

*Dalla selezione
della dirigenza pubblica
alla semplificazione
della burocrazia,
fino alla managerialità:
come si rende conveniente
il cambiamento della p.a.*

*Giovanni Valotti,
prorettore della Bocconi
per i rapporti istituzionali*

Pubblica amministrazione
L'ORA DELLA
REVISIONE

« Chi sa ben scegliere
il personale dell'azienda
è a metà dell'opera »

« Come devono cambiare
le banche se vogliono evitare
una guerra di prezzo »

« Perché le imprese
tengono nel cassetto
centinaia di brevetti »

Presented by



FT FUTURE OF ITALY SUMMIT

Charting the Way Ahead

18 November 2013 | Rome Cavalieri

The FT Future of Italy Summit: Charting the Way Ahead will bring together top level industry leaders and global corporate investors to discuss the direction the new administration – the youngest government in history – is taking to navigate its way out of an extended downturn. This strategic one-day conference will examine the political and economic outlook, its amplified role within the region and on the global stage, and the opportunities facing international business interests in Italy.

Key themes to be addressed include:

- How will the current administration reignite economic growth, maintain political stability and enhance industry competitiveness?
- Which policy changes and measures will boost economic recovery and improve Italy's position within the investment community?
- Which sectors offer the highest opportunities for international corporations and investors?
- Is Italy going in the right direction?

www.ft-live.com/italy



@FTLiveTweets #FTItaly

Lead supporting partner



Supporting university



Università Commerciale
Luigi Bocconi



ROME

ers, policy-makers and
ment in Italy's history -
explore the country's
e risks, challenges and

encourage long-term

within the global

SPEAKERS



Enrico Letta

Prime Minister
Italy



John Thornhill

Deputy Editor
Financial Times

LAUREE MAGISTRALI



Dieci corsi di Laurea Magistrale di respiro internazionale da scegliere dopo la Laurea Triennale, di cui sette anche in lingua inglese: una faculty d'eccellenza impegnata in una continua attività di ricerca, didattica avanzata e opportunità internazionali quali i Double Degree. Perché scrivere "Bocconi" sul proprio curriculum è uno dei modi migliori per presentarsi al mondo del lavoro.

Bocconi. Empowering talent.

**RICHIEDI
IL WELCOME KIT**
contact.unibocconi.it/bienni
call center 02.5836.3434
Call by Skype:unibocconi_1

Bocconi
Graduate School

SOMMARIO



IN COPERTINA: Giovanni Valotti, prorettore dell'Università Bocconi per i rapporti istituzionali

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 10 - anno VIII - Ottobre 2013

Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgtpprint.it)

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpprint.it)

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

Registrazione al tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

www.viasarfatti25.it



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

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

SERVIZI **COVER STORY**

Come ricomporre il puzzle della p.a. italiana

di Giovanni Valotti

Una tela di Penelope

di Ileana Steccolini

Sei pilastri per reggere

di Marta Barbieri

Per essere trasparenti non basta comunicare

di Greta Nasi e Maria Cucciniello

Il buono delle misure

di Davide Galli

Le competenze ci sono. Manca l'innovazione

intervista a Giuseppe Tomarchio di Andrea Celauro

8

14

RECRUITING

Saper ben scegliere

di Gabriella Bagnato

15

DIRITTI

In nome del legislatore o di una corte

di Edmondo Mostacci

16

IMPRESA

I numeri fanno capire l'idea di ritorno sociale

di Clodia Vurro

17

VOLONTARIATO

Fund raising, partnership e sangue

di Giorgio Fiorentini e Francesca Calò

18

FINANZA PERSONALE

Come cambierà la mia banca

di Anna Omarini

19

INNOVAZIONE

A chi serve il brevetto

nel cassetto

di Alfonso Gambardella

22

Vittorio Colao, amministratore delegato di Vodafone Group e Alumnus Bocconi dell'anno 2004, il 22 ottobre terrà la prolusione della cerimonia d'inaugurazione dell'anno accademico 2013-14 della Bocconi



RUBRICHE

4 BOCCONI@ALUMNI a cura di Andrea Celauro

6 BOCCONI KNOWLEDGE a cura di Fabio Todesco

20 IN-FORMAZIONE a cura di Tomaso Eridani

21 PERSONE a cura di Davide Ripamonti

22 EVENTI a cura di Tomaso Eridani

23 LIBRI a cura di Susanna Della Vedova

24 OUTGOING a cura di Alessandro Casuccio



CARI ALUMNI



Spesso mi chiedono di delineare il ritratto tipo dell'alumnus Bocconi, di trateggiarne i valori e le caratteristiche. Alcuni interlocutori poi mi incalzano chiedendomi di fare il nome del testimonial ideale.

Devo essere sincero, a quest'ultima sollecitazione non ho mai risposto più per timore di fare il torto a tanti colleghi bocconiani (i cui nomi sono più o meno noti al grande pubblico) che quotidianamente si impegnano nel loro ambito professionale applicando i principi del merito e della solidarietà, dimostrando tutta la loro indipendenza intellettuale, confrontandosi e integrandosi con culture diverse. Eppure oggi, dopo un anno di esperienza come rettore in cui ho sperimentato maggiormente l'importanza di una comunicazione efficace e diretta, ho capito che un buon esempio può valere più di tante parole.

Anche per questa ragione è maturata la scelta dello speaker per l'inaugurazione di questo anno accademico (dove spero di incontrarvi numerosi): un collega e Alumnus Bocconi dell'anno 2004, un manager globale che negli anni della sua carriera è sempre rimasto vicino alla sua università. Vittorio Colao, ceo di Vodafone group, bene incarna i valori e le competenze che ogni giorno cerchiamo di trasferire ai nostri studenti. Anche per questo sono sicuro che il suo intervento sarà di stimolo e di interesse per tutti noi. Ci vediamo il 22 ottobre.

Andrea Sironi, rettore

Alumnus dell'anno: il 25 ottobre la cerimonia

Si terrà durante la Leaders' conference, nella serata del 25 ottobre, la celebrazione dell'Alumnus dell'Anno 2013: a ricevere la nomina sarà **Joerg Asmussen**, membro tedesco del Comitato esecutivo della Banca centrale europea, che si è diplomato all'Mba di SDA Bocconi nel 1992. Il riconoscimento premia un alumnus che si sia distinto per adesione ai valori bocconiani di professionalità, intraprendenza, integrità, responsabilità e apertura al pluralismo.



Un appuntamento da leader

Settantanove class leader, 52 a capo dei chapter esteri, 26 delle aree italiane e 17 dei topic group: l'organigramma che guida la presenza della BAA nel mondo ammonta a 174 persone. Un gruppo che è chiamato a raccolta, il 25 e 26 ottobre, per la Leaders' conference, l'annuale incontro tra il direttivo dell'associazione e i propri ambasciatori in Italia e nel mondo. Un evento che ha il fine di rendere partecipi i leader degli ultimi sviluppi dell'associazione e dell'università, ma anche di trovare insieme nuove strade per potenziare la community bocconiana.

È soprattutto chi è lontano a sentire l'importanza di un con-

tatto diretto con l'alma mater. **Giacomo Passoni**, direttore della filiale polacca di In Job e chapter leader di Varsavia, ha partecipato a diverse edizioni della leaders' conference: "Fare gruppo serve a non sentirsi un braccio separato dell'associazione, ma parte integrante della comunità", spiega. Così è anche l'occasione, da un lato, "di cogliere appieno tutto ciò che la BAA può offrire e di confrontarsi con altri alunni che occupano posizioni di middle e top management, sentendo da loro come affronterebbero un determinato progetto"; dall'altro, "per chi, come noi, guida i gruppi di rappresentanza della BAA all'estero, è la possibilità di

scambiarsi consigli sulla gestione di aree simili". Un aspetto sottolineato anche da **Omar Misuraca**, trader di Ubs Ag e chapter leader di Zurigo: "Da questo punto di vista, la conference è l'occasione di creare sinergie di zona per la realizzazione di eventi, soprattutto per i chapter più piccoli". E, più in generale, "è fondamentale per amalgamare e rinforzare la linea comune dell'associazione".

Nelle parole dei leader, dunque, l'appuntamento è più che una semplice riunione, più di un ritorno a casa per fare il punto della situazione. "È confrontarsi con le esperienze degli altri in Italia e nel mondo", chiosa Misuraca.

fundraising news

Laura De Matté: sostenere non significa fare beneficenza



"Sostenere, non fare beneficenza". Laura De Matté Premoli sottolinea la differenza tra i due concetti raccontando del perché ha deciso di dare un sostegno economico alla Bocconi, università che è stata "fondamentale per la mia formazione" e dalla quale è uscita esattamente 50 anni fa. "Ho voluto celebrare questo traguardo con un gesto tangibile, una donazione in favore degli studenti di domani. Si tratta di sostenere chi sta cercando di impegnarsi per un risultato, per costruirsi un futuro con le proprie forze". Il gesto di De Matté Premoli ha avuto come obiettivo il fondo borse di studio Alumnus senior creato dall'Università in occasione della celebrazione 2013 del tradizionale evento dedicato agli alunni storici dell'ateneo. Il fondo consente a studenti meritevoli del triennio di ottenere l'esonero parziale dalle tasse universitarie (dalla seconda e dalla terza rata). "Una donazione a favore di questo fondo rappresenta l'opportunità di stimolare uno spirito di solidarietà tra i nostri giovani laureati che, auspico, vorranno a loro volta sostenere nuovi studenti, anno dopo anno". Peraltra, la vicinanza di Laura De Matté Premoli all'università di via Sarfatti, negli anni, si è già concretizzata con una presenza costante nell'associazione alunni, della quale è Area leader per la provincia di Lodi, attività che affianca ad altre come la presidenza dell'Archivio-Centro Studi Ada Negri di Lodi, costituito con i documenti consegnati da Gianguido Scalfi, già rettore della Bocconi e nipote della poetessa, o la vicepresidenza del Libro parlato Lions Romolo Monti di Milano al servizio dei disabili della vista. Tutte attività "all'insegna del binomio cultura e solidarietà, un binomio che oggi dovremmo considerare imprescindibile".



Trionfa la marineria svizzera

Numerosi gli alumni che, dal 27 al 29 settembre, si sono dati appuntamento a Santa Margherita Ligure per la Rolex Mba's Conference & Regatta, l'evento organizzato dal Sailing Club della SDA Bocconi e dallo Yacht Club Italiano con la partnership di Rolex, che ha visto darsi battaglia 350 studenti Mba provenienti da 23 business school internazionali. Nonostante le difficili condizioni meteo, le regate si sono svolte regolarmente sino all'ultimo match race che ha decretato vincitore della divisione riservata agli studenti Mba, l'equipaggio dell'École Polytechnique Fédérale de Lausanne. Quarta la squadra di SDA Bocconi. Ma anche gli alumni si sono dati battaglia: la divisione B è stata vinta dalla barca Zhair con equipaggio misto, seguita da Enigma e da Namastè, entrambe con equipaggio SDA Bocconi.



dal network

Quanto si muove la nuova Russia

"La Russia ha fatto passi da gigante negli ultimi venti anni. E per quanto molto attaccata alle proprie tradizioni, è un paese attratto dall'estero in generale e dall'Italia in particolare. Tutto ciò che suona italiano è ben visto agli occhi dei russi". **Angelo Sartoni**, leader del capitolo moscovita della BAA, non fa mistero del suo apprezzamento per la nazione che è diventata la sua seconda casa (e dove ha una società di consulenza giuridica e contabile per le imprese italiane che operano nel mercato russo). "L'economia è dinamica, il paese ha cambiato volto, le idee e gli stereotipi che a volte ci portiamo dietro dall'Italia vanno rivisti. Una di queste è che la società russa non abbia ancora una classe media. Nelle grandi città, come Mosca e San Pietroburgo, non è più così".

Sartoni è a Mosca da nove anni e da quattro è chapter leader. Sta puntando su un coinvolgimento sempre maggiore della componente russa degli alumni Bocconi. "Oggi rappresentano circa il 40% del totale degli alumni presenti nell'area, che sono circa una cinquantina. Si tratta di persone che, frequentato un Mba o un master alla SDA Bocconi, sono tornati a lavorare nel loro paese". Secondo Sartoni sono altrettanto se non più receptive degli italiani alla comune appartenenza Bocconi: "A volte", racconta, "partecipano alle nostre attività anche quando non lavorano più a Mosca e vi si trovano solo di passaggio". Oltre al networking Sartoni punta sugli incontri con docenti Bocconi a Mosca. "Con Francesco Saviozzi, coordinatore del Master in imprenditorialità e strategia aziendale che ogni anno accompagna gli studenti del Misa in study tour a Mosca, organizziamo incontri con le aziende locali". areamosca@alumnibocconi.it

Vittorio Grilli: una dolce carriera a Roma

My Sweet Career, il seminario fulcro dell'attività del Career Advice della BAA, sbarca a Roma il 19 ottobre. La giornata, dedicata a chi ha da 5 a 20 anni di esperienza lavorativa, sarà guidata da **Anna Simioni**, Head of corporate learning della divisione risorse umane di Unicredit Group e membro del direttivo BAA per l'area Career, e prevede la testimonianza di **Vittorio Grilli**, Alumnus dell'anno 2005. L'appuntamento è aperto ad alumni Bocconi soci BAA (105 euro) e non soci (180 euro) e anche agli studenti Mba e Master post experience SDA Bocconi che abbiano maturato almeno 5 anni di lavoro. careers@alumnibocconi.it

Quella sottile linea indefinita tra reale e virtuale

È sempre più labile il confine tra il mondo reale e quello generato dal computer, con tante implicazioni di business. Ne parlerà il 29 ottobre a Segrate (ore 18,45, Client Center Ibm), il direttore marketing di Ibm Italia **Cristina Farioli**, nel corso di una disruptive evening organizzata dal Topic marketing BAA. Ad aprire l'incontro l'a.d. dell'azienda, **Nicola Ciniero**, e il consigliere delegato Bocconi, **Bruno Pavesi**. marketing@alumnibocconi.it



Fare impresa di padre in figlio

La governance e il ricambio generazionale sono argomenti caldi nelle imprese familiari. Il Topic governance BAA affronta il tema il 29 ottobre presso la Sala Falck di Assolombarda (ore 17, Via Chiaravalle 8, Milano, in collaborazione con Assolombarda e Credito Valtellinese). Con, tra gli altri, **Rodolfo De Benedetti** (nella foto), presidente del Gruppo Cir, la parlamentare **Catia Polidori**, **Franco Moriganti** (Nedcommunity FM) e lo scrittore **Piero Trupia**. governance@alumnibocconi.it



L'Europa a cena con Sylvie Goulard

Cena dibattito con **Sylvie Goulard**, il 16 ottobre a Bruxelles. La Goulard, parlamentare europea e portavoce Alde alla Commissione per gli affari economici e monetari, ha appena pubblicato *Europe: Amour ou chambre à part*, oltre a numerose pubblicazioni, fra cui *La democrazia in Europa* insieme a Mario Monti. L'evento si terrà in francese e italiano. <https://sylviegoulard.eventbrite.com/>

Che aria tira a Palermo

L'Area di Palermo della BAA è stata ufficializzata in luglio ed è guidata da **Dario Marino** con **Giambattista Dagnino** e **Luciano Lavecchia**. "Vorremmo organizzare speech su temi caldi per l'area palermitana", spiega Marino. Altri obiettivi, "sinergie con le associazioni di categoria e un forum sul rilancio economico del territorio". areapalermo@alumnibocconi.it





Gas sempre uguale a se stesso

Il processo di riforma della distribuzione del gas in Italia, che vede la riorganizzazione del territorio in 177 Ambiti territoriali minimi (Atem), bacini ottimali di utenza nei quali l'attività di distribuzione sia assegnata tramite gara, rischia di non produrre quello scenario competitivo e concorrenziale che si prefigge. Lo evidenzia uno studio messo a punto da **Angelo-antonio Russo** del Cresv Bocconi in collaborazione con As sogas. La ricerca è stata realizzata su un campione di 224 operatori che a livello nazionale oggi operano in 6.470 comuni italiani serviti da gas naturale e ne emerge che il mercato fortemente concentrato di oggi resterebbe sostanzialmente tale.

Analizzando le caratteristiche dimensionali degli operatori che potrebbero partecipare alle gare, si evidenzia come quelli di grandi dimensioni (più di 50 milioni di euro di fatturato), quando presenti, abbiano il 90% delle probabilità di aggiudicarsi la gara, mentre gli operatori di medie dimensioni (tra 10 e 50 mln di euro) abbiano una probabilità di successo di circa il 20%. Sostanzialmente esclusi, invece, i piccoli e i micro ope-

ratori (tra 2 e 10 mln e meno di 2 mln di euro).

Lo scenario attuale vede il 50% dei Punti di riconsegna sul territorio nazionale (Pdr, ossia "gli utenti attivamente collegati al servizio", in sostanza i contatori domestici o aziendali) nelle mani di due grandi gruppi industriali, mentre il 95% degli operatori analizzati detiene una quota di mercato inferiore all'1% dei Pdr su scala nazionale.

Riguardo il futuro, se è vero che la frammentazione del mercato nei territori interessati dagli Atem potrebbe a prima vista ga-

rantire un potenziale competitivo per le future gare (il numero medio di operatori oggi presenti nel perimetro dei futuri Atem è pari a 10), dalle simulazioni in base ai requisiti richiesti e alla capacità industriale (ad esempio, gli investimenti medi ragionevolmente necessari per avere successo nelle gare), emerge che, degli operatori presenti negli Atem, quelli che hanno potenzialmente le caratteristiche per aggiudicarsi le gare vanno da 1 a 1,3 per ciascun Atem.

Andrea Celauro

Come gestire l'incertezza quando investo

La valutazione degli investimenti nel capitale di un'impresa, per fusioni o per progetti industriali è un complesso esercizio di decision-making, che necessita di competenze derivanti da diverse discipline. Le imprese si affidano all'opinione di consulenti e il processo decisionale può durare parecchi mesi, con un notevole sforzo in termini di tempo e di risorse. Le best practice suggeriscono ai decisori di basare le loro scelte su un business plan (spesso detto modello finanziario). Il modello unisce tutti gli aspetti rilevanti del progetto d'investimento e ne deriva i criteri di valutazione alla base della scelta. In molte situazioni gli investitori capiscono che c'è incertezza riguardo molti aspetti della transazione e vogliono identificare le principali fonti d'incertezza. Le best practice prevedono allora che i decisori assegnino una distribuzione di probabilità alle ipotesi caratterizzate da incertezza e ne ottengano il profilo di rischio dell'investimento. Nel loro Invariant Probabilistic Sensitivity Analysis (di prossima pubblicazione su *Management Science*), **Emanuele Borgonovo** (Dipartimento di scienze delle decisioni, nella foto) e **Manel Baucells** (RAND Corporation e Universitat Pompeu Fabra) propongono nuovi metodi di sensibilità per l'analisi dei business plan e la valutazione degli investimenti.

C'è bisogno di n

In Italia i dipendenti over 45 ricevono valutazioni inferiori e fanno meno scatti di carriera di quelli più giovani. Le valutazioni, dopo i 45 anni, diminuiscono, mentre chi ottiene scatti non automatici ha mediamente 6-7 anni meno di chi non fa carriera. Politiche aziendali di questo genere rischiano di alienare una porzione crescente dei collaboratori e di compromettere i risultati aziendali, ammonisce lo studio *Engagement e carriera: il peso dell'età* dell'Osservatorio Diversity Management Lab della SDA Bocconi.

"I trend demografici e l'evoluzione delle politiche sociali conducono a un inesorabile aumento della quota di over 45 nella popolazione aziendale", evidenzia **Adele Mapelli**, "ma se le politiche aziendali non discriminassero i lavoratori anziani, l'invecchiamento della popolazione aziendale non sarebbe un problema, dal momento che le più recenti teorie e ricerche evidenziano che il declino cognitivo non può essere dimostrato prima dei 60 anni e non ha connotati significativi prima dei 74". "In particolare", afferma **Chiara Paolino**, "una rilevazione dell'Osservatorio su un cam-





uovi modelli di carriera per i meno giovani

pione di 1.000 lavoratori dimostra che gli indicatori predittivi della performance (comportamenti orientati al cambiamento, identificazione ed engagement) non segnalano differenze signi-

ficate al variare dell'età, mentre crollano, dopo i 45 anni, la soddisfazione per le prassi aziendali legate all'età e la percezione del clima aziendale". Una seconda, più ampia rileva-

All'opera va in scena lo scontro tra l'innovazione e la tradizione

Per le imprese legate alla tradizione la via per l'innovazione può essere stretta e disagevole, ma anche quelle più condizionate dal passato possono sviluppare una strategia innovativa di successo. Lo teorizzano e lo dimostrano empiricamente **Paola Dubini, Giulia Cancellieri e Ilaria Morganti** (ASK Bocconi) in *Innovating within Tradition: The Case of Italian Opera*, il paper vincitore del Best Paper Award nella categoria Management ad AIMAC 2013 (Bogotà, Colombia, 26-29 giugno 2013).

In quanto organizzazioni la cui missione è conservare e preservare una forma d'arte tradizionale, i teatri d'opera sono imprese costituzionalmente legate alla tradizione. Nel loro settore l'innovazione radicale è praticamente inesistente (la più popolare opera del XX secolo è solo al 73° posto tra le più rappresentate), ma l'innovazione incrementale è possibile e prende la forma della reinterpretazione del passato, ovvero la produzione di titoli non convenzionali, ma provenienti dal repertorio tradizionale.

Poiché la flessibilità finanziaria e l'autonomia artistica sono due esigenze fondamentali dei teatri d'opera, le studiose dell'ASK definiscono la performance dei teatri come l'abilità di attrarre risorse da un'ampia gamma di stakeholders. Dubini, Cancellieri e Morganti costruiscono un modello che mette in relazione portafoglio artistico e performance e testano le loro ipotesi sui dati di 30 teatri d'opera italiani tra il 2006 e il 2010. Confermando le attese, concludono che i titoli non convenzionali contribuiscono alla diversificazione delle fonti di reddito, fintantoché sono tratti dal repertorio tradizionale.



A partire dall'alto:
Giulia Cancellieri,
Paola Dubini,
Ilaria Morganti

zione dell'Osservatorio (su 58.000 dipendenti di tre grandi imprese) mostra che i lavoratori più anziani sono penalizzati in termini di valutazione della performance individuale. "A titolo esemplificativo", spiega Renata Trinca, "in una delle tre imprese un funzionario intorno ai 30 anni riceve mediamente una valutazione del 14% superiore rispetto a un ultracinquantenne". Anche gli scatti di carriera non automatici mostrano lo stesso scenario. Gli impiegati che hanno avuto uno scatto di carriera non automatico negli ultimi cinque anni hanno in media 36,1 anni, quelli rimasti al palo ne hanno 44,5.

Per evitare i problemi che una realtà di questo genere è destinata a comportare in futuro, "le imprese dovranno rivedere il modello di carriera", afferma Simona Cuomo. "Oggi la carriera è vista come un treno ad alta velocità, che porta a destinazione in tempi brevi solo chi lo prende al momento giusto, in futuro i percorsi di carriera dovranno essere più personalizzati".

NOMINI & PREMI

» MARCO

VENTORUZZO (Dipartimento di studi giuridici) sarà uno dei general editor dell'imminente *Journal of Financial Regulation*, una



rivista della Oxford University Press, che inizierà le pubblicazioni nel 2014. "Il *Journal of Financial Regulation* tratterà di regolamentazione dei mercati finanziari con un taglio rigorosamente scientifico", afferma Ventoruzzo, "e con una prospettiva internazionale, comparata e interdisciplinare. I mercati emergenti saranno oggetto di particolare attenzione. Il board comprende studiosi di diversi sistemi legali e continentali", tra cui Georg Ringe (University of Copenhagen), Thierry Boneau (Université Panthéon-Assas, Paris II), Daniel Awrey (Oxford University), Christopher Brummer (Georgetown Law School), Douglas Arner (University of Hong Kong), Henry Gao (Singapore Management University), Zhongfei Zhou (Shanghai University of Finance and Economics).

» AOM CONFERENCE

Durante l'annuale conferenza di Academy of Management (AOM) svoltasi dal 9 al 13 agosto a Orlando, Florida, sono venuti una serie di riconoscimenti a studiosi Bocconi che si occupano di pubblica amministrazione e sanità. A **Stefano Tasselli**, ricercatore Cergas e Ph.D. candidate Cambridge University, e **Elio Borgonovi**, presidente Cergas, è andato il Best Paper Award dell'Academy of Management Conference 2013 - Health Care Management Division, per *Social Networks and Knowledge Transfer in Health Care*, ritenuto il miglior paper su centinaia di submission. È la prima volta che il premio è stato vinto da un PhD candidate e da scholar non americani. A **Emanuele Vendramini**, professore associato dell'Università Cattolica di Piacenza e docente senior SDA Bocconi, il prestigioso riconoscimento del Best Program Chair delle 24 divisioni, con la motivazione di "In recognition of truly outstanding leadership and service to the Academy Of Management". Vendramini ricopre la carica presso la Public and Non Profit Division. Il riconoscimento è stato raramente dato ad un program chair non americano. Il William H. Newman Award della Public and Non Profit division per il miglior paper di autore unico tratto da tesi di dottorato è stato attribuito a **Paolo Esposito**, Università del Sannio e Università del Piemonte Orientale che da settembre collabora con il Cergas sul tema della analisi e lotta alla corruzione nel sistema sanitario.

Crescita e rischio nella valutazione dei mercati

a contabilità a costi storici ci gestisce l'incertezza deferendo il riconoscimento degli utili finché l'incertezza degli stessi non è stata risolta. Questa pratica contabile influenza sia gli utili che i valori contabili e risulta in una crescita dei profitti che è ritenuta a rischio. Nella terminologia dell'asset pricing, i profitti non sono riconosciuti finché l'azienda non ha asset a basso beta, tipicamente liquidità o altri attivi quasi liquidi che sono contabilizzati al "realizzarsi". Non è chiaro, tuttavia, se questa pratica sia allineata al modo in cui il rischio è valutato e prezzato

sul mercato.

Nel recente *Returns to Buying Earnings and Book Value: Accounting for Growth and Risk*, di prossima pubblicazione su *Review of Accounting Studies* e vincitore del Roger F. Murray Prize (The Q Group), **Francesco Reggiani**, (Dipartimento di accounting, nella foto) e

Stephen Penman (Columbia Business School), fanno luce sul tema analizzando l'effetto book-to-price: per un dato rapporto utili-prezzo (E/P, o earnings-to-price), un

più elevato rapporto tra valore contabile e prezzo (book-to-price, o B/P) indica una più elevata crescita attesa, che è valutata come a rischio.

I risultati ottenuti dagli autori mostrano che, dal momento che la contabilità deferisce il riconoscimento dei profitti in condizioni di incertezza, e che molti profitti sono deferiti ad un lontano futuro in cui la loro realizzazione è particolarmente rischiosa, sono proprio questi ultimi—e non quelli a breve termine—ad indicare il rischio che l'azienda assume su di sé.





Come ricomporre il puzzle della p

Da almeno trent'anni si attuano riforme all'avanguardia, alle quali si sono ispirati anche gli un gap crescente di qualità e livello di efficienza rispetto alle pubbliche amministrazioni dei

di Giovanni Valotti @

La riforma della pubblica amministrazione è nell'agenda di governo dei paesi industrializzati dagli anni Ottanta. Trent'anni di storia nei quali l'Italia si è segnalata tra le nazioni più attive e innovative, distinguendosi per numero e rilievo di provvedimenti approvati, che hanno riguardato praticamente tutti gli ambiti di intervento del settore pubblico, dai ministeri agli enti locali, dalla sanità alla scuola, alle imprese di pubblici servizi.

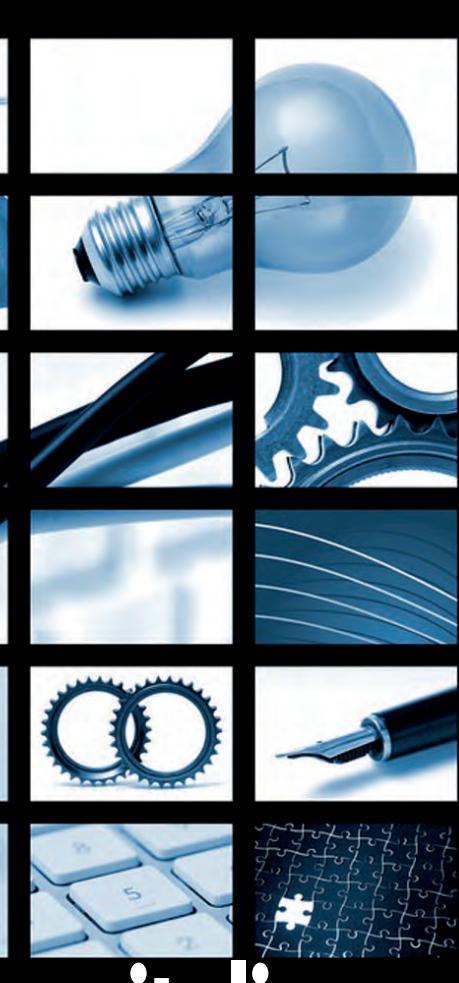
Temi chiave quali il rapporto tra politica e management, le liberalizzazioni, la semplificazione, il contrasto alla corruzione, la meritocrazia, sono stati a più riprese oggetto di importanti provvedimenti normativi, ai quali spesso altri

paesi si sono ispirati, come riconoscono studi e analisi internazionali. Eppure, dagli stessi studi, emerge un gap crescente tra la qualità e il livello di efficienza del settore pubblico italiano e quelli dei paesi più avanzati. Sarebbe ingiusto dire che la p.a. non è cambiata o è cambiata

@giovanni.valotti
unibocconi.it

Giovanni Valotti è professore ordinario di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche presso il Dipartimento di analisi istituzionale e management pubblico della Bocconi, nonché prorettore per i rapporti istituzionali dell'Università





.a. italiana

*altri paesi, eppure si evidenzia
paesi occidentali più avanzati*

LA FORMAZIONE

La formazione dedicata al settore pubblico è attiva su più fronti in Bocconi. Su quello universitario è presente il corso di laurea specialistica in economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali (Clapi), diretto da **Federico Lega** (foto). L'obiettivo è fornire preparazione avanzata sul management pubblico, l'analisi delle politiche e i relativi ambiti di applicazione. Sul fronte della formazione specializzata e post experience sono invece presenti diversi programmi erogati da SDA Bocconi. Il primo è l'Executive master in management delle amministrazioni pubbliche (Emmap) realizzato in partnership con la Scuola superiore della pubblica amministrazione. In italiano, della durata di 14 mesi a tempo parziale (la prossima edizione parte in dicembre, iscrizioni aperte fino al 31 ottobre), il corso è diretto da **Alex Turini**. C'è poi il Master in public management (Mpm), programma internazionale full time (12 mesi) in inglese diretto da **Monica Otto** e rivolto a coloro che desiderano sviluppare una carriera nella pubblica amministrazione o all'interno di enti non governativi, organizzazioni no profit o istituzioni internazionali. Inoltre, l'Emmer, l'Executive master in management dell'Ente regione coordinato da **Marta Barbieri**, erogato nell'ambito della formazione su misura della SDA Bocconi e destinato ai ruoli dirigenziali nelle regioni. Per concludere, una serie di corsi di formazione settoriale.

**www.unibocconi.it/clapi, www.sdabocconi.it/emmap, www.sdabocconi.it/mpm,
www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/settoriale/pubblica-amministrazione**

solo sulla carta. Vi sono esperienze di successo ed esempi positivi e, nell'insieme, la qualità media è aumentata. Ma non a sufficienza e in modo troppo disomogeneo, tale da evidenziare enormi differenze tra livelli di governo, aree territoriali e singole amministrazioni.

È necessario un cambio di passo. Ma è possibile? O resteremo prigionieri di dibattiti sempre più sofisticati, grandi annunci e provvedimenti incapaci di produrre un cambiamento reale? Almeno tre sono le condizioni affinché il settore pubblico possa trasformarsi in modo radicale.

Innanzitutto è necessario rendere conveniente il cambiamento. Le grandi riforme in Italia hanno privilegiato un approccio impositivo e vincolante, scontrandosi con resistenze forti e consolidate, oltre che con l'arte nazionale dell'aggiornamento di norme e limiti finanziari. Debole, per contro, è stato il ragionamento sugli incentivi al cambiamento. E questi dovrebbero essere messi in campo, per le istituzioni, contrapponendo alla logica dei tagli orizzontali quella del premio agli enti virtuosi, per la politica, responsabilizzando gli amministratori sul buon uso delle risorse pubbliche, per i civil servant, valorizzando davvero i meriti e, per i cittadini, riconoscendo i comportamenti virtuosi nell'utilizzo dei servizi pubblici. Di grande aiuto, su questo piano, potrebbe essere una riforma profonda della disciplina della responsabilità di chi amministra e gestisce la cosa pubblica, pre-

miando chi è capace di produrre valore e penalizzando chi spreca o distoglie risorse dal perseguitamento reale dell'interesse pubblico.

Semplificazione normativa, revisione della disciplina dei controlli e investimenti in formazione per diffondere la cultura manageriale

In effetti, un secondo aspetto fondamentale riguarda la qualificazione della ruling class. Gli studi sulla composizione delle élite nel nostro paese ci restituiscono un'immagine impietosa. Difficile pensare di cambiare le organizzazioni in assenza di una leadership, politica e tecnica, forte e illuminata, capace di disegnare un futuro e di darne concreta attuazione. Ma questo richiede un ripensamento radicale delle logiche di selezione della classe politica, dei criteri e delle modalità di accesso alla dirigenza pubblica, delle procedure relative alle nomine negli enti pubblici e all'attribuzione degli incarichi di maggiore responsabilità e prestigio, delle cause e delle modalità di rimozione dalle posizioni di rilievo a fronte di risultati insoddisfacenti.

Infine, serve più management nelle p.a. I ritardi del nostro paese sono in larga misura riconducibili a gap di attuazione. Alle eccellenze specialistiche e professionali che spesso caratterizzano diversi ambiti dell'intervento pubblico non corrisponde un equivalente sviluppo delle competenze

manageriali. Modelli organizzativi e sistemi di gestione obsoleti, combinati con una debole specializzazione di chi dirige le amministrazioni sulla gestione delle risorse, consentono il permanere di una concezione eccessivamente garantista e formale che, ponendosi in evidente contrasto con obiettivi di efficienza, non produce per contro risultati distintivi in chiave di integrità, trasparenza ed equità.

I cambiamenti necessari rimandano a percorsi di sviluppo interni agli enti, anche se di grande aiuto per la piena affermazione di una cultura manageriale potrebbero essere una forte semplificazione normativa, una profonda revisione della disciplina dei controlli e, non da ultimo, investimenti qualificati in formazione di alta qualità. ■



Una tela di Penelope

Le regole sui bilanci sono cambiate troppo spesso e secondo direttive diverse, alternando decentramento e centralizzazione

di Ileana Steccolini @

I bilanci delle amministrazioni pubbliche italiane hanno bisogno di riforme? A sentire gli operatori, la vera riforma necessaria per la p.a. consisterebbe nel bloccare l'introduzione di nuove riforme.

Le riforme del bilancio pubblico sono state, negli anni, numerose. Una valutazione superficiale potrebbe far pensare a un legislatore attivo e innovativo, ma uno sguardo più attento può rivelare che la caratteristica principale di tali riforme è piuttosto quella di essere una tela di Penelope. Esse alternano nel tempo centralizzazione e decentramento, enfasi sui controlli interni o esterni, spinte all'autonomia manageriale e aziendale e ritorno a vincoli burocratici, adozione di nuovi sistemi contabili (contabilità economica e bilancio consolidato) e riaffermazione o rafforzamento della centralità di quelli tradizionali (contabilità finanziaria, sistema di cassa).

In parte ciò è il riflesso del mutare della società, dell'economia, delle istituzioni. In pratica, però, l'incertezza e l'eccessiva mobilità legislativa possono tradursi in immobilità amministrativa. La sfida delle riforme contabili, allora, si gioca non solo a livello tecnico, ma anche a livello politico e manageriale.

Sul piano tecnico, è possibile oggi migliorare i bilanci pubblici in tre modi. Primo, collegando più strettamente gli sforzi di misurazione della performance organizzativa con il ciclo 'politico' e finanziario del bilancio nonché con il concreto andamento della gestione. Secondo, investendo nella trasparenza, intesa non solo come requisito formale dei documenti di bilancio e siti internet imposto dalla legge, ma anche come irrinunciabile componente della cultura aziendale e dell'etica professionale del manager pubblico. L'adozione della logica open data e l'introduzione del bilancio consolidato possono rappresentare interessanti esempi in tale direzione. Terzo, evitando duplicazio-



**@ileana.steccolini
unibocconi.it**

Professore associato di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche all'Università Bocconi

ni e verificando la compatibilità e integrazione con l'esistente quando vengono introdotti nuovi strumenti. Ad esempio, nel tempo leggi diverse hanno comportato la stratificazione dei documenti di pianificazione, programmazione, controllo, report e documenti consultivi, provocando confusione e accumulo di obblighi normativi, a cui non necessariamente è corrisposto un effettivo uso dei documenti, né un miglioramento dei processi decisionali.

Analogamente, da almeno vent'anni in occasione di ogni riforma di contabilità pubblica, dopo animato dibattito, si giunge ad affiancare la contabilità economico-patrimoniale alla tradizionale contabilità finanziaria, nonostante l'evidenza abbia mostrato la scarsa efficacia della loro coesistenza.

Sul piano politico occorre che le riforme contabili siano il risultato di un'assunzione di responsabilità, non solo al momento della loro approvazione, ma anche nella fase di attuazione, e quindi che l'emanazione di nuove normative sia accompagnata da processi atti a facilitarne l'implementazione. In termini manageriali, ciò richiede non solo un orientamento all'innovazione, ma anche uno sforzo volto ad assicurare un efficace processo di cambiamento. A tal fine, occorre investire nella creazione di capacità tecniche e di leadership, ma anche essere consapevoli che il successo della riforma dipenderà anche dalla nuova configurazione di poteri, interessi e valori che essa genererà e che a loro volta influenzerranno il funzionamento quotidiano delle amministrazioni pubbliche. ■



Le tendenze dei paesi Ocse e un'indicazione all'Italia per fare fronte alle sfide del pubblico impiego

Sei pilastri p

di Marta Barbieri @

In materia di pubblico impiego, dal 2010 l'Italia ha promosso una serie di interventi accomunati dal mantra del contenimento della spesa. Le principali novità hanno infatti riguardato la riduzione del numero dei dipendenti attraverso il blocco del turnover, la sospensione dei rinnovi contrattuali e la diminuzione delle retribuzioni dei dirigenti.

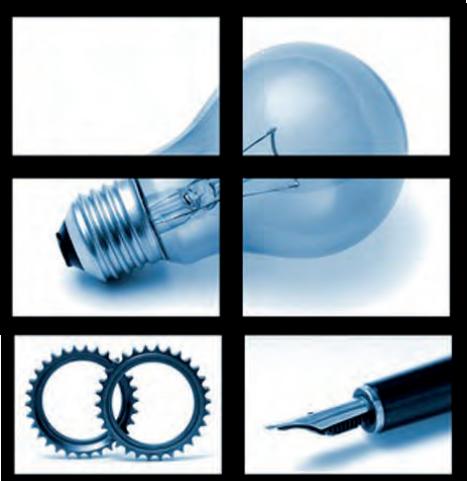
Sono trend che caratterizzano molti paesi Ocse: alcuni di questi hanno fissato un tasso o un ammontare di riduzione dei dipendenti (-12% entro il 2014 per il Civil Service irlandese e contrazione di 120-150 mila unità nei Paesi Bassi), altri hanno individuato un tasso di

Per essere t

Le amministrazioni devono capire il significato che i cittadini danno al termine, che comprende semplicità e interesse per l'individuo

di Greta Nasi e Maria Cucciniello @

Trasparenza, ossia condivisione in modo tempestivo e valido di tutte le informazioni considerate rilevanti al perseguitamento dei fini che la pubblica amministrazione si pone. Nell'attuale contesto, la trasparenza



er reggere

contenimento dei rimpiazzi (Spagna e Grecia sostituiscono 1 dipendente ogni 10 e Francia ed Austria 1 ogni 2). Diversi hanno congelato gli aumenti salariali (Gran Bretagna, Paesi Bassi, Canada, Usa, ecc.), alcuni hanno optato per un vero e proprio taglio degli stipendi (Spagna e Grecia). Inoltre, è di luglio la proposta del Portogallo di aumentare l'orario di lavoro dei dipendenti da 35 a 40 ore settimanali, a parità di retribuzione.

All'apparenza allineata, l'Italia pare titubante nella fase attuativa, caratterizzandosi per continui stop and go che generano frammentarietà e contraddizioni. Si pensi alla sentenza della Corte costituzionale del 2012 che ha giudicato incostituzionali i tagli agli stipendi dei dirigenti o alla decisione di

luglio del Senato di non procedere alla sforbiciata del 25% alle retribuzioni dei manager delle società pubbliche quotate. Ancora, le previsioni del Dl di agosto sulla razionalizzazione della spesa nella p.a. e nelle società partecipate (ad es. l'assunzione di 120 unità per rafforzare le politiche di coesione), le cui contraddizioni non passano inosservate alla Commissione lavoro del Senato che chiede modifiche per garantire la sostenibilità economica e organizzativa delle assunzioni e il rispetto delle modalità di ingresso nella p.a.

Ma soprattutto, a differenza di altri paesi Ocse, appare assente una strategia di ampio respiro capace di allineare, nel tempo, numeri e qualità dei dipendenti alle sfide che il settore pubblico deve



@marta.barbieri
unibocconi.it

Professore associato della Bocconi, si occupa, tra l'altro, di demografia economica, povertà, politica

affrontare. In questa direzione i pilastri sui quali puntare per una vera riforma dovrebbero essere almeno sei: il superamento dei modelli tradizionali, promuovendo flessibilità organizzativa e responsabilizzazione; il contenimento dell'effetto invecchiamento (quasi il 50% dei dipendenti ha più di 50 anni) avvicinando talenti e giovani al settore pubblico (con contratti ad hoc e percorsi preferenziali per neo-diplomati e neo-laureati come in Germania e Usa); l'introduzione del competency management a supporto di un migliore impiego delle risorse umane e sistemi di gestione del personale più moderni. Ancora, serve porre l'attenzione alla motivazione, puntando su leve intrinseche, incentivi immateriali, creazione di climi positivi e di fiducia e sviluppo del senso di appartenenza; favorire la mobilità interna ed esterna per assicurare una distribuzione più equa delle risorse e favorire percorsi di crescita individuali; promuovere la meritocrazia nei processi di selezione e carriera. Se questi sono i pilastri, alla base devono esserci tre condizioni. Che il legislatore sia disposto a fare un passo indietro promuovendo una sostanziale semplificazione normativa, che gli uffici del personale siano qualificati, ovvero capaci di disegnare nuove strategie e di introdurre sistemi innovativi, e che i dirigenti siano disposti ad assumersi la responsabilità di gestire i propri collaboratori. ■

rasparenti non basta comunicare

non può più essere limitata a una disseminazione di informazioni unidirezionale su ciò che la pubblica amministrazione fa, ma deve rappresentare lo strumento attraverso il quale l'amministrazione interagisce con i propri stakeholder informandoli su tutti gli ambiti delle attività che governa: dalla priorità, all'attuazione operativa dei servizi, ai risultati ottenuti, dettagliando le informazioni proprio rispetto a quei criteri su cui gli stakeholder valutano il valore che essa genera.

Inoltre, per essere trasparenti in modo

efficace nel settore pubblico è necessario comprendere il significato che attribuiscono a questo concetto i cittadini e fornire loro informazioni semplici, chiare e rispondenti ai loro interessi. Così facendo si può realmente stimolare in modo proattivo la partecipazione degli stakeholder.

Il presidente Obama, subito dopo il suo primo insediamento, ha parlato del ruolo della trasparenza nel settore pubblico, specificando che i governi devono essere trasparenti nella relazione con gli stakeholder esterni. L'amministrazione americana ha poi avviato,

lo scorso luglio, lo sviluppo di un piano d'azione "2.0".

In Italia il dlgs 150/2009 è andato in questa direzione e successivamente la legge anticorruzione (190/2012) e il cosiddetto decreto trasparenza (dlgs 33/2013) hanno enfatizzato il passaggio alla trasparenza intesa come accessibilità totale alle informazioni dell'amministrazione pubblica. In tale prospettiva i concetti e le azioni di trasparenza e open government sono state reinterpretate includendo il mandato esplicito di pubblicare le informazioni relative al settore pubblico in formati

accessibili e riutilizzabili dal pubblico. Sono molteplici le iniziative d'apertura del patrimonio informativo avviate da parte di pubbliche amministrazioni centrali e locali. Il primo data store italiano è stato quello della Regione Piemonte, dati.piemonte.it. Con il lancio del portale dati.gov.it, avvenuto il 18 ottobre 2011, si è definitivamente aperta una nuova epoca per l'innovazione e la trasparenza nella p.a.

Tuttavia un recente studio sui comuni italiani capoluogo di provincia (Cucciniello, Nasi, Saporito 2012) ha mostrato che la trasparenza offerta oggi da questi enti non coincide del tutto con quella desiderata dai cittadini: i comuni sono più orientati alla trasparenza formale, legata agli obblighi normativi di pubblicazione di alcuni dati, che non a quella sostanziale finalizzata a soddisfare le esigenze della collettività. Un modo per superare la distanza tra trasparenza formale e sostanziale è quello di ascoltare i cittadini codificando ciò che sempre più spesso esprimono attraverso i social media. Le p.a. oggi sono presenti online e spesso anche sui social media, ma quanto sono effettivamente attente ad interiorizzare i feedback e rispondere agli input che ricevono? ■



@greta.nasi
@unibocconi.it
@maria.cucciniello
@unibocconi.it

Rispettivamente professore associato e assistente professor presso il Dipartimento di analisi istituzionale e management pubblico dell'Università Bocconi

Bocconi



Le competenze ci sono Manca l'innovazione

L'opinione di Giuseppe Tomarchio, direttore generale del Comune di Milano e diplomato Mba SDA Bocconi

di Andrea Celauro @

Managerializzazione, pianificazione e controllo, innovazione di processo: concetti che devono entrare nella pubblica amministrazione dalla porta principale.

Ne è convinto **Giuseppe Tomarchio** (Mba SDA Bocconi nel 1986), nuovo direttore generale del Comune di Milano, già vicedirettore tra 2000 e 2001 e d.g. del Comune di Catania per due anni dal 1998, ma con lunga esperienza anche nel privato come general manager di Gemmo e Fastweb.

Quanto conta la managerializzazione nel settore pubblico?

Dipende da cosa si intende. Se si guarda alla competenze specifiche, nella pubblica amministrazione ve ne sono molte e alcune anzi non si ritrovano nel privato. Se invece si guarda alla innovazione manageriale che influenza sui processi, allora ci si accorge che c'è ancora molta strada da percorrere. La diffusione dell'innovazione tecnologica è limitata, ma ci sono anche una serie di problemi di fondo: il blocco del turn over, che non consente di introdurre forze fresche e aggiornate, e l'enorme stratificazione normativa che regola l'intero funzionamento della p.a., che lo rende poco fluido e lento. Ne è esempio il ciclo di pianificazione e controllo, spesso mero adempimento formale, più che vero metodo per

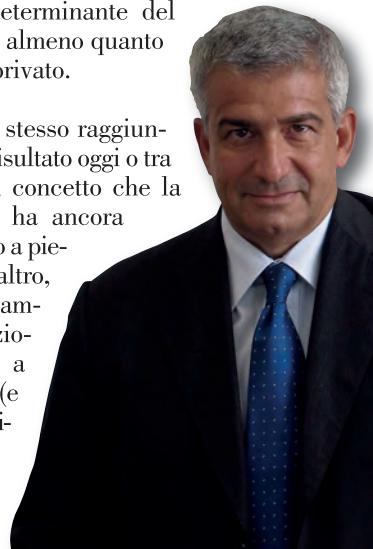
gestire il risultato. In sostanza, rispetto al privato, ciò che manca è considerare importanti e utili tutte le tecniche trasversali manageriali che servono per gestire i processi.

A questo punto, serve un cambio di passo tanto pratico, gestionale, che culturale.

Da un lato bisogna riconsiderare i processi e introdurre innovazione, perché semplificare e informatizzare significa trovare il modo di fare le stesse cose, ossia erogare servizi al cittadino, con meno risorse, elemento che negli ultimi anni condiziona tutte le scelte delle pubbliche amministrazioni. Dal punto di vista culturale inoltre, bisogna trasmettere alla p.a. la percezione del "valore tempo" quale fattore determinante del risultato, almeno quanto lo è nel privato.

Cioè?

Non è lo stesso raggiungere un risultato oggi o tra un anno, concetto che la p.a. non ha ancora assimilato a pieno. Tra l'altro, tutte le amministrazioni sono a termine (e la normati-



RICERCA

Ocap, Pahrc, Netcap: alla SDA Bocconi la ricerca focalizzata sulle amministrazioni pubbliche si chiama così.

L'Osservatorio sul cambiamento delle amministrazioni pubbliche è nato nel 2006 nell'ambito dell'Area Public Management and Policy della SDA Bocconi come punto di incontro tra ricercatori, manager pubblici e policy maker.

Diretto da **Giovanni Valotti** con il coordinamento operativo di **Nicola Bellé**, pubblica ogni anno un white paper su tutti i temi principali della p.a. Pahrc è invece l'acronimo di Public administration human resource community, la community che ha come obiettivo quello del miglioramento delle performance e della valorizzazione del personale nelle pubbliche amministrazioni. Responsabile scientifico è Giovanni Valotti, mentre coordinatrice è **Marta Barbieri**. Infine il Netcap, il Network conti e controlli nelle amministrazioni pubbliche: con **Fabrizio Pezzani** come responsabile scientifico e **Daniela Preite** come coordinatrice, il Netcap approfondisce i temi della contabilità, della programmazione e della finanza nelle p.a.

www.sdabocconi.it/ocap

www.sdabocconi.it/pahrc

www.sdabocconi.it/it/sito/netcap

va tende a favorire lo spoils system), perciò, nel caso del Comune, ciò che si deve fare va fatto necessariamente in 5 anni. In questo il pubblico può imparare dal privato, che non è che sia più capace, è semplicemente abituato ad adattarsi rapidamente per sopravvivere. Nella pubblica amministrazione, che per anni è stato un settore protetto, non c'è la stessa reattività. Oggi però la percezione sta cominciando a cambiare.

Cos'altro può prendere dal privato la p.a.?

Un sistema premiante chiaro, che parta realmente dal merito e influisca concretamente sulla motivazione, perché se si premiano tutti il sistema risulta sterilizzato ed inefficace. Mentre non si deve dimenticare la responsabilità etica insita nella missione di servizio pubblico: quella di erogare servizi al cittadino. E qui torniamo alla modernizzazione della gestione: se è vero che nel fare le sue scelte la p.a.

non può permettersi di valutare solo l'aspetto economico è altrettanto vero che con una pianificazione e controllo adeguati, creando risorse aggiuntive, può limitare il rischio di dover contrarre i servizi quando le risorse scarseggiano. ■

Il buono delle misure

Quando si valuta la performance degli attori del settore non deve essere evidenziato soltanto il dato economico

di **Davide Galli** @

In Italia, il tema della misurazione è tornato alla ribalta con il decreto legislativo 150 del 2009 che, nel delineare la riforma del pubblico impiego, ha enfatizzato il ruolo degli indicatori nella valutazione dei molteplici ambiti della performance. Il tradizionale approccio, focalizzato su dimensioni come efficienza, efficacia ed economicità, è stato superato puntando i riflettori sulla qualità, sulla modernizzazione e il miglioramento organizzativo, sulla soddisfazione degli utenti, le pari opportunità e, soprattutto, sull'impatto delle politiche pubbliche.

A quasi quattro anni dal varo della riforma, molte sono le amministrazioni che hanno investito nella definizione del proprio sistema di misurazione. Tuttavia, il panorama delle 21.233 organizzazioni coinvolte mostra un livello di eterogeneità elevato e le esperienze consolidate sono ancora poche. Permane una sorta di pregiudizio rispetto all'idea che un'attività possa essere efficacemente rappresentata attraverso una selezione di indicatori. Le iniziative non mancano, ma raramente hanno seguito. Il dato che prevale, tanto nei dibattiti quanto nei processi decisionali, è ancora quello economico-finanziario. Appare necessario compiere ulteriori interventi che orientino ad un nuovo modo di intendere il tema della misurazione.

Su un piano tecnico deve essere incrementato il livello di trasparenza degli indicatori di gestione, attraverso una selezione concordata con i portatori di interesse. Piano e Relazione sulla Performance sono ancora documenti sconosciuti ai più mentre dovrebbero evolvere diventando piattaforme interattive in grado di condividere all'interno di una comunità la conoscenza circa il contributo prodotto dall'amministrazione.

Su un piano manageriale è necessario che siano costantemente verificate e ag-



@davide.galli
@unibocconi.it

SDA assistant professor di public management and policy e ricercatore alla Cattolica di Piacenza

giornate le competenze dei dirigenti pubblici in tema di misurazione e che la stessa qualifica di dirigente preveda la capacità di definire e condividere indicatori. Misurare costa ed è quindi importante che chi misura abbia le idee chiare sulla reale utilità della misurazione e si assuma la responsabilità di scegliere indicatori e renderli parlanti e comprensibili al pubblico. Su un piano politico è necessario che anche gli organi esecutivi contribuiscano a identificare gli indicatori che ritengono più coerenti con il quadro delle priorità politiche e rendano in tal modo monitorabile l'azione di governo. Nelle tante e alternative combinazioni di indicatori possibili per misurare un'amministrazione, avere un decisore politico che selezioni e renda più importanti alcune informazioni, contribuirebbe non poco a rendere più legittimo il sistema.

Più in generale è importante che allo sforzo dell'amministrazione nel misurare corrisponda poi uno sforzo da parte di cittadini, imprese, terzo settore e altri portatori di interesse, teso a superare comodi pregiudizi e a conoscere e discutere ciò che realmente l'amministrazione fa o non fa. Serve in altri termini, che sia il paese stesso, non soltanto la sua pubblica amministrazione, ad accettare che un set di indicatori riassuma e evidenzi, in breve, il buono, il brutto e il cattivo. ■

Saper ben scegliere

La selezione del personale è un'attività costosa e delicata. Ecco come condurla in modo che dia i risultati migliori

di Gabriella Bagnato @

Mai come in questo momento di crisi economica si sta rivelando essenziale per le aziende selezionare la persona giusta al posto giusto. Stare sul mercato richiede di rispondere rapidamente ai cambiamenti e la capacità di innovare nel rispetto di vincoli economici sempre più stringenti. In questo contesto, il fare la differenza a tutti i livelli in azienda è fondamentale. La ricerca accademica mostra che il differenziale di prestazione generata da un top performer rispetto a un average performer può variare da +18% per attività operative a +64% per ruoli che si contraddistinguono per la complessità del problem solving, la discrezionalità, l'interdipendenza anche inter-funzionale.

Inoltre, nell'ultimo ventennio si è assistito a un'evoluzione progressiva dei modelli organizzativi verso un sempre maggiore empowerment delle persone, con il ricorso estensivo alla delega e al lavoro in team. Questo si è tradotto in una maggiore complessità e sofisticazione delle attività di selezione. Se prima il focus dell'attenzione era sulle conoscenze tecnico-specialistiche relative al "che cosa" del ruolo, ora l'osservazione e la valutazione devono comprendere di necessità anche le competenze di relazione e di self-management relative anche alla dimensione del "come" il contenuto viene tradotto in risultato.

Le ricerche più recenti forniscono l'evidenza che le competenze di relazione e di auto-gestione concorrono per il 24-35% al differenziale di qualità del complesso della prestazione. In particolare quelle che più di altre fanno la differenza appartengono a tre cluster specifici: le competenze cognitive (analisi, pensiero sistematico); le competenze dell'area relazionale, connesse alla comprensione del contesto e degli interlocuto-

ri ed alla gestione costruttiva e valorizzante delle relazioni; le competenze di natura emotiva, riconducibili all'auto-consapevolezza, all'autocontrollo e alla valorizzazione delle proprie risorse.

La maggiore complessità della selezione e il costo rilevante del processo (80-150% della retribuzione annua della persona inserita) pongono in primo piano il problema di come massimizzarne il ritorno sull'investimento. Condizione di efficacia della selezione è la ricerca della coerenza della persona con l'organizzazione e non solo con la posizione. Per il selezionatore questo si traduce nell'attenzione a tre snodi critici. Innanzitutto, deve conoscere perfettamente l'azienda (modello di business, criticità interne ed esterne, stili manageriali e di leadership, logiche di gestione delle risorse umane) e mettere a fuoco le criticità del ruolo. Due, deve tradurre tali criticità in un profilo di competenza che rappresenterà la griglia di osservazione della selezione. Tre, deve identificare il candidato con il massimo livello di coerenza con l'azienda. Ulteriore pre-condizione è la capacità di progettare un percorso che grazie agli strumenti e alle competenze di relazione e di diagnosi messi in campo limiti l'inevitabile soggettività dei processi di valutazione interpersonale.

In conclusione, la selezione richiede una professionalità che coniuga esperienza e intuito con una metodologia strutturata e con l'uso competente e rigoroso degli strumenti. ■



@gabriella.bagnato
@unibocconi.it

Gabriella Bagnato è SDA professor di organizzazione e personale e lecturer presso l'Università Bocconi



In nome del l

L'istituto del matrimonio per le coppie same-sex è arrivato a maturazione attraverso percorsi diversi nelle diverse parti del mondo. La questione è ormai ineludibile ovunque

di Edmondo Mostacci @

Se è fuor di dubbio che, a partire dall'ultima decade del '900, i diritti civili rappresentano la direttrice principale dello sviluppo degli ordinamenti giuridici occidentali, la loro declinazione nell'ambito delle scelte inerenti all'orientamento sessuale e del loro riconoscimento giuridico sembra essere l'elemento di maggiore novità del periodo più recente.

Sul punto, le indicazioni che emergono dal diritto comparato sembrano ormai univoche: l'accessibilità dell'istituto matrimoniale per le coppie same-sex è riconosciuta in una pluralità di paesi, a seguito di spe-



**@edmondo.mostacci
@unibocconi.it**

Edmondo Mostacci è docente a contratto presso il Dipartimento di studi giuridici dell'Università Bocconi, dove insegna in vari corsi dell'area di diritto pubblico, tra cui diritto pubblico dell'economia

gli Stati Uniti porta il diritto federale su una posizione di benigna neutralità nei confronti del same-sex marriage, dichiarando la contrarietà a Costituzione del Doma. Il reasoning seguito dalla Corte appare incentrato sia sulla clausola del due process del V Emendamento, sia sul carattere federale dell'ordinamento.

Infatti, per un verso la disciplina del matrimonio e dei suoi effetti è materia di competenza statale; per l'altro, l'obiettivo perseguito dal legislatore federale è quello di vanificare le finalità di eguale protezione delle coppie same-sex perseguitate dai legislatori statali, vale a dire di imporre disegualianza. L'obiettivo di limitare la scelta politica degli Stati di garantire il riconoscimento del diritto al matrimonio tra persone dello stesso sesso è privo di una sufficiente giustificazione, con ciò ponendosi in contrasto con la nota clausola del due process. Tuttavia, quando si tratta (Hollingsworth v. Perry) di riconoscere al right to marry delle coppie dello stesso sesso la statura di diritto fondamentale, i giudici supremi appaiono più cauti e, trincerandosi dietro un impedimento di natura processuale, evitano di affrontare nel merito la questione.

Gli indirizzi che emergono dal diritto comparato sono concordi in favore del riconoscimento del matrimonio same-sex. Ciò non significa, ovviamente, che il nostro paese debba per ciò stesso aderire al processo descritto. Più semplicemente, si tratta di recepire e assimilare le suggestioni offerte dall'esperienza straniera, per arricchire il dibattito pubblico e affrontare in modo finalmente consapevole un tema ormai ineludibile. ■

egislatore o di una corte

cifiche scelte del decisore politico o dell'intervento di Corti supreme o costituzionali. Così, se nel 2001 Belgio e Olanda svolgono un ruolo pionieristico, accompagnati poi dalla Spagna, nel quadriennio a cavallo del 2010 sei paesi dell'Europa occidentale ne seguono le orme, fino alla recente approvazione del Marriage (Same Sex Couples) Act 2013 da parte del Parlamento di Westminster.

Fuori dall'Europa, l'iniziativa è assunta direttamente dalle Corti. Emblematica l'esperienza canadese, ove il divieto di discriminazione sulla base del sesso è dapprima interpretato dalla Corte suprema nel senso di ricomprendervi l'orientamento sessuale (Egan v. Canada) e poi utilizzato dalle corti provinciali per dichiarare illegittime la normative che sanciscono il carattere necessariamente eterosessuale del matrimonio (Halpern v. Canada e Eagle v. Canada). Simile l'esperienza sudafricana, in cui la Corte costituzionale ricostruisce in termini di tutela della dignità umana il diritto a contrarre matrimonio con la persona of one's choice (sentenza Fourie).

In questo filone si inserisce, anche se non senza contraddizioni, la recente esperienza statunitense. Qui, il filo della storia si mostra tortuoso e prende avvio da una sentenza resa dalla Supreme Court delle Hawaii nel 1993 – Baehr v. Miike – in cui si giudica contraria alla clausola dell'equal protection la norma che dichiara strettamente eterosessuale il matrimonio.

La Corte suprema Usa, da un lato, si oppone alle posizioni conservatrici del legislatore federale, dall'altro finisce per non decidere nel merito

Tale sentenza, oltre a provocare la reazione del Legislativo hawaiano, determina una reazione del Congresso il quale approva una normativa – il Defense of marriage act (Doma) – volta a privare di effetti per il diritto federale i matrimoni same-sex celebrati in base a eventuali normative dei singoli stati.

Nello scorso luglio, con la sentenza United States v. Windsor, la Corte suprema de-

Nella crescente instabilità e costante contrazione delle risorse, l'imprenditorialità sociale è da più parti considerata una fonte potenziale di sviluppo e crescita ed è oggi un movimento globale, tale da giustificare la ricerca di strumenti ad hoc che siano in grado di monitorare e comunicare la tangibilità degli impatti e l'efficacia nel tradurre valori e idee in risultati, effetti, cambiamenti.

Uno di questi strumenti si sviluppa a partire dal concetto di valore sociale creato. Esso rimanda alla capacità di organizzazioni e imprese sociali di modificare nel tempo il contesto in cui operano, a partire dallo status dei propri beneficiari: dalla sanità all'educazione, dal recupero del patrimonio artistico alla povertà e all'inclusione sociale dei soggetti a rischio.

Il valore sociale creato si riferisce alla capacità delle imprese di modificare nel tempo lo status dei propri beneficiari e il contesto

Ma misurare il valore sociale è anche rendere conto, in modo esaustivo e partecipato, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con le aspettative di coloro che, in qualità di partner, fondatori, beneficiari, volontari o sostenitori, hanno compartecipato alla realizzazione del progetto. Pur nella diversità degli ap-

procci, gli strumenti attuali sono accomunati dal coinvolgimento degli stakeholder rilevanti al fine di comprenderne aspettative, percezioni, bisogni, e produrre strumenti di misurazione che siano rilevanti per i target di riferimento. Per tale ragione, la misurazione del valore sociale racconta la capacità di un progetto imprenditoriale sociale di modificare lo status quo nella prospettiva delle persone che partecipano e sperimentano il cambiamento.

Imprese sociali e organizzazioni non profit stanno rispondendo alla sfida della misurazione. Il social return on investment (Sroi) Network, nato per promuovere la metodologia del calcolo del ritorno sociale dell'investimento a livello internazionale, conta oltre 700 organizzazioni non profit a livello globale attivamente coinvolte, in meno di un anno, nel calcolo del proprio ritorno sociale. Per citare un esempio nazionale, la Fondazione Giuliano e Maria Carmen Magnoni si è fatta promotrice, con la collaborazione scientifica del gruppo di ricerca facente capo alla Sif Chair di social entrepreneurship dell'Università Bocconi, di una prima sperimentazione sull'applicabilità della metodologia del social return on investment al progetto "Un campo nel cortile", al fine di valutarne gli impatti sulla riqualificazione e mobilitazione territoriale attraverso la realizzazione di campi da calcio e palestre in contesti periferici e degradati.



**@clodia.vurro
@unibocconi.it**

Clodia Vurro è docente a contratto presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, dove insegna social entrepreneurship

La consultazione degli attori rilevanti ha consentito di stimare il valore economico del cambiamento sociale connesso all'intervento di Fondazione Magnoni nella costruzione delle strutture, occupandosi della realizzazione e stimolando l'imprenditorialità locale per la corretta gestione commerciale degli impianti sportivi realizzati. Per ciascuna area di impatto sociale sono stati identificati degli indicatori funzionali alla raccolta di dati quantitativi cui poter attribuire un valore economico. I benefici sociali calcolati con riferimento alla riqualificazione delle strutture fisiche, alla creazione di nuove competenze di gestione e all'attrattività dei territori, al netto dei costi operativi del progetto, sono stati rapportati al totale del capitale investito, al fine di ottenere un indicatore sintetico del valore sociale creato. Mediamente le strutture hanno generato uno Sroi del 43%. In altre parole, a fronte di un investimento pari a 100mila euro, il progetto ha generato un ritorno per ciascuna comunità territoriale di riferimento di 43mila euro.

Nel complesso e oltre la forza comunicativa del linguaggio monetario con cui tradurre gli effetti connessi al perseguitamento di una missione sociale, la misurazione del valore rappresenta l'opportunità di creare responsabilità attorno alle aree di impatto di un progetto, monetizzandone i risultati sociali attesi o realizzati, ma anche di dotarsi di strumenti di monitoraggio in grado di supportare l'analisi dei punti di forza e debolezza delle singole iniziative realizzate, i processi di comunicazione esterna, l'identificazione di best-practice gestionali. ■

IL LIBRO



Il lavoro di modellizzazione degli impatti sociali svolto dal team della Sif Chair di social entrepreneurship della Bocconi sul progetto "Un campo nel cortile" della Fondazione Giuliano e Maria Carmen Magnoni è al centro del libro di **Francesco Perrini e Clodia Vurro** *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*. Prendendo avvio dalla ricognizione dello stato dell'arte in materia di valutazione dell'efficacia e sostenibilità nel perseguitamento di obiettivi di creazione di valore sociale, il volume mappa la varietà degli approcci correnti in tema di quantificazione del ritorno sociale dell'investimento.

www.egeaonline.it

I donatori dell'Avis sono soddisfatti di quello che fanno, ma il sistema trasfusionale potrebbe essere migliorato

Fund raising, partnership e sangue

di Giorgio Fiorentini e Francesca Calò @

Uno degli indicatori per valutare il capitale sociale e il senso civico di un territorio è il numero di donatori di sangue e la frequenza delle donazioni. Il sistema trasfusionale italiano è un sistema pubblico che vede l'integrazione sinergica tra diversi attori in un'ottica di sussidiarietà integrata. Una ricerca del Cergas sul ruolo dell'Avis, impresa sociale non profit che opera su tutto il territorio nazionale e che conta il 71% dei donatori totali, ha strutturato un'analisi relativa ai modelli organizzativi del sistema sangue italiano e una valutazione degli indicatori di efficacia, efficienza e di prossimità territoriale utili per creare uno strumento di valutazione degli obiettivi dell'associazione.

Gli indicatori hanno valutato la capacità di incentivare la donazione volontaria, ripetuta e continuativa, nonché la capacità di incrementare la sensibilizzazione al valore della donazione. Sono stati inoltre elaborati indicatori di efficienza ed evidenziati indicatori di prossimità territoriale. Riguardo al pri-

mo aspetto, nel periodo 2010-11 il numero di soci donatori ha avuto un incremento del 3%, anche se vi sono segnali di trend negativo per il 2011-12. Nel 2010-11 si attesta un incremento di donazioni di sangue intero del +2,2% e di plasma del +0,8%. Riguardo all'efficienza è stata valutata la chiamata alla donazione, che raggiunge la cifra di 0,9 donatori per ogni chiamata. Infine, sulla prossimità territoriale, sono emerse alcune tematiche chiave, come il ruolo dei giovani donatori, l'importanza delle donne, la difficoltà di cambiamento generazionale. Più in generale, oltre agli aspetti quantitativi, l'analisi qualitativa ha messo in evidenza il cambiamento che il sistema trasfusionale sta vivendo. Da una parte infatti è necessario rispondere a requisiti di investimento per il miglioramento dei processi e l'introduzione di economie di scala, dall'altra invece è necessario mantenere un ruolo capillare locale per incentivare un raggiungi-

mento all'autosufficienza qualitativa e quantitativa di sangue e plasma.

Se vorranno migliorare il servizio, attirare nuovi donatori e fidelizzare gli attuali, le imprese sociali non profit parte del sistema dovranno in futuro far proprio sempre più il concetto di fund raising e di partnership. Dovranno essere strutturati dei servizi dedicati al donatore, che incentivino la donazione di particolari target, che garantiscono la continuità e la crescita.

In termini globali infine è importante attivare un processo di riorganizzazione del sistema di validazione e lavorazione del sangue che garantisca una maggiore integrazione tra i diversi livelli istituzionali. La riorganizzazione proposta va a impattare anche sul sistema di raccolta che deve prevedere una maggiore attenzione ai donatori, tramite l'implementazione di strumenti di prenotazione e la formazione del personale. Fondamentale diventa un concetto di integrazione tra i diversi attori per attivare un processo di sinergie.

Ad oggi comunque i 15.737 donatori Avis hanno premiato il sistema trasfusionale italiano rivelandosi soddisfatti del loro processo di donazione. In assoluto appare evidente che senza il ruolo del privato non profit il sistema trasfusionale italiano non riuscirebbe a rispondere alla domanda di sangue. Il donatori inoltre evidenziano che le motivazioni profonde del loro essere donatori risiedono nell'eticità del dono e nella loro propensione al volontariato. Celebrazione di appartenenza? No, solidarietà reale ed operativa che rende il sangue disponibile. ■



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

Professore associato della Bocconi, insegnava, tra l'altro, economia e gestione delle aziende non profit e management e fundraising dell'impresa sociale

**@francesca.calò
@unibocconi.it**

Research fellow del Cergas Bocconi



@anna.omarini
@unibocconi.it

Anna Omarini è ricercatrice in economia e gestione
degli intermediari finanziari presso
il Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi

Come cambierà la mia banca

Per evitare di farsi concorrenza solo sul prezzo, gli istituti dovranno individuare i giusti clienti per ogni prodotto e differenziare la propria offerta rispetto al resto del mercato

di Anna Omarini @

Cambiare prospettiva: è ciò che, nell'attuale contesto, dovrebbero fare le banche attive nel retail banking, il mercato che si riferisce a una clientela privata, numerosa e poco redditizia singolarmente per la banca, e ai piccoli operatori economici (negozianti e simili) e le pmi. In questo cambio di prospettiva, dovrebbero fare due cose: alla tradizionale priorità del cosa produrre e vendere dovrebbero sostituire quella della scelta precisa dei destinatari per la propria offerta e dovrebbero conferire ai propri servizi caratteristiche distinte, rilevanti per la clientela e tali da differenziare la propria offerta da quella della concorrenza.

Solo così le banche potrebbero ridurre la sostituibilità dei propri prodotti, diminuire la sensibilità al prezzo e accrescere la fedeltà dei clienti, contribuendo al tempo stesso a migliorare la redditività e la forza di fronte ai competitor.

La differenziazione può assumere due dimensioni: una orizzontale, che riguarda l'offerta di ogni segmento che si differenzia da quella degli altri segmenti a motivo delle caratteristiche di ciascun target servito; l'altra verticale, che si riferisce all'opportunità di differenziare l'offerta di un segmento rispetto all'offerta della concorrenza nei confronti di uno stesso gruppo di consumatori serviti.

In realtà la letteratura non ha ancora elaborato una vera e propria teoria sulla differenziazione dei prodotti bancari, probabilmente per la difficoltà derivante dalle logiche soggettive a cui rispondono molti dei fattori di differenziazione. Diverse sono infatti le aspettative e i comportamenti di acquisto della clientela. La difficoltà nell'individuare elementi di differenziazione risiede inoltre nella natura stessa dei servizi bancari che, spesso, sono percepiti dal mercato finale come prodotti standardizzati.

Concependo la produzione bancaria in termini di produzione di servizi, si riesce a evidenziare non solo una differenziazione tecnica del prodotto, legata all'aspetto proprio dello strumento finanziario, ma anche una dimensione funzionale coincidente con la qualità dell'intero processo di erogazione/distribuzione. In questo modo viene esaltata, come elemento di differenziazione, anche la componente organizzativa che comprende le competenze professionali, la cortesia e la qualità del personale, l'organizzazione e la tecnologia.

Questi fattori conferiscono ai prodotti/servizi bancari caratteristiche distinte rilevanti all'occhio dell'acquirente e tali da rendere unica, e a questo punto anche personalizzata, la propria offerta rispetto a quella della concorrenza.

La scelta dei criteri di differenziazione nei

confronti della concorrenza è quindi finalizzata alla ricerca di un vantaggio competitivo.

In quest'ottica, si deve rilevare che nel concetto di differenziazione, in senso stretto, non va compresa la variabile prezzo. Le politiche di differenziazione sono strategie di non price competition e sono quindi contrapposte a quelle strategie che invece puntano a contenere i prezzi. Indubbiamente, la soddisfazione del consumatore è influenzata sia dal prezzo sia dal rapporto costi-benefici e, dunque, la variabile prezzo non deve essere completamente isolata dagli altri fattori competitivi. Quando però il prezzo è l'unico elemento considerato nella scelta di acquisto di un prodotto o servizio, diventa più evidente al consumatore che possa trattarsi più facilmente di prodotti standardizzati e, in quanto tali, configurabili sostanzialmente come commodity.

Si tratta, allora, per ogni banca, di rendere i propri prodotti, sotto qualche aspetto, diversi da quelli dei concorrenti e preferibili nelle decisioni di acquisto della clientela attuale e potenziale, cercando di conferire loro elementi unici. Attraverso la differenziazione del prodotto la banca riuscirà a conseguire un vantaggio competitivo, che le potrà derivare dalla maggiore aderenza dell'offerta rispetto alla domanda alla quale si rivolge. ■

A chi serve il brevetto nel cassetto

**Quasi metà delle invenzioni registrate non vedono la luce
Per legare le mani ai rivali o per far contenti gli scienziati**

di Alfonso Gambardella @

Negli ultimi anni è aumentato il numero di brevetti. Se, da un lato, ciò segnala un aumento delle innovazioni, dall'altro lato, sono aumentati i brevetti non utilizzati. Uno Staff working document (Swd) della Commissione europea (Towards enhanced patent valorisation for growth and jobs, Swd 458, 21.12.12) stima che la percentuale di brevetti non utilizzati vari dal 10% al 40-50%. Alcuni di questi brevetti svolgono una funzione strategica: le imprese brevettano per impedire ad altri di usare l'invenzione e di entrare in concorrenza con i propri prodotti. Altri sono invece brevetti "dormienti", ovvero non utilizzati né per ragioni commerciali, né strategiche. Sono idee o invenzioni che l'impresa brevetta per motivare i propri inventori; o perché ritengono di poterle utilizzare in futuro; o perché hanno una divisione interna preposta alla brevettazione che si preoccupa di brevettare le idee prima di capire se verranno utilizzate; o infine sono brevetti che l'impresa non usa perché ha altre invenzioni che servono meglio il mercato. I brevetti "strategici" sono un fenomeno socialmente indesiderabile perché limitano la concorrenza. I brevetti "dormienti" sono un serbatoio di invenzioni non utilizzate.



**@alfonso.gambardella
@unibocconi.it**

Professore ordinario di economia e gestione delle imprese e dean della Scuola di PhD della Bocconi, si occupa soprattutto di tecnologia e di innovazione

Una nostra ricerca presso il Crios Bocconi (Center for research on innovation, organization and strategy), basata su una survey di alcune migliaia di inventori europei (InnoSt), mostra che le imprese con oltre 250 o 500 addetti non usano quasi la metà dei loro brevetti, mentre per le imprese con meno di 250 addetti questa percentuale scende al 30% circa. Inoltre, la nostra ricerca trova che metà dei brevetti inutilizzati sono strategici e l'altra metà sono dormienti. Le grandi imprese, che hanno volumi maggiori di brevetti delle piccole-medie imprese, sono perciò la fonte più importante di brevetti non utilizzati e potenzialmente utilizzabili.

Un tasso di utilizzo dei brevetti del 100% sarebbe velleitario e probabilmente deleterio, perché significherebbe che non si sperimenta abbastanza

Il mancato uso dei brevetti è un fenomeno fisiologico. Innovare significa sperimentare, e perciò alcune invenzioni possono dimostrarsi di scarso interesse commerciale. Un tasso di utilizzo dei brevetti del 100% sarebbe velleitario e probabilmente deleterio perché vuol dire che non si sperimenta abbastanza.

Inoltre, ci sono altri aspetti fisiologici. Le grandi imprese hanno diversi prodotti ed è più probabile che un'innovazione cannibalizzi altri prodotti dell'impresa. Dunque, una pmi che produce un'innovazione ha maggiori incentivi a metterla sul mercato. Inoltre, le grandi imprese hanno quote maggiori di mercato e dunque rischiano di più a licenziare le proprie tecnologie, anche quelle inutilizzate, perché hanno più da temere dal fatto di creare concorrenti potenziali nel mercato dei prodotti.

Il documento della Commissione europea suggerisce che una soluzione per aumentare il tasso di utilizzo dei brevetti è di promuovere mercati della tecnologia dove i brevetti possano essere comprati e venduti. Questi mercati oggi esistono e in effetti gli



L'INCUBATORE

Quindici soggetti tra imprese, aspiranti imprenditori e giovani professionisti avranno la possibilità di fruire dei servizi di Speed MI Up, l'incubatore promosso da Università Bocconi, Camera di commercio di Milano e Comune di Milano, grazie al bando aperto fino al 14 novembre.

Speed MI Up è un incubatore specializzato nello sviluppo delle competenze di business e management, finalizzato ad attrarre talenti imprenditoriali, anche internazionali, stimolando l'occupazione a Milano e provincia. Fa leva sull'esperienza di formazione e consulenza della Bocconi e della Camera di commercio, allo scopo di accelerare la crescita delle imprese e dei professionisti innovativi.

Ogni impresa ha a disposizione: un advisory board appositamente costituito e comprendente esperti del suo settore di attività; una piattaforma di cooperative social networking, un servizio virtuale di segreteria; supporto per accedere a finanziamenti agevolati; servizi in materia di innovazione, ricerca scientifica e internazionalizzazione forniti dalle aziende speciali della Camera di commercio; supporto allo sviluppo da parte dei centri di ricerca della Bocconi.

Innovatività, solidità dell'idea, localizzazione a Milano o provincia entro tre mesi dall'ingresso in Speed MI Up e possesso di una laurea sono le caratteristiche richieste agli imprenditori.

www.speedmiup.it

scambi di tecnologia sono aumentati. Tuttavia, l'offerta di tecnologie viene soprattutto da imprese di piccola e media dimensione. Le grandi imprese sono organizzazioni ancora molto incentrate sulla produzione e la vendita dei prodotti. Alcune di queste aziende hanno capito il potenziale di ritorni economici legati alla vendita delle tecnologie. Finché però questi nuovi modelli strategici non cominciano a permeare un numero maggiore di grandi imprese, i mercati della tecnologia rimarranno di nicchia e il tasso d'uso dei brevetti rimarrà limitato. Anche così rinunciamo probabilmente a un pezzo di crescita. ■

INNOVAZIONE

Bocconi



Quanto fanno gola gli emergenti

Lo scenario globale è ormai polarizzato fra gruppi di paesi che rappresentano mercati ancora molto importanti dal punto di vista dimensionale, ma stagnanti o in declino, e altri che crescono a tassi sostenuti lasciando presagire un completo ribaltamento di prospettiva. Molte imprese, tuttavia, non riescono ancora a cogliere tali opportunità perché non hanno il know-how delle caratteristiche e peculiarità dei mercati dei paesi emergenti per costruire una strategia adeguata ed efficace.

Già all'inizio della prima decade degli anni 2000, più di 50

paesi emergenti rappresentavano il 60% della popolazione e il 45% del pil mondiale e nei prossimi anni diverranno economicamente dominanti (World investment report, 2012). Brics (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa), Bricet (Bric + Europa orientale e Turchia) e Next Eleven (N-11: Bangladesh, Egitto, Indonesia, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Filippine, Corea del Sud, Turchia, Vietnam) sono solo alcuni degli acronimi utilizzati per identificarli.

“La loro forte crescita economica, tuttavia, è controbilanciata da asimmetria informativa, regolamentazioni influenzate da

obiettivi di tipo politico, sistemi giuridici inefficienti”, spiega **Elisabetta Marafioti**, SDA professor di strategia e imprenditorialità e membro del China Lab di SDA Bocconi. “Inoltre spesso tali paesi sono caratterizzati da volatilità politica, problemi infrastrutturali, corruzione, burocratizzazione e difficoltà nel fare rispettare i contratti”.

Quando le multinazionali tradizionali approcciano i mercati emergenti solitamente cercano di servire la fascia lusso e medio-alta del mercato, in attesa che si formi una classe media capace di spendere per i prodotti occidentali. La gran parte della popolazione ha però un basso potere d'acquisto e le cosiddette “strategie per la base della piramide” sono sviluppate dalle multinazionali tradizionali proprio con l'obiettivo di avvicinare questi consumatori poco affluenti (Prahadad, 2005; Dawar e Chattopadhyay, 2002, Lasserre, 2008).

In maniera speculare, sono ormai numerose le multinazionali provenienti da paesi emergenti che dominano il proprio mercato d'origine e occupano posizioni competitive importanti su quelli internazionali, soprattutto in certi settori. Ad esempio Cemex,

IL CORSO

Un'adeguata conoscenza dei mercati emergenti, di come strutturare una partnership, gestire le barriere tariffarie e adattare localmente il proprio sistema di offerta: è ciò che manca a molte imprese dei settori moda, design e lusso per cogliere a pieno le opportunità offerte dai paesi che stanno crescendo a tassi sostenuti. Per venire incontro a questa lacuna SDA Bocconi ha ideato il nuovo corso “Oltre i Brics. Entrare nei mercati internazionali a rapida crescita”, coordinato da **Elisabetta Marafioti** e destinato, tra gli altri, a direttori commerciali, responsabili vendite o retail, brand manager e business development manager. Con un taglio pragmatico e avvalendosi di testimonianze di operatori del settore, il corso si propone di fornire alle aziende il know-how e gli strumenti per affrontare con successo questa sfida. Durante le due giornate sarà illustrato, tra l'altro, come valutare l'attrattività di un mercato e la migliore strategia di ingresso, inclusa la valutazione delle prospettive dei paesi Bric (Brasile, Russia, India e Cina), Turchia, Medio Oriente e il continente africano, come disegnare una strategia glocal e come gestire le diverse peculiarità legislative e giuridiche.

■ **Quando** 28-29 novembre 2013

■ **Costo** 1.700 euro

■ **Info** www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/oltre-i-brics

impresa messicana leader a livello mondiale nella produzione di cemento, è cresciuta velocemente con acquisizioni internazionali, così come le cinesi Levono e Haier, l'indiana Tata o l'argentina Tenaris, solo per citarne alcune.

“Rispetto a 10 anni fa, le regole del gioco in questi mercati sono cambiate e tale dinamismo proseguirà anche in futuro costringendo le imprese provenienti dalle cosiddette economie sviluppate a dotarsi dei giusti strumenti manageriali, sia che attivamente decidano di approcciare tali mercati, sia che invece debbano difendersi nei propri mercati di riferimento dalle multinazionali dei paesi emergenti,” conclude Marafioti.

IL LIBRO

Dalle fasi di avvio alle variabili che si presentano nei vari stadi di sviluppo, dai criteri di scelta dei mercati geografici alle tipologie di alleanze e acquisizioni più funzionali alla crescita. Tutti i passaggi fondamentali per un'impresa per confrontarsi con la dimensione internazionale sono spiegati e illustrati in dettaglio nella nuova, terza edizione di *Strategie di internazionalizzazione* (Egea 2013, 240 pagg., 22 euro) a cura di Claudio Dematté, Fabrizio Perretti e Elisabetta Marafioti. Questa nuova edizione amplia lo sguardo e approfondisce il tema dei modelli di internazionalizzazione introdotti dalle multinazionali operanti nei mercati emergenti, l'impatto delle tecnologie della rete sull'abbattimento delle barriere e le questioni etiche da fronteggiare in un contesto internazionale.

di Claudio Dematté, Fabrizio Perretti e Elisabetta Marafioti

strategie di internazionalizzazione

**BOCCONIANI
IN CARRIERA**

■ **Silvia Biego** (laureata in Economia aziendale nel 1990) è stata nominata direttore marketing di Nectar. In società dal 2009, Biego ha maturato esperienze in Affinion International, Cims e Merser.

■ **Mario Maiocchi** (laureato in Economia aziendale nel 1981) è stato nominato amministratore delegato di Mondadori Direct, società attiva nel settore retail. Maiocchi lascia Metro Group, dove occupava il ruolo di managing director South Europe.

■ **Francesca Manili Pessina** (laureata in economia aziendale nel 1993) è la nuova executive vice president human resources, organization & facility management di Sky Italia. Proviene da Alcatel-Lucent.

■ **Loredana Sarti** (laureata in Economia politica nel 1979) è il nuovo segretario generale dell'Associazione Esposizioni e Fiere Italiane (Aefi).

■ **Olivier Thoraval** (laureato in Economia aziendale nel 2005) è il nuovo Senior International Sales di Compagnie Financière Jacques Coeur.

■ **Daniel John Winteler** (laureato in Economia aziendale nel 1988) è stato nominato amministratore delegato del Gruppo Miroglia. Proviene da Sagat e ha guidato anche Ifil e Gruppo Alpitour.



Joerg Asmussen della Bce eletto Alumnus dell'anno

Joerg Asmussen, membro tedesco del Comitato esecutivo della Banca centrale europea, diplomato all'Mba di SDA Bocconi nel 1992, è l'Alumnus Bocconi dell'anno 2013. Il riconoscimento premia un alumnus che si sia distinto per adesione ai valori bocconiani di professionalità, intraprendenza, integrità, responsabilità e apertura al pluralismo.

Asmussen si è costantemente impegnato al servizio delle istituzioni del proprio paese, dove è arrivato a ricoprire il ruolo di vice ministro delle Finanze, e in seguito dell'Europa. All'inizio degli anni '90 ha inoltre dimostrato una notevole lungimiranza e un'apertura mentale fuori dal comune, scegliendo di frequentare un Mba all'estero, in un paese non anglosassone.

Al momento dell'ammissione in SDA Bocconi, Asmussen dichiarava di voler frequentare l'Mba con il preciso intento di acquisire le competenze manageriali che, abbinate alle conoscenze macroeconomiche ottenute con gli studi universitari a Bonn, gli avrebbero permesso di muoversi a proprio agio nel ruolo di funzionario pubblico al quale aspirava.

Fabio Todesco

UNA START UP A QUATTRO MANI PER GLI AMICI A QUATTRO ZAMPE

Bauzaa, il bazaar dedicato ai nostri coinvilini a quattro zampe. Un nome onomatopeico per una start up creata da Domenico Gimeli e Matteo Valente, due ex studenti Bocconi che, dopo la laurea in Economics and management of innovation and technology (Emit) e un viaggio a New York, hanno deciso di mettere a frutto la loro comune passione per gli animali sfruttando i potenti mezzi del web 2.0. Bauzaa è una piattaforma di e-commerce che permette di acquistare online i prodotti per i propri animali e pianificare le consegne a domicilio, in modo da non doversi più preoccupare che Fido & Co rimangano a bocca asciutta. In vista, l'investimento da parte di due importanti acceleratori italiani e l'obiettivo di fare di Bauzaa il punto di riferimento per gli acquisti di qualità dedicati agli animali domestici.

Laura Fumagalli



INGLESE PER I BIMBI BRASILIANI

Un semestre all'estero in Double Degree è un'esperienza di per sé molto importante. Altre culture, altri stili di vita, altri metodi di insegnamento e di studio, ma a volte non basta. **Andrea Carucci** e **Eva Stolz**, studenti iscritti al Double Degree Msc in International Management and HR, approdati a San Paolo del Brasile, si sono lasciati coinvolgere in un'attività che li arricchisce enormemente sotto il profilo umano: "Stiamo collaborando come volontari con una Ngo locale, l'associazione franco-brasiliana Arca do Saber", spiega Andrea, "che opera nel settore dell'educazione e cultura nella favela di Vila Prudente". Centoventi i bambini, tra i 6 e i 14 anni, coinvolti nell'iniziativa, ai quali vengono offerti servizi come lezioni di inglese, francese, cinema e capoeira. "Io ed Eva insegniamo inglese", continua Andrea, "e l'obiettivo finale del nostro impegno è quello di evitare la marginalizzazione e dare ai ragazzi l'opportunità di accesso a una migliore formazione culturale".



FABIO, GRAZIE AL MOOT DI VIENNA, VINCE IL PREMIO DANIELE PADOVANI

Ha scoperto il mondo dell'arbitrato partecipando al Moot, l'olimpiade sul tema che si tiene annualmente a Vienna, e ha deciso di trasformarlo nell'argomento della sua tesi di laurea in Giurisprudenza alla Bocconi. E con quest'ultima **Fabio Santacroce**, 25 anni, ha vinto la settima edizione del Premio Daniele Padovani della Società italiana di diritto internazionale (Sidi) per la miglior tesi di laurea discussa nell'anno accademico 2011-2012 in materia di diritto internazionale privato e processuale. Argomento della tesi, *Emergency arbitrator procedures in international commercial arbitration*.

Andrea Celauro



IN CALENDARIO

Dibattiti in famiglia

Prosegue il ciclo di incontri della cattedra AldAF-Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari della Bocconi per discutere di alcuni casi di imprese familiari e temi di particolare rilevanza, con la testimonianza di noti imprenditori familiari o manager.

I prossimi incontri:

* **17 ottobre:** *Private equity e crescita aziendale* con **Gabrielle Cappellini**, a.d. Fondo italiano d'investimento

* **30 ottobre:** *Le strategie di responsabilità sociale* con **Chiara Boroli**, segretario generale Fondazione De Agostini

* **6 novembre:** *Le strategie di governance: il ruolo dei cda e dei consigli di famiglia* con **Giuseppe Miroglio**, presidente esecutivo Miroglio ore 8,45, aula 31, via Sarfatti 25
cattedraidaffalck@unibocconi.it

* **28 ottobre**

Internet, informazione e pluralismo

Il pluralismo nell'età digitale è il tema di cui si discuterà nel convegno organizzato dal Centro Ask Bocconi (Art, science and knowledge). Parteciperà anche Angelo Marcello Cardani, presidente Autorità per le garanzie nelle comunicazioni.

ore 14,30, Università Bocconi,
Piazza Sraffa 13, ask@unibocconi.it

* **6 novembre**

La campagna di Russia delle imprese italiane

Si discute delle opportunità di crescita internazionale e di raccolta di risorse offerte oggi alle imprese italiane dal mercato russo nell'incontro organizzato dal Cresv Bocconi (Centro ricerche su Sostenibilità e valore) in collaborazione con la Borsa di Mosca e General Invest.

ore 9,30, Università Bocconi
cresv@unibocconi.it

LA BRAND REPUTATION NELLA MODA

La valorizzazione e la protezione della brand reputation delle aziende di moda e design in un mercato globale, digitale e interconnesso saranno al centro del dibattito del convegno 'Moda & design nell'era digitale' organizzato dal Luxury & fashion Knowledge Center di SDA Bocconi. La giornata vedrà la partecipazione, tra gli altri, di **Fedele Usai**, senior vice president Condé Nast Italy, **Daniela Della Rosa**, general counsel Gucci, e **Murielle Vincenzi**, IP director Prada.

15 ottobre, ore 9, Università Bocconi
carla.redaelli@sdabocconi.it

Vittorio Colao inaugurerà l'anno accademico



Sarà **Vittorio Colao**, amministratore delegato di Vodafone Group Plc e Alumnus Bocconi dell'anno 2004, a tenere la prolusione della cerimonia d'inaugurazione dell'anno accademico 2013-14 della Bocconi.

La cerimonia sarà aperta dall'intervento di **Mario Monti**, presidente della Bocconi, a cui seguirà la relazione di **Andrea Sironi**, rettore della Bocconi.

Seguiranno gli interventi di **Bruno Pavesi**, consigliere delegato della Bocconi, e **Antonio Aloisi**, rappresentante degli studenti, e, infine, lo speech di Colao.

22 ottobre, ore 11,00 Aula magna, via Röntgen 1
eventi@unibocconi.it

LE BANCHE CENTRALI E LE MISURE NON CONVENZIONALI

A cinque anni dall'inizio della crisi il dibattito sul ruolo delle banche centrali è ancora aperto e sarà il focus del convegno *Central bankers: saviors or sinners?* organizzato dal Centro Paolo Baffi della Bocconi in collaborazione con Arca sgr. L'incontro vedrà la partecipazione di **Lorenzo Bini Smaghi**, Harvard e già membro del Comitato esecutivo della Bce, **Charles Goodhart**, London school of economics, **Kazumasa Iwata**, Japan center for economic research e già vice governatore Bank of Japan, **Kevin Warsh**, Stanford university e già membro del Consiglio direttivo della Federal reserve, **David Roche**, Independent strategy, **Guido Tabellini** e **Donato Masciandaro**, Università Bocconi. Si discuterà, tra l'altro, dello stato attuale della crisi del debito e di come le banche centrali possono uscire dalle misure non convenzionali che hanno utilizzato in questi anni e ritornare a politiche monetarie ordinarie.

15 ottobre, ore 10, aula magna, via Gobbi 5

centro.baffi@unibocconi.it

Il futuro dell'Italia, con Letta e il *Financial Times*

L'Italia si sta muovendo nella direzione giusta? Questo sarà il quesito centrale del 'Future of Italy Summit 2013' organizzato dal *Financial Times* con l'Università Bocconi come supporting university. Il presidente del

Consiglio **Enrico Letta** sarà il keynote speaker della giornata



ta durante la quale si discuterà di come garantire la stabilità e fare ripartire la crescita, delle politiche e misure necessarie e dei settori dell'economia che offrono le opportunità più interessanti. Tra gli altri partecipanti, **Luigi Gambardella**, presidente PuntoIT e **Francesco Giavazzi** della Bocconi.

18 novembre, ore 8,30, Hotel Rome Cavalieri, via A. Cadolfo 101, Roma

www.ft-live.com/italy

DIRITTO D'AUTORE E TEMPI MODERNI



Ha senso oggi parlare di copyright o diritto d'autore? Esiste ancora un legame protetto tra un'opera e la personalità del suo autore? Internet ha fatto del copyright un diritto senza copia perché in rete qualsiasi contenuto è accessibile senza limiti di quantità e con poche reali restrizioni. **Fabio Macaluso** in *E Mozart finì in una fossa comune. Vizi e virtù del copyright* (Egea 2013, 184 pagg., 16 euro) ne parla senza posizioni pregiudiziali a sostegno di schieramenti ideologici o corporativi. Il diritto d'autore è setacciato nelle sue diverse manifestazioni per estrarre virtù, vizi, vantaggi e rischi ed è messo a faccia a faccia con la sua nemica, la pirateria. Infine se ne propone una rifondazione.

FUTURO MIGLIORE SENZA LE ROUTINE



A chi di noi non è capitato di sentirsi chiedere sul lavoro più coinvolgimento, partecipazione e responsabilità? Quale spazio resta a una speranza diversa dalla salvaguardia del proprio lavoro? Come rifondare l'alleanza tra persona e lavoro e tra individuo e società? La costruzione di un futuro migliore passa per la capacità di darsi un noi fatto di progetti, basato sulla bellezza, sulla forza di volontà e su una leadership più vicina. "Un futuro che inizia dal coraggio di vincere la routine e la sua rassicurante protezione" dice **Gian Maria Zapelli** in *Diamoci del noi. I legami che danno futuro al lavoro* (Egea 2013, 168 pagg., 16 euro).

Madre Teresa, il volto della leadership



Quale organizzazione fondata da un solo imprenditore è cresciuta fino a diventare una delle imprese più grandi del mondo? Lo spiegano **Ruma Bose e Louis Faust III** nel loro libro *Madre Teresa. Leader per Missione* (Egea 2013, 176 pagg., 16,50 euro e 9,90 in epub). Un volume che nasce dall'incredibile esperienza che la Bose ha vissuto accanto alla religiosa e alle Missionarie della Carità.

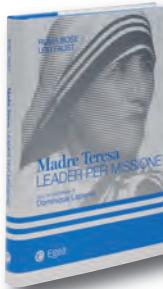
L'organizzazione fu creata nel 1948 da una leader appassionata, Madre Teresa, e da 12 collaboratori. Oggi opera in più di cento nazioni, ha una forza lavoro di 4 mila persone, un milione di volontari e ha raccolto e impiegato capitali per svariati miliardi di dollari.

Ma come ha fatto questa suora senza conoscenze di business a creare un brand globale? Ha applicato i propri principi etici e valori a un lavoro che amava e che la appassionava. "Ciò che Ma-

dre Teresa riuscì a fare", scrivono gli autori, "è una delle grandi conquiste di business nella storia dell'umanità, pur non rientrando in una categoria già nota e non avendo uno stile di leadership tradizionale".

Questo non è un classico libro di business, né un testo religioso, ma offre l'opportunità di condividere un'esperienza e "scoprire quei principi universali e capire come metterli in pratica, nell'organizzazione di un solo progetto o della vita di tutti i giorni".

A presentare Madre Teresa è il grande scrittore Dominique Lapierre, che ricorda l'incontro con la Beata durante la guerra del Libano: "Un carisma inimitabile, forza indomabile e capacità di comunicazione. Ingredienti essenziali per una nuova ricetta di leadership che sappia recuperare valori autentici al servizio di nuovi, efficaci modelli di



comportamento". Che si sia un manager alla prima esperienza, un amministratore di un ente pubblico o privato, o che si debba gestire casa propria, gli otto principi seguiti

da Madre Teresa restano comunque validi. Questi, che nel libro costituiscono gli otto capitoli, sono: "Sognalo con semplicità, esprimilo con decisione; per arrivare agli angeli, tratta con i demoni; aspetta! Poi cogli il momento; accogli il potere del

dubbio; scopri la gioia della disciplina; comunica in una lingua che le persone capiscano; presta attenzione al custode; sfrutta il potere del silenzio".

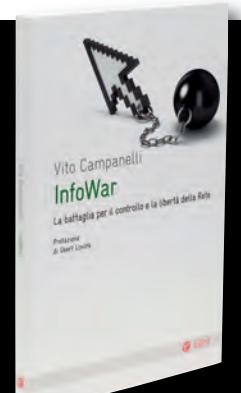
Non bisogna essere santi "per trarre benefici dall'esempio di Madre Teresa", dicono gli autori. "La sua influenza ci ha condotti ad uno standard più elevato in termini di leadership".



CHI CONTROLLA L'INFORMAZIONE



Lo scandalo Prism, il programma col quale le agenzie di intelligence Nsa e Fbi possono spiare telefonate e movimenti nel Web di cittadini statunitensi ed europei, le sempre più frequenti notizie di azioni di spionaggio cinese ai danni di imprese statunitensi e la conferma dell'esistenza di piani Usa per lanciare attacchi informatici contro paesi nemici hanno indotto i media di tutto il mondo a destarsi dal proprio torpore e a titolare a chiare lettere: «Attenzione, siamo nel pieno di una cyberguerra». Dovunque volgiamo lo sguardo possiamo ricavare istantanee che diffondono incertezza e sconcerto. Di fronte a uno scenario in così rapido e tumultuoso cambiamento non si hanno riferimenti certi ai quali aggrapparsi. Oggi più che mai si avverte il bisogno di una riflessione sui media che riesca a mettere in luce connessioni inaspettate tra gli eventi e a suggerire nuove prospettive per affrontare le complessità delle società contemporanee in rete. **Vito Campanelli**, teorico dei nuovi media, in *InfoWar* (Egea 2013, 164 pagg., 16 euro) prova ad affrontare il controverso scenario delle attuali guerre per il controllo delle informazioni, tentando di far luce su limiti e contraddizioni di alcuni approcci alle tecnologie della comunicazione.





Alessandro Casuccio

si è laureato in Finance alla Bocconi ad inizio 2012. Ha frequentato l'American University in Dubai nella seconda metà del 2008 come exchange student durante il triennio Bienn. E' tornato a Dubai da un anno, alla guida del team di business intelligence a Namshi.com, la più importante startup di Rocket Internet nel Medio Oriente. Per lo stesso fondo di venture capital e incubatore tedesco Casuccio ha lavorato precedentemente allo sviluppo di numerose iniziative ecommerce in Australia e sud-est asiatico.



Dubai, un clima caldo anche per le start up

Luglio è stato un mese record per le vendite online nell'area del Golfo Persico. Forse il digiuno del ramadan e le temperature intorno ai 40 gradi rendevano più abbordabile lo sforzo di un click rispetto alla visita a un centro commerciale, ma sta di fatto che la start up di Dubai per cui lavoro, che propone prodotti di fashion agli abitanti dell'area, macinava un record dietro l'altro. Volevamo festeggiare ma i locali erano tutti chiusi e, pur essendo noi un melting pot di 25 nazionalità diverse, non volevamo mancare di rispetto alle tradizioni del luogo. Ci siamo trovati ad aspettare una sera e a festeggiare partecipando all'iftar, il tradizionale buffet di interruzione del digiuno, introdotto da una preghiera, avviato con una portata di datteri e fatto di soli piatti tradizionali.

Nel 2005, quando gli abitanti di Dubai erano 1,2 milioni, gli emiratini costituivano una minoranza del 17%; oggi che i residenti sono 2,1 milioni la loro quota si è ulteriormente assottigliata. Dubai, passata la crisi che qui ha avuto il suo apice nel 2009, è un emirato in crescita, come testimoniano l'occupazione e il real estate, e sta proseguendo un processo di diversificazione che ha lo scopo di renderlo sempre meno dipendente dagli introiti del petrolio. È così diventato un crocevia affascinante, dove gente di ogni nazionalità avvia nuove attività e, a volte, riesce a raggiungere il successo partendo da zero. Anche se la presenza occidentale, negli impieghi direzionali, è massiccia, nelle zone di maggiore prestigio della città è facile trovare nuovi ricchi provenienti da ogni paese del mondo: Iran, Somalia, Kazakistan, giusto per citarne alcuni. La città sta diventando un punto di snodo importante tra Asia e Africa e la composizione etnica della classe dirigente rispecchia questa peculiarità.

Nel settore privato la presenza di dirigenti e dipendenti locali è minima, perché gli emiratini trovano impieghi molto ben remunerati nell'amministrazione pubblica e nelle società statali – oltre al fatto che molti di loro non hanno nessuna necessità di lavorare. In compenso, ci sono moltissimi giovani emiratini che hanno studiato in Occidente e tornano qui preparatissimi e pieni di iniziativa, molto spesso con buone idee imprenditoriali.

Si viene a fare nuova impresa a Dubai e, in generale, nel Golfo Persico, perché la popolazione ha una forte capacità di spesa, che si traduce in ordini medi di valore piuttosto alto, perché i canali alternativi, come il mobile, sono in forte crescita e perché il trattamento fiscale è ottimo. Le esitazioni sono, invece, dovute a una potenziale instabilità delle regole che, in teoria, potrebbero cambiare da un momento all'altro per volontà dei dirigenti locali.

Nella comunità italiana e bocconiana dell'area non mancano, perciò, gli imprenditori, anche se la finanza e la consulenza strategico-direzionale sono i settori più frequentati. Qui il nostro modo di fare, creativo ma pratico, ha un appeal superiore al rigore degli anglosassoni. C'è più vicinanza culturale a un modo di fare business che privilegia la flessibilità, la capacità di cambiare in corsa salvaguardando la qualità di ciò che si fa.

Qui fortunatamente l'Italia non soffre il retaggio di stereotipi negativi che, a volte, la affliggono nei rapporti con altri paesi occidentali. L'immagine è positiva e legata ad aspetti insoliti. Per il mio compleanno, per esempio, i colleghi mi hanno festeggiato con una torta a forma di barattolo di Nutella. E ricordo un invito alla residenza di un nipote dello sceicco per una partita di calcio: da italiano dovevo saper giocare bene! Sono finito in porta, ma questa è un'altra storia. ■

INTERNATIONAL FLYERS RISE HIGHER.

Incontra GEMBA face to face e online.

Partecipa ai prossimi incontri face to face e online e scopri il Global Executive MBA di SDA Bocconi School of Management: 20 mesi intensi, stimolanti e ricchi di sfide per Executive pronti a integrare sviluppo professionale e formazione manageriale di alto livello. Interamente in Inglese, GEMBA si svolge tra Europa, Stati Uniti, Brasile e Cina e ti permetterà di sviluppare una visione globale senza perdere la sensibilità territoriale. Vieni in SDA Bocconi per superare i tuoi confini e volare più in alto.



Global Executive mba

Incontro F2F: MBA Open Day, Milano 12.10.2013, ore 13:30

Incontro online: 13.11.2013, ore 18:30

Prenota il tuo incontro su: www.sdabocconi.it/gemba



**Bocconi
School of Management**

Milano | Italy

SDA Bocconi

I SAGGI DI LUIGI GUATRI

Perché l'Italia è quella che soffre di più fra i grandi Paesi dell'Unione Europea? Il perché è un condensato e un sovrapporsi di peccati antichi e nuovi. Nelle memorie del Prof. Guatri e nel libro più recente, a confronto le due Italie, quella che venne costruita negli anni del dopoguerra e quella che ci ritroviamo ora che gli architetti di quella costruzione vivono di glorie lontane e scrivono le loro memorie.



Scrivi a egea.press@unibocconi.it per scoprire la promozione riservata ai lettori di Via Sarfatti 25!

Segui Egea su



 Egea

www.egeaonline.it