

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 7/8 - anno IX Luglio/Augosto 2014

ISSN 1124-6013

Magda Antonioli,
direttrice del Master
in economia del turismo
della Bocconi.



Dalle social street al teatro
sotto le stelle: sono tante
le iniziative per chi rimane
in città durante le vacanze
Obiettivo intrattenere
ma anche far riscoprire
il territorio ai cittadini

ESTATE A KM 0

« Ecco come l'Italia
può tornare a far sentire
la propria voce in Europa

« Perché le banche
cercano di migliorare
l'esperienza allo sportello

« Quanto vale l'aver
fatto volontariato
nel curriculum vitae



MASTER UNIVERSITARI BOCCONI

Se, una volta conseguita la laurea, anche in discipline non economiche, hai individuato un settore professionale o un'area tematica vicini alle tue passioni, scegli uno dei Master Universitari pre-esperienza Bocconi. Guidato da docenti italiani e stranieri seguirai un percorso altamente professionalizzante che ti porterà a conoscere a fondo l'ambito che ti interessa. In ogni caso, qualunque sia il Master Universitario che scegli, Bocconi ti aiuterà ad affrontare il mondo del lavoro, pronto a esprimere al meglio il tuo talento.

Bocconi. Empowering talent.

RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO
contact.unibocconi.it/master

Bocconi Graduate School



SOMMARIO

Sarfatti25
UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE
Numero 7/8 - anno IX - Lug/Ago 2014

Dalle social street al teatro sotto le stelle: sono tante le iniziative per chi rimane in città durante le vacanze. Obiettivo intrattenere ma anche far ricoprire il territorio ai cittadini

ESTATE A KM 0

«Ecco come l'Italia può tornare a far sentire la propria voce in Europa»
«Ricerca le banche cercano di migliorare l'esperienza allo sportello»
«Quanto vale l'aver fatto volontario nel curriculum vitae»

IN COPERTINA: Magda Antonioli, direttore del Master in economia del turismo della Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numeri 7/8 - anno IX - Lug/Ago 2014
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Lucia Schieppati

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

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

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729
(www.dgtpprint.it)

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,
via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

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

www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su ViaSarfatti25.it, 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

SERVIZI COVER

6

Quest'estate non scappo dalla città

di Magda Antonioli

Palcoscenici sotto le stelle cittadine

di Claudia Tacchino

I professionisti della villeggiatura

di Alex Turrini

Facebook, l'agenzia viaggi delle vacanze a km 0

di Cristina Mottironi

POLITICA EUROPEA

Si fa presto a dire crescita

di Edmondo Mostacci

La roadmap dell'Europa all'italiana

di Carlo Altomonte

CONTABILITÀ PUBBLICA

Roma e Bruxelles, armonie diverse

di Ileana Steccolini e Mariafrancesca Sicilia

DIRITTI

Se il legislatore scende in campo per lo sport

di Lorenzo Cuocolo

FUND RAISING

Per chi squilla lo smartphone

di Elena Bellio, Luca Buccoliero e Giorgio Fiorentini

TERZO SETTORE

Volontari nel curriculum

di Giuliana Baldassarre

BANCHE

Che bella esperienza lo sportello

di Anna Omarini

ASSET MANAGEMENT

Il nuovo risparmio

di Giuseppe Corvino

Istanti che durano per sempre. Sono quelli vissuti da chi studia, insegna e lavora alla Bocconi. Come quelli raccontati nel nuovo video istituzionale dell'Università. Eccolo qui sotto



RUBRICHE

2 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco

5 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti

20 **IN-FORMAZIONE** a cura di Claudio Todesco

21 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova

22 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro

24 **OUTGOING** di Gabriella Manerba



NOMINE & PREMI



>>> ANDREA COLLI

(Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) si trasferirà da settembre all'Istituto Universitario Europeo di Firenze per tre mesi in veste di Fernand Braudel senior fellow. «Si tratta di un riconoscimento molto prestigioso per noi storici economici, e ne sono davvero felice. Da settembre a dicembre mi trasferirò in Toscana con la possibilità di interagire con altri docenti e ricercatori storici e con il compito di aiutare gli studenti ad approfondire i loro lavori di tesi e dottorato», dichiara Colli.

>>> FERNANDO PENNAROLA



(Dipartimento di management e tecnologia) è stato eletto Rappresentante Icis (International conference on information systems) dell'Ais, l'associazione di information systems. Si tratta di una carica che assegna a Pennarola il compito di portare all'attenzione del board, durante l'Icis, che si tiene annualmente, le necessità e le dinamiche raccolte durante l'anno di mandato.



>>> FRANCESCO PERUGINI

in qualità di rappresentante del centro di ricerca in responsabilità e valore (Cresv) della Bocconi, ha partecipato alla 26esima sessione del Consiglio dei Diritti Umani alle Nazioni Unite, presso il Palazzo delle Nazioni Unite a Ginevra, lo scorso 20 giugno. L'evento, dal titolo *Human rights in international policy and business strategies. A child rights perspective*, ha costituito il primo appuntamento di un ciclo di incontri sul tema di business and human rights.

>>> STEFANO POGUTZ



(Dipartimento di management e tecnologia) ha vinto il secondo premio dell'annuale case competition organizzata da Oikos con uno studio dedicato all'utilizzo sostenibile del cotone da parte di Ikea.

I 100 vestiti da comprare prima di morire

Esiste un rapporto tra la consapevolezza della morte e il consumo di abbigliamento vintage. **Zehra Gülen Sarial-Abi** e **Aulona Ulqinaku** (Dipartimento di marketing) hanno tratto questa conclusione da un esperimento inteso a collegare i due concetti, condotto al Bocconi experimental laboratory for the social sciences (Belss). Il tutto può essere ricondotto al concetto di atemporialità, che collega la salienza della morte e il consumo di abbigliamento vintage.

«L'esperimento dimostra che la consapevolezza della morte e il consumo dei prodotti vintage hanno in comune il concetto di atemporialità. Quando i consumatori vengono indotti a pensare alla morte, tendono a riflettere sul loro passato, presente e futuro. Di con-

seguenza, comprano i prodotti che hanno un passato e un presente particolarmente significativi e che fanno pensare alla permanenza e alla continuità. I prodotti vintage sono uno degli esempi più notevoli», afferma Sarial-Abi. L'esperimento pone un gruppo di studenti di fronte al racconto di uno scenario sconvolgente. Visitano la casa dei loro genitori e poco dopo la casa è in fiamme. Sono tutti in pericolo e rischiano di morire. Il gruppo di controllo invece va a visitare i propri genitori e trascorre qualche giorno rilassante senza nessun rischio di morte. Successivamente, vengono presentati a entrambi i gruppi vari accessori moderni e vintage. Gli studenti del primo gruppo si trovano molto più affascinanti quando indossano gli ac-

cessori vintage. L'effetto contrario si nota nel secondo gruppo – gli studenti preferiscono gli accessori moderni.

Questo effetto può tornare utile in ogni industria che vende dei prodotti senza tempo. I manager dell'industria vintage dovrebbe lavorare di più sull'idea di eternità, dal momento che questa tocca le giuste corde nei consumatori. Per esempio, Ulqinaku dice che un negozio vintage il cui nome induca la gente a riflettere sulla mortalità può essere un ottimo modo di incorporare l'idea di atemporialità. Anche la location del negozio può essere un fattore chiave. «È probabile che un negozio vintage vicino a una residenza per anziani attrarrà più facilmente i consumatori».

Bojana Murisic

Buoni principi, ma non sempre funzionano

Un recente studio di **Mara Cameran**, **Angela Pettinichio** (Dipartimento di accounting, nella foto) e **Domenico Campa** (Trinity College Dublin) dimostra che l'adozione dei principi contabili internazionali (Ifrs) non necessariamente migliora la qualità del bilancio. In particolare, questa ricerca ha esaminato imprese italiane non quotate che hanno deciso volontariamente di utilizzare gli Ifrs, documentando che la loro adozione porta a una minore qualità degli utili di bilancio.

L'Unione Europea ha introdotto, nel 2005, principi contabili comuni per tutte le società quotate nei mercati finanziari europei, principalmente per incrementare la comparabilità dei loro bilanci e migliorare la qualità del loro reporting. Al tempo stesso, però, l'Ue ha lasciato l'opzione a ogni stato membro di obbligare o permettere alle imprese non quotate di usare gli Ifrs. La qualità del reporting è influenzata dai principi contabili, ma l'impatto degli Ifrs non è ancora chiaro. Gli autori dello studio, pubblicato sul *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, hanno cercato di chiarire se la qualità del bilancio (misurata attraverso la qualità degli utili) sia differente tra le imprese non quotate che adottano gli Ifrs e quelle imprese che invece usano ancora i principi contabili nazionali. Per la ricerca sono state selezionate le imprese italiane non quotate che sono passate agli Ifrs tra il 2005 e il 2008.

I risultati dell'analisi dimostrano non solo che chi ha adottato gli Ifrs non presenta una qualità degli utili superiore rispetto a chi usa ancora i principi contabili domestici, ma anche che queste imprese presentano livelli superiori di manipolazioni degli utili. Questi risultati suggeriscono, secondo gli autori, che l'adozione di principi contabili internazionali, generalmente ritenuti di qualità superiore rispetto a quelli nazionali, non necessariamente implica un reporting di qualità superiore.

Paola Zanella





Gravidanza contagiosa tra ex amiche di scuola

Un nuovo studio suggerisce che la gravidanza può essere contagiosa tra giovani donne che sono state compagne di scuola superiore.

“Lo studio mostra che il contagio è particolarmente forte per un breve periodo di tempo: aumenta subito dopo che una compagna di scuola superiore ha avuto un bambino, raggiunge il picco due anni dopo e poi diminuisce, diventando impercettibile nel lungo periodo”, dice la coautrice **Nicoletta Balbo** (Centro Dondena per la ricerca sulle dinamiche sociali della Bocconi). “In definitiva la ricerca dimostra che le decisioni sulla riproduzione non sono influenzate solo da caratteristiche e preferenze personali, ma anche dalle reti sociali in cui gli individui sono immersi. Inoltre dimostra che l'impatto che gli amici delle scuole superiori hanno su di noi non si ferma affatto con la maturità”.

Il paper di Nicoletta Balbo e **Nicola Barban** (University of Groningen e Centro Dondena per la ricerca sulle dinamiche sociali), *Does Fertility Be-*

havior Spread among Friends?”, pubblicato sull’*American Sociological Review* di giugno, si basa su dati del *National Longitudinal Study of Adolescent Health in the United States*. “Sappiamo che gli amici si influenzano reciprocamente rispetto a molti comportamenti, come il fumo, il bere, l’esercizio fisico”, dice Balbo. “Diverse teorie sociologiche hanno individuato l’influenza sociale come un importante fattore nella determinazione delle scelte riproduttive e un piccolo numero di studi ha dimostrato l’esistenza di questo legame tra parenti e colleghi di lavoro. Ma riteniamo che questo sia il primo lavoro a mostrare questo genere di relazione tra gli amici”.

Ma perché quando un’amica delle scuole superiori partorisce aumenta la probabilità che una donna abbia un figlio?

“Crediamo ci siano tre possibili spiegazioni”, afferma Balbo. “Prima di tutto, le persone si paragonano ai propri amici. Se si è circondati da amici appena diventati genitori si crea una certa pressione a diventare genitori a propria volta. In secondo luogo, gli amici sono



Balbo
Barban



Nicola Barban

Gli studenti diventano ricercatori



Gli studenti di economia del secondo anno delle lauree specialistiche della Bocconi hanno tempo fino al 18 luglio per presentare domanda all’Igier, l’Innocenzo Gasparini Institute for economic research, per diventare visiting student, ovvero per fare un’esperienza di attività di ricerca presso il centro, con la guida di un mentor, un docente Bocconi affiliato all’Igier, che ne seguirà i progressi.

“Crediamo”, dice **Maristella Botticini**, direttore di Igier, “che la nostra missione di fare ricerca accademica si sposi felicemente con il dedicare tempo ed energie agli studenti”. Il successo tra gli studenti dell’iniziativa Igier Visiting Students ha convinto il centro di ricerca a continuare e ampliare l’esperimento lanciandone la quarta edizione con un’importante novità - il bando e la selezione avverranno due volte l’anno (a luglio e a gennaio). Anche il Center for Research on Innovation, Organization and Strategy (Crios), il centro di ricerca della Bocconi che si occupa di tematiche manageriali, ha avviato un’iniziativa analoga, i cui termini si sono però chiusi il 20 giugno. In questo caso gli studenti selezionati saranno chiamati a dare il loro contributo a Golden for sustainability, un progetto di ricerca sulla sostenibilità che coinvolge 41 università e una decina di imprese multinazionali di tutto il mondo.

un’importante fonte di apprendimento. Diventare genitore costituisce un cambiamento radicale. Osservando i propri amici, le persone imparano come ricoprire questo nuovo ruolo. Infine, avere bambini quando ne hanno gli amici

porta molti vantaggi – gli amici possono condividere l’esperienza della gravidanza e ridurre lo stress associato. È anche più facile rimanere amici quando si fanno le stesse esperienze da genitore nello stesso momento”.

A Guido Tabellini l’Intesa Sanpaolo Chair in Political Economics

Guido Tabellini (nella foto) è il professore della Bocconi titolare della Intesa Sanpaolo Chair in Political Economics, la cattedra intitolata e permanente inaugurata l’8 luglio. Intitolare una cattedra permanente significa contribuire al fondo di dotazione (endowment) dell’Università con una donazione filantropica. L’Università investe il fondo e con il rendimento contribuisce a finanziare l’attività scientifica, di insegnamento e di divulgazio-

ne della cattedra. La cattedra in political economics avrà per oggetto l’analisi della politica economica, con particolare attenzione ai temi della crescita e dello sviluppo economico. Le istituzioni politiche intese in senso lato sono, secondo gli economisti, tra le determinanti principali dello sviluppo economico. Numerosi lavori di ricerca hanno in particolare evidenziato da un lato come diversi aspetti relativi al funzionamento delle istituzioni in-

fluenzano la crescita, dall’altro il ruolo che la cultura (cioè delle istituzioni informali) svolge nel favorire il buon funzionamento delle istituzioni e quindi dello sviluppo economico. Partendo da queste premesse, l’attività di ricerca della Intesa Sanpaolo Chair in Political Economics si concentrerà in particolare sui problemi della crescita (o della sua mancanza) in Italia e nell’area euro.

L’istituzione della cattedra è un importante



passo nel percorso di sviluppo che lega ormai da molti anni le due istituzioni e che si concretizza nel rinnovo di partnership strategica tra l’azienda e l’Ateneo.

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Fabrizio Campelli** (laureato in Economia aziendale nel 1997) è entrato a far parte del comitato esecutivo di Deutsche Bank. Campelli è in Deutsche Bank dal 2004.

■ **Rony Hamau** (laureato in Economia politica nel 1978) è il nuovo presidente di Assifact, l'associazione italiana per il factoring. Hamau è amministratore delegato di Mediofactoring e docente a contratto di economia monetaria presso l'Università Cattolica di Milano.

■ **Tommaso Norsa** (laureato in Economia aziendale nel 1988) è il nuovo Chief executive officer di Birra Peroni Srl. Già Chief financial officer dell'azienda dal 2009, Norsa ha precedentemente ricoperto diverse cariche manageriali nel gruppo Unilever.

■ **Oddone Pozzi** (laureato in Economia aziendale nel 1988) ha recentemente assunto l'incarico di direttore centrale finanza, acquisti e sistemi informativi del Gruppo Mondadori.

■ **Andrea Ragazzi** (Executive Mba serale nel 2009) è il nuovo amministratore delegato per Italia, Austria e Svizzera di Avaya. Ragazzi proviene da Oracle. Dal 2001 al 2012 è stato in HP.

■ **Roberta Segalini** (laureata in Economia aziendale nel 2000) è stata nominata direttore risorse umane global product organization di Whirlpool Emea. Segalini coordinerà il personale addetto alla ricerca avanzata nel centro di ricerca e sviluppo di Pune, India.



Andrea Sironi guiderà la Bocconi fino al 2016

Riconfermato in carica per un secondo mandato dal cda, **Andrea Sironi** sarà rettore della Bocconi fino al 31 ottobre 2016. Tre le linee strategiche sulle quali il rettore di Sironi si è concentrato durante il primo biennio: sostegno alla mobilità sociale, innovazione della didattica e aumento dell'esposizione e della reputazione internazionale dell'ateneo. "La nostra missione è formare giovani che contribuiscano allo sviluppo sociale ed economico non solo di Milano e dell'Italia, ma dell'Europa e del mondo", ha detto **Mario Monti**, presidente della Bocconi. "Per raggiungere questo obiettivo conta però sempre di più il ruolo di ascensore sociale. L'università", sostiene Sironi, "deve cioè promuovere la meritocrazia e rimuovere ogni ostacolo economico alla crescita sociale dei giovani". Sul fronte del posizionamento internazionale, l'impegno si è concretizzato nei recenti successi nei ranking di *Financial Times*, *Forbes* e *The Economist*, mentre l'innovazione didattica ha visto la creazione di Beta, Bocconi education & teaching alliance, centro per supportare il futuro dell'apprendimento, e dei Mooc, Massive open online courses.

Andrea Celauro

LA SERATA SI SALVA CON L'APP



* C'è chi ama organizzare il proprio tempo libero in anticipo e chi sceglie all'ultimo minuto. Per questa seconda categoria, soprattutto giovani tra i 20 e i 35 anni, **Francesco Rieppi** (laureato Bocconi nel 2011) ha creato Spotlime, un'app per smartphone sulla quale è possibile acquistare biglietti per eventi, cene e degustazioni all'ultimo minuto o quasi. "Vi è un grande mercato dell'in venduto per quanto riguarda i biglietti", spiega il

27enne Francesco, "è quindi interesse anche degli organizzatori trovare canali per smaltirli". Attraverso l'app, che per i clienti è gratuita, sarà possibile visualizzare gli eventi in programma nella propria città e acquistare gli ingressi o pagando con carta di credito oppure direttamente sul posto. Il guadagno per Spotlime è una percentuale sulle vendite. "Abbiamo inserzionisti come Teatro alla Scala, Sala Fontana, Piccolo Teatro, Just Cavalli e altri meno noti", dice Francesco, "per un totale di eventi venduti finora intorno ai 1.500". Spotlime, che funziona a pieno regime da circa tre mesi, ha ottenuto un finanziamento di 200 mila euro dalla rete di business angels Iban.

GIOCO, SET, PARTITA PER BOZOVIC

* Da un unico campo da tennis, al centro del piccolo complesso turistico di famiglia, a Pola, in Croazia, a un torneo giovanile tra i più importanti al mondo. È la parabola felice realizzata da **Miodrag Bozovic**, laureato in Bocconi, in Economia aziendale, oggi responsabile dell'organizzazione dello Smrikva Bowl, manifestazione che ogni anno in estate coinvolge i migliori tennisti under 10 del pianeta. "Ho cominciato a organizzare questo torneo nel 1996, quando ancora studiavo", spiega Miodrag, una brillante carriera come banchiere d'affari prima di dedicarsi a tempo pieno alle attività turistiche di famiglia, "all'inizio erano solo bambini della zona, poi siamo cresciuti fino alle dimensioni attuali". Dopo 19 edi-



zioni è tempo di fare un bilancio: "Da qui sono passati alcuni dei giovani professionisti che oggi si stanno affermando, come **Dominick Thiem**, **Belinda Bencic** e l'italiano **Gianluigi Quinzi**, che l'anno scorso ha vinto Wimbledon juniores". Futuri campioni destinati anche a grandi successi e ingenti guadagni che ricorderanno però sempre con piacere la bicicletta che, all'inizio come ora, costituisce il premio dello Smrikva Bowl.

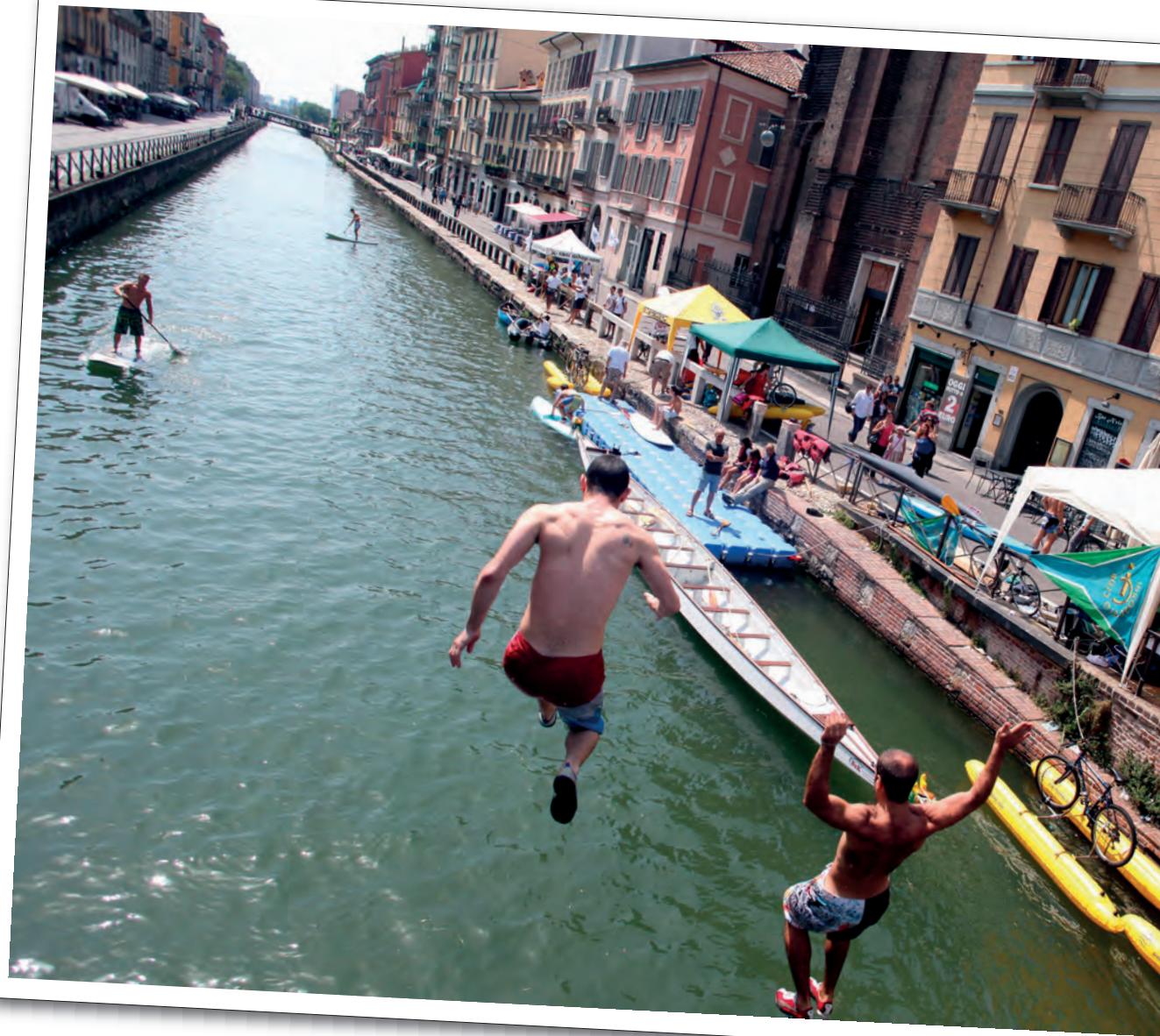
CIAK SI GIRA! CON LO SMARTPHONE

Un nuovo caso di bocconiani intraprendenti: **Diego Tartaglia** (laureato in Marketing management), **Giada Brugnaro** (laureanda specialistica in Management), **Gianluca Gloria** (laureando Clear) e **Edoardo Righini** (studente di giurisprudenza) insieme a **Giovanni Esposito** hanno lanciato una campagna di crowdfunding per realizzare la web serie *Domani è lunedì*, una serie giovane, fatta da giovani per i giovani... con mezzi giovani. Infatti la novità di questa produzione, che racconta le vicende di tre venticinquenni a Milano, alla ricerca di un futuro, è che verrà girata con uno smartphone.

"Abbiamo studiato da imprenditori", spiega Diego, "e una delle cose che abbiamo imparato è che bisogna partire da quello che si ha e utilizzarlo al meglio. Oggi la tecnologia degli smartphone permette di ottenere buoni risultati qualitativi a costo praticamente zero". *Domani è lunedì*, significa che è arrivato il momento di tirarsi su le maniche e diventare adulti. Una storia semplice che coinvolgerà il pubblico tra i 18 e i 25 anni con storie di ordinaria follia dei protagonisti che raccontano una vita normale, fatta di sogni e di scontri con la realtà". Appuntamento sul web per la puntata pilota il 23 luglio.

Lucia Schieppati





Per scelta o per necessità aumenta il numero di chi fa le vacanze a km 0, ovvero di chi resta a casa durante le ferie. Le metropoli si trasformano così in villaggi turistici in cui a vestire i panni degli animatori sono sempre più spesso gli enti pubblici. Con il doppio obiettivo di far divertire e far riscoprire il territorio ai propri cittadini

di Magda Antonioli @

Quando l'albergo per l'estate diventa casa propria, ovvero quando si opta per la vacanza a chilometro 0, è lì che entra in scena la città. Non solo come palcoscenico naturale della propria villeggiatura, ma come motore del proprio intrattenimento. Perché le iniziative messe in cantiere dalle municipalità o dagli operatori privati devono sì rispondere all'esigenza di fornire opportunità di



outdoor recreation a chi si trova costretto a ridurre ai minimi termini la villeggiatura al mare o in montagna, ma servono anche soprattutto a sviluppare gli interessi di chi guarda il panorama da casa per scelta. Anche perché è la stessa vacanza tradizionale che è cambiata, sempre più frazionata e di breve durata, più simile a un weekend lungo. Le iniziative sono diverse ma hanno tutt'uno stesso obiettivo: aggregare, crea-

re occasioni di divertimento e arricchire la cultura. E sono spesso organizzate per fasce di età e in particolare per i ragazzi nella fascia adolescenziale, per i quali spesso si riscontrano problemi di organizzazione logistica per i genitori impegnati in attività lavorative, e persone più mature silver/golden age. Spesso con iniziative gratuite o a prezzi popolari, si va incontro a gusti diversi del pubblico con lo scopo di far scoprire un volto nuovo della città, quali parchi, angoli meno conosciuti o monumenti tradizionali rivisitati, sollecitando interessi specifici. L'occasione è offerta da eventi artistici, culturali, musicali, enogastronomici, sportivi e così via. Spesso si riscopre il territorio, le sue tipicità, gli antichi mestieri, attraverso iniziative davvero originali e valide. Talvolta, invece, si riciclano idee un po' stantie, proponendo riflessioni ridondanti e banali.

Tre buoni esempi arrivano dal continente nord-americano, nello specifico da Vancouver, New York e Philadelphia. Nella città canadese, dove il clima anche d'estate non è sempre clemente, si lasciano pianoforti e strumenti musicali in diverse aree del centro città, perché band locali possano esibirsi liberamente in pubblico.

A Philadelphia vi sono molte iniziative per studenti: attraverso una ricerca

sull'etnografia urbana proposta dalla municipalità locale, si passa alla registrazione e alla realizzazione di una trasmissione radiofonica, per invogliare i giovani ad accrescere le competenze sull'identità storica e culturale della propria città.

A New York, infine, vi sono i kids summer reading programs, come quello della NY Public Library, che regalano premi ai bambini che portano a termine attività di lettura o collegate alla biblioteca.

Ciò che le accomuna è l'accezione di cultura quale insieme di varie industrie creative. Un'occasione allo stesso tempo "per" e "nel" migliorare la qualità della vita degli abitanti del territorio, che identifica una società aperta a valori e bisogni di solidarietà, riposo, spensieratezza, fiducia.

Oggi che tanto si parla di giustizia e di equità sociale, l'occasione del momento ludico si colloca in un modello di sviluppo orientato al miglioramento di valori sociali ed ambientali, nel dar vita a valori d'insieme, di solidarietà e di crescita dei beni comuni.

Al di là della lettura del singolo evento e della sua valenza specifica, il pilastro fondamentale e la riuscita del modello risiedono nel saper fornire occasioni per generare scambi, far nascere idee, creare contaminazione, elevare la qualità sociale della comunità attraverso appunto l'identità collettiva e agevolarne la crescita sociale e personale (empowerment). Le nostre città hanno ancora molto da offrire in vari ambiti, ludico, culturale, artistico, ambientale e non solo per il periodo strettamente estivo e vacanziero. Un minimo di organizzazione negli eventi di diversa natura e una adeguata e idonea comunicazione, agevolata dalle Ict e dal mobile, sicuramente potranno fornire quel supporto fondamentale per guidare, sempre più su proposte che il singolo si taglia su misura, le scelte dei cittadini a vantaggio del loro benessere individuale e sociale. ■



@magda.antonio
li
*Direttore del Master in Economia del turismo
dell'Università Bocconi*

scappo dalla città



Palcoscenici sotto le stelle cittadine

Teatri, cinema e in generale gli operatori culturali in estate sperimentano nuove location e nuovi format. Idee che sembrano ancora start up più che imprese mature

di Claudia Tacchino @

Giugno e luglio sono mesi caldi anche in teatro, si guarda all'esito della stagione appena conclusa per pianificare il futuro. In questo periodo si concentrano le conferenze stampa per la stagione che si aprirà in autunno e si lanciano le campagne abbonamenti. Per il pubblico teatrale, dunque, in molti casi l'estate si annuncia come un periodo di interregno tra la fine di una stagione e l'inizio di quella successiva.

Solo chi ha una stagione particolarmente estesa sta ora effettuando le ultime aperture di sipario prima della pausa estiva. Se da un lato la bella stagione fa preferire ai cittadini di trascorrere il tempo libero più all'aperto che all'interno di una sala teatrale, d'altra parte, è questa in molti casi la stagione più libera per dedicarsi alla fruizione culturale. Ecco allora che molte delle iniziative culturali si spostano fuori da-



**@claudia.tacchino
@unibocconi.it**
SDA professor, insegnava spettacolo dal vivo: politiche pubbliche, governance e welfare mix

gli spazi deputati, animando piazze, parchi, palazzi e castelli. In molti casi si trasferiscono anche fuori dalle aree metropolitane per intercettare i flussi turistici che si muovono nel nostro paese. Si moltiplicano gli eventi di spettacolo proposti nelle località di provincia, basti pensare alle numerose iniziative proposte dall'Unione delle Terre Verdiane o ai vari festival che attraversano il nostro territorio da Ravenna, a Spoleto, a Martina Franca, a Taormina, ecc.

Non mancano iniziative estive anche per i cittadini milanesi e per i turisti presenti in città, come i concerti offerti dai Pomeriggi musicali nel chiostro del Palazzo delle Stelline o le rassegne di cinema all'aperto a Palazzo Reale proposte dall'Anteo. Tra le proposte culturali giovanili emerge quella della Fabbrica del vapore, che programma eventi di spettacoli mu-

sicali e teatrali e offre laboratori gratuiti. L'offerta è articolata nella logica del melting pot, volta ad accogliere proposte artistiche italiane e internazionali, con un coinvolgimento delle comunità anche per la cura degli aspetti gastronomici e delle attività di intrattenimento che coprono l'intera giornata.

Da un lato, infatti, è sempre più evidente la presenza estiva dei cittadini in città come Milano, che fino a qualche anno fa venivano considerate località soggette ad esodo estivo. Dall'altro lato, solo alcune istituzioni culturali stanno iniziando a interrogarsi sulla possibilità di offrire proposte culturali nelle settimane centrali dell'estate. Certamente questo comporta per le istituzioni culturali moltiplicare gli impegni, il lavoro e in molti casi i costi. Molti organizzazioni non hanno staff adeguatamente dimensionati per consentire un sistema di rotazione delle ferie che abbracci l'intero arco estivo.

Chi ha deciso di accogliere questa sfida deve pensare ad attività che possano generare ricavi che coprano i costi. In molti casi non esistono budget pubblici aggiuntivi per sostenere una maggior offerta di iniziative estive da parte delle istituzioni culturali. Cercando di mediare tra la volontà di offrire iniziative culturali anche ai più piccoli che non lasciano la città e le necessità di autofinanziamento, alcune istituzioni offrono quindi settimane laboratoriali di teatro, musica, circo, produzione cinematografica, ecc.

In conclusione, seppure la modalità di fruizione estiva dei servizi culturali cittadini sia mutata negli anni, la trasformazione dell'offerta culturale sembra essersi adattata solo parzialmente. A oggi, soprattutto a Milano, per tutte le istituzioni culturali si pone un grande quesito: che offerta culturale garantire per i grandi flussi turistici previsti nel 2015, in concomitanza con Expo? Che ruolo avrà l'amministrazione comunale nel coordinare e sostenere le iniziative culturali durante l'estate dell'Expo? Che sia questo evento a stimolare un ripensamento complessivo dell'offerta culturale estiva in una città come Milano? Sarà una stagione pilota per lo start up di iniziative da portare a regime le stagioni successive?

Molti quesiti rimangono aperti. Intanto i cittadini fanno i conti con l'offerta attuale e guardano con curiosità e attesa all'estate dell'Expo. ■

I professionisti della villeggiatura

Da Milano a Parigi, da Roma a New York, sono i manager pubblici i veri protagonisti e gli artefici dell'estate in città

di Alex Turrini @

Nel 1761 Carlo Goldoni, nella Trilogia della villeggiatura, sottolineava come i villeggianti "portano seco loro in campagna la pompa ed il tumulto delle città (...)" riconducendo a tale comportamento la causa dell'avvelenamento "dei piaceri di villici e pastori, i quali dalla superbia dei loro padroni apprendono la loro miseria".

Simmetricamente, guardando oggi alla frenesia delle nostre metropoli, sembra chiaro il tentativo estivo delle amministrazioni locali di offrire un particolare bene pubblico ai propri residenti e ai turisti: il piacere di vivere la villeggiatura in città e di apprezzare un goldoniano "innocente divertimento [proprio] della campagna". Basta dare un veloce sguardo in giro per il mondo: ormai da anni la più attesa manifestazione teatrale a New York è la rassegna di *Shakespeare in the park* con star internazionali che interpretano lo Shylock del *Mercante di Venezia* o l'Amleto dell'omonima tragedia. Con l'iniziativa *Paris plages* la città di Parigi offre un angolo di mare a residenti e turisti sulle rive della Senna. L'*Estate romana* in Italia rappresenta uno degli esempi più felici di grandi rassegne estive che animano varie città europee attraverso l'offerta di arte, cinema, musica, teatro, spettacoli e altre attività per cittadini e turisti. Anche in estate, in altre parole, le politiche pubbliche non vanno in vacanza, ma quello che è ancora più interessante no-

tare sono le modalità attraverso le quali tali politiche culturali per l'estate vengono implementate.

Le iniziative estive in città rappresentano infatti uno degli esempi più calzanti di quella che la letteratura internazionale ha chiamato cultural governance, riferendosi a forme di concertazione e collaborazione pubblico/privato volte all'implementazione di politiche e iniziative artistico culturali.

La definizione di un palinsesto di eventi estivi in una città o anche la semplice utilizzazione degli spazi della città per farne aree di ristoro e svago implica infatti la presenza di un attore pubblico (l'ente locale appunto) capace di contemporare gli interessi dei soggetti pubblici e privati coinvolti, di farli collaborare e lavorare insieme cercando di garantire l'interesse dei cittadini. Varie sono le cause che hanno spinto allo sviluppo di tali processi multistakeholder in campo culturale. Sicuramente l'accresciuta domanda di servizi e attività del tempo libero da parte di cit-

@alex.turrini
@unibocconi.it

Direttore della laurea specialistica Acme, Economics and management in arts, culture, media and entertainment, Turrini, professore associato, insegna, tra l'altro, al corso di urban design, cultural policies and territorial marketing





tadini e turisti ha imposto all'amministrazione locale il coinvolgimento di altri operatori. Certamente il conferimento di una maggiore autonomia agli enti locali ha posto le condizioni per l'assunzione da parte di questi ultimi di un ruolo di regista e facilitatore di meccanismi collaborativi. Infine l'allentamento dei vincoli fra territorio e individuo dovuto agli effetti della globalizzazione ha ridato importanza a tutte quelle politiche di sviluppo locale indirizzate a rendere una città più attrattiva dal punto di vista turistico e della qualità della vita. Tuttavia la chiave di successo di tali iniziative deve essere ancora una volta cercata all'interno dell'amministrazione e nell'opera di amministratori e dirigenti pubblici. Sono questi i protagonisti

st della governance culturale estiva. Da una parte, i politici, con la loro capacità di raccontare anche d'estate un territorio e un'identità e di creare il capitale sociale fra diversi attori. Dall'altra parte i dirigenti pubblici che devono sapere costruire processi decisionali efficienti, costruire consenso fra practitioner e sostenere il processo decisionale e realizzativo verso gli obiettivi posti.

È dunque il caso di dire che proprio l'estate rappresenta per i nostri politici e manager pubblici un vero banco di prova per abbandonare l'effimero, la pompa e la superficialità di alcune manifestazioni e riuscire a portare i veri piaceri della villeggiatura in città. Magari con l'ironia e la leggerezza goldoniana. ■

Facebook, l'

La parola d'ordine dell'estate è condividere esperienze e i nuovi fenomeni delle smart land rispondono al nome di social street e social eating. Così il web, territorio della socialità virtuale, si trasforma in strumento di comunicazione per incontrarsi in città

di Cristina Mottironi @

IL MASTER

Le città si organizzano per intercettare gli interessi di chi resta a casa d'estate, ma lavorano per incontrare il più possibile anche quelli delle migliaia di turisti che ogni anno riempiono le città d'arte e le coste del Bel Paese. E se il settore turistico è così importante per il sistema economico italiano, è necessario che la sua gestione non sia improvvisata. Il Master in economia del turismo (Met), master universitario di primo livello, è nato in Bocconi proprio con questo obiettivo: rispondere alle esigenze di formazione di coloro che intendono operare nel comparto turistico a livello manageriale.

“Si tratta di un master che attinge al patrimonio di competenze consolidate nell'arco di oltre venti anni di esperienza della Bocconi nella formazione in ambito turistico”, spiega Magda Antonioli, direttore del Met e professore associato presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi.

Si rivolge a neolaureati italiani (o laureandi entro 90 giorni dalla data di inizio del master) o stranieri: caratteristica del piano di studi è l'importanza riconosciuta da un lato al ruolo dei singoli operatori, dall'altro all'interazione tra imprese e territorio e alla cooperazione tra attori pubblici e privati.

L'impostazione della didattica è improntata all'interdisciplinarietà, all'internazionalità e all'operatività delle imprese del settore. La durata dei corsi è di un anno accademico (da ottobre a giugno) e per la prossima edizione, in partenza a ottobre 2014, è ancora disponibile una seconda sessione di selezione, a settembre, per i posti eventualmente non coperti nella prima sessione. La selezione prevede un test attitudinale presso la Bocconi e un colloquio motivazionale col direttore o un docente del master.

www.unibocconi.it/met

Nei menù che le estati cittadine offrono per rendere piacevole la vita dei propri abitanti, per trovare svago, arricchimento culturale e socializzazione collettiva, due sono le nuove tendenze degli ultimi anni: le social street e il social eating. Due nuove opportunità di incontro che si stanno estendendo rapidamente in giro per il mondo e che si basano sul modello di smart land e sull'impiego dei social media.

Le aree urbane, infatti, si indirizzano sempre più verso il modello smart: realtà caratterizzate da occasioni e politiche diffuse, che non solo accrescono l'attrattività del territorio, ma promuovono la coesione sociale, dedicando particolare cura



agenzia viaggi delle vacanze a km 0

all'ambiente inteso a tutto tondo: naturale e urbano, ma anche sociale e culturale, come contenitore per diffondere conoscenza. Il tutto con lo scopo ultimo di accrescere la qualità di vita dei cittadini. In questo, le tecnologie giocano un ruolo essenziale: oltre ad agire sulle risorse ambientali tradizionali (risparmio energetico e utilizzo responsabile delle risorse) agevolano i cittadini ad affrontare le sfide attuali e aiutano la socializzazione.

L'obiettivo della social street è appunto quello di socializzare con i vicini della propria strada di residenza per instaurare legami, condividere necessità, scambiarsi professionalità, creare progetti collettivi e trarre quindi tutti i benefici di una maggiore interazione sociale. Spesso il motore primo è un gruppo su Facebook.

Idea concepita in una piccola strada del centro di Bologna, la social street vede oggi replicare il modello in Italia e nel mondo (abbastanza noto è il caso di Nelson in Australia). Anche attraverso l'impiego di guide turistiche della strada, si illustrano ai residenti le bellezze artistiche e storiche dei dintorni, si aprono giardini privati, si realizzano incontri musicali, oppure si abbelliscono residenze ritenute trascurate (a Bologna nel palazzo dove abitava il pittore Giorgio Morandi).

Alcune strade stanno evolvendo il modello di base, per esempio trasformando iniziative come il bookcrossing in vere e pro-

prie free library (via del Triumvirato a Bologna e via Pitteri a Ferrara); in altri casi sono state installate fioriere fatte con materiale di riciclo, coinvolgendo le persone sensibili al verde pubblico. In modo analogo in altre realtà, ovvero con un dichiarato interesse nel riconoscersi volontari di prossimità, si ritrovano social-stretter che agiscono per l'arredo urbano (è il caso di Marzalesco a Novara e di Finale Ligure).

I social eating, detti anche cucine aperte, o guerrilla cucine, sono case private in cui

i proprietari organizzano cene per pochi sconosciuti con lo scopo di far socializzare i propri commensali. Al termine, viene lasciato un contributo per la spesa e per il lavoro della cuoca.

In Italia i ristoranti nascosti sono pochi, mentre all'estero costituiscono una realtà più consolidata, soprattutto in Gran Bretagna e negli Usa, dove si riscontrano esperienze di diverso tipo: dalla cucina casalinga allestita in un monolocale fino ai più esclusivi pop-up restaurant temporanei, dove ci si può imbattere in uno chef stellato ai fornelli e pagare quote di partecipazione elevate. Il successo del social eating spesso risiede nel consentire di ampliare il proprio giro di conoscenze a chi cerca lavoro e per chi vuole procurarsi contatti commerciali.

Sicuramente social eating e social street sono strumenti utili per far condividere del tempo libero ai residenti rimasti in città e non solo, visto che anche i turisti alla ricerca delle tipicità di una destinazione ne beneficierebbero. Va da sé che tanto più ci si trova in una smart land tanto meglio i cittadini possono scambiarsi esperienze ed emozioni in modo costruttivo e la collettività riportare benefici. In questo il web è un'opportunità concreta non più per una socialità solo virtuale ma per mettersi a servizio di una condivisione reale e di rottura dell'isolamento cui spesso paradossalmente la città confina i suoi abitanti. ■



**@cristina.mottironi
@unibocconi.it**

Professore a contratto in Bocconi dove insegna, tra l'altro, al laboratorio di turismo e territorio

Si fa presto a dire crescita

Tra gli ostacoli sulla strada per abbandonare le politiche di austerità anche la struttura stessa delle istituzioni Ue

di Edmondo Mostacci @

Il dibattito degli ultimi mesi testimonia la necessità di superare, a livello europeo, le politiche di austerità e di implementare nuove politiche per la crescita, di impatto più celere delle politiche strutturali. Questa esigenza si è affermata in virtù dei risultati perseguiti nel triennio passato e sembra essere divenuta del tutto impellente all'indomani delle elezioni europee.

Tuttavia, se l'esigenza sembra avere permeato il dibattito, la sua pratica soddisfazione rischia di trovare nelle stesse strutture dell'Unione economica e monetaria un ostacolo di difficile superamento. Infatti, il complessivo progetto di creare un'area valutaria caratterizzata da una moneta comune (la cui gestione è affidata a un'istituzione appositamente costituita) e dall'assegnazione della politica economica al livello di governo statale si fonda su quel tipo di visioni economico-politiche in grado di predicare e sostenere la funzionalità di una siffatta costruzione. Di conseguenza, dai lavori del Comitato Delors, i principi fondativi e le strutture dell'Unione economica e monetaria sono definiti sulla base di uno specifico paradigma che finisce non soltanto per sostenere ma altresì per permeare la costruzione complessiva.

Così, la costituenda Banca centrale è posta in una posizione di assoluta indipendenza e di imparzialità rispetto ai decisori politici europei e nazionali; la politica monetaria trova nella sola stabilità della valuta la propria principale e preclusiva finalità; il divieto di finanziamento monetario dei bilanci pubblici viene bandito anche per le ipotesi di difficoltà straordinarie e rinforzato con il divieto di bail out. Al contempo, il debito pubblico è inquadrato nei semplicistici termini di "problema" da tenere sotto controllo, le politiche fiscali discrezionali vengono sfavorite, e il coordinamento delle politiche economiche nazionali è perseguito soprattutto sul versante

negativo, con l'apposizione di fiscal rules (i noti parametri di Maastricht) di carattere nominale. Il presupposto fondamentale consiste nella convinzione che l'insieme di mercato comune, moneta unica, stabilità monetaria e gestione virtuosa della finanza pubblica statale avrebbe prodotto una spontanea convergenza delle performances dei diversi sistemi economici della zona euro e, al contempo, la maggiore crescita economica possibile. Quando la crisi economica e finanziaria ha coinvolto la finanza pubblica dei paesi Gip si e, con essa, la stessa sopravvivenza della moneta unica, i decisori pubblici hanno scelto, con le politiche di austerità, l'opzione più coerente con l'impianto primigenio dell'Unione economica e monetaria. Oggi, il riorientamento delle direttive di politica economica sottese alla formula delle "politiche per la crescita" presenta il problema della capacità delle strutture dell'Unione di supportare un rinnovato impegno del settore pubblico nella sfera economica: in quale sede potranno coordinarsi gli interventi di 18 decisori pubblici nazionali? Senza coordinamento, come prevenire che le iniziative degli stati siano contraddittorie l'una con le altre? O ancora, come potrà la politica monetaria raccordarsi con una pluralità di politiche economiche diverse per impostazione e modalità di intervento?

In buona sostanza, in assenza di un profondo rinnovamento dell'Unione, la strada seguita nel triennio passato rischia di essere la sola concretamente perseguitibile. ■



PHOTO © European Union 2014

La roadmap

Unione bancaria e solidarietà fiscali: dossier aperti su cui impegnarsi

di Carlo Altomonte @

“Più che a champagne, dovremo brindare a prosecco”, sembra aver detto la cancelliera Merkel in occasione del primo vertice Ue dopo le elezioni europee di maggio. Il brindisi nasce evidentemente dallo scampato pericolo: le elezioni hanno confermato in parte le attese della vigilia, ossia un voto eurosceptico che ha assunto dimensioni storicamente mai registrate a Bruxelles (il 25-30% dei seggi) ma comunque gestibili, con le tre grandi forze europeiste (Ppe, Pse e Alde) del Parlamento europeo che portano a casa 467 voti (su una maggioranza richiesta di 376), il che garantisce un sostanziale margine di governabilità dell'istituzione comunitaria.

La sostituzione dello champagne con il prosecco è invece dettata dal più importante risultato politico emerso dal voto, ossia il fatto che l'asse franco-tedesco che storicamente guida l'Unione si è molto indebolito



@edmondo.mostacci
@unibocconi.it

Docente di diritto costituzionale e diritto pubblico
dell'economia all'Università Bocconi



dell'Europa all'italiana

**cale, immigrazione e contratti per le riforme: questi i tre
el semestre di presidenza europeo. Per tornare a contare**

to con il 30% dei voti francesi al Front national, per essere sostituito dal ruolo centrale acquisito dall'Italia, unico paese europeo in cui il governo in carica ha guadagnato voti.

L'importanza strategica dell'Italia è peraltro nei numeri del Parlamento europeo: con il Trattato di Lisbona l'istituzione ormai decide allo stesso livello del Consiglio (i ministri degli stati membri) tutti gli atti comunitari e dunque è fondamentale essere capaci di controllare una maggioranza parlamentare. A questo riguardo, l'ultimo voto europeo obbliga a un accordo di grosse koalition tra popolari (Ppe) e socialisti (Pse), ma contrariamente al passato i referenti nazionali all'interno dei gruppi politici sono cambiati: mentre la Cdu tedesca mantiene il proprio ruolo egemone nel Ppe, anche alla luce della cattiva performance dei partiti fratelli in Francia e Italia, all'interno dei socialisti europei il Pd diventa il primo par-

L'asse franco-tedesco ha lasciato il posto a quello italo-tedesco. Ecco perché quella che pareva un'occasione persa ora diventa storica

tito (sostituendo i socialisti tedeschi) e dunque eleggerà il capogruppo.

Ne consegue che la linea di intermediazione politica al Parlamento passa oggi, e per tutta la legislatura, tra Germania e Italia. Tale dinamica ha condizionato anche i rapporti di forza all'interno del Consiglio, con l'Italia che oggi è al centro delle mediazioni per eleggere il nuovo presidente della Commissione, e poi procedere, da qui a fine anno, al rinnovo di tutte le cariche comunitarie.

Su questa rinnovata centralità si innesta il semestre italiano di presidenza dell'Ue: non solo l'Italia ha il peso politico per influenzare i processi decisionali in atto, ma dal



**@carlo.altomonte
@unibocconi.it**

Professore associato di politica economica europea della Bocconi, è responsabile del World bachelor in business, il corso di laurea che rilascia tre titoli di studio

1 luglio a fine anno ha anche in mano il pallino dell'agenda e dunque dei temi da trattare in via prioritaria. Quindi, se l'Italia condiziona, come sta facendo, il suo consenso politico per il rinnovo degli organismi comunitari alla sottoscrizione preventiva di un'agenda di riforme, ecco che trasforma quella che rischiava di essere un'occasione persa, ossia un semestre in cui si concludeva poco perché le principali cariche istituzionali erano vacanti, in un'occasione storica di influenzare profondamente il percorso dell'integrazione comunitaria. Che cosa fare allora? Sicuramente completare il processo di unione bancaria con una roadmap che porti a una modifica dei Trattati per aggiungere anche meccanismi di solidarietà fiscale all'interno dell'Unione. Il punto di partenza potrebbe essere il rafforzamento della proposta di project bonds, e lo scomputo dal calcolo del deficit del cofinanziamento nazionale dei fondi comunitari. Inoltre, occorre mettere a punto una vera politica dell'immigrazione europea, per gestire un problema che sta assumendo contorni sempre più drammatici. Infine, è opportuno continuare a lavorare sullo schema dei contratti per le riforme: maggiore flessibilità sul percorso di rientro da deficit e debito per i paesi che si impegnano a una seria e verificabile agenda di riforme strutturali.

Se questi tre dossier verranno avviati entro dicembre, dopo il Trattato di Roma, l'Atto Unico europeo e l'avvio della conferenza inter-governativa che portò al Trattato di Maastricht, un altro pezzo importante di storia europea avrà il marchio italiano. ■

QUATTRO CITTÀ PER QUATTRO MODELLI DI WELFARE

La sostenibilità dei sistemi di welfare in Europa e in Italia è uno dei principali temi di dibattito oggi. E proprio di assetti istituzionali, sistemi di governance e allocazione delle risorse in Francia, Germania, Italia e Regno Unito si parla in *Il welfare e la long term care in Europa* (Egea 2014, 336 pagg., 43 euro) di **Giovanni Fosfì** ed **Elisabetta Notarnicola**, docenti al Cerga Bocconi. Gli autori affrontano il tema delle politiche per la non autosufficienza e analizzano i modelli di intervento locali partendo da una serie di interviste ai soggetti della committenza pubblica, del sistema di offerta e degli utenti realizzate in quattro città campione: Marsiglia, Lipsia, Parma e Oxford. Il modello italiano e l'ampio spazio del welfare autoprodotto ha dato vita a un mercato della cura informale. In tutti i paesi la sostenibilità dei sistemi e l'espansione dei bisogni chiedono nuovi paradigmi di policy e di intervento. "È necessario un riposizionamento dei servizi", dicono gli autori, "per dare spazio a forme di connessione e attivazione di risorse nuove attorno a bisogni diffusi ed emergenti".



Roma e Bruxelles, armonie diverse

**Italia ed Europa stanno lavorando al processo di armonizzazione dei sistemi contabili
Pur mirando a uno stesso obiettivo seguono strade divergenti, con alti rischi per noi**

di Ileana Steccolini e Mariafrancesca Sicilia @

Le crisi fiscali e del debito sovrano hanno negli anni recenti comportato l'adozione di una serie di provvedimenti finalizzati a rafforzare la cosiddetta governance finanziaria europea e in particolare il coordinamento delle politiche fiscali dei paesi membri. Ciò richiede maggiore qualità e trasparenza dei dati contabili e ha comportato l'avvio di un processo di armonizzazione dei sistemi contabili delle amministrazioni pubbliche a livello europeo. In particolare, tale processo europeo di armonizzazione sta assumendo il connotato di adozione della contabilità economico-patrimoniale. In proposito è stato avviato un progetto per la redazione di principi contabili europei ad hoc per le amministrazioni pubbliche degli stati membri (European public sector accounting standards), derivanti da un adattamento degli Ipsas, International public sector accounting standards, emanati dall'International public sector accounting standard board.

Anche in Italia si parla di armonizzazione contabile con riferimento a un pacchetto di riforme dei sistemi contabili pubblici contenuto nel decreto legislativo 118/2011, in merito al quale recentemente in Conferen-

Nel 2015 tutte le amministrazioni pubbliche adotteranno il sistema che attualmente viene sperimentato da 400 enti

za unificata è stata sancita l'intesa sul relativo decreto correttivo e integrativo. Tuttavia, nel contesto italiano armonizzazione è diventato sinonimo di rinnovamento del tradizionale sistema di contabilità finanziaria. Infatti il sistema contabile armonizzato che le amministrazioni pubbliche italiane dovranno adottare a partire dal 2015 a conclusione della sperimentazione attualmente in corso (che ha coinvolto circa 400 enti tra regioni, province, comuni e enti strumentali) prevede la coesistenza in corso d'anno e a consuntivo di contabilità finanziaria e contabilità economico-patrimoniale e enfatizza principalmente l'adozione di nuove regole relative al tradizionale sistema di contabili.

tabilità finanziaria e finalizzate a renderlo, almeno nelle intenzioni del legislatore, più affidabile e difficilmente manipolabile tramite politiche di bilancio. Pertanto, nella nuova impostazione della riforma, come in quella degli anni Novanta, la contabilità economico-patrimoniale rimane una mera appendice del sistema contabile a base finanziaria, con il rischio di totale marginalizzazione che questa scelta comporta e che le riforme precedenti hanno ampiamente dimostrato. Ciò soprattutto in quanto la base contabile economico-patrimoniale non sostituisce quella finanziaria e non viene estesa al bilancio preventivo, che notoriamente svolge un ruolo centrale nelle amministrazioni pubbliche.

Sembra dunque che l'Italia e l'Europa siano allineate nel perseguire una crescente armonizzazione dei sistemi contabili pubblici. È però interessante notare come il concetto di armonizzazione assuma connotati estremamente diversi a Bruxelles e a Roma. Lungi, dunque, da avere avviato un processo armonico di convergenza, lo Stato italiano procede su binari paralleli rispetto all'Unione Europea. Questa scelta desta preoccupazione perché rischia di rafforzare la posizione periferica dello stato italiano anche su temi su cui, considerato il peso del debito pubblico del nostro paese, ma anche del relativo pil, sarebbe auspicabile che l'Italia assumesse invece un ruolo da protagonista. Al riguardo è significativo che l'Italia non abbia partecipato alla consultazione pubblica avviata dalla Commissione europea per raccogliere indicazioni in merito all'applicabilità agli Stati europei dell'attuale versione degli Ipsas.

**@ileana.steccolini
@unibocconi.it**

*Professore associato di economia delle aziende
e delle amministrazioni pubbliche della Bocconi*

**@francesca.sicilia
@unibocconi.it**

*Docente a contratto di bilancio alla Bocconi e SDA
professor di public management and policy*



Se il legislatore scende in campo per lo sport

Il diritto alla pratica sportiva come diritto costituzionale: una proposta a favore di giovani, cultura ed economia

di Lorenzo Cuocolo @

Idati di abbandono dell'attività sportiva in età giovanile ricordano paurosamente quelli della disoccupazione: circa un ragazzo su due lascia lo sport. Ed è un addio senza ritorno. I motivi sono vari, ma su tutti emerge la grave carenza di impianti sportivi di quartiere e di disponibilità di impianti a uso delle scuole. Se la pratica sportiva richiede ore di trasferimenti, magari nel traffico, è inevitabile che molti abbandonino. So- prattutto in presenza di una scarsa flessibilità ed elasticità da parte del sistema scolastico, che raramente incentiva l'impegno sportivo degli alunni.

La questione si inserisce in un tema molto più ampio, quello del diritto allo sport. La nostra Costituzione non lo riconosce espressamente. E non è un caso: all'epoca della stesura, infatti, era ben fresca la memoria fascista dello sport quale mezzo per il miglioramento fisico e morale della razza.

È peraltro vero che ci sono numerosi articoli della carta costituzionale che, seppure indirettamente, assicurano protezione allo sport. Basti pensare alla clausola sui diritti inviolabili (art. 2), alla tutela della salute (art. 32), alla libertà di riunione e di associazione (art. 17 e 18). Nel 2001 poi, con la riforma del Titolo V, è stato precisato il riparto di

competenze tra stato e regioni in tema di "ordinamento sportivo" (art. 117, c. 3).

Al di là dei riconoscimenti formali, resta il fatto che lo sport è sicuramente un alleato fondamentale nelle politiche di tutela della salute, soprattutto nella prospettiva della prevenzione dalle malattie. Ha, poi, una forte valenza di contrasto all'esclusione sociale e favorisce l'uguaglianza dei cittadini. Inoltre, favorisce la tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile, incentivando comportamenti eco-compatibili. Non si deve, infine, sottovalutare il ruolo culturale dello sport, che si rivela anche un motore importante per il turismo (le statistiche europee dicono che il turismo sportivo è fra le forme più remunerative e promettenti).

In considerazione del grande e composito valore che lo sport sintetizza, sarebbe necessaria e opportuna una espressa copertura costituzionale? Altri paesi hanno risposto in senso favorevole: dalla Grecia al Portogallo, dalla Svizzera alla Turchia, dall'Ungheria a Cuba, e si potrebbe proseguire. In Italia si è detto perché il costituente ha preferito evitare. Oggi, però, i tempi sembrano maturi per una nuova riflessione sul punto.

Quel che più conta, tuttavia, è che la protezione del diritto allo sport sia concreta. An-



@lorenzo.cuocolo
unibocconi.it
Professore associato di diritto pubblico comparato
della Bocconi, è direttore del blog multiautore *Il Ricostituente*

cora più delle previsioni costituzionali, dunque, contano le politiche concrete sviluppate con interventi legislativi e con provvedimenti ministeriali. La percezione dello sport come valore e come diritto deve tradursi nella realizzazione di politiche differenziate che, oggi, non possono prescindere da un rapporto virtuoso tra il comparto pubblico e quello privato. E così, per esempio, l'edilizia sportiva non può essere trattata come qualunque altra forma di edilizia. La realizzazione di nuovi impianti sportivi di quartiere dovrebbe essere sganciata dal patto di stabilità, offrendo maggiori occasioni di intervento ai Comuni. Ugualmente il ruolo delle società sportive, soprattutto non a fini di lucro, deve essere valorizzato, per esempio favorendo l'integrazione con le scuole per la gestione delle palestre e degli impianti negli orari extra-scolastici. Se, dunque, un riconoscimento costituzionale è auspicabile, la sua utilità è soprattutto quella di fungere da indirizzo e vincolo per l'adozione di politiche concrete di tutela e valorizzazione dello sport. Senza queste, qualunque formula normativa, anche la più nobile, è destinata a rimanere vuota. ■



Per chi squilla lo smartphone

Una volta c'erano gli sms solidali, ora le nuove frontiere delle donazioni mobili passano per l'airtime, l'nfc e il check-in service. Ma la vera sfida è aumentare l'engagement

di Elena Bellio, Luca Buccoliero e Giorgio Fiorentini @

La telefonia mobile è un incredibile laboratorio di innovazione digitale per il mondo del non profit, con interessanti sperimentazioni su nuovi modelli di business, soprattutto per le esigenze di fundraising.

Ci sono gli sms solidali, gli strumenti più usati da un pubblico vasto ed eterogeneo per sesso, età, livello di istruzione. Sono scelti dai donatori perché sono anonimi e non obbligano a un rapporto regolare con l'organizzazione. In alcuni paesi, invece, è il credito telefonico (airtime) a rappresentare ormai una valuta parallela e potenziale fonte di reddito per le ong. Numerose iniziative coinvolgono anche i turisti, incoraggiati, al momento di lasciare il paese, a donare ciò che resta del loro airtime a una causa locale. M-Pesa è uno dei più noti servizi di m-payment che consente di trasferire credito tra i telefoni, mentre il Kenya è il primo paese al mondo a usare questo servizio tramite partnership con Safaricom e Vodafone.

Altra tecnologia interessante è quella Nfc, Near field communication, che consente un pagamento/donazione via smartphone con addebito su carta di credito o conto telefonico. Questa realtà è esplosa in Giappone, dove un accordo tra operatori telefonici e circuiti bancari rende tutto questo semplice ed efficace, con l'effetto anche di rianimare consumi fermi da anni. In Italia sino a ora l'utilizzo dell'Nfc è stato limitato, ma potrebbe rivelarsi utile per intercettare po-

tenziali donatori per strada.

Infine, le applicazioni mobili location-based e i cosiddetti check-in service sono tra le app più promettenti per il supporto al fundraising. L'evoluzione di questi sistemi ha prodotto soluzioni creative per la raccolta: Earth Justice, per esempio, ha lanciato una campagna contro le estrazioni pericolose di petrolio collocando poster pubblicitari nelle stazioni della metropolitana regionale a San Francisco. Quando un pendolare effettua il check-in (fotografando il poster) un donatore di Earth Justice devolve 10 dollari alle cause ambientali. Un dato curioso elaborato dalla stessa organizzazione è che questo sforzo di raccolta fondi ha colpito per lo più un target giovane, ossia il gruppo di individui che generalmente è meno propenso a rispondere a questi annunci.

Kenya e Giappone sono stati tra i primi paesi a utilizzare le nuove app e funzioni per raccogliere fondi attraverso gli apparecchi mobili

Il dato di fatto è che il cellulare è uno strumento di uso quotidiano. Ciò consente da un lato all'organizzazione non profit di raggiungere i potenziali donatori in qualsiasi momento, dall'altro a un individuo di donare

ovunque si trovi e quando più gli è comodo. Tuttavia i costi elevati di alcune applicazioni, gli importi normalmente limitati che sono ammessi per alcuni strumenti (per esempio gli sms) e soprattutto l'estemporaneità di alcuni atti di donazione rappresentano ancora limiti importanti.

La vera sfida per il mobile fundraising è proprio il superamento della visione del telefono come semplice portafogli elettronico per effettuare una donazione estemporanea. Lo smartphone deve invece diventare una soluzione per aumentare l'engagement. Ciò può avvenire anche con l'utilizzo di logiche di social gaming e attraverso le opportunità di socializzazione di contenuti. Fra le possibili proposte evolutive potrebbe esservi un servizio in abbonamento con addebito sul conto telefonico per ogni sms-news ricevuto dal donatore nonché lo sviluppo di un'app che permetta di cercare e rimanere aggiornati sulle non profit aderenti al servizio e di effettuare donazioni senza il bisogno di un collegamento diretto con il sito, intercettando, tra l'altro, nuovi segmenti di donatori, ovvero i giovani, più abituati a questo tipo di interazione.

Perché una strategia di fund raising non è solo un insieme di azioni immediate di raccolta di fondi, ma un approccio finalizzato alla sostenibilità di una organizzazione e del suo progetto sociale. ■

**@luca.buccoliero
@unibocconi.it**

*Lecturer presso il Dipartimento di marketing
dell'Università Bocconi*

**@elena.bellio
@unibocconi.it**

Docente di marketing e crm alla Bocconi

**@giorgio.fiorentini
@unibocconi.it**

*Professore associato di economia delle aziende e delle
amministrazioni pubbliche, tra l'altro insegna management
e fundraising dell'impresa sociale non profit in Bocconi*





Volontari nel curriculum

L'esperienza nel non profit è un indicatore a disposizione dei selezionatori per valutare soft skill e capacità estreme

di Giuliana Baldassarre @

Gli ultimi dati relativi alle organizzazioni e al fenomeno del volontariato dimostrano che non solo questo regge anche in tempi di crisi, ma che continua a crescere confermandosi maturo e consolidato. Lo evidenziano i dati pubblicati dall'Istat nel IX censimento generale dell'industria e dei servizi, secondo i quali i volontari in Italia sono 4.758.622 (+43,5% rispetto al 2001).

Un impegno che si declina in azioni concrete all'interno di organismi strutturati operanti in ambienti sempre più complessi.

Il volontariato diventa sempre più un'esperienza professionalizzante e non solo un'esperienza di solidarietà e di servizio al bene comune.

È prassi ormai consolidata il suo inserimento all'interno dei cv professionali e non solo nella voce "altre informazioni" ma anche in quella delle esperienze professionali, molti sono infatti i giovani che sperimentano esperienze di lavoro professionale anche se non retribuito in ragione di un lavoro volontario al servizio di una causa sociale, spinti dalle più diverse motivazioni e alla ricerca di una soddisfazione personale che va ben oltre quella professionale.

Un'esperienza di volontariato che consente di acquisire competenze organizzative e capacità di problem solving specie per chi si inserisce in contesti di cooperazione e di

peacekeeping, in situazioni di emergenza e più in generale nelle relazioni di aiuto. Tutto ciò è possibile anche grazie al fatto che il terzo settore e le diverse organizzazioni che ne fanno parte hanno acquisito maggiori livelli di managerialità e di aziendalizzazione. Sono quindi le competenze trasversali quelle che si trasferiscono grazie a un'esperienza di lavoro volontario presso organizzazioni complesse e strutturate, accanto a queste ci sono però abilità e capacità legate alle passioni e agli interessi che rivelano altro di sé, un sé profondo non sempre traducibile in un asset tecnico.

Il volontariato ha inoltre una capacità educativa e formativa nel trasmettere talvolta conoscenze e competenze tecniche specifiche come avviene per esempio nel servizio di pronto soccorso in ambulanza o nel volontariato e nella cooperazione internazionale.

Sono questi i punti di attenzione di chi fa selezione e valuta i curricula per una migliore comprensione dei profili professionali. Più che una necessità di certificare le esperienze di volontariato è necessaria una capacità di lettura in filigrana di ciò che questa esperienza rivela al di là di una logica solidale o del più generico fare del bene; quanto piuttosto la capacità di osservare i fenomeni da un altro punto di vista, magari quello critico di chi si trova in estrema dif-



**@giuliana.baldassarre
sdabocconi.it**

Direttrice del Master in Management delle imprese sociali, non profit e cooperative della SDA Bocconi

ficità o fuori dal sistema (sotto la soglia della povertà, senza fissa dimora, rifugiato, immigrato, con disagio psichico e sociale), le cosiddette soft skills riconducibili al bene relazionale e alla maggiore consapevolezza di chi ha saputo mediare/negoziare in situazioni di conflitto.

L'esperienza di volontariato resta un'esperienza importante e formativa, ma non occupazionale; attenzione alle trappole e alle strumentalizzazioni di quanti lo vogliono sostitutivo di un'esperienza occupazionale, il volontariato è una scelta volontaria e gratuita non una via obbligata per accedere al mercato del lavoro soprattutto in settori dedicati, questa esperienza può invece aiutare a comprendere la totalità di un profilo professionale che ne esce arricchito e completato perché parte da un vissuto e da un esperito che più di altri può aprire alla diversità, alla ricerca di senso, alla consapevolezza della propria motivazione per la tutela del bene comune e dei diritti universali. ■

Il cliente attribuisce maggiore importanza ad assistenza, consulenza e ascolto che non a fattori più tradizionali come la convenienza e l'efficienza, ma gli istituti dovranno attraversare un processo di profondo cambiamento se vogliono soddisfare la domanda di un nuovo rapporto, espressa ormai a gran voce dai consumatori. In questa nuova realtà, la dimensione umana è il patrimonio strategico

di Anna Omarini @



Che bella esperienza lo sportello

C'è un modo in cui le banche possono tornare a essere centrali nella vita dei propri clienti: accrescere i segnali di ascolto, che sono molti e differenziati. La maggioranza di questi gravita attorno a una nuova dimensione bancaria, che deve passare per una modifica profonda della customer experience.

La relazione con il cliente è un ambito sempre più importante sia nel mondo produttivo sia in quello dei servizi, dove nuovi scenari e contesti si sono imposti sulla scena mondiale. C'è, dunque, la necessità di tornare ad affrontare il tema delle aspettative della domanda, che è sempre più selettiva nelle scelte.

Un recente Osservatorio sulla customer experience, curato da Ispo ricerche e customer

management insights, ha fatto emergere alcuni dati interessanti. Primo tra tutti, la customer experience è un concetto dai molti significati e multimensionale. Tant'è che gli stessi manager intervistati per lo studio sottolineano la difficoltà di giungere a una definizione univoca, anche tra coloro che all'interno delle grandi aziende se ne occupano. Ci sono tuttavia alcuni tratti comuni nelle loro dichiarazioni, che riguardano la complessità e l'attenzione quasi totale verso il cliente. Se-

condo: la customer experience non solo è rimasta molto importante per l'immagine dell'azienda, ma si ritiene che abbia un impatto positivo sul fatturato. Terzo: nell'ambito delle esperienze ritenute positive gli elementi che sono stati maggiormente graditi, più ancora di convenienza o efficienza, riguardano l'assistenza, la consulenza e l'ascolto. In sintesi, la dimensione umana, lo human touch, è l'asset che pare garantire un'esperienza felice con l'azienda.

A fronte di questo la customer experience, in banca, sia per i manager che per i clienti, non ha ancora raggiunto la sufficienza, per quanto emerge che sia riconosciuta fattore strategico per sviluppare un nuovo rapporto con la clientela. Tuttavia, affinché in banca si possa fare un salto in avanti ulteriore, anche per il tramite della customer experience, non si può agire solo sul modello di servizio ma, più efficacemente, le banche dovranno agire sul modello di business e sulla strategia. Perché questo cambiamento è il solo a rendere sostenibile ogni scelta fatta, nel medio lungo periodo. Soprattutto in un mercato nel quale il consumatore è sempre più dinamico nell'interagire con le proprie controparti, spesso incontrando realtà disomogenee e differenti dalle aspetta-



@anna.omarini
@unibocconi.it

Anna Omarini, ricercatrice di economia degli intermediari finanziari presso il Dipartimento di finanza Bocconi, è responsabile del corso di Retail bank management



Il nuovo risparmio

Tutti i cambiamenti che fanno emergere rischi inattesi per i gestori e grandi opportunità nel mercato del lavoro

di Giuseppe Corvino @

La gestione del risparmio sta attraversando una fase di grande cambiamento e di enormi opportunità per chi entra nel mondo del lavoro. L'incessante sviluppo di nuove tecnologie di accesso e analisi delle informazioni, i cambiamenti quantitativi e qualitativi nell'aspettativa di vita, la recente storia e le previsioni circa la dinamica dei mercati finanziari, oltre che la sempre maggiore attenzione dei regulator alla trasparenza e qualità delle gestioni, stanno portando l'industria dell'asset management a ripensare il proprio modello di business.

I sistemi web based consentono di trasferire lungo tutto il processo produttivo e distributivo informazioni preziose; sia dal cliente finale verso il gestore in termini di bisogni da soddisfare, sia dal gestore verso il cliente finale in termini di grado di soddisfazione di tali bisogni e di indicatori di rischio.

La speranza di vita della popolazione sta crescendo a un ritmo non coerente con l'aumento dell'età pensionabile. Questo rende sempre più importante e pericoloso il cosiddetto longevity risk, vale a dire il rischio di non aver accantonato sufficienti risorse per far fronte al sostentamento dopo il pensionamento. Tale consapevolezza inizia a diffondersi sempre più anche nei paesi non abituati a sistemi previdenziali privati, con conseguenze sulla quantità di risorse affidate in gestione e sulla qualità delle gestioni, mirate a far fronte a bisogni previdenziali di lungo termine.

La serie di tempeste nei mercati finanziari e la rivoluzionaria adozione, da parte della Bce, di strumenti non convenzionali di politica monetaria rendono il solo investimento obbligazionario non più sufficiente per ottenere rendimenti coerenti con i bisogni dei clienti, così come poco coerenti con tali bisogni sono i mercati azionari. In tale contesto, si può ottenere il soddisfacimento dei clienti solo attraverso gestioni da un lato in grado di coinvolgere in modo adeguato e controllato strumenti di investimento e mercati non tradizionali, dall'altro attraverso gestioni dinamiche in grado di cambiare in tempo reale l'asset allocation secondo un ordinato approccio olistico.

Infine, le nuove normative europee stanno por-



**@giuseppe.corvino
@unibocconi.it**

Giuseppe Corvino è professore associato di economia degli intermediari finanziari all'Università Bocconi

tando verso una maggiore competizione tra gestori del risparmio (normativa cd. Ucits) e una maggior attenzione alla coerenza tra bisogni degli investitori e strategia di investimento adottata (normativa cd. Mifid). Ottimizzare il processo produttivo e distributivo in termini di efficacia ed efficienza diventa un obiettivo strategico ineludibile. Tutto questo porta gli asset manager a ricercare con oramai assoluta attenzione possibili economie in grado di aumentare il proprio vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Queste economie possono essere sia di scala attraverso prodotti altamente standardizzati (si pensi ai fondi indicizzati cd. Etf), sia di scopo attraverso prodotti altamente personalizzati sulla base delle specifiche esigenze degli investitori (si pensi a strategie di investimento dedicate alla copertura di specifici impegni presi da un'assicurazione).

Gli operatori che non saranno in grado di eccellere in alcuna delle due economie saranno destinati a cedere quote di mercato a competitor che aumenteranno le proprie e la loro specializzazione. In tale contesto, il possessore di competenze una volta non prioritarie nel campo dell'asset management diventa un fattore critico di successo nel mondo del lavoro. Risk management, strutturazione e conoscenza degli investitori assicurativi e previdenziali non sono più competenze richieste dai soli settori del banking o dell'insurance. Facciamone tesoro! ■

**Si tende a dare
troppo peso a fattori
quali la tecnologia,
che è importante
ma non totalizzante**

itive createsi attraverso i dichiarata dell'offerta. Di fatto, anche le banche si trovano di fronte a numerose difficoltà nell'affrontare correttamente questo tema, soprattutto in considerazione di fattori organizzativi interni, quali l'ownership di un processo che riguarda diverse funzioni aziendali e canali di relazione con il cliente e l'individuazione delle competenze necessarie, poiché disegnare e adottare una strategia di customer experience richiede comprensione delle strategie di business, capacità di marketing, comunicazione e competenze tecnologiche.

Spesso, invece, si tende ad attribuire maggiore peso ad alcuni fattori, come nel caso della tecnologia, che pur essendo fondamentale nel contesto aziendale, non deve però diventare totalizzante a discapito di altri aspetti altrettanto importanti. Sicché, se la banca diventa un negozio con alta intensità tecnologica o un punto di incontro, tutto questo è utile solo se rientra nel suo disegno strategico, che deve però essere compreso, al suo interno e all'esterno. Altrimenti si dissipano energie e risorse, monetarie e non solo. ■



Monopoli, giocare da professionisti

La crisi economica, la riduzione del credito, l'ingresso di nuovi attori e la domanda flebile rendono complesso e insidioso il contesto in cui si muovono gli operatori immobiliari. La mancanza di prospettive di ripresa economica a breve termine deprime ulteriormente il mercato: il numero delle transazioni si contrae, i prezzi di vendita e i canoni di locazione si riducono, lo sviluppo è pressoché azzerato.

“Si è registrato un forte calo di valori nel comparto del terziario”, spiega **Giacomo Morri**, SDA professor di amministrazione, controllo, finanza aziendale e immobiliare. Le cose non

vanno meglio nel residenziale e nel commerciale. “Le famiglie hanno ridotto la domanda per la difficoltà di accesso al credito, per la precarietà nell'occupazione, per la disoccupazione. I centri commerciali perdono clienti quando sono mal localizzati o non rispondono ai nuovi concept richiesti dai consumatori”.

L'evoluzione del quadro normativo non aiuta. La possibilità concessa agli enti pubblici di ottenere la riduzione o persino la risoluzione dei contratti di locazione e l'incremento delle imposte patrimoniali sugli immobili, combinata all'incertezza circa la loro quantificazione

ed evoluzione nel tempo, hanno prodotto una ricaduta negativa. Ma dove c'è crisi c'è anche opportunità. “Da una parte gli investitori istituzionali esteri tornano a interessarsi ai trophy asset, immobili di pregio situati in zone urbane centrali. Dall'altra, analogamente a quanto accaduto alla fine degli anni '90”, continua Morri, “la scarsa liquidità promette ritorni elevati e attira gli investimenti dei fondi opportunistici”.

La formazione sul campo non è più sufficiente per operare in un quadro complesso su cui s'affacciano player mossi da logiche d'investimento sofisticate. “L'Italia sconta un ritardo formativo”, spiega Morri. “A differenza di Germania, Inghilterra, Francia e Stati Uniti, non esiste una formazione undergraduate nel settore immobiliare. Ma vi si può porre riferimento con programmi master e formazione executive. È fondamentale avere competenze economiche e finanziarie per interagire con operatori istituzionali e internazionali e per comprenderne le logiche di investimento e l'operatività. Anche il marketing applicato all'immobiliare è di fondamenta-

IL CORSO

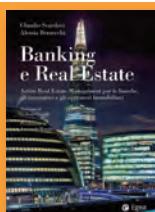
Gli operatori del mercato immobiliare sono chiamati a padroneggiare in modo sempre più avanzato strumenti di analisi economica, finanziaria, commerciale e gestionale. Ecco perché SDA Bocconi ha ideato il percorso formativo *Real estate manager*. Coordinato da Giacomo Morri, è pensato per imprese di promozione e gestione immobiliare, investitori, pubblica amministrazione, banche, valutatori, analisti, consulenti, intermediari, architetti, ingegneri, asset, property e facility manager. Il percorso è costituito da cinque programmi formativi della durata di quattro giorni ciascuno che possono però essere frequentati anche singolarmente: Valutazione economica dei beni e degli investimenti immobiliari, attraverso parti teoriche, esercitazioni e case study; Finanziamento delle operazioni immobiliari, che fornisce gli strumenti e le tecniche per la strutturazione dei finanziamenti delle diverse operazioni immobiliari; Development immobiliare, ovvero l'analisi del processo di sviluppo immobiliare con particolare attenzione alla fattibilità economico-finanziaria; Marketing delle operazioni immobiliari, perché è sempre più importante sapere sviluppare un piano di marketing e comunicare in modo corretto; Asset & corporate real estate management, per avere una panoramica dei modelli di analisi e gestione efficiente dei patrimoni immobiliari.

■ **Quando** I primi tre programmi (Valutazione, Finanziamento e Development) si ripeteranno nella prima parte del 2015, gli altri due partono il 7 e 21 ottobre. È comunque possibile completare il percorso frequentando i programmi per un minimo di 12 giornate complessive, equivalenti a tre programmi, nell'arco di 36 mesi.

■ **Costo** Da €3.000 a €3.300 + IVA per programma. L'iscrizione immediata al percorso *Real estate manager* dà diritto a uno sconto del 15%, quella ex post del 10%

■ **Info** www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/percorso-real-estate-manager

IL LIBRO



Banking e real estate, beni immateriali e materiali interagiscono creando ricchezza. Ma cosa succede quando il circolo virtuoso moneta-mattone si spezza? Lo raccontano **Claudio Scardovi** e **Alessia Berzechi** in *Banking e real estate. Active real estate management per le banche, gli investitori e gli operatori immobiliari* (Egea, 296 pagine, 30 euro, e-pub 22,99 euro). Gli autori analizzano le interrelazioni fra settore immobiliare e bancario, delineano le sfide strategiche in atto, tracciano direttive di sviluppo e innovazione. “Banche e immobiliare andranno ancora a braccetto”, scrive nell'introduzione del libro **Armando Borghi**, direttore della business unit Finanza immobiliare e real estate di SDA Bocconi, “ma dovranno imparare a farlo in un modo completamente diverso. Il gioco sarà scoprire come”.

le importanza. Un tempo era sufficiente realizzare un immobile per poterlo vendere, oggi bisogna rispondere alle esigenze di target specifici di clientela”.

COME CRESCERE ETICAMENTE



Il Valore etico della crescita. Sviluppo economico e sviluppo civile (624 pagg., 10,90 euro), di **Benjamin M. Friedman**, docente di politica economica presso l'Università di Harvard, è un'analisi

ragionata del concetto di crescita che attira contemporaneamente speranze e sospetti. Un testo di riferimento verso il quale si può essere d'accordo o no, ma utile per chi vuol far parte seria del dibattito.

COSÌ UN GIUDICE RILEGGE LA CRISI



Richard A. Posner, giudice della Corte d'appello degli Stati Uniti, in *La crisi della democrazia capitalistica* (408 pagg., 10,90 euro), attraverso una lucida narrazione della crisi aiuta i lettori non specialisti a capire i cicli economici, le istituzioni finanziarie e governative, le transizioni mantenendo una neutralità e obiettività impossibili a chi è professionalmente fedele a una teoria o a un'altra.

SELEZIONARE LA CLASSE DIRIGENTE



Sono tre gli autori, tutti docenti universitari, **Tito Boeri** della Bocconi, **Antonio Merlo** della University of Pennsylvania e **Andrea Prati** della London School of Economics e Columbia University, di *Classe dirigente. L'intreccio tra business e politica* (160 pagg., 10,90 euro). Il volume offre un importante e originale contributo colmando così una lacuna sulla funzione rilevante delle classi dirigenti. Ma come si formano e vengono selezionate?



Il destino comune di banche e imprese

Le banche si trovano a un bivio: salvare se stesse o il paese e le aziende? Quale modello di servizio è oggi praticabile? Con quale tipo di azionisti? Il destino delle banche è indissolubilmente legato a quello delle imprese chiamate a scelte complesse sotto il profilo della strategia e della proprietà.

Stefano Caselli, ordinario di economia degli intermediari finanziari alla Bocconi, in *Per amore o per forza. I destini incrociati di banche e imprese* (UBE 2014, 224 pagg., 16 euro), evidenzia che l'urgenza di sviluppo del nostro paese passa da un sistema finanziario capace di sostenere il sistema produttivo nelle sue diverse articolazioni. Ciò comporta la ricerca di una completezza di quella catena del valore che collega il sistema finanziario alle imprese e che per lungo tempo ha visto una specificità italiana legata al ruolo noto e dominante del credito bancario.

“L'obiettivo”, dice Caselli, “è sti-

molare il dibattito sul ruolo e responsabilità che il sistema finanziario ha verso il sistema industriale e il paese, in prossimità della scadenza del 2014 in cui si passerà da un sistema bancario vigilato a livello domestico a uno integrato a livello europeo, sotto il controllo della Bce”.

Le banche devono confrontarsi con un proprio percorso evolutivo, ma non solo. “Le imprese hanno una sfida di ordine economico, produttivo, finanziario e culturale che richiede di coordinare la dimensione della governance con quella dell'apertura a fonti di finanziamento differenti da quelle bancarie, con quella della crescita”.

Il rischio di assistere a una progressiva perdita di quota di banche estremamente regolamentate ma poco agili e di aziende ancorate ai valori solidi della piccola dimensione, del familialismo e del

localismo è concreto e porta il paese a perdere di vista il tema dello sviluppo e a concentrarsi solo sul tema della redistribuzione della ricchezza anziché su quello della creazione di nuova ricchezza.

Le conclusioni del libro spingono a ragionare e discutere sulla ricerca di valori “che devono farci uscire dall'angolo e a superare la cultura dell'antagonismo che blocca spesso il nostro sistema: non è più tempo di localismo contro internazionale, di piccole imprese contro grandi imprese, di prestiti bancari contro circuiti di borsa. Viceversa, i temi della crescita delle imprese e della ricerca di una scala globale, dell'internazionalizzazione delle banche e delle imprese, dell'impiego forte e coraggioso dei mercati di borsa, della politica dei talenti, sono i valori che rendono i destini di banche e imprese intrecciati per il bene del paese”.



MANUALE DEL PERFETTO NEGOZIATORE



Lontani dalla stagione di sequestri e dirottamenti, oggi il responsabile di una presa ostaggio è spesso un soggetto fragile e disperato, capace di tenere sotto minaccia di un'arma moglie e figli, o di asserragliarsi in una filiale di Equitalia. Per gestire un simile evento è necessaria una conoscenza delle dinamiche psicologiche di una crisi personale e gli strumenti di ascolto e comunicazione. **Ciro Guida**, tenente colonnello dei Carabinieri, e **Massimo Picozzi**, psichiatra e criminologo, in *Operare in situazioni complesse. La negoziazione nei contesti critici* (Egea 2014, 248 pagg., 22 euro), affrontano con approccio multidisciplinare il tema della negoziazione facendo riferimento anche a lavori di ricerca ispirati dai primi gruppi di studio dell'FBI. Il volume accoglie il contributo di docenti della SDA Bocconi a testimonianza che l'emotività e la conflittualità, capaci di avvelenare il clima aziendale, sono le stesse che possono innescare e far precipitare una situazione di sequestro o barricamento.





#BOCCONISTORIES

Un autorevole amico e un protettore della Bocconi negli anni del fascismo. Questo è stato **Giovanni Gentile**. Il filosofo entrò nel cda nel gennaio 1931, in un momento delicato per l'Università che, dopo un decennio di trasformazioni dovute alla fantasia e all'impegno di Sraffa, vedeva ora concludersi il quadriennio di Bolchini, al quale era spettato il non facile compito di ridurre l'istituzione nel solco di una ortodossia, messa in discussione dalla presenza e dall'azione di un rettore e di una parte del corpo docente antifascisti. I suoi legami con l'Università si rafforzarono con la morte di Ettore Bocconi e con la decisione di donna Javotte di delegare tutte le sue funzioni a colui che era nel frattempo diventato vice presidente. Tale leadership trovò consacrazione nella decisione di Palazzina di affidarsi a Gentile, trovando in lui un attento lettore e un sagace consigliere. Ai due sarebbe toccato il compito di dare stabile assetto a un'Università arroccata in difesa dei propri spazi di libertà; dotarla di una nuova sede, ergersi a difensori di una politica di spending review, in un momento di calo delle iscrizioni conseguente alla grande crisi. Gentile sarebbe intervenuto anche nel vano tentativo di salvaguardare la posizione di Giorgio Mortara e Gustavo Del Vecchio costretti ad abbandonare la Bocconi, nel 1938, a causa delle leggi razziali. Il suo patronato sarebbe continuato anche in un'Italia divisa in due, nel 1943; sino ad arrivare, nel marzo del '44, a proporsi come rettore al posto di Paolo Greco, parando così la tempesta che si addensava sull'Ateneo che, nella visione dell'ultimo ministro della repubblica di Salò, avrebbe dovuto diventare una delle tante facoltà dell'Università di Milano.

Marzio Romani



Gli amici americani

Settecento presenze, tra dibattito e gala dinner, e ospiti di gran prestigio alla Bocconi Alumni American Conference di New York

Trecenti partecipanti alla conference, quasi quattrocento al gala dinner con **Sergio Marchionne**. Sono i numeri che hanno segnato la prima Bocconi Alumni Ameri-

can Conference organizzata dalla BAA a New York il 20 e 21 giugno scorsi. Nella cornice dello storico Union League Club della città, alumni provenienti dagli Stati Uniti e da tutto il mondo si sono dati appuntamento con i vertici dell'Università Bocconi e della BAA e con accademici ed esponenti del mondo economico e industriale. Tema



della due giorni, le differenze che emergono nel modo in cui Europa e Usa stanno affrontan-

fundraising news

Alumni Senior a raccolta per aiutare i futuri bocconiani



È stato istituito lo scorso anno in occasione della celebrazione degli alumni senior organizzata dalla BAA e riaperto quest'anno già dal 23 giugno. È il fondo Borse di studio Alumni Senior, che invita i bocconiani di lunga data a sostenere quelli delle future generazioni. Il fondo si concretizza nel finanziamento del progetto esoneri parziali (esonero della seconda e della terza rata universitaria) per studenti meritevoli del triennio. A spronare gli alumni senior che festeggiano quest'anno il proprio anniversario è arrivata anche la testimonianza di **Laura De Matté Premoli** (nella foto con **Pietro Guidani**, presidente BAA), già sostenitrice del fondo l'anno scorso e membro attivo anche nella Bocconi Alumni Association (è Area leader di Lodi). L'evento di celebrazione degli alumni senior, "è stato per me un'occasione per riflettere su tutto ciò che la Bocconi ha rappresentato e rappresenta nella mia vita" ha scritto De Matté Premoli. "Per onorare questo legame", si legge nel messaggio che la bocconiana ha voluto indirizzare a tutti i colleghi, "Io e una quarantina di compagni di corso abbiamo deciso di contribuire con una donazione al sostegno dei bocconiani del futuro". Il gesto del gruppo di senior, tutti laureati tra il 1943 e il 1973, ha portato a raccogliere nel 2013, "oltre 17 mila euro che garantiranno a uno studente eccellente classe 1994, **Marco Graziano**, una borsa di studio per tutto il percorso di laurea triennale". La raccolta del 2014 sosterrà altri studenti meritevoli classe 1995, dimostrando "la forza del senso di appartenenza bocconiano", conclude De Matté Premoli.



Per essere aggiornato sulle attività a te riservate
segui la Bocconi Alumni Association
www.alumnibocconi.it

Bocconi
BAlumni
association



do la crisi. Un evento che ha anche confermato "la capacità delle international conference di essere un importante momento di networking e un grande supporto alla crescita internazionale dell'Università", come ha sottolineato **Gianfranco Minutolo**, direttore della BAA, nel video che trovate qui accanto insieme a una nutrita galleria fotografica della due giorni. Ma anche una conference che ha sollevato diverse questioni in tema di sviluppo e crescita ai due lati dell'Oceano.

A questo proposito, "a livello eu-

ropeo non si tratta di rimettere in discussione la disciplina di bilancio e quindi il patto di stabilità e di crescita, ma di avere un'interpretazione consapevole che riconosca il ruolo che gli investimenti pubblici o di partnership pubblico-privato possono avere per giovare all'economia europea". Lo ha detto **Mario Monti** nell'intervista che **Mario Platero**, giornalista del *Sole 24 Ore* e curatore di *America24*, ha fatto al presidente della Bocconi e a Sergio Marchionne (qui l'audio integrale dei due interventi).

Asset management con Pietro Giuliani

Il risparmio gestito sta giocando, in questi tempi di crisi, una partita importantissima. Di come è cambiato l'approccio all'asset management negli ultimi anni discuteranno i soci della Bocconi Alumni Association nel dinner speech che l'associazione ha in programma il prossimo 14 luglio in Bocconi (ore 19,30; via Roentgen 1). Ospite e relatore della serata sarà **Pietro Giuliani** (nella foto), presidente e a.d. di Azimut Holding. Nella società, fondata nell'ambito del Gruppo Akros, Giuliani è entrato nel 1990 avviandone lo sviluppo e divenendo protagonista, nel 2002, del management buy out. Nel 2004 Azimut Holding SpA è quotata in Borsa e nel 2010 il titolo Azimut Holding entra nell'indice FTSE Mib. Quello con Giuliani è il quarto appuntamento del 2014 con i dinner speech riservati ai soci della BAA: da febbraio sono stati ospiti **Maria Pierdicchi**, **Stefano Scabbio** e **Gianfranco Rocca**. eventi@alumnibocconi.it



La sostenibilità, cultura cittadina

Le città. Chi le immagina, chi le realizza e chi le governa oggi non può non avere come orizzonte la sostenibilità. Le città che diventano smart city sono l'argomento dell'incontro-dibattito organizzato in collaborazione con l'Area Ascoli-Fermo-Macerata della BAA nell'ambito del Festival Futura di Civitanova Marche. Nella cornice del Festival venerdì 1 agosto, **Serena Vicari**, responsabile dell'Area sociologia urbana Laboratorio Expo 2015, e **Isabella Goldmann** (nella foto), a capo del Topic BAA Applied sustainability, daranno vita a un dibattito sul tema nel corso dell'evento "Makers and the city. Smart city e cultura della sostenibilità". L'incontro è gratuito e aperto a tutti. areaascolifermomacerata@alumnibocconi.it

Verso un nuovo rapporto tra banche e pmi

Per tornare a crescere serve un nuovo modello di relazioni tra banche e pmi. Da questa affermazione si muove *Pmi e banche: come uscire dallo stallo?*, il convegno organizzato il 10 luglio (via Bocconi 8) dal nuovo Osservatorio pmi di SDA Bocconi in collaborazione con il Topic entrepreneurship della BAA. L'evento vedrà la partecipazione, tra gli altri, di **Alberto Baban**, presidente di Piccola industria di Confindustria, **Monica Cellerino**, regional manager Lombardia di Unicredit, **Gregorio De Felice**, chief economist di Intesa Sanpaolo, **Giovanni Merletti**, presidente di Confartigianato, e **Federico Visconti** (nella foto), responsabile dell'Osservatorio. entrepreneurship@alumnibocconi.it



dal network

Firenze, dal passato al presente

Un po' come per la lingua italiana, anche per gli alumni Bocconi Firenze rappresenta le origini. Il gruppo mediceo infatti è tra quelli italiani costituiti per primi, come ricorda l'area leader **Gianfranco Ghilardi** (nella foto), che guida la compagnia da circa 14 anni. Il gruppo coinvolge un'ottantina di persone non solo a Firenze ma anche oltre, verso l'interno della Toscana. "I nostri format sono quasi sempre costruiti intorno a cene con ospiti, sul modello dei dinner speech", continua l'area leader. "E, sull'onda della congiuntura, nell'ultimo anno abbiamo organizzato diversi incontri nell'ambito dello sviluppo delle capacità personali e professionali". In particolare hanno fatto tappa qui i seminari con **Claudio Ceperi** sui progetti di carriera e i colloqui di lavoro e vi sono stati incontri sulla leadership e sulla gestione dei team di progetto.

E poi un appuntamento (a maggio) che ha guardato al passato, nello specifico al Rinascimento e ai corsi e ricorsi dei cicli economici, per meglio interpretare il presente. Proprio in questi giorni, infine, è il momento di eventi più estivi come la cena senzoriale del 9 luglio al Castello di Montegufoni, stessa location dove, a settembre, si terrà un evento di team cooking.

Un gruppo molto attivo, quindi, che può vantare anche un'altra caratteristica molto positiva, sottolineata dallo stesso Ghilardi: "Chi a Firenze è entrato nell'orbita della Bocconi Alumni Association non l'abbandona anche dopo aver lasciato la città. Abbiamo infatti notato, e ci fa molto piacere, che chi si trasferisce altrove rimane comunque nell'associazione". Un'altra conferma che non solo la lingua italiana è nata e si è sviluppata a Firenze.

areafirenze@alumnibocconi.it



Bocconi



Gabriella Manerba

laureata in Economia aziendale nel 1990, ha lavorato prima nel marketing, poi nelle pubbliche relazioni. Per otto anni è stata addetta stampa della Repubblica Dominicana in Italia e si è innamorata del paese visitandolo a più riprese. È stata direttore marketing di un resort a Cap Cana, nella parte meridionale del Paese, e vive da due anni a Las Terrenas.

Da qui riesce a seguire la comunicazione di alcuni clienti italiani, combinandola con l'attività di agente immobiliare in Repubblica Dominicana e con una vita no-stress

© Dominican Republic Ministry of Tourism

Las Terrenas, l'isola dei pescatori dove hanno gettato le reti 2mila italiani

© Dominican Republic Ministry of Tourism

Maura Tierney in *Insomnia* dice che ci sono due tipi di persone che vivono in Alaska: quelle che ci sono nate e quelle che fuggono da qualcosa. La citazione potrebbe valere anche per la Repubblica Dominicana, solo che qui il clima è migliore ed esiste anche una terza categoria: quella di chi insegue il sogno di una vita senza stress. Così a Las Terrenas, il pueblo di pescatori diventato una cittadina da 15 mila abitanti nella penisola di Samanà dove vivo e lavoro da un paio d'anni, ci sono 2 mila italiani e 3 mila francesi. Si avvicinano alla Repubblica Dominicana da turisti, ci tornano un po' di volte e poi qualcuno si trasferisce, qualcun altro ci viene per svernare.

In un primo momento creano domanda di servizi turistici, poi di abitazioni. Fino a qualche anno fa gli italiani che lavorano qui erano impiegati soprattutto nella ricettività, ora uno dei business è lo sviluppo immobiliare, con tutto ciò che gli ruota intorno: fornitura di materiali, arredamento, fotovoltaico ecc. Per acquistare, e soprattutto per costruire, è inoltre indispensabile un consulente esperto, che conosca regolamenti e abitudini del luogo. Altri italiani hanno aperto piccole attività artigianali che prima non esistevano, come quelle dell'elettrauto o del gommista. Non esiste una comunità di manager espatriati perché le uniche attività economiche davvero rilevanti, oltre al turismo e all'edilizia, sono quelle legate all'agricoltura e a industrie locali. E gli stranieri, numerosissimi, se possono evitano la capitale, Santo Domingo, e le altre città, che in quanto a smog e congestione non hanno nulla da invidiare alle nostre.

La Repubblica Dominicana occupa la porzione orientale dell'isola di Hispaniola, che condivide con Haiti. Le due parti sono molto diverse dal punto di vista storico, politico, economico e linguistico. La Repubblica Dominicana era più ricca e meglio gestita anche prima del terremoto di Haiti. Il governo of-

fre forti incentivi fiscali a chi investe nel turismo e nelle infrastrutture. Gli haitiani, di carnagione mediamente più scura e di lingua creola francese (mentre nella Repubblica Dominicana si parla spagnolo), sono spesso clandestini e svolgono le mansioni più umili o pesanti. Nella cultura popolare rimane vivo lo sgradevole ricordo del ventennio abbondante di dominazione haitiana sulla Repubblica Dominicana, nella prima metà dell'800, e le due popolazioni non si mischiano.

Anche nella Repubblica Dominicana esistono sacche di grande povertà, ma non la fame, perché quasi tutti hanno almeno qualche gallina e la possibilità di pescare e raccogliere i frutti che crescono spontanei.

I dominicani ricchi hanno adottato uno stile di vita più americano che europeo e possono spendere anche un milione di dollari per vivere in ville hollywoodiane. Il costo della vita è inferiore a quello delle città italiane, ma gli italiani non devono pensare di venire qui a fare i nababbi, perché i prodotti sono quasi tutti d'importazione e la domanda di abitazioni ha fatto salire i prezzi.

La costa meridionale è il regno dei grandi resort, ma chi, come me, sceglie di trasferirsi in una zona più tranquilla, lo fa sopesando tutti gli aspetti. Rinuncia a una carriera in azienda a favore di un'attività in proprio, rinuncia alla vita notturna a favore della possibilità di cominciare la giornata con una passeggiata sul lungomare, rinuncia alle sicurezze della prevedibilità (se ci sono forti temporali può andare via la luce; quando piove tutto si ferma e alcune strade non asfaltate diventano impraticabili; se ha guadagnato abbastanza oggi il dominicano potrebbe anche rinunciare a lavorare domani...) a favore di rapporti umani più sinceri. Qui i bambini giocano liberi per le strade e gli adulti si divertono a ballare ovunque al ritmo del merengue o della bachata. Signori, fate i vostri conti. ■

EMPOWER YOUR FUTURE

VIENI A DARE PIÙ FORZA AL TUO FUTURO

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

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

Per richiedere informazioni o un appuntamento contatta:

md@sdabocconi.it - www.sdabocconi.it

SDA Bocconi



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

LA BUONA LETTURA NON VA IN VACANZA!



Segui Egea su



 Egea

www.egeaonline.it