

# viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 7-8 - anno XIII Lug/Ago 2018

ISSN 1828-6313

✓ Politiche commerciali:  
dai dazi di Trump alla Brexit

✓ Guida alle dismissioni  
aziendali che favoriscono  
crescita e innovazione

✓ Il futuro prossimo  
dei fondi sovrani

# QUALE DEMOCRAZIA

*Flessibile e capace di adattarsi ai cambiamenti,  
è la forma di governo che più tutela i diritti  
fondamentali. I ricercatori Bocconi ne studiano  
i principi, i rischi e le possibili evoluzioni*

Bocconi

Be Social  
@unibocconi



YouTube



## La ragione (e il pensiero critico) del cambiamento

**C**ento professori sono tornati in questi giorni in aula per imparare il coding, mentre altri 50 da un anno lo usano e insegnano quotidianamente. Quaranta nuove assunzioni di professori (tra assistant, associate, full professor e professors of practice), per lo più internazionali, tra il 2017 e il 2018, hanno rafforzato la faculty, anche in nuove aree disciplinari come data science e political science. Sono numeri simbolo del processo evolutivo che la Bocconi sta portando avanti. Un'evoluzione indispensabile per continuare a essere motore di conoscenza e avere impatto sul mondo che cambia.

Vivere e interpretare il cambiamento e soprattutto essere capaci di incidere su di esso vuol dire essere continuamente aperti ad accogliere i germi di questo cambiamento e essere capaci di farli propri. Per insegnare ai nostri studenti il lavoro che cambia prima di tutto dobbiamo cambiare noi stessi e il modo in cui insegniamo. Per non avere paura dell'impatto che l'intelligenza artificiale avrà sul mondo del lavoro e quindi sulla vita di ciascuno di noi dobbiamo imparare a conoscerla proprio come in questi anni stiamo insegnando alle macchine a parlare e a riconoscere le immagini.

L'obiettivo dei nostri sforzi è rendere l'esperienza degli studenti sempre più stimolante e coerente con le necessità di un mercato del lavoro che nel secolo digitale che stiamo vivendo è in rapida evoluzione e pieno di opportunità e rischi che vanno governati.

Per governare i rischi e non lasciarsi intimorire dal cambiamento dobbiamo però non solo abilitare la generazione Z (i *centennials*) all'uso dei nuovi codici che ci permettono di comprendere la realtà e la sua evoluzione, ma dobbiamo soprattutto responsabilizzarli dando loro gli strumenti della logica e del pensiero critico indispensabili per orientarsi nell'informazione e nella conoscenza. E proprio questo sarà, da settembre, con l'introduzione di un corso di critical thinking, un ulteriore tassello del processo evolutivo che la Bocconi sta vivendo.

Perché se è vero che il genere umano da homo sapiens sta evolvendo verso un homo deus, è anche vero che dobbiamo imparare a gestire questa evoluzione con senso di responsabilità.

**Gianmario Verona, rettore**



EXECUTIVE CHATS

### Il leader non ha soluzioni, ma crea le condizioni



«In passato il leader era uno con una soluzione, la soluzione brillante a ogni problema», dice **Gianni Ciserani**, Alumnus Bocconi e Group President at P&G Global Fabric & Home Care, Global Baby and Feminine Care, nella seconda puntata di *Executive Chats*, la serie di interviste manageriali del rettore, **Gianmario Verona**. «Parlava con la sua squadra e trasmetteva il suo sapere. Oggi un leader è uno in grado di trovare la soluzione attraverso il team, attraverso le persone, attraverso l'organizzazione, e forse anche l'esterno. Così crea un ambiente che consente agli altri di dargli la soluzione, invece di supporre di avere tutte le soluzioni». Nella vita professionale, dice Ciserani, è importante non perdere mai la fiducia di poterela fare e proprio la fiducia è uno dei doni che la Bocconi gli ha fatto, negli anni '80, quando studiava qui.

# Angoli di Bocconi



*Il campus universitario è anche un vero e proprio parco architettonico con edifici firmati da progettisti che hanno contribuito a fare la storia dell'architettura e di Milano. Il fotografo Paolo Tonato lo racconta guardandolo attraverso i suoi spigoli, punti di congiunzione e incroci*



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

**PROPORRE**

soluzioni eque,  
sostenibili e realizzabili,  
il nostro obiettivo.

**INVESTIRE**

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

**COINVOLGERVI**

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

# SOMMARIO

## 10 APPRENDIMENTO

Quando le parole non bastano per capire  
*di Dirk Hovy*

## 12 GIOVANI IMMIGRATI

Con un piccolo aiuto dal tutor  
*di Michela Carlana, Eliana La Ferrara, Paolo Pinotti*

## 14 COVER STORY

La democrazia tra rappresentanza e... like  
*di Damiano Canale*

Storie di ricerca: Elisa Bertolini, Livio Di Lonardo, Justin Frosini, Giunia Gatta, Anna Grandori, Massimo Morelli, Arianna Vedaschi  
*di Claudio Todesco*

## 24 INFORMAZIONE & PREVENZIONE

Ti presento il virus del morbillo e i suoi effetti mortali.  
Se lo conosci ti vaccini

*di Maria Cucciniello e Alessia Melegaro*

## 26 STRATEGIA

Per crescere bisogna saper tagliare  
*di Nilanjana Dutt*

## 28 FINANZA

La partita dei fondi sovrani ai tempi di Donald Trump  
*di Bernardo Bortolotti*

## 30 COMMERCIO INTERNAZIONALE

La guerra dei dazi mette a nudo  
il modello euro tedesco  
*di Carlo Altomonte*

## 32 DIRITTO INTERNAZIONALE

Norvegia, Svizzera, Canada:  
tre soluzioni impossibili per la Brexit  
*di Claudio Dordi*

## 34 LAVORO

I diritti in bianco e nero dei riders  
(e degli altri gig workers)  
*di Stefano Liebman e Antonio Aloisi*

## RUBRICHE

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

**viaSarfatti25**  
UNIVERSITY KNOWLEDGE THAT MATTERS



Numero 7/8 - anno XIII  
Luglio/Augosto 2018  
Editore: Egea Via Sarfatti, 25  
Milano

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

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

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

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

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

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

Produzione, Impaginazione:  
Luca Mafechi

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

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

# In famiglia bisogna puntare sulla giusta generazione



Come Abramo e Cefeo, disposti a sacrificare i loro primogeniti Isacco e Andromeda, gli imprenditori familiari dovrebbero essere pronti a sacrificare i loro figli maggiori, passando la guida della loro azienda a qualche altro membro della famiglia.

In *The Courage to Choose! Primogeniture and leadership succession in family firms*, Alessandro Minichilli e Mario Daniele Amore della Bocconi, insieme ad Andrea Ca-



Mario D. Amore

labrò (Ipag Business School) e Marina Brogi (Università La Sapienza), concludono che l'abitudine di trasferire l'azienda di famiglia al primogenito si rivela la peggiora opzione per l'impresa. La scelta di un secondo o successivo figlio aumenta in modo significativo i risultati post-successione dell'impresa, con un rendimento delle attività (Roa, return on assets) superiore del 39 per cento rispetto a quello delle imprese guidate da un

primogenito.

Inoltre, la selezione di un non primogenito si rivela una scelta migliore rispetto alla selezione di un leader esterno. In altre parole, quella che potrebbe essere considerata una scelta nepotistica può essere vantaggiosa per l'azienda, se fatta nell'ambito di un pool familiare abbastanza ampio.

Infine, l'effetto positivo della selezione di un fratello non primogenito è più forte nelle successioni di generazioni



Alessandro Minichilli

successive alla prima che in quelle dei fondatori. Questo è probabilmente dovuto a un più ampio gruppo di candidati familiari e a pratiche di selezione più formalizzate, che garantiscono la migliore scelta possibile.

«I risultati dello studio suggeriscono che gli imprenditori familiari devono avere il coraggio di infrangere la regola della primogenitura se vogliono trovare il candidato giusto per la successione», conclude Minichilli.

## LA PLAYLIST DELLA RICERCA

*Protagonisti delle pillole video i ricercatori della Bocconi che su Youtube spiegano (in inglese) il loro lavoro in tre minuti*

IL VIDEO



Now You See, Now You Don't



Ariela Caglio dimostra come anche le aziende responsabili che utilizzano l'Integrated Reporting (IR) cerchino di evitare le loro debolezze.

## → L'INTERVENTO IN COMMISSIONE



**Eleanor Spaventa**, full professor di diritto europeo all'Università Bocconi, è intervenuta il 19 giugno a un'audizione pubblica della Commissione per gli affari costituzionali (Afco) del Parlamento europeo su legalità e legittimità nel processo di integrazione dell'Ue. «Ho detto che la Corte di Giustizia europea è molto più aperta del previsto alle critiche sulla legittimità delle sue decisioni», sintetizza così Spaventa il suo intervento sulla giurisprudenza in materia di giusto equilibrio tra diversi tipi di diritti: sociali, economici, di cittadinanza, fondamentali. Con questa audizione, il Comitato ha voluto raccogliere opinioni esperte sul rapporto tra legalità e legittimità, come elemento centrale per concepire iniziative volte a riconquistare la fiducia dei cittadini e a consentire una possibile evoluzione dell'integrazione europea, basata sul rispetto dei valori fondanti dell'Unione.

## → ALL'ICRIOS PARTE CATCHAIN

CatChain, un progetto di ricerca della durata di 48 mesi coordinato dall'ICRIOS Bocconi e finanziato dal programma Marie Skłodowska Curie Actions della Commissione Europea con 1,6 milioni di euro, ha preso il via a inizio giugno con un incontro di kick-off a Bruxelles. CatChain sta per *Catching-Up along the Global Value Chain: models, determinants and policy implications in the era of the Fourth Industrial Revolution*. Il centro di ricerca ICRIOS coordina 12 partner internazionali con sede in Europa (Grecia, Paesi Bassi, due volte Estonia, Francia e Spagna) e in alcuni paesi in via di sviluppo (India, Brasile, Costa Rica, Malesia, Sud Africa, Repubblica di Corea) per studiare come promuovere processi di catch-up a livello nazionale, basati su diverse prospettive settoriali. «Il risultato del progetto sarà la definizione di strumenti e quadri di riferimento a supporto di azioni politiche efficaci nell'attuazione di strategie di specializzazione intelligente nella ricerca e nell'innovazione, nel rispetto della nuova agenda di Europa 2020, principalmente per i paesi a basso reddito dell'Ue», dice **Franco Marlerba**, coordinatore del programma.



## → IL RISCHIO IN UN EBOOK

Dai mercati finanziari alle elezioni politiche fino al clima, l'incertezza è dappertutto. Ma l'incertezza «è anche una delle principali fonti di opportunità, per coloro che sono capaci di coglierla. Chi sa elaborare ed è più incline ad assumere dei rischi può trarre grandi vantaggi», come spiega **Massimo Marinacci**, direttore del Dipartimento di scienze delle decisioni e titolare della Cattedra AXA-Bocconi in teoria del rischio della Bocconi, in un nuovo e-book che con approccio divulgativo spiega come analizzare rischio e incertezza. Il volume *Rischio e incertezza* è pubblicato da Egea e finanziato dall'AXA Research Fund, iniziativa filantropica lanciata dal Gruppo AXA nel 2008 per sostenere la ricerca di eccellenza sui grandi rischi emergenti e aiutare a prevenirli. Nel volume Marinacci affronta i temi dell'incertezza e della teoria e dei modelli del rischio, con esempi che vanno dalla bancarotta di Lehman Brothers agli effetti dei cambiamenti climatici sull'agricoltura. Il volume, arricchito da contenuti video, è scaricabile [dicendo qui](#).



## EU's Bilateral Trade Agreements



**Borlini** e **Dordi** mostrano come l'Unione europea sia riuscita a regolamentare l'intervento statale attraverso accordi bilaterali.

IL VIDEO

## The Future of Infrastructure



**Stefano Gatti**, Antin IP Associate Professor in Infrastructure Finance delinea i megatrend che influenzano gli investimenti infrastrutturali.



## When Women Boost Innovation



**Nicolai Foss** osserva che la diversità di genere nel top management team è positiva per l'innovazione aziendale, ma solo a certe condizioni.



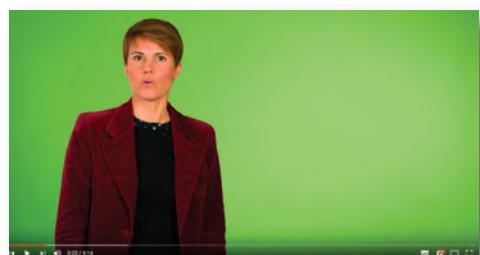
## Hands Tell Us What To Buy



È più probabile che, durante lo shopping, compriamo qualcosa di simile per forma a ciò che già stiamo toccando, dice **Zachary Estes**.



## Happy fathers, fatigued mothers



**Nicoletta Balbo** spiega le differenze di impatto sul benessere soggettivo di padre e madre che si rilevano nell'avere un primo o un secondo figlio.

IL VIDEO



# KNOWLEDGE

IL VIDEO

## How We Choose a High School



**Giustinelli e Pavoni** identificano errori cognitivi commessi dagli studenti delle scuole medie nel processo di scelta del loro percorso scolastico.



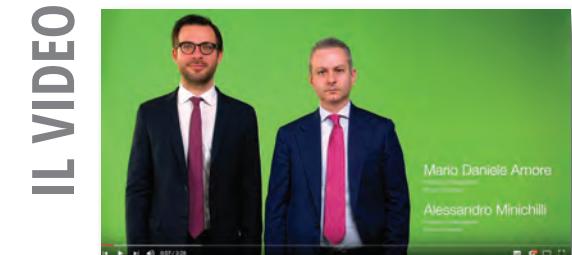
## Shady Characters in the Office



**Celia Moore** verifica che inserire personaggi loschi in un team è una cattiva strategia per il vantaggio competitivo sostenibile delle aziende.



## Best Successions in Family Businesses



Le prestazioni dopo la successione sono superiori del 39% quando al timone c'è un fratello minore, spiegano **Amore e Minichilli**.



## Explaining Irrationality in Economics



**Nicola Gennaioli** usa le scienze cognitive per spiegare fenomeni quali il fatto che gli stock meno favoriti dagli analisti ottengano risultati migliori.



## Harvesting Value from Brokerage



**Soda e Tortoriello** mostrano che in un'organizzazione si preferisce un orientamento collaborativo che favorisca la condivisione delle informazioni.



IL VIDEO

## Globalization Needs Strong Local Ties



**Fernando Vega-Redondo** mostra che è necessaria coesione locale per diventare globale.

## DARE UN'OPPORTUNITÀ AL MERITO E AL TALENTO PERCHÉ DIVENTINO VALORE SOCIALE

*“Voglio sfruttare al massimo l'opportunità  
che mi è stata data, per ringraziare  
le persone che hanno creduto in me  
e continuare a migliorarmi.  
Mi piacerebbe un giorno poter fare  
lo stesso per le future generazioni  
di studenti.”*

**GIUSEPPE LEONE**

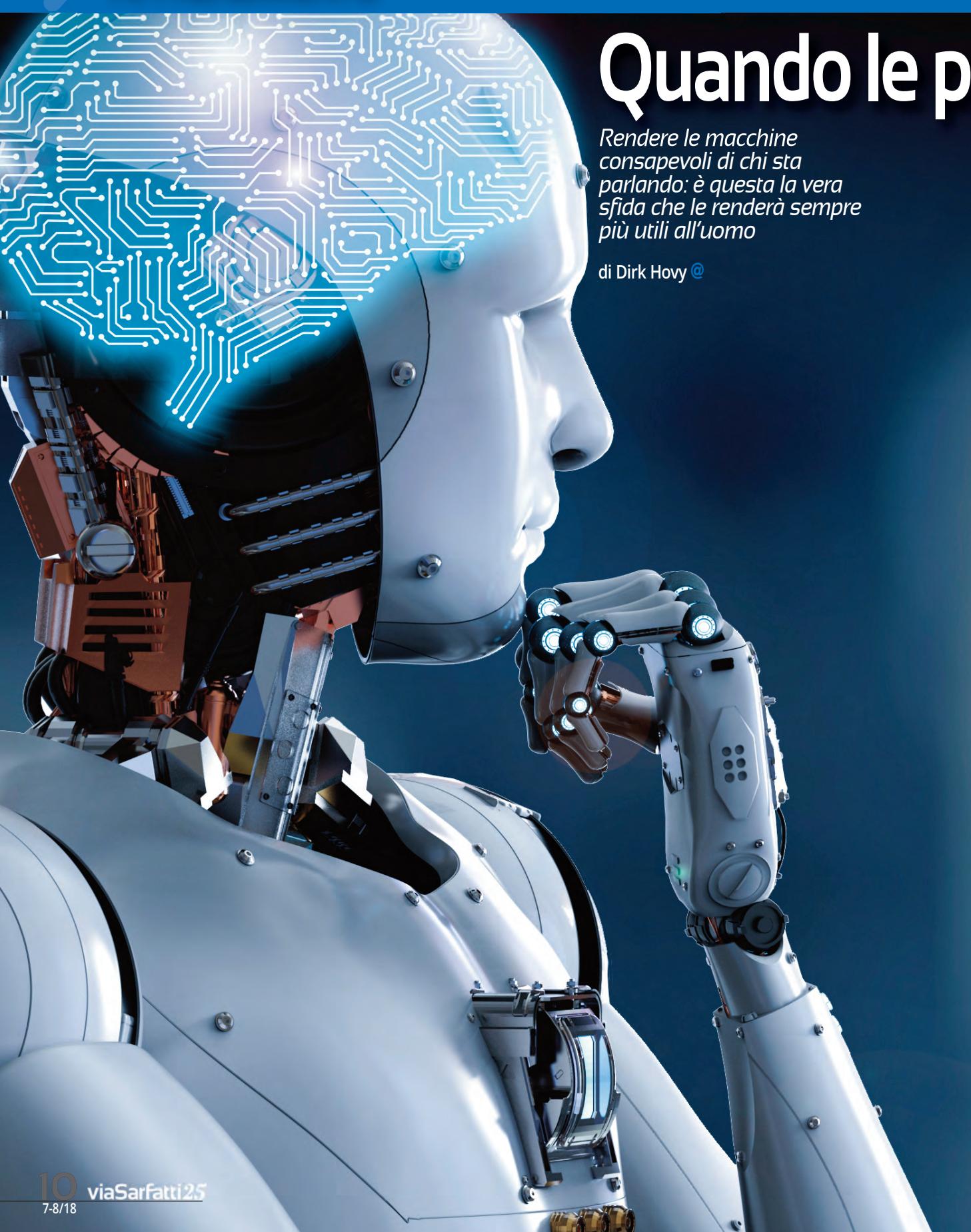
**L'ALTA FORMAZIONE  
È UN INVESTIMENTO  
NEL FUTURO.  
STRINGI UN PATTO  
TRA GENERAZIONI.**

**SOSTIENI LE BORSE DI STUDIO  
DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI**



**CAMPAGNA 2015-2020**

[WWW.UNASFIDAPOSSIMILE.IT](http://WWW.UNASFIDAPOSSIMILE.IT)



# Quando le p

*Rendere le macchine consapevoli di chi sta parlando: è questa la vera sfida che le renderà sempre più utili all'uomo*

di Dirk Hovy @

# Le parole non bastano per capire

In tasca o a casa abbiamo tutti dispositivi con cui possiamo parlare. Ci diranno il tempo o cosa abbiamo in agenda, o trasmetteranno canzoni di Nina Simone per noi. Sembra che ci capiscano, ma in realtà non è così. Queste macchine sono addestrate a rispondere a determinati input, sulla base della loro formazione, ma questo non significa capire. Se chiedessimo «Sono andato a Roma la settimana scorsa, anche la mia testa è andata a Roma?», si bloccherebbero.

La lingua è un'esperienza umana, e chi dice una cosa conta quanto ciò che viene detto. Quando sentiamo la frase «È stato bestiale», fa una grande differenza se è stata pronunciata da un sedicenne o da un ottantaseienne. Esprimiamo chi siamo attraverso il linguaggio.

Usiamo questa conoscenza anche quando parliamo con le persone: entro poche parole, capiamo da dove viene una persona, la sua età, il suo genere e sottigliezze come la personalità o il background educativo.

Ironia della sorte, i computer possono essere addestrati a riconoscere questi indizi, anche meglio degli esseri umani. Siamo molto più prevedibili di quanto si potrebbe pensare, e i computer sanno riconoscere questi modelli. Ormai, esistono programmi per decidere con alta precisione se un testo è stato scritto da un uomo o da una donna, la sua età e una serie di altre caratteristiche. Gli algoritmi sono in grado di localizzare un utente di social media fino a poche decine di chilometri.

Tali strumenti sono un aiuto inestimabile per gli scienziati sociali, per i linguisti che studiano le variazioni linguistiche e per individuare le frodi (è l'utente che dice di essere?). Sono un passo necessario se vogliamo insegnare ai computer la differenza di lingua tra diversi gruppi.

Tuttavia, dobbiamo essere consapevoli che tali strumenti possono anche essere utilizzati per profilarmi quando potremmo non volerlo: le nostre parole possono farci in-



DIRK HOVY  
Professore  
associato presso  
il Dipartimento  
di marketing  
della Bocconi

dividuare online, che lo vogliamo o no. Finora, tutti questi strumenti sono altamente specializzati, e finora, nessun computer può fare tutte queste cose allo stesso tempo, ma la situazione potrebbe cambiare.

E mentre il modo in cui parliamo dice qualcosa di noi, ciò che diciamo è altrettanto importante del fatto che lo diciamo. Dire a un amico «Mi dispiace per la perdita di tuo padre» è importante non solo per il significato delle parole, ma perché lo diciamo noi. E questo è qualcosa che i computer ancora non riescono a capire. Essi prestano attenzione solo a ciò che viene detto. Questo non è solo un ostacolo alla comprensione reale che limita l'utilità della tecnologia linguistica. Può anche diventare un problema. Poiché i computer non sono in grado di distinguere tra chi parla, non capiscono tutti allo stesso modo. Di conseguenza, tutti questi strumenti nelle nostre tasche e nelle nostre case funzionano solo per alcuni di noi. Sono l'equivalente di forbici fatte per la mano destra: inefficienti, scomode e potenzialmente pericolose per gli altri.

E man mano che questi strumenti si diffondono, nella vita quotidiana, nell'industria e nei processi decisionali, rischiano di svantaggiare un gruppo sempre più ampio di parlanti «mancini».

Tuttavia, è possibile, e di fatto non troppo difficile, rendere i computer consapevoli di chi sta parlando, e tenerne conto per analizzare ciò che viene detto. Diversi articoli hanno dimostrato che una varietà di tecniche possono aiutare i computer a distinguere chi sta parlando, e quindi migliorare ad analizzare ciò che viene detto. Ciò è particolarmente importante quando si tratta di intersezione tra linguaggio e personalità. Sappiamo che molte condizioni di salute mentale si riflettono nel modo in cui le persone parlano. Gli psicologi si avvalgono di questa caratteristica quando intervistano i pazienti. Tuttavia, qualsiasi psicologo troverebbe ridicolo ascoltare solo le parole. Tengono conto di chi siede di fronte a loro: uomini e donne, persone di età diverse sono sensibili a condizioni diverse, e ne parleranno in modi diversi.

Siamo stati in grado di dimostrare che un computer che presta attenzione al sesso del paziente ha maggiori possibilità di riconoscere correttamente una varietà di disturbi mentali, identificando 120 pazienti a rischio di suicidio in più rispetto a un computer che presta attenzione solo alle parole. Tale strumento potrebbe essere un valido aiuto per gli psicologi, che non possono essere sempre con i loro pazienti.

Questo è un pensiero incoraggiante, perché significa che, anche se siamo ancora molto lontani, potremmo essere in grado di far capire veramente ai computer chi sta parlando, e non solo quello che viene detto. Ci vorrà del tempo e dell'ingegno, ma potremmo essere molto più vicini a farci capire dai computer. ■



IL VIDEO

## Il machine learning protagonista a TEDxBocconiU

E se le macchine condividessero la nostra lingua? Dirk Hovy a Ted X Bocconi ha esplorato l'impatto del linguaggio sul machine learning evidenziando le questioni etiche che si sviluppano dall'interazione tra linguaggio umano e comprensione delle macchine.





# Con un piccolo aiuto dal tutor

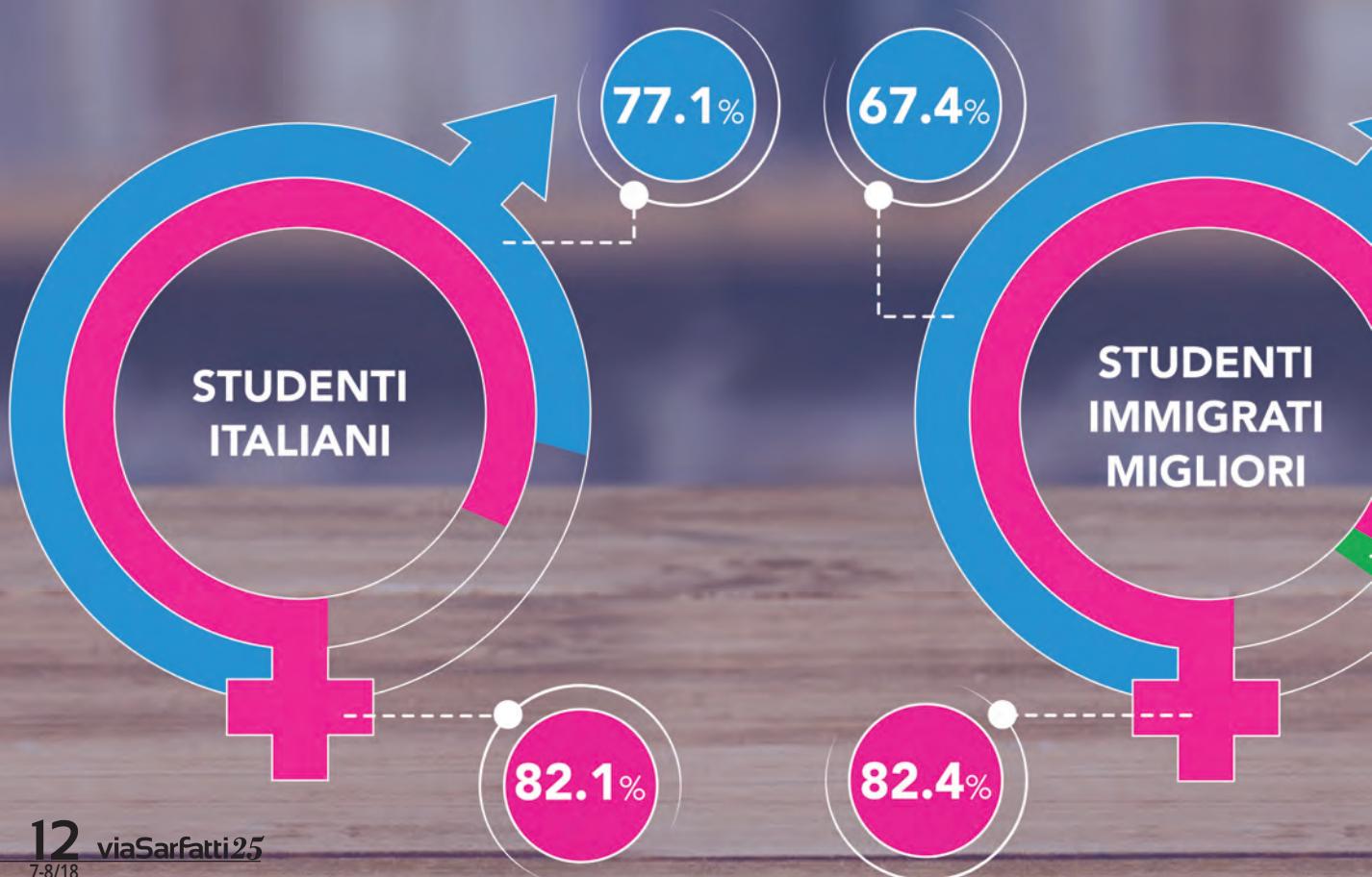
*Aspirazioni ridotte limitano l'accesso degli studenti stranieri alle scuole migliori, ma con un intervento di supporto i loro percorsi si allineano con quelli degli italiani*

di Michela Carlana, Eliana La Ferrara e Paolo Pinotti @ Eleborazione grafica a cura di VAS



IN ITALIA L'ISCRIZIONE DEGLI STUDENTI IMMIGRATI A SCUOLE SUPERIORI CHE PREVEDONO UN PERCORSO ACCADEMICO È SPROPORZIONATAMENTE BASSA.

## ISCRIZIONE A LICEI, ISTITUTI TECNICI, ISTITUTI MAGISTRALI





# PROGRAMMA EOP

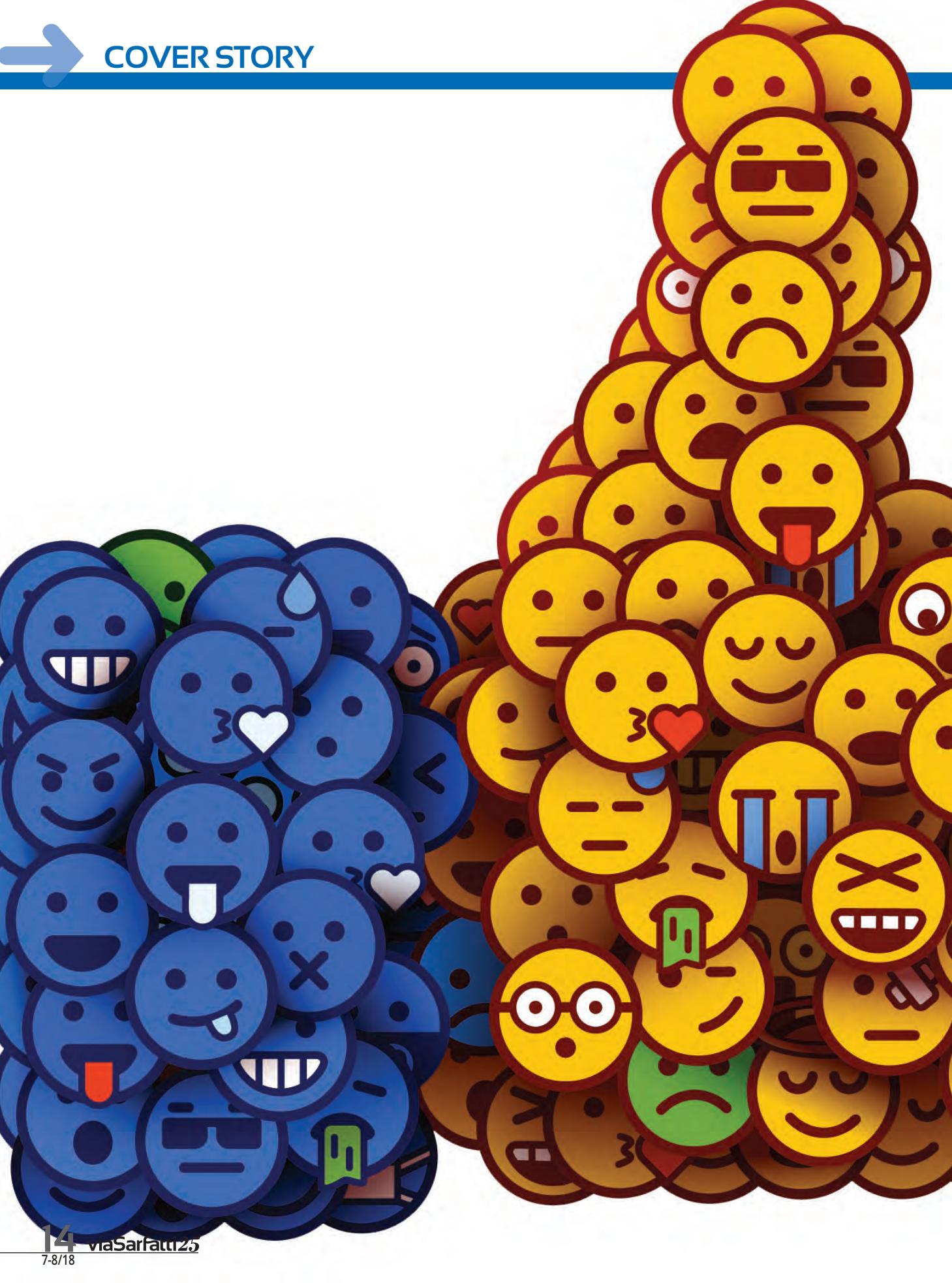
## EQUALITY OF OPPORTUNITY FOR IMMIGRANT STUDENTS

L'EOP, attraverso l'affiancamento di tutor agli studenti immigrati più meritevoli, mira ad allinearne gli obiettivi e le aspirazioni alle abilità, così da favorire scelte formative congrue al termine delle scuole medie.

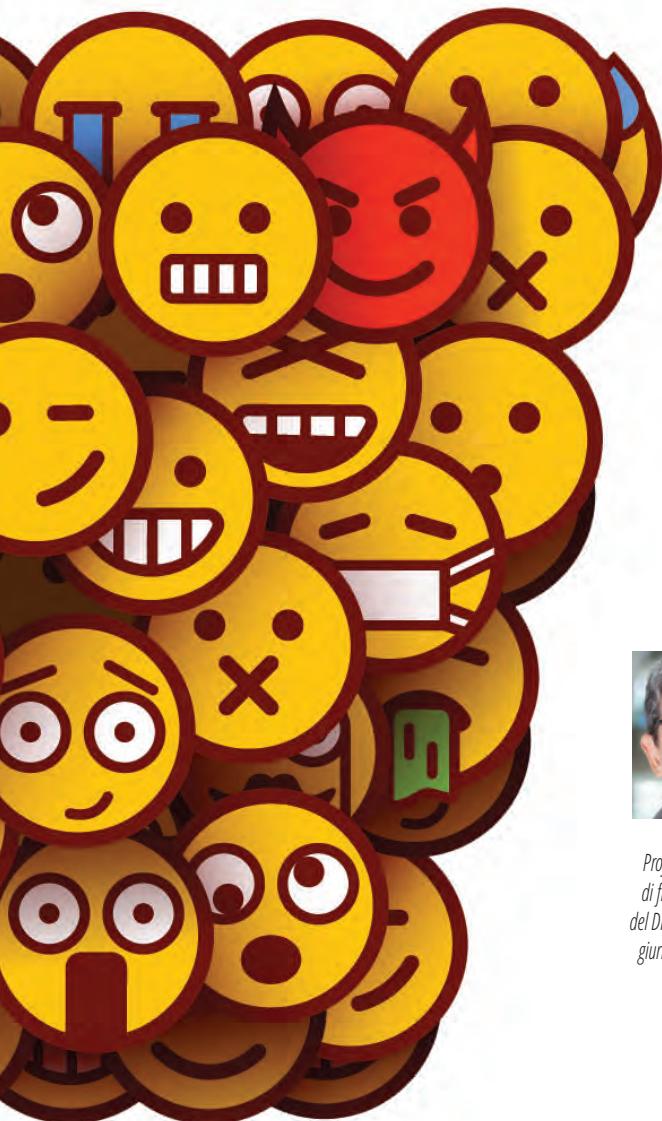


### GLI EFFETTI DELL'EOP SUGLI STUDENTI IMMIGRATI





# La democrazia tra rappresentanza e... like



*È la forma di governo che grazie alla sua flessibilità sa adattarsi ai cambiamenti senza abbandonare la tutela dei diritti fondamentali. Ma le sue promesse sono difficili da mantenere per due ordini di ragioni a partire dalla formazione del consenso*

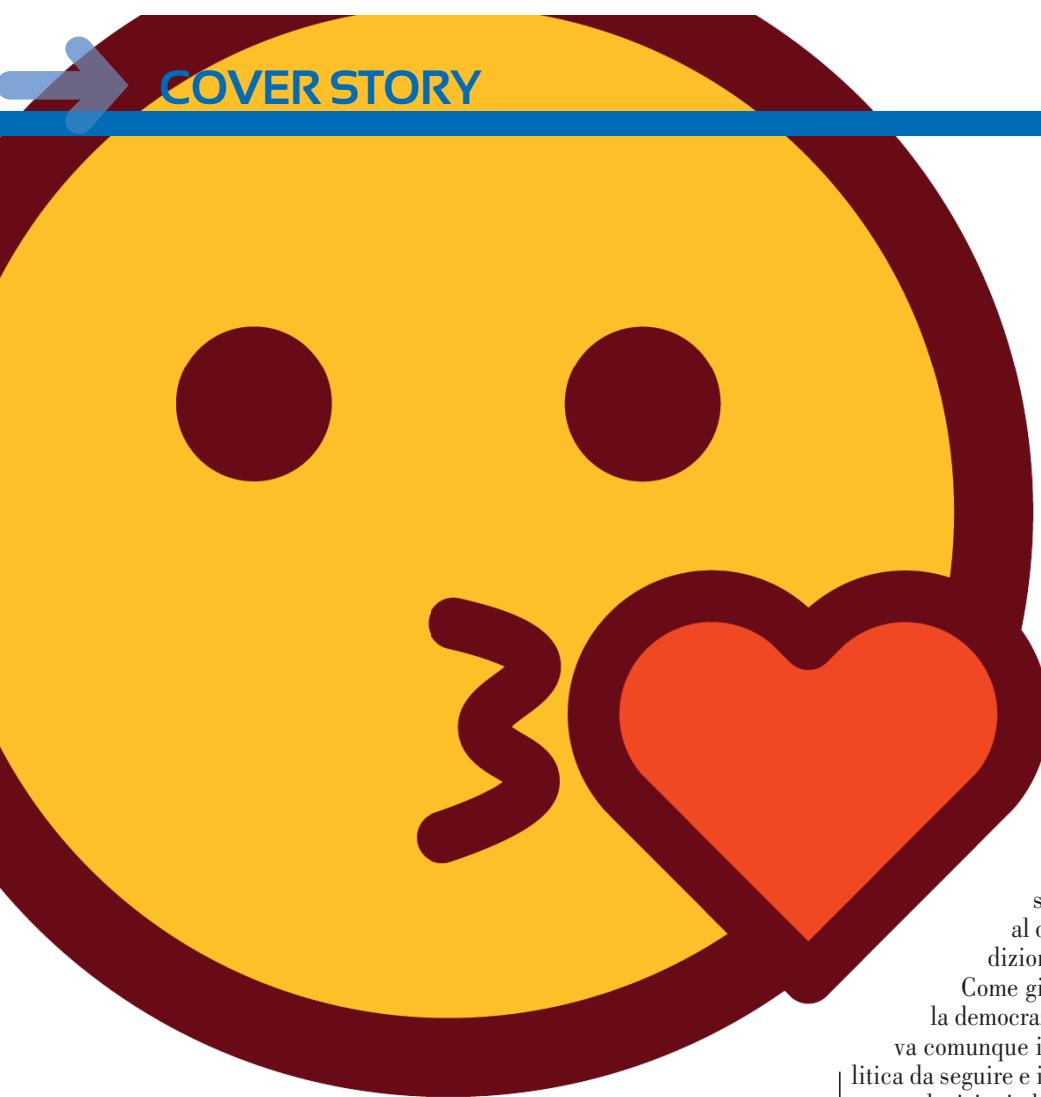
di Damiano Canale @

Storie di ricerca di Claudio Todesco @



DAMIANO CANALE  
Professore ordinario  
di filosofia del diritto  
del Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi

**L**a parola democrazia suona oggi, per ciascuno di noi, come una promessa di libertà e uguaglianza. Libertà di essere autore in prima persona delle scelte collettive, di partecipare attivamente alla vita politica in tutte le sue forme, di rompere le catene che sottomettono gli individui al dominio del più forte. E tutto questo riconoscendo a ciascun cittadino le medesime prerogative come pure la medesima capacità di decidere il futuro della comunità politica in cui vive. Si tratta, tuttavia, di una promessa difficile da mantenere. Questo per almeno due ordini di ragioni. In primo luogo, la prerogativa riconosciuta a ciascun cittadino di essere co-autore delle scelte collettive trova realizzazione, nelle democrazie moderne, mediante il meccanismo della rappresentanza politica. Il popolo, a cui la nostra Costituzione riconosce sovranità, è un'entità fittizia, artificiale. Per agire poli-



ticamente, il popolo deve essere rappresentato da individui in carne e ossa, scelti dai cittadini, ai quali spetta impersonare la volontà di tutti. Ciò genera una spaccatura latente tra rappresentanti e rappresentati, sempre pronta a riemergere nei momenti di crisi.



IL LIBRO



## Il populismo? È il rifiuto del pluralismo

Trump, Grillo, Marine Le Pen, Nigel Farage: i populisti sono in ascesa in tutto il mondo. Ma che cosa è esattamente il populismo? In questo libro di rottura (*Cos'è il populismo?*, Egea, 2017, 168 pagg., 16 euro), **Jan-Werner Müller** sostiene che al cuore del populismo vi è un rifiuto del pluralismo: al contrario di quanto comunemente si crede, ciò in base a cui i populisti possono governare è la loro pretesa di una rappresentanza morale esclusiva del popolo.

## → LA TECNOLOGIA COME VIA PER UNIRE CHI COMANDA A CHI È COMANDATO

Il nodo della rappresentanza politica, per esempio, è diventato oggi cruciale di fronte alla crisi dei partiti e alla loro incapacità di coagulare scelte collettive movendo dai bisogni e dalle aspirazioni dei cittadini. Da qui il tentativo, diffuso ormai su scala planetaria, di recuperare forme di democrazia diretta mediante l'ausilio delle nuove tecnologie, apparentemente in grado di istituire un filo diretto tra chi comanda e chi è comandato. Tuttavia il nodo della rappresentanza non viene in questo modo sciolto ma semplicemente spostato al di fuori dei circuiti istituzionali tradizionali.

Come già Kant rimproverava a Rousseau, la democrazia diretta è «priva di forma»: essa va comunque indirizzata definendo l'agenda politica da seguire e i meccanismi di selezione del consenso; decisioni che il popolo, da solo, non è in grado di effettuare. Che la «messa in forma» della democrazia diretta avvenga grazie a un legislatore illuminato, un capo carismatico o una piattaforma on line poco importa. Lo iato tra rappresentanti e rappresentati rischia fatalmente di far capolino facendo fallire qualsiasi aspirazione democratica.

## → DAL PRINCIPIO ALLA DITTATURA DI MAGGIORANZA

Un secondo ordine di ragioni che rende difficile mantenere le promesse della democrazia è legato al meccanismo mediante il quale vengono compiute le scelte collettive, vale a dire il principio di maggioranza. È noto come qualsiasi democrazia, pur basata sul suffragio universale, è sempre esposta al rischio della dittatura della maggioranza. Nel momento in cui un movimento o una coalizione politica conquista il maggior numero di seggi in parlamento, a prescindere dal reale consenso che essa riscuote tra la popolazione, questa può decidere di ignorare le istanze delle minoranze, o addirittura di ridurle al silenzio politico, al grido «la mia è la voce del popolo intero!».

Quando ciò accade, la democrazia si trasforma nel più insidioso dei regimi autoritari. Per scongiurare questo pericolo, le democrazie costituzionali contempo-

ranee prevedono, come recita la nostra Carta fondamentale, che la sovranità popolare venga esercitata «nelle forme e nei limiti della Costituzione». La volontà della maggioranza è cioè vincolata al rispetto e alla piena realizzazione dei principi costituzionali, ed in particolare alla protezione dei diritti fondamentali riconosciuti a tutti gli individui, il cui rispetto costituisce un prerequisito della democrazia medesima. Si innesca in tal modo una tensione latente tra la pretesa democratica di realizzare un progetto politico e limiti che la Costituzione pone alla sua definizione. Questa tensione è tenuta a freno dagli organi istituzionali di controllo e dalle Corti costituzionali, ai quali spetta il non facile compito di contemperare le prerogative democratiche con la tutela di diritti fondamentali privi di colore politico. Ma nel caso questa tensione superi gli argini eretti dalle istituzioni, essa si trasforma in una marea inarginabile che travolge la comunità politica intera.

#### → UN LABORATORIO APERTO A TUTTI. E IN CONTINUA TRASFORMAZIONE

Ora, sebbene le promesse della democrazia siano difficili da mantenere a causa della congenita instabilità che già Aristotele le rimproverava, la democrazia resta la migliore forma di organizzazione politica delle società complesse.

E questo, come ha recentemente sottolineato Nadia Urbinati, proprio in virtù della flessibilità di questa forma di governo, della sua capacità di adattarsi a situazioni diverse reinventando le dinamiche della rappresentanza e riarticolando le scelte politiche alla luce dei diritti fondamentali.

Come dire, la democrazia è da sempre un laboratorio politico in trasformazione, capace di mantenere le sue promesse nella misura in cui ciascuno di noi è disposto a partecipare alla sua continua riconfigurazione e realizzazione. ■

IL LIBRO



#### Come volontà e opinione si influenzano

La democrazia rappresentativa è un sistema diarchico fondato sulla volontà (diritto di voto, procedure e istituzioni che regolano la formazione di decisioni volontarie o sovrane) e sull'opinione (sfera extraistituzionale delle opinioni politiche), che si influenzano e collaborano, senza mai fondersi. Questo, spiega **Nadia Urbinati** in *Democrazia sfigurata* (Ube, 2016, 352 pagg., 10,90 euro), è proprio il volto che oggi appare sfigurato.

IL LIBRO



#### I deficit di partiti, sistemi politici e leader

Tutte le democrazie consentono la partecipazione del popolo (*demos*) al potere (*kratos*). Tutte cercano un equilibrio fra la rappresentanza e la capacità dei governi di prendere decisioni. Nessuna democrazia può evitare momentanei deficit di rappresentanza e di decisionalità, ma tutte dispongono di possibilità di apprendimento e di (auto)correzione, spiega **Gianfranco Pasquino** in *Deficit democratici* (Egea, 2018, 192 pagg., 16,50 euro).





## ELISA BERTOLINI Italia, Germania e Giappone: tre esempi per superare il totalitarismo

Le democrazie dei paesi che hanno conosciuto il totalitarismo affrontano un dilemma: devono diventare democrazie militanti? Ovvero, fino a che punto possono comprimere libertà e diritti per difendersi da un'eventuale, nuova deriva autoritaria? In *Censoring the past? Suggestions on the German, Italian and Japanese approach to the totalitarian past* (pubblicato dal *Bulletin of the Nanzan Center For European Studies*, rivista del centro di studi europei dell'università di Nagoya), **Elisa Bertolini** del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi affronta i casi di Italia, Germania e Giappone, tre paesi che dopo la Seconda guerra mondiale hanno cercato di bilanciare la compressione della libertà di espressione e la necessità di tutelare l'ordine costituzionale. «Tutti e tre i paesi hanno adottato disposizioni volte ad arginare la sversione politica, ma l'hanno fatto in modo diverso», spiega Bertolini. «In Germania, la Corte Costituzionale può dichiarare incostituzionali partiti che operano per il rovesciamento del sistema democratico. Non viene fatta alcuna differenza fra derive di destra o di sinistra, differenza che invece è presente in Italia dove la XII Disposizione transitoria e finale, attuata dalla Legge Scelba, vieta la riorganizzazione, in qualsiasi forma, del partito nazionale fascista. È diverso il caso

del Giappone dove l'articolo 66 della Costituzione vieta di nominare i militari membri dell'esecutivo». Un altro elemento chiave per comprendere il grado d'influenza del passato sulla limitazione delle libertà è il modo in cui

la storia viene raccontata nei libri scolastici. «In Giappone c'è uno strettissimo controllo sul contenuto dei libri di testo, anche universitari, volto a eliminare dalla narrazione i momenti più controversi della Seconda guerra mondiale che ancora oggi creano tensioni con Corea del Sud e Repubblica Popolare Cinese.

Il passato totalitario è negato o edulcorato nei libri su cui si formano gli studenti».



### IL PAPER

#### Il retaggio del passato sui diritti fondamentali

In *Censoring the past? Suggestions on the German, Italian and Japanese approach to the totalitarian past* **Elisa Bertolini** collega il grado di militanza e l'approccio al passato dei paesi con la compressione di alcuni diritti e libertà fondamentali.



ELISA BERTOLINI  
Assistant professor  
del Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi



## LIVIO DI LONARDO La relazione tra antiterrorismo e campagna elettorale

La possibilità di vigilare sulle scelte dei rappresentanti, premiandoli o punendoli in occasione delle elezioni, è una delle caratteristiche più apprezzate della democrazia, ma può creare distorsioni e inefficienze sul fronte del contrasto al terrorismo. È un argomento che **Livio Di**

**Lonardo** ha affrontato in *The Partisan Politics of Counterterrorism: Reputations, Policy Transparency, and Electoral Outcomes* (*Political Science Research and Methods*, 2017) e nel working paper con **Tiberiu Dragu** *Issue Salience and Policy Congruence in Counterterrorism*. Governanti di destra e di sinistra fanno i conti con la propria reputazione. I primi sono generalmente percepiti come più duri nel contrasto alla lotta armata, i secondi come più soft. «I politici sono incentivati ad apparire equilibrati e privi di bias. E perciò i governanti di sinistra, per convincere gli elettori di essere capaci di tener testa alla minaccia terroristica, finiscono per adottare provvedimenti più duri di quelli che avrebbero adottato i colleghi di destra».

Di Lonardo ha preso in considerazione anche la competenza dei politici in materia di lotta al terrorismo. «Certa letteratura normativa afferma che



**LIVIO DI LONARDO**  
Assistant professor  
del Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche della Bocconi

non vi sono motivi di preoccupazione quando, all'indomani di un attacco, il governo diventa l'attore principale e altri poteri indietreggiano per consentire una rapida azione di contrasto al terrorismo». Secondo questa idea, anche se i pesi e contrappesi istituzionali vengono meno durante periodi di emergenza, il ruolo informale di controllo e bilanciamento è assicurato dall'elettore che, in questo contesto, presta particolare attenzione alla performance del governo in materia sia di prevenzione del terrorismo, sia di limitazione delle libertà. «Dimostriamo invece che, a causa della volontà di essere rieletto, il politico vuole mostrarsi competente nella lotta al terrorismo e per farlo deve evitare nuovi attacchi. Per prevenire altri attentati, il politico tende ad attuare misure antiterrorismo più aggressive di quelle che sarebbero ottimali per gli elettori».



**IL PAPER**

### Le scelte della sinistra? Sembrano di destra

La sinistra? In clima elettorale reagisce alle minacce terroristiche in modo più aggressivo della destra. È quanto emerge dallo studio *The Partisan Politics of Counterterrorism: Reputations, Policy Transparency, and Electoral Outcomes* di **Livio Di Lonardo**.





## JUSTIN FROSINI La via (costituzionale) alla democrazia illiberale

È possibile parlare di democrazia illiberale o è una contraddizione in termini? È la domanda che si sono posti ricercatori di tutto il mondo specializzati in diritto costituzionale comparato e riuniti nel gruppo di ricerca su Costituzionalismo nelle democrazie illiberali avviato dalla Iacl, International association of constitutional law. «L'onda di democratizzazione che sembrava inarrestabile si è infranta», spiega **Justin Frosini**, professore associato di diritto pubblico comparato della Bocconi e membro del gruppo di ricerca dell'Iacl. «Esaurito l'entusiasmo di quindici anni fa, quando sembrava che la liberal-democrazia stesse per conquistare il mondo e si fosse arrivati alla fine della storia, per usare le parole di Francis Fukuyama, si è cominciato a parlare di regressione democratica. Paesi considerati democrazie consolidate sono entrati in crisi. Il premier ungherese Viktor Orbán ha affermato esplicitamente di volere trasformare il paese in una democrazia illiberale». Revisioni costituzionali perfettamente legali dal punto di vista formale e procedurale trasformano democrazie pluraliste in democrazie illiberali che non proteggono, ma soffocano i diritti politici e civili. Accade in tutto il mondo e perciò il progetto dell'Iacl è diviso in gruppi di lavoro per aree geografiche e tematiche. Ha debuttato nell'aprile 2016 con un workshop in Bocconi su *Constitutionalism in Illiberal Democracies* e si è sviluppato attraverso eventi in vari atenei e articoli su riviste specializzate. La pubblicazione più recente è un'edizione speciale di *Central Asia Survey* su *Pseudo-Constitutionalism in Central Asia: Curse or Cure?* Frosini vi ha contribuito con uno studio dei preamboli delle costituzioni dei paesi dell'Asia centrale. «Esprimono i principi tipici del costituzionalismo liberal-democratico,

ma di fatto gli organi fondamentali per il bilanciamento dei poteri non svolgono la funzione loro assegnata. Siamo di fronte a una forma di pseudo-costituzionalismo. La Costituzione è usata come facciata».



JUSTIN FROSINI  
Professore associato  
del Dipartimento  
di studi giuridici  
della Bocconi



GIUNIA GATTA  
Adjunct professor  
del Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche della Bocconi

## GIUNIA GATTA La sottile linea che separa pluralismo e populismo

L'affermazione dei movimenti populisti nell'Europa continentale, l'elezione di Donald Trump alla presidenza degli Stati Uniti, la vittoria del leave al referendum sulla Brexit.

Quel che distingue queste esperienze e in generale il populismo dalle democrazie liberali è il rapporto con l'idea di pluralismo, afferma **Giunia Gatta**, adjunct professor di filosofia politica e scienze politiche presso il Dipartimento di scienze sociali e politiche della Bocconi.

Ma la teoria liberale sottovaluta le potenzialità di conflitto che il pluralismo può generare. La molteplicità di valori, classi e appartenenze non si ordina infatti in modo orizzontale e pacifico, ma in una struttura gerarchica rigida e disciplinata che può creare un senso di alienazione da parte di chi si sente escluso.

Nel libro di recente pubblicazione *Rethinking Liberalism for the 21st Century* (Routledge Studies in Social and Political Thought) e nel paper in lavorazione *Which Pluralism Against Populism? Judith Shklar and the Pluralism of Permanent Minorities*, Giunia Gatta recupera l'opera della pensatrice americana Judith Shklar (1928-1992) come un modello per pensare una versione di pluralismo che risolva questi conflitti e non si ponga in modo antagonista o condiscendente nei confronti del populismo.

«Nel libro *Legalism*, Shklar parla di pluralismo delle minoranze permanenti. Intende dire che nelle nostre società classi, religioni ed etnie si organizzano gerarchicamente. È un fatto che non va sottovallutato. Bisogna, anzi, compiere uno sforzo per tutelare queste minoranze e far sì che non si creino. In *The Faces of Injustice*, Shklar invita a considerare la denuncia di un'ingiustizia come un valore in sé in uno stato democratico, in quanto meccanismo che permette di vedere le politiche dal punto di vista dei perdenti».

Convinta che la democrazia non sia solo una questione di procedure, Shklar invita le élite a relazionarsi in modo paritario con le minoranze. «Rispettarsi è fondamentale tanto quanto votare», conclude Gatta.

## MASSIMO MORELLI Modificare il modello per rispondere ai cittadini

In due articoli con **Luigi Guiso, Helios Herrera** e **Tommaso Sonno** (*Populism: Demand and Supply e Global Crisis and Populism: the Role of Eurozone Institutions*), **Massimo Morelli** ha fornito una descrizione dettagliata del fenomeno del populismo in Europa, usando dati reali e di survey dal 2002 a oggi. Crisi industriali, finanziarie e istituzionali hanno provocato astensione e sfiducia, seguite da un balzo in avanti del sostegno ai partiti populisti. Alle paure individuali e all'insicurezza economica di lavoratori esposti a globalizzazione e immigrazione si è aggiunta la consapevolezza diffusa del malfunzionamento del sistema democratico liberale a livello nazionale. «Delle due l'una», dice Morelli. «O si rafforza la democrazia spostando politica e partecipazione democratica verso l'Europa o i governi devono riavere in mano le leve della politica economica. Se per esempio ci fosse una forma di sussidio europeo alla disoccupazione, il cittadino sentirebbe una maggiore vicinanza alle istituzioni sovranazionali anche in termini politici». La democrazia, molto più dell'euro, è a rischio se ai populismi si risponde con disprezzo o discredito, afferma Morelli. La domanda di protezione è legittima e una risposta economica è necessaria. Nel secondo dei due articoli citati, in particolare, si mostra che globalizzazione e crisi finanziaria hanno colpito soprattutto i paesi dell'eurozona a causa della percezione che politiche anticicliche siano impossibili e della tendenza alla rilocalizzazione di imprese multinazionali e nazionali dalla zona euro verso paesi si europei, ma fuori dall'eurozona. La democrazia futura, conclude Morelli, sarà diversa anche per altre ragioni. Forme di democrazia diretta, come quelle sperimentate in Svizzera, potranno allonta-



**MASSIMO MORELLI**  
Professore ordinario  
del Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche della Bocconi

nare le derive populiste, mentre la tecnologia offrirà nuove forme di partecipazione.

«Il modello della democrazia liberale, dove il mercato è libero di operare e lo stato redistribuisce, va modificato. La democrazia futura dovrà rispondere alle domande dei cittadini in modo nuovo, senza contare solo sulla redistribuzione ex post, ma mettendo in campo protezioni ex ante per controbilanciare diseguaglianza e povertà».



### La legge della domanda e dell'offerta populista

*Populism: Demand and Supply* \*

L. Guiso<sup>1</sup> H. Herrera<sup>2</sup> M. Morelli<sup>3</sup> T. Sonno<sup>4</sup>  
November 21, 2017

#### Abstract

We define an "populist" a party that champions short-term protection policies while hiding their long-term costs by using anti-elites rhetoric to manipulate beliefs. Our framework introduces this definition and generates significant implications for populism. First, it highlights the importance of the "supply side" of populism, i.e. the presence of populist parties and their chosen orientation (the supply side) and also for the response of non-populist parties to the excesses of the populists (an regulation model). Second, it highlights the importance of the "demand side" of populism, showing that key features of the demand for populism as well as its supply heavily depend on economic uncertainty. Finally, it highlights the importance of the "market side" of populists as takes into account, economic uncertainty drives consumers to populist policies directly as well as through indirect negative effects on trust and attitudes towards institutions. The paper also highlights the importance of the "political side" of populism, when countries are faced with a systemic crisis of economic uncertainty that increases parties' (whether left-leaning, relying on paternalism, or right-leaning, relying on market fundamentalism) incentives to propose populist policies. The paper also highlights the importance of the "international side" of populism, showing that the internationalization of the economy is a key factor in the rise of new populist parties. The main message of the paper is that the response of new populist policy makers is to reduce the distance of their policies from that of new populist voters, simplifying the aggregate output of popular policies.

JEL code: D72, D78

Utilizzando i dati individuali sul voto nei paesi europei, Guiso, Herrera, Morelli e Sonno mostrano, in *Populism: Demand and Supply*, quali siano i fattori che determinano le caratteristiche della domanda e dell'offerta di populismo. Per esempio, l'insicurezza economica spinge il consenso verso politiche populiste, sia direttamente sia attraverso effetti negativi indiretti sulla fiducia e sull'atteggiamento nei confronti degli immigrati.

**IL PAPER**



## ARIANNA VEDASCHI L'anti terrorismo che mette a rischio i valori di tutti

Messe di fronte al pericolo del terrorismo internazionale, le democrazie occidentali non rischiano di soccombere, ma di suicidarsi. **Arianna Vedaschi** ha dedicato buona parte della ricerca compiuta negli ultimi

dieci anni a monitorare questo pericolo. «Ho studiato la reazione delle democrazie avanzate di tradizione liberale di fronte alla minaccia del terrorismo di matrice jihadista e mi sono focalizzata sulle counter-terrorism measures adottate da Stati Uniti, Gran Bretagna e d a g l i altri



IL PAPER

### Nel nome della sicurezza

In *Privacy and data protection versus national security in transnational flights: the EU-Canada PNR agreement*, **Arianna Vedaschi** afferma che l'interesse vitale della democrazia è conciliabile con la necessità di superare le minacce alla sicurezza.



ARIANNA VEDASCHI  
Professore ordinario  
del Dipartimento  
di studi giuridici  
della Bocconi

paesi dell'Ue, per verificarne la compatibilità con diritti umani e valori cardine della democrazia». È un percorso di ricerca declinato attraverso almeno tre filoni principali. Il primo riguarda gli omicidi mirati, in particolare il caso di Osama Bin Laden, e le consegni speciali a scopo di tortura. Nonostante gli sforzi della dottrina americana di costruire una teoria che le legittimi, spiega Vedaschi, si tratta di misure illegittime sia da una prospettiva di diritto internazionale, sia di diritto costituzionale interno. La seconda declinazione del tema ha a che vedere con le modifiche della normativa sulla privacy e sulla protezione dei dati personali in Europa. «A fronte di interventi anche invasivi da parte dei governi, la Corte di giustizia europea è riuscita fino a oggi a trovare un equilibrio fra i diritti fondamentali e le pressanti esigenze di sicurezza nazionale». Il terzo filone, collegato al primo, studia il ricorso al segreto di stato. Una volta arrivati in giudizio davanti alle corti statunitensi e a quelle di alcuni paesi dell'Unione europea, i casi di extraordinary renditions sono stati dismessi a causa dell'opposizione del segreto di stato da parte dei governi coinvolti. Il ricorso al segreto è stato però ritenuto illegittimo dalla Corte di Strasburgo, che ha invece fatto appello a un inedito diritto alla verità, intesa non come verità solo processuale, ma collettiva, cioè a beneficio dell'opinione pubblica. «Il peggior rischio che le democrazie liberali mature corrono non è la sconfitta da parte del terrorismo internazionale. Anzi, hanno dimostrato di poter battere questo nemico sul campo di battaglia. Il rischio è piuttosto che uccidano se stesse, tralendo i principi che ne definiscono l'identità».

## ANNA GRANDORI La democrazia a due livelli di imprese e startup innovative

I concetti di democrazia e impresa sono più vicini di quanto si pensi. La governance delle startup, per esempio, deve incentivare investimenti di conoscenza e associare capitale umano ed è perciò più pluralistica e rappresentativa rispetto a quella dell'impresa industriale novocentesca. Qualcosa di simile avviene all'interno dei sistemi di organizzazione dell'innovazione nelle imprese consolidate dove si registrano fenomeni di democratizzazione dei diritti decisionali. Tuttavia, «se è vero che caratteristiche di innovazione favoriscono una governance più democratica, vi è anche un livello più generale, istituzionale, che lega l'impresa al concetto di democrazia», spiega **Anna Grandori**, professoressa di organizzazione aziendale in Bocconi. La distinzione fra i livelli organizzativo e istituzionale è al centro di una delle sue recenti pubblicazioni sul tema, l'articolo

*Democratic governance and the firm*, 2017. «Tutte le società che operano nel contesto di un ordinamento democratico sono democrazie nel senso che il meccanismo fondamentale per la condivisione dei diritti decisionali è rappresentativo delle constituen- cies, sia esso s e m p l i c e (una testa un voto) o pesato (proporzionale all'inve- stimento)». L'articolo di

Anna Grandori c o n t i n e anche i risultati di uno studio compiuto su

IL PAPER



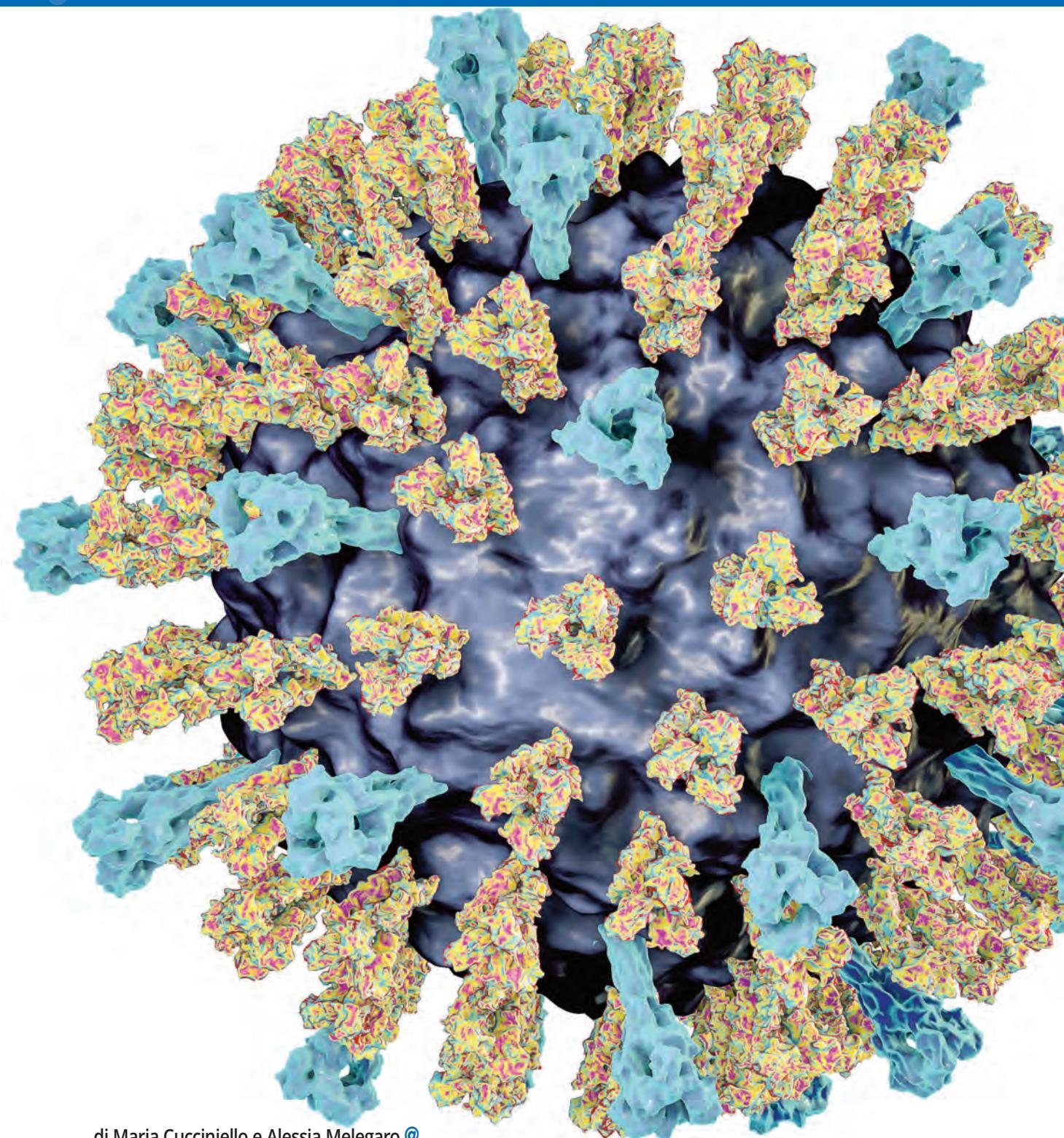
### Ripensare le aziende democraticamente

Nello studio *Democratic governance and the firm*, **Anna Grandori** mostra fino a che punto possiamo arrivare a riconcettualizzare l'azienda come un'istituzione democratica utilizzando soltanto gli argomenti dell'efficienza e dell'innovazione.

The screenshot shows the ScienceDirect website with the article 'Democratic governance and the firm' by Anna Grandori. The article is published in 'Revista de Administração' (Volume 62, Issue 2, July-September 2017, Pages 395-400). The abstract discusses the need for a new thinking on consolidation that creates a more solid foundation for the strategic and operational functioning of organizations. It also highlights the importance of democratic governance in the context of efficiency and innovation arguments.



un cam-  
pione  
estratto dalle  
prime 500 im-  
prese italiane sugli ef-  
fetti di quattro tipi di pratiche organizzative  
sulla performance: mercatistiche, burocrati-  
che, comunitarie e democratiche, queste ultime  
compreensive sia di pratiche istituzionali come la diffu-  
sione di diritti di proprietà e di rappresentanza, sia organizzative come  
la discrezionalità delle unità e i diritti di autodeterminazione dei com-  
piti degli individui. Risulta che a far la differenza, oltre a un più com-  
unemente riconosciuto ruolo di pratiche di tipo mercatistico (come  
gli incentivi legati alla performance), è proprio la presenza di prati-  
che democratiche. Dunque, commenta l'autrice, «il contributo po-  
tenziale della democratizzazione delle organizzazioni economiche,  
anche solo in termini di performance, al di là di ulteriori considera-  
zioni etiche, può essere significativo anche al di fuori di contesti ad  
alta intensità di conoscenza e di nuove imprese: nelle imprese nor-  
mali, a ben cercarlo, esiste, ma raramente viene visto e riconosciuto».



di Maria Cucciniello e Alessia Melegaro @

# Ti presento il virus del morbillo e i suoi

**N**onostante da oltre 50 anni esista un vaccino sicuro e costo-efficace, il morbillo rimane una delle principali cause di morte nei bambini con oltre 130mila decessi all'anno (circa 367 ogni giorno o 15 ogni ora), la maggior parte dei quali sotto i 5 anni di età (Epicentro, 2017).

Negli ultimi anni si sono registrati numerosi focolai di morbillo in tutta Europa (Italia e Romania in pole position) con gravi ripercussioni non solo in termini di salute pubblica ma anche di costi (WHO, 2017).

In sintesi i dati principali pubblicati con l'ultimo bollettino settimanale sulla situazione epidemiologica del morbillo in Italia, a cura del Ministero della Salute e dell'Istituto Superiore di Sanità, evidenziano che nel 2017 sono stati segnalati 4.991 casi e 4 decessi e che dal 1 gennaio al 30 aprile 2018 si sono verificati altri 1.258 casi con altri 4 decessi. Di questi, il 91,6% non era vaccinato al momento del contagio, il 48,7% ha sviluppato almeno una complicanza e nel 60% dei casi si è dovuto ricorrere al ricovero ospedaliero.

Per capire se e come le campagne informative siano in grado di influenzare il comportamento dei cittadini riguardo alle vaccinazioni, con il collega Paolo Pin del Dipartimento di scienze delle decisioni della Bocconi e in collaborazione con Greg Porumbescu del Center for Transparency in Government di Rutgers University, stiamo conducendo una serie di esperimenti per valutare se la modalità di presentazione delle informazioni, oltre al loro contenuto, possa avere un effetto sulle scelte dei cittadini e possa fornire strategie più efficaci per aumentare la propensione alla vaccinazione e per ridurre la cosiddetta «Vaccine hesitancy».

In una prima survey sperimentale condotta su 1.000 cittadini statunitensi, abbiamo esposto i partecipanti a scenari con maggiore o minore complessità in termini di dettaglio delle informazioni fornite e semplicità di let-



MARIA CUCCINELLO  
Assistant professor  
presso il Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche della Bocconi



ALESSIA MELEGARO  
Assistant professor  
presso il Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche della Bocconi

tura del testo proposto. Alla fine abbiamo chiesto di compiere una scelta: registrarsi (o meno) per la seduta vaccinale scegliendo data e ora all'interno di un calendario predefinito di opzioni.

Abbiamo trovato diversi aspetti interessanti che influenzano le decisioni dei cittadini rispetto alla scelta di vaccinarsi. In particolare, i dati del campione ci indicano che l'esposizione a campagne informative caratterizzate da un alto livello di dettaglio, inclusi dati e percentuali puntuali, aumenta la comprensione del messaggio (in controtendenza rispetto a quanto mostrato da studi in ambiti diversi come l'educazione e la psicologia) riducendo la percezione del rischio dei possibili effetti avversi del vaccino.

Uno studio analogo sta per partire su un campione di oltre 1.000 genitori con figli sotto i cinque anni in Italia e negli Stati Uniti, e l'attenzione in questo caso sarà sulla scelta di vaccinazione per i figli.

In parallelo rispetto alla survey e con l'intento di esplorare anche aspetti comportamentali di collaborazione e altruismo nel definire le scelte vaccinali, abbiamo anche condotto degli esperimenti nel laboratorio Belss, Bocconi Experimental Laboratory for the Social Sciences, con circa 500 studenti internazionali.

L'esperimento ha previsto più fasi: una prima fase con due giocatori (A e B) e due scelte e una fase successiva con un terzo giocatore (C) il quale però non ha possibilità di compiere alcuna azione, ma il suo guadagno dipende dalle azioni del giocatore A e da quelle del giocatore B. Gli scenari in cui i partecipanti sono stati chiamati a giocare sono caratterizzati da un contesto neutrale oppure dalla descrizione degli effetti derivanti dalla diffusione di un nuovo virus che richiede una specifica tipologia di vaccino e hanno ricevuto più o meno dettagli e informazioni circa l'epidemia e le sue conseguenze e i possibili effetti (avversi e non) del vaccino.

I risultati preliminari ci dicono, ancora una volta, che le modalità e il dettaglio dei contenuti dell'informazione possono avere un impatto significativo sulle scelte vaccinali e sul comportamento dei cittadini.

Ma quali saranno le determinanti della scelta quando guarderemo a genitori, invece che studenti, e a contesti diversi (Italia e Stati Uniti)? ■

*Sono 130mila i bambini che ogni anno muoiono a causa sua nonostante esista da oltre 50 anni il vaccino. Studi in corso sembrano dimostrare che più sono dettagliate e documentate da dati le campagne di informazione e più sono efficaci aumentando la propensione dei cittadini a ricorrere alla vaccinazione*

**effetti mortali. Se lo conosci ti vaccini**

# Per crescere bisogna saper

*Le dismissioni di rami d'azienda sono più efficaci e garantiscono più risorse per l'innovazione quando sono parziali. Secondo lo studio Bocconi inoltre i manager delle imprese ad alto tasso di conoscenza dovrebbero sostenere le cessioni di singoli prodotti o di parti di unità commerciali*

di Nilanjana Dutt @

**N**on tutte le dismissioni sono uguali. Nel 2013 GSK ha ceduto il marchio Arixtra, vendendo tutte le risorse fisiche e immateriali legate al farmaco contro la trombosi, ma conservando probabilmente le conoscenze tecnologiche legate alla classe di prodotto. Nel 2015, al contrario, GSK ha venduto l'intera unità di oncologia, compresi tutti i prodotti, i brevetti e gli impianti di r&s, in quella che può essere considerata una dismissione totale.

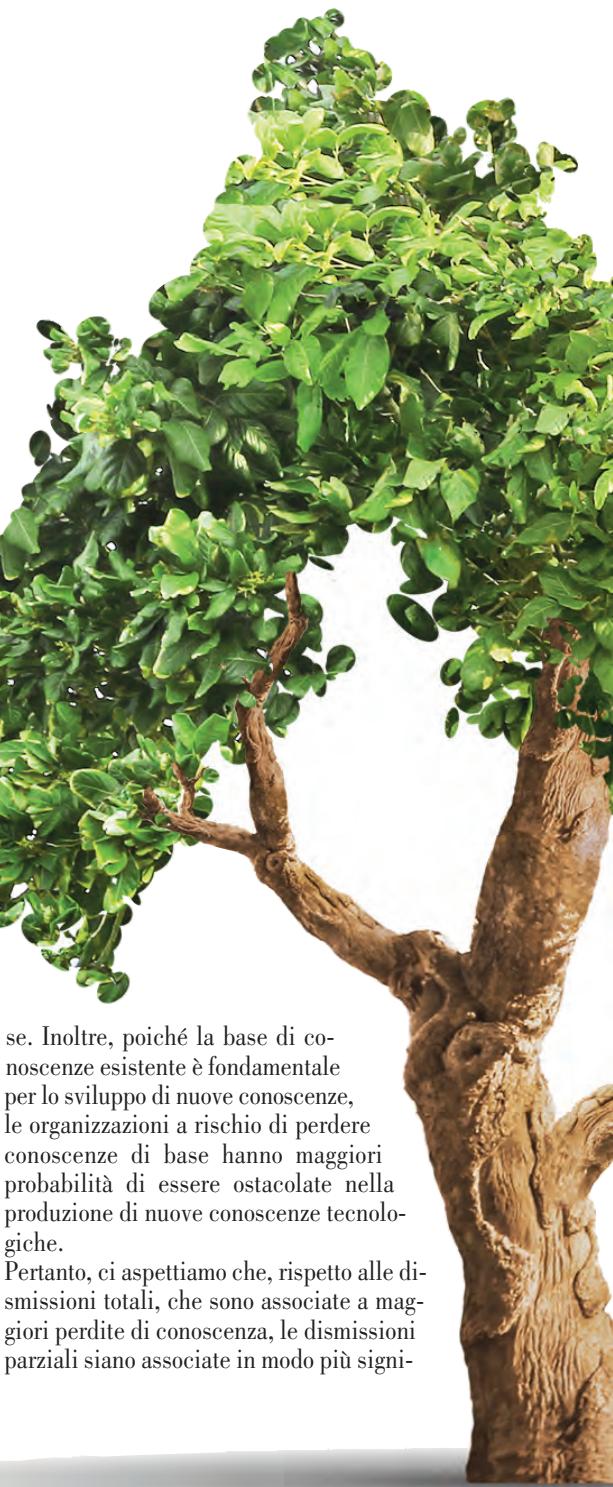
Le dismissioni sono generalmente viste come un modo per rimediare a errori precedenti di espansione e diversificazione eccessive, ma è stato recentemente suggerito che possono anche migliorare i risultati, liberando risorse sottoutilizzate e stimolando la crescita successiva.

Una nuova ricerca che ha coinvolto l'industria farmaceutica mostra che la perdita di risorse tecnologiche è sostanzialmente diversa a seconda che derivi da dismissioni parziali o totali e che incide quindi in modo diverso sulla capacità di un'impresa di generare nuove conoscenze tecnologiche. Poiché le dismissioni totali e parziali differiscono nella misura in cui perturbano e modificano le risorse di un'organizzazione, esse influenzano in modo diverso la crescita delle conoscenze tecnologiche.

Le differenze nell'entità e nella natura della perdita di conoscenza influenzano la probabilità di una successiva crescita delle conoscenze tecnologiche. Nel caso di cessioni parziali, anche se l'accesso alle conoscenze e alle capacità tecnologiche incorporate nel prodotto venduto, nella linea di prodotti o nell'unità di produzione sarà ridotto, alcune conoscenze sono probabilmente conservate, perché incorporate in altre parti dell'unità. Invece, quando una business unit completa viene venduta, tutte le relative conoscenze e capacità andranno per-



**NILANJANA DUTT**  
Assistant professor  
del Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi



se. Inoltre, poiché la base di conoscenze esistente è fondamentale per lo sviluppo di nuove conoscenze, le organizzazioni a rischio di perdere conoscenze di base hanno maggiori probabilità di essere ostacolate nella produzione di nuove conoscenze tecnologiche.

Pertanto, ci aspettiamo che, rispetto alle dismissioni totali, che sono associate a maggiori perdite di conoscenza, le dismissioni parziali siano associate in modo più signi-

# tagliare



IL PAPER

## Piccoli cambiamenti, grande sviluppo

**Small Changes, Big Growth: The Relationship between Divestitures and Knowledge Growth in the Global Pharmaceutical Industry**

Nilanjana Dutt, Boston University - Department of Management and Technology; Elena Vidal, City University of NY, Baruch College, Smith School of Business

**Abstract**

*This paper explores how different types of divestitures influence subsequent knowledge growth. Specifically,*

**Small Changes, Big Growth: The Relationship between Divestitures and Knowledge Growth in the Global Pharmaceutical Industry** è il lavoro nel quale **Nilanjana Dutt** e **Elena Vidal** esaminano come i diversi tipi di dismissioni influenzino la crescita delle conoscenze.

ficativo alla crescita delle conoscenze tecnologiche. Con Elena Vidal abbiamo misurato la crescita delle conoscenze tecnologiche esaminando il numero di studi clinici attivi in ogni azienda in ogni anno. Poiché le sperimentazioni cliniche sono un precursore della commercializzazione dei farmaci, esse rappresentano una misura appropriata delle conoscenze tecnologiche. I risultati mostrano differenze significative tra il modo in cui le dismissioni totali e parziali sono associate alla futura crescita delle conoscenze tecnologiche: rispetto alle cessioni totali, quelle parziali sono associate a una maggiore crescita delle conoscenze tecnologiche. Sebbene la vendita di unità complete riduca la capacità di generare nuove conoscenze tecnologiche, dismissioni parziali possono invece determinare una crescita di risorse.

I nostri risultati suggeriscono che le dismissioni parziali sono fortemente associate all'aumento di risorse e che la cessione di attività può essere un input per la successiva crescita di conoscenze tecnologiche. La ricerca evidenzia anche l'importante ruolo della strategia aziendale nel guidare le attività di innovazione. Idealtamente i manager delle imprese ad alta intensità di conoscenza dovrebbero dare il via libera alle dismissioni se riguardano singoli prodotti e parti di unità commerciali. Alle imprese, infine, può convenire spezzettare la vendita di unità commerciali complete in cessioni parziali multiple, per ridurre la perdita di conoscenze tecnologiche. ■

# La partita dei fondi sovrani

*Dalla politica American first alla fine del programma di acquisto delle obbligazioni da parte della Bce: sarà la loro fine o una nuova fase della loro storia?*

di Bernardo Bortolotti @

**N**ell'ultimo anno le prospettive macroeconomiche mondiali sono state favorevoli ai fondi sovrani. La ripresa congiunturale iniziata nel 2016 è proseguita nel 2017, con una crescita superiore al 4 per cento nella seconda metà dell'anno, la più forte dalla seconda metà del 2010. Dopo due anni subottimali, nel 2017 il commercio mondiale ha registrato una forte ripresa, raggiungendo un tasso di crescita reale stimato del 4,9 per cento secondo il Fondo monetario internazionale. I mercati emergenti e le economie in via di sviluppo hanno avuto un ruolo importante in questo processo. Le economie asiatiche, e in particolare la Cina, hanno registrato una performance spettacolare e, grazie alle migliori prospettive, i paesi con un fondo sovrano nella regione Asia-Pacifico hanno visto crescere il proprio stock di riserve valutarie del 4,5 per cento nel 2017, raggiungendo i 3.900 miliardi di dollari alla fine del terzo trimestre del 2018.

I prezzi del petrolio e del gas naturale continuano ad aumentare, alleviando la difficile situazione delle finanze pubbliche dei paesi produttori. La risalita iniziata nella seconda metà del 2017 ha acquistato slancio, con il prezzo del paniere di riferimento dell'Opec che è salito del 20 per cento durante l'ultimo semestre per chiudere a 65 dollari il barile. Il rally dei prezzi del petrolio ha consentito la ripresa della bilancia



BERNARDO BORTOLOTTI  
Direttore del Sovereign  
Investment Lab del centro  
di ricerca Baffi Carefin  
della Bocconi

delle partite correnti di diversi paesi della regione Mena rispetto ai disavanzi registrati negli ultimi due anni. Tuttavia, il miglioramento delle prospettive macroeconomiche non ha impedito che lo stock di riserve valutarie di molti paesi continuasse a scendere. L'Arabia Saudita ha limitato la sua perdita al 4 per cento, mentre il Qatar, ancora sotto embargo, ha pagato un tributo enorme per sostenere la sua economia in difficoltà, riducendo le sue riserve alla fine del primo trimestre a 17 miliardi di dollari, una diminuzione del 50 per cento rispetto allo scorso anno. Il 2017 sarà ricordato come un anno di ripresa per i fondi sovrani e i loro paesi d'origine, poiché l'aumento del prezzo del petrolio ha dato un po' di fiato ai paesi del Golfo e la ripresa del commercio mondiale è andata a vantaggio dei paesi esportatori, in particolare della regione Asia-Pacifico. Il 2018 ha avuto un inizio promettente da un punto di vista macroeconomico, ma potrebbe diventare più difficile non appena i mercati e gli investitori cominceranno a rendersi conto dei cambiamenti fondamentali che si stanno verificando nell'economia globale. La politica America First del presidente Trump si è spostata dagli annunci all'esecuzione. Il forte aumento delle tariffe sull'acciaio e sull'alluminio provenienti dal Messico, dal Canada e dall'Unione europea ha aperto la possibilità concreta di una guerra com-

# ai tempi di Donald Trump

merciale che potrebbe coinvolgere i partner commerciali degli Stati Uniti, tra cui la Cina. Ciò ha avuto conseguenze tangibili sul sentimento degli investitori: all'annuncio di queste barriere commerciali all'inizio di marzo i mercati sono crollati per la seconda volta in poche settimane. I mercati hanno già subito una correzione nei primi mesi di febbraio per il timore di un aumento dell'inflazione a seguito del surriscaldamento dell'economia americana dopo l'annuncio di ingenti tagli fiscali, e devono affrontare la questione non banale del ritorno a una politica monetaria più ordinaria, con la progressiva fine del programma di acquisto di obbligazioni della Banca centrale europea e l'innalzamento dei tassi di interesse negli Stati Uniti. L'impennata protezionistica delle politiche di Trump potrebbe effettivamente portare a una riduzione del disavanzo commerciale degli Stati Uniti e del commercio in generale, con la conseguenza ultima di frenare la crescita globale e gli investimenti esteri da parte dei paesi esportatori. In assenza di cambiamenti, nel prossimo futuro i motori della crescita degli attivi dei fondi sovrani (i prezzi del petrolio, l'economia commerciale e i mercati azionari forti) cesseran-



IL CORSO

In SDA Bocconi la Sovereign Investment Academy



Un programma intensivo per dirigenti sulla gestione dei fondi sovrani e sugli investimenti a lungo termine, patrocinato dall'International Forum of Sovereign Wealth Funds (IFSWF). È la Sovereign Investment Academy di SDA Bocconi, dal 9 al 13 luglio.

no di rombare. Inoltre, i governi dei mercati emergenti (in particolare i paesi produttori di energia) cercheranno di sfruttare i fondi sovrani per bilanciare le perdite di reddito e stabilizzare le loro economie nazionali. La chiusura del Russian Reserve Fund e il cambiamento di strategia e la riorganizzazione in atto in alcuni fondi nei paesi del Gulf Cooperation Council sono le prime battute di questo grande cambiamento. I fondi sovrani sopravviveranno e si adatteranno a questo nuovo ambiente difficile? È presto per dirlo, ma con 6.000 miliardi di dollari di attività e una forte leadership, hanno una buona possibilità di farcela questa volta, come ce l'hanno fatta nelle congiunture più critiche della loro storia. ■





# La guerra dei dazi mette il modello euro tedesco

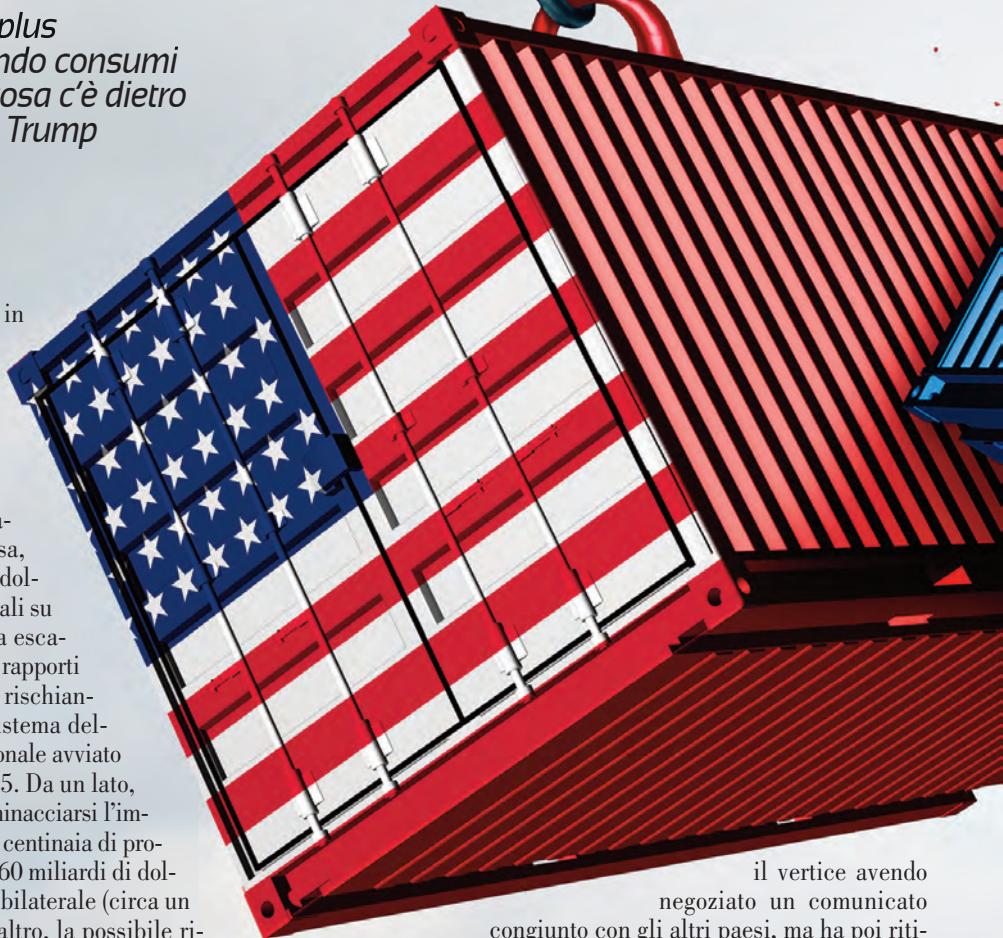
*Ridurre risparmio e surplus commerciale aumentando consumi e investimenti interni: cosa c'è dietro la politica che ci chiede Trump*

di Carlo Altomonte @

**F**edeale alle promesse fatte in campagna elettorale, il presidente americano Trump negli scorsi mesi ha dato attuazione al progetto di imposizione di dazi all'importazione su alluminio e acciaio (del 25 e del 10 per cento, rispettivamente) negli Usa. A questa mossa, del valore di circa 10 miliardi di dollari di possibili dispute commerciali su scala mondiale, è seguita poi una escalation della retorica sul fronte dei rapporti internazionali, escalation che sta rischian- do di mettere in discussione il sistema delle regole sul commercio internazionale avviato con la creazione del Wto nel 1995. Da un lato, Stati Uniti e Cina sono arrivati a minacciarsi l'im- posizione reciproca di sanzioni su centinaia di pro- dotti per un controvalore di circa 60 miliardi di dol- lari ciascuno sul loro commercio bilaterale (circa un quarto del volume attuale); dall'altro, la possibile ri- sposta europea alle tariffe su acciaio e alluminio po- trebbe portare gli Stati Uniti a minacciare l'imposizione di dazi sul settore automobilistico, un settore che co- stituisce l'asse portante dell'export europeo, e in par- ticolare tedesco.

## → USA E CINA? TROVERANNO UN ACCORDO

Peraltro, il vertice G7 di giugno in Canada, che avrebbe dovuto trovare un accordo di massima sul ri- spetto del sistema delle regole di commercio interna- zionale da parte delle principali economie avanzate, è finito nel peggiore dei modi possibili: Trump ha lasciato



CARLO ALTO MONTE  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche della Bocconi

il vertice avendo negoziato un comunicato congiunto con gli altri paesi, ma ha poi riti- rato il supporto all'accordo faticosamente raggiunto (con un tweet, come è nel suo stile), lasciando tutti con un palmo di naso. Di fatto gli Usa si sono messi contro i loro principali alleati, dal Giappone, al Canada, all'Unione Europea e al Regno Unito, aprendo la strada a un futuro in cui il rischio di una guerra commerciale tra Stati Uniti e resto dei paesi avanzati è sicuramente concreto, forse ancora di più che le tensioni tra Stati Uniti e Cina. In effetti, tali e tante sono le interdipendenze tra que- sti ultimi due paesi (gli Stati Uniti necessitano delle componenti prodotte nelle catene del valore cinesi, la

# a nudo



cipale motore di crescita, a discapito di consumi e investimenti interni. La compressione dei salari indotta dalle pressioni deflazionistiche associate allo stretto controllo della spesa pubblica sostiene la competitività necessaria ad alimentare questo modello di crescita. Ma gli elementi competitivi chiave di questo modello non sono sotto lo stretto controllo dell'Unione europea. Da un lato, perché il modello europeo abbia successo vi deve essere la disponibilità del resto del mondo (ed in particolare degli Usa) ad acquistare prodotti europei, dunque a mantenere (e finanziare) continui deficit di partite correnti, uno status quo che Trump ha promesso di cambiare. Dall'altro, la compressione della spesa pubblica è in parte resa possibile dal fatto che la componente di spesa militare e per la sicurezza è in larga misura appaltata agli stessi Stati Uniti attraverso la Nato: anche questa è una situazione che gli Usa non sembrano più disposti a tollerare.

## → I PIÙ EUROPEISTI? GLI STATI UNITI

Dunque, di fatto, Trump sta chiedendo all'Europa (e alla Germania in particolare, perché è il paese con i maggiori spazi di bilancio in questo senso) di rilanciare consumi e investimenti interni, riducendo il risparmio privato e pubblico e dunque il surplus commerciale, e di investire di più in spesa per la protezione e la sicurezza dei suoi concittadini. Se questo non avverrà, gli Usa sono pronti a ostacolare esplicitamente il modello di crescita euro-germanico attraverso i dazi al settore automobilistico ed il progressivo disimpegno dalla Nato.

Dopo anni di sterili dibattiti continentali sulla riforma dell'eurozona, è dunque Trump che mette a nudo le contraddizioni del modello tedesco, e realisticamente dispone degli strumenti per cambiarlo.

Fa strano, ma è la cosa più credibilmente europeista che sta capitando da un anno a questa parte. ■

Cina necessita della tecnologia americana) che verosimilmente tra Stati Uniti e Cina si troverà un accordo. Del resto il modello economico perseguito da entrambi i paesi è compatibile con questa idea: da un lato gli Stati Uniti vogliono ridurre il loro deficit commerciale con la Cina, esportando di più verso di loro, dall'altro è nell'interesse di Pechino ridurre il (relativamente modesto, +1,4 per cento del pil) surplus commerciale che la Cina ha con il resto del mondo al fine di stimolare i consumi interni.

Più problematica appare invece la contrapposizione di interessi con gli Usa sul fronte europeo. L'Ue del post-crisi ha di fatto adottato un modello di crescita tedesco che utilizza il surplus commerciale (+3,5 per cento quello europeo con il resto del mondo) come prin-



di Claudio Dordi @

# Norvegia, Svizzera, Canada: tre

*Ridefinire il quadro giuridico delle relazioni commerciali con l'Unione europea per poi negoziarne i*

**I**l quadro giuridico dei rapporti economico-commerciali tra il Regno Unito e l'Ue dopo la Brexit sarà definito dal risultato dei negoziati che, come concordato fra le due parti, si terranno in un periodo transitorio, da marzo 2019, data della prevista fuoriuscita del Regno Unito, a dicembre 2020. I tempi, relativamente lunghi, non devono sorprendere: interrompere una relazione fondata sul mercato interno, dove la libera circolazione di merci, servizi, persone e capitali è sancita dalle norme dei trattati istitutivi e regolata da un'imponente legislazione secondaria (regolamenti e direttive), è compito arduo. L'attuale assenza di dazi alla circolazione dei prodotti fra gli Stati membri, resa possibile dalla presenza di un'unione doganale, è solo un aspetto dei profondi legami economico-commerciali fra i paesi dell'Ue. Il buon funzionamento del mercato interno, infatti, dipende dall'armonizzazione delle regole applicate da ogni Stato in materia tecnica e sanitaria per i prodotti e dei criteri stabiliti per l'accesso alle professioni o alla prestazione dei servizi (per esempio: servizi finanziari) risultante da decenni di negoziati fra gli Stati membri in seno agli organi dell'Unione che hanno prodotto innumerevoli atti normativi.

Una volta compiuta la necessaria convergenza normativa, l'operare del principio del mutuo riconoscimento ha sancito concretamente il diritto di prodotti e servizi di circolare



CLAUDIO DORDI  
Professore associato del  
Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi

liberamente nell'Ue se beneficiari dell'accesso nel loro mercato di origine. La soluzione del problema, peraltro, non è certo favorita dagli obiettivi dichiarati dal Regno Unito nel suo Libro Bianco della Brexit: il desiderio espresso di «mantenere integrazioni profonde» con l'Ue mal si concilia con l'obiettivo dichiarato dei britannici di uscire dal mercato interno e dall'unione doganale, scelta che potrà avere effetti oltre la sfera economico commerciale, se si pensa alla futura necessità di stabilire controlli alle frontiere fra Irlanda del Nord e Repubblica d'Irlanda per sostenere i controlli a merci e persone in entrata e in uscita dal Regno Unito. I paratetti posti dal Regno Unito escludono dal novero delle soluzioni alcuni dei modelli di integrazione senza adesione adottati dall'Ue con paesi terzi, meglio conosciuti con i nomi degli Stati terzi interessati, che sono stati al centro del dibattito sulla Brexit negli ultimi mesi. Il modello Norvegia, che prevede uno Spazio economico europeo (partecipato anche da Islanda e Liechtenstein) nel quale, pur in assenza di un'unione doganale, i paesi terzi partecipano, almeno in parte, al mercato interno, include temi fondamentalmente contrari alla Brexit, come la libera circolazione delle persone, il mantenimento del contributo finanziario ai fondi di coesione Ue e, soprattutto, l'accettazione della legislazione Eu rilevante per il mercato interno (acquis communautaire), sen-



# soluzioni impossibili per la Brexit

*termini. Una strada tutta in salita visto che le attuali soluzioni in campo non paiono andare bene*

za alcuna possibilità di partecipare al processo decisionale. Il modello Svizzera, basato su una serie di accordi bilaterali ad hoc, e quello Ucraina (un accordo di associazione basato su una zona di libero scambio) prevedono pure una sorta di partecipazione al mercato interno. Rimarrebbe a disposizione il modello Canada (il Canada Eu Trade Agreement

– Ceta), il quale, fra i numerosi punti insoddisfacenti, non prevede l'armonizzazione delle regole tecniche e sanitarie e, soprattutto, non è particolarmente generoso quanto alla liberalizzazione del settore terziario, assai importante per il Regno Unito. Anche il Regno Unito ha proposto, nel tempo, alcuni modelli in gran parte rigettati dall'Ue, come la proposta di accordi miranti a rafforzare la cooperazione fra le dogane o il principio in base al quale vi sia un mutuo riconoscimento delle regolamentazioni delle due entità qualora ispirate ai medesimi risultati, difficilmente attuabile in assenza di istituzioni comuni e di organi giurisdizionali in grado di risolvere eventuali controversie. Vi è, infine, il problema delle relazioni economico-commerciali con i paesi extra Ue, regolati oggi da una serie di accordi commerciali negoziati e conclusi dall'Ue e dagli Stati membri: con il recesso dall'Ue tali accordi si estinguono per il Regno Unito. I primi passi diplomatici intrapresi da quest'ultimo in vista di futuri accordi con i paesi extra-Ue non sembrano aver avuto risultati positivi. In conclusione, è chiaro che la sola individuazione del possibile modello giuridico delle relazioni economico-commerciali Eu-Regno Unito dopo la Brexit si rivela compito complicato; si può immaginare quanto sarà difficile, una volta trovato, negoziare i termini tecnico-giuridici e, soprattutto, renderli operativi in pratica.■



IL LIBRO



**Lasciare la Ue: più facile a dirsi che a farsi**  
La Brexit ha segnato l'inizio di una nuova era nel processo d'integrazione, cogliendo tutti impreparati. Il Regno Unito in primis, che si trova ad affrontare l'uscita da un'organizzazione sovranazionale che dal 1973 esercita molte funzioni statali, ma anche l'Unione e gli stati membri, per i quali l'uscita della Ue prospetta molti dubbi di natura giuridica. Ne discute **Paola Mariani** in *Lasciare l'Unione europea* (Egea, 2018, 272 pagg., 35 euro).



*Dipendenti o autonomi?  
In mancanza di una  
definizione eurounitaria  
aumentano i ricorsi dei lavoratori,  
dalla Francia al Regno Unito,  
passando per il Belgio e l'Italia*

di Stefano Liebman  
e Antonio Aloisi @

# I diritti in bianco e nero dei rider

**S**e le strade dei centri metropolitani sono invase da fattorini muniti di zaini fluorescenti, altrettanto affollato di interrogativi sulla regolamentazione della gig-economy è il dibattito sul futuro del lavoro. I dati rivelano una tendenza consolidata: la piattaformizzazione del lavoro, vale a dire la sostituzione di rapporti stabili con prestazioni commerciali istantanee, fragili, a chiamata, collocate fuori dal perimetro del diritto del lavoro. I rider di Foodora, insieme agli autisti di Uber, ai freelance di Fiverr e agli addetti alle manutenzioni di TaskRabbit, sono il simbolo estremo di un modello di organizzazione taskificata, fondato su robuste prerogative di comando e responsabilità datoriali liquide. Il mercato italiano conta su centinaia di migliaia di lavoratori contrattisti, mentre a Milano i soli fattorini sarebbero più di tremila. La Commissione Europea, con la comunicazione 356 del 2016 e con le azioni nell'ambito del Pilastrino dei diritti dociali, ha definito le priorità dell'agenda politica in tema di lavoro dignitoso e ri-



STEFANO LIEBMAN  
Professore ordinario del  
Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi



ANTONIO ALOISI  
Docente a contratto del  
Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi

duzione delle disuguaglianze. A livello locale, la città di Bologna ha promosso una Carta dei diritti fondamentali del lavoro digitale, sottoscritta da Riders Union, Cgil, Cisl e Uil e dai vertici di una società locale di food delivery. Anche la Regione Lazio ha stilato una bozza di manifesto dei Diritti primari della gig-economy e si appresta a varare provvedimenti prima dell'estate, dopo una fase di consultazione. Più di recente, il neo ministro del Lavoro e dello Sviluppo economico Di Maio ha inaugurato una serie di incontri informali con sigle convenzionali e spontanee di rappresentanti dei fattorini precari.

Nel frattempo, si assiste a una sequela di ricorsi, promossi con l'obiettivo di contestare la classificazione di autonomi per i lavori delle piattaforme. In assenza di una definizione eurounitaria di lavoratore e date le differenze tra ordinamenti nazionali, i risultati variano di molto. È così che i corrieri della logistica dell'ultimo miglio sono autonomi per la Corte d'Appello di Parigi e per la High



IL PAPER

## Piattaforma europea a partire dai singoli casi

Discutere l'approccio europeo alla regolamentazione della gig-economy, esaminando le principali iniziative legislative: è l'obiettivo di *The Role of European Institutions in Promoting Decent Work in the Collaborative Economy*, di Antonio Aloisi.

The screenshot shows the front cover of the book 'The Role of European Institutions in Promoting Decent Work in the Collaborative Economy' by Antonio Aloisi, published by Edward Elgar Publishing. The cover features a blue and white design with the title and author's name. Below the cover is a page from the book, showing the abstract and some text from the introduction. The abstract discusses the European approach to regulating the 'collaborative economy' through legislative initiatives. The introduction highlights the potential efficiencies and benefits for customers, as well as the challenges of managing a contingent workforce mobilized on a 'just in time' and 'just in case' basis.

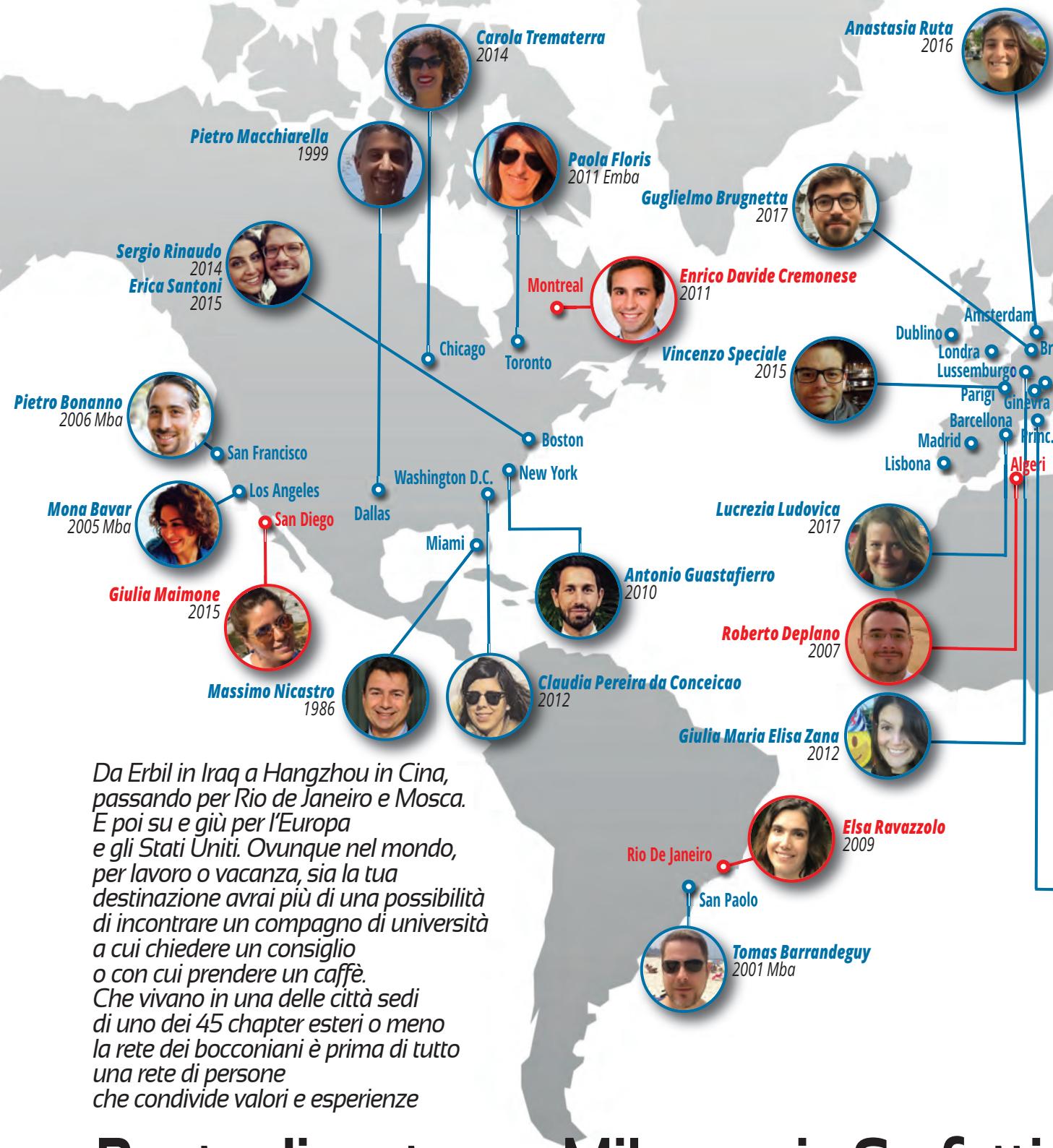
# ers (e degli altri gig workers)

Court del Regno Unito, sono invece subordinati stando al giudizio di una commissione amministrativa belga e del tribunale di Valencia. In questo quadro piuttosto confuso e provvisorio, lo scorso aprile il Tribunale di Torino ha rigettato il ricorso di sei fattorini di Foodora che sostenevano di essere lavoratori dipendenti della piattaforma, ingiustamente licenziati per aver promosso un'agitazione collettiva.

A una prima lettura, la tanto attesa pronuncia torinese non convince. Da un lato, appare acritica l'adesione al filone giurisprudenziale che valorizza, tra gli indici sintomatici del vincolo di subordinazione, la libertà di rendersi disponibili o meno a lavorare. Dall'altro, un'interpretazione ardita dell'art. 2 del decreto legislativo 81/2015 (collaborazioni organizzate dal committente) tradisce l'intenzione del legislatore, ma anche il dato testuale. Di fatto, la soluzione alla controversia sembra guidata da un riflesso condizionato, che, nella pur comprensibile ricerca di un precedente, quello dei pony

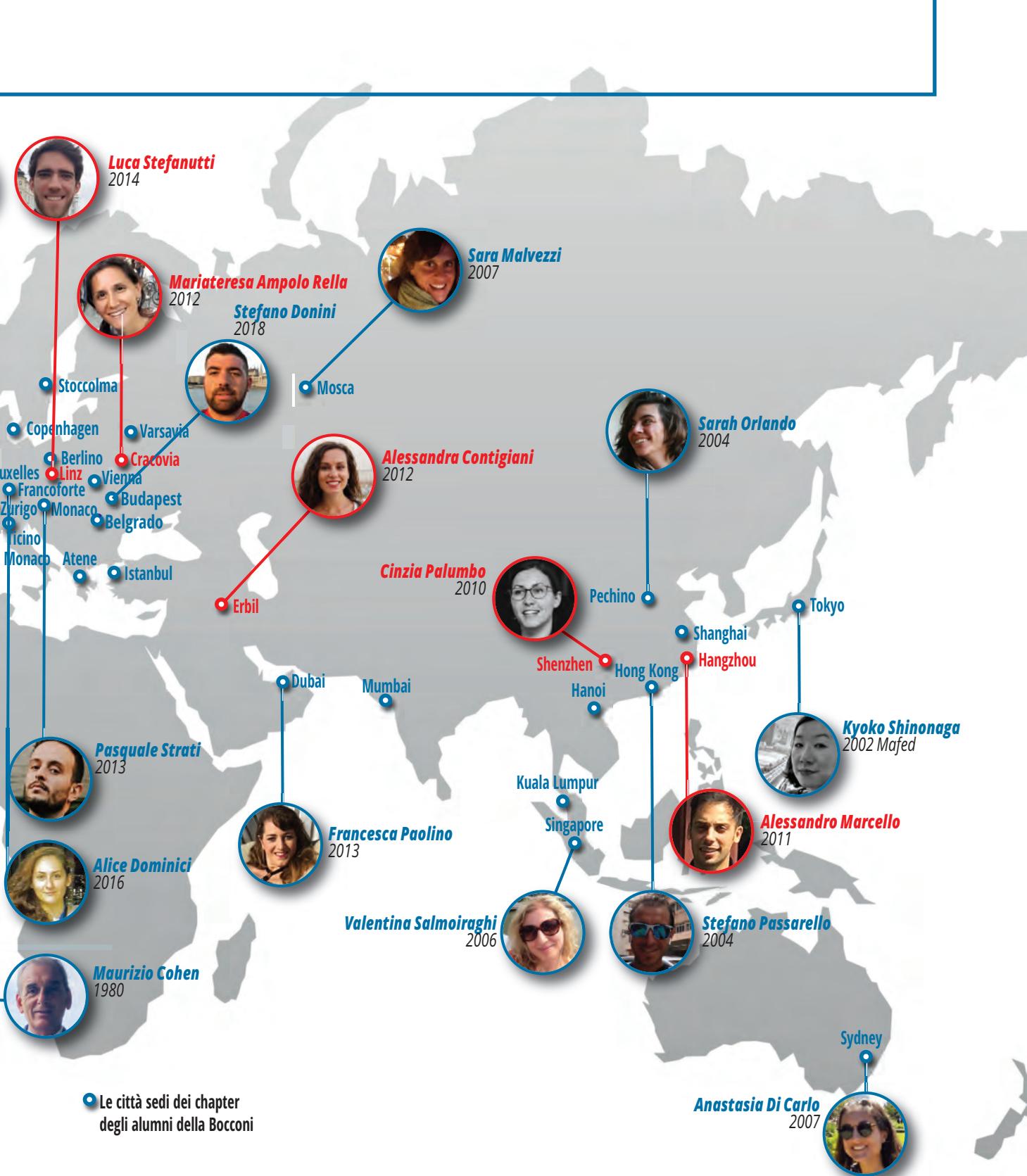
express, protagonisti trent'anni fa di un'analogia controversia, rinuncia a indagare in profondità l'impatto della trasformazione digitale sui rapporti di lavoro atipici.

A ben vedere, infatti, le classiche prerogative datoriali (organizzazione, controllo e disciplina) hanno subito un'elevazione alla potenza digitale di cui non si è tenuto conto nel processo. Per alcuni gig-workers, specie quelli che operano nel settore delle consegne a domicilio, è difficile negare la sussistenza di un vincolo di eterodirezione nel corso della prestazione, o quantomeno di un'intensa attività di organizzazione rispetto ai tempi e ai luoghi della stessa da parte del committente. Il giudice di Torino ha affrontato la vicenda con lo sguardo rivolto al passato. Un'occasione sprecata per mettere alla prova della platform-economy una previsione del Jobs Act che, senza troppi stravolgimenti, prometteva di estendere l'applicazione delle tutele del lavoro subordinato a un gruppo di lavoratori solo nominalmente indipendenti. ■



*Da Erbil in Iraq a Hangzhou in Cina,  
passando per Rio de Janeiro e Mosca.  
E poi su e giù per l'Europa  
e gli Stati Uniti. Ovunque nel mondo,  
per lavoro o vacanza, sia la tua  
destinazione avrai più di una possibilità  
di incontrare un compagno di università  
a cui chiedere un consiglio  
o con cui prendere un caffè.  
Che vivano in una delle città sedi  
di uno dei 45 chapter esteri o meno  
la rete dei bocconiani è prima di tutto  
una rete di persone  
che condivide valori e esperienze*

# Punto di partenza Milano, via Sarfatti



# 25. Destinazione ovunque nel mondo



Andrea Spaggiari

## In viaggio con il Panda(s)

«È un segreto che non sveliamo fino a che non si compra un viaggio». Così risponde **Andrea Spaggiari**, 27 anni, reggiano, laureato in Management alla Bocconi, quando gli si chiede la genesi del nome della sua creatura imprenditoriale, Rolling Pandas. «Siamo un market place di viaggi, inauguriamo un nuovo filone», spiega, «il nostro è il portale di riferimento in Italia per la vendita di viaggi organizzati. In pratica lavoriamo con le agenzie di viaggio e con i tour operator, che mettono a disposizione sul nostro sito una serie di viaggi, suddivisi per tipologia, dal viaggio avventura al viaggio relax». Andrea ha maturato l'idea dopo una prima esperienza lavorativa in una startup di successo come Pronto Pro (fondata dai bocconiani Silvia Wang e Marco Ogliengo) e un viaggio in India e Nepal di un anno. «Volevo fare qualcosa nel mondo dei viaggi, e pian piano sono arrivato a questa so-

luzione, che si è tramutata in realtà ed è partita a gennaio. Siamo un punto di incontro tra domanda e offerta e, grazie al nostro potere d'acquisto, riusciamo a proporre viaggi a prezzi competitivi, senza nessun costo aggiuntivo per l'utente finale. Attualmente lavoriamo con oltre 100 partner e abbiamo disponibili sulla piattaforma circa 300 viaggi. La soddisfazione maggiore è che adesso non siamo più noi che dobbiamo convincere i tour operator ma sono loro che vengono a cercarci». Il team di Rolling Pandas è composto di sei persone. «Non ci limitiamo a vendere il viaggio ma ci possiamo occupare anche dell'assicurazione o dell'ottenimento del visto per quei paesi che lo richiedono. Abbiamo inoltre un efficiente servizio di customer care, sempre pronto a risolvere eventuali problemi anche una volta arrivati a destinazione. In definitiva facciamo un lavoro vecchio, ma in modo moderno...».

Expat / Ceyrac e Tamburnotti

## IL BUSINESS DELLA LOGISTICA PARTITO DA HONG KONG

Un'idea nata tre anni fa lavorando a Singapore per La zada, la principale piattaforma di e-commerce creata da Rocket Internet in Asia, e premiata da *Forbes* tra le 30 migliori imprese fondate da under 30 di tutto il continente. L'azienda si chiama Easyship, ha base a Hong Kong e a essere premiati sono stati i suoi fondatori, **Augustin Ceyrac e Tommaso Tamburnotti**, entrambi alunni Bocconi. «Ci eravamo resi conto che le aziende che vendevano i loro prodotti sulla nostra piattaforma», spiega Augustin Ceyrac, 29 anni, di Parigi, «che arrivavano da vari paesi dell'area, avevano parecchie difficoltà a gestire le spedizioni dei loro prodotti, dall'imballaggio alla spedizione vera e propria, al tracking». Da questa considerazione nasce quindi a inizio 2015 Easyship, una piattaforma in grado di aiutare le aziende nella semplificazione di questo delicato processo, che si aggiudica subito, a pochi mesi dal via, lo Startup Arena Contest, il premio come migliore startup dell'Asia del settore Tech.

«In pratica ritiriamo il prodotto e poi pensiamo noi all'imballaggio e a selezionare la via e le modalità di spedizione migliori, cosa che possiamo fare utilizzando il nostro algoritmo, scremando tra le centinaia di aziende al mondo che si occupano di spedizioni», dice Augustin. Easyship nel frattempo è cresciuta e adesso ha sedi anche a Singapore, Paesi Bassi, Stati Uniti e Australia, dove dà lavoro, complessivamente, a circa 40 persone. «Siamo in una fase di forte espansione», continua Augustin, «in particolare negli Stati Uniti abbiamo grosse opportunità nell'ottica dei prossimi 5/10 anni. È

un settore complesso quello della logistica, siamo gli unici a lavorare con queste modalità anche se la concorrenza in complesso non manca. È chiaro però che il riconoscimento di *Forbes* ha un forte valore incrementale e ci dà grande visibilità».

Augustin Ceyrac





## Per un patto tra generazioni

Il sistema previdenziale pubblico è stato, per decenni, il grande strumento di prevenzione della povertà nell'età anziana; ha offerto sicurezza e garanzie per un periodo della vita caratterizzato da fragilità e insicurezza; ha mitigato i costi economici e sociali delle imponenti trasformazioni produttive degli ultimi settant'anni; ha compensato i limiti del mercato del lavoro. In Italia, ha rappresentato la via preferenziale al welfare nel suo complesso, sulla quale si sono concentrati gli sforzi delle politiche redistributive. Da un punto di vista socio-politico, il sistema pensionistico è stato però anche terreno di scontro sociale e generazionale. Si è trattato del luogo preferito delle promesse eletto-

rali e della generosità politica miope rispetto alle grandi trasformazioni demografiche ed economiche e agli interessi di medio-lungo periodo del Paese. La trasformazione di questa istituzione è avvenuta in Italia e in tutta Europa secondo linee comuni che hanno impostato su basi più sostenibili e più equi il contratto tra generazioni sul quale essa poggia.

«Nella necessità di ideare ed attuare una riforma in questo campo, dunque, il compito della politica», sostiene **Elsa Fornero** in *Chi ha paura delle riforme* (Egea 2018; 168 pagg.; 15,90 euro), «deve essere quello di rispettare i requisiti

di un buon sistema pensionistico: l'adeguatezza e la sostenibilità ma anche la flessibilità». Quel che è certo è che le riforme non sono state indolori. Il dibattito politico si è concentrato



solo sugli effetti negativi di breve periodo della riforma, ignorando l'aspetto di ribilanciamento dei rapporti economici tra le generazioni, a favore dei più giovani. Il testo sottolinea la mancata consapevolezza dei meccanismi operativi della previdenza, e richiama la politica al recupero della lusinghiera delle scelte, alla lotta contro il populismo e alla diffusione di una maggiore educazione economico finanziaria.

## TUTTI CONTRO TUTTI. PERCHÉ IL GLOBALISMO È FALLITO

Cogliere gli aspetti positivi del capitalismo, abbassare i muri, creare lavoro, costruire ed espandersi: oggi questa fiducia sta mostrando le sue lacune e viaggia a gran velocità verso il fallimento. **Ian Bremmer** in *Noi contro di loro. Il fallimento del globalismo* (Egea 2018; 192 pagg.; 13,90 euro), non ha dubbi: vedremo innalzare sempre più muri, fisici e virtuali, e il clima globale peggiorerà. Dalla Brexit a Donald Trump a Marine Le Pen, fino ai partiti estremisti in via di affermazione in Europa e nei Paesi in via di sviluppo: il populismo domina le notizie degli ultimi tempi. E il peggio deve ancora arrivare. In tutto il mondo la gente comune ha paura di perdere il lavoro, della cancellazione dell'identità nazionale e degli incom-

prensibili scippi di violenza terroristica ed è sempre più convinta che lo Stato non sia in grado di proteggerla, di fornire l'opportunità di migliorare la propria condizione. Gli aspiranti leader offrono la visione suggestiva di una contrapposizione di fondo: il cittadino onesto che si batte per i propri diritti contro i soliti privilegiati e i ladri insaziabili. Queste tempeste che si addensano su Usa ed Europa soffiano anche sul mondo in via di sviluppo, dove i governi e le istituzioni non sono affatto pronti per affrontarle. Dove andranno allora tutti i giovani ambiziosi e pieni di energie? La battaglia tra *Noi contro di loro* è dunque destinata a diventare globale, a crescere in ogni Paese e tra un Paese e l'altro.



## L'INNOVAZIONE MADE IN ITALY

Come può l'uso di tecnologie disruptive, coadiuvato e affiancato dal know-how e dall'expertise nei settori tradizionali, contribuire a valorizzare i settori di eccellenza nazionali?

Esiste la possibilità concreta che l'Italia possa rilanciare la propria economia puntando proprio sulle sue eccellenze?



L'innovazione nei settori del fashion, del turismo e dell'automobile è la leva che l'Italia deve utilizzare per accrescere il proprio primato sul mercato internazionale e riuscire a valorizzare tutto il potenziale inespresso del suo territorio. Attraverso un confronto tra le buone pratiche internazionali e lo status quo del nostro Paese, **Andrea Poggi, Francesco Iervolino e Luigi Onorato** in *Innovazione nelle eccellenze italiane* (Egea 2018; pagg.; euro) dimostrano come l'innovazione è un'esigenza di sistema e soprattutto che solo con un'azione corale è possibile conseguire risultati significativi e rilanciare l'economia.

## APPRENDERE PER BEN VIVERE

Senza apprendimento non c'è benessere né produttività. Si ammalano le persone per la difficoltà di relazionarsi agli altri e al contesto e le imprese si ammalano di «breveperiodismo» per mancanza di idee e di innovazione. Anche in paesi con obblighi scolastici elevati esistono fasce ampiissime della popolazione che vivono in case senza libri e senza giornali mentre nelle imprese in cui lavorano non hanno accesso ad opportunità di formazione.

«Il blocco all'apprendimento di questa grande massa di persone», afferma **Rossella Cappetta** in *Apprendimento non-stop* (Egea 2018; 160 pagg.; 20 euro; 10,99 epub), «rafforza le diseguaglianze, mina il benessere e la produttività economica di tutti». Superare questo blocco è una sfida che necessita di una alleanza solida fra governi, imprese, scuole, parti sociali e persone che bisogna vincere, perché senza apprendimento continuo c'è solo una decadenza infelice.



## Il granducato è un grande melting pot culturale e architettonico



**C**irca metà degli abitanti della città di Lussemburgo non è originaria del Granducato e, di questo gruppo, la maggior parte sono portoghesi. Poi ci sono italiani, francesi, tedeschi e via dicendo. Il motivo di tanta varietà culturale è dovuto quasi esclusivamente a ragioni lavorative: qui, infatti, le imprese internazionali e le multinazionali hanno aperto la propria sede, attratti dalle agevolazioni fiscali. Nelle aziende si parlano molte lingue, così come negli uffici pubblici, nelle banche e nei supermercati: non è raro imbattersi in una cassiera o in un funzionario che conosce il proprio idioma. L'italiano è sicuramente una delle lingue più diffuse in Lussemburgo e nei ristoranti che propongono i piatti della tradizione italiana diventa garanzia di autenticità della cucina. Solo in questi locali, infatti, il personale di sala parla quasi esclusivamente la lingua del Bel paese, fin dal momento in cui risponde al telefono per prendere le prenotazioni. L'integrazione nella vita di Lussemburgo è fluida e immediata, ma non solo per questioni linguistiche: la strada più semplice per cercare casa è quella di affidarsi all'agenzia immobiliare online [www.athome.lu](http://www.athome.lu); le notizie sulla città e gli appuntamenti culturali sono raccolti in un magazine locale, al cui abbonamento si ha diritto gratuitamente con la registrazione della residenza.

**ROSSANA PASINI**  
Laureata nel 2007 al Cleacc, Rossana si è specializzata in Marketing management sempre in Bocconi. Nel 2017 si è trasferita in Lussemburgo per lavorare in Amazon come vendor manager. Nello specifico, si occupa del settore automotive

Arte e musica scandiscono il ritmo del weekend con eventi che si tengono quasi esclusivamente negli edifici progettati da quelli che sono i più importanti architetti contemporanei. Il landscape di Lussemburgo, infatti, è un continuo alternarsi di fiabesche architetture tardo gotiche e palazzi di recente costruzione. Il Mudam, il museo d'arte moderna e contemporanea, per esempio, è ospitato in un'opera di Ieoh Ming Pei che richiama nello stile e nei materiali la piramide del Louvre. A due passi da questo luogo, ecco un altro edificio che vale la pena osservare da fuori, per poi vivere le atmosfere interne: la Philharmonie, con la sua facciata lamellare disegnata da Christian de Portzamparc. Lasciato il grande parco che abbraccia quest'area, ci si dirige verso il centro storico cittadino e, percorrendo Le Chemin de la Corniche, ci si rende conto di come la città sia aggrappata sul fianco di una rupe. L'affascinante camminata si snoda sui bastioni della città, offrendo la magica sensazione di passeggiare sui tetti: si parte dallo storico, quanto pittoresco, Grund, il quartiere riservato ai pedoni e alla vita notturna, e si raggiungono le Casematte del Bock, un labirinto di gallerie sotterranee scavate nella roccia a metà del '700 e utilizzate come rifugio durante i bombardamenti della seconda guerra mondiale.



# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

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

[SDABOCCONI.IT](http://SDABOCCONI.IT)



**Bocconi  
School of Management**

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

# ECONOMIA E SOCIETÀ

