

# viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 9 - anno XIII Settembre 2018

ISSN 1828-6313

✓ L'intelligenza artificiale per comprendere e combattere il terrorismo

✓ Come l'alumnus Mario Nava vuole cambiare la Consob

✓ Quando serve e quando è dannosa la negoziazione alla Trump

*La quota crescente di over 65 dovrebbe rallegrarci e non solo perché l'alternativa è morire prima. Dalla finanza alla grande distribuzione, passando per la sanità, si aprono anche molte opportunità. Tanto che i paesi più anziani crescono più degli altri*

# BUONE NOTIZIE INVECCHIAMO

Bocconi

# Be. Social

@unibocconi



You Tube





HOWARD SCHULTZ  
Presidente emerito  
di Starbucks

## #WelcomeToBocconi Parola di Howard Schultz

**S**arà **Howard Schultz**, presidente emerito di Starbucks, già protagonista sul palco dell'aula magna di [un incontro memorabile con i nostri studenti a febbraio 2017](#), a dare il benvenuto ai nuovi studenti dei master of science, martedì 4 settembre in occasione dei [Welcome days 2018](#).

La mentalità imprenditoriale e come trasformare un'idea in un'impresa globale è il tema del suo intervento. L'entrepreneurship è sempre di più un'attitudine fondamentale, al pari della capacità di analizzare i dati e di agire secondo i principi del pensiero critico, per chi oggi, e sempre di più domani, vive da protagonista il secolo digitale e le sue imprese. Avere lo spirito imprenditoriale non è più solo appannaggio di chi fonda una startup ma diventa una competenza indispensabile anche per i manager e i Ceo che quella startup o quella impresa globale hanno il compito di gestirla e farla crescere.

Il ruolo delle moderne università diventa quindi da un lato rafforzare i fondamentali che permetteranno di affrontare e superare tutte le mode manageriali e sociali che inevitabilmente si susseguiranno nel prossimo futuro, dall'altro sviluppare e coltivare lo spirito imprenditoriale di ciascuno studente sfidandolo a superare i suoi limiti e a ricercare sempre soluzioni innovative.

La Bocconi, nata come una startup su impulso di un imprenditore illuminato come Ferdinando Bocconi, è un'università moderna, che miscela teoria e pratica, che si «sporca le mani» aiutando i propri studenti a trasformare le loro idee in imprese e che da quest'anno inserisce nei programmi di studio dei suoi corsi di laurea il seminario obbligatorio di critical thinking così come lo

scorso anno ha reso obbligatorio il corso di coding. Testimonianze ed esempi come quelli di Howard Schultz o dello scomparso **Sergio Marchionne** (più volte ospite in Bocconi e che in questi video potete rivedere in uno dei suoi interventi più incisivi tenuti davanti ai nostri alunni nel 2012: [video 1](#), [video 2](#), [video 3](#)) sono parte integrante del nostro modello didattico perché trasferiscono ai nostri studenti competenza e motivazione attraverso l'esperienza e la passione di chi ha governato con successo istituzioni globali.

*Gianmario Verona, rettore*



EXECUTIVE CHATS

### Marchetti: il segreto della leadership è il cliente



«La leadership nasce dalla conoscenza del cliente migliore di tutti gli altri», afferma **Federico Marchetti**, fondatore e amministratore delegato di YOOX Net-A-Porter Group nella terza puntata di Executive Chats, la serie di interviste del rettore della Bocconi, Gianmario Verona. Marchetti, alumnus Bocconi del 1993 e Bocconi Alumnus of the Year 2014, dice che nella sua vita «la Bocconi ha significato molto» e che Milano ha avuto un ruolo decisivo nella sua scelta. «Continuo a credere che uno dei punti di forza della Bocconi sia che ha sede a Milano», dice l'imprenditore, cresciuto a Ravenna.

## #BocconiLovesMilan

*La città vista attraverso gli occhi e le esperienze dei professori e degli studenti internazionali che sempre più numerosi scelgono la Bocconi e Milano come nuova casa. Una città che li accoglie e che sentono sempre più come loro. Eccoli protagonisti di una mostra che li ritrae nei loro luoghi preferiti. Unisciti a questo tour condividendo su Instagram le tue foto*



# Bocconi

CAMPAGNA  
RACCOLTA FONDI  
2015-2020



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** **L'INTERVISTA**  
Mario Nava (Consob e alumnus): la vigilanza si fa proattiva  
*di Claudio Todesco*

**12** **CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE**  
C'è chi dice no, si astiene o se ne va.  
E il mercato apprezza e reagisce  
*di Piergaetano Marchetti, Gianfranco Siciliano  
e Marco Ventoruzzo*

**14** **COVER STORY**  
Buone notizie: invecchieremo :-)  
*di Francesco Billari*  
Storie di ricerca: Francesco Longo, Francesco Vallacqua,  
Vincenzo Galasso, Carlo Favero, Luca Buccoliero  
*di Claudio Todesco*

**22** **NUOVE ASSUNZIONI**  
Credito d'imposta, quando rimette in moto  
l'occupazione  
*di Thomas Le Barbanchon*

**24** **LEZIONI DALLA STORIA**  
Istruzione e sviluppo economico:  
il ruolo delle élite illuminate  
*di Mara Squicciarini*

**26** **SICUREZZA**  
Intelligenza artificiale  
Farma in più contro il terrorismo  
*di Nicola Limodio*

**28** **INNOVAZIONE**  
Quei prototipi esagerati studiati  
per catturare il consumatore  
*di Paola Cillo e Irene Scopelliti*

**30** **REAZIONI A CATENA**  
Gli shock economici? Infiammano la politica  
*di Alberto Manconi*

**32** **LEADERSHIP**  
Perché lo stile command&control di Trump  
sarà perdente  
*di Massimo Magni*

**34** **POLICY**  
Se a scegliere sono gli amici  
*di Massimo Anelli e Giovanni Peri*

## RUBRICHE

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

**viaSarfatti25**



Numero 9 - anno XIII  
Settembre 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 Bartolomeis, Emanuele Elli,  
Claudio Todesco

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

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

**Produzione, Impaginazione:**  
Luca Mafechi

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

[www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it)

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

# L'anno più ricco di nuovi

**N**el 2018 la Bocconi ha reclutato 21 nuovi professori sul mercato internazionale del lavoro accademico, tra cui il numero senza precedenti di nove figure senior: otto full professor e un associate. Due full professor (**Anthony Bertelli** e **Eleanor Spaventa**) e l'associate (**Dirk Hovy**) han-

no preso servizio alla Bocconi nel primo semestre dell'anno, mentre gli altri rappresentano un cospicuo scaglione, che arriverà alla Bocconi in settembre. «Rafforzare il corpo docente con studiosi provenienti dalle migliori università è stata confermata come una delle priorità del secondo mandato del no-

stro rettore», afferma **Francesco Billari**, prorettore alle risorse umane. «Rispetto a qualche anno fa, la Bocconi ha migliorato il proprio standing internazionale e ora possiamo competere per i migliori talenti anche per le posizioni più senior. Anche il fatto di avere sede a Milano aiuta, poiché la repu-

tazione della città è in crescita. Abbiamo sviluppato, e stiamo migliorando, un ecosistema favorevole, fatto di supporto amministrativo e, soprattutto, un ambiente scientifico stimolante, con un equilibrio tra ricerca e insegnamento, non facile da trovare nel resto dell'Europa continentale».

## DIMMI DOVE GUARDI TI DIRÒ CHE COMPRI

**Michael Trusov** entra a far parte del Dipartimento di marketing della Bocconi come full professor, provenendo dalla Smith School of Business della University of Maryland. È uno studioso di internet marketing, text analysis, big data e data mining e nella sua ricerca ha recentemente utilizzato tecniche di eye-tracking.



## DI RITORNO DALL'AMERICA PER STUDIARE INVESTIMENTI

Con **Mariano Massimiliano Croce**, il Dipartimento di finanza ha un nuovo full professor, la cui ricerca si occupa di prezzi delle attività e investimenti. CEPR research fellow e NBER research associate, proviene dalla University of North Carolina at Chapel Hill ed è già stato visiting professor presso la Bocconi.



## CON UN ERC ADVANCED GRANT GIÀ OTTENUTO

**Giacinto Della Cananea** rafforzerà il Dipartimento di studi giuridici, come full professor, con le sue competenze in diritto amministrativo e in diritto dell'Unione europea. Proviene dall'Università di Roma Tor Vergata e, nel 2016, ha ricevuto un ERC Advanced Grant.

## DIRITTO INTERNAZIONALE E PATRIMONIO CULTURALE

**Roger O'Keefe** diventa full professor presso il Dipartimento di studi giuridici. Studioso di diritto pubblico internazionale, diritto penale internazionale, diritti umani internazionali e diritto internazionale del patrimonio culturale, proviene dall'University College London.



## TRA CONTABILITÀ FINANZIARIA E VALUTAZIONE DEL RISCHIO

**Peter Pope**, fino a ieri professore di accounting alla London School of Economics and Political Sciences, è entrato a far parte del Dipartimento di accounting come full professor. La sua ricerca si concentra su valutazione delle azioni, contabilità finanziaria, gestione degli investimenti e rischio.

## PERCHÉ SI ADOTTANO I PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI

Proveniente dalla Queen Mary University di Londra, anche **Annita Florou** diventa full professor presso il Dipartimento di accounting della Bocconi. La revisione contabile e l'adozione degli IFRS (International financial reporting standards) sono i suoi principali interessi di ricerca.



## L'ASPETTO SOCIALE DELL'ECONOMIA

**Alexander Kentikelenis** entra a far parte del Dipartimento di scienze sociali e politiche come assistant professor, provenendo dal Trinity College della University of Oxford. L'economia politica internazionale, le istituzioni internazionali, la sanità pubblica e lo sviluppo internazionale sono le sue aree di competenza.



## COME IL LINGUAGGIO DEFINISCE UN GRUPPO

**Pedro Aceves** diventa assistant professor presso il Dipartimento di management e tecnologia. Ha conseguito il PhD in Sociologia alla University of Chicago con una tesi su *The Linguistic Relativity of Collective Cognition and Group Performance*. Sociologia economica, teoria dell'organizzazione, valutazione sociale, cognizione collettiva e sociologia del linguaggio sono tra le aree che sta esplorando.

# ricercatori internazionali



## UN ESPERTO DI DIRITTO CIVILE E COMMERCIALE

**Stefano Balbusso**, esperto di diritto civile e commerciale, diventa assistant professor presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi dopo alcune esperienze di insegnamento alla Scuola di specializzazione per le professioni legali della Bocconi e Università di Pavia.



## QUANDO I CONSUMATORI PRENDONO UNA DECISIONE

**Adam Eric Greenberg** entra a far parte del Dipartimento di marketing come assistant professor. Ha conseguito il dottorato in Economia a San Diego ed è stato un post doc in Marketing presso la UCLA Anderson School of Management. Studia il processo decisionale finanziario dei consumatori.

## COMPETIZIONE E COOPERAZIONE IN AZIENDA

**Cassandra Chambers**, PhD in Business Administration presso la Stephen M. Ross School of Business dell'University of Michigan, entra a far parte del Dipartimento di management e tecnologia. Nella sua tesi di dottorato affronta il problema degli effetti di una particolare valutazione delle prestazioni (quella che li ordina in una classifica) sulla probabilità di cooperazione all'interno di un'organizzazione.



## COME PARLANO I REPORT FINANZIARI

PhD in Statistica applicata e computazionale e studioso di elaborazione del linguaggio naturale, **Francesco Grossetti** entra a far parte del Dipartimento di accounting per studiare il linguaggio dei report e delle comunicazioni aziendali. Dal febbraio 2017 coprirà già una posizione post-doc.



## PER CAPIRE IL COMPORTAMENTO IN RETE E SUI SOCIAL MEDIA

**Verena Schoenmueller** entra a far parte del Dipartimento di marketing provenendo dalla Columbia Business School, dove è stata visiting postdoctoral research fellow dal 2014. Ha conseguito il PhD all'Università di Basilea. Il marketing digitale e i social media sono il suo campo di competenza.

## TUTTE LE TECNOLOGIE CHE CONTANO IN FINANZA

**Christian Skov Jensen** ha conseguito il PhD in Finanza presso la Copenhagen Business School ed è entrato a far parte del Dipartimento di finanza della Bocconi. I suoi interessi di ricerca sono il prezzo delle attività, le tecnologie, l'econometria finanziaria, l'economia finanziaria.



## COME SI SPIEGA IL CONFLITTO CIVILE

**Kerim Can Kavakli** entra a far parte del Dipartimento di Scienze sociali e politiche come assistant professor, proveniente dall'Università Sabanci di Istanbul. Studioso dei conflitti civili, ha recentemente ricevuto una borsa di studio per studiare la violenza etnica tra cittadini turchi e rifugiati siriani.

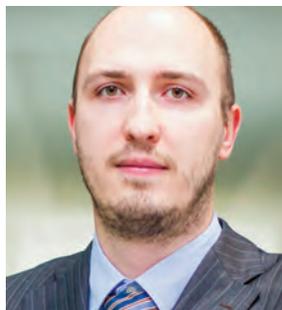


## CHI FA NO-PROFIT MIGLIORA IL COMPORTAMENTO IN AZIENDA

**Daphne Teh**, che entra a far parte del Dipartimento di Management e Tecnologia come assistant professor dopo un PhD all'Insead di Singapore, studia la devianza organizzativa e l'interazione tra aziende e organizzazioni no-profit, la quale, a suo avviso, ha il potenziale di ridurre la devianza dei manager.

## SE LA FINANZA INCONTRA IL MARKETING

**Anatoli Colicev** entra a far parte del Dipartimento di marketing come assistant professor. Proveniente dalla Nazarbayev University Graduate School of Business di Astana, dove insegnava marketing, ha conseguito il dottorato alla ESSEC Business School di Parigi. Tra i suoi interessi di ricerca ci sono il social media marketing e l'interfaccia marketing-finanza.



## PRODUTTORI E CLIENTI DI FRONTE ALLA TRASPARENZA DEI PREZZI

**Thorsten Martin**, PhD in Finanza all'HeC di Parigi, studia finanza aziendale, organizzazione industriale e imprenditorialità. Nel job market paper si occupa degli effetti della trasparenza dei prezzi sul comportamento di produttori e clienti. Entra nel Dipartimento di finanza come assistant professor.





## COME CONTENERE ZANZARE ALIENE E CONTAGI

Il rischio di trasmissione autoctona di malattie da vettore (trasmesse dalle zanzare), come Zika, Dengue e Chikungunya in Europa è dovuto principalmente a casi importati che vengono registrati sporadicamente in viaggiatori internazionali di ritorno da paesi dove la malattia è endemica. Dal momento che spesso non esistono né trattamenti specifici, né vaccini, nella maggior



Alessia Melegaro

parte dei casi il contenimento di potenziali epidemie poggia soprattutto sull'interruzione del processo di trasmissione, attraverso la riduzione della densità delle zanzare. [The containment of potential outbreaks triggered by imported Chikungunya cases in Italy: a cost utility epidemiological assessment of vector control measures](#), una ricerca basata sull'esperienza italiana di due brevi

epidemie di Chikungunya, una malattia trasmessa dalle zanzare tigre, nel 2007 e 2017, evidenzia che servono diverse strategie di controllo del vettore, a seconda del momento in cui vengono notificati i primi casi. In questo modo lo studio fornisce utili indicazioni alle autorità che si occupano di stilare politiche volte al controllo di epidemie di malattie da vettore emergenti.

«In particolare, i risultati suggeriscono che, se un caso di Chikungunya viene notificato in tarda primavera o in estate, la risposta ottimale è quella di combinare adulticidi e larvicidi e la rimozione di siti di riproduzione della zanzara tigre. Inoltre, le applicazioni di larvicidi risultano essere maggiormente costose efficaci a inizio estate e in stagioni più calde, mentre le applicazioni di adulticidi in autunno e in stagioni più fredde», afferma **Alessia Melegaro** della Bocconi, una delle autrici della ricerca.

## CAVALLINI NEL BOARD OF EDITORS DELLA RIVISTA SCIENTIFICA GLOBAL JURIST



Cesare Cavallini

**Cesare Cavallini** (Dipartimento di studi giuridici) è stato cooptato nel board of editors di *Global Jurist*, importante rivista peer-reviewed edita da De Gruyter nel campo di comparative and international law. Il board annovera giuristi comparatisti di grande prestigio, quali Ugo Mattei (Hastings College of the Law ed editor in chief); James Gordley (Tulane Law School e già editor in chief di *The American Journal of Comparative Law*), Horatia Miur Watt (Science Po) e Günter Frankenberg (Goethe Univ. Frankfurt am Main). «La cooptazione tra gli editors di *Global Jurist* è motivo di soddisfazione ma anche stimolo per un diverso impegno nella ricerca a circolazione internazionale», afferma Cesare Cavallini.

## ARIANNA VEDASCHI COORDINA UN GRUPPO DELL'IACL

**Arianna Vedaschi**, professore ordinario di Diritto costituzionale all'Università Bocconi, è la nuova coordinatrice del gruppo Risposte costituzionali al terrorismo dell'International Association of Constitutional Law (Iacl), presieduta dal Kim Lane



Arianna Vedaschi

Scheppele dell'Università di Princeton. La nomina è stata annunciata martedì 19 giugno a Seul, in occasione del 10° Congresso mondiale di diritto costituzionale. Vedaschi è stata coinvolta nel gruppo per anni e ha curato il volume prodotto da uno dei primi workshop del gruppo su [Secrecy, National Security and the Vindication of Constitutional Law](#) (2013) con David Cole e Federico Fabbrini. Ha scritto sul lato oscuro della lotta al terrorismo, nonché sulle consegne straordinarie, sul privilegio del segreto di Stato e sull'equilibrio tra privacy e sicurezza. Ha anche organizzato il workshop di gruppo all'ultimo congresso mondiale.

## ANTONIO LIJOI NUOVO FELLOW DELL'IMS

**Antonio Lioi**, docente di Statistica all'Università Bocconi di Milano, è stato nominato Fellow dell'Institute of Mathematical Statistics (Ims).



Antonio Lioi

La cerimonia di presentazione ha avuto luogo il 2 luglio 2018, in occasione della riunione annuale dell'Ims a Vilnius, Lituania. Lioi ha ricevuto il premio per la ricerca approfondita e innovativa di statistica bayesiana non parametrica, l'impegno dedicato alla crescita degli studenti e il servizio alla professione. Ogni candidato Fellow viene valutato da una commissione composta da suoi pari. Nel 2018, dopo aver esaminato 37 candidature, ne sono state selezionate 20 per la fellowship.

## LA POLITICA CHE CI RENDE MENO GENEROSI

Uno studio di **Celia Moore** (Dipartimento di management e tecnologia) e colleghi, pubblicato su PLOS ONE, documenta che, dopo i risultati inaspettati delle elezioni presidenziali americane del 2016, il modo in cui gli americani trattano gli altri è cambiato in funzione della loro affiliazione politica.

In uno studio sperimentale in due fasi, Moore e i suoi coautori hanno esplorato come democratici e repubblicani abbiano condiviso risorse con amici e nemici politici prima e dopo le elezioni. Poiché l'affiliazione a un partito è una parte saliente della nostra identità sociale, soprattutto in periodo di elezioni, gli autori si aspettavano che i risultati fossero stati vissuti come

uno shock dell'ego sia dai democratici (shock negativo) che dai repubblicani (shock positivo). In particolare, i democratici potevano avere vissuto i risultati come una minaccia, che compromette l'autostima e aumenta il favoritismo all'interno del gruppo e l'ostilità fuori dal gruppo.

Nella fase pre-elettorale dell'esperimento i democratici dividevano la stessa quantità di denaro con gruppi di tre persone, indipendentemente dall'appartenenza politica dei componenti, mentre i repubblicani concedevano molto meno denaro ai gruppi con uno o due democratici che ai gruppi solo repubblicani. Dopo le elezioni, i democratici registravano livelli più alti di odio, ostilità, rabbia,

paura, paranoia e sospetto rispetto ai repubblicani e più bassi livelli di autostima (a conferma del fatto che avevano subito uno shock). Mostravano, inoltre, un comportamento più simile a quello dei repubblicani prima delle elezioni, assegnando meno denaro ai gruppi che comprendevano due rivali. Il favoritismo all'interno del gruppo e l'ostilità fuori dal gruppo dei repubblicani, d'altra parte, si erano notevolmente attenuati.

«Poiché i sondaggi successivi confermano che l'America rimane profondamente divisa mesi dopo le elezioni, gli effetti che abbiamo misurato potrebbero essere più duraturi di quanto ci si potesse aspettare», afferma Moore.

## A MASSIMO MORELLI IL RICONOSCIMENTO DEGLI ECONOMISTI

**Massimo Morelli**, professore ordinario presso il Dipartimento di scienze sociali e politiche della Bocconi, è stato eletto Fellow della [Society for the Advancement of Economic Theory \(SAET\)](#), un'associazione internazionale il cui scopo è quello di far progredire le conoscenze di economia teorica e facilitare la comunicazione potenzialmente utile alla teoria economica. I fellows sono scelti da un comitato di



Massimo Morelli

18 persone presieduto da Larry Samuelson della Yale University e sono selezionati per la loro eccellenza scientifica, originalità e leadership, elevati standard etici e risultati accademici e creativi. Nel 2018 gli studiosi nominati Fellow sono stati tre. «Ricevere un tale attestato di stima da parte degli economisti teorici è motivo di orgoglio», dice Morelli, «e testimonia la crescente importanza dell'applicazione della teoria economica ad altre discipline».

## PREMIATO UN ARTICOLO DI IVAN MOSCATI

**Ivan Moscatti**, docente affiliato al Dipartimento di economia della Bocconi, ha vinto ESHET 2018 History of Economic Analysis Award, assegnato dalla [European Society for the History of Economic Thought \(ESHET\)](#) al miglior articolo di storia del pensiero economico pubblicato su una rivista scientifica nei due anni precedenti. L'articolo



Ivan Moscatti

premiato, [How Economists Came to Accept Expected Utility Theory: The Case of Samuelson and Savage](#) (sul *Journal of Economic Perspectives*, 30: 219-36), basato sulla corrispondenza tra Paul Samuelson, Milton Friedman, Leonard Jimmie Savage e Jacob Marschak nei primi anni '50, esplora il percorso intellettuale che ha portato Samuelson ad accettare la teoria dell'utilità attesa.



## AL PARLAMENTO FRANCESE GLI STUDI DI LE BARBANCHON

**Thomas Le Barbanchon**, del Dipartimento di economia, ha partecipato a inizio luglio ad una conferenza all'Assemblée Nationale, il Parlamento francese, organizzata da un gruppo di lavoro di parlamentari francesi, discutendo dei suoi studi sugli effetti dell'indennità di disoc-



Thomas Le Barbanchon

cupazione sulla ricerca di impiego. Il gruppo sta preparando una relazione per proporre la creazione di un gruppo di economisti in seno al parlamento francese che valuti le politiche pubbliche, sia ex ante che ex post, votate dal Parlamento. Le Barbanchon ha evidenziato i risultati dei suoi

studi sugli effetti dell'indennità di disoccupazione sulla durata della disoccupazione. Ha sottolineato come siano emersi due risultati chiave: raddoppiare la generosità dell'indennità di disoccupazione aumenta di circa il 28% la durata della disoccupazione, mentre non influisce in modo significativo sui salari o sulla durata dei nuovi impieghi.



di Claudio Todesco @

# La vigilanza si fa proattiva

*Mario Nava, l'alumnus Bocconi a capo della Consob, vuole che l'autorità sia in grado di capire che cosa succede nel mercato, per non dover intervenire a danno compiuto*

**N**on dev'essere comoda la poltrona su cui siede **Mario Nava**. Alumnus Bocconi, dopo oltre vent'anni al servizio della Commissione europea, Nava è stato nominato presidente di Consob in un momento in cui l'istituzione gode di bassa reputazione. La sua missione è rilanciare l'autorità e ampliare il mercato. È un cambio di passo che prevede sostegno alle imprese nell'accesso ai capitali, tutela degli investitori, attività di educazione finanziaria, potenziamento del ruolo di arbitro delle controversie finanziarie.

→ **Uno dei punti chiave del suo mandato è il passaggio di Consob da un ruolo formale a uno sostanziale. Che cosa significa?**

Si può fare vigilanza aspettando che i risparmiatori vengano truffati e agendo ex post da organo giudicante. Oppure si può fare vigilanza proattiva intervenendo prima che le cose accadano, cercando cioè di capire in anticipo quel che succederà sul mercato. Mi vedo come un arbitro che non si limita a estrarre il cartellino giallo, ma fa capire ai giocatori in campo che cosa si può e che cosa non si può fare.

→ **La piazza finanziaria italiana ha un problema di dimensioni?**

Sì, in Italia il 70% del Pil e l'80% dell'occupazione sono fatti da piccole e medie imprese, che in borsa contano per lo 0,13%. C'è un potenziale enorme che va sfruttato.

→ **Perciò lei auspica, per le Pmi, un ribilanciamento del rapporto debito-equity?**

È un punto importante. Un paese non può crescere stabilmente solo con il finanziamento bancario, le fonti devono essere diversificate.

→ **Serve una formazione finanziaria per le Pmi?**

Sì, manca la coscienza dei reali costi e benefici della quotazione. I primi, che comprendono costi d'ingresso, di permanenza in borsa e la sensazione di perdere il controllo dell'azienda, sono spesso immaginati più alti della realtà. Nostro compito è spiegare che è possibile abbassarli. Stiamo inoltre collaborando con Unioncamere per illustrare i benefici della quotazione.

→ **Ci sono ostacoli alla quotazione che intende rimuovere?**

Più che di ostacoli parlerei di complicazioni. E sono tante. Da bocconiano pratico, incontro tutte le aziende che si quotano in borsa e mi faccio raccontare la loro esperienza. Cerco di incontrare anche chi vuole fare delisting. Le quotate in borsa in Italia sono 240: si può lavorare caso per caso.

→ **Gli investimenti in azioni delle famiglie italiane rappresentano il 2% delle loro attività finanziarie contro una media dell'area euro pari al 4%. È possibile riorientare le scelte d'investimento?**

In Italia c'è uno stock di ricchezza nettamente superiore alla media europea e un tasso di risparmio sorprendentemente positivo nonostante dieci anni di recessione. Questo risparmio va mobilitato nel lungo periodo e senza presa di rischi eccessivi, grazie all'utilizzo di prodotti diversificati, all'uso della consulenza professionale, all'educazione finanziaria che stiamo già proponendo attraverso un ampio programma che coinvolge, tra gli altri, le imprese, le scuole superiori, le categorie più vulnerabili. Si lavora in un'ottica di lungo periodo,

MARIO NAVA  
«Ricordi? Quali ricordi? Io non ho mai lasciato la Bocconi», dice Mario Nava quando gli si chiede degli anni trascorsi in università. Milanese, classe 1966, il presidente di Consob si è laureato in Economia nel 1989. «Avrei voluto fare Matematica, i miei genitori preferivano frequentassi un corso di laurea che desse accesso a sbocchi lavorativi migliori. Economia con tesi finale in Matematica era un buon compromesso. Mi piaceva il fatto che in Bocconi ci fosse un test d'ingresso: la consideravo una sfida. Rispetto a oggi, gli spazi erano ovviamente più angusti, l'Aula Notari conteneva a fatica gli studenti, ma si respirava un'aria speciale. C'era un'organizzazione perfetta, serietà, attenzione per lo studente. La qualità dei docenti era incredibilmente alta, ricordo ancora oggi parola per parola le lezioni di molti». Nava torna in università per lezioni, come visiting professor («La qualità degli studenti è aumentata notevolmente, credo sia un effetto collaterale dell'introduzione dei corsi in inglese») e per rivedere vecchi amici. «La Bocconi» dice «è una comunità di cui fai parte per la vita».

ma se ci vogliono cent'anni per far crescere una quercia, è meglio piantarla oggi che non domani.

→ **Nel suo discorso al Consob Day, in giugno, ha detto che alla creazione di valore economico concorrono anche input non finanziari. È un fenomeno recente?**

Fino a pochi anni fa, le tematiche Esg (environmental, social and governance) sembravano poco più di un gadget. La ricerca economica ha dimostrato che c'è una relazione positiva fra il rispetto di queste tematiche e il valore finanziario. È un elemento a cui sono particolarmente sensibili i grandi fondi sovrani e in genere gli investitori con uno sguardo di lungo periodo. Da quest'anno, poi, è richiesta alle imprese la dichiarazione non finanziaria. La Consob vuole aiutarle a entrare in questa logica.

→ **Quali sono le prospettive e le criticità del fintech?**

È un mondo enormemente variegato, da cui passa una gran quantità di denari. Dobbiamo comprendere la potenzialità di questo mondo per offrire nuove forme di finanziamento. I regolatori devono monitorare ed eventualmente intervenire dopo un periodo di sperimentazione.

→ **Che cos'è Brexit per Consob?**

Un'opportunità. Dobbiamo assumere il ruolo del regolatore intelligente, magari proponendo procedure agevolate per le aziende che vogliono riposizionarsi. Va offerto un pacchetto-Italia che comprenda una regolamentazione chiara e una fiscalità più attraente.

→ **Che cosa le ha insegnato l'esperienza presso la Commissione europea?**

Ho imparato a mettere assieme competenze diverse, ad apprezzare la job rotation, a essere severo nella selezione e nella formazione del personale. A Bruxelles ho trovato più trasparenza, non c'è ossessione per ogni piccola notizia di stampa, c'è un rapporto più sano con gli stakeholder che in Italia manca a causa di una eccessiva cultura del sospetto che dovremmo imparare a superare.

→ **Sono emersi suggerimenti utili dalla Commissione parlamentare d'inchiesta presieduta da Casini?**

Sì, a partire dalla migliore collaborazione fra Consob e Banca d'Italia. La prima cosa che ho fatto è stato firmare un memorandum d'intesa con Visco. La Commissione parlamentare ha anche stabilito che a volte la Consob è arrivata in ritardo. La nostra risposta è il concetto di vigilanza proattiva. Si è parlato anche di protezione effettiva dei risparmiatori e noi crediamo nell'attività di arbitro per le controversie finanziarie, uno strumento extragiudiziale che riconosce indennizzi. Le sue decisioni non sono vincolanti, ma nella stragrande maggioranza dei casi le banche tendono a rispettarle. Funziona talmente bene che abbiamo avuto il triplo delle richieste affare. Per far fronte al lavoro, contiamo entro quest'anno di rafforzare le strutture operative dell'arbitro.

→ **Ci sono strumenti che invidia agli omologhi europei?**

Sì, il sistema sanzionatorio francese, che prevede la separazione fra l'istituzione che istruisce la pratica e quella che determina la sanzione. È un'autorità sorella, a latere del regolatore. Funziona benissimo. E c'è anche la composizione amministrativa, che riduce o estingue il procedimento sanzionatorio prima di arrivare a sanzione. Sono in Consob per lavorare sul mercato, non per fare il giudice. ■

# C'è chi dice no, si astiene o se ne va.

Uno studio traccia l'identikit degli amministratori dissenzienti nelle società italiane quotate.  
di Piergaetano Marchetti, Gianfranco Siciliano e Marco Ventoruzzo @ Elaborazione grafica a cura di VAS

## CHI

SONO GLI AMMINISTRATORI DISSENZIENTI?

- Sono indipendenti
- Ricevono un compenso più elevato e siedono in meno consigli d'amministrazione
- Sono nominati da azionisti di minoranza

**54** AMMINISTRATORI DISSENZIENTI



## 10.8 QUANDO

DISSENTONO?

Le azioni di dissenso sono più frequenti in consigli dove il CEO NON è il presidente del consiglio di amministrazione

**42** EVENTI DI DISSENSO

Andamento degli eventi di dissenso nel tempo



# E il mercato apprezza e reagisce

Sono indipendenti, ben pagati e nominati dalle minoranze. Le Tlc il settore più critico

## EFFETTI

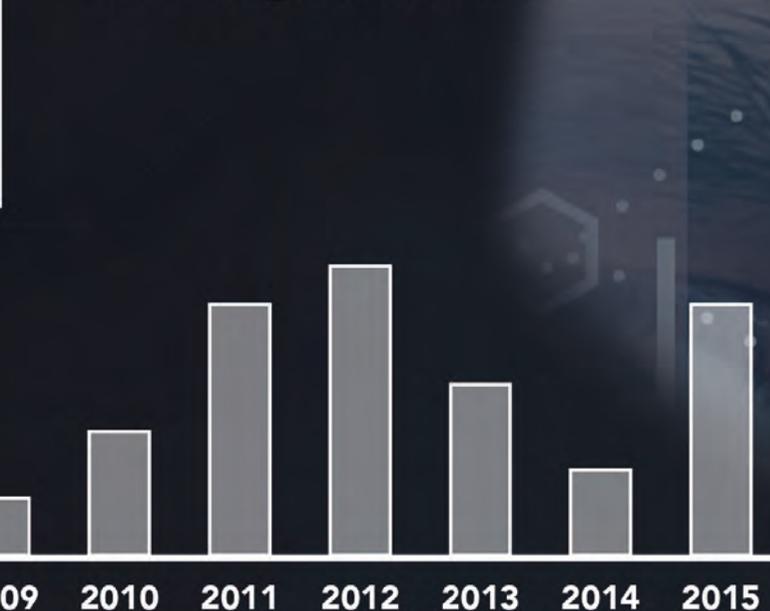
DEL DISSENSO SUI PREZZI  
DEL MERCATO



Il mercato reagisce positivamente  
alle dimissioni



Il mercato reagisce negativamente  
a un consiglio frammentato



## COSA

CREA DISSENSO?



Corporate  
governance interna



Divulgazione  
di informazioni



Operazioni con  
parti correlate

## DOVE

DISSENTONO?



Settore delle  
Telecomunicazioni



Settore  
Bancario



Settore dei Servizi  
Finanziari



Settore  
Immobiliare



*La quota di popolazione oltre i 65 anni è in continua crescita in tutto il mondo, con Giappone, Italia e Germania a fare da apripista e da laboratorio di innovazione. Perché il fenomeno può essere visto anche come un'opportunità, che può essere colta solo con cambiamenti radicali*

di Francesco Billari @  
Storie di ricerca a cura di Claudio Todesco @

# Buone notizie: i

**C'**è un'alternativa all'invecchiamento. Ed è piuttosto semplice: morire. Perché cominciamo ad invecchiare nel momento stesso in cui siamo nati.

Il fatto che gli individui di tutto il mondo, e le popolazioni in generale, stiano invecchiando è una delle conseguenze tangibili del magnifico progresso dell'umanità. Non dobbiamo quindi dimenticare che l'invecchiamento della popolazione, oltre ad essere una sfida fondamentale per le nostre economie e società, offre anche importanti opportunità che richiedono azioni innovative.

Che cosa intendiamo per invecchiamento della popolazione? Per dirla in parole semplici, l'aumento della quota della popolazione che supera una determinata età, convenzionalmente posta a 65 anni. Le Na-



*FRANCESCO BILLARI  
Professore ordinario  
di demografia  
al Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche  
della Bocconi*



# invecchieremo:-)

zioni Unite stimano che oltre 680 milioni di persone, pari al 9% della popolazione mondiale, abbiano più di 65 anni. L'attuale gruppo d'argento è concentrato prevalentemente nei paesi ricchi, dove il 18% della popolazione ha più di 65 anni. Inoltre, le donne sono la maggioranza di questo gruppo, circa il 55%. Ma il vero megatrend è l'invecchiamento globale, che si renderà rapidamente evidente: si prevede che entro il 2050 il numero di persone di età superiore ai 65 anni sarà più che raddoppiato, fino a superare 1,5 miliardi a livello globale.

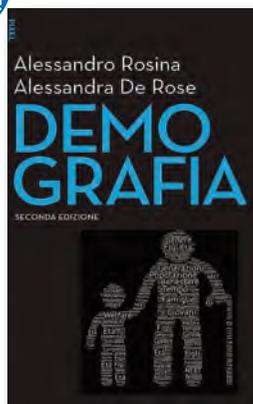
Come siamo arrivati a questo punto? In primo luogo, grazie alla lotta contro la morte precoce e le malattie. L'aspettativa di vita globale alla nascita ha raggiunto circa 72 anni, rispetto a circa 56 anni mezzo secolo fa, con una vita più lunga per le donne. Si tratta di un progresso notevole, a un ritmo vicino a un ulteriore anno di aspettativa di vita ogni tre anni, ovvero otto ore al giorno. In secondo luogo, grazie alla capacità di controllare la riproduzione umana. A livello globale, abbiamo raggiunto una media di meno di 2,5 figli a coppia, dove 2,1 è il livello «speciale» che, a lungo termine, renderebbe stabile la popolazione. Avendo meno figli, possiamo investire più risorse su di loro, sia come genitori, sia come società. Questo processo generale di riduzione della mortalità e della fertilità è noto come «transizione demografica» e l'invecchiamento della popolazione è una conseguenza meccanica di tale processo.

### → NON SOLO UNA MINACCIA

Tendiamo a considerare l'invecchiamento della popolazione come una minaccia, con l'aumento dei costi sanitari, la difficoltà di sostenere i sistemi di sicurezza sociale, forse una minore propensione all'innovazione e una minore produttività. Alvin Hansen conìò il termine «stagnazione secolare» duran-



IL LIBRO



### Una scienza che parla di noi, oggi e domani

La demografia, una disciplina appassionante per due motivi: il primo è che parla di noi e delle scelte che facciamo nella nostra vita; il secondo è che ci aiuta a decifrare i cambiamenti del nostro tempo, stimolandoci ad alzare lo sguardo oltre il presente per cogliere le dinamiche di lungo periodo delle trasformazioni. Così **Alessandro Rosina** e **Alessandra De Rose** introducono a *Demografia*, volume della collana Pixel (Egea, 2017, 152 pagg., 10,90 euro).

te il suo discorso presidenziale del 1938 all'American Economic Association, un'idea che è stata ripresa più recentemente da Lawrence Summers, che ha definito la situazione nei paesi ricchi, con un eccesso di risparmio rispetto agli investimenti desiderati, come «l'età della stagnazione secolare». Tuttavia, poiché l'invecchiamento è un fenomeno completamente nuovo, gli esempi che ci vengono dal passato sono di utilità relativamente limitata.

### → INVECCHIARE E CRESCERE

Possiamo trasformare l'invecchiamento della popolazione in un'opportunità, anziché una minaccia? Alcune prove positive sono già disponibili: in uno studio, Daron Acemoglu e Pascual Restrepo hanno dimostrato che i paesi che hanno sperimentato un rapido invecchiamento della popolazione sono cresciuti di più negli ultimi decenni. Questa conclusione controintuitiva può essere spiegata con la più rapida adozione delle tecnologie di automazione - potremmo chiamarla Industria 4.0 - nei paesi che stanno invecchiando più rapidamente.

Chi sono i precursori di questo megatrend globale, e quindi i potenziali innovatori? Il Giappone è il paese con la più alta percentuale di popolazione che ha raggiunto o superato i 65 anni, seguito dall'Italia (e anche la Germania non è troppo distante). Questi paesi saranno sicuramente i primi a dover affrontare le sfide dell'invecchiamento della popolazione, ma hanno anche l'opportunità unica di essere i laboratori viventi di risposte innovative. Tuttavia, abbiamo bisogno di un cambiamento culturale, che evidenzii le opportunità offerte dall'invecchiamento, piuttosto che una risposta conservatrice impulsiva: solo un'innovazione radicale ci permetterà di sfruttare il potenziale «dividendo demografico» dell'invecchiamento della popolazione. ■



IL LIBRO



### Attenzione alle persone per un futuro migliore

Costruire un domani migliore con la demografia, scienza che offre una chiave di lettura efficace per spiegare e unificare fenomeni complessi e interpretare i mutamenti che rivoluzionano i rapporti tra le generazioni, la vita dei singoli e le loro interazioni. **Alessandro Rosina** e **Sergio Sorgi** dimostrano nel loro volume *Il futuro che (non) c'è* (Egea 2016; 168 pagg. 168; 13,60 euro) come solo ponendo al centro le persone si possa produrre vera crescita.



FRANCESCO LONGO  
Professore associato  
al Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche  
della Bocconi

## Il long term care in Italia coinvolge dieci milioni di persone e raddoppierà

Nel 2050, a causa dell'invecchiamento della popolazione, in Italia ci saranno 5 milioni di persone non autosufficienti. Oggi sono 2,8 milioni, di cui 2,5 assistite a casa. Se è vero che ognuna di queste persone ne impegna altre tre, tra famigliari e badanti, 10 milioni di individui sono coinvolti nella long term care. A fronte di un problema di tali proporzioni, il settore pubblico offre un sostegno limitato. Il risultato, spiega **Francesco Longo**, professore di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche e membro degli osservatori del Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale della Bocconi (Cergas), «è che in Italia abbiamo un milione di badanti, la categoria professionale più numerosa del paese, eppure siamo privi di una misura universalistica sul long term care». Le risorse ci sono, ma frammentate. L'Inps paga 15 miliardi all'anno di assegni di accompagnamento. I comuni riservano 4 miliardi alla non autosufficienza, metà della loro spesa sociale. Il sistema sanitario spende 11 miliardi. Si può fare di meglio. Nell'ambito di una ricerca del Cergas tuttora in corso, Longo, con **Francesco Petracca** e **Gianmario Cinelli**, propone di assegnare la responsabilità del long term care a un nuovo soggetto giuridico, sul modello tedesco. «Abbiamo stimato i costi collegati alla mancanza di un sistema universale e unitario: i servizi legati alla non autosufficienza sottraggono risorse ad altri ambiti del welfare; il sistema è iniquo e favorisce i ricchi; i malati sono assistiti male, tant'è che le statistiche mostrano che in Italia gli anziani vivono più a lungo, ma peggio». I ricercatori hanno calcolato quante risorse sarebbero necessarie per istituire una misura come quella tedesca, oltre ai 30 miliardi spesi per la non autosufficienza da Inps,

comuni e sanità. Si tratta di 10 miliardi di euro, che potrebbero essere raccolti attraverso contributi obbligatori dei lavoratori. «Quello del long term care in Italia è un wicked problem, troppo grosso perché qualcuno l'affronti. Cercasi policymaker coraggioso che lo metta in agenda e lo risolva. Può essere fatto nel giro di una legislatura».



## Come far convivere le generazioni sul lavoro e salvare le pensioni

Negli ultimi mesi, in Italia si è dibattuto sul possibile superamento della cosiddetta legge Fornero. Ogni riflessione sulla riforma del sistema pensionistico va però accompagnata dallo studio dei riflessi sul mercato del lavoro, ammonisce **Francesco Vallacqua**, docente a contratto di Economia e gestione delle assicurazioni vita e dei fondi pensione e autore di *La previdenza complementare per i lavoratori pubblici e privati* (Egea). «Anzitutto bisogna ragionare sulla compatibilità di una nuova riforma con gli impegni presi in Europa e più in generale con i vincoli di bilancio. E poi, avere chiaro che riforme ipotizzate, come quella della cosiddetta quota 100, porteranno probabilmente alla penalizzazione della prestazione finale attraverso l'applicazione del metodo di calcolo contributivo anche alle anzianità antecedenti al gennaio 2012». Al posto di procedere per continue modifiche e aggiustamenti, Vallacqua avanza perciò una proposta che prevede che il lavoratore, superata una certa età e giunto a un dato numero di anni dalla pensione, possa ricavare il suo reddito in parte da attività part time presso l'azienda di cui è dipendente e in parte da un anticipo della pensione. Ciò può avvenire a condizione che il datore di lavoro assuma per le rimanenti ore un lavoratore della fascia di età 24-34, o comunque da definire, purché avvenga a parità di costo del lavoro complessivo. L'anticipo porterebbe però a un aumento della spesa pensionistica. «È vero, ma bisognerebbe calcolare se tale incremento non sia compensato dall'aumento del Pil generato dai consumi di chi entra nel mondo del lavoro». L'anticipo dell'età pensionabile, ricorda Vallacqua, ha un impatto anche sulla previdenza complementare poiché consente di maturare prima i requisiti per chiedere le prestazioni ai fondi pensione. Esiste anche una terza via che collega i sistemi pubblico e complementare ed è l'opting out, un'opzione potenziale contenuta nella riforma Fornero e rimasta incompiuta. «Previo obbligatoria e adeguata informazione all'atto dell'assunzione, i soggetti potrebbero decidere se versare una parte dei contributi obbligatori solo all'Inps o destinarli ai fondi pensione».



FRANCESCO VALLACQUA  
Docente di Economia  
e gestione  
delle assicurazioni vita  
e dei fondi pensione  
della Bocconi



VINCENZO GALASSO  
Professore ordinario  
di Welfare and politics  
della Bocconi

## Flessibilità in uscita: non la chiedono soltanto i lavoratori, ma anche le imprese

La crescita della popolazione potenzialmente interessata dai pre-pensionamenti, crescita dovuta in parte al transito delle coorti dei baby boomer alla tarda età attiva, rende sempre più pressante la discussione sulla flessibilità in uscita dal mercato del lavoro. La letteratura, però, ha finora concepito il pre-pensionamento come una scelta esclusiva del lavoratore, che agirebbe stimolato da incentivi economici o sulla scorta di motivi personali, problemi di salute, dinamiche familiari. Meno risalto si è dato alla possibilità che siano le imprese a spingere o addirittura obbligare il lavoratore ad andare in pensione. Eppure la cronaca e l'esperienza insegnano che le aziende desiderano che lavoratori anziani, dai salari crescenti e dalla produttività decrescente, scelgano il pre-pensionamento. Nel working paper con **Piera Bello** *Old Before Their Time: The Role of Employers in Retirement Decisions*, **Vincenzo Galasso** offre la dimostrazione accademica del fatto che le scelte di pre-pensionamento sono propiziate anche dalle imprese. Ci riesce studiando gli effetti di uno shock esogeno, l'entrata in vigore

del Mutual Recognition Agreement nel 2002, che ha liberalizzato il commercio di alcune imprese manifatturiere svizzere con l'Unione europea. Trattandosi di un accordo valido solo per alcuni settori, ha consentito di avere un gruppo di trattamento e uno di controllo. «Le imprese che si sono trovate a fronteggiare maggiore competizione hanno aggiustato la forza lavoro più di quanto non abbiano fatto le imprese non soggette al trattato», spiega Galasso. Il ringiovanimento della forza lavoro è passato attraverso il pre-pensionamento di lavoratori fra i 56 e i 64 anni (+7% dopo il solo annuncio dell'accordo) e l'assunzione di lavoratori della fascia 31-45. «Il paper dimostra che anche le imprese domandano flessibilità in uscita. La domanda successiva è come ottenerla. Fino agli anni '90, politiche aziendali e sindacali hanno causato l'uscita prematura dei lavoratori dal mercato scaricando il costo sulla collettività. Non è più possibile e ancor meno lo sarà in futuro. La flessibilità è però un'istanza che esiste e che va risolta rispettando equità attuariale e vincoli di bilancio».



IL PAPER

### Perché diventiamo vecchi prima del tempo

Le pressioni delle imprese per liberarsi di dipendenti anziani e dai salari alti, in un quadro di finanza pubblica claudicante, sono il tema di *Old Before Their Time*, il paper di **Vincenzo Galasso** e **Piera Bello** richiamato nel pezzo qui sopra.



## L'evoluzione demografica suggerisce che i tassi d'interesse aumenteranno

L'applicazione dei trend demografici alle previsioni economiche spinge due studiosi della Bocconi (**Carlo Favero**, Deutsche Bank Chair in Asset Pricing and Quantitative Finance, e **Vincenzo Galasso**, direttore del Bachelor in International Politics and Government) ad allontanare lo spettro della stagnazione secolare per l'area euro, ma a considerare difficile l'implementazione delle riforme strutturali.

L'ipotesi di stagnazione secolare prevede una situazione di crescita insufficiente, combinata a tassi d'interesse reali negativi e conseguente instabilità finanziaria. L'analisi di Favero e Galasso (*Demographics and the Secular Stagnation Hypothesis in Europe*) mostra, invece, che nei prossimi 20 anni in Europa dobbiamo attenderci sì una diminuzione del prodotto pro-capite, ma tassi d'interesse reali di nuovo positivi.

I prossimi anni saranno caratterizzati dall'aumento dell'aspettativa di vita e dall'invecchiamento della popolazione, con poche nascite e una graduale diminuzione della popolazione tra i 40 e i 59 anni a favore degli over 60. «Mentre la relazione tra età e prodotto pro-capite è linearmente negativa, nel senso che diminuisce continuamente dai 20 anni in poi», spiega Favero, «l'età tra i 40 e i 59 anni è quella in cui si risparmia di più, contribuendo al contenimento dei tassi d'interesse, mentre la popolazione over 60, risparmiando di meno, contribuisce al loro aumento». Il prodotto pro-capite è, perciò, destinato a diminuire con il progressivo invecchiamento della popolazione, mentre la forte crescita degli over 60 riporterà i tassi d'interesse reali in area positiva.

«I nostri risultati suggeriscono, infine, che l'implementazione delle riforme non sarà favorita dalla struttura per età della popolazione», ha concluso Galasso. «perché le persone di mezza età e anziane hanno un'opinione più negativa di riforme, liberalizzazione, flessibilità, politiche per la concorrenza, globalizzazione e libero commercio rispetto a quella dei più giovani che ne godrebbero, nel prossimo futuro, i frutti».



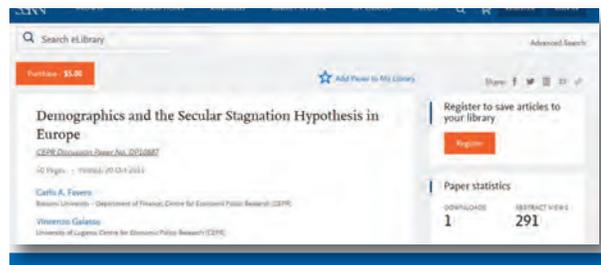
**CARLO FAVERO**  
Professore ordinario  
e direttore del  
Dipartimento  
di Finanza, è titolare della  
Deutsche Bank Chair  
in Quantitative Finance  
and Asset Pricing  
della Bocconi



IL PAPER

### Un ostacolo alle riforme strutturali

Provvedimenti che promettono disagi immediati in cambio di miglioramenti futuri sono ostacolati dalla popolazione più anziana, che non ne godrà i benefici, affermano **Favero e Galasso** in *Demographics and the Secular Stagnation Hypothesis in Europe*.





**LUCA BUCCOLIERO**  
Lecturer presso  
il Dipartimento  
di marketing  
della Bocconi

## Perché agli over 65 non piace l'offerta per anziani dei supermercati

L'Active Ageing Silver Marketing Lab, laboratorio del Centro di ricerca marketing e servizi della Bocconi (Cermes) dedicato ai consumatori maturi e attivi, vorrebbe trasformare l'invecchiamento della popolazione in un'opportunità. «A differenza del Giappone, in Italia la terza età è un tabù culturale», racconta **Luca Buccoliero**, responsabile del laboratorio. «Nessuna insegna della grande distribuzione, ad esempio, vuole essere posizionata nella categoria silver». Potrebbe non essere un male, visto il modesto gradimento espresso dal segmento di consumatori over 65 nei confronti dei format per anziani. Lo racconta una ricerca del Cermes condotta da Buccoliero con **Enrico Valdani** ed **Elena Bellio** e progettata per identificare i driver di valore attesi dal silver consumer durante lo shopping nei punti vendita della grande distribuzione organizzata (Gdo). Emerge il ritratto di una clientela che considera supermercati e centri commerciali non semplici luoghi di shopping, ma punti d'incontro e svago. Il cliente silver presta particolare attenzione a sette fattori: accessibilità del punto vendita; tipo di ambiente (illuminazione, presenza di aree relax e toilette); assortimento; modalità espositive; servizio; convenienza di offerte e promozioni; disponibilità e competenza del personale. Un mystery shopping ha permesso di analizzare il posizionamento delle principali insegne della Gdo presenti a Milano in relazione ai sette driver identificati. Nessuno dei marchi appartenenti ai gruppi Auchan, Carrefour, Conad, Coop, Finiper, Panorama, Selex e Sigma ha ottenuto uno score superiore a 60 su 100. Consigli per migliorare il punteggio? «Fare promozioni, ma senza scontistica silver, meglio operazioni di dynamic pricing. Creare centri servizi. Curare la silver customer experience organizzando eventi e spazi di aggregazione e relax. Ma anche dotare i siti aziendali di contenuti mirati. Gli over 65 navigano su internet più spesso di quel che si pensi e se non fanno la spesa online è per non privarsi di un'occasione di socializzazione».

# Credito d'imposta, quando ri

*Temporaneo, non previsto e limitato alle imprese con meno di 10 dipendenti: le condizioni che hanno permesso a questa politica di riduzione del costo del lavoro di funzionare in Francia*

di Thomas Le Barbanchon @

**N**egli Stati Uniti e in alcuni paesi europei sono stati utilizzati crediti di imposta sulle assunzioni per contrastare gli effetti occupazionali della recessione del 2008-2009. Nonostante questo ampio utilizzo, molti economisti pensano che tali crediti d'imposta siano inutili durante le recessioni, quando la domanda aggregata è insufficiente rispetto al lavoro e alle altre risorse disponibili nell'economia. In realtà, la ricerca empirica sui crediti d'imposta per le assunzioni è piuttosto limitata.

In un paper con Cahuc e Carcillo, cogliamo l'occasione dell'esperimento naturale costituito dall'introduzione di un credito d'imposta per le assunzioni in Francia nel 2009 per evidenziare l'efficacia di tali politiche. Questo credito d'imposta, annunciato il 4 dicembre 2008, ha sollevato le imprese dagli oneri sociali sulle nuove assunzioni fino al 31 dicembre 2009. L'agevolazione era massima per i lavoratori con retribuzione oraria al livello del salario minimo (riduzione del 12% del costo del lavoro) e diminuiva a mano a mano che il livello del salario orario saliva fino a 1,6 volte il salario minimo.

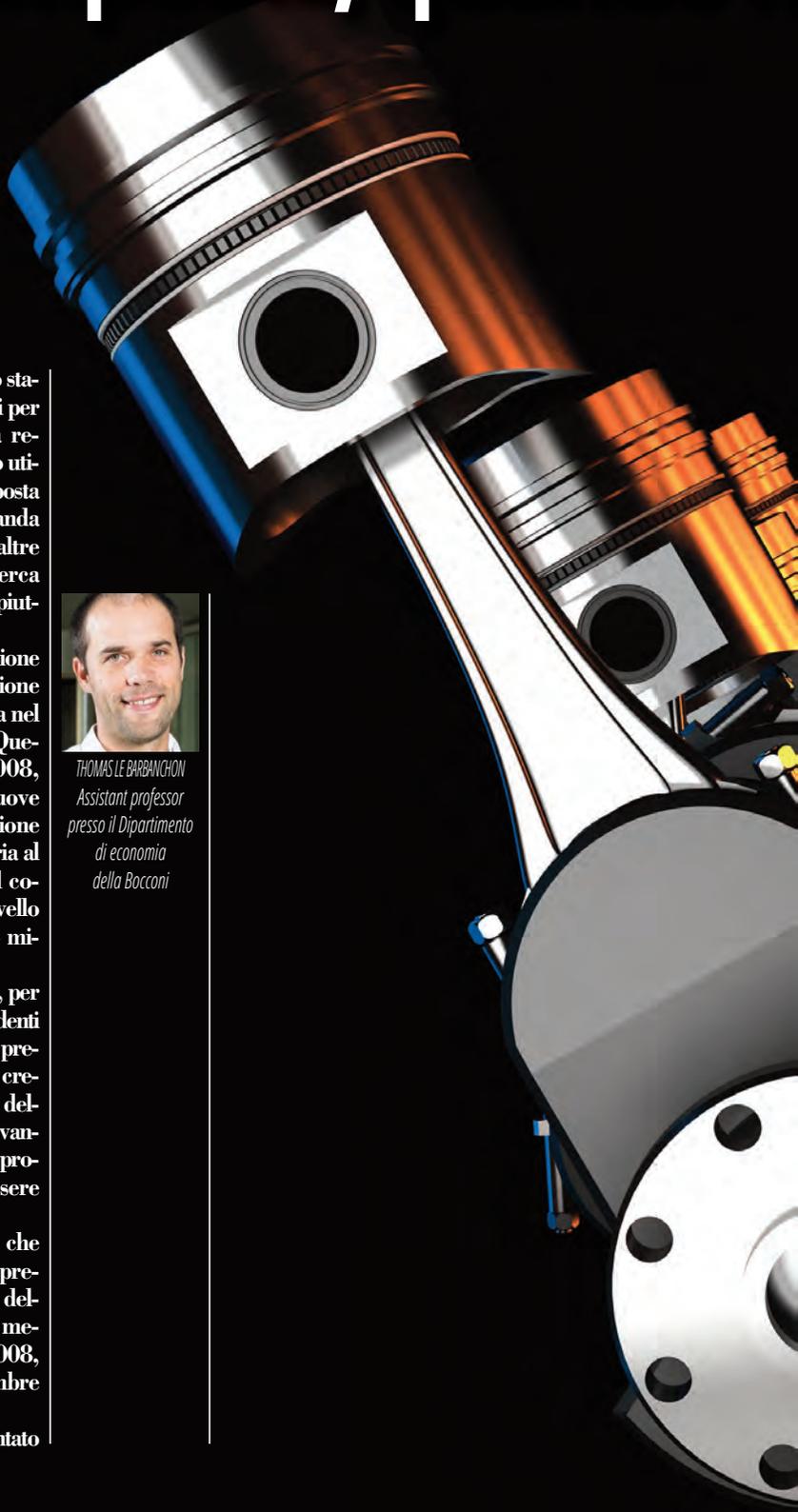
Il credito d'imposta è stato arbitrariamente limitato, per motivi di bilancio, alle imprese con meno di 10 dipendenti e ai lavoratori a basso salario. Le imprese dovevano presentare una richiesta per ogni singola assunzione. Il credito non era limitato alle imprese con crescita netta dell'occupazione, né all'assunzione di specifici gruppi svantaggiati. Queste restrizioni e altre caratteristiche del programma assicurano che la sua attuazione possa essere considerata un esperimento naturale.

La nostra valutazione utilizza dati amministrativi, che forniscono informazioni dettagliate su tutte le imprese e tutti gli sgravi, e mette a confronto l'evoluzione delle piccole imprese (tra 6 e 10 dipendenti) e delle medie imprese (tra 10 e 14 dipendenti) da novembre 2008, poco prima dell'avvio del programma, a novembre 2009.

Troviamo che il credito d'imposta francese ha aumentato



THOMAS LE BARBANCHON  
Assistant professor  
presso il Dipartimento  
di economia  
della Bocconi



# mette in moto l'occupazione



significativamente, di 0,8 punti percentuali, il tasso di crescita delle imprese coinvolte. Osserviamo che le imprese non hanno sostituito il lavoro dei dipendenti già in servizio con quello dei nuovi assunti, che beneficiavano del credito d'imposta. Non vi è alcun aumento dei salari associati al credito d'imposta e le imprese non hanno aumentato i licenziamenti per assumere lavoratori a costi inferiori. Non rileviamo alcun impatto negativo del credito d'imposta sulle imprese non coinvolte. Infine, non troviamo prove di effetti di sostituzione intertemporale, che avrebbero comportato una crescita occupazionale più lenta delle piccole imprese dopo la fine del credito.

È possibile che l'efficacia di questo credito per le assunzioni dipenda da circostanze specifiche. In particolare, era temporaneo, una tantum e non previsto, era destinato a un piccolo sottogruppo di imprese ed è stato attuato in un contesto caratterizzato da livelli salariali elevati e da un elevato tasso di disoccupazione. Per esplorare questo problema, utilizziamo variazioni quasi sperimentali indotte dal programma per stimare il costo per posto di lavoro creato se il credito d'imposta fosse implementato in diversi ambienti economici, su diverse scale e diversi periodi di tempo. Tra tutti gli elementi che hanno favorito l'efficacia del credito all'assunzione, sembra che la sua natura temporanea sia stata fondamentale. La natura temporanea, una tantum e non prevista del credito d'imposta ha consentito al governo di ridurre il costo dei nuovi assunti, ma non dei lavoratori già occupati, con effetti limitati sui salari, che hanno bisogno di tempo per adeguarsi. ■



IL PAPER

## L'efficacia misurata in uno studio

Centre for Economic Policy Research

Publications Events Research Researchers Euro Membership Press About

DP12537 The Effectiveness of Hiring Credits

Author(s)	Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo, Thomas Le Barbanchon
Publication Date	December 2017
Keywords(s)	hiring credit, labor demand, search-and-matching model
JEL(s)	C31, C53, J68
Programme Area(s)	Labour Economics
Link to this Page	<a href="http://www.cepr.org/active/publications/files/working_papers/01/p17-12537">www.cepr.org/active/publications/files/working_papers/01/p17-12537</a>

This paper analyzes the effectiveness of hiring credits. Using comprehensive administrative data, we show that the French hiring credit, implemented during the Great Recession, had significant

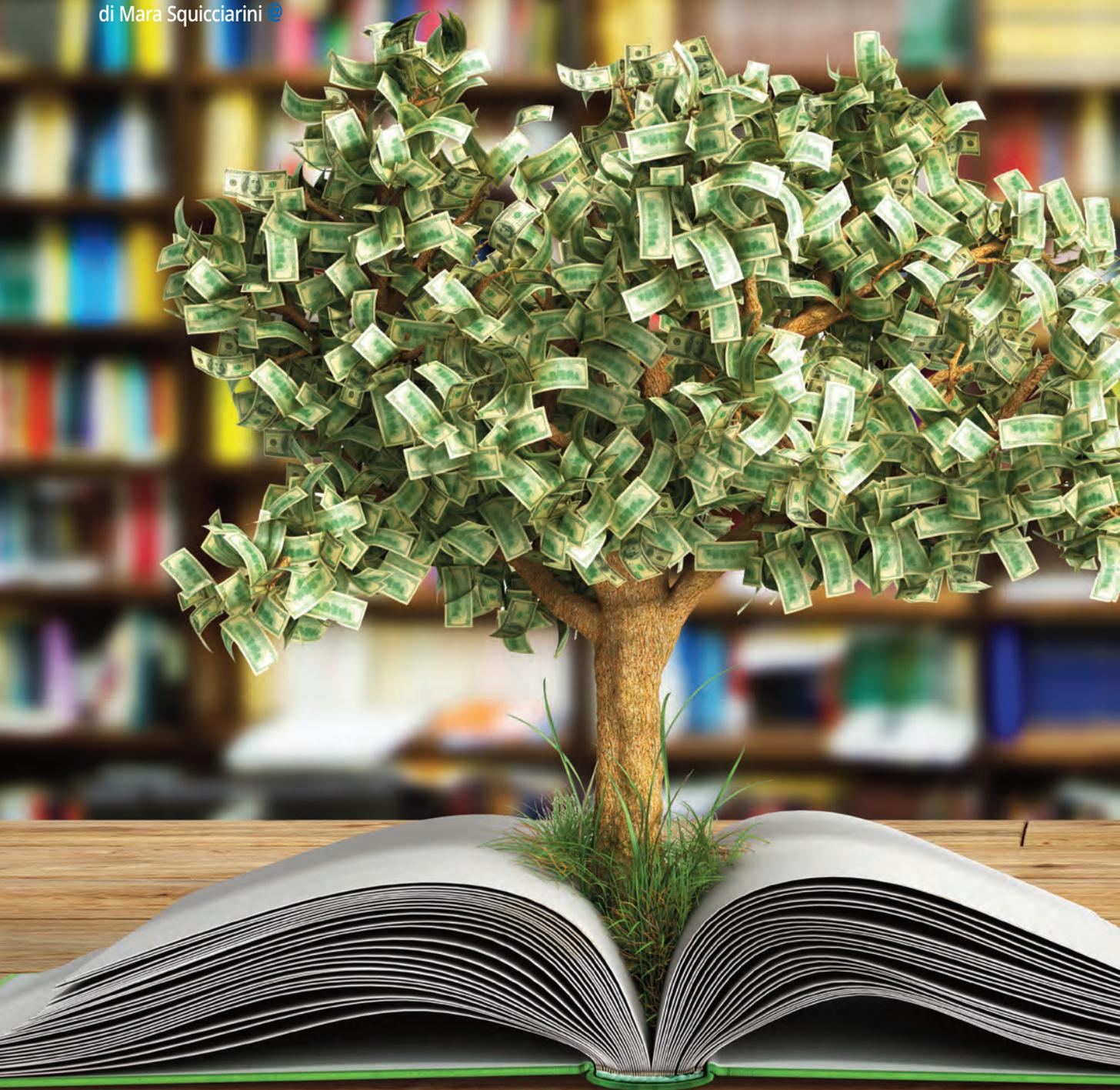
Cahuc, Carcillo e Le Barbanchon analizzano l'efficacia dei crediti d'imposta per le assunzioni studiando il caso francese del 2009. Il paper è *The Effectiveness of Hiring Credits* e mostra come, a quelle precise condizioni, tali crediti abbiano funzionato.



# Istruzione e sviluppo economico

*La scuola di massa così come la democratizzazione e l'aumento delle opportunità economiche sono il risultato dell'agire degli intellettuali. A dimostrarlo la rivoluzione francese*

di Mara Squicciarini 



# co: il ruolo delle élite illuminate

**L**istruzione e la democratizzazione sono considerate fattori cruciali nello sviluppo economico, ma le radici storiche di questo processo di modernizzazione sono ancora oggetto di dibattito. Molti ritengono che, sotto la minaccia di una rivoluzione, le élite dominanti siano costrette a estendere alcuni privilegi, come segnale di impegno alla futura redistribuzione. Argomenti alternativi suggeriscono che la democratizzazione può avvenire anche in assenza di tali minacce, perché stimola la fornitura di beni pubblici, che possono favorire indirettamente le élite. Queste spiegazioni hanno in comune il fatto che presuppongono una domanda latente di democratizzazione e di istruzione da parte dei non privilegiati. Mancano tuttavia lavori empirici sistematici che esaminino questo «lato della domanda».

In un recente articolo con Nico Voigtländer, analizziamo l'interazione tra la domanda di cambiamento sociale e la successiva modernizzazione in un momento critico della storia, la rivoluzione francese del 1789. Alla luce delle crescenti tensioni nella società francese nel 1788, il monarca assoluto re Luigi XVI chiese a ciascuno dei tre stati, clero, nobiltà e terzo stato (tutti gli altri), di compilare i *Cahiers de Doléances* (lettere di lamentela). Questi contenevano sì lamentele, ma anche suggerimenti e richieste di cambiamento nell'organizzazione della società francese, fornendo così una fonte unica per lo studio del «lato della domanda» nel processo di cambiamento sociale in un regime autocratico.

Analizzando questi dati, scopriamo che la domanda di modernizzazione era sorprendentemente bassa tra le classi sociali inferiori. Per esempio, solo il 24% dei *Cahiers* del terzo stato citava un sistema educativo nazionale, solo il 29% manifestava un carattere democratico distinto e solo il 4% si pronunciava a favore della libertà di stampa. Tuttavia, troviamo che la domanda di modernizzazione era fortemente associata alla presenza locale di élite della conoscenza (misurata dagli abbonati alla famosa *Encyclopédie* nel 1770), in contrapposizione alle élite proprietarie. Poi, passiamo al periodo post-rivoluzionario e documentiamo una forte correlazione tra la presenza delle élite della conoscenza e l'espansione dell'istruzione dopo il 1830, il periodo durante il quale il governo centrale ha perseguito importanti riforme scolastiche. Dimostriamo anche che la presenza di élite della conoscenza è fortemente associata ad altri indicatori del-



MARA SQUICCIARINI  
Assistant professor  
presso il Dipartimento  
di economia  
della Bocconi

la modernizzazione nella seconda metà del XIX secolo. Che cosa spiega la forte relazione tra le élite della conoscenza e la modernizzazione in Francia? L'evidenza storica suggerisce che questo modello è guidato dallo spirito illuminista delle élite francesi della conoscenza, che erano all'avanguardia nella promozione dei valori della modernizzazione e, quindi, nell'attuazione di riforme a livello nazionale e a livello locale, in particolare quelle che cercavano di promuovere l'istruzione di massa. L'istruzione, a sua volta, ha fornito la base per altre dimensioni della modernizzazione, come la costruzione dello Stato, le opinioni politiche progressiste e il capitale sociale. In sintesi, i nostri risultati suggeriscono che le élite illuminate esprimevano una domanda latente di modernizzazione già prima della rivoluzione francese e che hanno promosso la modernizzazione una volta che l'ambiente politico post-rivoluzionario ha permesso il loro coinvolgimento attivo.

I nostri risultati suggeriscono un nuovo punto di vista nella letteratura che studia il rapporto tra élite e sviluppo. Mentre l'opinione più diffusa è che le élite possano ostacolare lo sviluppo di opportunità economiche della maggior parte della popolazione e avere un effetto negativo sulla nascita della scuola pubblica, noi sottolineiamo l'importanza di distinguere tra élite illuminate e élite proprietarie terriere e suggeriamo che il tipo di élite è cruciale nell'ostacolare o promuovere lo sviluppo economico. I nostri risultati si riferiscono anche al ruolo delle istituzioni create dalle élite e suggeriscono che le élite illuminate hanno maggiori probabilità di promuovere lo sviluppo di istituzioni buone (inclusive) rispetto a quelle cattive (estrattive).

Ciò apre le porte a future ricerche per esaminare in modo più sistematico il rapporto tra tipo di élite al potere e sviluppo economico. ■



IL PAPER

## Cosa ci insegna la rivoluzione francese

the NATIONAL BUREAU of ECONOMIC RESEARCH  
Working Paper No. 23779  
Knowledge Elites and Modernization: Evidence from Revolutionary France  
Mara F. Squicciarini, Nico Voigtländer  
NBER Working Paper No. 23779  
Issued in October 2016  
NBER Program(s): Development of the American Economy, Political Economy  
This paper examines the role of knowledge elites in modernization. At the eve of the French Revolution, in the spring of 1789, King Louis XVI solicited lists of grievances (*Cahiers de Doléances*), in which the public could express complaints and suggestions for reforms of the Ancien Régime. We show that the demand for mass education and democratization was particularly high in regions that had a thick knowledge elite, measured by subscribers to the famous *Encyclopédie* in the 1770s. Historical evidence suggests that this pattern is driven by the spirit of enlightenment of French knowledge elites. Pre-revolution literacy, in contrast, is not correlated with demand for mass education or with the density of knowledge elites. After the French Revolution, knowledge elites played a key role in implementing schooling reforms at the local level. We show that by the mid-19th century, schooling rates were significantly higher in regions with thicker knowledge elites. The same is true of other proxies for modernization, such as associations membership, Republican votes, and the share of French-speaking people. Our results highlight an important interaction between local culture (the spirit of enlightenment) and nationwide reactions to economic development: the French Revolution opened a window of opportunity for local elites to pursue their agenda of modernization.

In *Knowledge Elites and Modernization: Evidence from Revolutionary France*, Mara Squicciarini e Nico Voigtländer dimostrano che la domanda di istruzione di massa e di democratizzazione è stata alta nelle regioni che avevano una folta élite culturale.

# Intelligenza artificiale l'arma in più contro il terrori

*Una metodologia innovativa permette di indagare il dark web grazie all'utilizzo del machine learning e portare così alla luce le correlazioni tra finanziamenti, reclutamento e attentati*

di Nicola Limodio @

**N**ell'ultimo decennio il numero di attacchi terroristici è aumentato. Sebbene le ragioni di questa ondata vadano dall'intolleranza religiosa alle spinte separatiste, il risultato di tali attacchi non sorprende: una cultura della paura e dell'insicurezza, costi emotivi e umani e mercati finanziari depressi dall'aumento del rischio.

Innumerevoli organizzazioni, sia nazionali che internazionali, hanno giurato fedeltà alla lotta contro il terrorismo e hanno investito denaro per comprenderne cause e implicazioni. Sebbene esista un certo consenso sui fattori che contribuiscono allo sviluppo di disordini all'interno di un paese, molto resta ancora da chiarire riguardo i meccanismi attraverso cui operano i gruppi estremisti. Comprendere i canali che consentono ai terroristi di operare aumenta le possibilità di fermarli. L'apprendimento automatico e l'intelligenza artificiale possono fornire un insieme innovativo di strumenti per questa battaglia. Attacchi come quelli dell'11 settembre e del Bataclan hanno dimostrato che i gruppi estremisti articolano le loro attività attraverso molteplici canali e dispositivi operativi. Come evidenziato dalla letteratura in materia, le organizzazioni terroristiche sono strutturate attraverso sofisticati livelli gerarchici e si basano su incentivi monetari e di carriera che vanno al di là della religione. Dobbiamo allora chiederci in che modo i terroristi possano finanziare gli attentati, organizzare le operazioni e reclutare persone.

Una nuova ricerca analizza un particolare mezzo di comunicazione, che permette di comprendere e studiare il comportamento dei gruppi terroristici: le piattaforme jihadiste che operano nel dark web. Considerare ciò che sta accadendo in questi domini Internet può rappresentare un vero passo avanti nella lotta contro il terrorismo.

Queste piattaforme sono presenti in una parte del web non aperta al pubblico, accessibile attraverso uno specifico software denominato Tor, The Onion Router. Sono specializzate nello scambio di messaggi su vari argomenti, dal commento di notizie allo scambio di

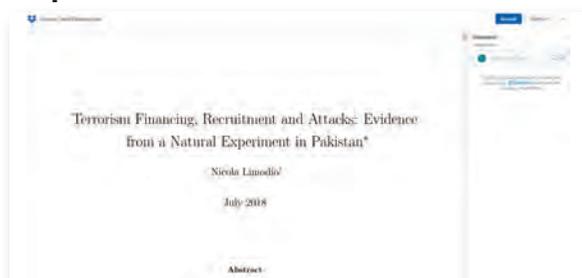


NICOLA LIMODIO  
Assistant professor  
presso  
il Dipartimento  
di finanza  
della Bocconi



## IL PAPER

## L'esperimento naturale in Pakistan



La relazione tra finanziamento del terrorismo e attacchi è affrontata da **Limodio** in *Terrorism Financing, Recruitment and Attacks: Evidence from a Natural Experiment in Pakistan*, attraverso l'analisi dei siti jihadisti con tecniche di machine learning.

informazioni su eventi locali, nonché nel coordinamento di attività individuali e nel reclutamento di nuovi terroristi. Lo studio utilizza informazioni provenienti da 28 bacheche online in 5 lingue e analizza il contenuto di queste piattaforme concentrandosi sulla tempistica dei messaggi, la formulazione e gli intenti. Utilizzando il machine learning sui dati estratti da tali bacheche, ho introdotto algoritmi in grado di rilevare i messaggi che incoraggiano azioni terroristiche o che reclutano seguaci. Per implementare tale metodo, ho raccolto dati dalle piattaforme che operano nel dark web e ho collaborato con alcuni giudici, offrendo loro un campione casuale per la valutazione. Tali giudici hanno letto, valutato e classificato i messaggi volti al reclutamento di terroristi. Dopo questo verdetto, ho fornito i risultati ad un algoritmo di machine learning e l'ho addestrato a identificare i messaggi di reclutamento tra i restanti 17 milioni di messaggi non categorizzati.

Questi risultati hanno permesso di definire i periodi di intenso reclutamento terroristico attraverso la quota di messaggi di reclutamento ospitati da queste piattaforme. Tale misura è stata poi applicata a un contesto specifico, in un paese in via di sviluppo, in cui ho potuto raccogliere informazioni sugli shock al finanziamento dei gruppi terroristici. Un risultato chiave di questa ricerca è l'esistenza di una forte complementarità nel numero di attacchi terroristici, che sono particolarmente numerosi e mortali quando si verificano sia un aumento dei finanziamenti che un intenso reclutamento.

A tutt'oggi, tale intersezione tra finanza, informatica e sicurezza nazionale è ancora in fase embrionale, ma rappresenta un modo prezioso di utilizzare i domini virtuali per dipanare il funzionamento delle organizzazioni terroristiche, comprenderne le operazioni e fornire una solida consulenza antiterrorismo. Ho in programma di estendere questi risultati e, nei prossimi mesi, questa metodologia innovativa sarà sfruttata anche per indagare le cause del terrorismo e l'aumento della radicalizzazione. ■



## IL LIBRO



DIEGO GAMBETTA  
STEFFEN HERTOG

### Estremisti istruiti, l'identikit della jihad

I jihadisti estremisti sono perlopiù persone istruite. In particolare, fra le loro file si trovano ingegneri, che sono sovrarappresentati tra le categorie degli estremisti. Quali sono le ragioni per cui questi, e non i medici o gli avvocati o gli economisti, hanno molte più probabilità di abbracciare l'estremismo islamista? Cerca di rispondere il volume *Ingegneri della Jihad* di **Diego Gambetta** e **Steffen Hertog** (Egea, 2017, 256 pagg., 21,90).



# Quei prototipi esagerati, studia

*Far parlare del brand senza però cannibalizzare il prodotto, ma anche preparare il pubblico alle novità*

di Paola Cillo e Irene Scopelliti @

**S**icuramente molte persone saranno state spiazzate dalla recente sfilata di Gucci ambientata in una sala operatoria e si saranno chieste quale fosse lo scopo della sfilata e chi potesse indossare quei capi così stravaganti. Eppure, la sfilata di Gucci non è un caso isolato. Prototipi eccentrici o esagerati sono utilizzati in molti settori, dall'automobile all'elettronica di consumo, dal design alla moda. L'obiettivo non è sempre, o soltanto, far parlare del brand o attirare l'attenzione della stampa e del mercato. I prototipi giocano un ruolo molto differente nei vari contesti di utilizzo.

In alcuni settori, quale per esempio quello della moda, la presentazione di prototipi esagerati consente al mercato di familiarizzare coi nuovi prodotti ed è quindi una condizione necessaria per accelerare l'accettazione dell'innovazione. In altri contesti, invece, il prototipo estremo crea valore per la marca, proiettandola in una dimensione futuristica, accrescendo quindi il valore che il mercato attribuisce ai prodotti della mar-



PAOLA CILLO  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Università Bocconi

ca realmente in vendita. È questo quello che succede, per esempio, nel settore automobilistico. Questi risultati sono emersi da una serie di nostri studi insieme a David Mazursky della Hebrew University of Jerusalem.

Le innovazioni nella moda vivono di un percorso di obsolescenza pianificata. Un'innovazione stilistica viene spesso rimpiazzata già nella stagione successiva da uno stile differente, al fine di spingere i consumatori a rinnovare il proprio guardaroba. Per natura, tuttavia, i consumatori sono lenti nell'adattarsi ai cambiamenti e soprattutto hanno necessità di tempo per potersi abituare da un punto di vista percettivo a ciò che è innovativo rispetto allo standard dominante. Il prototipo esagerato non fa altro che gridare ad alta voce il messaggio dell'innovazione presentata al mercato, rendendolo per questa via più facilmente intelligibile.

Gli esperimenti realizzati mostrano come, nel settore della moda, sia possibile accelerare l'accettazione di un nuovo design esponendo preliminarmente il consumatore a una versione esagerata



# ati per catturare il consumatore

rità stilistiche delle nuove stagioni. Dalle concept car alle case di moda, a ciascuno la sua strategia

dello stesso design. L'esposizione a tale esagerazione consente al consumatore di iniziare a decodificare alcuni elementi visivi contenuti nel prototipo. Quando poi questi elementi vengono ripresi nel prodotto effettivamente commercializzato, il consumatore percepisce un senso di familiarità ed è più disposto all'acquisto. È come se il prototipo esagerato lasciasse una traccia nella memoria del consumatore che, in maniera inconsapevole, facilita l'acquisto del prodotto che viene proposto successivamente nei negozi, in una versione quasi sempre più moderata di quella apparsa sulle passerelle. Dagli studi è emerso anche che i prototipi esagerati svolgono questa funzione di facilitatore anche per i non esperti, soprattutto quando vi è un'elevata ridondanza visiva tra le caratteristiche del prototipo e quelle del prodotto commercializzato.

Le cosiddette concept car nel mondo dell'automobile giocano, invece, un ruolo differente dai capi di passerella nella moda. Con la loro forma futuristica e le peculiari prestazioni estremamente avanzate esse, infatti, costruiscono una forte asso-



IRENE SCOPELLITI  
Docente presso  
la Cass Business School

ciazione nella percezione del consumatore tra marca e innovazione. Ovviamente, in questo caso esiste il rischio che la concept car possa diluire il valore delle macchine esistenti sul mercato, rendendole meno appetibili agli occhi dei consumatori. I nostri studi mostrano che le imprese possono ricorrere a differenti strategie per evitare il rischio di diluizione del valore dei prodotti sul mercato. Queste strategie si fondano tutte su un principio: posizionare il prototipo su dimensioni differenti e non comparabili con quelle dei prodotti esistenti, per esempio puntando su un design molto atipico e quindi difficilmente analizzabile alla luce dei canoni estetici esistenti. I nostri studi sperimentali mostrano come, sia nel settore delle auto che in quello dell'elettronica di consumo, l'utilizzo di strategie che rendono prototipi e prodotti sul mercato difficilmente comparabili consente alle imprese di massimizzare il valore dei prototipi esagerati senza subire il rischio di ridurre l'interesse da parte dei consumatori verso i prodotti esistenti. ■

# Gli shock economici? Infiamm

di Alberto Manconi 

*A dimostrarlo un esperimento naturale, che Purchase Program negli anni '30. Effetti di*



ALBERTO MANCONI  
Assistant professor  
presso il Dipartimento  
di finanza della Bocconi

**F**ino a che punto uno shock economico può destabilizzare la società e la politica? Le crescenti difficoltà dei partiti tradizionali e la crescita di movimenti populisti in Europa in seguito alla crisi dell'Eurozona hanno portato questa domanda al centro del dibattito accademico, politico e pubblico.

Nonostante la sua importanza, tuttavia, ancora non abbiamo una risposta chiara e i dati disponibili sono di difficile interpretazione. Il motivo è che spesso osserviamo disordini sociali in paesi che affrontano difficoltà economiche, ma è arduo distinguere causa ed effetto. Intuitivamente, una recessione può esacerbare tensioni sociali; allo stesso tempo però l'instabilità sociale può peggiorare le prospettive di investimento, portando a una contrazione dell'impiego e del reddito.

Per risolvere questo problema, in uno studio con Fabio Braggion della Tilburg University e Haikun Zhu dell'Università Erasmus di Rotterdam, analizziamo dati dalla Cina degli anni '30 del secolo scorso. Questo ci aiuta a separare causa ed effetto, basandoci su un esperimento naturale generato dal Silver Purchase Program statunitense del 1933. Lanciato per ragioni interne agli Stati Uniti, in maniera completamente indipendente dalle condizioni economiche della Cina, il Silver Purchase aumentò il prezzo dell'argento a livello mondiale, riducendo in modo significativo la disponibilità di argento in Cina. All'epoca, la Cina era in un regime di silver standard: il valore della moneta cinese, nonché la capacità delle banche cinesi di fare credito, erano colle-



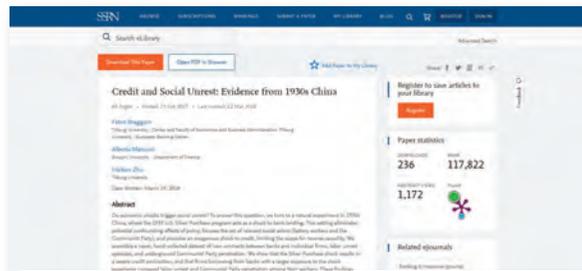
# ano la politica

si basa sugli effetti sociali in Cina del Silver Purchase, e dovettero contrarre l'emissione di prestiti, potenzialmente, con un impatto sociale. Il nostro studio si basa su dati che abbiamo raccolto da archivi sparsi in tutta la Cina e a Londra, e che ci forniscono informazioni su credito, relazioni industriali, e attività del Partito comunista negli anni '30. Con le nostre informazioni siamo in grado di ricostruire un registro del credito cinese per il periodo 1931-1935 e di documentare scioperi e proteste dei lavoratori a Nanchino, Shanghai, e Tianjin, nonché la penetrazione del Partito comunista tra gli operai delle imprese localizzate a Shanghai. Nel nostro studio analizziamo due set di risultati, collegati dallo shock al credito. Primo, mostriamo che le banche con una maggiore esposizione al Silver Purchase (cioè con riserve di argento prima del 1933 più basse) hanno una maggiore probabilità di tagliare il credito dopo il 1933. Secondo, mostriamo che le proteste dei lavoratori e la penetrazione del partito comunista dopo il 1933 si concentrano nelle imprese le cui banche hanno una maggiore esposizione al Silver Purchase. Il motivo è che tali imprese si trovano ad avere minore disponibilità di credito: questo limita la loro capacità di investire e conduce a tagli agli stipendi e all'impiego, creando così tensioni con i loro lavoratori. Questi risultati sono immediatamente visibili nei dati. Il rapporto credito-Pil cinese si contrae del 15% tra il 1933 e il 1935, un effetto paragonabile a crisi bancarie dei



IL PAPER

## Disordini sociali: quando la causa è economica



Gli shock economici scatenano disordini sociali? Analizzando gli effetti di un esperimento naturale del 1930 in Cina, rispondono positivamente alla questione **Braggion, Manconi e Zhu** nel loro lavoro *Credit and Social Unrest: Evidence from 1930s China*.

giorni nostri. Questo effetto aggregato è largamente spiegato dalle banche con riserve di argento più basse. Le imprese che prendono a credito da banche con minori riserve di argento vedono anche aumentare il numero di scioperi e proteste dei loro lavoratori. I nostri test indicano che le imprese con maggiore esposizione allo shock tramite le loro banche vedono un incremento del 30% nel numero di scioperi e proteste, che in media hanno inoltre una durata del 15% più lunga. Sulla base di dati della Shanghai Municipal Police, raccolti da agenti infiltrati nelle cellule comuniste di Shanghai negli anni '30, siamo inoltre in grado di mostrare che le imprese con maggiore esposizione allo shock hanno anche una maggiore penetrazione comunista; le nostre stime suggeriscono un aumento tra il 3 e il 6,5%, rispetto a imprese meno esposte allo shock.

Nel complesso, i nostri risultati indicano che le conseguenze sociali e politiche di shock del credito, e più in generale di shock economici, sono tangibili. Suggestiscono inoltre che la considerazione degli effetti sociali è rilevante per la definizione della regolamentazione e della politica economica. ■





di Massimo Magni @

# Perché lo stile command & control

*Le sfide e il contesto globale che viviamo richiedono un approccio collaborativo e non competitivo.*

**N**egli ultimi anni lo stile di leadership command & control sembrava essere tramontato e fuori moda, non coerente con la complessità ambientale che caratterizza la quarta rivoluzione industriale. Le sfide in ambito globale che ci troviamo ad affrontare richiedono da un lato competenze molto specializzate, dall'altro necessitano anche della capacità di integrare le proprie competenze specialistiche con quelle di altri. Il sapere è quindi diventato una componente necessaria ma non sufficiente, perché ora è fondamentale leggere il contesto, coniugare competenze differenti e comprendere l'impatto delle proprie decisioni e azioni nel lungo periodo, garantendo quindi una sostenibilità di lungo periodo e una attenzione anche alle esigenze e agli interessi dei vari stakeholder coinvolti.

Nonostante la traiettoria di evoluzione della leadership si sia orientata verso modelli più spinti al consenso e all'inclusione, sembra che Donald Trump abbia rispolverato uno stile command & control per sottolineare la propria influenza a livello nazionale e globale. Lo stile di leadership assunto dall'attuale presidente degli Stati Uniti rispecchia un approccio accentrato, attraverso messaggi e dichiarazioni forti che poco spa-



MASIMO MAGNI  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi

zio lasciano al dialogo e al confronto. Se dovessimo analizzare i suoi comportamenti e le sue dichiarazioni secondo i modelli teorici contemporanei, potremmo affermare che lo stile di Trump può essere considerato a tutti gli effetti competitivo. Lo stile competitivo presuppone una elevata attenzione al proprio interesse e una focalizzazione marginale agli interessi delle controparti e al mantenimento della relazione di lungo periodo con le stesse. In altri termini, coloro che incarnano questo tipo di stile vedono il contesto di riferimento come un gioco a somma zero, in cui ciò che viene ottenuto da una delle parti corrisponde a una perdita per gli altri attori. E se tale è la visione, le azioni che si intraprendono non possono essere che aggressive e orientate a massimizzare il proprio risultato a discapito degli altri.

Anche l'impatto a livello di comunicazione di uno stile competitivo non è trascurabile. L'opinione pubblica viene messa di fronte a un messaggio di forza e di autorità, che punta alla protezione paternalistica. Per l'opinione pubblica, un approccio competitivo è molto rassicurante, basato su azioni immediate e volte a raggiungere risultati a forte impatto emotivo di breve periodo. Ma nel lungo periodo, l'aggressività po-

# Control di Trump sarà perdente

*Che necessita di tempi più lunghi e che all'inizio, in comunicazione, potrebbe essere meno efficace*

trebbe portare a un deterioramento delle relazioni con le proprie controparti, innescando reazioni altrettanto aggressive in risposta. A titolo di esempio basti pensare alle dichiara-

zioni e alle relative azioni legate ai dazi sulle importazioni. L'interesse di tali azioni era sicuramente orientato al benessere locale (della propria comunità), ignorando completamente gli interessi delle controparti e di un benessere generalizzato. A livello di comunicazione, il messaggio che il presidente ha voluto trasmettere è stato di forza, di indipendenza e di protezione degli interessi dei propri cittadini. Nel lungo periodo si potrebbero però deteriorare i rapporti con i propri partner commerciali, con pesanti ripercussioni economiche sia a livello locale che internazionale. E questo non gioverebbe né agli Usa né agli altri player mondiali.

Un approccio collaborativo, ovvero che coniuga i propri interessi con quelli delle controparti, sarebbe ben più coerente con le sfide che si stanno affrontando a livello globale. L'interdipendenza tra paesi non può essere risolta attraverso uno stile aggressivo, che mira ad ottenere benefici locali e di breve periodo. Un modello di leadership e di gestione delle relazioni secondo una logica collaborativa richiede più tempo e un investimento ingente di energie, che mal si coniugano con un modello paternalista, che trasmette un'effimera percezione di forza. ■



IL CORSO

## Imparare a negoziare

Nome: Formazione SDA Bocconi - Formazione Executive - NEGOZIAZIONE E INFLUENZA - II Edizione

NEGOZIAZIONE E INFLUENZA - II Edizione

Cinque giorni di lezioni in aula e quattro ore in distance learning per apprendere le caratteristiche dell'intero processo negoziale: è il corso di Negoziazione e influenza – Seconda edizione, dal 5 novembre presso la SDA Bocconi School of Management.



# Se a scegliere sono gli amici

*Le reti di amicizie a scuola influenzano i maschi nella scelta del corso di laurea. Capirne le dinamiche può aiutare i policy maker a individuare le strade per ridurre il divario di genere*

di Massimo Anelli e Giovanni Peri [@](#)



IL LIBRO

In una società con persistenti divari di genere, capire che cosa determini i differenziali retributivi appare rilevante sia per i policy maker che per gli accademici. Si è spesso osservato in letteratura che, nonostante le ragazze ottengano risultati migliori dei ragazzi durante il liceo, la situazione si ribalta nel mercato del lavoro. Questo fenomeno si spiega in parte con il fatto che maschi e femmine scelgono facoltà universitarie diverse. In particolare, i ragazzi hanno una maggiore propensione a iscriversi a economia, management e ingegneria, generalmente associati a retribuzioni più elevate dopo la laurea, mentre le donne hanno una propensione verso le discipline umanistiche e scienze della formazione, caratterizzate da minori rendimenti monetari. In un recente studio osserviamo le reti che gli adolescenti formano durante il liceo e cerchiamo di stabilire se esse abbiano un'influenza sulla scelta della facoltà. In particolare, valutiamo se la composizione di genere delle classi influisca sulle scelte degli studenti e se abbia un impatto a lungo termine sulle loro prestazioni scolastiche e sui risultati nel mercato del lavoro. È stato infatti riconosciuto che l'ambiente dei pari svolge un ruolo importante nell'influenzare le prestazioni e le preferenze degli individui. Poiché l'università incide sul reddito potenziale di una persona e poiché le donne frequentano facoltà con un reddito atteso più basso, è importante identificare i fattori determinanti di tale segregazione e i possibili interventi dei policy maker. Per la ricerca è stato creato un database, che raccoglie i dati di 30mila diplomati tra il 1985 e il 2005 nei licei pubblici di Milano, e queste informazioni sono state incrociate con quelle sulla loro carriera universitaria e sui risultati nel mercato del lavoro. Ebbene, i maschi che frequentano una classe in cui oltre l'80% degli studenti sono del loro sesso hanno il 6% in più di probabilità di iscriversi a facoltà ad alta retribuzione rispetto a una probabilità di base del 43%. Ciò equivale a un aumento del 14% delle probabilità di frequentare que-



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



GIOVANNI PERI  
Full professor presso  
University of California  
Davis



Nicola Palmarini  
**Le Infiltrate**  
Ragazzi e tecnologia, stereotipi e opportunità

## Come si superano gli stereotipi

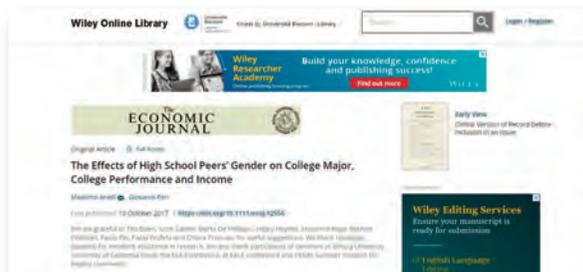
È una pratica usuale che le donne siano tenute lontane dall'ingegneria o dalla matematica. Continuiamo a reiterare un modello in cui, da un lato, c'è «la società» e dall'altro iniziative «al femminile», come se la società e la società al femminile fossero entità separate. Si tratta di sfruttare il talento, la capacità, il merito, la diversità nell'interesse di tutti, spiega **Nicola Palmarini** in *Le Infiltrate* (Egea, 2016, 168 pagg., 19,90 euro).

ste facoltà. Se la percentuale di maschi nella classe è superiore al 90%, la stessa probabilità aumenta del 35%. Contrariamente a questo grande effetto per i ragazzi, si scopre che la quota di genere dei coetanei delle scuole superiori non ha alcun effetto sulla scelta dell'università delle ragazze. Queste differenze trovano una spiegazione nelle dinamiche di formazione delle reti di amicizia: mentre le adolescenti preferiscono piccole reti con coetane dello stesso sesso, indipendentemente dalla composizione di genere nella classe, i maschi tendono a formare reti più ampie e inclusive. Nelle classi dominate dagli uomini, i ragazzi finiscono in reti più grandi, il che implica una maggiore condivisione delle informazioni e un maggiore potenziale di pressione tra pari. È interessante notare che, se si considerano i risultati a lungo termine, l'effetto sulla scelta della facoltà dei ragazzi svanisce: i tassi di abbandono universitario sono più alti per i ragazzi provenienti da classi dominate dagli uomini e non si possono trovare effetti misurabili a lungo termine sui risultati nel mercato del lavoro. Questo suggerisce che l'imitazione dei pari porta a scelte non ottimali: a causa della pressione dei pari, i maschi potrebbero decidere di iscriversi a economia, management o ingegneria, anche se non hanno le capacità per laurearsi. Questi risultati portano a due importanti considerazioni di policy, che spingono alla cautela. In primo luogo, essi rivelano che, quando si discute degli effetti dei pari a scuola, un'attenzione miope ai risultati a breve termine può portare a conclusioni fuorvianti: per esempio, le politiche che spostano le persone verso facoltà Stem non producono automaticamente risultati positivi, ma, al contrario, possono causare squilibri e creare inefficienze. In secondo luogo, contrariamente all'idea diffusa di sostenere l'istruzione monosessuale come soluzione per ridurre il divario di genere nella scienza, questi risultati suggeriscono che le politiche che alterano l'ambiente di genere nelle scuole superiori sono molto probabilmente inefficaci nel ridurre il divario di genere. Anzi, potrebbero esacerbare la situazione, esercitando pressioni ancora maggiori sui ragazzi affinché frequentino facoltà scientifiche. ■



IL PAPER

## L'effetto contagio tra pari



I maschi che si diplomano in classi con una maggioranza di pari sesso sono più propensi a scegliere lauree maschili: è uno dei risultati del lavoro *The Effects of High School Peers' Gender on College Major, College Performance and Income*, di **Anelli** e **Peri**.

# #WelcomeToBocconi I consigli di 20 alumni

*Per iniziare l'avventura universitaria con una marcia in più basta ascoltare i suggerimenti di chi questa avventura l'ha già finita. E ricordarsi che l'importante è saper cogliere le opportunità. Ma anche imparare a costruirsele. Con l'aiuto di compagni e professori*

## GIONATA DE STEFANIS

»» SIATE SEMPRE AFFAMATI  
DI CONOSCENZA



*Cleacc 2015  
Strategic Planner  
@Grey WPP group*

Sembra un paradosso, ma le opportunità migliori sono fuori dall'aula. Bocconi&Jobs per entrare in contatto coi migliori employers internazionali, le serate col regista Pif, le lezioni d'arte con Philippe Daverio, l'opportunità di incontrare Milena Gabanelli, e poi le associazioni B-wine, B-food... il menù è davvero ampio basta solo essere affamati. Di conoscenza. In Bocconi, la conoscenza non ha confini. Impari dalla diversità delle persone che incontri e delle esperienze che vivi. Nel campus, a Milano e nel mondo. A proposito: fate sempre l'exchange. E non fidatevi di chi vi dice che ci sono università inaccessibili, cambia sempre di anno in anno! Insomma, Mamma Bocconi sa sempre sorprenderti. Per accorgersene basta essere curiosi.

## FRANCESCA GARGAGLIA

»» SEGUITE I CORSI  
DI LINGUA E VIVETE  
UN'ESPERIENZA DA EXPAT

Sfruttate tutte le opportunità che la Bocconi offre, non limitatevi alle lezioni. Oltre all'associazionismo, gli exchange e le diverse esperienze. Frequentate i corsi di lingua che propone l'Università, io ne ho frequentato uno di cinese ed è stato determinante nella mia scelta del campus abroad a Pechino, una delle mie prime esperienze dall'altra parte del mondo. È lì che ho capito che volevo farmi le ossa all'estero, che, almeno per qualche anno, volevo vivere da expat. Ed è durante quella prima esperienza, tra l'altro, che ho scoperto la rete di alumni Bocconi nel mondo. C'è poi una cosa che mi preme dire: non è vero che studiare giurisprudenza permette di lavorare solo in Italia. Con la preparazione di corporate e international law fornita dalla Bocconi si può farlo ovunque nel mondo.



*Giurisprudenza 2015  
Italian desk leader  
PWC Africa*

*Economia aziendale 2014  
Marciatrice, nazionale  
italiana di atletica leggera*



## ELEONORA ANNA GIORGI »»» NON AB

La prima cosa che mi hanno insegnato lo sport e l'università è che non si deve mollare mai. Per esempio se, come è successo a me, il primo esame dovesse andare male (era matematica!), non bisogna arrendersi alle prime difficoltà e si deve tenere duro nonostante la delusione.

**GIOVANNI CIULLO**  
»» SIATE APERTI:  
ALLE AMICIZIE E AL MONDO



*Economia aziendale 1997*  
*Giornalista del settimanale*  
*D di Repubblica*

Stay open: è quello che direi a ogni studente. La cosa più importante degli anni dell'università in generale, in un'università internazionale come la Bocconi in particolare, è di farsi sempre trovare aperti al mondo, agli altri, soprattutto a chi è più lontano o diverso da noi. Nascono amicizie che poi durano una vita e magari diventano amori, network, occasioni di lavoro. Per questo consiglio anche di sfruttare tutte le opportunità di scambio con altre università, i corsi all'estero, gli stage. Poi cercate di fare uno sport di squadra: calcio, pallavolo, basket. Vi prepara al team building e alla gestione della competizione. E aiuta nello studio. Ultimo consiglio: sappiate che la gestione del tempo è il vero valore aggiunto che ti regala la Bocconi. Il tempo dello studio o degli esami, quello per il networking o il tempo libero.

**MARCO QUATTRONE**  
»» SFRUTTATE LO STAGE  
PER CAPIRE COSA VI PIACE



*Marketing management 2008*  
*Direttore marketing*  
*Corriere della Sera*

L'offerta della Bocconi è incredibile: traete spunto da tutto, ma selezionate poche cose su cui puntare davvero. Stage e internship sono occasioni per verificare se quello che state studiando coincide con ciò che vorrete fare. Per me ha fatto la differenza un'esperienza a New York su arte e media. Al rientro ho cercato uno stage al marketing del *Corriere della Sera*, dove sono rimasto. Coltivate i vostri talenti e le vostre passioni, il percorso di studi può chiarirvi se possono diventare una professione. Quando studiavo marketing ho capito che potevo unirlo alla mia passione per il giornalismo: l'approdo al *Corriere* è stata la differenza tra l'aver un'occupazione e fare un lavoro che appassiona. Da ultimo: il confronto con i vostri colleghi è vitale, aiuta a vivere bene l'Università, ma ritagliatevi dei momenti per fare le cose da soli.



*Economia aziendale 1993*  
*Amministratore delegato*  
*Microsoft Italia*

**SILVIA CANDIANI**  
»» IL PRIMO ANNO DI UNIVERSITÀ? È L'INIZIO DI UN  
PERCORSO DI CONTINUOUS LEARNING

Buon primo anno, un anno prezioso nel quale ho conosciuto compagni che sono diventati nel tempo amici, colleghi o professionisti che incontro spesso nel mio lavoro. Ho accettato sfide ambiziose da docenti in grado di aiutarci a capire il senso di quanto stavamo apprendendo. Oggi, in un mondo che si evolve a una velocità impensabile quando sono entrata in Università, le competenze cambiano allo stesso ritmo e le sfide davanti a noi sono ancora più ambiziose. Affrontate questo primo anno con la consapevolezza che sarà l'inizio di un percorso di continuous learning che vi arricchirà. Siate curiosi, con la voglia di imparare da tutte le situazioni, anche quelle in cui magari sbaglierete. Oggi, questo è quello che serve per trovare la propria strada in un'organizzazione o per creare la propria azienda. Vi auguro anche di fare tante amicizie e di imparare a lavorare insieme agli altri, perché mi piace ricordare spesso un proverbio che recita: «Chi vuole arrivare primo corre da solo, chi vuole arrivare lontano cammina insieme».

**ABANDONATE LE PASSIONI MA IMPARATE A GESTIRE IL TEMPO**

Piuttosto, bisogna organizzarsi bene il tempo, come ho imparato a fare per gestire la mia attività sportiva.

In questo, la Bocconi aiuta moltissimo, perché il calendario delle lezioni è pubblicato per intero a inizio anno.

Di conseguenza, non abbandonate le vostre passioni perché

è possibile dedicarvi insieme allo studio.

Anzi, trovo che siano complementari: l'allenamento mi permetteva di staccare dallo studio, lo studio mi consentiva di non pensare solo all'allenamento.

Ultima cosa: non procrastinate!



**Economia politica 1982**  
Ambasciatore italiano in Giappone  
Ministero affari esteri

## GIORGIO STARACE

### »»» L'UNIVERSITÀ È CONDIVISIONE: SFRUTTATE L'OCCASIONE PER IMPARARE A LAVORARE IN TEAM

Giusto qualche consiglio mirato: sfruttate al meglio il fatto che in Bocconi siete così ben seguiti dai docenti e cogliete l'occasione che vi offre l'Università, che rappresenta un momento di condivisione perché invita a confrontarsi e a studiare insieme, per imparare a lavorare in gruppo. Oggi saper fare team è una capacità fondamentale da possedere. E poi, sfruttate le estati per fare esperienze di lavoro all'estero. Utilizzare l'estate per un'internship in azienda vi può aiutare moltissimo a capire come gira il business e come opera il mercato del lavoro. Più un bocconiano viaggia all'estero e allarga i propri confini più è bocconiano: la Bocconi, infatti, deve creare una classe dirigente aperta al mondo.

## VIRGINIA STAGNI

### »»» APPASSIONATEVI E FATEVI TRAVOLGERE DA QUELLO CHE STUDIATE



**Cleacc 2015**  
Business Development  
Manager Financial Times

L'Università è un primo grande passo nel mondo dei grandi. Questa esperienza vi darà tantissime lezioni di vita ma soprattutto vi porterà a conoscere meglio voi stessi. Applicatevi ovviamente nello studio, ma non abbiate paura dal prendere parte a iniziative extra-curricolari: tante di queste saranno fondamentali per la vostra carriera e la vostra formazione. Cercate di trovare un filo rosso nei vostri studi: cercate qualcosa che davvero vi appassioni, un'area particolare in cui vorreste applicare al meglio le capacità che acquisirete man mano: tenetela sempre come spinta fondamentale che vi spingerà anche nei momenti più complessi e difficili. Appassionatevi: questo il mio fondamentale consiglio. Lasciatevi coinvolgere e inglobare il più possibile da questa avventura unica che ricorderete per il resto della vostra vita.

## MARCO PALLADINO

### »»» METTETEVI IN GIOCO E PARTECIPATE ALLA VITA DELLE ASSOCIAZIONI STUDENTESCHE



**Economia e scienze sociali 2018**, associato di ricerca presso Insead

Gli anni dell'Università mi hanno insegnato soprattutto una cosa: quanto sia importante mettersi in gioco nella vita associativa. Io l'ho fatto con il think tank Tortuga. È questo il consiglio che mi sento di dare a chi sta entrando oggi: nelle associazioni si trova uno spazio ulteriore e complementare rispetto a quello dello studio e rappresenta un'attività che è non solo arricchimento personale e di competenze, ma che aiuta molto ad apprendere la corretta gestione del tempo. Questo elemento, il time management, è forse uno degli elementi più importanti che permette di fare propri la Bocconi. I corsi di laurea di questa università, poi, sono diventati via via sempre più multidisciplinari: questo è un approccio decisivo, sfruttatelo. E infine, mostratevi sempre proattivi.

**Emùt nel 2009**  
Co-founder e marketing manager CrowdFundMe

**CARLO VALENTINI**  
**»» FATE IN MODO DI NON AVERE MAI RIMPIANTI PER UN'OCCASIONE PERSA**

Non sempre il percorso che si è immaginato prima di cominciare è quello giusto: scegliete corsi ed esperienze nelle aziende o all'estero sulla base di ciò che veramente vi appassiona. Io ho fatto la triennale al Cleacc con l'obiettivo di diventare un dirigente sportivo e sfruttando ogni occasione che mi forniva l'Università per approfondire quel settore... per poi rendermi conto che quell'ambito non faceva per me e che in realtà volevo dedicarmi allo studio dell'innovazione. Riguardo alle esperienze in azienda, questo è il mio consiglio: fatele nelle aziende più grandi perché sono quelle che hanno davvero un modello di lavoro e possono insegnarvelo. E non aspettate che quell'azienda vi cerchi solo per la posizione che avete in mente. La rinuncia a uno stage nel commerciale è il mio rimpianto più grande.

**CESARE DE GIORGI**  
**»» ENTRATE FIN DA SUBITO IN CONTATTO CON GLI ALUMNI E COLTIVATE IL NETWORKING**



**Economia aziendale 1992**  
**Ceo & shareholder di H4U**

Ho vissuto la Bocconi a cavallo tra gli Ottanta e i Novanta, quando già l'ambiente era molto più all'avanguardia rispetto a quello delle altre università: esistevano già esperienze internazionali e soprattutto tante occasioni di costruire relazioni con la comunità Bocconi durante gli studi e mantenerle dopo. Il mio consiglio è dunque, da un lato di cogliere tutte le opportunità distintive che questa università mette a disposizione per ampliare la propria conoscenza; dall'altro lato, di iniziare fin da subito a frequentare quegli alumni che condividono gli stessi valori e che hanno intrapreso il percorso che si vuole seguire in futuro. Le iniziative promosse dall'Università e dagli alumni sono ottime occasioni per crescere ed avere utili contatti. Riassumendo: puntate su extensive learning e networking.

**FEDERICA COLLI VIGNARELLI**  
**»» SIATE SOPRA LA MEDIA NON SOLO DEI VOTI**

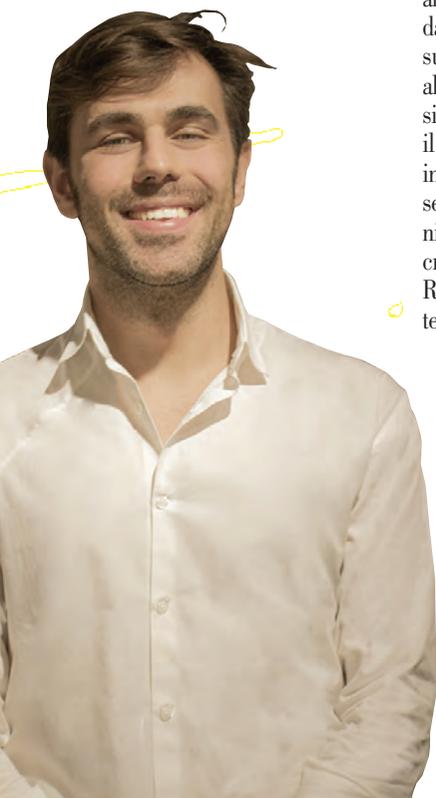
Pensate alla vostra idea di università e dimenticatela: la Bocconi è una meravigliosa giungla di opportunità, dominata dalla legge della gaussiana. È una pletera di stimoli, confronti, scontri. Un ring in cui gli incontri sono all'ordine del giorno e le sfide più difficili quelle con te stesso. Sarete messi alla prova: stress, pressione, ritmi, scadenze, ansia da prestazione. Caffè, sigarette, redbull, notti insonni. Sarete magri sotto natale e pallidi a metà luglio. Tutto questo per cosa? Per prepararvi a quello che c'è dopo. Al mondo reale, quello del lavoro. Quello verso cui la Bocconi vi spingerà di forza, aiutandovi a capire chi vorrete ma soprattutto chi non vorrete diventare. A dosare talento e ambizione. La Bocconi è una fonte inesauribile di occasioni, sfruttatela. Cogliete ogni spunto, concedetevi ogni possibilità. Discutete con i docenti, diventate rappresentanti, scrivete sul giornale, parlate in radio, andate all'estero, partecipate alle cene, ai concerti, alle mostre, sedetevi in prima fila alla più noiosa delle conferenze. Siate sopra la media, non solo dei vostri voti.

**FRANCESCO FILIPPUCCI**  
**»» LA BOCCONI È FATTA DI MILLE ANIME: TROVATE LA VOSTRA E IMPARATE A FARE PROGETTI**



**Economia e scienze sociali 2017, PhD Paris School of Economics**

Iscrivetevi o fondate un'associazione fin dai primi momenti del vostro ingresso all'Università, fin dal primo semestre. Tortuga, l'associazione che ho creato come think tank di politica economica, mi ha dato modo di incontrare e lavorare con persone che condividevano il mio interesse per questi temi e di stringere relazioni importanti e collaborazioni internazionali. Insegna ad avere progetti in un ambiente, come quello della Bocconi, che è molto internazionale e pieno di stimoli. E poi: siate pronti a imparare a programmarvi le attività e non temete, vi troverete in un ambiente nel quale potrete ritagliarvi il vostro spazio: la Bocconi è fatta di mille anime e mille esperienze diverse, è un ambiente molto variegato.

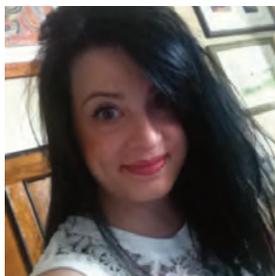


**Afc 2016**  
**Junior fund manager Anthilia**  
**Capital Partners SGR**



## SELENE BIFFI

»» COSTRUITEVI UN CURRICULUM CHE PARLI DI VOI E DELLE VOSTRE ESPERIENZE



*Diem 2005  
Imprenditrice sociale  
United Nations*

Costruirsi fin da subito un profilo professionale adatto all'ambito a cui si ambisce di entrare alla fine degli studi: è quanto mi sento di suggerire ai ragazzi che stanno affrontando ora l'università. È fondamentale infatti riuscire a crearsi un curriculum che, nonostante la giovane età e gli studi ancora in corso, faccia capire a un possibile datore di lavoro che la competenza, l'entusiasmo e la voglia di fare non mancano. Quindi via con gli stage, le conferenze, le esperienze di volontariato e i progetti individuali, imparare una lingua, aprire una startup, creare un'associazione o magari pubblicare qualcosa. Avere una marcia in più fa sempre la differenza, e quale occasione migliore degli anni universitari per provare qualcosa di nuovo?

## RUBEN GAETANI

»» CERCATE COMPAGNI DI VIAGGIO CHE VI STIMOLINO AL CONFRONTO

Il mio sogno era fare il giornalista come mio padre. Entrai quasi subito nel giornale studentesco *Tra i Leoni*, e ci rimasi, come direttore, fino all'ultimo mio giorno in Bocconi. Ricordo lunghe sere a discutere di politica con la redazione, sveglie all'alba per caricare in spalla centinaia di copie fresche di stampa, montagne di burocrazia per ottenere fondi e spazio fisico. Alla fine, con sollievo di mio padre, abbandonai il mio sogno. Ma gli anni in *Tra i Leoni* mi hanno insegnato tanto di ciò che mi è servito per diventare un accademico. Cercate compagni di viaggio che vi stimolino a capire il mondo, che abbiano opinioni diverse dalle vostre. Che vi spingano ad avere idee, ma siano pronti a criticarle quando si rivelano inconsistenti. Non abbiate paura di dare tutte le vostre energie per le vostre passioni.

## SILVIA SCIORILLI BORRELLI

»» FREQUENTATE I PROFESSORI ANCHE FUORI DALL'AULA E CREATEVI UN NETWORK



*Giurisprudenza 2010  
Giornalista del giornale  
on line Politico*

Tre cose: fate un'esperienza internazionale, anche se breve, vivete l'università a tutto tondo, coltivate il vostro network. Durante l'università sono volata negli Usa, ma se tornassi indietro andrei in Asia. E poi, non limitatevi allo studio, ma frequentate i professori, confrontatevi con i colleghi nei lavori di gruppo, litigateci se necessario. State a contatto con gli altri, insomma. Lavorando a Londra noto la differenza nei laureati della Bocconi: hanno una marcia in più che gli deriva dal fatto di non frequentare l'Università solo per dare esami ma di essere immersi in una comunità viva. E qui siamo al terzo punto: il network. A distanza di otto anni siamo ancora tutti in contatto, una rete che mi è utile anche per il mio lavoro. Su questo, un ultimo consiglio: fate lo stage il prima possibile.

## GIOVANNI COVA

»» ASCOLTATE PIÙ TESTIMONIANZE CHE POTETE. CAPIRETE CHI VORRETE ESSERE



*Economia politica 1998  
Presidente  
Qmi Stardust*

Se dovessi tornare indietro e darvi un consiglio, mi direi di approfittare degli anni dell'Università per guardarvi intorno, dato che quello è il momento per fare la scelta più importante riguardo al proprio futuro. Dedicate molto tempo a parlare con le persone, ascoltate testimonianze che provengono da ambiti diversi: solo così vi chiarirete le idee e capirete quali potrebbero essere i più adatti per voi. Prima lavoravo in finanza, grazie alla testimonianza di un relatore che lavorava nel marketing legato al cinema, ho capito cosa volevo realmente. E non dimenticate quella che secondo me è una delle competenze più importanti oggi: sapere comunicare, in ogni forma. Imparate l'eloquenza e sfruttate occasioni come i lavori di gruppo, a volte sottovalutati, ma molto importanti.



*Discipline economiche e sociali  
2010, Assistant professor of  
Strategy Università di Toronto*

**BENEDETTA ARESE LUCINI**  
**»» IMPARATE AD ANALIZZARE I DATI. SARÀ IL VOSTRO VANTAGGIO NEL MONDO DEL LAVORO**



*International economics and management 2004*  
Co-founder Oval Money

State per iniziare un percorso che non solo vi renderà dei professionisti ma vi darà anche strumenti per crescere come persone. Approfittate di questa grande occasione: studiate, siate voraci e curiosi. Non abbiate paura di quello che non conoscete. Tre consigli. Uno: per il curriculum partite sempre dalla fine, se avete scalato un monte, nuotato intorno a un'isola o se amate i thriller giapponesi scrivetelo. La vita che fate fuori dall'università vi forma e dice di voi molto più di un voto. Due: non tutto si impara in aula. Mettetevi alla prova, andate per il mondo, entrate nelle aziende, fate stage. Studiare marketing è interessante, metterlo in pratica è meraviglioso e difficile ed è molto diverso. Tre: la tecnologia e l'analisi dei dati sono e saranno al centro delle trasformazioni. Non bisogna temerle ma imparare a usarle e conoscerle. Se comincerete oggi, guadagnerete un vantaggio che vi aiuterà durante tutto il vostro percorso.

**TOMMASO ARENARE**  
**»» INTERNAZIONALI, DIGITALI, INNOVATIVI: LA BOCCONI TI PERMETTE DI ESSERLO. SFRUTTALA!**

La nostra università ci aiuta fin da studenti a disegnare una strada chiara verso il futuro. Per me la Bocconi è stata occasione insostituibile di imparare ad aprirmi a un mondo senza confini, che cominciò proprio con un periodo di scambio negli Stati Uniti. Oggi ancora di più la Bocconi permette di essere internazionali, digitali, innovare, confrontarsi e, soprattutto, scegliere e trovare tra i colleghi studenti e i professori esempi di grande valore. Fin da studente la Bocconi offre il modo di scambiare opinioni e confrontarsi con persone diverse e straordinarie. A chi comincia oggi dico: trovate il tempo di costruirvi, insieme allo studio, un network di rapporti di fiducia che vi accompagnerà per decenni. Buon lavoro!



**TIA TAYLOR**  
**»» USCITE DALLA VOSTRA COMFORT ZONE E GODETEVI QUESTO MOMENTO CHE NON TORNERÀ PIÙ**



*International economics and management 2017*  
Content creator, influencer

Sono quattro le cose che avrei voluto sapere quando la matricola ero io e che ora voglio condividere con chi fa il suo debutto in università. Primo: non pensate di poter studiare tutto all'ultimo minuto. Andate a tutte le lezioni e tenete sempre il passo rispetto al lavoro che vi è stato assegnato. Questo renderà la vostra vita più facile quando sarete sotto esami. Secondo: non rendete però lo studio la vostra unica priorità. Fate anche altro, io per esempio ho dato lezioni d'inglese e ho iniziato a sperimentare su Internet diventando una youtuber. Esperienze che mi sono tornate utili quando ho iniziato a cercare lavoro.

Terzo: fate amicizie. Uscite dalla vostra comfort zone. Io mi sono sforzata di fare amicizia con i miei compagni italiani e così ho imparato moltissimo sulla cultura italiana. E poi studiare in gruppo è più divertente. Una delle cose più belle della Bocconi è la possibilità di conoscere persone e realtà diverse da te. Ti apre la mente. Quarto: godetevi questo momento. Quando finisce non torna più. Sfruttate il fatto di essere in un ambiente così internazionale e approfittate di questa opportunità ed esperienza unica.

*Economia aziendale*  
1993, consulente  
Egon Zehnder

# Bocconi

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

*“Mi hanno dato fiducia  
e un aiuto concreto per studiare.  
Non so cosa mi abbia  
motivato di più.”*

**STELLA MELE**

**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.UNASFIDAPOSSIBILE.IT](http://WWW.UNASFIDAPOSSIBILE.IT)



## Alla finanza l'etica non basta

Il 15 settembre 2008 Lehman Brothers dichiarava fallimento. Si è trattato dell'evento simbolo della più recente crisi finanziaria globale, le cui scosse di assestamento hanno caratterizzato l'ultima decade negli Stati Uniti e in Europa. A dieci anni di distanza, **Emilio Barucci** fa il punto, in *Chi salverà la finanza* (Egea 2018; 208 pagg., 22 euro), sull'eredità di quegli eventi, inclusa l'inefficacia dimostrata dalle istituzioni europee nel garantire la stabilità delle banche italiane nei casi di Mps, delle banche popolari e delle sofferenze bancarie, interrogandosi su chi, e come, potrà salvare la finanza. Il richiamo all'etica, a quanto sia giusto che un a.d. guadagni più di un cassiere di banca, non è il modo migliore di apprezzare la questione: quello che serve è una riflessione su come sia possibile architettare una buona finanza, a partire dai suoi principi fondanti. La crisi



finanziaria ha mostrato in modo chiaro che c'è una finanza buona e una cattiva in quanto la prima è ben costruita mentre la seconda non lo è.

Sono una buona o una cattiva tecnica che rendono buona o cattiva la finanza piuttosto che l'avidità degli uomini. Questo è il punto che l'autore cerca di indagare, nella convinzione che un uso disinvolto di alcuni importanti capisaldi della teoria finanziaria, l'azione di lobbying, l'abbaglio e l'impotenza delle autorità di regolamentazione e politiche abbiano finito per produrre una finanza mal costruita, incapace di mantenere la promessa di essere utile alla società. Il volume riflette sui meccanismi che stanno dietro quanto accaduto, cercando di comprendere le ragioni della crisi alla radice, di valutare l'eredità e di individuare possibili soluzioni. Tra queste non manca uno sguardo sulla rivoluzione del Fintech, che "sarà la soluzione di tutti i problemi?" si chiede Barucci. Probabilmente no, ma ci sono parole chiave che spiegano la grande attenzione che gli si dà: libertà, flessibilità, fiducia, comunità, fatto su misura. Ciò aprirebbe nuovi scenari: una disintermediazione e una centralità del risparmiatore investitore fino ad oggi sconosciuta.

## VANNEVAR BUSH, L'UOMO CHE INTRODUSSE LA SCIENZA ALLA POLITICA

Vannevar Bush (1890-1974) fu un ingegnere matematico, tecnologo e precursore degli ipertesti, a cui si deve la realizzazione degli analizzatori analogici meccanici.

Nella biografia *Vannevar Bush* di **G. Pascal Zachary**, (Egea 2018, 496 pagg.; 25 euro), si mette in risalto anche il suo ruolo politico. Presidente dal 1938 della Carnegie Mellon

Foundation di Washington, divenne poi consigliere scientifico del presidente F. D. Roosevelt, a cui prospettò, durante la seconda guerra mondiale, un piano per coinvolgere la comunità scientifica statunitense nella difesa del paese, diventandone il tramite con gli scienziati che lavo-



rarono al Progetto Manhattan. Alla fine del conflitto, Bush tradusse lo sforzo scientifico compiuto per vincere la guerra in una potente leva per il benessere civile ed economico. Proprio riflettendo su quella esperienza, Bush si convinse dell'importanza dei legami tra lo sviluppo dell'attività di ricerca e il potenziamento della democrazia. È una dinamica a cui devono concorrere le comunità accademiche e gli attori economici con uno Stato che non può esimersi dal finanziare la ricerca di base.

Bush lo sosteneva per gli Usa ma l'insegnamento continua a essere attuale ed estendibile a tutti i paesi.

## LE POLITICHE E L'EVIDENZA

*Scienza in vendita* (Egea 2018; 236 pagg.; 30 euro) di **Cristiano Codagnone**,

**Francesco Bogliacino** e **Giuseppe Veltri** analizza

il rapporto tra decisioni politiche ed evidenza empirica nella definizione delle politiche pubbliche e dà strumenti per capire dove stia la verità.

Gli autori analizzano lo spazio della politica pubblica come un campo di forze determinato da incertezza, valori e interessi.



## IDENTITÀ E NAZIONE

Se vicende come la Brexit e la richiesta di indipendenza della Catalogna testimoniano come sia le identità

subnazionali sia i nazionalismi trovino oggi nuova linfa nella cornice europea, meno scontato è il nesso sul piano soggettivo tra i due fenomeni. In *L'identità nazionale e i suoi confini*, (Egea 2018; 198 pagg.; 26 euro), **Simona Guglielmi** si occupa della questione circoscrivendola al caso italiano e adottando un approccio cognitivo.



## IL MONDO DI TRUMP

L'elezione di Trump a quarantacinquesimo presidente USA è sembrata potenzialmente capace di mettere in

discussione alcune caratteristiche essenziali dell'ordine internazionale e la tradizione politica estera americana dalla fine della seconda guerra mondiale.

In *Trump e l'ordine internazionale* (Egea 2018; 266 pagg.; 30 euro), **Alessandro Quarenghi** si chiede se sia così e se Trump davvero voglia e sia in grado di farlo.



## Madrid, la città delle terrazze



**L'**esuberanza tipica delle città latine incontra l'efficienza delle capitali del Nord Europa: questa è Madrid e lo stile di vita di chi la abita è un perfetto equilibrio fra mondanità e rigore. Vivere a Madrid è piuttosto semplice, a partire dagli spostamenti urbani. Tram, bus e metropolitane collegano ogni parte della città e, soprattutto, nelle ore notturne si può usufruire dell'ottimo servizio di taxi: impossibile rimanere a piedi, impensabile spendere le cifre proibitive applicate in alcune metropoli europee, anche quando il traffico è sostenuto dal ritmo della movida. Madrid, infatti, è la vera capitale della vita notturna spagnola, non esiste madrileño che si sottragga al divertimento di una festa o una serata in compagnia. Ogni giorno è buono per condividere una cena o un drink, ma soprattutto ogni ora è quella giusta per mangiare qualcosa: le cucine dei ristoranti e dei locali lavorano da mezzogiorno fino alle due di notte ininterrottamente. Ma ciò che

MASSIMO CARONE  
*Diplomato nel 2005 al Miem di SDA Bocconi School of Management, Massimo vive a Madrid dal 2011, quando si è trasferito nella capitale spagnola per ricoprire il ruolo di business development manager per Johnson & Johnson. L'anno successivo è entrato in Stryker: dopo aver ricoperto vari ruoli, ha ora la responsabilità di managing director. Questa multinazionale americana specializzata in dispositivi e tecnologie mediche è recentemente diventata molto attiva sul fronte dell'MBA e Carone si sta occupando di integrare all'interno del gruppo le nuove società acquisite.*

i madrileños preferiscono in assoluto sono in ritrovi nelle terrazze, dove con questa parola si intendono sia i rooftop che i dehor sui marciapiedi. Se questi ultimi sono frequentati sia di giorno che di notte, anche d'inverno; le terrazze ai piani alti dei palazzi sono aperte soprattutto da aprile a ottobre. Qui si beve un drink, si consumano pasti frugali, si festeggiano compleanni, godendo di viste spettacolari e privilegiate su Madrid. Le più frequentate anche dagli stranieri sono quelle degli alberghi, come quella dell'Hotel Urban, del Principal e del Me, affacciata su plaza Santa Ana. Gli appassionati di questo genere di locali apprezzano moltissimo anche la terrazza del Museo di Belle Arti che offre 180° di panorama sulla città, da nord a sud, passando per est. Infine, anche il Municipio è dotato del suo bar open air, aperto al pubblico, che si sporge direttamente su Cibeles, la grande piazza in cui si riversano i tifosi del Real Madrid a ogni vittoria della squadra. L'attitudine alla vita notturna non è però una scusante per procrastinare l'inizio della giornata lavorativa: molto più semplicemente, i madrileños dormono meno della maggior parte degli europei. Così come la propensione a questo tipo di vita non è in disaccordo con l'abitudine a dedicarsi ad attività sportive. I parchi cittadini, in particolare El Retiro e Casa de Campo, sono attrezzati con campi da tennis, da paddle, da calcetto gestiti dal comune di Madrid. Per accedervi non è necessario essere membro di alcun club e anche le tariffe sono decisamente accessibili: basta poco e il gioco ha inizio.



# 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**

# PER UNA COMUNICAZIONE SCRITTA DI QUALITÀ



**Quando non c'è chiarezza la confusione regna  
sovrana, nascono sprechi, si crea stress.  
Alcuni accorgimenti ci aiutano a rendere efficace  
la comunicazione in azienda.**

Segui Egea su



**30<sup>e</sup> Egea**  
dal 1988  
spazio alle idee  
[www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it)