ogni caso, con la Brexit, la cooperazione è ancora più importante.

→ **A due anni dalla sua nomina: riflessioni e prospettive.**

Le sfide più impegnative sono stimolate proprio dalla Brexit: molto probabilmente ci troveremo a trattare i grandi casi internazionali in parallelo all'Europa e per farlo dobbiamo allargare la nostra struttura. Abbiamo iniziato questo processo con l'apertura di un nuovo grande ufficio in Scozia, abbiamo potenziato quelli di Belfast e Cardiff, stiamo pensando di aprire anche a Manchester. L'obiettivo è di essere presenti sul territorio in maniera più capillare, così da intessere rapporti con avvocati ed economisti locali, che conoscano da vicino le problematiche specifiche di ogni regione del paese. In questo contesto di espansione possiamo stabilire anche forti rapporti con le università di tutto il Regno Unito.

→ **Questa capillarità sembrerebbe una risposta ai bisogni che hanno portato alla Brexit...**

In un certo senso lo è. Il risultato del referendum ha messo tutti di fronte al fatto che Londra era diventata la capitale d'Europa, o forse quella globale, evidenziando una forte sconnessione con il resto del tessuto britannico. Oggi, il governo ha messo in atto un programma di decentralizzazione delle amministrazioni e delle agenzie che coinvolge anche noi.

→ **Lei, oltre a quella italiana, ha anche la cittadinanza inglese...**

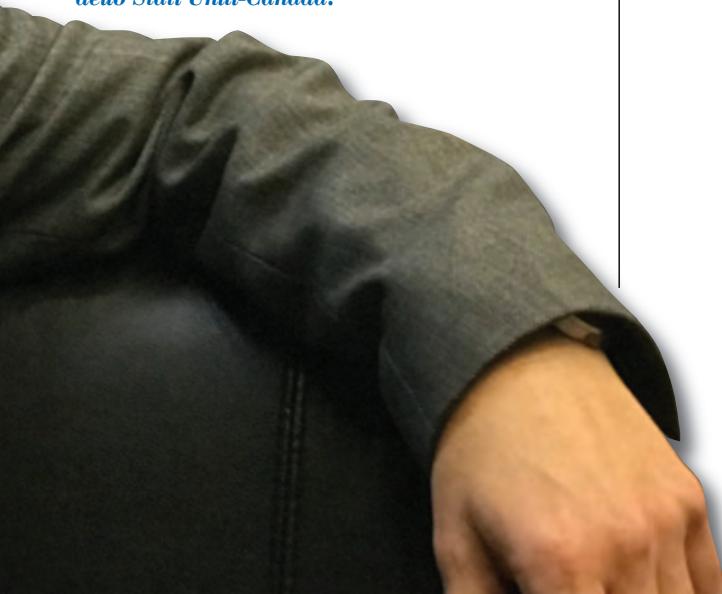
Sì, anche se la CMA è un ambiente molto aperto: il 15% delle persone che lavora con me non è inglese.

→ **Com'è il clima all'interno dell'autorità inglese?**

Le relazioni sono semplici e dirette. Ho un ottimo cda e con alcuni membri senior ho stretto un rapporto di scambio profondo. Il confronto è anche con i giovani: in Gran Bretagna usa un approccio open debate che stimola le figure junior a partecipare attivamente ai dibattiti. Il loro contributo è molto utile quando si affrontano tematiche che coinvolgono le nuove generazioni. Nel mio ruolo devo prendere decisioni difficili che impattano sulla vita delle persone, ma ho il vantaggio di far parte di un'istituzione sana e con una forte tradizione di indipendenza e competenza professionale.

→ **E quando non prende decisioni, che cosa fa?**

Spengo i dispositivi elettronici e mi dedico allo sport o alla lettura. In questo momento sto leggendo *Mi chiamo Lucy Barton* di Elizabeth Strout. ■





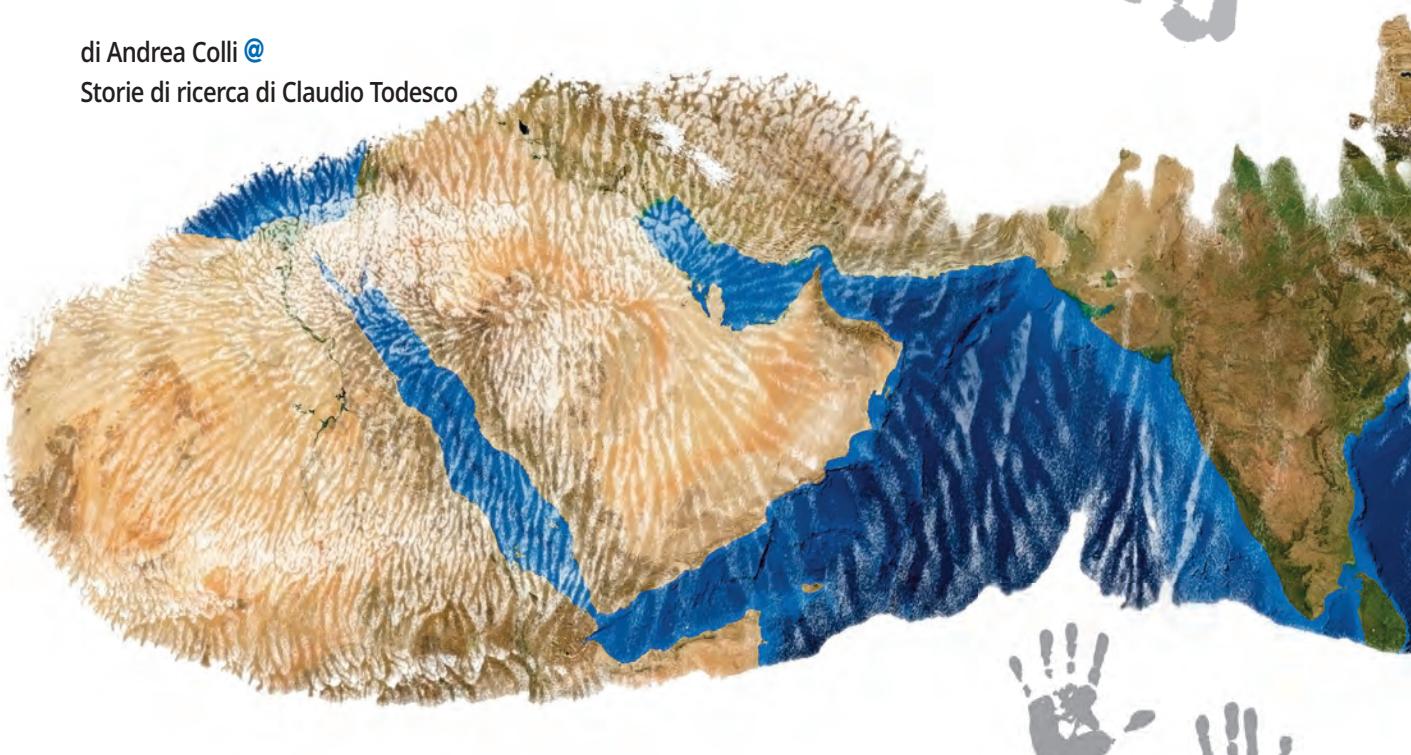
Sotto il segno dei grandi migrazioni

Fenomeno legato ai cicli della globalizzazione, si arresta tragicamente quando alla cultura dell'apertura si sostituisce quella dei nazionalismi e dei populismi.

Un fenomeno che i ricercatori della Bocconi studiano seguendo rotte diverse

di Andrea Colli @

Storie di ricerca di Claudio Todesco



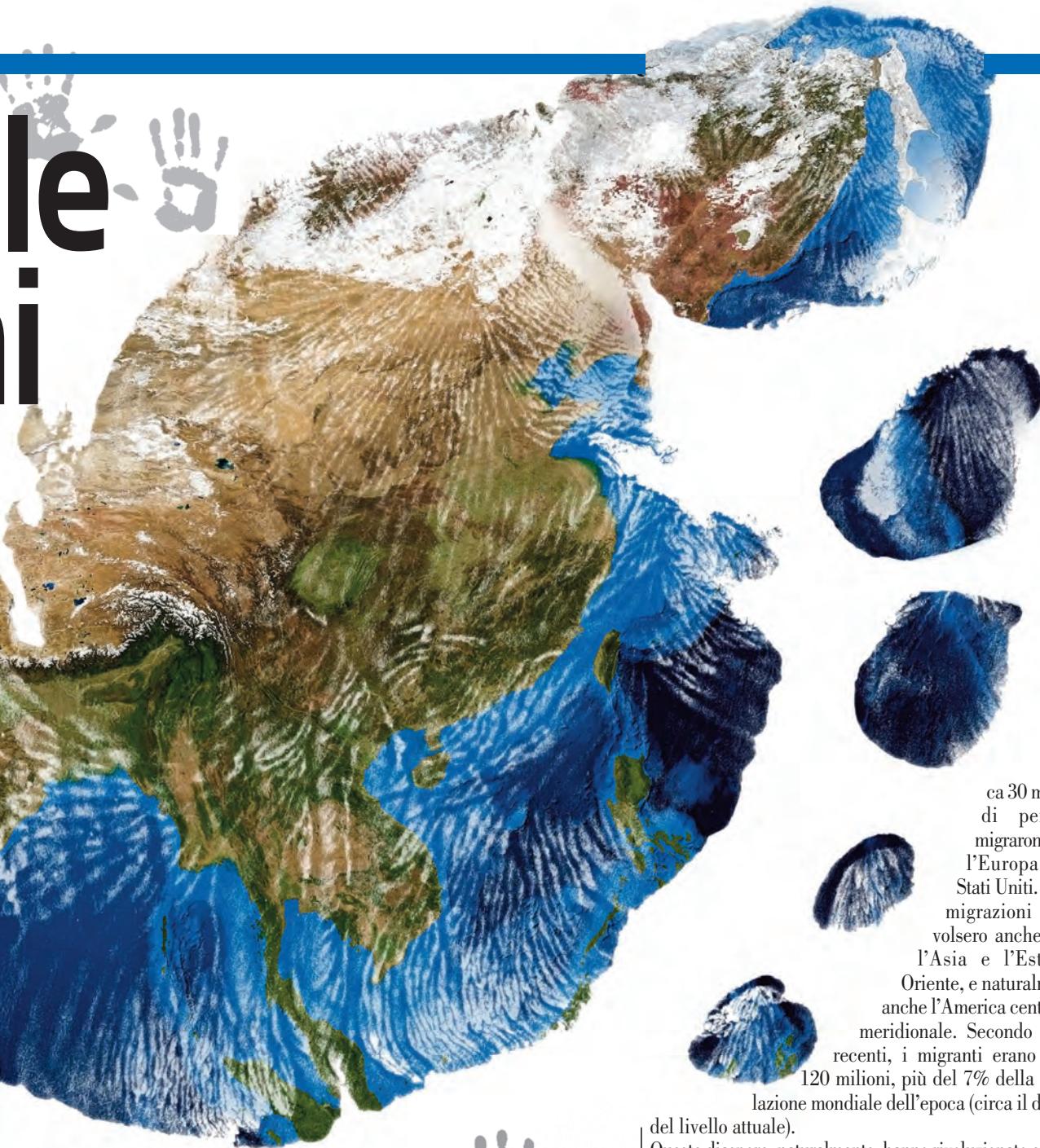
Secondo le statistiche della Banca Mondiale, il numero di migranti (compresi 16-20 milioni di rifugiati) supera oggi i 240 milioni di persone, oltre il 3% della popolazione mondiale. Nel 1960, il numero era poco più di 70 milioni, e cresceva lentamente, arrivando a 100 milioni solo un quarto di secolo più tardi, nel 1985. Poi, un'accelerazione improvvisa: 152 milioni nel 1990, 190 milioni nel 2005, fino ai livelli attuali.

La migrazione è un ingrediente primario, oltre che una conseguenza, della globalizzazione, definita come libera circolazione delle merci e degli scambi, dei capitali, delle idee e, naturalmente, delle persone. Tutte le ondate di globali-



ANDREA COLLI
Direttore del
Dipartimento di scienze
politiche e sociali,
professore di global
history della Bocconi

lizzazione del passato sono state caratterizzate da un intenso flusso migratorio che ha attraversato il globo, beneficiando delle nuove tecnologie dei trasporti e delle comunicazioni. Una delle tragedie più iconiche dell'era moderna è il naufragio del Titanic, in una notte di nebbia a metà aprile 1912. Immaginario pop e cultura, tuttavia, non rendono piena giustizia all'evento. Il Titanic trasportava in prima classe viaggiatori ricchi, influenti e famosi, ma una gran parte degli oltre 2.200 passeggeri, la stragrande maggioranza di coloro che hanno perso la vita, erano viaggiatori di seconda e terza classe, per lo più migranti. La tragedia del Titanic è un simbolo toccante di questo mon-



do di viaggi e reti, interconnesso e globalizzato.

Al culmine della sua attività, tra il 1900 e il 1914, circa 5-10 mila persone al giorno passavano da Ellis Island, la porta dell'America per gli immigrati. Gli europei migravano ovunque, anche nelle regioni più remote del globo come l'Australia, la Nuova Zelanda, la Siberia. Anche gli asiatici si muovevano: una massiccia migrazione cinese, per esempio, investì il continente americano negli ultimi decenni dell'Ottocento. È quasi impossibile dire quanti migranti abbiano attraversato gli oceani e i continenti in un flusso umano senza precedenti. Secondo alcuni calcoli approssimativi, tra il 1840 e la prima guerra mondiale cir-

ca 30 milioni di persone migrarono dall'Europa agli Stati Uniti. Ma le migrazioni coinvolsero anche tutta l'Asia e l'Estremo Oriente, e naturalmente anche l'America centrale e meridionale. Secondo stime recenti, i migranti erano circa 120 milioni, più del 7% della popolazione mondiale dell'epoca (circa il doppio del livello attuale).

Queste diaspori, naturalmente, hanno rivoluzionato e sconvolto le società locali e i mercati del lavoro, sfociando spesso in aspri movimenti anti-immigrazione.

La rivoluzione nei trasporti e nelle comunicazioni della seconda metà del XIX secolo e la conseguente riduzione di spazio e tempo hanno fornito a una categoria molto diversa di viaggiatori altre opportunità e incentivi per spostarsi a prezzi sempre più bassi. Nel 1872 Thomas Cook, un imprenditore britannico che aveva fondato due decenni prima un'agenzia di viaggi, che vendeva regolarmente viaggi organizzati nell'Europa continentale (comprese le rinomate Alpi svizzere) e in Africa (dove organizzava crociere esotiche sul Nilo), offrì per la prima volta un pacchetto world tour di sette mesi a una specie di esseri umani che



Un Pixel per fare il punto sul fenomeno

Chi sono i migranti? Che rapporto c'è tra povertà e migrazione? Perché le politiche di contrasto dell'immigrazione non paiono dare risultati? Domande sempre attuali affrontate dal sociologo **Maurizio Ambrosini** in *Migrazioni* (Egea Pixel 2017; 168 pagg.; 11,90 euro). Ricco di riflessioni e dati affronta il tema a tutto tondo ponendo l'accento anche su due aspetti chiave: il rapporto tra immigrazione e coesione sociale e la dimensione sociale.

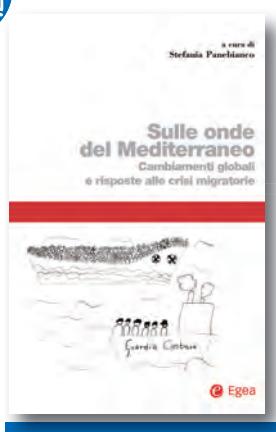
si stava rapidamente moltiplicando: i turisti. Il turismo era in fondo una forma di esplorazione. Vaste regioni del globo erano ancora sconosciute persino ai geografi, e le nuove tecnologie offrivano opportunità prima non disponibili: Amundsen completò con successo il passaggio a Nord-Ovest tra il 1903 e il 1906, viaggiando dalla Groenlandia all'Alaska in nave. Nel frattempo, l'Africa era un obiettivo prezioso per gli esploratori vittoriani come il leggendario David Livingstone, mentre i geografi viaggiavano in territori e deserti sconosciuti dell'Asia centrale, mappando fiumi e picchi dell'Himalaya, e tenendo sotto stretto controllo il comportamento molto simile degli agenti segreti dello zar, in un infinito «grande gioco».

Altre persone viaggiavano non per necessità, né per piacere, né per spionaggio: i viaggi potevano infatti dare accesso alla conoscenza, sotto varie forme, a una conoscenza che poteva quindi essere trasferita nel paese d'origine. I viaggi di apprendimento erano una pratica standard della classe alta europea già nel corso del diciottesimo secolo e in generale miravano a fornire o a rafforzare il livello di istruzione e di socializzazione di coloro che li intraprendevano.

Nel complesso, l'esperienza delle migrazioni di massa della prima globalizzazione ci comunica un messaggio rilevante. Oltre alle innovazioni nelle tecniche di trasporto e comunicazione, le migrazioni furono possibili grazie a un'altra condizione indispensabile di natura culturale: la propensione all'apertura, allo scambio e alla curiosità dello sconosciuto, comune a molti intellettuali, statisti, influencer dell'epoca. Era l'idea di cittadinanza globale come tratto distintivo del mondo moderno, e una conseguenza naturale della crescente apertura globale e delle interconnessioni: in una parola, del cosmopolitismo. La globalizzazione è stata modellata in egual misura dalla tecnologia e dalla cultura dell'apertura. Quando il nazionalismo e la chiusura cominciarono a prevalere sull'apertura, l'intera architettura del mondo globale del

XIX secolo andò in pezzi. Le migrazioni globali si sono concluse nella tragedia delle due guerre mondiali, durante le quali la gente ha cominciato a viaggiare, a volte per lunghe distanze, per uccidere o per morire, come tredicimila giovani australiani, indiani e neozelandesi a Gallipoli sui Dardanelli, o per cercare un luogo dove vivere, come dieci milioni di rifugiati sfollati ebrei, tedeschi, polacchi e italiani istriani espulsi dalle loro case dopo il 1945. Una lezione da (speriamo) ricordare. ■





Italia, non destinazione ma punto di transito

Dopo essere stata paese di emigranti, l'Italia è oggi paese di transito. Isolata dagli altri paesi dell'Ue, inclini a lasciare ai paesi mediterranei il compito di affrontare la crisi migratoria, l'Italia ha reagito elaborando nuovi approcci e strategie. *Sulle onde del Mediterraneo* di **Stefania Panebianco** (Egea, 2016, 230 pagg. 27 euro) descrive le proporzioni del fenomeno nel Mediterraneo, spiega le cause e suggerisce possibili risposte.

Gli italiani (rimasti) al voto

Combinando i dati sugli espatriati e quelli sulle istituzioni locali, **Anelli** e **Peri** analizzano in *Does emigration delay political change? Evidence from Italy during the great recession* se l'emigrazione abbia influito sui cambiamenti politici italiani.



MASSIMO ANELLI I costi politici dell'emigrazione

La letteratura e il dibattito pubblico sulla cosiddetta fuga di cervelli si sono concentrati per lo più sui costi economici e sui risvolti sociali del fenomeno. L'emigrazione, però, ha anche un costo politico: causa il deterioramento della qualità della classe dirigente e rallenta i processi di cambiamento. Lo dimostra lo studio di **Massimo Anelli** e **Giovanni Peri** *Does Emigration Delay Political Change? Evidence from Italy During the Great Recession*. Il lavoro ha come oggetto le ricadute dell'emigrazione sui processi di selezione della classe politica nei comuni italiani durante la Grande Recessione. «I dati aggregati ci dicono che, in quel periodo, consiglieri comunali, sindaci e assessori sono diventati mediamente più giovani e istruiti. È aumentata anche la presenza di donne», spiega Anelli. «Al contrario, nei comuni in cui il fenomeno dell'emigrazione è stato rilevante, questo cambiamento non c'è stato. Anzi, per ogni punto percentuale di emigrazione fra il 2010 e il 2014, i sindaci eletti risultano in media di 3 anni più anziani, i consiglieri comunali laureati calano del 10 per cento, il numero di donne consiglieri comunali diminuisce del 16. Si registra anche l'aumento degli scioglimenti dei comuni, una proxy di inefficienza della classe politica». Il fenomeno è particolarmente rilevante al Nord, dove il tasso di emigrazione è quasi raddoppiato, mentre è diminuito nel Mezzogiorno ed è rimasto sostanzialmente invariato nell'Italia centrale. Significa che hanno lasciato il Paese giovani provenienti dalle zone più dinamiche, quelle che storicamente hanno sviluppato reti di contatto con il Nord Europa, soprattutto con Germania, Svizzera e Regno Unito. L'emigrazione ha prodotto effetti anche sul voto: si è registrato un calo di partecipazione alle elezioni e i partiti tradizionali hanno ottenuto risultati migliori nei comuni dove il capitale sociale e politico è stato drenato dall'emigrazione. «La letteratura ci spiega che esistono due modalità di dissenso politico: exit vs voice. La concessione del voto agli italiani all'estero anche in occasione delle elezioni locali ricomporrebbe questa dicotomia, permettendo agli italiani più propensi al cambiamento che hanno fatto exit di scegliere anche l'opzione voice».

MASSIMO ANELLI
Assistant professor
del Dipartimento
di scienze politiche
e sociali della Bocconi



JOSEPH-SIMON GOERLACH Trasferirsi dal sud al nord fa migliorare il salario. Ma il reddito...

La maggior parte dei lavoratori che si sono trasferiti dal sud al nord Italia negli ultimi trent'anni ha migliorato la propria condizione economica in termini assoluti, ma non relativamente alla distribuzione dei redditi nella macro-area in cui viene svolta l'attività lavorativa. È uno dei primi risultati di un lavoro svolto congiuntamente da **Joseph-Simon Goerlach** (studioso di economia e migrazioni presso il Dipartimento di economia della Bocconi) e **Federica Ricci** (visiting students Igier e studentessa della Bocconi). Nello studio, intitolato *Grading Up and Down: Evidence from Italian Migration*, si fa uso di dati longitudinali forniti dall'Inps che permettono di seguire gli individui nei loro trasferimenti all'interno del paese. Gli autori hanno studiato i destini dei lavoratori dipendenti provenienti da Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia, di età compresa fra i 20 e i 60 anni, che si sono trasferiti al centro e al nord Italia fra il 1985 e il 2012. In particolare, hanno confrontato la loro posizione all'interno della distribuzione dei salari nel sud Italia prima del trasferimento con quella all'interno della distribuzione dei salari nel nord dopo il trasferimento. «Abbiamo scoperto che all'incirca due terzi dei soggetti hanno aumentato le proprie entrate, ma hanno mediamente peggiorato la propria posizione all'interno della distribuzione». Il lavoro è ancora in fase preliminare, ma Goerlach può già anticipare alcune differenze emerse fra migranti di sesso maschile e femminile: «I primi hanno più probabilità d'essere operai, le seconde impiegate. Durante gli anni '80, una volta al nord, le donne hanno migliorato la propria condizione, ma in anni più recenti la migrazione è associata anche per loro a un peggioramento della posizione relativa». Nello studio sono state utilizzate due misure dei guadagni: il reddito annuo e il salario settimanale. La prima misura tiene conto anche del numero di settimane in cui il soggetto ha percepito un reddito. I dati mostrano che chi è destinato a trasferirsi al nord vive tendenzialmente in una condizione negativa più in termini di reddito che di salario, il che suggerisce che gli uomini che migrano dal sud svolgono tendenzialmente lavori meno regolari.

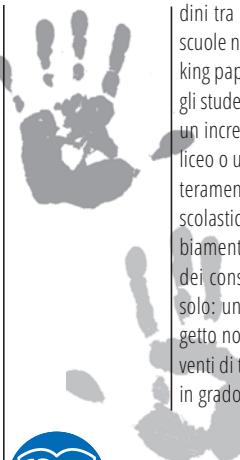


JOSEPH-SIMON GOERLACH
Assistant professor
del Dipartimento di
economia della Bocconi

PAOLO PINOTTI Studenti stranieri a scuola: come rompere la segregazione educativa

Le statistiche Ocse mostrano che sistemi scolastici caratterizzati da una scelta precoce del percorso di studi tendono a sfavorire gli studenti più svantaggiati. In Italia, il fenomeno è particolarmente evidente tra gli studenti stranieri maschi: anche i migliori, arrivati alla fine del primo ciclo d'istruzione, tendono a iscriversi a istituti professionali e non ai licei o agli istituti tecnici a cui potrebbero ambire date le loro performance scolastiche. Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo e Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo hanno perciò ideato un intervento a favore di studenti stranieri particolarmente meritevoli, ovvero i 10 con il più alto punteggio nel test Invalsi di prima media in scuole con 20 o più studenti stranieri. Nei due anni successivi, gli studenti beneficiari hanno partecipato a una decina di incontri pomeridiani con tutor specializzati, volti a favorire una scelta pienamente consapevole del percorso di scuola secondaria superiore. Il programma è stato implementato in un campione casuale di 70 scuole medie, permettendo così di valutarne gli effetti utilizzando un approccio controfattuale. In particolare,

Michela Carlana, Eliana La Ferrara e Paolo Pinotti, dell'Università Bocconi hanno confrontato scelte scolastiche, performance e attitudi



Le scelte dei non italiani

In *Goals and Gaps: Educational Careers of Immigrant Children*, **Carlana, Pinotti e La Ferrara** studiano le scelte educative dei figli degli immigrati: quelle dei maschi differiscono molto da quelle dei nativi, quelle delle femmine sono simili a quelle delle native.

IL PAPER

Download 5,68

Goals and Gaps: Educational Careers of Immigrant Children

127th Discussion Paper No. 2012/08

15 Pages - Posted: 2 Jan 2012

Michela Carlana
Università Bocconi

Eliana La Ferrara
Bocconi University - Department of Economics

Paolo Pinotti
Bocconi University - Audit Center for International Business, History and Religion

Data: Written: December 2012

Abstract

We study the educational choices of children of immigrants in a treated school system. We find that nat

Share

Register to save articles to your library

Paper statistics

1 COUNTRY 55 ABSTRACTS

1 PAGES

1 CITATIONS

1 DOWNLOADS

PAOLO PINOTTI
Professore associato
del Dipartimento
di scienze politiche
e sociali della Bocconi



GRAZIELLA ROMEO

Le contraddizioni dell'ordinamento europeo

L'immigrazione di massa rappresenta uno stress test della tenuta dell'Unione europea. Centralizzare il processo decisionale circa l'ammissione dei migranti nel territorio della Ue potrebbe sciogliere l'ambiguità fra spinte nazionalistiche e aspirazioni cosmopolite. Nel working paper *Managing mass migration in the European Union between nationalist egoism and cosmopolitan temptations*, **Graziella**

Romeo affronta l'argomento studiando l'impianto della normativa europea sulla gestione della migrazione di massa al fine di capire quanto l'ordinamento dell'Ue ha assorbito le tesi delle teorie cosmopolitiche che stanno alla base delle idee di cittadinanza e di libera circolazione delle persone nel continente. «C'è una contraddizione fra le premesse teoriche della costruzione dell'ordinamento giuridico europeo e il rapporto con i migranti», spiega Romeo. «La costruzione europea ha un'aspirazione cosmopolitica di fondo secondo la quale le differenze fra gli esseri umani contano, ma possono trovare soddisfazione e protezione in un ordinamento giuridico aperto e plurale. Tali premesse vengono meno quando gli Stati mantengono la decisione finale su chi è dentro e chi rimane fuori dall'Europa». Una possibile soluzione a questa contraddizione è rappresentata dalla centralizzazione della decisione su chi può entrare nell'Ue e chi deve essere espulso, decisione attualmente affidata, pur all'interno di regole di coordinamento, alle commissioni territoriali e ai giudici dei singoli Stati membri. È un obiettivo che può essere conseguito solo nel lungo periodo, ristrutturando le procedure e creando istituzioni ad hoc. «Costruire sempre di più l'Ue come comunità politica, erodendo ancora un po' la sovranità dei singoli Stati, può sembrare una scelta azzardata e lontana dal comune sentire, ma un ordinamento si costruisce come unitario quando decide chi può e chi non può entrare a farne parte. Le aspirazioni cosmopolite stanno alla base dei principi ispiratori di chi ha concepito l'Europa come spazio accogliente di giustizia e di pace».

GRAZIELLA ROMEO
Assistant professor
del Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi



CARLO DEVILLANOVA

Non informati, sanità a porte chiuse

L'integrazione degli immigrati passa anche attraverso l'accesso al sistema sanitario. La rimozione di ostacoli di tipo economico rappresenta una strada maestra per ottenere il risultato, ma vi sono altre barriere all'ingresso che debbono essere affrontate. Lo spiegano **Carlo Devillanova** e **Tommaso Frattini** in *Inequities in Immigrants' Access to Health Care Services: Disentangling Potential Barriers*. Lo studio mette a confronto gli accessi a medici di base, specialisti, ospedali e posti di pronto soccorso di immigrati e italiani sulla base dei dati contenuti nell'indagine *Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari*. «Abbiamo identificato gli immigrati in base sia alla cittadinanza, sia al paese di nascita, portando così alla luce anche i percorsi sanitari degli immigrati di seconda generazione», spiega Devillanova. Gli autori hanno verificato che, a parità di condizioni, gli immigrati hanno circa il

45 per cento di probabilità in meno di accedere a prestazioni specialistiche e il 45 per cento in più di usufruire di cure prestate nei punti di pronto soccorso. Anche gli immigrati di seconda generazione ricorrono meno degli italiani agli specialisti, ma hanno il 60 per cento di probabilità in più di farsi curare in ospedale. Non ricorrendo al medico di base, in entrambi i casi le patologie si aggravano fino a richiedere l'ospitalizzazione o l'intervento di pronto soccorso. La domanda è: perché accade?

«L'ipotesi avvalorata dai dati è che gli immigrati incontrino barriere all'accesso non di tipo economico, ma legate alla mancanza di informazione, alla complessità dell'apparato burocratico, a problemi linguistici». Quasi il 37 per cento delle donne immigrate, per esempio, non ha fatto una diagnosi prena-



IL PAPER

Prima scelta il pronto soccorso

In *Inequities in immigrants' access to health care services: disentangling potential barriers* **Devillanova** e **Frattini** mostrano che gli stranieri sono propensi a rivolgersi ai servizi di pronto soccorso più che a visite specialistiche e a cure preventive



CARLO DEVILLANOVA

Professore associato del Dipartimento di scienze politiche e sociali, della Bocconi

tale poiché non informata sulla sua esistenza, contro il 12 per cento delle italiane. «L'articolo 32 della Costituzione descrive la salute come diritto fondamentale dell'individuo e interesse della collettività. Rimuovere le barriere all'accesso tempestivo alle cure sanitarie è auspicabile non solo eticamente, ma anche dal punto di vista dell'efficienza economica».





ALESSANDRA CASARICO

I benefici per il mercato dei regolari

Secondo i dati Eurostat, 650 mila persone hanno richiesto asilo nel corso del 2017 nei 28 stati membri dell'Unione europea. I migranti la cui richiesta di protezione internazionale viene respinta possono trasformarsi in irregolari, sommandosi ai cosiddetti migranti economici. Identificare i vantaggi e gli svantaggi che derivano dalla loro regolarizzazione è importante per determinare le politiche rilevanti in questo campo. È quel che hanno fatto Alessandra Casarico, Giovanni Facchini e Tommaso Frattini nello studio *What Drives the Legalization of Immigrants? Evidence from IRCA*, concentrandosi in particolare su un aspetto trascurato dalla letteratura: i benefici sul mercato del lavoro. «Quando ottengono lo status di lavoratori regolari, i migranti altamente qualificati hanno maggiori possibilità di trovare un impiego consono alle loro caratteristiche e questo va a beneficio anche del paese di destinazione», spiega Alessandra Casarico, professore associato di Scienza delle finanze e coordinatrice della Welfare state and taxation unit del Dondena research centre della Bocconi. «In un sistema ridistributivo, i costi della regolarizzazione sono invece associati all'aumento della spesa per il welfare cui accedono lavoratori immigrati poco qualificati». Gli autori hanno costruito un modello teorico basato su questi due canali e l'hanno testato su uno dei più importanti episodi di regolarizzazione della storia, il passaggio dell'Immigration Reform and Control Act negli Stati Uniti. Era il 1986 e grazie al voto del Congresso 2,8 milioni di individui ottennero il diritto alla residenza permanente nel paese. È emerso che i due canali individuati dal

modello spiegano effettivamente il comportamento di voto. Nei distretti in cui il potenziale guadagno sul mercato del lavoro è maggiore e in cui il grado di ridistribuzione che si realizza è inferiore, è più probabile che il membro del Congresso voti a favore dell'Immigration act. «Nel modello si ipotizza che i politici agiscano per massimizzare il benessere del distretto che rappresentano. Future ricerche potrebbero prendere in considerazione altre forze che plasmano le politiche sull'immigrazione e la possibilità di interazioni strategiche fra i policy maker».

L'analisi sul campo dell'IRCA negli Stati Uniti

What drives the legalization of immigrants? Evidence from IRCA, *Immigration Reform and Control Act*, di Casarico, Facchini e Frattini analizza il dilemma di un rappresentante eletto nel sostenere un'amnistia quando è in atto una politica restrittiva sull'immigrazione.

IL PAPER

Journal: *Journal of Economic Surveys* 31 (2017) 208–227

Contents lists available at ScienceDirect

Regional Science and Urban Economics

journal homepage: www.elsevier.com/locate/rsa

What drives the legalization of immigrants? Evidence from IRCA^a

Alessandra Casarico^b, Giovanni Facchini^b, Tommaso Frattini^{c,d}

^a Università Bocconi, CSE-Bc, Dondena and Edi, Italy

^b Università Bocconi, CSE-Bc, Dondena and Edi, Italy; CSE-Bc, CSE-Bc, CSE-Bc, IESE and IESE, IESE

^c Università degli Studi di Milano, FEDE, CRASH, Dondena, IEA, and Edi, Italy

E adesso come la mettiamo?

La domanda riguarda tanto i cittadini del Regno Unito che vivono in un paese europeo quanto gli

di Eleanor Spaventa @

Il processo per la Brexit è lungo e tortuoso. Uno dei nodi da sciogliere prima che i negoziati potessero procedere alla fase successiva, quella delle trattative per il futuro trattato fra Regno Unito e Unione europea, riguardava il trattamento dei cittadini dei 27 stati membri che abitano nel Regno Unito e il trattamento dei cittadini britannici residenti nel resto dell'Europa. Questi cittadini, da un giorno all'altro, si sono ritrovati in uno stato di grande incertezza rispetto al loro futuro, giacché il loro titolo per vivere nel paese ospitante dipende dal diritto europeo, diritto che non si applicherà più al Regno Unito, o ai suoi cittadini, a partire dal 1 gennaio 2021.

È bene ricordare che tutti i cittadini dell'Unione europea godono di importanti diritti, tra i quali il diri-



ELEANOR SPAVENTA
Full professor
del Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi

to alla libera circolazione, il diritto di scegliere dove risiedere, di essere trattati alla stregua dei cittadini dello stato ospitante, anche in relazione al welfare, e il diritto al ricongiungimento familiare, anche in relazione a famigliari extra-communitari. Questi diritti non sono però assoluti: dipendono dal fatto che il migrante europeo eserciti un'attività economica come lavoratore subordinato o autonomo; oppure, che abbia l'assicurazione sanitaria e risorse economiche sufficienti a non diventare un onere a

o con il diritto di residenza?

europei che vivono a Londra e dintorni. Perché il problema è se soddisfano le condizioni richieste

carico del sistema sociale del paese ospitante. Il progetto di accordo Gh/Ue sui diritti dei cittadini riconosce continuità dei diritti per coloro che si sono ritrovati, loro malgrado, nel mezzo della tempesta Brexit. Però questi diritti sono riconosciuti solo a coloro che soddisfano le sopracitate condizioni previste dal diritto Ue, per ottenere la residenza in uno stato ospite.

Il problema sollevato dal processo Brexit non sta tanto nell'assicurare la permanenza dei diritti di quei cittadini che si sono spostati prima di Brexit (che è stato fatto), ma piuttosto nel fatto che una parte di questi cittadini non ha i requisiti, soprattutto concernenti l'assicurazione sanitaria, richiesti dal diritto europeo per poter ottenere il diritto di residenza nello stato ospitante. E qui è il paradosso dell'Unione europea: questi cittadini spesso sono del tutto ignari dell'esistenza di queste condizioni alla residenza (soprattutto nel Regno Unito), giacché hanno creduto alla retorica

sbandierata dalle istituzioni europee, della cittadinanza europea come status fondamentale che consente a tutti di scegliere il paese dove risiedere. E sono questi cittadini che saranno a rischio di vedersi negata la possibilità di continuare a vivere nello stato dove erano al momento di Brexit, e dove potrebbero anche aver vissuto molto a lungo. Particolarmente a rischio da questo punto di vista sono le donne giacché, statisticamente, più spesso escono dal mercato del lavoro per prendersi cura di bambini, disabili e anziani. E uscendo dal mondo del lavoro perdono la protezione del diritto europeo a meno che non abbiano contratto un'assicurazione sanitaria privata, e ciò non accade molto spesso. Questo rimane dunque un nodo fondamentale da affrontare per far sì che Brexit non abbia effetti collaterali sulla vita di cittadini che, in buona fede, si sono trasferiti in un altro paese, dove si sono costruiti una vita e affetti. ■



IL PAPER

Che cosa resta fuori dagli accordi

IN-DEPTH ANALYSIS
Requested by the PETI committee



Update of the study on
The impact of Brexit in Relation to
the right to petition and on the
competences, responsibilities and
activities of the Committee on
Petitions

In *Update of the study on The impact of Brexit in Relation to the right to petition and on the competences, responsibilities and activities of the Committee on Petitions*, Spaventa analizza le situazioni che potrebbero non essere coperte dall'accordo su Brexit.



IL LABORATORIO



Un think tankstellare

Il SEE Lab di SDA Bocconi è un centro multidisciplinare per lo studio dell'economia spaziale e sfrutta competenze di partner accademici e industriali per sviluppare una migliore comprensione del mercato globale legato a questa economia in evoluzione.



Lo spazio ha un nuovo fat

Non più solo esplorazione e immaginazione. La conquista dell'universo e delle sue risorse è sempre
di Andrea Sommariva @



L'economia dello spazio

è secondo l'Ocse «l'intera gamma di attività e l'uso di risorse che creano valore e benefici per gli esseri umani nel corso dell'esplorazione, ricerca, gestione e utilizzo dello spazio». Oggi,

l'economia dello spazio si concentra nell'orbita bassa terrestre e nell'orbita geostazionaria. È un'economia mista. I governi vi partecipano con i programmi militari e quelli delle agenzie spaziali, mentre l'attività dei privati si concentra nella manifattura dei lanciatori e dei satelliti e nei servizi che derivano dalla tecnologia satellitare. Lo spazio è un comparto di grande valenza economica. È un elemento abilitante di un numero sempre più rilevante di reti e piattaforme nei più diversi settori di attività: dall'information technology alla televisione, dai sistemi Gps al mobile. Inoltre, l'uso della tecnologia satellitare nella navigazione, nella meteorologia e nell'osservazione della Terra ha alimentato lo sviluppo di applicazioni e servizi, come il controllo del traffico aereo, il management delle risorse naturali e dell'agricoltura, e il monitoraggio dell'ambiente e dei cambiamenti climatici. Uno dei principali limiti allo sviluppo dell'economia dello spazio sono gli elevati costi di accesso allo spazio. Nel corso degli ultimi dieci anni, gli Usa hanno aperto il settore spaziale a società produttrici di lanciatori. Le nuove star-



ANDREA SOMMARIVA
Direttore del SEE Lab
di SDA Bocconi
School of management

tup hanno fatto progressi nello sviluppo di veicoli spaziali, riuscendo a dimezzare i costi di accesso allo spazio. La competizione sta portando le altre società aerospaziali in Usa ed Europa a rivedere le tecnologie e a ridurre i costi di produzione. Il ribasso di questi costi, unito ai progressi ottenuti nella diminuzione dei costi della tecnologia satellitare, aprirà la strada alle piccole e medie imprese, che potranno fornire servizi di nicchia per un numero di clienti maggiore. La riduzione dei costi potrebbe persino rendere possibile il sogno della energia solare dallo spazio, dandoci una nuova e importante fonte di energia pulita. Il basso costo dell'accesso allo spazio è anche una delle forze trainanti da cui dipende il futuro dell'esplorazione umana dello spazio. Un'altra forza trainante sarà la collaborazione tra agenzie spaziali statali e imprese private. Le agenzie spaziali si stanno infatti orientando verso un percorso a tappe per proseguire il viaggio dell'uomo nello spazio: progettano di toccare in sequenza la Luna, una selezione di asteroidi, e infine Marte. L'uso delle risorse spaziali sarà decisivo per il successo di queste missioni. In anni recenti il fascino dello spazio è tornato a catturare le menti di una generazione che oggi ritiene possibile l'espansione della sfera economica oltre l'orbita terrestre. La nuova industria spaziale ha come missione l'estrazione di minerali, oltre a acqua e altre sostanze, dai corpi celesti vicini alla Terra. Le risorse dello spazio servirebbero a garantire carburante, ossigeno e acqua alle navicelle dirette all'esplorazione interplanetaria, e a mantenere sistemi di supporto alla vita di una futura stazione spaziale, posta magari in uno dei punti di librazione tra Terra e Luna. I minerali servirebbero per costruire infrastrutture spaziali ed eventualmente per commerciare con la Terra. Lo spazio potrà così contribuire alla risoluzione di problemi, attuali e futuri, creati dalla combinazione di crescita della popolazione, risorse minerarie critiche, disastri ambientali causati dall'uomo. ■

tore E (come economia)

più un fenomeno economico che come tale va affrontato e studiato. Unendo pubblico e privato



Quando i dati fiscali viaggiano

Alla luce del nuovo Gdpr serve ristabilire il principio di reciprocità e tutela della privacy tra Unione europea e Stati Uniti in tema di trasferimento di informazioni. Anche minacciando nei confronti dell'America una blocking legislation

di Carlo Garbarino @



Carlo Garbarino
Professore associato
presso il Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi

Dal 25 maggio è in vigore il Gdpr, regolamento generale sulla protezione dei dati della Ue, che riguarda i dati online di ogni tipo e che si applica anche allo scambio automatico di informazioni in ambito fiscale in cui l'information technology diffonde dati personali indipendentemente dalla partecipazione dei contribuenti. Questa innovazione tecnologica è stata introdotta a seguito del proliferare di accordi bilaterali di scambio di informazioni e della introduzione del framework multilaterale Common reporting standard. In tale contesto, nel 2010 gli Stati Uniti avevano anche introdotto una nor-

La privacy al Parlamento europeo

Carlo Garbarino ha presentato al Petitions Committee del Parlamento Europeo, il 16 maggio, uno studio sulla normativa Usa in materia di richiesta di dati bancari e sull'impatto del Gdpr.



La privacy tra Ue e Usa

mativa sulla tassazione dei patrimoni detenuti all'estero (Fatca) con portata ultrateritoriale: gli intermediari finanziari stranieri, inclusi quelli Ue, devono infatti riportare alle autorità fiscali americane le informazioni riguardanti i conti dei clienti cittadini americani, sotto la minaccia di sanzioni economiche che sono direttamente applicabili negli Usa. Le informazioni trasmesse dalle istituzioni finanziarie europee al fisco statunitense creano notevoli criticità riguardo alla protezione dei dati dei clienti Ue di tali istituzioni; inoltre, in ragione degli elevati compliance costs connessi al Fatca, taluni intermediari fi-

nanziari europei negano servizi a cittadini Ue creando problematiche di violazione di diritti fondamentali quali il rispetto della privacy o la parità di trattamento. Ciò avviene in particolare nei confronti dei cosiddetti *Accidental americans*, persone fisiche cittadini e/o fiscalmente residenti in stati dell'Unione europea, ma che hanno automaticamente acquisito la cittadinanza americana alla nascita, senza però aver mantenuto alcun legame con gli Stati Uniti.

Questi sviluppi indicano che nell'ultimo decennio il potere delle amministrazioni fiscali è aumentato attraverso lo scambio automatico delle informazioni e il Fatca, ma il livello della protezione dei dati personali oggetto di siffatto trattamento non si è evoluto in modo adeguato, anche con riguardo ai trasferimenti di dati intra-Ue regolamentati da apposite direttive sulla cooperazione amministrativa. Il Gdpr sopperisce ora a tale mancanza di protezione stabilendo il diritto fondamentale alla protezione dei dati e sistematizzando vari diritti a esso connessi. Il nuovo regolamento inoltre bilancia il diritto dei cittadini alla protezione dei dati nei confronti del preminente interesse degli stati alla tutela del gettito.

Un altro aspetto importante è che in base all'operare combinato delle normative Ue e del Fatca avviene che rilevanti dati personali vengono trasmessi dalla Ue a uno stato terzo quale gli Stati Uniti. Il Gdpr regolamenta anche questi aspetti prevedendo che i dati possano essere trasferiti solo verso stati terzi che garantiscono un livello di sicurezza equivalente a quello previsto nella Ue dal Gdpr. Lo scambio automatico e il Fatca erano stati originariamente introdotti come misure multilaterali in direzione di un sistema globale di condivisione di informazione tra stati per strategie comuni contro l'elusione fiscale globale, e il Fatca, in particolare, era stato presentato come una facilitazione di questi processi cooperativi mediante accordi amministrativi bilaterali tra stati Ue e gli Usa. In questo contesto il multilateralismo era inizialmente inteso come la somma di vari accordi bilaterali completamente basati sulla reciprocità. Purtroppo gli accordi amministrativi tra stati Ue e Usa non operano in maniera effettiva sulla base della reciprocità in quanto gli Stati Uniti non trasmettono alla Ue dati equivalenti, cosicché il sistema multilaterale che era stato inizialmente previsto dall'Ue e dagli Usa sta entrando in crisi.

Queste criticità sono state l'oggetto di petizioni al Parlamento europeo da cui è emerso che il multilateralismo nello scambio automatico dovrebbe essere ravvivato a livello Ue-Usa.

La reciprocità deve essere ristabilita attraverso una rinegoziazione degli accordi con gli Stati Uniti, stabilendo una simmetria nel trasferimento delle informazioni tra Usa e Unione europea. Tali accordi dovrebbero inoltre essere rinegoziati per adempiere i livelli di tutela predisposti dal Gdpr. Fino al limite di valutare, da parte dell'Ue, la possibilità di attuare una blocking legislation in base alla quale i dati non verrebbero trasmessi fintantoché la reciprocità e le tutele Gdpr non siano ristabilite. ■



Nell'Unione europea, l'acquisto di beni e servizi da parte del settore pubblico rappresenta il 14% del Pil. In un settore così importante, è fondamentale utilizzare meccanismi di acquisto adeguati per garantire un uso efficiente del denaro dei contribuenti. Pertanto, l'Unione europea incoraggia il ricorso alle aste per tre motivi principali: esse possono creare concorrenza, determinare un uso più efficiente delle risorse e mitigare i potenziali favoritismi.

Uno dei meccanismi più popolari è l'asta al prezzo più basso. Le imprese interessate presentano un prezzo, al quale sono disposte ad eseguire l'appalto. L'impresa che presenta il prezzo più basso si aggiudica il contratto alla cifra richiesta. La polarità di questo formato deriva dalle sue proprietà desiderabili: poiché gli offerenti non conoscono le offerte dei concorrenti, non chiederanno prezzi molto più alti dei loro costi, perché questo aumenta il rischio di perdere l'asta. La concorrenza abbassa quindi i prezzi. È probabile che vincano le imprese con costi bassi, perché possono presentare offerte basse e ottenere comunque un profitto.

Molti mercati degli appalti pubblici vedono alcune imprese vincere sistematicamente più spesso di altre. Quanto detto sopra potrebbe suggerire che, se un'impresa vince più aste dei suoi concorrenti, essa deve avere i costi più bassi e la sua posizione dominante è auspicabile. Purtroppo, la realtà non è così semplice.

Il valore dell'appalto per chi se lo aggiudica non dipende solo da fattori specifici dell'impresa. Spesso vi sono componenti aggiuntive, che interessano tutte le imprese allo stesso modo, come le entrate potenziali generate dal servizio. Se tali entrate non sono note prima di presentare un'offerta, le imprese cercheranno di ottenere alcune informazioni, ad esempio assumendo esperti che forniscano una stima. Se le imprese utilizzano



CHRISTOPH WOLF
Assistant professor
al Dipartimento
di economia



IL PAPER

Il vantaggio di Deutsche Bahn

In un paper, la cui parte empirica riguarda le aste per le licenze di trasporto di passeggeri a corto raggio in Germania, **Wolf e Weiergraeber** mostrano che l'assimetria tra i concorrenti di un'asta pubblica è spesso di tipo informativo.

Bidder Asymmetries in Procurement Auctions: Efficiency vs. Information
Evidence from Railway Passenger Services

Stefan Weiergraeber*

Christoph Wolf†

January 30, 2018

Abstract.

We develop a structural empirical model of procurement auctions with private and common value components and asymmetric bidders in both dimensions. While each asymmetry



Vincere un'asta non sia più un paradosso

Una migliore gestione dell'informazione che riguarda gli appalti pubblici eviterebbe il paradosso
di Christoph Wolf @



una maledizione

so per cui se li aggiudica chi ne sovrastima il valore



IL CORSO

Come cambiano i contratti per le opere pubbliche

Il corso GePROPI di SDA Bocconi nasce per assistere le figure apicali nelle pubbliche amministrazioni rispetto alla forte modifica che sta caratterizzando l'ambito tecnico dei contratti (appalti, PPP e montaggio efficace di opere pubbliche ed infrastrutture).



fonti di informazione diverse, ciascuna di esse detiene alcune informazioni a titolo privato, che potrebbero aiutare anche le altre imprese a stimare le entrate future. Un aspetto importante della teoria delle aste è che questo scenario è caratterizzato dalla maledizione del vincitore: con ogni probabilità il vincitore avrà sovrastimato i ricavi, se tutte le altre aziende hanno chiesto un prezzo più alto. Ciò induce le imprese a presentare offerte con maggiore cautela.

La maledizione del vincitore può spiegare perché alcune aziende vincono più spesso di altre. Se un'azienda ha accesso a informazioni più precise, è meno colpita dalla maledizione del vincitore, perché ha una conoscenza più accurata del valore dell'oggetto. Le imprese che dispongono di informazioni meno precise, tuttavia, chiederanno prezzi elevati perché temono che le loro informazioni non siano corrette. Questa intuizione suggerisce che le imprese con informazioni precise vinceranno un maggior numero di aste. Quando un vantaggio informativo porta alla posizione dominante di un'impresa, l'impresa vincitrice potrebbe non essere quella con i costi più bassi.

In molti settori industriali gli operatori dominanti o gli ex monopolisti hanno accesso a informazioni di qualità superiore. Trattandosi di imprese più grandi e più esperte, potrebbero essere più efficienti in termini di costi e meglio informate. Pertanto, è importante capire perché un'impresa è dominante: è efficiente in termini di costi o per l'accesso a informazioni di qualità superiore?

In un recente articolo con Stefan Weiergraeber, abbiamo costruito il modello alla base delle argomentazioni precedenti e abbiamo valutato empiricamente perché l'ex monopolista statale Deutsche Bahn (DB) sia dominante nel mercato tedesco dei servizi di trasporto ferroviario di passeggeri a corto raggio, anche 20 anni dopo l'introduzione delle aste per l'acquisto dei servizi di trasporto. Riteniamo che DB abbia un vantaggio dovuto alle migliori informazioni sugli introiti derivanti dai biglietti. Anche se, in alcuni casi, i costi di DB sono inferiori, il suo vantaggio informativo contribuisce in misura sostanziale alla sua posizione dominante. I nostri risultati indicano che la regolamentazione dell'accesso alle informazioni può migliorare lo svolgimento delle aste per gli appalti pubblici, consentendo un uso più efficiente del denaro dei contribuenti.

Nuove competenze a cavallo tra tecnologie, innovazione, creatività e preparazione economico-aziendale sono il mantra nelle ricerche su LinkedIn &c. per quelle aziende che vogliono cavalcare la digital transformation. E continuare a farsi leggere dai clienti senza finire tra lo spam

Ma tu la sai mandare una mail?

di Ferdinando Pennarola @

Non è facile spedire una email. Ebbene sì, sembra un'affermazione insensata, ma è proprio così: recapitare centinaia, o migliaia, di email ai propri clienti per realizzare una campagna promozionale basata su uno strumento moderno e interattivo come la posta elettronica richiede un insieme di competenze che non sono facilmente disponibili, nemmeno attingendo da un insegnamento universitario di più recente istituzione. La posta elettronica è stata senza dubbio uno dei servizi più attraienti, che ha accelerato lo sviluppo di Internet, non a caso molti l'hanno definita come una vera e propria killer app. E ben presto ha occupato una posizione importante nei nuovi strumenti di marketing, dando vita a servizi professionali di direct email marketing, o Dem, un acronimo molto riconosciuto negli ambienti professionali. Spedire migliaia di email a clienti consenzienti non è facile, soprattutto quando questi ultimi lasciano un indirizzo secondario (per esempio, @gmail.com) per dirottare il traffico pubblicitario e non intasare la propria casella di posta principale. Se la maggioranza delle email in uscita puntano allo stesso server, quest'ultimo reagirà



FERDINANDO PENNAROLA
Professore associato
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi





con un Dos (denial of service) perché interpreterebbe la spedizione come un attacco male intenzionato, facendo fallire la Dem, visto che i messaggi non verrebbero recapitati ai destinatari. Chi spedisce deve quindi dotarsi di una piattaforma di bilanciamento delle spedizioni (load balancing) che a intervalli regolari tenti il recapito dei messaggi al server destinatario. Una volta recapitati, i messaggi si spera vengano aperti, letti, eventualmente inoltrati a un altro destinatario, e poi scatenare una serie di eventi collegati alla promozione, come, per esempio, una visita in negozio del cliente che, informato via email della promozione, si reca per un eventuale acquisto. La grande maggioranza di queste comunicazioni finiscono nel cestino, senza nemmeno essere aperte: ma quali sono gli ingredienti che trasformano una Dem in un successo? È la scelta dell'oggetto della email? La grafica html del testo del messaggio? L'orario o il luogo di recapito?

Dietro tutto ciò ci sono nuove professionalità che si stanno consolidando nel vasto mondo del digitale, grazie all'incrocio di competenze di base (quelle tecniche informatiche sono le più importanti) arricchite da esperienza e da una buona dose di innovazione e creatività. Non stupisce leggere, da ricerche di LinkedIn, che le competenze che assicurano i migliori stipendi nel mercato del lavoro hanno a che vedere con il cloud computing, con la creazione di interfacce utente attrattive, con l'analisi dei dati e l'integrazione dei software oppure con architetture web innovative, capaci di integrare l'esperienza dell'utente indipendentemente dai canali o strumenti tecnici di accesso (mobile, pc, o altro). Con queste si fa la differenza nella competizione in un mondo sempre più digitale e, conseguentemente, le persone che le possiedono contribuiscono in modo determinante alle iniziative strategiche delle loro organizzazioni.

Purtroppo non c'è ancora, e forse mai ci sarà, una libreria da cui attingere per aggiornare o acquisire le competenze che servono per il digitale. La nuova corsa all'oro di questa fine decennio è la digital transformation: tutte le aziende, di ogni ordine e grado, stanno annunciando ambiziosi progetti di trasformazione digitale dei loro processi, con talvolta, vere e proprie rivoluzioni dei modelli di business. La caccia ai profili professionali migliori è ufficialmente aperta: si cercano giovani, appassionati delle tecnologie, in primis di quelle informatiche, con una buona preparazione aziendale che aiuta sempre, per non apparire come catapultati in un contesto di lavoro di cui non si conoscono i fondamentali, e che possibilmente abbiano acquisito una minima esperienza sul campo, scontrandosi con un problema concreto: come spedire 250 mila email al giorno e non avere ritorni negativi. ■



Sanità eccellente? Insegni

L'obesità infantile è un fenomeno in crescita e rappresenta una delle determinanti che influenzereanno in futuro anche le performance, oggi positive, del sistema sanitario e la longevità dei cittadini. Per questo serve investire sulla prevenzione

di Giovanni Fattore @



L'ultimo rapporto di Bloomberg classifica il sistema sanitario italiano come il primo al mondo per rapporto tra risorse impiegate e livello di salute. Effettivamente gli italiani spendono meno per la sanità di gran parte dei paesi europei e hanno tra i più alti livelli di vita attesa (80 anni per gli uomini e 85 per le donne). Non è probabilmente facile trovare altri confronti internazionali dove l'Italia si presenta con indicatori così positivi. Tutto bene quindi? Non proprio. È complesso valutare quanto diverse determinanti contribuiscono alla longevità. Ed è fondamentale tenere presente che la salute di una popolazione è solo in parte determinata dai servizi sanitari perché è influenzata da fattori comportamentali (gli stili di vita), sociali (per esempio l'inquinamento o la sicurezza sui luoghi di lavoro) e climatici. Occorre quindi una certa cautela nell'attribuire al nostro sistema sanitario i meriti della buona salute della popolazione.



Giovanni Fattore
Professore ordinario
del Dipartimento
di scienze politiche
e sociali
della Bocconi

Non è però solo una questione di determinanti sociali. Il rapporto tra interventi sanitari da un lato e indicatori di performance dall'altro non è temporalmente immediato. Sempre più si ritiene che sia l'intero «corso di vita» a determinare la fragilità e la suscettibilità alle malattie. In altre parole, gli ottimi indicatori di oggi potrebbero essere il frutto di situazioni favorevoli del passato, tra cui il buon funzionamento del sistema sanitario, e il futuro potrebbe essere diverso (e meno positivo) per l'operare di determinanti che hanno effetto principalmente nel lungo periodo.

Se quindi c'è uno sfasamento tra funzionamento del sistema sanitario ed effetti sulla salute è fondamentale cogliere eventuali segnali anticipatori di una crisi. È proprio per questo che è importante non trascurare i dati raccolti dal Ministero della salute sull'obesità infantile: mostrano una situazione molto preoccupante. Nell'ultima rilevazione di circa 50 mila bambini è risultato



amo ai bambini a mangiare

che il 9,3% sono obesi e il 22,5% sono sovrappeso. Si tratta di livelli molto alti, che pongono l'Italia in penultima posizione, davanti solo alla Grecia. La stessa rilevazione ci offre anche un quadro di forte eterogeneità tra aree del paese. Nelle regioni del sud la prevalenza dell'obesità tra i bambini è pari al 15-18%, un valore più che doppio rispetto a quello delle regioni del nord. A livello regionale, la correlazione tra percentuale di famiglie in povertà e obesità infantile è fortissima. Per quanto possa apparire paradossale, l'obesità infantile è una condizione delle fasce più povere della popolazione.

Analisi più specifiche mostrano anche che obesità e sovrappeso tendono a trasferirsi da genitori a figli e che l'istruzione, e in generale il livello culturale, è un fattore determinante. Per esempio, i figli con madre laureata hanno una probabilità di essere obesi del 5%, quelli con madre con solo licenza media del 17%.

L'elevata prevalenza dell'obesità infantile, che è un fattore di rischio per condizioni future di salute sfavorevoli, e la forte correlazione con lo stato socio-economico sono un segnale molto chiaro delle difficoltà dell'Italia a mantenere i livelli di eccellenza del passato. E non è forse un caso che questi segnali vengano dalla salute dei bambini, dato lo sbilanciamento del nostro sistema di welfare verso gli anziani.

Se il sistema sanitario italiano vuole mantenere livelli di eccellenza nelle prossime decadi deve investire di più nella prevenzione e sulle giovani generazioni. I dati a disposizione sull'obesità e il sovrappeso infantile devono far riflettere di più sulla vulnerabilità dei più giovani, sulla necessità di strategie più forti per la prevenzione e sull'importanza di riconoscere le disuguaglianze socio-economiche come determinanti fondamentali dello stato di salute dell'intera popolazione. ■



Pikachu, testimonial della rivoluzione

Dalle console alle piattaforme. Così il mondo dei videogiochi ha cambiato pelle mettendo da parte i giochi d'azione a favore di quelli che favoriscono l'interazione. Anche al di fuori del gioco

di Carmelo Cennamo @

Una volta esistevano i famosi videogiochi arcade; bisognava recarsi in sala giochi muniti di monetine e fare la fila per poter giocare.

Hardware e software erano disegnati come un unico prodotto, pensati nella loro integrazione per uno specifico uso (di gioco). Poi, a cavallo tra gli anni 70 e 80 arrivarono le prime video console (ancor oggi in voga) che permettevano a ogni suo possessore di giocare con gli svariati giochi compatibili disponibili sul mercato. Prima ancora dell'avvento del iPhone e delle app, infatti, è stato il mondo dei videogiochi a introdurre le piattaforme dedicate che permettessero di creare contenuti digitali separati; i videogiochi appunto.

Mentre il contenuto era digitale, le console erano pur sempre un hardware fisico, dove l'uso del virtuale (il videogame) era limitato dalle specifiche fisiche e tecniche del prodotto fisico (le console). Così, si poteva giocare da soli o al massimo in compagnia di pochi amici; il videogame era concepito come un prodotto a parte, con una sua specificità d'uso concepita dai suoi sviluppatori. Come giocatori, il nostro compito di consumatori era solo quello di superare i vari livelli di gioco per poter completare lo stesso. In essenza, una volta consumato, l'utilità del gioco terminava.

→ IL FENOMENO DEL MODDING

Recentemente, con l'avvento di molteplici piattaforme digitali, il mondo dei videogiochi si è evoluto. I produttori si sono resi conto che i giochi potessero assumere nuova vita al di là delle funzionalità concepite in fase di progettazione.

Ispirati dal fenomeno del modding (giocatori che tramite alcuni applicativi software su Pc modificavano i vari personaggi e contenuti di un videogame, creando un'estensione d'uso del gioco) è nata una nuova generazione di videogiochi dove la principale modalità di gioco risiede nella possibilità che ogni player ha di creare e modificare interattivamente mentre gioca. Unita alla capacità di interagire simultaneamente con gli N player connessi in tutto il mondo, i videogiochi moderni facilitano molteplici interazioni e moltiplicano le occasioni di uso



CARMELO CENNAMO
Assistant professor
del Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi



zione digitale dei videogames



del videogioco. Così come per altre realtà, la digitalizzazione dei videogiochi ha contribuito a generatività e possibilità di uso aumentate del prodotto, rendendo così il prodotto capace di evolvere nel suo consumo secondo l'impiego fatto dai suoi consumatori.

→ CANDY CRUSH OLTRE CANDY CRUSH

Ubiquità, facilità di accesso da più dispositivi e facilità di gioco da parte di audience allargata sono le nuove dimensioni ricercate in un gioco di successo. Così, a spopolare non sono più i giochi di azione dai budget faraonici ma giochi di interazione come Pokemon go o Candy crush che facilitano molteplici impieghi d'uso, e quindi possibili aumenti dei ricavi grazie al maggior consumo continuato nel tempo.

Tutto ciò ha esteso la vita media del prodotto e con esso ha evoluto il modello di business, da statico basato su vendite unitarie, a dinamico basato sugli accessi e interazioni e scambi da parte degli utenti del videogioco.

I videogiochi sono passati da semplici prodotti a essere piattaforme di servizi; molti con veri e propri social networks (dove interagire con gli altri utenti) e marketplace integrati dove poter comprare crediti e vari tool virtuali per interagire ed estendere le funzionalità di gioco.

Alcuni giochi, quali per esempio simulatori di volo oppure giochi strategici, hanno dato luogo a veri e propri business paralleli di consulenza per aziende che usano gli stessi per fare training ai propri impiegati; è il cosiddetto fenomeno del «serious gaming».

I videogiochi hanno anticipato tempi e tendenze del mercato già in passato: che siano un esempio di come altri prodotti dall'uso pre-determinato, come per esempio l'auto, possano cambiare in futuro alla luce della trasformazione digitale? ■

Non solo indici

L'azienda eccellente presidia allo stesso modo le performance finanziarie e le attività Esg. Riducendo le assimetrie informative e dando un peso tangibile ai fattori intangibili

di Leonardo Etro
e Matteo Vizzaccaro @



L'AWARD

Come ti premio la sostenibilità delle imprese

Best Performance Awards: i premi per la sostenibilità economica, ambientale, sociale, di governance e alla spinta innovativa di SDA Bocconi con J.P. Morgan Private Bank, PwC, Thomson Reuters e Gruppo 24 Ore. Concludono un'analisi su 500 mila aziende.





IL CORSO

A lezione di finanza strategica

La trasformazione della funzione finance necessita di una maggiore collaborazione e integrazione con il resto dell'organizzazione per supportare il processo decisionale. Se ne approfondiscono gli aspetti nel corso di Strategic finance di SDA Bocconi.



LEONARDO ETRO
Associate professor
of practice of finanza
aziendale presso
SDA Bocconi
School of management



MATTEO VIZZACARO
Lecturer of Corporate
Finance e Real Estate
presso SDA Bocconi
School of
Management

tenere extra rendimenti. Se da un lato ciò è vantaggioso per gli investitori, che riescono ad accedere a investimenti in modo più consapevole e sicuro, l'effetto sulle aziende può essere rilevante: le informazioni sono in grado di influenzare la percezione degli investitori in tempo reale, si pensi al caso Facebook. Ecco dunque che le variabili su cui misurare l'operato aziendale diventano molteplici e tutte in grado di influenzare l'immagine dell'azienda, e di conseguenza i suoi risultati economici. Più che al vantaggio derivante dall'implementazione di attività Esg, Environmental, social & governance, occorre oggi pensare allo svantaggio collegato a una loro mancata considerazione. Il giudizio dei consumatori, anche per il tramite degli organi di informazione, è sempre più omnicomprensivo. Sono cambiati i consumatori, più educati, più sensibili, e volente o nolente le aziende devono saper gestire, o al meglio sfruttare questa nuova tendenza. Ecco allora che Esg diventa lo strumento aziendale per fornire adeguata risposta a un pubblico di consumatori, o di investitori, sempre più esigente. Chi rimane indietro, rischia di pagare caro il mancato adeguamento a un cambiamento di mercato già consolidato. In un mondo in cui le aziende sono sempre più presenti nella vita degli individui e in cui l'essere umano si sente sempre più minacciato, la competizione si gioca su tutto ciò che riesce a garantire un maggior senso di sicurezza: gestione delle questioni ambientali, gestione delle questioni sociali, una visione aziendale volta alla tutela della platea più ampia di stakeholder. Abbiamo tante aziende competitive economicamente ma sono poche quelle che presidiano i temi Esg. Le poche che li presidiano sono le migliori realtà dei rispettivi settori, sia dal punto di vista dei risultati economici e finanziari sia dal punto di vista dell'immagine aziendale, misurata dalla forza del brand. Questo ci dice che oggi per essere i migliori occorre adeguarsi alle nuove dinamiche richieste dal mercato. Rimanere indietro ci porterebbe a competere in un'arena che non ci appartiene e in cui usciremo con grande probabilità sconfitti. Dobbiamo valorizzare quanto più possibile i nostri fattori competitivi intangibili, perché stanno diventando sempre più tangibili. ■

Cosa rende un'azienda eccellente? Fino a tempi relativamente recenti sicuramente il risultato economico-finanziario era sufficiente per esprimere un giudizio. I tempi sono cambiati. Viviamo in un mondo che tenta sempre più di ridurre le asimmetrie informative presenti sul mercato. Sentiamo sempre più spesso parlare di integrazione dei mercati, riduzione delle barriere agli investimenti. Sono anche gli obiettivi della Capital markets union, l'unione dei mercati dei capitali prevista a livello comunitario. Quando parliamo di maggiore integrazione, di riduzione dei costi di transazione, parliamo di riduzione delle asimmetrie informative: ogni operatore deve avere la stessa possibilità di accedere a un set di informazioni profondo, aggiornato, in base al quale esprimere un giudizio sull'operato di un'azienda o di qualsiasi altro soggetto economico operi sul mercato. È il motivo per cui sul mercato è sempre più difficile ot-

Stefano e Ileana, alumni prof under 40

Sono due dei quattro italiani riconosciuti da Poets&Quants, il noto portale americano dedicato ai 40 di business under 40 del mondo. Ileana Stigliani e Stefano Tasselli conducono due percorsi di ricerca: l'uno nel design, l'altro in quello delle reti sociali delle organizzazioni, ma condividono lo stesso punto di vista.

STEFANO TASSELLI

Il focus della sua ricerca sono i social network organizzativi, ha 35 anni e una posizione da assistant professor alla Rotterdam School of Management. Tre elementi che racchiudono il percorso accademico internazionale di **Stefano Tasselli**, laurea triennale e specialistica all'Università Bocconi (la seconda in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali nel 2006), MPhil e PhD alla Judge Business School di Cambridge.

→ **Come è arrivato a insegnare management a Rotterdam?**

Dopo la laurea in Bocconi e un'esperienza nella consulenza presso la sede di McKinsey a Milano, ho intrapreso il dottorato in management a Cambridge, dove sono stato anche docente di social network analysis. Poi un'esperienza in Svizzera.

zera e il lavoro in Olanda dal settembre del 2015.

→ **L'analisi delle reti sociali. Una definizione nella quale è contenuto in nuce anche il suo lavoro di ricerca?**

Sì, la mia attività di ricerca analizza come le variabili psicologiche influiscono nelle relazioni tra le persone che compongono un'organizzazione e, di conseguenza, quali effetti abbiano tali relazioni sulle performance dell'organizzazione stessa. In sostanza, cerco di rispondere in modo nuovo a quella che in management è una celebre domanda di psicologia organizzativa, ovvero se il successo sia originato dalle caratteristiche intrinseche delle persone o se invece dipenda dalle relazioni. Ciò che suggerisco è una visione che fa da ponte tra queste due opinioni.

→ **Come ha influito l'aver dato il via alla sua formazione alla Bocconi?**

Mi ha lasciato una cosa fondamentale: la capacità di combinare lo sforzo di approfondimento teorico con la possibilità di creare un impatto reale sulla società. Teoria e pratica, in poche parole, che poi è un po' il tratto distintivo dell'Università Bocconi. Un tipo di approccio nel quale mi sono ritrovato anche nella mia attività iniziale di consulenza presso McKinsey e un imprinting molto utile per il resto della mia carriera.

ILEANA STIGLIANI

E è la prima per numero di segnalazioni da parte di studenti e alumni nella storia del Premio di Poets&Quants. Anzi, ne ha avute così tante da aver quasi doppiato il primo dell'anno scorso. **Ileana Stigliani**, 39 anni, di Matera, laureata in Economia aziendale nel 2003 con PhD conseguito, sempre in Bocconi, nel 2009, è oggi professore associato di design and innovation presso l'Imperial College Business School, a Londra.

→ **Sorpresa di aver ricevuto questo riconoscimento oppure se lo aspettava?**

Sapevo che la Scuola mi aveva candidata, quello che mi sorprende di più è l'essere stata la più votata. Il premio è assegnato per l'eccellenza nel-

indubbiamente una portata più vasta.

→ **Design and innovation è il suo ambito di ricerca. In particolare ora di cosa si sta occupando?**

Sto studiando come nascono nuovi filoni professionali, nel mio caso specifico come è emerso e si è legittimato il campo del service design e le possibili applicazioni del pro-

cesso di design per nuovi servizi. In particolare, quello che io chiamo design thinking è un campo nuovo nel quale l'Imperial college sta in-



la didattica e per il numero e la qualità delle pubblicazioni e, soprattutto per quanto riguarda il primo aspetto, devo dire che già qui all'Imperial College avevo conseguito un riconoscimento per l'innovatività dei miei corsi. Ma questo ha



O al top nel mondo

la business education, tra i 40 migliori professori cerca diversi, una nel campo dell'innovazione partenza: la laurea in Bocconi. Ecco le loro storie



La classe Mba 26

fundraising news **NEL NOME DI ANTONIO**

Il legame nato durante un Mba tiene insieme per sempre. Così, quando a metà aprile i suoi colleghi dell'edizione 26 del master hanno saputo della scomparsa dell'amico Antonio di Fresco, hanno voluto ricordarlo tutti insieme con un segno tangibile. Il passaparola su Whatsapp, in un attimo, ha fatto nascere in nei colleghi il desiderio di attivare una raccolta fondi e creare una borsa di studio in memoria di Antonio per uno studente dell'Mba full time, il corso nel quale si diplomarono nel 2001. Insieme a **Rosalba Vitale, Jacopo Benucci e Claudio Guagliani, Gabriele Belsito**, class leader e in contatto stretto con Bocconi, si è fatto promotore dell'iniziativa e racconta lo spirito che li ha mossi e la rapidità del risultato già ottenuto: «L'Mba è stato il catalizzatore della nostra conoscenza, il nostro ricordo insieme passa necessariamente dal collante di quell'esperienza. L'idea di una borsa di studio è quindi emersa subito come il modo migliore di ricordarlo e [nel giro di due settimane abbiamo già raccolto 18.650 euro](#)». Antonio di Fresco, head of strategy di Eon Italia, «ha lasciato un vuoto immenso», racconta Rosalba, che con il manager condivideva, oltre che l'Mba, anche una conoscenza di lunghissima data. «Era solare, preciso e generoso. Non potevamo che ricordarlo con un gesto concreto».

vestendo molto.

→ **Quanto ha influito la Bocconi nel suo percorso di ricercatrice e docente?**

Molto. Se vado indietro negli anni, devo menzionare in particolare due aspetti. La mia passione per il design e la creatività, che ho fin da quando ero bambina, e la spinta familiare affinché seguissi un

percorso di studi che potesse darmi delle certezze. Devo dire che venendo in Bocconi ho potuto coniugare i due aspetti. Proprio in quegli anni infatti si era formato un gruppo di docenti molto attivo sui temi del design, in particolare Gabriella Lojacono, Paola Varacca e Davide Ravasi, con i quali ho collaborato.

Expat / Filippo e Andrea

DALLA BOCCONI AL CELESTE IMPERO PENSANDO AL FUTURO

Si daranno un ideale cambio. **Filippo Fabbroni** lascerà Pechino a settembre e **Andrea Conti** ci arriverà, con la stessa destinazione, la Yenching Academy della Peking University, uno dei programmi internazionali più difficili e ambiti. «Questa scuola ti fornisce un approccio alla Cina a 360 gradi», spiega Filippo, 24 anni, di Forlì, laureato Biemf, Bachelor in international economics, management and finance nel 2016 con master alla London business school, un futuro già prenotato alla McKinsey. «I docenti sono quasi tutti cinesi ma provenienti dalle più prestigiose università americane e le lezioni ovviamente risentono positivamente di questo, dando ampio spazio alla discussione». Filippo ha scelto il percorso legale, denominato Law and society, ma caratteristica di questa scuola è la multidisciplinarietà, che è molto incoraggiata: «Si possono frequentare anche corsi

completamente diversi, come politica e archeologia, per esempio, pur rimanendo focalizzati sul proprio percorso». Per Filippo, che già al liceo prima e all'università poi aveva avuto importanti esperienze all'estero, Stati Uniti e Australia in particolare, la Bocconi è stata una forte spinta a costruirsi un curriculum internazionale, «importante anche qualora decidessi di restare a lavorare in Italia». Carico di aspettative e anche lui con un solido background alle spalle, a raccogliere il testimone passato da Filippo sarà Andrea Conti, 24enne di Ravenna cresciuto a Roma e laureato anche lui al Biemf in Bocconi nel 2016 e poi approdato al Global masters in management della London business school e Fudan University. «Sono stato ammesso dopo la tradizionale traiola che prevedeva una lettera motivazionale, il curriculum vitae e delle referenze. Infine un colloquio via Skype, nel quale hanno insistito molto sulla motivazione che mi ha spinto a desiderare proprio quel programma». Anche lui frequenterà il percorso legale, che permetterà di conseguire un Llm e al suo ritorno lo at-



Filippo Fabbroni

tende un futuro, perlomeno a breve termine, già scritto: «Per quanto riguarda il dopo Yenching, sono stato selezionato per il Global graduate programme del colosso farmaceutico danese Novo Nordisk, che prevede un anno a Dubai, sei mesi a Zurigo e gli ultimi 6 mesi in uno dei 110 paesi dell'area Aameo dell'azienda».



Giorgio Tinacci

L'imprenditore del mattone

Compra immobili, in genere appartamenti nelle zone semicentrali di Milano (per ora), e li rivende. Casavo è di fatto un intermediario finanziario e una realtà unica nel panorama immobiliare italiano e **Giorgio Tinacci**, 26enne cofondatore e amministratore delegato, laureato triennale in Economia aziendale in Bocconi con specialistica in International management, è soddisfatto di questi primi mesi di vita della sua società.

«Siamo partiti ufficialmente a ottobre 2017, poco dopo la mia uscita da Boston Consulting Group», racconta Giorgio, «e finora abbiamo raccolto 9,4 milioni di capitale, in parte equity in parte debito».

L'ambizione di diventare imprenditore è quella che ha spinto Giorgio in questa avventura, facendogli lasciare la strada più sicura dell'azienda: «In Bcg avevo una carriera con tappe abbastanza delineate, ma ho scelto di correre il rischio e di buttermi anima e corpo in questa avventura, e non ne sono affatto pentito». Casavo, che rap-

presenta un'opportunità professionale diversa e allentante rispetto a quelle più classiche, è costituita da un team di 12 persone, tutte under 30, ed è in espansione. «Abbiamo due canali attraverso i quali operiamo dal lato delle acquisizioni», spiega Giorgio, «uno è quello delle agenzie immobiliari che collaborano con noi e che ci segnalano gli immobili; l'altro è quello dei privati, che accedono al nostro portale, inseriscono i dati del proprio immobile e noi formuliamo un'offerta d'acquisto dopo aver fatto le nostre valutazioni. Dal lato vendita, invece, ci appoggiamo ad agenzie partner, ma proponiamo anche progetti di ristrutturazione e offriamo convenzioni con intermediari creditizi».

Al momento, Casavo ha acquisito 10 immobili, e 5 li ha già rivenduti. E non intende fermarsi. «Il nostro è un modello di business che funziona molto bene in aree metropolitane», prosegue Giorgio, «l'obiettivo da qui a fine 2018 è di entrare a Roma. Per altre città dobbiamo valutare con calma».

Intervista / Alberto Caimi

LA SFIDA È CONTINUARE A CAMBIARE. E INNOVARSI

Se c'è una cosa che non si può dire di **Alberto Caimi**, laurea Bocconi in Economia politica nel 1988, è che non abbia avuto voglia di rimettersi in gioco più volte. Da quest'anno alla guida del chapter di Barcellona per gli alumni, vive nella città da più di trent'anni. Oggi è manager di Barcelona housing systems, società di ingegneria e architettura, ma a un certo punto è stato anche concorrente di Amazon.

→ Come è arrivato a Barcellona?

Per scappare alla leva obbligatoria, quando ero al penultimo anno di università. Avevo un amico spagnolo, conosciuto a Berkeley, che mi ha proposto di lavorare nella sua azienda di famiglia e così sono partito. Doveva essere un anno e mezzo, si è trasformato in una vita.

→ Nel 1988, si è laureato. Che cosa è successo dopo?

Per un po' ho continuato quel primo lavoro, poi nell'89 sono diventato product manager per un grossista di informatica, vendevamo il Lotus 123. A quel punto la Lotus, vista la mia esperienza, mi ha assunto. Ho lavorato per loro prima a Barcellona, poi a Milano, dove avrebbero voluto che restassi. Ma io desideravo tornare in Spagna.

→ E quindi?

L'ho fatto, anche se non avevo un posto di lavoro. Sono stato assunto da una multinazionale di fine chemicals per la farmaceutica per la quale ho lavorato tre anni, il periodo che mi ero imposto. Poi, ho deciso di fare il salto verso l'imprenditoria. Insieme a un collega, nel 1999 abbiamo fondato Acuista, il primo sito di ecommerce di elettronica in Spagna. Ai tempi era una scommessa, durata 13 anni.

→ E poi si è preso una sorta di pausa.

Un periodo sabbatico in cui ho gestito l'azienda agricola della famiglia di mia moglie in Toscana e successivamente ho lavorato come consulente indipendente per la liquidazione di una società idroelettrica e per l'amministrazione di un'altra azienda. Mentre portavo a termine questi progetti, ho cominciato quello sul quale sto lavorando adesso.

→ La sua attività presso Barcelona housing systems. Di cosa si tratta?

Sono organization, hr & it manager di questa società che ha sviluppato una tecnologia in grado di rendere molto più rapida la costruzione di affordable house di qualità. Una tecnologia che McKinsey ha definito di riferimento tra quelle che possono aumentare la produttività. Questo progetto nasce dall'idea di quello stesso amico col quale cominciai

a lavorare a Barcellona trent'anni fa. Mi diceva: «Appena parto con questa società ti voglio con me». Ed è successo.

→ Insomma, una vita scandita da continui cambi di prospettiva.

Quando ritenevo di aver portato a termine un progetto volevo passare ad altro. Forse anche con un po' di avventatezza ma con grande fiducia in me stesso. Adesso un'altra sfida è il lavoro per gli alumni Bocconi: stiamo consolidando il network qui in città e pensando eventi dedicati al career e a coinvolgere gli exchange student di passaggio.



Alberto Caimi



Con i big data è un altro capitalismo

I capitalismo, per alcuni, sta morendo. I profitti crescono ma la disuguaglianza aumenta e l'innovazione rallenta. Qualcosa deve succedere.

La fusione tra big data e intelligenza artificiale porterà, secondo **Viktor Mayer Schönenberger** e **Thomas Ramge**, autori di *Reinventare il capitalismo nell'era dei big data*, (Egea 2018; 224 pagg.; 24 euro; 17,99 epub), a un nuovo tipo di capitalismo: quello fondato sui dati. Nel corso dell'ultimo secolo la storia del capitalismo è stata la storia di un mercato dominato da denaro e imprese. Usiamo il prezzo per valutare i beni e la cifra che siamo disposti a pagare indica fino a che punto ritieniamo valido un prodotto.

Le imprese, dal canto loro, coordinano attività complesse, come la produzione di massa

delle automobili, controllando il flusso delle informazioni e centralizzando il processo decisionale, e garantendo al tempo stesso un livello di occupazione stabile.

Ma il capitalismo dei dati è un'altra cosa: i dati che noi generiamo su noi stessi e quelli che le imprese generano relativamente ai loro prodotti permettono ad appositi algoritmi di collegare acquirenti e venditori in modo molto più efficiente rispetto ai mercati basati sul sistema dei prezzi.

Queste stesse forze rendono superfluo il controllo rigido delle informazioni, consentendo a gruppi di persone di dimensioni sempre più ridotte di

coordinarsi efficacemente senza dover ricorrere a un'infrastruttura elaborata.

In definitiva, le grandi imprese centralizzate potrebbero ridursi a nulla più che un individuo e il suo computer. Un capitalismo incentrato sui dati potrebbe significare un'economia più sostenibile e più equa, "ma la fine dell'impresa, e, con essa, la fine del lavoro stabile, comporta anche grossi rischi" affermano gli autori.

Reinventare il capitalismo nell'era dei big data ci spiega come il cambiamento tecnologico in corso stia uccidendo il capitalismo che siamo abituati a conoscere e che cosa lo rimetterà.



FINCHÉ C'È GUERRA

Quali sono le vere cifre della spesa militare in Italia? Quale la sua composizione e quali le scelte che la guidano? Fino a che punto è vero che la spesa militare può trarre la crescita di un paese? **Raul Ca-**

ruso con *Chiamata alle armi*,

(Egea 2018; 128 pagg.; 16 euro), risponde attraverso l'analisi di casi come Leonardo (ex Finmeccanica), uno dei leader mondiali dell'industria della difesa. Allargando lo sguardo all'Europa, dove spesso la proprietà delle aziende del settore è pubblica, l'autore concentra la riflessione sul rapporto tra gli obiettivi di business delle imprese, il perimetro degli accordi internazionali sottoscritti dagli Stati-azionisti e l'imprescindibile necessità di una difesa comune europea.

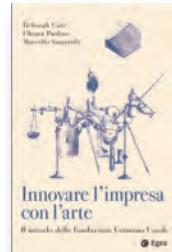
RAUL CARUSO
**CHIAMATA
ALLE
ARMI**
I veri costi
della spesa
militare
in Italia



INNOVARE CON L'ARTE

Chiara Paolino, Marcello Smarrelli

e **Deborah Carré** in *Innovare l'impresa con l'arte*, (Egea 2018; 184 pagg.; 24 euro; 12,99 epub), attraverso l'attività della Fondazione Ermanno Casoli con artisti, formatori e aziende, articolano un metodo di lavoro, nato dall'esperienza sul campo, che documenta l'efficacia della collaborazione tra il mondo dell'arte e dell'impresa. I temi fondamentali sono il rapporto tra arte e opportunità di rinnovamento dell'identità individuale e professionale all'interno delle organizzazioni, di cambiamento dei processi di apprendimento volti all'innovazione, per arrivare al contributo dell'arte nella definizione di una nuova prospettiva sulla performance di impresa.



CENTO DONNE CONTRO GLI STEREOTIPI DELL'ECONOMICA

A un anno e mezzo dal lancio della campagna di sensibilizzazione, dalla messa online della banca dati #100esperte, della piattaforma che raccolge nomi e curriculum di esperte da usare come strumento di ricerca di fonti femminili competenti, e dal lancio del primo volume dedicato alle donne nel settore della scienza, tecnologia, ingegneria e matematica, la casa editrice della Bocconi pubblica *100 donne contro gli stereotipi per l'economia* (Egea 2018; 128 pagg.; 12,90 euro), secondo

volume a cura di **Giovanna Pezzuoli** e **Luisella Seveso** con la prefazione **Mario Monti**.

Nel libro storie vita professionale e privata di esperte di economia e finanza italiane che lavorano nel nostro Paese e all'estero. Storie a firma di Diana Bracco, Daniela Del Boca, Lucrezia Reichlin, Oriana Bandiera, Beatrice Covassi, Monia Azzalini e Paola Profeta, presidente del Comitato scientifico #100esperte Economia e Finanza.



Mosca si fa bella per i Mondiali di calcio



Mondiali di calcio 2018 sono alle porte e Mosca si è preparata al grande evento con entusiasmo. Uno dopo l'altro, molti palazzi storici sono stati restaurati e, oggi, rivelano tutta la loro bellezza anche durante la notte, grazie a un sistema d'illuminazione che non bada a spese. Ed è proprio la vita notturna che racconta uno degli aspetti più caratteristici di questa metropoli di oltre 12 milioni di abitanti, in cui i supermarket, i saloni di bellezza e i ristoranti spesso sono aperti 24 ore su 24.

Due sono le zone in cui si concentrano i moscoviti per trascorrere le loro serate: quella di Tverskaya ulica, la grande arteria stradale che collega la zona del Cremlino con il primo anello dei boulevard, chiamato anche green ring per il susseguirsi di aree verdi, e la modernissima city, situata all'altezza della terza cerchia di circonvallazioni, a ovest della città. Nella rete di vie che si snoda intorno a Tverskaya ulica sono sorti nel tempo innumerevoli ristoranti che propongono cucine di ogni provenienza, ma chi è alla ricerca della vera esperienza gastronomica russa deve spingersi verso Patriarshiye Ponds, in un quello che è considerato il quartiere più chic di Mosca. Qui, dove le strade si fanno più a misura d'uomo e gli edifici assumono dimensioni e sembianze europee, si trovano le boutique

SARA MALVEZZI
Laureata Clemit in Bocconi nel 2007, vive a Mosca dal 2016.

Nella capitale russa lavora come Group Brand Manager nell'ambito del marketing per Purina, il marchio di pet food di Nestlé. Per la multinazionale svizzera guida un progetto di tre anni che ha l'obiettivo di sviluppare e promuovere nel mercato russo i prodotti Purina, principalmente attraverso il circuito dei supermarket.

del lusso internazionale e ristoranti rinomati come il Mari Vanna: in un ambiente che sembra il salotto di una casa privata vengono serviti alcuni dei piatti tipici della tradizione locale, dalla olivier salad, questo è il nome originale dell'insalata russa, ai pell-meni, i ravioli accompagnati dalla salsa smetana, dallo stroganoff a base di carne al boršč, la zuppa di barbabietole. Dirigendosi verso est, invece, nei pressi della stazione metropolitana Trubnaya, si trova Valenok, un ristorante molto frequentato dai giovani perché a tarda notte si trasforma in un night club dalle atmosfere scatenate.

In questa zona, si può provare anche uno degli ambitissimi secret bar della città, il Mendeleev: giunti in Petrovka street, un take away cinese decisamente

poco invitante nasconde nei sotterranei uno dei locali più trendy di Mosca, in cui sperimentare ricercati cocktail.

Nella city, conosciuta anche come Moscow International Business Center, invece, i ristoranti sono più orientati al design e, trovandosi ai piani alti degli avveniristici grattacieli, offrono viste mozzafiato: i più apprezzati sono il Ruski e il Sixty, quest'ultimo è dotato di un sistema di apertura delle finestre che consente agli ospiti, in alcuni momenti della serata, di scattare foto open air sulla città. ■



EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



**Come il cielo quando è sereno, così la conoscenza: incoraggia.
Come un ampio orizzonte, così l'immaginazione: ispira.**

Conoscenza e immaginazione hanno il potere di migliorare oltre alla tua vita anche la vita di altri, il tuo Paese, il mondo, mentre ti impegni al massimo.

È lo stesso impegno di SDA Bocconi School of Management: agire attraverso la ricerca e la formazione - MBA e Master, Programmi di Formazione Executive e su Misura - per la crescita degli individui, l'innovazione delle imprese e l'evoluzione dei patrimoni di conoscenza; per creare valore e diffondere valori e cultura manageriale.

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

SCONTO 25%

SU TUTTO IL CATALOGO EGEA*

dal 15 maggio al 15 giugno 2018

25%
e

*ad esclusione delle linee universitarie (Tools, AlfaOmega, Manuali)

30e Egea
dal 1988
spazio alle idee