

*Dall'alto, in senso orario:
Paolo Pinotti
Giuseppe Pogliani
Eleonora Montani
Nicola Pecchiari*

SQUADRA ANTICRIMINE

*La malavita organizzata si è infiltrata prima nelle attività economiche e ora anche negli studi professionali.
Come capire il fenomeno e che cosa fare per contrastarlo*

«« L'impresa deve fare i conti con i movimenti sociali che sanno influenzare i mercati

«« Legiferare in materia di rappresentanza sindacale sarebbe inutile o dannoso

«« Le reti di distribuzione di elettricità e gas sono cadute nella rete dei fondi

WHERE ARE YOU FROM?

Katharina, Bocconi student from Germany



Bocconi

A MILANO, C'È UN POSTO DOVE CRESCONO I TALENTI.

Scegli tra i sei corsi di **Laurea triennale in Economia**, di cui due in inglese, il **World Bachelor in Business** e la **Laurea Magistrale in Giurisprudenza**. Scoprirai che "I'm from Bocconi" è uno dei modi migliori per affrontare il mondo del lavoro.

Bocconi. Empowering talent.

**DOMANDA DI AMMISSIONE ONLINE
SESSIONE PRIMAVERILE**

contact.unibocconi.it/trienni
Call Center 02.5836.3434
Call by Skype: [unibocconi_1](https://www.unibocconi.it/skype)



SOMMARIO



IN COPERTINA: Dall'alto, in senso orario: Paolo Pinotti, Giuseppe Pogliani, Eleonora Montani, Nicola Pecchiari, docenti della Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Edizione per i lettori de *Il Mondo*

Numero 1/2 - anno IX - Gen/Feb 2014

Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Furnagalli

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgtpri.it)

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpri.it)

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

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

SERVIZI DIALOGO

L'Università sia una scelta possibile per tutti
Vittorio Colao e Andea Sironi intervistati da Daniele Manca

COVER STORY

Il cancro dell'economia criminale

di *Giuseppe Pogliani*

Ma la mafia dà lavoro?

di *Paolo Pinotti*

Più soldi, meno rischi

di *Nicola Pecchiari*

La corruzione come scelta strategica

di *Addis Birhanu, Alfonso Gambardella*

e *Giovanni Valentini*

E ora, tutti su al Nord

di *Alberto Alessandri e Eleonora Montani*

MANAGEMENT

I movimenti insegnano una lezione all'impresa

di *Fabrizio Perretti*

FINANZA IMMOBILIARE

Chi frena lo sviluppo del public real estate

di *Remo Dalla Longa*

LAVORO

Giù la penna dalla rappresentanza

di *Maurizio Del Conte*

UTILITY

Le reti finiscono nella rete dei fondi

di *Matteo Di Castelnuovo, Stefano Gatti e*

Caterina Miriello

IMPRESA

Tre lustri di carriera

di *Simona Cuomo e Adele Mapelli*

6

Vittorio Colao, chief executive officer del Gruppo Vodafone, discute con il rettore, Andrea Sironi, di solidarietà intergenerazionale tra alumni e studenti



www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su ViaSarfatti25.it, il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

www.viasarfatti25.it. Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

RUBRICHE

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

16 **IN-FORMAZIONE** a cura di *Tomaso Eridani*

17 **EVENTI** a cura di *Tomaso Eridani*

18 **PERSONE** a cura di *Davide Ripamonti*

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

20 **OUTGOING** di *Claudio Dordi*



NOMINE & PREMI



STANLEY

BAIMAN, adjunct professor al Dipartimento di accounting della Bocconi e William H. Lawrence emeritus professor alla Wharton School, ha ricevuto il 2014 Lifetime contribution to management accounting award, assegnato dalla Management accounting section dell'American accounting association (Aaa). La finalità del premio, secondo il sito dell'Aaa, è "dare un riconoscimento a chi ha contribuito in modo significativo e con continuità alla formazione, ricerca e pratica di management accounting".



» **ALESSIO COZZOLINO E ADDIS BIRHANU**, due studenti del

PhD in business administration and management della Bocconi, hanno ricevuto prestigiosi riconoscimenti alla Strategic management society (Sms) 33rd Annual international conference di Atlanta. Cozzolino si è guadagnato una menzione d'onore nella categoria Sms best paper prize, mentre Birhanu è l'autrice di uno dei lavori che si sono aggiudicati l'Sms Best Conference PhD Paper Prize.

» **PAOLO GUENZI** (Dipartimento di marketing e SDA Bocconi) è il vincitore del Best paper award del retailing & sales track ad Anzmac2013, la conferenza annuale dell'Australia and New Zealand marketing academy. Il paper vincitore, *How Sales Capabilities Affect Performance: a Preliminary Investigation*, è l'output di Global Sales Barometer, una ricerca finanziata dalla SDA Bocconi.



» **ANDREA ORDANINI** (Dipartimento di marketing) è stato nominato associate editor del *Journal of Service Research*, avendo accettato l'invito dell'editor, Mary Jo Bitner. I suoi "eccezionali contributi di revisione e di servizio nell'editorial board di JSR" sono le ragioni che hanno spinto l'editor Mary Jo Bitner a chiedere la cooperazione di Ordanini.



L'impresa trasparente

I codici etici di qualità migliore sono quelli delle imprese grandi, operanti in settori in cui le pressioni normative sono forti e i rapporti con gli stakeholder critici (come nell'energia e nelle utility) e focalizzate su un solo paese. Queste conclusioni sono supportate da una recente ricerca di **Emilia Merlotti** (Dipartimento di accounting) con **Giovanni Maria Garegnani** (Università Lum Jean Monnet e Dipartimento di accounting) e **Angeloantonio Russo** (Università Lum Jean Monnet e Cresv), pubblicata sul *Journal of Business Ethics*.

Gli autori hanno cercato di superare la difficoltà che si presenta quando si vuole misurare empiricamente la qualità di un codice etico sviluppando una scala a 46 item, coerente coi metodi già in uso ma più dettagliata. La scala misura la qualità nelle seguenti aree: commitment manageriale rispetto al codice; stile e disponibilità; trattamento dei whistle blowers; rapporti con gli stakeholder; aspetti legali e procedure di compliance. Questa scala è stata applicata a 248 imprese quotate sul Mercato telematico azionario italiano e la variabile risultante è stata fatta oggetto di regressioni rispetto alla dimensione aziendale, il settore industriale e la percentuale di fatturato estero per valutare quali fattori determinino la qualità di un codice.



Emilia Merlotti



Angeloantonio Russo

A conferma delle attese degli autori, risultano avere codici migliori le imprese più grandi (possono dedicarvi più risorse e hanno cul-

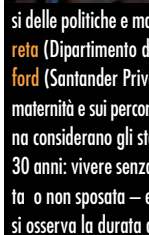
ture manageriali più sviluppate) e quelle attive in settori in cui le pressioni normative sono più forti, le relazioni con la comunità importanti e i processi di produzione potenzialmente critici. Il risultato inatteso è che le imprese focalizzate su un solo mercato geografico hanno codici etici migliori delle altre, forse perché in quest'ultimo caso, anziché adattare i codici alle diverse culture, i manager li vivono come un modo per gestire le loro relazioni nazionali.

Peter Snoeren

Più facile prevedere le traiettorie di vita



La Sequence analysis (SA) è diventata una delle tecniche più utilizzate e più discusse per descrivere le traiettorie di vita (life course). Per ogni individuo si registrano le attività o stati che sperimenta in un certo periodo e la sua traiettoria di vita è rappresentata come una sequenza finita (una collezione ordinata) di stati. In un articolo pubblicato su *Demography* **Marco Bonetti** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, foto a sinistra), **Raffaella Piccarreta** (Dipartimento di scienze delle decisioni, foto a destra) e **Gaia Salford** (Santander Private Banking) si focalizzano sulle donne, sulla maternità e sui percorsi di formazione della famiglia. Per ogni donna considerano gli stati sperimentati mensilmente tra i 18 e i 30 anni: vivere senza un partner, in convivenza — da sposata o non sposata — e avere o non avere almeno un figlio e si osserva la durata della permanenza nello stato.



Nell'articolo i due autori sviluppano una tecnica che migliora la nostra capacità di misurare la probabilità di passaggio da uno stato a un altro.





Miglior governance vuol dire liquidità

La liquidità è un aspetto importante dei mercati finanziari perché influisce sul costo del capitale per le imprese e consente ai mercati stessi di funzionare come dovrebbero. Nei mercati finanziari in cui la proprietà è molto concentrata, come l'Italia e altri paesi europei, una migliore corporate governance e le pratiche di earnings management (ossia l'utilizzo della discrezionalità consentita dalle norme contabili per il raggiungimento di determinati obiettivi di risultato) influiscono sulla liquidità di mercato.

Sasson Bar-Yosef e **Annalisa Prencepi** (Dipartimento di accounting) analizzano gli effetti congiunti dei meccanismi di corporate governance e delle pratiche di earnings management sulla liquidità di mercato nel contesto italiano, caratterizzato da un'alta concentrazione della proprietà. I loro risultati sono pubblicati in un paper apparso nel *Journal of Accounting, Auditing and Finance*.



Sasson Bar-Yosef e Annalisa Prencepi

Utilizzando un campione di 130 società non finanziarie quotate sul mercato azionario italiano dal 1999 al 2004, gli autori rilevano che una migliore corporate governance si riflette positivamente sulla liquidità (misurata attraverso il bid-ask spread e i volumi trattati). Questi risultati confermano che, anche in un contesto di alta concentrazione proprietaria che potrebbe ridurre l'efficacia dei meccanismi di corporate governance, i loro effetti sull'asimmetria informativa sono significativi.

Gli autori rilevano anche che le pratiche di earnings management sono significativamente associate ai volumi trattati, ma non al bid-ask spread. Ciò suggerisce che gli operatori di mercato non sono troppo preoccupati delle pratiche di earnings management una volta che si sia tenuto conto della corporate governance. Tuttavia il disaccordo tra gli investitori aumenta all'aumentare dell'earnings management in quanto il valore effettivo dell'impresa risulta meno chiaro.

Vuoi innovazione? Deregola le banche

L'esperienza americana a cavallo degli anni '80 e '90 dimostra che la deregulation del sistema bancario può avere effetti positivi sulle capacità di innovazione delle imprese, come evidenziano **Mario Amore** (Dipartimento di management e tecnologia e Crios), **Cédric Schneider** (Copenhagen business school) e **Alminas Zaldokas** (Hong Kong University of science and technology) in un paper pubblicato su *Journal of Financial Economics*.

Attraverso le liberalizzazioni in questione le holding bancarie sono state autorizzate ad acquisire banche negli Stati che hanno deregolato acquisendo diversi vantaggi e, soprattutto, riuscendo ad espandersi oltre confine. Le conseguenze: uso maggiore di tecnologie di monitoraggio e di screening e aumento dell'offerta di credito.

I risultati del paper suggeriscono che la liberalizzazione bancaria interstatale ha avuto notevoli effetti positivi per le attività innovative delle aziende, sia in termini di quantità che di qualità. Controllando per una serie di caratteristiche di impresa, effetti fissi, e di altri confounding factors, i tre autori trovano che la deregulation in questione ha causato un aumento del 12,6% nel numero di brevetti concessi nonché un aumento del 10,1% dell'importanza dei brevetti - misurata dal numero di citazioni ricevute. In altre parole, questi risultati suggeriscono che le imprese esposte alla deregolamentazione hanno adottato una politica di innovazione più audace.

Tuttavia, altri risultati mostrano che l'effetto della deregulation bancaria in materia di innovazione aziendale è molto eterogenea e soprattutto è maggiore per le imprese che operano in settori altamente dipendenti dal capitale e per quelle che si basano sul debito bancario esterno. Più in particolare, l'effetto è maggiore per le imprese con alto livello di spesa per la R & S nel periodo post-liberalizzazione. Questo suggerisce che l'effetto sull'innovazione è guidato dal rilassamento dei vincoli finanziari per le imprese che dipendono dalle banche.



Mario Amore

Martina Pasquini

Finanze pubbliche di fronte alla crisi

Ileana Steccolini (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico e SDA Bocconi) ha ottenuto un finanziamento da parte del Cima - Chartered institute of management accountants per portare avanti il progetto di ricerca "Governmental financial resilience under austerity", che indaga la resilienza finanziaria dei governi all'interno di un contesto di crisi e di austerità - come quello attuale - che pone sfide senza precedenti, cercando di individuare i modelli di comportamento finanziario.

Il progetto, oltre a Steccolini nel ruolo di principal investigator, coinvolge anche altri due docenti di SDA Bocconi, Carmen Barbera ed Enrico Guarini, e Martin Jones dalla Nottingham Business School.

"L'importanza del finanziamento", spiega Steccolini, "non sta tanto nella sua entità, quanto nel prestigio dell'istituto che lo rilascia". Il Cima, infatti, con i suoi oltre 200 mila membri e studenti in 173 paesi, è il più grande ordine professionale al mondo dei consulenti di management.

Laura Fumagalli



Il private equity tutto da contare

Le caratteristiche dei contratti di investimento in private equity sono cruciali per valutare il valore delle società target. In tal senso, maggiore è il numero di covenants nel contratto di acquisizione, migliore è la qualità percepita della target company. Questo è probabilmente il risultato più sorprendente di un articolo di **Stefano Caselli** (Dipartimento di finanza), **Filippo Ippolito** (Universitat Pompeu Fabra), ed **Emilia Garcia-Appendini** (University of St. Gallen), pubblicato sul *Journal of Financial Intermediation*.

In effetti, ci sono diversi aspetti nei contratti, come la scelta dei diritti di voto, opzioni di liquidazione, e la nomina degli amministratori nel consiglio di amministrazione della società target. Ciascuno di questi aspetti



ti ha verosimilmente un impatto sulla redditività della società acquisita. Nella maggior parte dei casi, la definizione di questi termini si esprime in clausole incluse nel contratto al momento dell'investimento.

Nel loro articolo, gli autori mostrano come la natura e il numero delle clausole contrattuali sia in grado di agire come segnale per identificare buone opportunità di business nell'ambito dell'investimento in private equity. In particolare, un maggior numero di clausole è generalmente associato con rendimenti più elevati dell'investimento, a prescindere dalla misura utilizzata. La relazione sembra essere guidata da talune clausole, come i diritti di permesso di trasferimento, e, i diritti di prelazione e diritto di riscatto sulle quote della società target. Questa evidenza è coerente con l'idea che le imprese con migliori prospettive sono disposte a subire clausole più restrittive, data la minore probabilità di essere vincolate dalle clausole stesse.

Daniele Bianchi



L'università sia una scelta possibile

Testo raccolto da Fabio Todesco - Foto di Paolo Tonato @

Vittorio Colao e Andrea Sironi, in una videochat di CorriereTv, sottolineano l'importanza dell'internazionalizzazione e spiegano come chi ha già fruito della mobilità sociale garantita dalla formazione debba dare un'opportunità ai giovani

Il mondo del lavoro di oggi, al quale si affacciano giovani di ogni nazionalità, è più competitivo, ma offre anche più opportunità rispetto al passato e l'università deve fornire non solo le conoscenze, ma anche le capacità, esperienze e le attitudini necessarie ad affrontarlo. Deve, soprattutto, fornire a chiunque lo meriti, hanno concordato **Vittorio Colao**, chief executive officer del Gruppo Vodafone e Alumnus Bocconi dell'anno 2004, e **Andrea Sironi**, rettore della Bocconi, nella videochat *Coltivare talenti*, ospitata da *CorriereTv* e moderata dal vicedirettore del *Corriere della Sera*, **Daniele Manca**. Spunto dell'incontro è stata la recente iniziativa *Una scelta possibile*, grazie alla quale la Bocconi, con l'aiuto dei donatori che finanziano il programma, intende garantire la possibilità di frequentare l'Università a giovani di talento che, vivendo in condizione di profondo disagio sociale ed economico, non potrebbero altrimenti pensare di proseguire gli studi dopo le scuole superiori. Il primo alumnus ad effettuare una donazione, a titolo personale, è stato proprio Colao.

MANCA L'università riveste, dunque, anche una funzione sociale?

» **SIRONI** La Bocconi è, da sempre, un potente ascensore sociale. Eroghiamo ogni anno, sotto diverse forme, agevolazioni per oltre 20 milioni di euro, secondo modalità tradizionali, che prevedono una domanda da parte degli studenti e una verifica dei requisiti da parte nostra. Ma oggi, con il progetto *Una scelta possibile*, abbiamo deciso di essere più attivi, di andare noi alla ricerca di giovani con alto potenziale, ma in situazione di disagio economico e sociale, e dire alle famiglie: "Per tre anni a questi ragazzi ci pensiamo noi", iscrivendoli gratuitamente alla Bocconi e garantendo loro un alloggio, i libri, un computer e una borsa di studio. Per finanziare l'iniziativa ci siamo rivolti ai nostri alumni e il primo ad aderire, a titolo personale, è stato Colao. Siamo partiti a Milano, con la collaborazione del Provveditorato e delle scuole della provincia, ma ora vorremmo ampliare il nostro raggio d'azione. **MANCA C'è chi propone di risolvere il problema dell'accesso all'università aumentando le tasse universitarie per i più ricchi, in modo da poter esentare i meno abbienti.**

» **COLAO** Non credo in questo tipo di

dirigismo, preferisco pensare a un capitalismo generoso, in cui chi ha beneficiato di certe opportunità in passato contribuisce a offrirle ai giovani di oggi. Mi pare naturale che a muoversi siano gli alumni di un'università, che hanno goduto della mobilità sociale che gli studi possono garantire e che, ognuno secondo le proprie possibilità, sono oggi in grado di restituire qualcosa alla comunità. Io, per esempio, non posso dimenticare di avere usufruito di una borsa di studio per studiare negli Stati Uniti.

MANCA Un lettore chiede se valga ancora la pena di studiare in un paese come l'Italia, povero di opportunità e di ideali.

» **SIRONI** Il paese in cui si studia è sempre meno rilevante, purché l'università in cui si studia offra l'opportunità di fare esperienze internazionali. Alla Bocconi abbiamo quasi 2.000 studenti stranieri, ne mandiamo 1.300 l'anno in scambio all'estero, reclutiamo docenti e ricercatori di varie nazionalità. La competizione per attirare i migliori talenti – siano essi studenti o docenti – è almeno europea, se non mondiale. E le donazioni aiutano a essere più competitivi.

MANCA I lettori continuano a lamentare la pochezza della nostra classe dirigente. Possibile che si venga riconosciuti solo quando ci si trasferisce all'estero?



La videochat può essere rivista all'indirizzo:

http://videochat.corriere.it/index_milano01.shtml?c=Milano_1_General



per tutti

» COLAO Non ci si deve neppure piangere sempre addosso, vedo pochezza e grandezza un po' ovunque nel mondo. Iniziative come *Una scelta possibile* servono a dare alle giovani generazioni l'opportunità di studiare in un ambiente competitivo a livello internazionale.

MANCA Un lettore chiede a Colao come sceglie i collaboratori.

» COLAO Dipende dal ruolo, ma le caratteristiche comuni sono l'entusiasmo, la passione e l'apertura al mondo. Voglio gente che, se vede qualcosa di buono altrove, pensi "Ma perché da me non c'è?" e si attivi per realizzarla. Se aderisco a *Una scelta possibile* è perché nessuno che abbia queste caratteristiche deve rinunciare a un'opportunità come lo studio alla Bocconi solo perché la ritiene al di fuori della sua portata.

MANCA E quali sono i criteri di selezione della Bocconi?

» SIRONI Cerchiamo di valutare, da una parte, capacità d'impegno, volontà e dedizione e, dall'altra, le attitudini personali. Come tutto ciò che è umano, il no-

» **Andrea Sironi, rettore Bocconi, e Vittorio Colao, Ceo Gruppo Vodafone, alla videochat moderata da Daniele Manca, vicedirettore Corriere della Sera**

stro sistema potrà non essere perfetto, ma chi passa è motivato e, generalmente, ottiene buoni risultati. Poi lo seguiamo fino all'ingresso nel mondo del lavoro.

MANCA Quali sono le competenze indispensabili per il futuro e quale il ruolo della formazione continua?

» COLAO Nella realtà attuale, e non solo nel mio settore, è essenziale capire di tecnologie, conoscere il mondo e avere capacità commerciali, di marketing. In quanto alla formazione continua, qualche giorno fa l'amministratore delegato di una società americana mi raccontava che si scarica corsi online che riguardano i suoi interessi e li segue durante gli spostamenti aerei. Le occasioni di formazione, insomma, si trovano, ma dobbiamo avere la mentalità dell'atleta, che sa di dover rimanere sempre in forma.

MANCA Tra i nostri lettori c'è chi lamenta la scarsa propensione dell'università pubblica all'internazionalizzazione. Non si stanno facendo passi avanti?

» SIRONI Mi pare un giudizio ingeneroso. Anche l'università pubblica vanta delle eccellenze e, grazie a programmi come Erasmus, i passi avanti sono stati



enormi. Il punto è che ciascuno deve cercare di fare bene il proprio mestiere, sfruttando possibilmente i punti di forza del paese, che ci sono e che il mondo ci invidia. Solo così le cose miglioreranno per tutti.

MANCA Quali possibilità di carriera ci sono in un paese in cui, con le parole di un lettore, domina il capitalismo relazionale?

» COLAO In effetti è l'opposto del merito. Un capo troppo allineato al sistema di potere è un campanello d'allarme. Ma, entro certi limiti, ci si può scegliere il capo, si può cambiare, ci si può far sentire. I giovani, se si trovano in un'università che non manda all'estero, dove i professori sono svogliati, dovrebbero protestare, mettere pressione.

» SIRONI Fortunatamente le cose stanno cambiando. Alla Bocconi ci siamo imposti il divieto di reclutare, come docente, chi abbia fatto il dottorato da noi. I giovani devono stare sul mercato, andare dove possono imparare cose nuove e il loro valore sarà riconosciuto.

MANCA Che cosa consigliereste a un giovane alle prese con le scelte di formazione e professionali: seguire il cuore o la razionalità?

» SIRONI Servono sia passione, sia la disciplina. Con il cuore si devono fare le scelte di base – che cosa studiare, ma la razionalità va applicata nelle scelte concrete – dove studiare ciò che si ama.

MANCA Per i giovani oggi è più facile o più difficile di ieri?

» COLAO Più difficile. Il loro mondo è più competitivo, ma è anche più grande e offre più opportunità. Oggi non si va alla Bocconi per lavorare a Milano. Si aprono possibilità in tutto il mondo.

» SIRONI Sono d'accordo: a fare concorrenza ai nostri giovani non ci sono più solo americani ed europei, ma anche quelli, determinati e agguerriti, che vengono dai paesi in via di sviluppo.

MANCA Mi piace concludere con ottimismo. Ci sono stati momenti difficili anche in passato, ma oggi l'orizzonte dei giovani non è solo l'Italia che perde l'1% di Pil, ma il mondo intero, che cresce al ritmo del 4%

L'INIZIATIVA

La possibilità di frequentare l'università è ancora troppo spesso dettata dalla condizione socio-economica della famiglia di provenienza. Secondo i risultati del Rapporto 2013 realizzato da AlmaDiploma e da AlmaLaurea sul percorso di 48.000 diplomati, si iscrive all'università il 78% dei diplomati di ceto medio, contro il 48% di quelli del ceto popolare. Sono queste le ragioni di "Una scelta possibile", il programma che la Bocconi ha deciso di sostenere direttamente e con il contributo delle donazioni di aziende, alumni ed enti. L'Università Bocconi prevede di ammettere annualmente ai corsi di laurea triennali o a ciclo unico fino a 20 diplomati provenienti da scuole medie superiori della Regione Lombardia con un profilo caratterizzato da motivazione e potenzialità curriculari, ma provenienti da contesti sociali svantaggiati e in condizioni economiche di grave disagio, tali da impedire l'accesso agli studi universitari anche col supporto delle agevolazioni previste dal sistema di diritto allo studio nazionale e regionale. Gli studenti ammessi attraverso la regolare selezione prevista dall'Università – su segnalazione degli istituti superiori – beneficeranno di esenzione totale da tasse e contributi, alloggio e pasti gratuiti, una borsa di studio di circa 2.000 euro e contributi per un totale di altri 2.000 euro, per libri scolastici e supporti informatici.

www.unibocconi.it/unasceltapossibile

Lavorano nell'ombra, in eleganti studi professionali ubicati nei più esclusivi quartieri delle principali piazze finanziarie mondiali. Hanno conseguito lauree e master in prestigiose università, parlano diverse lingue e dispongono di una ampia rete di relazioni in ambienti economici e politici locali ed internazionali. Sono i colletti bianchi, soggetti che, grazie alle loro competenze professionali e alle loro entrate, rappresentano la chiave in grado di dischiudere agli esponenti del crimine organizzato le porte della finanza internazionale. Gestiscono un flusso di denaro che, secondo le stime di diversi organi internazionali (fra cui l'Fmi) oscilla fra i 600 e i 1.500 miliardi di dollari l'anno nei soli Stati Uniti, mentre nel nostro paese (secondo quanto riportato da Bankitalia) ha dimensioni di poco superiori al 10% del pil nazionale.

Tanto che si tratti di soggetti contigui o di veri e propri organici delle organizzazioni criminali, il loro compito è quello di architettare le più idonee e complesse strategie utili a riciclare il denaro proveniente dalle lucrose attività illegali.

Il loro ruolo è fondamentale; senza il loro ausilio il denaro sporco sarebbe un ricavo inerte, utile solo a rifinanziare nuove attività illecite in una sorta di circuito chiuso. Grazie a questi professionisti, invece, i proventi sono introdotti nel circuito legale, ottengono potere di acquisto e danno la possibilità ai criminali di accedere a sempre più estesi settori produttivi, condizionandoli al punto, come testimoniano i dossier dell'Agenzia informazioni e sicurezza interna, da falsare la reale percezione della portata economica di molti investimenti.

Il riciclaggio è talmente strategico che i grandi gruppi criminali avviano un'attività illegale solo se hanno la consapevolezza di poter ripulire i proventi che andranno a ottenere; è chiaro allora che il lavoro svolto dai colletti bianchi è il pi-



I colletti bianchi legati alle mafie gestiscono ogni anno in Italia un flusso di denaro che Bankitalia stima superiore al 10% del pil

di Giuseppe Pogliani @

Il cancro dell'economia

lastro su cui essi fanno affidamento. Ma ciò non basta; sono proprio questi professionisti ad avere reso, con le proprie competenze di prim'ordine, particolarmente rapido ed efficace l'adattamento della criminalità organizzata alle com-

Moises Naim, ex direttore della Banca mondiale, sostiene che la capacità di pressione della malavita rende inefficace il contrasto

plexità e alle dinamiche della contemporanea "network society", consentendogli di muovere un attacco concentrico alle istituzioni, permeandone il tessuto sociale in ogni strato.

A ragione Moises Naim, ex direttore della Banca mondiale, sostiene che, soprattutto in questi tempi di crisi, il potere finanziario detenuto dalla criminalità e la sua capacità di pressione sia tale non solo da indurre diversi soggetti ed enti a chiudere un occhio di fronte alle richieste di "collaborazione" da queste provenienti ma, addirittura, da rendere inefficaci buona parte delle norme di contrasto messe in atto. A fronte di ciò stupisce che ancora oggi, nel nostro paese, sussista una persistente refrattarietà ad affrontare in forma sistematica il fenomeno della conti-



@giuseppe.pogliani
unibocconi.it

Giuseppe Pogliani, lecturer presso il Dipartimento di accounting dell'Università Bocconi, insegna Forensic accounting, frauds and litigation al Corso di laurea specialistica in Amministrazione, finanza aziendale e controllo



a criminale

guità fra professionisti, uomini d'affari e criminali.

Un quadro esasperato e pessimista? No, semplicemente l'illustrazione di uno stato di fatto. Quale la soluzione allora? È noto che quando le istituzioni non sono in grado di proteggere i propri cittadini e risolvere le loro dispute gli individui si rivolgono a fonti di protezione alternative e il crimine organizzato si pone come il più efficace interlocutore. Di conseguenza la condizione essenziale per attuare efficaci politiche di prevenzione e contrasto del fenomeno criminoso nell'economia reale inizia dalla tutela dello stato di diritto e dal rispetto della legalità.

Se sono da encomiare iniziative quali quelle recentemente intraprese dagli ordini professionali per l'adozione della Carta etica, è ancor più auspicabile che ogni singolo operatore dia enfasi nelle proprie attività al rispetto delle regole e non faccia assurgere, come purtroppo a volte accade, al ruolo di fattore critico di successo la capacità di aggirare le medesime. ■

Ma la mafia dà lavoro?

Forse sì, ma il confronto tra le regioni infestate e quelle in cui il fenomeno è limitato mostra che non ci sono benefici economici

di Paolo Pinotti @

Durante il suo ultimo concerto, tenu-tosi a Roccella Jonica (RC) nell'agosto del 1998, Fabrizio De Andrè stupì il pubblico affermando che "se nelle regioni meridionali non ci fosse la criminalità organizzata, la disoccupazione sarebbe molto più alta, almeno il 10% in più". Come prevedibile, tali dichiarazioni innescarono una violenta polemica, che sfociò in un'interrogazione parlamentare. Con l'onestà intellettuale che gli era propria, il cantautore genovese sollevava il velo di ipocrisia che circonda il rapporto tra mafia ed economia: al riparo di ricorrenti richiami alla legalità, in molti si chiedono infatti se non sia vero che, dopotutto, la "mafia dà lavoro".

In un certo senso, è indubbio che sia così. Le attività criminali impiegano forza lavoro e distribuiscono benefici economici ad una varietà di soggetti, dal piccolo spacciatore fino al capobastone, dall'impresa infiltrata in un appalto truccato alla finanziaria che ricicla i proventi delle attività illecite. Tuttavia, per capire se De Andrè (e altri assieme a lui) abbiano ragione nel sostenere che la mafia crea lavoro, bisogna porsi un'altra domanda: tali benefici superano i costi derivanti, direttamente o indirettamente, dalla presenza delle organizzazioni criminali? Paradossalmente, gli allarmi in merito al peso delle organizzazioni criminali nell'economia pongono spesso l'accento sui profitti di queste ultime ("la mafia è la prima azienda italiana") anziché sui costi che ne derivano. Questi ultimi includono, per esempio, la distorsione della domanda pubblica a favore di imprese connesse con le organizzazioni criminali (a svantaggio di altre potenzialmente più efficienti) e la conseguente fuga della imprese "sane" verso le aree libere dalla presenza mafiosa.

L'analisi costi-benefici della criminalità or-



@paolo.pinotti
unibocconi.it

Assistant professor presso il Dipartimento
di analisi delle politiche e management pubblico

ganizzata richiede di confrontare la situazione attuale delle regioni ad alta presenza mafiosa con uno scenario alternativo ("controfattuale"). Idealmente, vorremmo quindi confrontare la "Sicilia attuale" con un'ipotetica "Sicilia mafia-free" oppure la "Milano attuale" con una "Milano 'ndrangheta-free". Tale confronto è tuttavia precluso, in entrambi i casi, dall'impossibilità di osservare lo scenario controfattuale.

Nondimeno, alcune situazioni approssimano questo esperimento ideale. Tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, Puglia e Basilicata conobbero una rapida espansione della criminalità organizzata come conseguenza, rispettivamente, dello spostamento del traffico internazionale di sigarette dal Tirreno all'Adriatico, e dell'afflusso dei fondi pubblici per la ricostruzione post-terremoto in Irpinia. A seguito di tali eventi, le due regioni si trasformarono nel giro di pochi anni da isole felici del Mezzogiorno a culle della quarta e quinta mafia del paese. Tale trasformazione coincise con un rallentamento dello sviluppo economico, particolarmente evidente in Puglia, che mostra la più alta crescita economica tra tutte le regioni italiane fino all'inizio degli anni '70, ma precipita nelle ultime posizioni nel decennio successivo. Confrontando l'evoluzione del pil pro-capite con quello di regioni quali Abruzzo e Molise, che partivano da condizioni iniziali simili, è possibile quantificare il fardello economico imposto dalle organizzazioni criminali in un 15-20% di pil pro-capite. Il costo sarebbe plausibilmente maggiore in regioni quali Sicilia, la Calabria e la Campania, che soffrono il radicamento mafioso sin dalla fine del XIX secolo. Questi risultati contraddicono dunque la convinzione che, al di là dei suoi costi umani e sociali, la mafia porti benefici economici. ■

Più soldi, meno rischi

I controlli ai quali sono sottoposte le attività economiche sono nettamente meno stringenti di quelli sulla criminalità

di Nicola Pecchiari @

Da diversi anni si parla del rischio di un aumento dell'infiltrazione delle organizzazioni criminali nell'economia legale, fenomeno giudicato ancora più evidente a seguito della crisi. Già nel 2009 i vertici dello United Nations office on drugs and crime annunciavano il rischio che la debolezza del sistema bancario, dovuta alla crisi di liquidità, avrebbe potuto aprire le porte alla penetrazione criminale, che fino al 2008 aveva trovato strade sempre più sbarrate per l'inspirarsi dei controlli e delle sanzioni anti-terrorismo post 11 settembre. Il sistema finanziario non è però il solo comparto a rischio di una penetrazione delle organizzazioni criminali; lo sono soprattutto le imprese, anch'esse colpite gravemente dalla crisi.

A ciò si aggiunga che il sistema delle imprese si caratterizza per un aspetto che rappresenta un punto di forza per le organizzazioni criminali: il fatto che i controlli, indagini, sanzioni e pene per le imprese sono di gran lunga inferiori, se non a volta trascurabili, in confronto a quelli che perseguono le attività criminali. Sotto il profilo costi-benefici, pertanto, il compimento di crimini economici costituirà sempre più un forte elemento di attrazione per la criminalità, sempreché esso consenta di ottenere profitti significativi in rapporto al minore rischio di essere catturati. Le prime osservazioni da parte di istituzioni nazionali e internazionali, quali l'Agenzia informazioni

e sicurezza interna e l'Europol (rapporto Socata 2013) denunciano in modo chiaro nuovi trend nel comportamento delle organizzazioni criminali, a seguito della crisi. Da un lato, il minore potere d'acquisto dei consumatori ha dirottato le strategie di contraffazione anche verso prodotti di largo consumo (alimentari, detersivi, cosmetici e prodotti farmaceutici). Dall'altro, la maggiore pressione competitiva verso il contenimento dei costi stimola una maggiore immigrazione di lavoratori e un incremento del lavoro nero in genere. Così come fenomeni di spending review e di contenimento del salario dei dipendenti pubblici possono facilitare un aumento dei fenomeni di corruzione.

Ma sono soprattutto le imprese legali a rischiare il contatto e l'infiltrazione della criminalità, a causa della carenza di liquidità e delle difficoltà reddituali e patrimoniali che le caratterizzano in questa fase. Il che apre a due grandi opportunità per le organizzazioni criminali, dotate di grande liquidità e di strumenti coercitivi importanti. In primo luogo, la possibilità di ampliare e diversificare i canali di sbocco delle proprie operazioni di riciclaggio, acquisendo facilmente nuove imprese e "frazionando" sempre più l'integrazione del denaro sporco nell'economia legale, rendendo così tali operazioni di riciclaggio più disperse e meno visibili. In secondo luogo, l'opportunità di ottenere posizioni di dominanza in alcuni mercati, acquisendo le imprese che consentano maggiori livelli di integrazione a monte o a valle rispetto alle imprese già sotto il loro controllo.

In generale la possibilità di acquisire il controllo di altre imprese mediante "facili acquisizioni" consente un maggiore controllo del territorio, un maggior potere di influenza sui cittadini (elettori) che lavorano in quelle imprese, una maggiore capacità di redistribuire ricchezza e prestigio sociale ai propri affiliati. A questo punto si deve riflettere: di fronte a questo rischio potenzialmente "pandemico", può l'economia legale resistere mediante gli attuali strumenti legislativi, di indagini e sanzionatori? O serve un "farmaco" diverso e più potente? ■



La corruzione

Le imprese che pagano tangenti lo fanno dopo avere soppesato costi e benefici e preferiscono l'uovo oggi rispetto alla gallina domani

di Addis G. Birhanu, Alfonso Gambardella e Giovanni Valentini @

Secundo una rilevazione di Bbc World service in 26 paesi, la corruzione è il tema più discusso a livello globale, nonché il secondo problema più grave dopo la povertà. E tuttavia abbiamo una conoscenza molto limitata degli antecedenti e delle conseguenze della corruzione. In particolare, sappiamo che la corruzione è un fenomeno pervasivo e che, di solito, le economie corrotte crescono a un ritmo più lento. Ma non è chiaro perché alcune imprese paghino tangenti mentre altre non lo fanno, né quali siano i micro-meccanismi alla base dell'impatto negativo della corruzione sulla crescita.

Alcuni dati a livello aziendale raccolti dalla Banca Mondiale, che noi abbiamo ana-



@nicola.pecchiari
unibocconi.it

Lecturer presso il Dipartimento di accounting della Bocconi e docente senior della SDA Bocconi



come scelta strategica

lizzato, raccontano una storia semplice. Il pagamento di tangenti è, almeno entro certi limiti, una scelta strategica, che l'impresa compie dopo averne soppesati costi e benefici. Le imprese corruttrici danno un peso maggiore ai vantaggi immediati, a discapito dei risultati di lungo termine: preferiscono l'uovo oggi alla gallina domani.

Più specificamente, la nostra analisi dimostra che anche in paesi in via di sviluppo, nei quali la corruzione è pervasiva, la tangente è almeno in parte una scelta e non un obbligo o una tassa addizionale. Con il pa-

gamento di una tangente le imprese si assicurano l'accesso alle risorse pubbliche, che a loro volta possono favorire la performance di breve periodo. Tuttavia si rileva anche che le tangenti riducono gli investimenti aziendali in capitale fisso o in altre attività, che avrebbero un effetto positivo sui risultati di lungo termine (un esempio sono gli investimenti in certificazioni di qualità). Per usare un'altra analogia, il fenomeno è simi-

le alla ricerca di lavoro tramite raccomandazioni: il candidato, nell'immediato, troverà più facilmente un impiego, ma investirà meno in formazione e in altre risorse che migliorerebbero le sue competenze e lo sviluppo di carriera di lungo periodo.

Ma perché le imprese che pagano tangenti investono meno? Dalla nostra analisi risulta che il motivo non è la possibile mancanza di liquidità, dal momento che le tangenti utilizzano il denaro che potrebbe essere altrimenti utilizzato per comprare macchinari o attrezzature. E non è neppure vero che le imprese corruttrici siano intrinsecamente meno efficienti e che, dunque, otterrebbero ritorni inferiori dall'investimento in capitale fisso. Inoltre i minori investimenti non sono dovuti alla paura di future estorsioni da parte di politici e amministratori (immaginiamo un'impresa che investa in una regione in cui i burocrati sono disonesti: dal momento che il capitale fisso è difficile da trasferire, essa può ritenere di essere condannata a pagare per sempre se non vuole chiudere, e può perciò decidere di investire meno, per poter scongelare più facilmente il capitale). Avendo empiricamente escluso tali ragioni, concludiamo che le imprese (ovvero i manager e gli imprenditori) che corrompono danno un peso maggiore ai risultati immediati, a discapito di quelli futuri. Le tangenti costituiscono così un dazio sulla crescita delle imprese e delle regioni.

Sebbene la nostra analisi utilizzi i dati di 13 paesi in via di sviluppo, alcune delle conclusioni possono essere estese anche all'Italia e suggeriscono che per combattere la corruzione non si debbano solo introdurre leggi più severe, ma anche cambiare la cultura manageriale. ■

@alfonso.gambardella
unibocconi.it

Alfonso Gambardella è il direttore della Scuola di dottorato dell'Università Bocconi

@addis.birhanu
unibocconi.it

Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi

@giovanni.valentini
unibocconi.it

Giovanni Valentini è associate professor presso il Dipartimento di management e tecnologia



I risultati preliminari di un'analisi sui procedimenti del Tribunale di Milano mostrano una rilevante presenza delle mafie, guidate dalla 'ndrangheta



E ora, tutti su al Nord

di Alberto Alessandri e Eleonora Montani @

È considerato un fatto notorio che l'infiltrazione mafiosa al Nord ha raggiunto livelli di elevata intensità, inquinando profondamente l'attività economica. A parte pregevoli eccezioni, si avverte tuttavia la mancanza di una solida base empirica idonea a suffragare e precisare queste affermazioni. Per cercare di portare un contributo in questa direzione è in corso una ricerca su *L'espansione della criminalità organizzata in nuovi ambiti territoriali e le sue infiltrazioni nel sistema sociale e nell'attività d'impresa*, avviata nell'ambito del Credi Bocconi e del Centro nazionale di prevenzione e difesa sociale, con la collaborazione del Tribunale di Milano e il supporto di Camera di commercio di Milano e As-simpredil-Ance.

Il segmento principale della ricerca sinora con-

dotto ha riguardato l'analisi dei procedimenti penali per associazione per delinquere di tipo mafioso (art. 416-bis c.p.) avviati dalla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano per i quali c'è stata attività nel decennio 2000-2010.

L'indagine sui fascicoli penali è conclusa; sta per concludersi anche la seconda fase, quella dedicata ai procedimenti di prevenzione (provvedimenti come la confisca o l'amministrazione giudiziale, impiegati indipendentemente dalla commissione di un precedente reato e dirette ad evitare la commissione di illeciti penali da parte di soggetti considerati socialmente pericolosi), con il progetto, da realizzare a breve termine, di un confronto tra procedimenti penali e procedimenti di prevenzione.

I passi successivi saranno quelli di una ricognizione, nello stesso arco temporale, della prevenzione amministrativa e del ruolo degli attori istituzionali, anche mediante interviste semistruzzurate.

La ricerca dovrebbe comprendere, oltre che un'elaborazione dei dati di contesto (flussi dei procedimenti presso le Procure italiane, confronto con le statistiche di delittuosità ecc.), anche una valutazione qualitativa di alcuni elementi, ad esempio di talune pronunce significative, e una ricognizione sulla percezione del fenomeno da parte del mondo degli affari. La riflessione su quanto emerso è inevitabilmente provvisoria: senza alcuna pretesa di completezza, seppur nei limiti della ricerca, emergono sin da ora alcuni dati di fondo.

La presenza mafiosa nel capoluogo lombardo e nella sua provincia appare rilevante: non si tratta solo di "presenza", ma di attiva e progressiva penetrazione della scena economica. Tra i diversi tipi di associazione ruolo preminente appare svolgere la 'ndrangheta (84%), molto limitata invece la presenza rilevata di Cosa Nostra, Sacra Corona Unita e Camorra. L'elaborazione dei dati, allo stato, fotografa un'organizzazione criminale mafiosa che opera ricorrendo agli strumenti tradizionali - minaccia, violenza su persone e cose - ma che agisce per ottenere la gestione o il controllo di attività economiche (inserendosi in esse attraverso la disponibilità di quote societarie o una gestione di fatto delle imprese interessate), di concessioni o appalti, specialmente nel settore dell'edilizia o del movimento terra, per finire al traffico di sostanze stupefacenti.

Quanto all'evoluzione dei procedimenti, la conclusione delle indagini preliminari ha segnato uno sbarramento significativo nei procedimenti esaminati: su 760 indagati, per una buona metà non è stata esercitata l'azione penale. Superati questi filtri, si è arrivati in una percentuale statisticamente significativa di casi - all'esito del dibattimento - a condanna. Condanna che caratterizza anche la maggioranza degli esiti dei riti alternativi. Solamente nel 5% dei procedimenti sono state chiamate a rispondere, assieme alle persone fisiche, anche le società, in base al d. lgs. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli enti (strumento utilizzabile in questo ambito dal 2009). La responsabilità degli enti si rivela, quindi, in questo campo uno strumento poco adatto o, comunque, poco utilizzato dalla magistratura. In conclusione, i primi esiti della ricerca mostrano come la presenza mafiosa costituisca una pericolosa minaccia per l'impresa settentrionale. ■

@alberto.alessandri
@unibocconi.it

Professore a contratto senior di diritto penale commerciale all'Università Bocconi

@eleonora.montani
@unibocconi.it

Professore a contratto, insegna criminologia



I movimenti insegnano una lezione all'impresa

Il caso Barilla è servito a far capire che chi ha potere di mobilitazione può influenzare profondamente i mercati

di Fabrizio Perretti @

Da un paio d'anni insegno un corso il cui titolo è Social movements and the competitive strategy of firms, il cui messaggio principale può essere così riassunto: i movimenti sociali non devono essere sottovalutati dalle imprese, sia per i rischi che questi possono causare (se non compresi o sfidati) sia per le opportunità che possono offrire.

Negli stessi giorni in cui aprivo le lezioni, si poneva all'attenzione italiana e mondiale un caso che si potrebbe definire esemplare su entrambi questi aspetti: il caso Barilla. Il 25 settembre, Guido Barilla, presidente del gruppo omonimo, durante un'intervista radiofonica alla domanda "Perché non fate uno spot con una famiglia gay?" ha risposto: "Non lo faremo [uno spot di questo tipo] perché il concetto di famiglia tradizionale rimane uno dei valori fondamentali dell'azienda. Se ai gay piace la nostra comunicazione continueranno a mangiare la nostra pasta, se invece non piace quello che diciamo faranno a meno di mangiarla e ne mangeranno un'altra".

La reazione degli esponenti, dei militanti e dei sostenitori del movimento omosessuale non si è fatta attendere e in poche ore è partita una campagna di boicottaggio su Facebook e sui social media che si è estesa a livello mondiale, soprattutto negli Stati Uniti, dove il movimento gay in questi ultimi anni ha riportato numerose vittorie sul

fronte matrimonio e adozione, ma anche dove Barilla ha importanti interessi economici.

La reazione è stata così intensa che il 26 settembre Barilla ha pubblicato sui suoi siti istituzionali e sulle sue pagine Facebook in Italia e negli Usa una dichiarazione di scuse, seguita da un video da parte dello stesso Guido Barilla. Mentre Barilla fronteggiava un vero e proprio incubo di comunicazione, molte aziende concorrenti (tra cui Bertolli, Buitoni, Misura, Garofalo, Ronzoni) lanciavano sui social media una serie di messaggi e spot di segno opposto, a favore delle famiglie di qualsiasi genere, dimostrandosi pronte ad accogliere, in presenza dei boicottaggi annunciati, i clienti in uscita da Barilla.

L'altra faccia della medaglia: chi si lega a determinate cause può realizzare strategie di differenziazione e ottenere notevoli spazi di attenzione

A distanza di alcuni mesi dalla tempesta mediatica, dopo una serie di incontri con alcuni esponenti del movimento omosessuale, sulla pagina istituzionale del gruppo Barilla campeggia l'annuncio del nuovo board sulle politiche di Diversity & Inclusion, in cui siede un noto attivista gay americano. Il caso Barilla rappresenta, come



@fabrizio.perretti
unibocconi.it

Professore associato di strategia aziendale, insegna, tra l'altro, Social movements and the competitive strategy of firms e Sociology for business studies

dicevo, un caso da manuale su alcuni passi falsi che le imprese possono compiere e su come le reazioni dei movimenti sociali, soprattutto attraverso i social media, possano essere intense e istantanee. I movimenti sociali si fondano, infatti, sulla loro capacità di mobilitazione e partecipazione ed esempi recenti quali Occupy Wall Street hanno dimostrato l'importanza di strumenti come Twitter e Facebook nel raggiungere tali obiettivi.

Il caso Barilla insegna, soprattutto alle imprese italiane che non sono mai state toccate da episodi simili o di questa intensità, che le aziende hanno un'identità, non solo di carattere economico ma anche sociale, ed è in questa arena sociale che sono spesso chiamate a prendere posizione. Le imprese non possono quindi dedicare le loro attenzioni solo all'ambiente economico e competitivo, ma devono analizzare anche l'ambiente sociale e capire come questo possa avere conseguenze sul primo. Di questo ambiente sociale, i movimenti sociali sono attori importanti, che non possono essere ignorati e che possono anche creare delle opportunità per quelle imprese che, legandosi alla causa di alcuni movimenti, riescono a sfruttare potenziali strategie di differenziazione e a ottenere spazi di attenzione rilevanti. Così come accade in ambito competitivo, le imprese devono saper riconoscere quali sono i movimenti principali e, tra questi, quali possono essere i potenziali avversari o i potenziali alleati, chi ignorare e chi evitare di sfidare. Una lezione che, se non ben compresa, le imprese sono destinate ad imparare a proprie spese. ■

LA DIVERSITY IN AZIENDA

Le aziende italiane non brillano per attenzione alla gestione delle diversità. Secondo i 750 rispondenti a una survey condotta dal Diversity Management Lab di SDA Bocconi (un campione rappresentativo dei dipendenti delle imprese), al di là dei proclami, in molti casi continuano a mancare ruoli e pratiche specifiche per il diversity management e, all'interno della popolazione organizzativa, persone meno giovani, stranieri, disabili e omosessuali risultano svantaggiati nei processi di assunzione e di promozione.

Secondo l'opinione dei lavoratori, tra gli uomini la probabilità di essere assunti è maggiore se si è giovani (6,06 in una scala da 1 a 7), mentre scende se si è stranieri (5,36), omosessuali (5,35), disabili (4,73) o anziani (3,53). Lo stesso vale per le donne, che, peraltro, raggiungono valori in genere più bassi degli uomini, a parità di caratteristiche.

Riguardo alla probabilità di avanzamenti di carriera, l'opinione dei rispondenti non cambia: uomini e donne anziani e disabili hanno meno chance. Nel caso delle donne, inoltre, anche la presenza di figli risulta svantaggiosa.



MANAGEMENT

Bocconi

Chi frena lo sviluppo del public real estate

La crisi attenua gli effetti dei mutamenti strutturali apportati dai cambiamenti normativi e di mentalità

di Remo Dalla Longa @

Valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico (Public real estate, Pre) e partnership pubblico-privato (Ppp) sono fondamentali per il rilancio dell'economia. Elementi strutturali hanno contribuito negli anni a trasformare Pre e Ppp, mentre elementi congiunturali, come la crisi, hanno influito negativamente sul loro sviluppo, frenando in particolare il Public real estate.

È strutturale la nascita, 10 anni fa, dei fondi-Sgr ad apporto immobiliare pubblico, al cui interno potevano essere inseriti non tanto singoli edifici, ma interi insediamenti immobiliari ad alto impatto urbano (come gli ospedali). I fondi-Sgr operano per la riconversione di funzioni e per la liquefazione di immobili in risorse finanziarie. Le nuove risorse erano riutilizzate dal pubblico per nuovi immobili, più rispondenti al cambiamento organizzativo. Anche il vantaggio competitivo delle città era potenziato attraverso un riadeguamento di funzioni, un maggior dinamismo e una trasformazione guidata.

È strutturale anche il progressivo sviluppo dei Ppp rivolto alle infrastrutture sociali con l'attivazione di canoni trentennali e l'introduzione del concetto di Long term infrastructure contract. Le infrastrutture sociali (es. ospedali) vedono crescere all'interno una gestione privata-pubblica di project che assorbirà, a fine ciclo, miliardi di euro.

Per entrambi gli interventi strutturali sono previste non poche risorse provenienti da crediti bancari gestiti da privati. In presenza

di un'alta regia, il beneficio per il pubblico e per lo sviluppo del paese è evidente. Tra gli elementi congiunturali che hanno influito negativamente, c'è la crisi del real estate che ha bloccato la domanda di immobili. È congiunturale anche la necessità di spostare il debito dal pubblico (non sopra al 3% annuo deficit/Pil) al privato. L'Unione europea con Eurostat favorisce questo passaggio.

Se non ci fosse stata l'attuale congiuntura la componente strutturale avrebbe portato a radicali cambiamenti della natura del patrimonio immobiliare pubblico urbano. Una parte consistente dei 700 miliardi di euro del patrimonio immobiliare pubblico, molto del quale interno al sistema urbano, avrebbe permesso un recupero di competitività internazionale delle maggiori città italiane e un recupero della rendita fondiaria a fini sociali (ed economici) e non speculativi. Su un altro fronte, però, la crisi non ha bloccato il Ppp, se non per via di una maggior difficoltà del reperimento del credito bancario e una minor convenienza pubblica a pagare l'aumentato costo del denaro.

Pre e Ppp sono però elementi chiave per svi-

IL CORSO

Negli ultimi due anni numerosi provvedimenti hanno modificato l'impianto degli appalti dei lavori pubblici. Il Codice degli Appalti introduce cambiamenti documentali e di responsabilità e nel rapporto e l'iter con il soggetto privato che, insieme alle nuove direttive comunitarie sugli appalti, saranno illustrate e approfondite nel corso della SDA Bocconi 'Gli appalti dei lavori pubblici post D.LGS 163/2006, DPR 207/2010 e nuove direttive comunitarie. Coerenza, legittimità, flessibilità, innovazione e regia', coordinato da Remo Dalla Longa, che si svolgerà dall'11 al 14 marzo. Il corso è diretto a responsabili di Ufficio Gare/Acquisti, di Ufficio Contratti, di servizi tecnici e a chi interviene negli appalti.

www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/gli-appalti-dei-lavori-pubblici-post-dlgs-1632006-dpr-2072010-nuove-direttive-comunitarie

luppare il nostro sistema economico. Il Pre vive la spinta della PA per riattivarlo, la difficoltà risiede in un mercato immobiliare inceppato. Il Ppp rimane in forte crescita anche se deve confrontarsi con la ristrettezza del credito. Sia Pre che Ppp hanno introdotto processi di montaggio di alta complessità, alti interessi racchiusi, convergenza di soggetti economici forti. Si è passati da un modo di operare per segmenti di tipo burocratico, incrementale, frammentato, a una gestione del processo tipicamente da azienda-impresa. Il finanziamento bancario ha inciso in forma diversa sul tempo, sul rischio, sulla sequenza, sul montaggio, sul mercato e sul nuovo modo di intendere efficienza-efficacia.

La tesi (vedi Dalla Longa R., De Laurentis G., et al., *Il Patrimonio immobiliare pubblico: Fondi-SGR, PPP, finanziamenti bancari, finanza immobiliare*, 2014, Bancaria Editrice) è che il futuro di interventi infrastrutturali, opere pubbliche di rilievo e interventi urbani complessi deve necessariamente passare attraverso una nuova conoscenza interdisciplinare (finanza e banche devono conoscere i decision maker e viceversa) perché il processo realizzativo dei grandi interventi diventerà sempre più complesso e interdisciplinare. Una semplificazione è prevista invece per i piccoli interventi. Siamo di fronte a un ridisegno delle professioni e degli specialismi e a un allargarsi del knowledge, del linguaggio e degli strumenti del management. Serve dunque un nuovo Public real estate management in cui tutte le variabili del sistema siano affrontate in forma nuova. ■

@remo.dallalonga
unibocconi.it

Remo Dalla Longa è SDA professor di Public management and policy. Alla SDA Bocconi è il coordinatore di Gepropi, il Percorso di gestione dei processi realizzativi di opere pubbliche e infrastrutture, che comprende sette corsi



Giù la penna dalla rappresentanza

Legiferare in materia, dopo che Confindustria e sindacati confederali hanno raggiunto un accordo, sarebbe inutile

di Maurizio Del Conte @

Ripristinare un sistema di contrattazione collettiva ordinato ed esigibile attraverso regole certe e verificabili sulla rappresentatività dei sindacati. Oggi è questo il nodo più intricato delle nostre relazioni industriali. Per risolvere il problema, da più parti si è invocato l'intervento del legislatore e anche nel Jobs act presentato dalla nuova segreteria del Pd si richiama la necessità di una legge in materia sindacale. Eppure, vista la generale confusione di idee in materia, persino Pietro Ichino, fra i più autorevoli sostenitori della soluzione legislativa, è consapevole dei rischi di affidare la questione al Parlamento, tanto da esprimere la preoccupazione che lo stesso disegno di legge da lui presentato possa uscire stravolto dal percorso parlamentare. Ma, allora, è proprio necessario l'intervento del legislatore? In realtà, definire una volta per tutte, attraverso lo strumento rigido della legge, le regole che governano gli equilibri di forza fra i sindacati, rischia di produrre ulteriori incertezze e conflitti nel già turbolento sistema di relazioni sindacali del nostro paese. Innanzitutto, perché la staticità della legge non consentirebbe quegli aggiustamenti "politici" che si rendono necessari in ragione dei continui mutamenti di scenario nella dinamica evolutiva delle relazioni industriali. Non è un caso che, nel 1970, l'avveduto legislatore dello Statuto dei lavora-

tori si fosse tenuto alla larga dall'indicare criteri precisi per selezionare le rappresentanze sindacali aziendali, stabilendo il parametro, aperto e rimodulabile nel tempo, della "maggiore rappresentatività". D'altra parte non si può non rilevare che imporre l'efficacia generalizzata dei contratti collettivi per legge non impedirebbe ai lavoratori dissenzienti, magari con l'appoggio non dichiarato del sindacato finito in minoranza, di contestarli attraverso l'esercizio del diritto di sciopero, che nel nostro ordinamento – a differenza di altri, come quello tedesco – resta nella disponibilità individuale dei lavoratori e non dei sindacati. E non c'è nulla di più destabilizzante di un contratto collettivo valido sulla carta ma disatteso nella sua applicazione concreta. Lo statuto fondativo del nostro sistema sindacale si incardina sul mutuo riconoscimento dei soggetti che ne fanno parte e sul consenso che, non per legge ma nella effettività delle relazioni intersindacali, essi sono in grado di raccogliere. Perciò un sistema di regole di cui siano fonte gli stessi protagonisti delle relazioni industriali offre maggiori garanzie di essere rispettato dai sindacati e, di riflesso, dai lavoratori. La via degli accordi intersindacali ha, già in passato, aiutato l'Italia ad affrontare momenti di crisi, superando con successo sfide difficili, come quella dell'ingresso nell'unione monetaria negli anni novanta. Il 10 gen-



@maurizio.delconte
unibocconi.it

Professore associato di diritto del lavoro, si occupa di diritto del lavoro e diritto sindacale e insegna anche un corso di temi di diritto dell'impresa

naio 2014, senza chiedere aiuto ad un legislatore che da molto tempo si occupa più di numeri che di idee, i sindacati confederali e la Confindustria hanno sottoscritto il testo unico sulla rappresentanza proprio con lo scopo di restituire l'unità contrattuale nel rispetto del pluralismo delle posizioni, secondo il principio democratico di maggioranza. Tutto ciò si potrà tradurre, in concreto, nella certezza dei diritti e delle regole stabilite nei contratti collettivi. La vera sfida, adesso, è quella di dare piena attuazione al testo unico del 10 gennaio, non quella di gravare l'agenda politica con un nuovo scontro ideologico attorno ad una improbabile legge sulla rappresentanza sindacale. ■



Le reti finiscono nella rete dei fondi

L'ondata di acquisizioni nel settore della distribuzione di energia seguita al pacchetto Ue del 2009 vede attive, nel ruolo di compratrici, anche parecchie società finanziarie

di Matteo Di Castelnuovo, Stefano Gatti e Caterina Miriello @

Negli ultimi anni, e specialmente dal 2009 dopo l'introduzione del terzo Pacchetto energia della Ue, si è assistito a un considerevole aumento del numero di M&A di infrastrutture di trasporto dell'energia in Europa. Questi cambiamenti nella proprietà delle reti, cominciati più di vent'anni fa sotto l'impulso delle privatizzazioni, sono tuttora in corso in diversi paesi europei e coinvolgono sia le infrastrutture dell'elettricità sia quelle del gas, localizzate sia onshore che offshore. Il fenomeno relativamente nuovo è che negli ultimi anni le reti controllate dalle utility sono divenute oggetto di acquisizioni anche da

parte di soggetti estranei al mondo dell'energia. A causa del ruolo sempre più rilevante detenuto dalle infrastrutture di rete all'interno dei mercati liberalizzati dell'energia, tali cambiamenti appaiono tutt'altro che irrilevanti. Una ricerca Iefe/Carefin sta studiando l'impatto economico, regolatorio e finanziario che tali cambiamenti nell'assetto proprietario delle reti possono avere sui mercati europei del gas e dell'elettricità. Lo studio parte da una mappatura delle principali acquisizioni di società di reti gas ed elettricità a partire dal 2008 e passa poi ad analizzarne le determinanti. Lo studio analizza circa 55 deal, localizzati perlopiù

nell'Europa occidentale. I risultati preliminari indicano che il fenomeno è tutt'altro che marginale: il valore medio delle transazioni è di circa 1,3 milioni di euro, e benché i soggetti acquirenti siano attori finanziari e società di rete in egual misura, un risultato interessante è che il prezzo pagato dagli acquirenti finanziari è in media decisamente maggiore. A parità di transazioni, infatti, il valore delle compravendite in cui sono coinvolti attori finanziari è tre volte superiore a quello delle compravendite in cui sono coinvolte altre società di rete. Le motivazioni di chi vende appaiono chiare: le utility tradizionali decidono di cede-

@matteo.dicastelnuovo
unibocconi.it

Direttore del Mager, Master in green management,
energy and corporate social responsibility

@caterina.miriello
unibocconi.it

Caterina Miriello è assegnista di ricerca
presso il Dipartimento di economia

@stefano.gatti
unibocconi.it

Professore associato al Dipartimento di finanza



re le reti perché hanno bisogno di ridurre il loro indebitamento, ma anche per adempiere alle disposizioni in materia di separazione proprietaria delle reti previste dal terzo Pacchetto, o semplicemente per prevenire un intervento diretto da parte delle Autorità Antitrust. Le motivazioni di chi acquista sono invece meno immediate, e soprattutto le implicazioni derivanti dalla natura del soggetto proprietario di una infrastruttura strategica sono più complesse da analizzare.

Le reti energetiche vengono comprate principalmente da due tipi di acquirenti: altre società di reti (tipicamente straniere) e attori finanziari, per lo più fondi infrastrutturali, fondi pensione e fondi sovrani. Un esempio di questo tipo è l'espansione nelle reti del gas europee di Macquarie, che tramite il fondo di investimenti Macquarie Infrastructure, ha acquistato i gasdotti di Rwe ed E.ON in Germania nel 2012.

Il settore è appetibile perché si tratta di monopoli naturali che, sebbene pesantemente regolati, garantiscono rendimenti solidi e duraturi e un profilo di rischio limitato

Nella loro qualità di monopoli naturali, le reti energetiche sono tipicamente soggette a regolamentazione nel loro modo di operare. L'onere per la società di rete di dover sottostare a una regolazione stringente è generalmente controbilanciata dalla mancanza di una concorrenza nei rispettivi segmenti di mercato. Di conseguenza, le società di rete sono in grado di offrire rendimenti solidi e duraturi su un profilo di rischio relativamente basso, e queste caratteristiche le rendono appetibili al mondo finanziario. Ciò che resta da chiarire è se questo cambiamento nella proprietà delle infrastrutture abbia implicazioni sulle future evoluzioni del mercato energetico.

Il problema si pone soprattutto nell'ottica degli investimenti di rete e di innovazione tecnologica (ad esempio smart grid) che secondo l'Unione europea si renderanno necessari nel prossimo futuro. La ricerca intende in tal senso verificare se tali nuovi attori del mercato abbiano o meno incentivo a investire nell'espansione della rete, qualora tale espansione si rendesse necessaria e stabilire se i futuri interventi regolatori dovranno tenere conto di questa evoluzione nella proprietà delle reti. ■

@simona.cuomo
sdabocconi.it

Simona Cuomo è coordinatrice del
Diversity management lab della SDA Bocconi

@adele.mapelli
sdabocconi.it

Docente di leadership alla SDA Bocconi
ed esperta in diversity management

Tre lustri di carriera

L'impresa italiana investe soltanto su poche persone e quasi sempre comprese tra i 30 e i 45 anni

di Simona Cuomo e Adele Mapelli @

Il tema dell'age diversity assume oggi rilevanza primaria all'interno del dibattito più ampio relativo al diversity management, vale a dire all'interno delle politiche aziendali volte a gestire e valorizzare le diversità dei lavoratori, ed è stato definito prioritario nelle agende dei direttori Hr di aziende europee.

Nel discorso manageriale è noto quindi che se un'azienda decide di impegnarsi nella gestione della diversità deve andare oltre il tema del genere e affrontare sinergicamente il tema dell'età. I risultati di molti studi evidenziano infatti che la discriminazione per ragioni di età sul luogo di lavoro è la forma di discriminazione che viene denunciata con maggiore frequenza.

Non solo. A rendere ancora più urgente il tema, oltre alla consapevolezza che è in atto un processo di invecchiamento della forza lavoro (come conseguenza diretta dell'invecchiamento della popolazione mondiale), è il nuovo e recente indirizzo normativo che ha sancito il prolungamento dell'età lavorativa. Il provvedimento Monti-Fornero impone alle imprese di riflettere sul proprio modello di sostenibilità che fino a ieri è riuscito a mantenere un equilibrio soddisfacente tra politiche di assunzioni e di pensionamento/pre-pensionamento. La sostenibilità nell'immediato futuro sarà determinata da un nuovo modello in grado di trovare un punto di equilibrio tra la capacità di motivare e ingaggiare la forza lavoro più senior e la capacità di mantenere attivo il mercato delle assunzioni e i pro-

cessi di sviluppo verso i target più giovani. Molte aziende hanno implementato progetti interessanti di cross fertilization per gestire il conflitto tra gen y e baby boomers, progetti di formazione dedicati all'ingaggio dei più senior, progetti di rivisitazioni delle postazioni ergonomiche nelle fabbriche, progetti di mentoring e reverse mentoring. Ma questi progetti, sicuramente importanti, non risolvono il problema nella sostanza.

Come evidenziato da un nostro recente studio (*Engagement e carriera: il peso dell'età*), il tema centrale riguarda il modello di gestione delle carriere, modello focalizzato su una porzione minoritaria della popolazione organizzativa. Esiste una coorte di età in cui le aziende investono sugli individui: in generale, solo se il lavoratore ha un'età compresa tra i 30 e i 45 anni le imprese mettono in atto politiche gestionali per ascoltare il talento, per farlo crescere e valorizzarlo. Chi lavora e ha meno di 30 o più di 45 anni sembra pagare un prezzo dal momento che lo sviluppo e la carriera nelle organizzazioni moderne sono fortemente influenzati dall'età anagrafica.

Questo modello gestionale iper veloce (si consuma in poco tempo) e selettivo (è per pochi) sembra essere la fonte principale dei conflitti e del sentimento di discriminazione che ne consegue. Un modello che non è attrattivo per i più giovani, perché il total work che comporta non è coerente alla loro motivazione particolarmente sensibile al bilanciamento tra lavoro e vita privata, e che crea stereotipi nei confronti dei più senior, mediamente visti come più lenti e perciò meno produttivi e performanti.

Ma la capacità di riuscire a valorizzare le diverse età diverrà una competenza necessaria per generare valore e mantenere il vantaggio competitivo. E la revisione dell'attuale modello di carriera è a nostro avviso uno step fondamentale. ■



Tutti i bisogni del Terzo settore

Un grande settore in crescita con davanti a sé però anche grandi sfide, questo è il Terzo settore in Italia. L'ultimo censimento Istat illustra che le istituzioni non profit attive in Italia sono cresciute del 28% tra il 2001 e il 2011, contano sul contributo lavorativo di 5,7 milioni di persone (di cui il 12% dipendenti in aumento del 39,4% rispetto al 2001) e in alcuni settori (quelli artistici e sportivi per esempio) sono superiori alle imprese private e istituzioni pubbliche. Ma tale crescita e consolidamento hanno anche portato delle grandi sfide, considerando anche il deficit di risorse disponi-

bili. In primo luogo, negli ultimi anni è sorta una crescente concorrenza, dato l'arrivo in Italia di molte Ong internazionali. In secondo luogo, la crisi ha valorizzato il Terzo settore, ma lo ha anche esposto a maggiore responsabilità in termini di efficacia e rendicontazione. Il donatore oggi, per esempio, è molto più consapevole e informato e dunque chiede maggiore trasparenza e ritorno nella gestione della causa sociale a cui l'impresa non profit è dedita. "Il Terzo settore oggi si muove maggiormente anche nell'ambito economico. E per stare al passo con i cambiamenti e con le nuove responsabilità, necessita

di maggiori competenze e professionalità," spiega **Giuliana Baldassarre**, SDA assistant professor di Public management & policy. "C'è bisogno di una gestione più efficiente, capace di razionalizzare le risorse, ed efficace e di una programmazione più strategica."

Tra le sfide più impellenti, quelle di riuscire a diversificare le politiche di finanziamento, di essere più autonomi nell'accesso ai finanziamenti, di essere capaci di rendicontare e progettare a lungo termine. In particolare, nell'ambito dei finanziamenti, c'è bisogno di trasformare le politiche di fundraising, in una logica progettuale anche in partnership con enti privati e pubblici e di trovare nuove fonti di finanziamenti, anche con un fare maggiormente imprenditoriale.

"Le imprese sociali in Italia sono molto preparate e consolidate in certe competenze ma ci sono lacune in termini di rendicontazione e trasparenza, causate anche dal fatto che in generale c'è poca cultura di ciò in Italia", spiega Baldassarre. "E poi si tende ad amministrare le risorse umane e non a gestirle. Manca una valutazione, valorizzazione e incentivazione del personale".

IL CORSO

L'impegno di SDA Bocconi a sostegno delle professionalità nel Terzo settore prosegue con la 14a edizione del percorso 'Manager delle Imprese Sociali e del Non Profit', che propone una formazione a tutto campo, in cui sono affrontati i diversi aspetti del management applicato alle imprese sociali. L'iniziativa, coordinata da Giuliana Baldassarre, è articolata in otto programmi di formazione brevi, focalizzati su tematiche specifiche. Ciascun programma esaurisce le tematiche di competenza e può essere frequentato anche separatamente, mentre l'adesione al percorso, cioè a tutti i programmi, può avvenire nell'arco di 2 anni. L'articolazione consente anche una forte personalizzazione. Il percorso si snoda attraverso singoli corsi che trattano come sviluppare un'attività imprenditoriale in ambito sociale, come gestire i fondi comunitari e le risorse umane, come rendere più efficace il controllo di gestione e come gestire il bilancio e la fiscalità. Si affrontano inoltre le migliori tecniche e strumenti di fundraising ed è presente un nuovo corso facoltativo sulla filantropia strategica. La formazione in aula è caratterizzata da una didattica attiva, con testimonianze, esercitazioni pratiche, case discussion e simulazioni per individuare soluzioni gestionali concrete ed efficaci.

■ **Quando** 12-14 marzo: 'Fare impresa sociale: progettualità e sostenibilità nel Non Profit'; 2-4 aprile: 'Fondi comunitari: strategie, gestione e rendicontazione'; 19-21 maggio: 'Risorse umane e aziende non profit: gestire, negoziare e motivare'; 11-13 giugno: 'Programmazione, controllo e rendicontazione sociale nelle aziende non profit'; 3-4 luglio e 11-12 settembre 'Fare filantropia ad alto impatto: strumenti e modelli per l'investimento sociale' (facoltativo per il completamento del percorso); 24-26 settembre 'Gli strumenti di fundraising delle aziende non profit'; 16-17 ottobre 'Fundraising. Follow up'; 6-7 novembre 'Gestione del bilancio e della fiscalità nelle aziende non profit'.

■ **Costo** Il costo dei singoli corsi varia da 800 a 1.800 euro. Per chi aderisce in via anticipata a tutti i programmi del percorso è prevista un'agevolazione del 20%.

■ **Info** <http://www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/percorso-manager-delle-imprese-sociali-del-non-profit>

LA TESTIMONIANZA

"Negli ultimi dieci anni il Terzo settore ha compiuto grandi passi per darsi maggiore visibilità, soprattutto dato che ha dovuto agire in un ambito nel quale la legislazione non è stata efficace", racconta **Daniela Agrimi**, medico, fondatrice ed ex-presidente dell'associazione Gruppo Aiuto Tiroide (www.gruppoaiutotiroide.org), che ha frequentato alcuni moduli del percorso 'Manager delle Imprese sociali e del non profit' di SDA Bocconi. "Oggi è fondamentale per il volontariato creare valore, coniugando la sussidiarietà con una solida consapevolezza della propria missione. Bisogna rendere sistematica e fruibile per tutti la comunicazione sulla propria missione. Ed è qui che figure più qualificate possono dare una struttura più robusta e radicata alle imprese e associazioni. Il volontariato non deve mai perdere la sua anima di sensibilizzazione ma deve imparare a compiere la sua missione con nuove competenze. Per enti più piccoli come la nostra è fondamentale poi confrontarsi con l'esperienza di enti più grandi e imparare, per esempio, a economizzare le risorse e a pianificare nel tempo".



Una settimana dedicata a governo e istituzioni

Nella settimana del 17 febbraio la Bocconi darà il via ad una nuova iniziativa, B4Gov (Bocconi for government week), per discutere delle best practice in tema di governo e istituzioni, valorizzando l'impegno dell'ateneo sul tema. Il programma della settimana prevede lezioni aperte su tutti i temi di government e due momenti convegnistici. Apre la settimana, nel pomeriggio di lunedì 17 la giornata Clapi 2014 (Corso di laurea in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle Istituzioni internazionali) che prevede un incontro con **Carlo Cottarelli**, Commissario per la spending review. L'evento è organizzato dalla Graduate school della Bocconi in collaborazione con il topic settore pubblico ed istituzioni internazionali della Bocconi Alumni Association.

Per info: www.unibocconi.it/eventi

Giovedì 20 invece si svolgerà, nell'aula magna di via Roentgen, il workshop annuale dell'Osservatorio



sul cambiamento delle Pa (Ocap) di SDA Bocconi sul tema 'La Pa che vogliamo'. Modernizzare la Pa è una priorità per rilanciare lo sviluppo del paese e durante il convegno dell'Osservatorio si parlerà di sfide e policy. Dopo l'introduzione di **Giovanni Valotti**, prorettore dell'Università Bocconi e direttore Ocap, si svolgerà una tavola rotonda con la partecipazione, tra gli altri, di **Graziano Delrio** (foto in mezzo), ministro per gli Affari regionali e le autonomie locali, **Gaetano Quagliariello** (foto in alto), ministro per le Riforme costituzionali, **Raffaele Bonanni**, segretario generale Cisl, **Angelo Cardani**, presidente Agcom, **Livia Pomodoro**, presiden-

te Tribunale di Milano, e **Giuseppe Sala**, commissario Expo2015. La mattinata sarà conclusa da **Gianpiero D'Alia** (foto in basso), ministro per la Pa e la semplificazione. Nel pomeriggio sessioni di lavoro parallele con la presentazione di ricerche Ocap.

ocap@sdbocconi.it

www.sdbocconi.it

SETTE ANNI DI RISTRUTTURAZIONI AZIENDALI IN ITALIA

Partendo da un'analisi riferita al periodo 2007-13, nel convegno 'Le ristrutturazioni aziendali', organizzato dal Cresv Bocconi (Centro ricerche su sostenibilità e valore), in collaborazione con Ernst & Young e Risanamento, si parlerà delle motivazioni strategiche, economiche e organizzative alla base delle ristrutturazioni e degli orientamenti futuri in tema. La ricerca sarà illustrata da **Maurizio Dallocchio**, Cresv e Dipartimento di finanza della Bocconi, e poi discussa da **Claudio Battistella**, IntesaSanpaolo, **Maurizio Piglione**, Ernst & Young, **Andrea Giovanelli**, Unicredit, **Lucia Savarese**, Monte dei Paschi di Siena, **Luigi Arturo Bianchi** e **Francesco Perrini**, Università Bocconi.

27 febbraio, ore 9,30, Università Bocconi

Per informazioni: cresv@unibocconi.it

LE VITE INCROCIATE DA LUIGI GUATRI



Idealmente il seguito dei precedenti tre libri *Li ho visti così*, nel suo nuovo volume *Vite vissute* (Egea 2014, 160 pagg. 18 Euro)

Luigi Guatri (nella foto), vice presidente della Bocconi, prosegue nel ripercorrere la sua lunga carriera professionale e accademica attraverso le memorie dei personaggi che ha conosciuto e frequentato, da Carlo Acutis ad Aldo Amaduzzi, da Rino Invernizzi a Victor Uckmar. Il libro viene presentato da Guatri con la partecipazione di Gualtiero Brugger, Pellegrino Capaldo e Cesare De Carlo e con letture di Ivana Monti. 4 marzo, ore 17, Aula Pereo, via Sarfatti 25

www.egeaonline.it/vitevissute.htm

I trasporti e i suoi protagonisti

Oltre a un momento di celebrazione e di consegna dei diplomi dell'edizione 2013 del programma, l'inaugurazione dell'edizione 2014 del Memit (il Master in economia e management dei trasporti, della logistica e delle infrastrutture della Bocconi) sarà anche occasione di una riflessione sulle vie di uscita dalla crisi per il settore dei trasporti italiani.

Insieme alla cerimonia si svol-

IN CALENDARIO

*** 20 e 27 febbraio e 5 marzo**

Il fisco oggi

Ciclo di incontri sul tema 'Il fisco oggi' organizzati dal Master in diritto tributario dell'impresa della Bocconi. Il 20 febbraio si discute di frodi in materia Iva, il 27 di tributi doganali e le accise nel quadro dei prelievi europei e il 5 marzo della tassazione della casa in Italia, dall'Ici alla nuova Iuc. Partecipazione libera previa iscrizione presso mdt@unibocconi.it

ore 17,30, aula E, via Sarfatti 25

*** 27 febbraio e 26 marzo**

Energia per le organizzazioni

Al via un ciclo di workshop sul tema 'Ri-Energizzare le organizzazioni' organizzato dall'area Organizzazione & personale di SDA Bocconi con il contributo di Aidp (l'Associazione Italiana per la direzione del personale). Il 27 febbraio si discute del ruolo dei HR leader e la ricerca di nuovi posizionamenti competitivi attraverso lo sviluppo del capitale umano. Il 26 marzo si parlerà della centralità delle emozioni nella leadership. La partecipazione agli incontri è gratuita previa iscrizione online: www.sdbocconi.it

ore 18, aula X-perience Lab, via Bocconi 8

*** 27 febbraio**

Digitalizzazione e tributi

Workshop per discutere delle problematiche tributarie relative alla digitalizzazione dell'economia, internet tax compresa. L'incontro 'La cd. destination-based tax e la digital economy' è organizzato dall'Osservatorio fiscale e contabile di SDA Bocconi (ofc@sdbocconi.it).

ore 17, aula 01, via Bocconi 8



BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Lorena Bordin** (laureata nel 1998 in Economia e legislazione per l'impresa) presiede il Comitato consultivo degli investitori del primo fondo di private equity gestito da Sgta della società Ismea.

■ **Michele Collini** (laureato in Economia aziendale nel 2004) assume l'incarico di chief executive di Sosushi Company. Collini ha lavorato in PKF Italia SpA.

■ **Edgardo Di Meo** (laureato in Economia per l'arte, la cultura e la comunicazione nel 2004) è il nuovo marketing manager di Spin Master Italy. Vi lavora dal 2011.



■ **Ester Furlan** (laureata in Economia aziendale nel 1998) è stata nominata vicepresidente di Fiera Vicenza. Furlan è manager in Boston Consulting Group.

■ **Stefano Giubertoni** (laureato in Economia aziendale nel 1992) è stato nominato direttore commerciale e marketing di Paglieri sell system. Proviene da Domori, società del gruppo Illy.



■ **Dino Pace** (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1991) il nuovo ceo di Perfume Holding. Pace ha lavorato in Binda, Swatch Group e Diesel.

■ **Fabio Porreca** (laureato in Economia aziendale nel 1995), imprenditore che opera nella gestione dei centri commerciali, è il nuovo presidente della Camera di commercio di Foggia.

■ **Cristina Scocchia** (laureata in Economia aziendale nel 1999) è da gennaio il nuovo amministratore delegato di L'Oreal Italia. Scocchia arriva da Procter & Gamble.

■ **Italo Valenti** (laureato in Economia aziendale nel 1990) è il nuovo chief financial officer di Ferretti Group. Valenti ha lavorato in ABB, Beretta e Ferrari.

Andrea Lissoni alla Tate Modern di Londra



Andrea Lissoni, docente presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico dell'Università Bocconi, dove insegna dal 2006 "Metodo, critica e ricerca nelle discipline artistiche" all'interno del Corso di laurea in Economia e management per arte, cultura e comunicazione, e curatore presso Pirelli Hangar Bicocca, assume l'incarico di Film and International

Art Curator della Tate Modern di Londra.

"È un ruolo di grande prestigio, la Tate Modern si trova in una fase di espansione e, in particolare, si sta interrogando su cosa debba intendersi per museo del futuro. In quest'ottica ha allestito un nuovo staff di esperti, tra i quali anche il sottoscritto grazie soprattutto alla mia esperienza in Hangar Bicocca", dice Lissoni. Il nuovo incarico sarà ope-

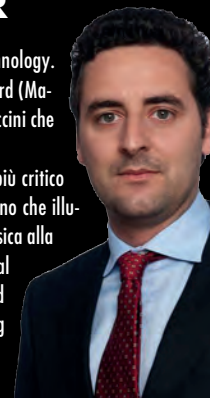
rativo da marzo e consentirà a Lissoni di portare a compimento il suo impegno in Hangar Bicocca fino al 2015, anche se la sua base operativa diventerà presto Londra. "Dovrò riorganizzare il mio tempo, che prevede anche i periodi a Milano per le lezioni e gli esami in Bocconi", spiega ancora Lissoni, "perché quella presso l'ateneo di via Sarfatti è un'attività alla quale tengo in modo particolare".

LIVIO FA USCIRE I VACCINI DAL FREEZER

✱ *Forbes* ha indicato **Livio Valenti** tra i 30 giovani più influenti nel settore Healthcare e technology. Aretino, classe '85, studi in Bocconi (Double degree in International management) e Harvard (Master in public policy), Livio è co-fondatore di Vaxess Technologies, startup che commercializza vaccini che possano essere conservati senza refrigerazione.

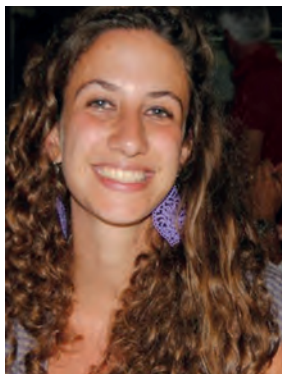
Nel 2011, in Cambogia come economista per le Nazioni Unite, Livio inizia a valutare in modo più critico i programmi di cooperazione e sviluppo e, navigando online, si imbatte in uno scienziato italiano che illustra le potenzialità della seta per applicazioni tecnologiche: è **Fiorenzo Omenetto**, professore di fisica alla Tufts University. Vaxess nasce dalla sua invenzione per la termica stabilizzazione dei vaccini e dal corso "Commercializing science" tra i banchi di scuola della Harvard Business School (HBS). Ad oggi ha ricevuto 150.000 dollari in seed funding, 3.750.000 dollari in Series A equity financing e 1.000.000 in debito dallo stato del Massachusetts. Il prossimo passo? Sostituire la plastica con materiali bio-compatibili.

Laura Fumagalli



CHI HA STOFFA NON LA BUTTI VIA. L'IDEA DI ANNA PER UNA MODA PIU' ETICA

Cinque amici, poi diventati nove, hanno lanciato un'idea trasformatasi in cooperativa sociale. E' nato così Progetto Quid, al cui vertice c'è **Anna Fiscale**, 25enne veronese laureata in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali in Bocconi, con esperienze in India e ad Haiti in progetti umanitari. "Produciamo



capi di abbigliamento utilizzando stoffe di grandi aziende altrimenti destinate al macero", spiega Anna, "che poi rivendiamo. Le ricamatrici sono donne con percorsi difficili che vengono retribuite adeguatamente". C'è un team che disegna i modelli, che sono quindi esclusivi e a tiratura limitata, e ci sono le sarte. Poi c'è anche la vendita. "Attualmente, grazie

all'interessamento della Fondazione San Zeno, vendiamo i nostri capi in un temporary shop nel centro di Verona, aperto sino a fine marzo. Per il futuro il sogno è di coinvolgere altre grandi aziende e di diventare una sorta di braccio etico delle case di moda, creando modelli appositi da inserire nella loro collezione ma identificati con il nostro marchio".

L'ARCHITETTO SI FA MANAGER



Che cosa fa di un architetto un buon architetto? La capacità di farsi sempre più imprenditore e manager. Lo sostengono **Beatrice Manzoni**, **Lorenzo Caporarello** e **Francesco Andrea Saviozzi**, nel volume *L'architetto*, (Egea

2014, 192 pagg., 24 euro). Gli studi di architettura sono imprese di servizi professionali creativi e quindi non sfuggono a considerazioni e implicazioni di tipo manageriale, per quanto a lungo trascurate. Pur nascendo negli anni Novanta nei paesi anglosassoni, il management dell'architettura è in Italia ancora un tema nuovo e inesplorato. È però il modo in cui uno studio di architettura è gestito che contribuisce a determinare il successo.

IL NETWORK CHE LAVORA OFFLINE



Il marketing di rete rappresenta una realtà interessante e un concetto complesso e multiforme. Contando, infatti, su relazioni di fiducia esistenti e consolidate, nelle quali i fattori emozionali e personali sono rilevanti, il networker le

trasforma in un vero e proprio valore economico. "Tuttavia", afferma **Carolina Guerin** in *Social networks offline* (Egea 2014, 184 pagg., 25 euro), "senza la promozione diretta e il coordinamento di un ente centrale che assicuri chiari incentivi all'unità e alla coesione, l'impresa a rete non ottiene le desiderate performance". Il libro analizza il tema della crescita aziendale nelle imprese organizzate secondo il modello del marketing di rete e presenta alcuni case study di successo.



Chi vincerà con l'Italian factor

Quale può essere il ruolo dell'Italia nello scenario di cambiamento radicale che giorno dopo giorno si dipana sotto i nostri occhi? Dopo vent'anni in cui il nostro paese è rimasto ai margini della social innovation che sta cambiando il mondo, come possiamo da italiani affrontare questo cambiamento d'epoca? Queste sono le due domande che il sociologo **Francesco Morace** e l'esperta in formazione manageriale **Barbara Santoro** si pongono nel loro libro *Italian factor. Moltiplicare il valore di un Paese* (Egea 2014, 160 pagg., 17,50 euro). La soluzione, dicono, va trovata nell'Italian factor.

Se l'X factor degli show televisivi rappresenta il talento, per il destino dell'Italia la X non è un'incognita ma il condensato delle sue potenzialità.

"Per noi" affermano gli autori, "la X si trasforma in una I, dando ori-

gine all'Italian factor (If), la formula rappresentata da un mix di intelligenza, creatività, gusto, capacità tecniche e artigiane, difficili da moltiplicare e diffondere, ma da non confondere con il made in Italy. Un quid da allenare per essere migliori".



E svelare il mistero diventa quindi il cuore del libro, la cui lettura rende chiari ed espliciti quegli elementi che da secoli limitano e plasmano il carattere stesso degli italiani, per rileggerli come leve attraverso cui trasformare l'Italian way (il modo tutto italiano di fare le cose e

quindi anche di produrre) in quell'Italian factor capace di trasformare una vocazione psicologica e un'attitudine culturale in fattore di moltiplicazione per il valore delle nostre attività.

Oggi esiste la possibilità concreta che l'Italia e gli italiani giochino un ruolo rilevante in uno scenario globale di cambiamen-

to e l'Italian factor dimostra la propria forza dispiegandosi nella concretezza di una dimensione aziendale fatta di successi. Molti i casi di eccellenza presentati nel libro: da Brunello Cucinelli a Eataly, da Ferragamo a Moleskine e Yoox.

"Eppure" affermano gli autori, "per raggiungere l'obiettivo del cambiamento è necessario affrontare tappe conoscitive in una dimensione psico-socio-antropologica che rendono chiari gli elementi che limitano e plasmano i caratteri degli italiani per cambiarli con un intervento sui comportamenti collettivi, investendo con intelligenza e radicalità nel sistema educativo".

L'ottimismo che l'individuazione dell'Italian factor ispira ha radici storiche e poggia su una dimensione psicologica che si gioca intorno alla peculiarità delle italiane virtù e alla dimensione socio-culturale. Seguendo questa ispirazione il libro si conclude con una visione economico-politica dedicata alla possibile attivazione dell'Italian factor.

COMUNICARE LA PARTECIPAZIONE



La comunicazione pubblica oggi è in crisi e chiede un nuovo paradigma, che immagini Stato e società in una condizione di rapporto non più verticale e "a una via", ma orizzontale e interattivo. Che veda, in altre parole, il passaggio dalla propaganda alla partecipazione. **Stefano Rolando**, in *Comuni-*

cazione, poteri e cittadini. Tra propaganda e partecipazione (Egea 2014, 192 pagg., 18 euro), ripercorre le ragioni di questa crisi e si pone alla ricerca di una via d'uscita che sappia soddisfare la domanda di un sistema pubblico più relazionale e di servizio. "Il percorso", afferma l'autore, "deve comunque fare i conti con la debolezza del cambiamento

oggettivo delle pubbliche amministrazioni". Le riflessioni svolte evidenziano come la comunicazione pubblica, per accompagnare la relazione tra istituzioni e società non possa contare solo su norme, decreti e trovate tecnologiche, ma abbia bisogno di una formazione diffusa e qualificata che riparta da un ripensamento del valore della democrazia.





Che cosa ci insegna la frenesia del Vietnam



Lavorare in un paese in via di sviluppo richiede, come è noto, molta flessibilità, pazienza e spirito di adattamento. Se poi ci si trova in un paese asiatico, con tradizioni culturali completamente diverse dalle nostre, e in un sistema economico che, per alcune decadi, è stato permeato da una rigida impostazione socialista, si potrebbe pensare alla necessità di un “reset” completo delle nostre giornaliere abitudini professionali e personali. Mi sorprende a notare che, pensando alla oramai decennale esperienza professionale in Vietnam, il discreto successo riscosso (mi dico: non sarei ancora qui, altrimenti!) è probabilmente dovuto alla mia capacità di riprodurre i comportamenti usuali della vita professionale in Europa e, soprattutto in Italia, accentuandone i toni. Brevemente, ecco dunque qui di seguito le mie “lessons learned”!

Rapporti professionali. Unire capacità di stabilire relazioni personali a qualità professionali è buona regola ovunque: in Vietnam può essere cruciale per avere successo nell’attività lavorativa. Attenzione: non è necessario diventare alcolisti (solo un Alpino delle Alpi Giulie ha capacità di assorbire alcol quanto i businessmen o i politici vietnamiti) o ingurgitare grandi quantità di cibo, ma un buon grado di flessibilità quanto a bevande, vivande e attività sociali è auspicabile.

Attitudine al lavoro. Chi, per la prima volta, entra nel centro di Hanoi o di Ho Chi Minh City (l’antica Saigon) ha immediatamente l’impressione di una città frenetica, laboriosa, sempre in movimento e alla ricerca di qualcosa. In effetti, queste definizioni mi sembra rispecchino le caratteristiche dei vietnamiti: le ristrettezze economiche delle numerose guerre e dell’economia socialista hanno probabilmente dato loro l’attitudine a cercare la soddi-

sfazione dei propri bisogni di base con qualsiasi mezzo. Il veloce sviluppo economico degli ultimi 15 anni ha incrementato esponenzialmente la fibrillazione esistente in precedenza. Riuscire a tenere il passo con questo dinamismo non è semplice: confesso che l’attitudine (lombarda?) al lavoro mi ha aiutato moltissimo a gestire la frenesia locale. Energia, velocità e forza possono essere elementi decisivi per riuscire a fare breccia nei nostri interlocutori vietnamiti. Bisogna ricordarsi che, se l’età media delle alte gerarchie politiche è ancora piuttosto elevata (ma mai superiore ai 65 anni!), nella gran parte dei casi si interagisce con trentenni (il 65% della popolazione): dinamismo ed entusiasmo (oltre a forza) sono, pertanto, ingredienti fondamentali. È bene poi ricordarsi che la vita di molti vietnamiti è ancora molto faticosa: lamentarsi continuamente, come ho visto fare da molti occidentali, per questioni di scarsa importanza (soprattutto legate a insoddisfazioni personali o di carriera) non contribuisce ad attrarre la simpatia e la stima dei locali che, a volte, ci vedono un po’ come dei bambini viziati.

Regole, leggi e contratti. Alcuni sostengono che l’analisi del traffico cittadino fornisce utili indicazioni sull’attitudine dei popoli a seguire le regole. Fare affidamento, nella propria vita professionale in Vietnam, alle regole, leggi e contratti potrebbe avere le medesime conseguenze di un viaggio in motocicletta nel centro di Hanoi affrontato con attitudine tedesca al rispetto delle regole: un disastro. In ogni momento, ci si può aspettare qualcuno in contromano, che passi con il semaforo rosso o che si immetta in corsia da un portone senza guardare. Buoni autisti locali (e quindi, nel lavoro, partner professionali legati da rapporti personali) possono essere fattore di successo. ■

Claudio Dordi,

professore associato di diritto internazionale alla Bocconi, dal 2008 è team leader del progetto Mutrap (Multilateral trade and investment assistance project), finanziato dall’Unione europea e attuato in cooperazione con il Ministro dell’Industria e del commercio del Vietnam. Dal 2005 al 2006 ha diretto un progetto della cooperazione italiana con l’obiettivo di aiutare l’ingresso del Vietnam nella Organizzazione mondiale del commercio (Wto)



L'MBA DI SDA BOCCONI VOLA IN ALTO NEL FINANCIAL TIMES GLOBAL MBA RANKING.

LA SCUOLA GUADAGNA **8** POSIZIONI
TRA LE TOP B-SCHOOL NEL MONDO.

Continua l'ascesa internazionale di SDA Bocconi School of Management in un anno ricco di prestigiosi riconoscimenti e risultati d'eccezione. Solo per citarne alcuni, nel 2013 SDA Bocconi è salita di 3 posizioni nel Financial Times European B-Schools Ranking, di 7 nel Financial Times Executive MBA Ranking e nel Financial Times Executive Education Ranking, di 8 nel Financial Times Custom Education Ranking e di ben 23 posizioni nel Ranking dell'Economist relativo ai migliori MBA nel mondo. Questo ulteriore traguardo oggi ci incoraggia a continuare con passione e impegno nella nostra missione di rafforzare la vita di persone, aziende e istituzioni attraverso la conoscenza e l'immaginazione, e ci dà lo slancio per puntare sempre più in alto.



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

MARTEDÌ 4 MARZO, ORE 17.00

UNIVERSITÀ BOCCONI, VIA SARFATTI 25 - MILANO



Presentazione del libro

Vite vissute di Luigi Guatri

Interverranno

Gualtiero Brugger
Pellegrino Capaldo
Cesare De Carlo

Lecture a cura di **Ivana Monti**

Per iscrizioni: www.egeaonline.it/vitevissute.htm



Segui Egea su



 **Egea**

www.egeaonline.it