

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 11 - anno XI Novembre 2016

ISSN 1828-6313



✓ **Andrea Sironi**
I miei quattro anni
da rettore

✓ **Le risorse umane**
e la sfida che arriva
dai Millennial

✓ **Se la Brexit**
si trasforma
nella fine della City

*È boom di start up sociali. Le ragioni?
Una buona legislazione e nuovi
strumenti di finanziamento
Ma perché il fenomeno diventi realtà
occorre imparare a misurarne l'impatto*

GOODJOB

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube



Care Bocconiane, cari Bocconiani....

Da questo mese ho il privilegio e l'onore di iniziare il mandato biennale quale rettore della nostra Università. Con questo primo messaggio vorrei anzitutto ringraziare Andrea Sironi e la squadra uscente e condividere con voi l'emozione e la tensione positiva che sento in questo momento. Dal 21 giugno, giorno successivo alla mia nomina da parte del Consiglio di Amministrazione, ho iniziato a lavorare per prepararmi ad assolvere al meglio questo compito.

Il primo cantiere di lavoro è stata la composizione della nuova squadra rettorale: 11 colleghi che vivranno il rettorato in prima linea in qualità di dean e prorettori. Vorrei ringraziarli per aver accettato l'incarico e per l'impegno e l'energia che hanno dimostrato sin da queste fasi iniziali di lavoro insieme.

In questi mesi ho avuto occasione di incontrare molti di voi, sia in modo formale e strutturato, sia in modo casuale, girando per il Campus. In molte circostanze è stato un modo spontaneo e per questo ancor più apprezzato per iniziare a sentire la vostra voce, e conoscere il vostro pensiero. Il comune denominatore emerso da queste conversazioni è l'incredibile attaccamento a Bocconi.

Inizio dunque il primo giorno da rettore con due certezze.

La prima è che Bocconi è un'istituzione solida, orgogliosa delle proprie radici ma proiettata verso il futuro e pronta ad affrontare le sfide che il Piano Strategico Bocconi 2020 ci pone.

La seconda certezza è che la comunità bocconiana, fatta di studenti, alumni, personale amministrativo e docenti, è composta di persone che tengono molto all'Università e si dedicano ad essa con impegno e passione. Io credo che questa comunità sia il vero DNA della Bocconi, un punto di forza che ci aiuterà ad innovare e a diventare ancor più distintivi in futuro.

Partendo da queste due certezze, sono convinto che la squadra rettorale saprà coinvolgere ciascuno di voi per cogliere le sfide che si presentano davanti a noi e che rappresentano un'opportunità per affermarci tra i leader europei nel contesto globale della formazione universitaria.

Certo di poter contare sulla vostra collaborazione e sulle vostre critiche costruttive, vi auguro buon lavoro per il prosieguo dell'anno accademico. Arrivederci e a presto!

Gianmario Verona, rettore



Bocconi

8 ottobre ore 11.30

Inaugurazione
Anno Accademico

2016/2017

Academic Year
Opening Ceremony

8 October 11:30am



Università Commerciale
Luigi Bocconi

L'altra inaugurazione

*Quello che nessuno ha visto dell'evento che ha aperto il 115esimo
anno accademico della Bocconi
E come invece l'hanno visto i protagonisti sul palco*

Bocconi

#STARTUPDAY

EMPOWERING YOUTH ENTREPRENEURSHIP



22 novembre è Bocconi Start-Up Day

9.30-12.30

WORKSHOP think & discuss

Convegno su imprenditorialità,
innovazione e start-up

AWARD celebrate & get inspired

Riconoscimento
alle start-up di successo

Partecipazione libera, previa registrazione.

13.30-17.30

MARKETPLACE ideas take off

Aspiranti start-upper
incontrano i finanziatori

Partecipazione su invito e riservata
agli start-up team ammessi e investitori.

www.startupday.unibocconi.it

SOMMARIO

10 **L'INTERVISTA**
Andrea Sironi
Istantanee dalla Bocconi
di *Allegra Gallizia*

HUMAN RESOURCES
Come ti catturo (e trattengo in azienda) i Millennial
di *Gabriella Bagnato*
Intervista a Alessandro Paparelli (Kering)
Una funzione in gioco
di *Claudio Todesco*

14

16 **COVER STORY**
Come far decollare la buona impresa
di *Francesco Perrini*
Intervista a Luciano Balbo
La responsabilità (sociale) della ricchezza
di *Claudio Todesco*

ECONOMIA
Il lungo sciame sismico
di *Julien Sauvagnat*

22

23 **SCENARI**
Scrivi Brexit, leggi Big Freeze
di *Marco Venturuzzo*

DIRITTO
Mandiamo al confino la pena di morte
di *Arianna Vidaschi*

24

25 **AMBIENTE**
Un caldo regressivo
di *Roberto Roson e Martina Sartori*

SISTEMA ITALIA
Artigiani per la crescita
di *Matteo Vizzaccaro*

26

27 **MANAGEMENT**
A che cosa serve l'Agenda digitale
di *Francesco Sacco*

FAMIGLIA
Le unioni meglio delle convivenze
di *Emanuele Lucchini Guastalla*

28

RUBRICHE

- 1** **HOME PAGE**
- 2** **PUNTI DI VISTA** di *Paolo Tonato*
- 6** **KNOWLEDGE** di *Fabio Todesco*
- 8** **PERSONE** di *Claudio Todesco*
- 30** **BOCCONI@ALUMNI** di *Andrea Celauro*
- 32** **LIBRI** di *Susanna Della Vedova*

viaSarfatti25



Numero 11 - anno XI
Novembre 2016
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

Collaboratori
Matilde Debrass (ricerca fotografica)
Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro
Tel. 02/58362328
(nicolettamastromauro@unibocconi.it)

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

Produzione, Impaginazione:
Digital Print sas - Tel. 02/93902729
(www.dgtpri.it)

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

La buona informazione migliora l'integrazione



I governi potrebbero migliorare le attitudini verso gli immigrati con un intervento semplice, poco costoso ed efficace: fornire una corretta informazione sul tema. È l'implicazione principale di *Does Information Change Attitudes towards Immigrants? Evidence from Survey Experiments*, un working paper di **Diego Ubfal** (Dipartimento di economia, Università Bocconi) con **Alexis Grigorieff** e **Christopher Roth** (Università di Oxford).

In tutto il mondo sviluppato le persone sovrastimano la per-

centuale di immigrati nel loro paese e hanno credenze distorte su di loro. In Italia, per esempio, la stima media della popolazione immigrata è del 24%, mentre la quota effettiva è del 7%; negli Stati Uniti le cifre sono il 37% e il 13%. «E anche se la letteratura postula che fornire informazioni non ha un forte effetto su percezioni e preferenze, noi non ne eravamo convinti», dice Ubfal.

Gli studiosi, allora, hanno analizzato i risultati del *Transatlantic Trends Survey (Tts)*, una vasta indagine con quasi 20.000 parte-

cipanti. Nel *Tts* a metà del campione è stato chiesto se gli immigrati fossero troppi, mentre l'altra metà è stata prima informata sulla percentuale di immigrati e poi gli si è chiesto se gli immigrati fossero troppi. L'informazione ha avuto effetti: la percentuale di italiani che considera troppi gli immigrati è del 51% tra i non informati e del 28% tra gli informati; le stesse percentuali, per gli americani, sono il 39% e il 23%.

L'informazione si è rivelata avere un forte effetto sugli atteggiamenti dichiarati e un piccolo, ma statisticamente significativo, effetto sulle preferenze di-

chiarate circa le politiche sull'immigrazione. L'indagine ha mostrato che l'informazione ha qualche effetto anche sul comportamento, dal momento che gli intervistati destinatari delle informazioni erano più disposti a donare ad un ente di beneficenza pro-immigrati (+30% rispetto ai non informati).

«Ora stiamo cercando di capire perché esiste una distorsione così forte». Dice Ubfal, «anche se le informazioni relative agli immigrati sono pubblicamente disponibili. Alle persone, in fondo, non interessano? Sono informazioni difficili da recuperare?».



Diego Ubfal

COME I MEDIA INFLUENZANO I NOSTRI ATTEGGIAMENTI NEI RIGUARDI DEGLI STRANIERI

I media britannici contribuiscono alla percezione degli immigrati attraverso la rappresentazione che ne danno e potrebbero influenzare gli atteggiamenti delle persone, se le testate modificassero le loro pratiche, sottolineando parole e temi che, pur essendo utilizzati, sono poco comuni. **Anne-Marie Jeannet** (ricercatrice del Centro Dondena della Bocconi) e **Scott Blinder** (University of Massachusetts-Amerst) arrivano a questa conclusione nel working paper *Numbers and Waves, the Illegal and the Skilled: The Effects of Media Portrayals of Immigration on Public Opinion in Britain*.

La stampa britannica è di portata nazionale e ideologicamente schierata, con i diffusissimi tabloid popolari che hanno una chiara posizione anti-immigrazione e utilizzano frame ostili, che raffigurano gli immigrati come troppo numerosi (numbers frame, nell'analisi di Jeannet e Blinder), come un'ondata che sommerge la Gran Bretagna (flood frame) o come illegali (illegal frame). Frame meno comuni, utilizzati principalmente dai giornali di fascia alta, sottolineano la presenza di europei dell'Est (Eastern Europe frame) e lavoratori altamente qualificati (skills frame).

Jeannet e Blinder hanno ideato un esperimento per verificare l'impatto dei cinque frame, individuati attraverso la content analysis e molto utilizzati dalla stampa negli ultimi due decenni.

Mentre l'uso dei frame più comuni (numbers, flood e illegal) non ha alcun effetto significativo (forse perché i frame più usati hanno esaurito ogni possibile effetto, suggeriscono gli autori), riferirsi agli immigrati come europei dell'Est o persone altamente qualificate provoca cambiamenti significativi. Anche se la



Anne-Marie Jeannet

percezione delle dimensioni dell'immigrazione rimane grottescamente esagerata in tutti i gruppi (intorno al 22% della popolazione residente, il doppio dei dati reali), la percezione della sua compo-

sizione ne risulta influenzata. Utilizzando l'Eastern Europe frame si riduce la quota stimata di famigliari in cerca di ricongiunzione, mentre i lettori esposti allo skills frame stimano una quota di immigrati clandestini significativamente più bassa rispetto al gruppo di controllo, non esposto ad alcun frame.

Quando l'economia gira girano di più anche i virus

La prossima volta che un'epidemia di influenza colpirà la vostra zona, gioite: può significare che la recessione è finita.



Jérôme Adda

Un nuovo articolo di **Jérôme Adda** del Dipartimento di economia della Bocconi (*Economic Activity and the Spread of Viral Diseases: Evidence from High Frequency Data*, in *The Quarterly Journal of Economics*), evidenzia il collegamento tra il ciclo economico e la diffusione dei virus. «Abbiamo scoperto che le epidemie si diffondono più velocemente durante i boom economici», scrive. «Durante i boom le persone viaggiano di più, aumentando così i contatti interpersonali e la diffusione di malattie».

Il paper sottolinea il ruolo dei trasporti nell'espansione delle epidemie e valuta non solo l'impatto delle politiche che limitano i contatti interpersonali, ma anche la loro costo-efficacia. «Chiudere le scuole», dice Adda, «risulta efficace nel limitare la diffusione delle malattie virali, a condizione che il periodo di incubazione sia abbastanza breve, ma non è una

misura economicamente efficiente, a meno che non sia compensata da un corrispondente numero di giorni di scuola in più in altri periodi dell'anno». La chiusura delle reti di trasporto risulta essere conveniente solo in casi molto estremi. «In generale, tali misure sono efficienti solo quando le epidemie registrano un tasso di mortalità più alto di quello della tipica influenza», dice lo studioso.

Adda può raggiungere le sue conclusioni grazie ad un dataset unico di dati ad alta frequenza raccolti dalle autorità francesi a partire dagli anni '80, che dettagliano l'evoluzione settimanale dell'incidenza di tre importanti malattie virali (influenza, gastro-enterite e varicella) nelle diverse aree geografiche e gruppi di età. Lo studioso utilizza quasi-esperimenti per determinare gli effetti della chiusura delle scuole e delle reti di trasporto, osservando come cambiano gli schemi di diffusione durante le vacanze (chiusure obbligatorie delle scuole) e gli scioperi dei trasporti.



PERCHÉ ASSEGNIAMO L'OSCAR A *THE ARTIST* MA ANDIAMO A VEDERE *L'ERA GLACIALE*

Nel 2012 il film *The Artist* di Michel Hazanavicius ha vinto più di 100 premi, tra cui l'Oscar per il miglior film, ma ha incassato quanto *Ice Age: Continental Drift* ha incassato nel suo primo week-end. Nel 2015 il Grammy Award per il miglior album è andato a *Morning Phase* di Beck, che in un anno ha venduto due terzi delle copie che il secondo classificato, *Beyoncé*, ha venduto nel primo giorno di pubblicazione.

In entrambi i casi il lavoro premiato è il frutto di un singolo artista, mentre quello che ha avuto successo commerciale è il frutto di uno sforzo collettivo, notano **Andrea Ordanini** (Dipartimento di marketing della Bocconi), **Joseph Nunes** (Marshall School of Business e Università Bocconi) e **Francesca Valsesia** (Marshall School of Business) in *What Wins Awards Is Not Always What I Buy: How Creative Control Affects Authenticity and Thus Recognition (But Not Liking)*, di prossima pubblicazione su *Journal of Consumer Research*.

Il controllo creativo ("la misura in cui la stessa entità si assume la responsabilità dell'intero processo creativo") sembra giocare un ruolo nel riconoscimento di un prodotto, ma non nel suo successo commerciale. Nel loro paper, Ordanini, Nunes e Valsesia convalidano questa intuizione attraverso cinque studi, basati sia su dati reali sia su esperimenti di laboratorio, riguardanti la musica e il food&beverage.



Joseph Nunes



Andrea Ordanini

SI INAUGURA UN NUOVO CENTRO DI RICERCA IL BOCCONI INSTITUTE FOR DATA SCIENCE

Bocconi institute for data science (Bidsa) è il nome del centro interdisciplinare di ricerca che sarà inaugurato il 18 novembre (Aula N07, p.zza Sraffa 13). Diretto da **Igor Pruenster** del Dipartimento di scienze delle decisioni, il Bidsa si propone di essere l'hub per i ricercatori Bocconi che fanno uso di big data per la loro ricerca.

Il centro si propone di promuovere e condurre ricerca teorica e applicata che implichi la modellazione o l'analisi di grandi quantità di dati. L'interesse per la data science e la richiesta di data scientist sono in ascesa in ogni parte del mondo e in ogni settore dell'economia. Il Bidsa sosterrà la formazione di

giovani studiosi nei campi in cui risulta essenziale l'utilizzo di avanzate metodologie statistiche e di calcolo. Alla presentazione prenderanno parte alcuni dei maggiori studiosi del settore: **Michael I. Jordan** (University of California, Berkeley), **Marc Mézard** (École Normale Supérieure), **Aldo Rustichini** (University of Minnesota) e **Riccardo Zecchina** (Politecnico di Torino).



Igor Pruenster



Una squadra con undici punte

L'1 novembre, insieme al nuovo rettore, Gianmario Verona, è entrata in carica anche la nuova squadra rettorale. Un team energico, che riesce a bilanciare la giovane età media con la grande esperienza maturata da molti ricoprendo altri ruoli in passato

Sono entrati in carica l'1 novembre il nuovo rettore della Bocconi, Gianmario Verona, e dieci degli 11 prorettori e dean della sua squadra rettorale. Verona, 46 anni, professore di innovazione, riceve un mandato riassumibile in cinque punti: consolidamento e rafforzamento del capitale umano; valorizzazione della ricerca di base e applicata; internazionalizzazione ulteriore di SDA Bocconi School of Management; innovazione continua dei programmi di studio; rafforzamento delle partnership con le aziende e supporto al fundraising. A sostenerlo nel perseguimento di questi obiettivi, che derivano dal Piano Strategico Bocconi2020, ci sarà una squadra, composta da 11 uomini e donne che bilanciano l'energia della giovane età e l'esperienza di precedenti incarichi. Dieci degli 11 prorettori e dean sono entrati in carica con il nuovo rettore, perché Verona mantiene l'interim alle Risorse umane fino all'1 febbraio, quando rientrerà in Bocconi Francesco Billari, attualmente alla University of Oxford.

Annalisa Prenceipe Dean della Scuola universitaria

Annalisa Prenceipe, professore ordinario del Dipartimento di accounting, esperta di earnings quality e reporting, è il nuovo dean della Scuola universitaria. "Davanti a me vedo una sfida impegnativa e gratificante: mettere le attività d'insegnamento e ricerca al servizio del bene comune. La considero una missione", dice. Per lei, il contatto con i giovani "è una continua fonte d'ispirazione ed energia. E poi c'è la ricerca che offre stimoli continui. L'approccio empirico allo studio dell'accounting, in particolare, è relativamente giovane e sta crescendo a ritmo serrato. Facendo questo lavoro non ci si annoia mai. Servono passione ed energia per tenere il passo della ricerca e dell'innovazione didattica". Un'altra sfida è far sì che la ricerca continui ad avere un impatto sulla vita delle imprese e delle istituzioni perché, oltre che rilevante, deve



LEGGI

Bruno Busacca Prorettore per lo sviluppo e relazioni con gli alunni



"Gli alunni sono uno degli asset fondamentali di una università, e in particolare della nostra. In Bocconi interagiamo continuamente con persone di talento: è un privilegio che dobbiamo dimostrare di meritare ogni giorno", dice **Bruno Busacca**, professore ordinario del Dipartimento di marketing e nuovo prorettore per lo sviluppo e le relazioni con gli alunni. Nel corso della sua permanenza alla Bocconi – dove si è anche laureato – Busacca ha esercitato, tra gli altri, i ruoli di direttore del Corso di laurea in economia aziendale e management e di dean di SDA Bocconi School of Management.

LEGGI

Antonella Caru' Dean della Scuola superiore universitaria

Il nuovo rettore ha confermato **Antonella Caru'** alla guida della Scuola superiore universitaria. Ordinario al Dipartimento di marketing, Caru', nel tempo, ha ricoperto le cariche di direttore del Corso di laurea specialistica in marketing management, di dean della Scuola universitaria e dal 2014 di dean della Scuola superiore universitaria. "Ogni giorno del mio lavoro è interessante", dice, "i ritorni sono straordinari: la crescita personale, il coinvolgimento intellettuale, il confronto con le imprese, il rapporto con gli studenti che rappresenta per me un aspetto fondamentale e riempie gran parte delle mie giornate".

LEGGI



Stefano Caselli Prorettore per l'internazionalizzazione

Anche per il prossimo biennio il prorettore per l'internazionalizzazione della Bocconi sarà **Stefano Caselli**, professore ordinario al Dipartimento di finanza e viaggiatore sia per lavoro, sia per passione. "Quando sono stanco, cerco di ri-

cordarmi che ho la fortuna di lavorare in un'istituzione importante, di cui sono orgoglioso. Amo le sfide, le situazioni aperte, il confronto con altre istituzioni, la gestione di trattative complesse: è nel mio Dna. Ecco perché amo profonda-

mente l'impegno nell'attività internazionale. Ora la sfida è fare della Bocconi una delle istituzioni più importanti d'Europa. Ed è una sfida concreta, impensabile quando arrivai nel 1993, fresco di laurea all'Università di Genova".

LEGGI

Alberto Grando Prorettore per l'attuazione del piano strategico



Già prorettore per lo sviluppo e direttore di SDA Bocconi School of Management dal 2006 al 2012, **Alberto Grando** è stato nominato prorettore per l'attuazione del piano strategico, una nuova posizione, voluta dal rettore Gianmario Verona. Grando ha assistito al grande processo di crescita dell'università e alla sua internazionalizzazione. "Quando arrivai, la Bocconi era un'eccellenza italiana al 100%, oggi è a pieno titolo un'università riconosciuta a livello internazionale, che accoglie docenti e giovani studenti da tutto il mondo. Per questo, dopo tanti anni, continuo a trovare il mio lavoro intellettualmente stimolante". [LEGGI](#)

Marco Ottaviani Prorettore per la ricerca



Marco Ottaviani, ordinario del Dipartimento di economia e nuovo prorettore per la ricerca, è tornato in Bocconi, dove si è laureato nel 1992, dopo una ventina d'anni di esperienza all'estero, prima al Mit, dove ha ottenuto un PhD con i due Nobel Oliver Hart e Bengt Holmstrom, poi a Londra (University College London e London Business School) e di nuovo negli Stati Uniti (Kellogg School of Management). "L'indagine necessaria per trovare la chiave per risolvere un problema pratico è coinvolgente e intensa. Ti consuma: fino a quando non hai trovato la soluzione non riesci quasi a dormire", dice. [LEGGI](#)

Stefano Liebman Dean della Scuola di giurisprudenza

Stefano Liebman, giuslavorista, è stato confermato alla guida della Scuola di giurisprudenza, con l'obiettivo di portare a compimento la definizione del profilo di scuola che ha sempre avuto in mente attraverso il rinnovamento del corpo insegnante e l'assistenza sul processo di internazionalizzazione. Si definisce "uno dei più entusiasti sostenitori del progetto di una giurisprudenza bocconiana diversa da quella tradizionale, dove c'è integrazione fra materie giuridiche, economiche, quantitative, e una fortissima proiezione internazionale". [LEGGI](#)



Beppe Soda Dean di SDA Bocconi School of Management

La prima cosa che si legge, aprendo la pagina personale di Giuseppe Soda nel sito Bocconi, non è un curriculum e nemmeno un elenco di pubblicazioni. È la poesia di William Ernest Henley *Invictus*, la preferita da Nelson Mandela. "Sono parole perfette nel definire la perseveranza necessaria per affrontare i momenti difficili, quando le sfide si fanno davvero impegnative. Docente ordinario del Dipartimento di management e tecnologia, che ha diretto negli ultimi anni, è dal primo novembre dean di SDA Bocconi e ne è particolarmente felice, "perché SDA è la componente nel sistema Bocconi in cui si è più vicini alla realtà della vita economica, e io sono convinto che serva un dialogo sistematico con chi può usufruire dei risultati della ricerca. La scoperta, anche quando attribuita ai singoli, è sempre un processo collettivo; per questo è importante costruire luoghi di lavoro in cui ci si possa confrontare, contaminare e aiutare". [LEGGI](#)



Fausto Panunzi Prorettore per gli affari generali

Fausto Panunzi, il nuovo prorettore per gli affari generali, ha lasciato la Bocconi per un PhD al Massachusetts Institute of Technology di Cambridge, ha fatto esperienze negli atenei di Bologna e Pavia, all'IDEI di Tolosa e allo University College London, ma di fatto, dice, "la mia vita, dal 1983, è sempre stata in Bocconi". Ha vissuto quella che chiama fase eroica dell'Igier, quando l'istituto aveva sede all'Abbazia di Mirasole, ha assistito al cambiamento del clima intellettuale dell'università. "La sfida che ci troviamo davanti è quella di fare ancora passi in avanti nel processo di internazionalizzazione della nostra università, a partire



dalla ricerca", dice. È convinto che, nelle scienze sociali, la buona ricerca nasca da domande rilevanti e mette in discussione quelle che sembrano certezze. Ordinario al Dipartimento di economia, considera l'insegnamento estremamente gratificante. "Ciò che caratterizza la Bocconi è la qualità degli studenti, frutto della sua capacità di attrarre ragazzi di valore. Riuscire a motivarli e appassionarli allo studio dell'economia è uno degli aspetti più appaganti del mio lavoro". [LEGGI](#)

Pierpaolo Battigalli Dean della Scuola di dottorato

Si definisce un self-made man e rivendica un percorso di ricerca originale. Quando i compagni del corso di laurea in Discipline economiche e sociali svolgevano tesi assegnate dai relatori, **Pierpaolo Battigalli** sceglieva in

autonomia un tema poco trattato. "Trovai riferimenti alla teoria dei giochi in alcune letture che mi erano state assegnate e studiai la materia in autonomia. Non mi interessava per capire come vincere a poker. La consideravo, piuttosto, uno

strumento d'indagine indispensabile per spiegare fenomeni sociali". Oggi docente ordinario presso il Dipartimento di scienze delle decisioni e Dean della scuola di dottorato, è stato confermato nel ruolo dal nuovo rettore. [LEGGI](#)





Andrea Sironi

Istantanee dalla Bocconi

L'incontro con Ratan Tata, quello quotidiano con gli studenti, l'intensa collaborazione con la sua squadra: sono solo alcuni dei momenti che hanno riempito i quattro anni dell'esperienza di Sironi come rettore

di Allegra Gallizia @

È nell'equilibrio fra la determinazione personale e una certa predisposizione al confronto, fra la ricerca dell'eccellenza intellettuale e la valorizzazione del capitale umano che si racconta **Andrea Sironi**. Rettore della Bocconi dal 2012 a ottobre 2016 e presidente della Borsa Italiana dal 2016, si è laureato in Economia politica in Bocconi nel 1989 e per oltre 20 anni è stato docente di Economia degli intermediari finanziari presso l'ateneo milanese. Il suo è un approccio virtuoso alla vita privata e a quella universitaria che ricorda la teoria aristotelica del giusto mezzo in cui la virtù rappresenta un punto di equilibrio. Tra i primi a partecipare come studente al programma Erasmus, a Sironi si deve la forte spinta all'internazionalizzazione della Bocconi per «consentire ai giovani di allargare i propri orizzonti e prospettive». Una mente analitica che sa scegliere con cura e misura le parole, un sorriso discreto che riempie di umanità anche le riflessioni più razionali, uno sguardo trasparente che, a tratti, rivela uno spirito accogliente. Così, nel suo stile, Andrea Sironi apre l'album di ricordi di trent'anni in Bocconi.

→ *Che cosa l'ha spinto a rimanere in Bocconi?*

Dopo essermi laureato sono andato a Londra per lavorare alla Chase Manhattan, che oggi fa parte del gruppo JP Morgan, perché desideravo affrancarmi economicamente. Il mio sogno, però, era quello di fare il docente, così quando Claudio Dematté, con cui mi sono laureato, mi ha chiesto di tornare in Bocconi non ci ho pensato due volte: ho lasciato un bell'impiego e un appartamento pagato a Draycott Place a Londra per una borsa di studio e una postazione di lavoro in uno scantinato, da condividere con otto colleghi.

→ *Da dove arrivano la passione per l'insegnamento e il desiderio di perseguire la carriera accademica?*

Forse da mio padre: era uno scienziato, lavorava come genetista all'università. Ho sempre voluto insegnare e ho deciso di provarci per non avere rimpianti. Oggi posso confermare che questa scelta mi ha portato grandissime soddisfazioni.

→ *Quali, per esempio?*

Una delle esperienze più straordinarie per un docente è ricevere le lettere di ringraziamento degli studenti che riconoscono il valore di ciò che si è riusciti a trasmettere. Il rapporto con i ragazzi ci rende diversi da chi lavora in un centro di ricerca. Noi, infatti, affianchiamo lo studio e la ricerca all'insegnamento, che naturalmente arricchisce molto sul fronte delle relazioni umane.

→ *Com'è stato il rapporto con Claudio Dematté e, negli anni, quello con i colleghi?*

Claudio Dematté è stata una figura molto importante, carismatica e sempre molto dedita all'università nonostante gli importanti incarichi esterni, quali quelli in Rai e nelle Ferrovie. Tra i colleghi ho incontrato uomini e donne molto vi-

cini a me per mentalità e interessi. A Londra, invece, mi rendo conto che il modello di vita delle persone con cui lavoro non corrispondeva ai miei desideri per il futuro.

→ **Com'è cambiata l'università in questi trent'anni?**
È cambiato tutto. Una volta la ricerca era più agganciata alle problematiche reali ma meno robusta dal punto di vista metodologico. Oggi, invece, è più sofisticata e rigorosa: la ricerca è diventata molto importante perché ci siamo allineati ai modelli anglosassoni in cui, nei primi anni di carriera, è fondamentale crearsi una posizione scientifica. Il mercato è aperto e se l'università non dà spazio ai professori più bravi e produttivi li perde. Anche gli studenti sono cambiati e ho l'impressione che siano meno critici rispetto a un tempo. Questo è dovuto in parte al fatto che i giovani di oggi hanno maggiori preoccupazioni rispetto al proprio futuro di quante ne avesse la mia generazione. Noi vivevamo un mondo più rassicurante e spesso mettevamo in discussione i temi che ci venivano proposti in università così come ci confrontavamo in maniera vigorosa con i professori.

→ **Come descriverebbe l'inizio del suo rettorato?**

Ho iniziato il mio lavoro di rettore che ero relativamente giovane e mi sentivo piuttosto insicuro. Mi sentivo sotto osservazione da parte di colleghi più anziani di cui avevo rispetto e grande stima. Dopo un anno è stato tutto molto più semplice. Come docente, prorettore e direttore dei programmi formativi avevo il vantaggio di conoscere bene il funzionamento della Bocconi, ma anche lo svantaggio di essere in confidenza con molti colleghi e, in questa condizione di amicizia, alle volte è stato difficile dire di no e prendere una strada diversa da quella che alcuni auspicavano.

→ **E, oggi, alla fine del rettorato, le capita ancora di sentirsi insicuro?**

Sì, ma penso che, alle volte, non sentirsi perfettamente adeguato per il ruolo che si ricopre ci protegga dal commettere errori importanti che spesso derivano dall'eccesso di confidenza. In questi anni ho sempre cercato di ascoltare le opinioni di tutte le persone che avevo intorno e poi ho preso le mie decisioni. Posso aver fatto degli errori ma non mi sono mai risparmiato.

→ **Qual è stata la ricetta del suo rettorato?**

Ho lavorato in continuità con i miei predecessori e ho beneficiato del lavoro di chi mi ha preceduto, ma la mia squadra è stata fondamentale per raggiungere i risultati e introdurre alcune importanti innovazioni. Penso che lo spirito di collaborazione, di amicizia e di stima reciproca che si è sviluppato all'interno della squadra rettorale sia stato il principale vantaggio di cui ho beneficiato in questi anni di guida dell'università.



→ **Quali sono state le sue riforme?**

L'internazionalizzazione e la mobilità sociale. Oggi quasi tutti i nostri studenti riescono a fare un'esperienza all'estero e molti possono accedere a un programma di borse di studio che rappresenta un'opportunità di emancipazione sociale: la Bocconi, infatti, garantisce il 94,3% di tasso di occupazione a un anno. Tutto ciò mi fa molto piacere. Ho lavorato intensamente per sconfiggere l'immagine elitaria della Bocconi dal punto di vista sociale, mantenendo inalterata l'esclusività intellettuale.

→ **Ricorda qualche studente che ha beneficiato dei programmi a sostegno del valore umano?**

Certo, uno su tutti è Dari Tjupa, uno studente apolide che ha vissuto gran parte della sua vita universitaria nei dormitori della Caritas. Non aveva i mezzi per fare l'università e noi l'abbiamo aiutato: oggi è laureato, ha un lavoro e una propria soddisfazione. Questa persona si è fatta da sé in Bocconi e la sua storia mi ha colpito molto.

→ **Alle matricole ha augurato di sfruttare gli anni dell'università per costruire un album di ricordi. Che cosa c'è nel suo?**

Purtroppo da studente non ho frequentato molto l'università perché ho avuto un problema di salute ma ricordo con affetto e ammirazione alcuni compagni, tra cui Aldo Romani, un appassionato europeista che lavora in Lussemburgo presso la Bei, Banca Europea degli Investimenti: una persona semplice e di grande visione con cui ancora oggi è piacevole passare del tempo. Un altro è Giancarlo Spagnolo, che ho sempre visto come modello di riferimento, oltre alla carriera accademica, ci uniscono problemi di salute.

→ **Da rettore ha svolto anche un ruolo di rappresentanza e ha incontrato grandi personalità. Chi l'ha colpita maggiormente?**

Uno è Ratan Tata, una figura molto carismatica che ho avuto occasione di conoscere in quanto membro dell'International Advisory Council della Bocconi. È una persona saggia, pacata, generosa, ma anche molto semplice nonostante il ruolo.





lo di quasi divinità che gli viene attribuito in India. Non sono da meno Vittorio Colao, il ceo di Vodafone, e Antonio Belloni, direttore generale di LVMH: con loro ho costruito un rapporto di amicizia sincero e profondo.

→ **Come ci si sente un grande tra i grandi?**

Non credo che le persone appena citate vedano in me un grande, ma sicuramente colgono l'impegno che ho sempre dedicato alla Bocconi. Tutto questo è stato possibile perché ho potuto contare su una squadra formata anche da persone completamente dedite all'istituzione che non cercavano visibilità. Alberto Grando è il numero uno da questo punto di vista, ma non posso dimenticare Marco Agliati, Antonella Carù, Stefano Caselli e tutti gli altri.

→ **Nella sua squadra c'era anche Gianmario Verona che è stato nominato suo successore...**

Il passaggio di consegne con Verona è stato piuttosto semplice perché è stato mio prorettore e in quanto tale conosceva molto bene sia l'università, sia la mia persona. Quando è stato il mio turno, invece, il cambio di testimone non è stato così naturale perché io non facevo parte del team di Guido Tabellini. Nonostante ciò, l'allora rettore è stato molto gentile, offrendomi la sua completa disponibilità e al contempo mettendosi da parte senza dunque voler interferire con le mie decisioni.

→ **Cosa fa un rettore dopo il rettorato?**

Si riposa. Non ho pianificato nulla, ho un invito all'estero ma non voglio prendere impegni perché vorrei dedicare più tempo alla mia famiglia, ai miei tre figli (23, 20 e 12 anni, ndr) e a me stesso: ho bisogno di rallentare. Farò un passo indietro rispetto all'università anche se sarà difficile perché ha rappresentato gran parte della mia vita; così per distrarmi andrò un po' in barca a vela. ■





I giovani lavoratori nati a cavallo del millennio stanno cambiando anche le aziende e i processi di selezione

di Gabriella Bagnato @

Come ti catturo (e trattengo in azienda)

La Millennials, GenY, Generation Next o NetGeneration ... diverse denominazioni per un unico oggetto: la generazione di coloro che sono nati tra il 1982 e il 2001 nei paesi del mondo occidentale. L'andamento delle nascite negli anni '80-2000 è stato molto simile a quello degli anni '50-'60 e i Millennial sono già molto numerosi in azienda. Le funzioni HR li osservano e li studiano da tempo. Il Millennial è un giovane uomo/donna con un livello di scolarizzazione elevato, competenze digitali sofisticate, una prospettiva globale che nasce dalla consuetudine a viaggiare e a confrontarsi con culture e mondi diversi. Il Millennial ha anche un livello di auto-consapevolezza molto elevato, la necessità di stimoli frequenti e diversi e di vedere in tempi rapidi l'esito del suo impegno, una scarsa propensione a riconoscere la dimensione gerarchica e formale delle relazioni a meno che non ne riconosca il valore. Il Millennial si riconosce e si identifica con la propria professionalità e con il proprio network professionale di riferimento, meno con l'organizzazione all'interno della quale la esprime. Il focus è sulla possibilità di apprendere e sviluppare nuove competenze più che sulla fedeltà all'azienda. Interessato a preserva-



GABRIELLA BAGNATO
Docente al Dipartimento
di management e
tecnologia della Bocconi

re il governo del proprio percorso di sviluppo professionale e di carriera, antepone la qualità dell'esperienza di lavoro alla sicurezza, alla stabilità e alla dimensione locale del lavoro. La qualità della relazione con i colleghi e il capo è fondamentale e dal capo il Millennial si aspetta non un atteggiamento autoritario formale e fine a se stesso bensì un supporto al proprio empowerment attraverso una relazione improntata alla chiarezza, alla trasparenza, alla tempestività, frequenza e informalità del feedback. Il work-life balance non è un *nice to have* bensì una necessità. Ciò che appassiona nella vita deve almeno in parte appassionare nel lavoro: le relazioni sociali, la possibilità di sfidarsi, di vedere l'impatto del proprio lavoro e di essere riconosciuto per il valore generato. La distinzione tra spazio di lavoro e spazio personale deve essere minima: i Millennial quando lavorano vogliono sentirsi anche un po' a casa, con spazi informali che accolgono effetti personali, i propri strumenti di lavoro e, in alcuni casi, anche animali domestici. La dimensione della responsabilità sociale è importantissima: direttamente o indirettamente il Millennial vuole cambiare almeno un po' il mondo. Le implicazioni per la funzione HR



i Millennial

e la linea sono numerose. La più rilevante è che è necessario spostare il focus dal dare al Millennial un posto di lavoro al creare un ambiente e una esperienza di lavoro coinvolgenti, consentendo di fare ciò che appassiona e comprendendo anche la dimensione della relazione. I processi più impattati sono il recruitment e la selezione, il performance management inteso non solo come momento di valutazione bensì come relazione capo-collaboratore, luogo di sviluppo e di supporto all'eccellenza della prestazione e all'apprendimento, gli stili di leadership più orientati all'empowerment che alla prescrizione e al controllo, il work-life balance come soluzione per gestire la contaminazione più che la conciliazione. Un esempio? La possibilità di un sabbatico di 3 mesi ogni 3-4 anni di lavoro da dedicare a una passione extra-lavorativa o, più semplicemente, la valorizzazione dei risultati più che della presenza. Un'ultima indicazione che prende spunto dall'attualità: siamo certi della scarsa attrattiva per un Millennial di un contributo a un piano integrativo per la pensione? In un mondo fluido e incerto, la possibilità di poterci pensare fin dall'inizio dell'esperienza di lavoro con soluzioni portabili è una proposta di valore. ■

Una funzione in gioco

Il vice presidente risorse umane di Kering Asia Pacific spiega come cambia il settore HR

di Claudio Todesco @



ALESSANDRO PAPARELLI
Laureato in Economia aziendale in Bocconi nel 2000, è vice presidente delle risorse umane di Kering Asia Pacific

Innovalazione diffusa, forza lavoro liquida, attrazione e gestione dei talenti, employee experience, servizi self service. **Alessandro Paparelli**, alumnus Bocconi, vice presidente delle risorse umane di Kering Asia Pacific, anticipa il futuro della funzione di HR legata sempre più saldamente a business e top management.

→ **Il concetto di lavoro è in via di trasformazione. In che modo l'HR guida il processo di cambiamento?**

Il problema a mio parere è che il lavoro non si è trasformato abbastanza: capita di guardarsi attorno e vedere un ufficio che lavora non troppo diversamente da un secolo fa. L'HR ha in mano le leve del cambiamento e ha nei decenni scorsi conquistato un posto al tavolo delle decisioni.

→ **Che cosa significa avere di fronte a sé una forza lavoro sempre più frammentata?**

Sono in molti a parlare di liquid workforce per descrivere la forza lavoro del futuro: frammentata, non stabile e con soluzioni personalizzate. Questo sposterà l'attenzione verso la gestione della complessità e il disegno dell'employee experience, oltre a mantenere un forte focus nell'attrazione e gestione dei talenti.

→ **I processi di outsourcing dell'HR continueranno?**

Credo che l'outsourcing in campo HR sia una componente strutturale, soprattutto nei transactional services. La funzione HR in generale, invece, la vedo al contrario sempre più in-sourced, con una crescente esigenza di essere legata a doppio e triplo filo con il business e il top management.

→ **Cos'è il self service nei servizi HR?**

Ci sono molti aspetti dell'amministrazione del personale in cui per troppo tempo la funzione ha svolto il mero ruolo di smistatore e che possono essere gestiti in self service con minor carico sulla funzione, che così ha più risorse per attività a valore aggiunto. Gucci ha lanciato da un paio d'anni con successo una app per moduli formativi che possono essere gestiti on demand, mentre sul versante compensations&benefits tutti gli executive del gruppo possono ora gestire autonomamente il proprio piano di incentivi a lungo termine attraverso un software dedicato.

→ **In che modo state affrontando i cambiamenti?**

Uno degli aspetti che più mi entusiasma in Kering è l'innovazione diffusa. Quando vi porgiamo un biglietto da visita, sul retro trovate il nostro motto: *Empowering Imagination*. Senza scomodare Marcuse, penso la dica lunga su questo spirito. Che nel nostro campo è forse particolarmente accentrat: fra gli ultimi progetti ci sono soluzioni di gaming lanciate in Cina su piattaforme social per il recruiting del personale di negozio, un sistema Core HR interamente pensato per l'uso mobile, il continuo miglioramento dei nostri talent analytics dashboards, progetti per sinergie nei transactional services, nuove forme di flessibilità pensate soprattutto per le mamme al lavoro... Abbiamo una funzione HR che sfida sé stessa e guarda al futuro in maniera progressista. Insomma: piuttosto rock and roll. ■



Come fa
la buona

r decollare impresa



FRANCESCO PERRINI
Professore ordinario del
Dipartimento di
Management e
Tecnologia della Bocconi,
insegna Social
entrepreneurship and
impact investing

Nel terzo settore le start up sociali e innovative stanno prendendo il volo grazie a una buona legislazione, a nuove forme di finanziamento, tra cui i primi social impact bond italiani, e agli incubatori specializzati. Quello su cui ancora investire per dare un'ulteriore propulsione al settore è la capacità di misurarne l'impatto sociale

di Francesco Perrini @

Le start up innovative sono il fenomeno degli ultimi anni in Italia. Nel 2016 sono quasi 7mila, con un incremento del 40% rispetto all'anno precedente. L'evoluzione del contesto generale del terzo settore e un sempre maggiore orientamento all'imprenditorialità sociale stanno determinando la nascita di numerose start up sociali.

Le start up sociali assumono particolare rilevanza dato il crescente peso dell'economia sociale e della consapevolezza che l'imprenditorialità sociale sarà una leva efficace per riformare il sistema di welfare e costruire un nuovo modello di sviluppo sostenibile.

Accostare alla figura della start up innovativa quella della impresa sociale non costituisce una novità, ma di recente il legislatore ha introdotto le start up innovative a vocazione sociale (Siavs) incentivando la nascita di start up innovative nei settori delle imprese sociali (quali l'assistenza sociale, quella sanitaria, la tutela ambientale e del patrimonio culturale, la formazione).

Come per quelle innovative, anche per le start up sociali il reperimento delle fonti di finanziamento è uno dei problemi. Nella riforma del terzo settore del 2016 sono previste misure agevolative che consentono alle imprese del sociale di svolgere il ruolo di elemento propulsore per il rilancio degli investimenti e dell'occupazione. In particolare, è prevista la possibilità per tutte le tipologie di start up sociali di finanziarsi attraverso il crowdfunding. Vi è la possibilità di utilizzare più strumenti finanziari per accedere a capitali, e anche per le grandi imprese che perseguono nell'ambito delle loro strategie di responsabilità sociale d'impresa (Csr) il finanziamento di iniziative sociali, grazie ai vantaggi fiscali per le start up sociali: per gli investitori in equity è previsto che le imprese (soggetti Ires) che investono in Siavs possano dedurre dal reddito il 27% dei conferimenti effettuati, mentre i privati (soggetti Irpef) possono detrarre il 25%. Ma il settore finanziario è in evoluzione anche sul fronte debito con i primi social impact bond italiani.

Inoltre, vi sono numerosi incubatori sociali - organizzazioni che promuovono e sostengono progetti e iniziative imprenditoriali innovative e ad alto impatto sociale e ambientale attraverso un ampio range di attività e servizi - nati su iniziativa privata e che sono essi stessi iniziative imprenditoriali che si propongono come motore di cambia-

→ IL FONDO Così Fabio Malanchini ha aiutato i minatori di Nazca



FABIO MALANCHINI
Alumnus Bocconi, ha
fondato Impact Finance
dopo una lunga
esperienza nel settore
della microfinanza

«La finanza non è neutrale», afferma **Fabio Malanchini**, co-fondatore di Impact Finance, fondo che sostiene imprese e organizzazioni in grado di generare profitto e impatto. «L'atto di investire plasma l'economia reale: gli operatori del settore dovrebbero ricordarlo». Laureato in Bocconi con una tesi sui paesi in via di sviluppo, Malanchini è arrivato all'impact investing passando dalla microfinanza, unendo le competenze acquisite a un'idea etica dell'economia. È fra i creatori della società di consulenza Microfinanza e poi di MicroFinanza Rating, agenzia di rating del profilo di rischio delle istituzioni di microfinanza. Il passo successivo è la creazione, con alcuni soci, di Impact Finance. «Volevamo dimostrare che si può dare all'investitore un ritorno di mercato e generare un impatto sociale e ambientale positivo. È un'attività che dà modo di unire l'applicazione di capacità e conoscenze tecniche con un aspetto etico capace di dare un senso all'attività lavorativa». Tra i primi investimenti del fondo c'è quello della Sociedad de Trabajadores Mineros nella regione di Nazca, in Perù. Un gruppo di minatori compra una concessione per l'estrazione dell'oro creando un'impresa che funziona come una cooperativa in un settore di sfruttamento del lavoro e nel disinteresse delle banche nei confronti di una società che ha sede in un luogo remoto, a otto ore di auto da Lima. Impact Finance interviene per aiutare i minatori a strutturare l'impianto necessario per processare il minerale grezzo ed estrarre l'oro, un'operazione d'integrazione che assicura all'impresa margini più ampi. «Il teorema di fondo è che essere sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale spesso significa essere sostenibili economicamente, per lo meno nel medio-lungo periodo. È una soluzione win-win». In tale contesto, la valutazione dell'impatto sociale è fondamentale. «È un tema reputazionale, ma non esiste ancora una metrica condivisa anche se c'è molto fermento. È importante essere trasparenti cercando di spiegare agli investitori i risultati raggiunti in termini di impatto e le sfide aperte in termini di misurazione».

mento sociale e driver di sviluppo economico sostenibile per la società e il territorio in cui operano. Offrono pacchetti di servizi strutturati e percorsi di accompagnamento o programmi di fellowship legati spesso a un tema definito dal soggetto promotore che ricoprirà il ruolo di finanziatore del processo d'incubazione nonché di erogatori di premi in denaro alle start up vincitrici delle competizioni come, per esempio, Impact Hub Fellowship on e-Health Milano con AXA. Poi è sempre maggiore il ricorso alle charity auctions (CharityBuzz, CharityStars, ecc.).

→ MISURARE L'IMPATTO, PER CONTINUARE A INVESTIRE

Infine, a proposito di imprese sostenibili, la legge di Stabilità 2016 ha istituito la società benefit, società che svolge attività d'impresa anche non sociale for profit e che, contestualmente, persegue finalità di beneficio operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori, ambiente, beni ed attività culturali, sociali, enti, associazioni ed altri portatori di interesse (Csr). Rappresenta un'opportunità strategico-reputazionale per imprenditori che vogliono valorizzare nello statuto le proprie azioni di Csr, integrando tutto in un'unica mission e nella governance. Pur partendo da ambiti distinti, società benefit e impresa sociale presentano punti di contatto.

Da ultimo, ricordo la nuova Fondazione Italia Sociale per promuovere l'impresa sociale, la corporate philanthropy e la responsabilità sociale d'impresa che darà un'ulteriore spinta alla diffusione di start up sociali for profit, non profit, low profit che siano.

In conclusione, visto che il settore è in grande fermento in

Italia, per un'ancora più rapida diffusione e crescita delle start up sociali è necessaria la creazione di una cultura della misurazione dell'impatto e del valore sociale generato, che è il tentativo di fornire una rappresentazione oggettiva del cambiamento. Perché se è vero che le imprese ad alto contenuto tecnologico possono avere un impatto sul benessere della collettività, è anche vero che tale impatto, per essere davvero evidente, deve diventare anche misurabile.

Molti studi rilevano come la misurazione dell'impatto sia anche acceleratore della sperimentazione di innovative pratiche di finanziamento privato per il sociale.

Uno degli indicatori più usati è lo Sroi, il Social return on investment. Tuttavia, in quanto indicatore che mette insieme gli impatti sociali concreti con la variabile economica, questo va necessariamente adattato di volta in volta, di iniziativa in iniziativa, nella realtà presa in considerazione. La vera sfida, allo stesso tempo, è rendere lo Sroi un indicatore di carattere generale, che sia il più possibile una misura oggettiva dell'investimento nel sociale. Per due motivi altrettanto fondamentali.

Perché un investitore privato che decide di finanziare una start up sociale ha bisogno di vedere che il proprio investimento sta generando un risultato (e, tra l'altro, può capire più facilmente in quali start up è meglio investire). E perché, a proposito del welfare, misurare significa rendere più trasparente il meccanismo e incentivare un processo che intende aumentare le risorse che dal privato si orientano verso il terzo settore, visto, tra l'altro, le sempre più scarse risorse che il pubblico è in grado di fornire. Il che potrebbe significare maggiori posti di lavoro e maggiori opportunità nel sociale. E, in ultima analisi, trasformare il lavoro buono anche in un buon lavoro. ■



→ LA FONDAZIONE Serena Porcari e l'esempio di Paul Newman

L'alumna Bocconi **Serena Porcari** ricorda i primi passi mossi in Dynamo, fondazione che mira a supportare progettazione e sviluppo di imprese che affrontano problemi sociali. Era il 2004 e aveva lasciato una posizione in IBM per mettersi a capo di una fondazione da inventare. «Lo spirito filantropico non è stato il primo motore», confessa. «Di fronte a me vedevo una sfida lavorativa». Porcari si è poi appassionata alla mission della fondazione e oggi racconta con entusiasmo del Dynamo Camp, un camp di terapia ricreativa che fa parte dell'americano SeriousFun Children's Network fondato da Paul Newman. «Provenendo dal mondo aziendale ho usato competenze ed esperienza per lavorare a business plan di lungo termine e ho iniziato ad assumere e formare le persone. Le grandi fondazioni ci guardavano come fossimo marziani. Si pensava che il settore non profit dovesse essere alimentato dalla beneficenza, che non avesse senso fare investimenti, che ci dovessero lavorare volontari. E invece essere mossi da una grande motivazione non significa funzionare in modo approssimativo. Anche i volontari devono essere selezionati, formati, curati, come in qualunque azienda. Le nostre scelte hanno fatto la differenza sul medio termine: oggi Dynamo è sostenibile». Oggi Dynamo ispira aziende profit lavorando a progetti di volontariato aziendale, community service, filantropia d'impresa. «E numerose sono le richieste di essere a Dynamo Camp quando non sono presenti i bambini. Il progetto, che mette a disposizione le sue competenze tramite un'impresa sociale, Dynamo Academy, e promuove la cultura della social education, corporate citizenship ed employee engagement attraverso servizi di consulenza e formazione, è di ispirazione per la vita aziendale in momenti di cambiamento organizzativo». Dopo oltre dieci anni, la soddisfazione maggiore di Serena è vedere i ragazzi che parteciparono al primo camp tornare come parte dello staff. «Tornano per restituire quel che hanno ricevuto. Vuol dire che non è solo una vacanza gratuita. È un'esperienza che può cambiare la vita».



La responsabilità (sociale) della ricchezza

Luciano Balbo, alumnus Bocconi nominato Influential Leader da Aacsb, è un pioniere dell'impact investing. «Servono», spiega, «grandi aziende in grado di influenzare il mercato»

di Claudio Todesco @

C'è una parola che ricorre nelle descrizioni di **Luciano Balbo**: pioniere. Laureato in fisica, Mba in SDA Bocconi, passa vent'anni nel settore del venture capital e del private equity per poi creare Oltre, una delle prime fondazioni italiane di venture philanthropy. Dieci anni fa ha costituito Oltre Venture che utilizza il modello operativo del venture capital per promuovere e supportare aziende ad alto impatto sociale. Recentemente è stato nominato tra gli Influential Leaders 2016 selezionati dall'Aacsb, Association to Advance Collegiate Schools of Business. «L'idea di influenzare il futuro», commenta, «corrisponde al disegno

LUCIANO BALBO
Alumnus Bocconi,
Balbo è il fondatore
di Oltre Venture

dei miei ultimi dieci anni di carriera professionale».

→ **Com'è passato dal venture capital all'impact investing?**

L'ho fatto spinto dall'ambizione di mettere a disposizione dell'interesse collettivo le mie competenze e contatti. È possibile ottenere sia un ritorno finanziario, sia un impatto sociale positivo: è un concetto potente, ma siamo agli albori.

→ **Fare impact investing nell'educazione, nella sanità, nello sviluppo significa operare in una terra di nessuno fra profit e non profit?**

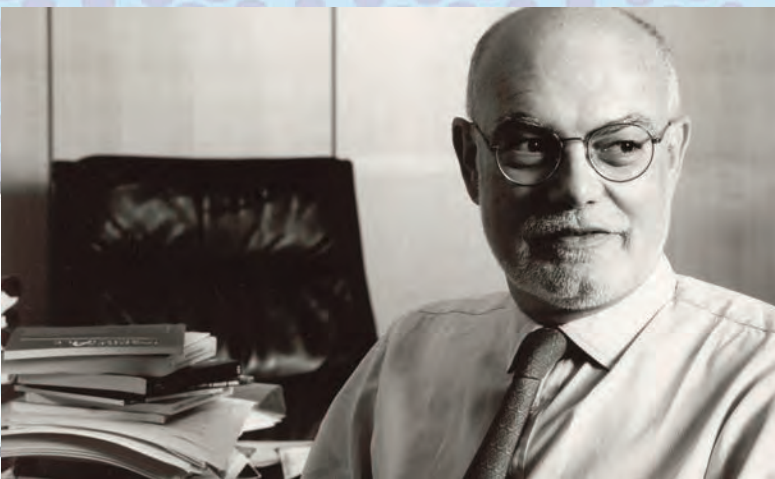
Noi operiamo in una fascia media, offriamo modelli che non vanno verso l'estremo bisogno, ma rispondono alla pancia del mercato. Siamo convinti che, superata la fase di start up, le aziende che sviluppiamo debbano trovare capitali commerciali tradizionali. Certo, nella fase iniziale dell'investimento la difficoltà del modello rende il rapporto rischio-ritorno inferiore a quello di mercato.

→ **Va superata la distinzione fra profit e non profit?**

Sì. La complessità dei bisogni sociali richiede l'utilizzo anche di strumenti intermedi, non più una dicotomia così riduttiva.

→ **L'impact investing mira ad avere un'ampia ricaduta positiva sui settori in cui opera?**

Sì, ed è un fatto importante. Per esempio, con la catena dei centri medici Sant'Agostino con base a Milano cerchiamo di dimostrare che è possibile fornire servizi di qualità con tem-



→ L'INCUBATORE Con Marco Nannini dai spazio alle idee di valore



MARCO NANNINI

Alumnus Bocconi,
è presidente e Ad di
Impact Hub Milano

Marco Nannini si è imbattuto nel tema della sostenibilità ambientale lavorando nel settore delle telecomunicazioni. «È tra i più inquinanti al mondo. Le reti di telecomunicazione sono progettate per gestire i picchi e perciò in un qualunque giorno dell'anno hanno il medesimo fabbisogno energetico del 31 dicembre, quando milioni di persone si scambiano messaggi d'auguri». Da allora Nannini, laureato alla Bocconi, ha messo la sua esperienza ventennale di consulente presso società come Boston Consulting Group e Roland Berger Strategy Consultants al servizio dell'idea di innovazione ad alto impatto sociale e ambientale. Grazie all'attività di business angel ha conosciuto la start up Impact Hub Milano, una rete dedicata all'innovazione e all'imprenditoria sociale di cui oggi è Presidente e AD. «Impact Hub è un network di oltre 80 spazi in giro per il mondo. Impact Hub Milano è un incubatore certificato, uno spazio di co-working, una community dove si scambiano idee e ci si confronta. La condivisione favorisce la crescita». Coltivare valori di impatto sociale non significa aspettarsi rendimenti inferiori e per dimostrarlo Nannini cita il caso del fondo dedicato all'ambiente Generation Investment Management. Presieduto da Al Gore, dichiara tassi di rendimento degli investimenti più alti della media del settore del venture capital in Inghilterra. «Anche in Italia, finalmente, si sta capendo che fare profitto e fare impatto non sono due idee in antitesi e che ci deve essere un business model sostenibile, non semplicemente un filantropo che paga. È giunto il momento di rimettere nel modello valori sociali sia a beneficio dei dipendenti, sia della comunità». Fra i prossimi progetti di Nannini c'è il lancio di un fondo di impact investing con un approccio venture capital. «A 50 anni d'età ho la possibilità di lavorare in un ambiente stimolante, pieno di idee, popolato da persone curiose con la volontà di mettersi in gioco. Non accade nelle aziende tradizionali».

più d'attesa ridotti, a prezzi simili a quelli del ticket. La nostra presenza sta influenzando il prezzo di altri operatori, rompendo la dicotomia pubblico-privato. Oggi si parla tantissimo di nuove tecnologie, ma si investe pochissimo nei settori di base: educazione, sanità, sviluppo locale. Con conseguente disaffezione degli elettori verso le élite politico-culturali.

→ È misurabile il valore sociale degli investimenti?

Farlo è necessario, ma non è sufficiente. Servono aziende di dimensioni tali da influenzare il mercato. La microfinanza ha avuto successo non tanto per la misurazione dell'impatto sociale, quanto per essere diventata un settore significativo.

→ Cos'altro manca all'impact investing per crescere ulteriormente?

Idee, imprenditorialità e qualche caso di successo. Si fatica ad attrarre grandi talenti e competenze perché il settore per ora paga poco.

→ E i soldi?

Ce ne sono in abbondanza. Ne va spostata una piccola quota verso investimenti di lungo periodo che non promettono grandi ritorni finanziari a breve. Si è molto parlato di responsabilità sociale dell'azienda. È giunta l'ora di parlare di responsabilità sociale della ricchezza. ■

→ IL NETWORK L'ecosistema mondiale di Valentina Scanziani

Oltre a dedicarsi all'azienda di famiglia che opera nel settore chimico, **Valentina Scanziani** ha cercato il modo «di cambiare il mondo, spinta dalla volontà di restituzione e dal rifiuto delle disuguaglianze». È un desiderio nato praticando volontariato, studiando economia dei paesi in via di sviluppo in Bocconi e durante una internship all'Unctad di Ginevra. Alla fine di modi ne ha trovati due. È co-fondatrice di Stella Onlus, associazione non profit che sostiene progetti umanitari in Togo, e fa parte di Ashoka Support Network, una rete di 350 persone in 22 paesi che offrono supporto economico e professionale a imprenditori sociali aiutandoli a massimizzare l'impatto della loro attività. Nata negli Stati Uniti nel 1980, valutata da Ngo Advisor come la sesta ong più influente al mondo, Ashoka promuove e sostiene soluzioni innovative a problemi sociali urgenti. «È un modello efficace perché fondato sulle sinergie create da un ecosistema multistakeholder ricco di competenze e visioni di imprenditori sociali, aziende, scuole, individui, università, media. Tali soggetti non operano in un'ottica settoriale con obiettivi a volte incompatibili fra loro, ma realizzano alleanze e definiscono strategie, accomunati dall'obiettivo di creare impatto positivo e di ampliarlo su più larga scala, fino ad arrivare a modificare interi sistemi». Scanziani è convinta che si debba trovare un linguaggio comune e processi condivisi fra i mondi profit e non profit. L'abbattimento del muro che li separa può essere di mutuo beneficio: «L'imprenditoria può dare al terzo settore le competenze manageriali. E l'impresa sociale può infondere nel profit entusiasmo, etica, attenzione alle problematiche ambientali, sociali, educative». L'altro tema caldo è la valutazione dell'impatto sociale. «A volte c'è la percezione di fare la cosa giusta, ma è sempre opportuno chiedersi: in che misura? E come posso migliorare?».



VALENTINA SCANZIANI
Alumna Bocconi,
ha portato in Italia
Ashoka Support Network



Quanto sai della tua Università?



Abbiamo provato a scovarne alcune e riunirle nella rubrica Bocconi Memories per ricordare quello che siamo stati e i valori che ci accomunano.

 VAI ALLA PLAYLIST SU YOUTUBE



Il lungo sciame sismico

L'impatto economico dei disastri naturali va oltre quelli delle devastazioni e colpisce le relazioni b2b

di Julien Sauvagnat @

Il costo umano del terremoto di magnitudo 6,2 che ha colpito l'Appennino il 24 agosto è ormai noto. Ci vorrà, invece, più tempo per valutarne il danno economico complessivo sul territorio italiano. Mentre la Protezione civile ha diffuso le prime stime del costo della devastazione nelle zone colpite, è purtroppo improbabile che l'impatto economico del terremoto si limiti alle zone intorno al suo epicentro.

In particolare, un canale di propagazione ad altre regioni italiane sono le relazioni business-to-business delle imprese, che le rendono sensibili ai disastri che colpiscono i loro fornitori o clienti. In un recente lavoro che utilizza dati su gravi catastrofi naturali che hanno colpito gli Stati Uniti negli ultimi 30 anni (tra cui il terremoto di Loma Prieta del 1989 nel nord della California, ma anche diversi uragani e inondazioni), abbiamo fatto luce su come i danni subiti da singole imprese si propaghino ad altre all'interno delle reti di produzione. A livello di impresa, si potrebbe pensare che, in una rete di produzione, gli shock possano essere facilmente assorbiti. La nostra ricerca dimostra invece che, quando un fornitore viene colpito da un disastro naturale, vi sono importanti effetti negativi lungo la catena di approvvigionamento. In particolare, rileviamo che la crescita delle vendite di aziende fornitrici direttamente colpite da un disastro naturale scende di circa cinque punti percentuali nell'arco di due o tre trimestri. È importante sottolineare che anche i clienti delle imprese fornitrici colpite dal disastro sono influenzati in modo significativo, in quanto la loro crescita diminuisce in media di due punti percentuali. Si tratta di un effetto sorprendentemente grande e non immediato, ma che si materializza dopo alcuni trimestri. L'effetto è più forte per i clienti con scorte basse, e per le calamità naturali che hanno colpito i fornitori specifici, il che significa imprese che producono beni differenziati, ad alto contenuto di R&S, o in possesso di brevetti. Infine, abbiamo cercato di capire se uno shock proveniente da un fornitore si propaga ulteriormente, all'interno delle reti di produzione, ad altri fornitori dello stesso cliente, che non sono stati direttamente colpiti dalla catastrofe naturale. La nostra ricerca mostra grandi ricadute negative dello shock iniziale sugli altri fornitori. Sorprendentemente, abbiamo scoperto che gli altri fornitori di un cliente principale soffrono un calo della crescita delle vendite pari a circa tre punti percentuali. Nel complesso, i nostri risultati evidenziano la presenza di interdipendenze forti nelle reti di produzione, ed è probabile che si applichino ad altri contesti, come per esempio gli scioperi e le crisi finanziarie. Per quanto riguarda l'impatto economico del terremoto di questa estate, potremmo aspettarci che l'effetto economico non sarà limitato alla zona del disastro, ma si propagerà ad altre parti dell'economia attraverso le relazioni che le imprese della zona hanno con i clienti nel resto del paese. ■



JULIEN SAUVAGNAT
Assistant professor
del Dipartimento
di finanza della Bocconi

I rischi di «morte termica» per la City e la finanza inglese, seppure non ancora definiti a causa dell'incertezza sul modello che verrà adottato per regolare i rapporti UE-UK, sembrano essere sempre più numerosi e certi

di Marco Ventrone @

Scrivi Brexit,

Tra chi si occupa di finanza, la deregolamentazione del mercato inglese voluta da Margaret Thatcher nel 1986, determinante per il successo della piazza finanziaria londinese, è nota come Big Bang, dal nome dell'esplosione primordiale dalla quale gli astrofisici ci dicono essere nato l'universo. Per usare un'altra metafora presa dall'astronomia, ci si può oggi chiedere se Brexit sarà il Big Freeze della finanza inglese, evocando la teoria secondo cui l'allontanamento dei corpi celesti condurrà alla morte termica dell'universo.

Rispondere a questa domanda è impossibile non sapendo ancora quale modello verrà adottato nei rapporti UE-UK. Le cronache suggeriscono una pluralità di possibili approcci, dal modello norvegese a quello svizzero, da quello canadese ad altri – come già i leader inglesi cercano di suggerire – pensati ad hoc. È tuttavia possibile azzardare alcune ipotesi, e nessuna di queste appare confortante per la City (che, non a caso, era compattamente schierata per il remain).

Primo: la stessa incertezza sul futuro, destinata a protrarsi per anni, è il peggior nemico della finanza, che vuole stabilità giuridica per valutare rischi e redditività degli inve-

leggi Big Freeze

stimenti. Secondo: comunque la si veda, è assai verosimile che Londra perderà – o vedrà ridotti – alcuni vantaggi di cui ha goduto.

Innanzitutto il passaporto europeo e il mutuo riconoscimento. Semplificando, un operatore finanziario autorizzato in un paese membro può prestare servizi in tutti gli altri senza particolari oneri amministrativi; inoltre un prospetto per l'offerta di strumenti finanziari approvato in un paese è valido anche in tutti gli altri. Senza queste facilitazioni, Londra diventa meno attraente come piattaforma per accedere ai mercati europei. Forti ostacoli sorgeranno anche, per esempio, per la lucrosa e fondamentale attività delle clearing houses, rispetto alla quale la Bce potrebbe escludere gli operatori inglesi in quanto non comunitari; così come per le agenzie di rating sottoposte alla diretta vigilanza dell'Esma, i cui rating hanno un diverso effetto giuridico se non sono localizzate nell'Unione. Per queste ragioni, molte banche e intermediari potrebbero spostare le loro attività sul continente.

Brexit renderà poi più difficile il riconoscimento e l'esecuzione di sentenze inglesi in Europa (e viceversa), e meno



MARCO VENTURUZIO
Direttore del
Dipartimento di studi
giuridici della Bocconi

desiderabile il diritto inglese per disciplinare i contratti finanziari, in particolare derivati e prestiti obbligazionari, oggi spesso soggetti alla legge e alle corti inglesi. Anche su questo fronte il Regno Unito potrebbe diventare meno rilevante come luogo della finanza.

Infine, gli inglesi perderanno il ruolo di leadership che hanno avuto nell'attività legislativa europea in materia di mercati finanziari, dove spesso direttive e regolamenti sono ispirati all'esperienza inglese. Non solo: perderanno anche le autorità di controllo europee con sede a Londra, ed in particolare l'importantissima European Banking Authority, che dovrà traslocare verso lidi più meridionali.

Chi ha scommesso su Brexit potrebbe ritenere che Londra, liberata dai laccioli europei, diventerà ancor più competitiva, ma difficilmente gli altri paesi europei le consentiranno di trasformarsi in un paradiso della finanza, con regole flessibili, mantenendo facile accesso ai ricchi mercati continentali. Brexit, infatti, è anche un'opportunità per rafforzare altre piazze finanziarie europee, e in questa prospettiva Milano ha un'occasione unica, per esempio come possibile sede della European Banking Authority. ■

Le esecuzioni capitali sono ormai circoscritte a regimi autoritari, democrazie incerte e paesi i cui governi, come negli Stati Uniti e in Giappone, sono convinti si tratti di un'equa risposta a crimini con un forte disvalore sociale

di Arianna Vidaschi

Mandiamo al confino la pena

La celebrazione della giornata mondiale contro la pena di morte non solo spinge ad un bilancio teso alla conta degli ordinamenti in cui è ammessa o vietata, ma ripropone anche argomenti sottesi ad un ormai annoso dibattito. Nel corso dell'ultimo decennio, il numero dei paesi che ricorrono alla pena capitale si è gradualmente ristretto mentre si è progressivamente allargato quello dei paesi (totalmente) abolizionisti, oggi diventati 103, grazie all'inserimento della Mongolia, che, all'inizio del 2016, ha riformato il proprio codice penale. In parallelo, negli ordinamenti che ancora la prevedono, si registra una tendenza emendativa volta a ridurre le fattispecie di reato che legittimano la condanna a morte. Invero, benché in assenza di una revisione formale, se non di tipo abolizionista quantomeno di carattere emendativo-contenitivo, altri paesi ne limitano di fatto l'applicazione.

La Russia, ultima parte-contrattante del Consiglio d'Europa a prevederla, non la applica in virtù di una formale moratoria. In Europa, dunque, la concreta applicazione dell'antico supplizio resta confinata in Bielorussia.

Tutti gli stati-membri UE hanno poi da tempo abolito la pena capitale, considerandola incompatibile con la tutela dei diritti fondamentali e, in primis, di quello alla vita, ritenuto



ARIANNA VIDASCHI
Professore associato
di diritto costituzionale
all'Università Bocconi

inviolabile. All'argomento della garanzia dei diritti si aggiunge inoltre una dirimente considerazione di tipo pratico, centrata sulla non-deterrenza, e già lucidamente rilevata dal Beccaria nel suo celebre *Dei delitti e delle pene*.

Nonostante queste convincenti argomentazioni, peraltro rafforzate dal rischio dell'irrimediabile errore, poiché non si può escludere che venga giustiziato un innocente, in ampie regioni del globo si continua a sostenere l'istanza reazionista. Il riferimento non è solo a regimi autoritari e a democrazie incerte, ma agli Stati Uniti e al Giappone, i cui governi restano persuasi che la pena di morte debba essere l'equa risposta a condotte criminali connotate da un forte disvalore sociale. Invero, in questi ordinamenti, neppure totalmente abbandonata è l'idea general-preventiva (riferita alla comunità), che si salda con quella special-preventiva (riferita al condannato), l'unica difficilmente contestabile, almeno sul piano pratico e salvo errore giudiziario, ma ovviamente inconciliabile con la finalità rieducativa della pena, finalizzata al reinserimento sociale del condannato.

Più scontata la presenza della pena di morte nell'area medio-orientale e nell'Africa settentrionale, dove i sistemi giuridici, permeati dalla sharia, comunemente ammettono pu-

Un caldo regressivo

Il cambiamento climatico è un Robin Hood al contrario, che ruba ai poveri per dare ai ricchi

di Roberto Roson e Martina Sartori @



ROBERTO ROSON
Research fellow
dello Iefe Bocconi
e professore associato
all'Università
Ca' Foscari di Venezia



MARTINA SARTORI
Junior research fellow
dello Iefe Bocconi
e lecturer
all'Università
Ca' Foscari di Venezia

Solo di recente il dibattito sul cambiamento climatico ha posto all'attenzione i suoi effetti sulla distribuzione del reddito nel mondo. Tali effetti emergono anche da un nostro lavoro che ha raccolto informazioni sugli impatti economici del climate change e ha analizzato come modifichino la struttura economica e il commercio internazionale. Gli impatti studiati sono sei: erosione costiera e perdita di terreni produttivi per l'innalzamento del livello del mare, impatto dell'aumento della temperatura sulla produzione agricola e quelli sulla produttività del lavoro, sulla salute umana, sui flussi turistici e sui consumi di energia.

Per il 54% dei paesi l'effetto più importante sarà quello sulla variazione dei flussi turistici (e della domanda di beni e servizi generata), sia che risulti negativo (un calo dei flussi turistici) che positivo. Sugli altri due gradini del podio si collocano la variazione della produttività del lavoro, effetto dominante per il 25% dei paesi, e la variazione della produttività agricola (12%).

Lo studio contiene anche una approssimazione dell'effetto complessivo sul reddito nazionale, in assenza di politiche di mitigazione e in corrispondenza di un aumento della temperatura media di tre gradi. Per un gran numero di paesi poveri o in via di sviluppo, l'impatto stimato in termini di perdita di pil è elevato. Si tratta in genere di paesi centroafricani, come Togo (-18,29%), Nigeria (-13,93%), Benin (-13,63%), di paesi del sud-est asiatico, come Cambogia (-18,25%), Laos (-13,57%), Malesia (-10,21%), e di alcuni paesi centro-americani, quali Nicaragua (-12,13%), Giamaica (-11,38%) e Honduras (-9,16%). Non tutti i paesi soffriranno delle conseguenze negative del cambiamento climatico. Un discreto numero di paesi otterrà anche dei vantaggi, legati all'aumento dei flussi turistici, ma anche alla riduzione delle patologie legate alle basse temperature e al risparmio sulla bolletta energetica. Si tratta per lo più di paesi sviluppati collocati alle latitudini più elevate, come Canada (1,27%) e Russia (1,39%) ed altri paesi dell'Est e del Nord Europa (Estonia 2,19%, Austria 1,95%, Danimarca 1,82%, Svezia 1,72%). L'effetto sul reddito italiano è trascurabile (-0,18%), con la riduzione della produttività agricola quale impatto trainante (-0,13%).

Il cambiamento climatico non genererà effetti negativi per tutti. Esiste una relazione negativa tra diminuzione del reddito indotta dal cambiamento climatico e grado di sviluppo economico. Gli effetti sono simili tra paesi con caratteristiche geografiche, climatiche e socio-economiche paragonabili. In generale, chi perde perde molto e chi guadagna guadagna poco. Quello che dunque sembra prospettarsi è che il cambiamento climatico agirà come una enorme tassa regressiva sull'economia mondiale, attuando una redistribuzione del reddito dai paesi poveri verso quelli più sviluppati. Un Robin Hood al contrario, che ruba ai poveri per dare, poco, ai ricchi. ■

a di morte

nizioni di carattere corporale fino a quella capitale. Come, pure, non sorprende il ricorso alla pena di morte nei sistemi autoritari o comunque non pienamente democratici, in cui le esecuzioni diventano strumento di repressione del dissenso politico. Anzi, non mancano casi in cui le ragioni di natura politica si saldano con quelle di ordine confessionale. Orbene, in via di sintesi, si deve constatare che la pena di morte è stata, de iure o de facto, abolita in più dei due terzi dei paesi. Negli ordinamenti retenzionisti, ormai meno di una sessantina, il numero delle condanne a morte effettivamente eseguite resta basso (salvo poche eccezioni; ad esempio, si stima che la Cina abbia giustiziato 1.200 persone nel primo semestre di quest'anno, numero in linea con le 2.400 esecuzioni del 2015).

In un'ottica ampia, non si può non rilevare che il trend abolizionista sia prevalente rispetto a quello retenzionista, chiaramente recessivo. In una logica di avanzamento per piccoli passi, l'auspicio resta quello di una progressiva esposizione di questa residua minoranza di paesi alle istanze democratiche, curvate sulla protezione e promozione dei diritti dell'uomo, quindi incompatibili, tanto sul piano logico quanto su quello giuridico, con il ricorso alla pena capitale. ■

Artigiani per la crescita

L'alta gamma, con la sua unicità, può smarcarsi dalla concorrenza dei paesi dell'est del mondo

di Matteo Vizzaccaro @

Le imprese italiane hanno perso una parte rilevante di quote di mercato negli ultimi anni. Tre i fattori primari di questo processo involutivo: i prodotti a basso costo provenienti dall'est del mondo, una dimensione che ha limitato accesso alla finanza e capacità d'investimento e l'incapacità di partecipare in modo proficuo al processo di globalizzazione dei mercati.

In un sistema globalizzato, dove nuovi paesi (asiatici, africani, dell'America Latina) invaderanno il mercato a condizioni inavvicinabili, cercare di competere potrebbe risultare fatale. Ma, c'è un'eccezione: le imprese artigiane d'eccellenza. Il loro modello di prodotti di altissima gamma può rappresentare, grazie a unicità e inimitabilità, una via per uscire dalla competizione. La ricerca continua del valore premia queste imprese, che, nonostante una dimensione limitata (nell'87% dei casi con meno di 10 dipendenti), nel 50,5% dei casi hanno aumentato o mantenuto costante il livello degli investimenti operativi e mantenuto (nel 55% dei casi) o aumentato (nel 15% dei casi) i livelli di occupazione. Tali risultati sono generati da prodotti unici e di qualità eccellente e da scelte strategiche vincenti. Il 71% circa delle imprese accede a mercati di sbocco stranieri, il 33% esporta più del 60% del proprio fatturato. L'Europa Occidentale e gli USA sono i principali mercati.

Solo con eccellenza e qualità si può uscire dalla competizione e andare incontro alle esigenze di una domanda dalle caratteristiche nuove, una categoria di soggetti che ha modificato il proprio comportamento d'acquisto rispetto a un passato caratterizzato dal mero possesso, favorendo una maggiore inclinazione culturale alla comprensione del valore intrinseco e unico che un bene può avere, generato dalle persone e dal loro saper fare, legato ad artigianalità, autenticità, competenza, creatività. Una domanda che oggi non trova adeguata soddisfazione in un sistema d'offerta che in colpevole continuità col passato non sa cogliere la direzione comportamentale delle nuove generazioni, più critiche. Per l'Italia, sistema dotato in modo specifico e difficilmente imitabile di un tessuto d'impresa di artigianato contemporaneo d'eccellenza, realmente capaci di incontrare questi bisogni, questa è una possibile e decisiva soluzione.

La crescita dimensionale rimane però una necessità. Occorre crescere per tanti motivi: si ha più finanza, si possono fare investimenti per rivisitare sia i processi che per innovare i prodotti, si hanno risorse per avvalersi di manager e per far crescere la cultura digitale, si hanno i volumi per considerare l'eventualità di esportazioni, per avere margine di trattativa con le distribuzioni locali. Tramite eccellenza e crescita l'Italia può risultare un paese unico, di fascino ineguagliabile. L'artigianato contemporaneo di eccellenza può essere il portavoce di tale nuovo posizionamento. ■



MATTEO VIZZACCARO
docente
di finanza aziendale
all'Università Bocconi

Il geniale Albert Einstein sosteneva una cosa banale: non possiamo pretendere che le cose cambino se continuiamo a fare sempre le stesse cose. Se applichiamo questa massima al nostro paese, in cui il dibattito sui problemi nazionali ruota da molti anni intorno agli stessi temi – burocrazia, trasparenza, corruzione, evasione, crescita – l'Agenda digitale è l'occasione di fare cose diverse per provare a risolvere i nostri problemi strutturali.

L'Agenda digitale è entrata per la prima volta nel pieno del dibattito politico a novembre 2011, con l'insediamento del governo Monti. Da allora, tutti i governi che si sono succeduti si sono mossi sostanzialmente in continuità, sviluppando una serie articolata di iniziative che il governo Renzi ha ulteriormente sviluppato consolidandole in due filoni: le infrastrutture materiali e quelle software.

Le infrastrutture materiali sono un vecchio problema italiano. Nel 2016 l'Italia è al 54° posto nel mondo per velocità media della connessione e al 75° per velocità massima, quart'ultima in Europa in entrambe le graduatorie



A che cosa serve l'Agenda digitale

Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare sempre le stesse cose. Ecco come partire dalle tecnologie per costruire il futuro di uno Stato più leggero

di Francesco Sacco @



FRANCESCO SACCO
Docente di management
all'Università Bocconi
e ricercatore all'Università
dell'Insubria



(Akamai, *State of the Internet*, 2016) ma penultima nell'UE per l'indice sintetico di valutazione della connettività della Commissione Europea (*Desi Connectivity Index*, 2016). Per risolvere il problema il governo Renzi ha varato il primo piano nazionale per la banda ultralarga, con un obiettivo ambizioso (entro il 2020 una copertura ad almeno 30 Mbps per il 100% degli italiani e ad almeno 100 Mbps per l'85%). L'intervento è stato diviso in due parti: le aree bianche, in cui nessun operatore ha investito né pianifica di investire in fibra, e le restanti aree, in cui ci sono stati o ci saranno investimenti, ma non tali da portare la fibra ottica fino a casa dei clienti.

→ PIÙ DI DUE MILIARDI PER LE AREE BIANCHE

Per le aree bianche, circa 7.300 comuni, quasi 20 milioni di cittadini, il governo ha stanziato 2,2 miliardi a cui si devono sommare i fondi coordinati centralmente delle singole regioni. I primi bandi, per Abruzzo, Molise, Emilia Romagna, Lombardia, Toscana e Veneto, si sono appena chiu-

si il 26 luglio. Una volta avviate le aree bianche, dovrebbe partire il piano d'intervento per le aree rimanenti. L'intero piano, per non perdere i fondi europei, dovrebbe essere completato entro il 2022.

Le infrastrutture software presentano invece un panorama più articolato. La fatturazione elettronica è quella più avanzata. Nata per diminuire i costi operativi delle aziende nei rapporti con la P.a., ma anche per migliorarne le condizioni di pagamento e ridurre le possibilità di evasione, è entrata in vigore appieno con uno switch-off obbligatorio dal 31 marzo 2015. Finora ha gestito più di 35 milioni di fatture, con oltre 23.000 amministrazioni coinvolte, 56.000 uffici e più di 600.000 fornitori. Presto ne sarà resa disponibile una versione per digitalizzare su base volontaria le fatture tra privati. Al secondo posto per stadio di avanzamento vi è il sistema dei pagamenti elettronici (PagoPa), nato per permettere ai cittadini di pagare digitalmente con tutte le modalità più diffuse in condizioni di sicurezza, economicità e flessibilità ma anche per garantire alle P.a. semplificazione, riduzione dei costi e standardizzazione dei processi. Vi hanno finora aderito più di 14.000 amministrazioni di cui oltre 2.000 già attive (tre le quali Miur, Mise, Ministero della Giustizia, Inail, Aci, Inps e diverse regioni) con 80 diversi servizi di pagamento che hanno realizzato più di 500.000 transazioni. Ancora numeri piccoli rispetto alle dimensioni della P.a., ma già un grande cambiamento se si pensa che, ad esempio, entro la fine del 2016 sarà utilizzabile per pagare ogni tassa scolastica, viaggio di istruzione, mensa e altro ancora di tutte le scuole italiane. In terza posizione, infine, vi è il sistema pubblico di identità digitale (Spi), nato con l'obiettivo di creare un unico sistema di identificazione online utilizzabile da uno smartphone sia per la P.a. sia per i privati che volessero usufruirne. È partito a marzo di quest'anno ma conta già 292 amministrazioni attive, 3 identity provider accreditati, 648 servizi disponibili con circa 86.000 identità erogate.

A questo elenco, per avere un quadro più completo dello stato dell'Agenda digitale italiana, mancherebbero l'anagrafe digitale centralizzata (Anpr) e il fascicolo sanitario elettronico, partiti entrambi a dicembre 2015 ma anche le 76 amministrazioni che già pubblicano i propri dati in open data, la coalizione per le competenze digitali, le linee guida per i siti web della P.a. e Italia Login. Ma sarebbe solo un elenco provvisorio. Con la nomina del bocconiano Diego Piacentini, da agosto entrato nel ruolo di commissario per il digitale e "plenipotenziario per riportare l'Italia in cima alle classifiche di competitività" nel digitale, l'Agenda digitale dovrebbe accelerare la sua implementazione. Se fosse un progetto tecnologico, sarebbe già una grande sfida. Invece, è anche la base di appoggio su cui costruire il futuro di uno Stato più leggero, trasparente ed efficiente. È una sfida titanica, da non sottovalutare, una di quelle sfide che aiutano a capire la vera e profonda natura del paese. ■

Con la legge 76 il legislatore ha disciplinato fattispecie differenti dal matrimonio, con esiti però qualitativamente molto diversi

Le unioni meglio delle convivenze

di Emanuele Lucchini Guastalla @

Quest'anno, con la l. n. 76/2016, è stata introdotta nel nostro ordinamento la figura delle unioni civili fra persone dello stesso sesso. Il provvedimento pone fine a un ritardo del legislatore ormai non più giustificabile, specie se si considera l'esempio della maggioranza degli altri paesi occidentali, nei quali una regolamentazione in materia esiste da tempo.

Il legislatore italiano non ha introdotto, peraltro, il matrimonio fra persone dello stesso sesso, a differenza di quanto accaduto in altri paesi. Per esempio, il diritto inglese non soltanto conosce, da più di dieci anni, l'istituto della civil partnership (non accessibile alle coppie eterosessuali), ma da alcuni anni, con il Marriage (Same Sex Couples) Act, del 2013, ammette al matrimonio anche le coppie omosessuali.

In Italia, al contrario, il matrimonio rimane istituto riservato a persone di sesso diverso, mentre le coppie dello stesso sesso possono ora costituire un'unione civile.

I due istituti restano quindi distinti, e presentano alcune diversità, che attengono principalmente all'atto che dà vita al vincolo e alla disciplina del cognome. Salve queste differenze, tuttavia, il regime dei rapporti personali e patrimoniali fra le parti dell'unione è in larghissima misura corrispondente a quello delle coppie sposate.

Anche fra i partner uniti civilmente sussiste, fra l'altro, il reciproco obbligo all'assistenza morale e materiale, così come l'obbligo di coabitazione (mentre la legge tace quanto all'obbligo di fedeltà). Inoltre, quello che per le coppie unite in matrimonio è l'obbligo di contribuire ai bisogni della famiglia, per le persone unite civilmente diviene l'obbligo di contribuzione ai bisogni «comuni».



EMANUELE LUCCHINI GUASTALLA
professore ordinario
di Diritto privato
all'Università Bocconi

Molto delicata è la questione del rapporto genitori-figli, e in particolare quello della disciplina della relazione tra il minore e il partner del genitore biologico, che spesso svolge il ruolo di «genitore sociale». Le radicali contrapposizioni politiche sorte al riguardo non hanno trovato una composizione, al punto che la legge non ha introdotto nuove regole a riguardo, lasciando così grande spazio al ruolo di «supplenza» svolto dalla giurisprudenza.

Oltre alle unioni civili, è stato disciplinato – seppure solo parzialmente – il fenomeno delle convivenze di fatto fra persone non coniugate o non unite civilmente: una realtà divenuta sempre più significativa negli ultimi anni, sia come conseguenza della frequente scelta di non sposarsi, sia come riflesso dell'accentuata “instabilità” del vincolo coniugale, dalla cui crisi nascono spesso “secondi” o “terzi” nuclei familiari, fondati su una semplice convivenza e non su un ulteriore matrimonio. In base alla nuova legge, fra l'altro, i conviventi possono decidere se regolare o meno la convivenza mediante un accordo (il “contratto di convivenza”).

Ebbene, se le regole dedicate dalla l. 76/2016 alle unioni civili risultano complessivamente apprezzabili dal punto di vista tecnico (se non altro perché il legislatore, anche per mezzo di rinvii o riproposizioni quasi testuali, in pratica non ha fatto altro che richiamare la disciplina del matrimonio), le disposizioni dedicate alle convivenze di fatto appaiono meno precise e lasciano spazio a qualche perplessità. Infatti, la nuova regolamentazione delle convivenze di fatto è a tratti frammentaria e lacunosa, ponendo numerosi interrogativi di ordine teorico e pratico, che rendono ancora più incerto un terreno, già di per sé complesso e in costante evoluzione, qual è quello delle relazioni familiari. ■

CONNECT TO A POWERFUL NETWORK

CAMPAGNA ASSOCIATIVA 2016 | 2017

BAA è il network internazionale che collega
storie, emozioni, esperienze.

BAA è la community che favorisce
le relazioni forti e lo scambio di conoscenze.

BAA è una tavolozza di colori e sfumature,
un mondo di connessioni che accrescono
il talento professionale e arricchiscono le persone.

SCOPRI IL VALORE DI FARNE PARTE

JOIN US



fundraising news

ZURIGO SOSTIENE
L'ALMA MATER
GUARDANDO AL
NUOVO CAMPUS

Non una persona, non due, ma un intero gruppo di Alumni di Zurigo: questa volta è tutto il chapter della BAA - Bocconi Alumni Association della città della Svizzera tedesca ad aver deciso di sostenere l'alma mater Bocconi attraverso il supporto a uno dei progetti della campagna di raccolta fondi dell'Università [Una sfida possibile](#).

Il chapter lo ha fatto scegliendo di devolvere il surplus generato dalla buona gestione del chapter agli spazi dedicati agli Alumni nel nuovo Campus dell'Università, la grande struttura in via di costruzione nella zona della ex Centrale del Latte di Milano.

Lo racconta la guida del gruppo, **Omar Misuraca**, emerging markets trader per Banca Ubs e a capo del chapter di Zurigo da alcuni anni: «Desideravamo che il nostro sostegno andasse a qualcosa di molto concreto, tangibile, qualcosa che restasse nel tempo», spiega. «In particolare poi ci piace molto l'idea con questo gesto di poter contribuire alla crescita della nostra comunità».

Misuraca ne fa anche una questione di sviluppo non solo delle prossime generazioni di bocconiani, ma dello stesso nome della Bocconi: «Gli Alumni che come noi vivono e lavorano all'estero sono i primi esportatori del brand Bocconi. Di conseguenza, un'università che cresce, che migliora sempre di più, diventa una presenza sempre più importante e di peso nei paesi in cui noi Alumni la portiamo».

Omar Misuraca

La sostenibile leggerezza
dell'essere stati una classe

Frequentare un Mba, ossia passare più di un anno di studio intenso con i colleghi magari continuando a svolgere il proprio lavoro, è un'esperienza che ti unisce per la vita. **Sara Carnevale Schianca**, della divisione Corporate & Investment Banking di Intesa Sanpaolo, si è diplomata all'Mba di SDA Bocconi School of Management 20 anni fa, nel 1997. Da allora, ogni due anni, incontra in giro per il mondo i suoi ex compagni, ogni volta in un paese diverso. «Ci siamo visti a Lon-

dra, Barcellona, Istanbul, perfino a Rio de Janeiro. E per il ventennale ci rincontreremo a Santorini». Insieme, hanno creato anche un libro di memorie che completano e si passano di edizione in edizione.

Ma cosa spinge Sara (che in BAA condivide il ruolo di leader della sua classe insieme alla collega **Anna Kryomann**) a desiderare di mantenere così forti i contatti col suo passato? «È un legame, è un forte senso di appar-

tenenza, è senso di leggerezza e di solidarietà», racconta Sara. «Ma è anche qualcosa di più concreto, il sapere di poter contare l'uno sull'altro. È la possibilità di chiedere un parere professionale a persone delle quali ti fidi».

Una sorta di networking collaborativo, come sottolinea anche **Claudio Giarda**, ceo della società di consulenza Nofrill e presidente di Dragonfly, ma «anche un modo per confrontare i risultati e il percorso di ciascuno». Claudio ha frequentato l'Em-



Claudio Giarda



Sara Carnevale Schianca



Marco Piacentini

di monopolizzatori della nostra attenzione».

C'è però anche un altro elemento: «Rispetto ad aree, chapter o topic, condividiamo non solo il fatto di essere alumni, ma il conoscerci l'un l'altro da tempo». Lo spiega **Marco Piacentini**, nel board BAA come responsabile di tutti i class leader e class leader dell'Embas 10. «Faccio da collettore tra gli interessi e i desideri della mia classe e le informazioni e gli spunti che arrivano dall'associazione. Quindi devo tenere traccia dei miei ex compagni, ma anche far sì che ogni class leader sappia a sua volta come comportarsi con il suo gruppo e trasmettere i valori e i contenuti BAA».

Imprenditore nel business development e turnaround con la sua Chimar srl, Marco batte sulla complessità del ruolo: «Bisogna far convivere aspettative ed esigenze di alumni che tra loro possono avere quaranta anni di differenza. Ciò che lega le classi è un sentimento di intima emozionalità, il nostro compito è quello di combinare la loro voglia di incontrarsi con la voglia dell'istituzione di rincontrare loro, di riunire, quindi, la Bocconi con i suoi alumni».

bas 0, l'edizione che ha fatto da raccordo con i corsi precedenti.

«Con i colleghi ci siamo visti, negli anni. Ricordo per esempio un incontro organizzato con il professor Alberto Grando, tra i docenti uno dei gran-

SOLD OUT PER LA CENA CON DIEGO PIACENTINI

Che il personaggio **Diego Piacentini**, super manager di Amazon, Bocconiano dell'anno 2010 e adesso commissario del governo per il digitale fosse di assoluto richiamo, era scontato. E infatti i 230 posti per il dinner speech organizzato il 21 novembre dalla BAA sono andati sold out in breve tempo, costringendo l'associazione a chiudere le iscrizioni con ben oltre un mese di anticipo rispetto alla serata. Piacentini, che ripercorrerà la sua esperienza di 13 anni in Apple e 16 in Amazon, discuterà anche del nuovo ruolo che lo vede protagonista pro bono.



Diego Piacentini

Intervista

LUSSO E CONTINUOUS LEARNING I DUE MONDI DI DAVIDE LUNGH

Due anni da Fendi a Roma, per occuparsi del branch pelletteria, poi dal 2004 la scalata all'orologeria di LVMH, partendo dalla posizione di controller alla TAG-Heuer, Hublot e Zenith fino all'attuale carica di general manager operations watches & jewelry per il mercato nord e centroeuropeo. In totale, 14 anni investiti nello sviluppo dei beni di lusso. È in sintesi il curriculum di **Davide Lunghi**, 38 anni, una laurea in Bocconi nel 2002, alla guida del Chapter di Francoforte dal 2012.

Come si sta evolvendo lo scacchiere del lusso?

Dal recente outlook sul luxury emerge come i beni di lusso stiano vivendo un momento di forte crescita, con una domanda, guidata soprattutto dai mercati arabi, dove tutto è pilotato da Dubai, e dell'America Latina, che crescerà al ritmo del 5% annuo per i prossimi tre anni. Anche l'Iran è previsto che cresca (e infatti Lvmh guarda al paese con molto interesse), mentre in Cina assistiamo ad una crescita rallentata. Per quanto ci riguarda, inoltre, registriamo quest'anno una forte variazione positiva di Giappone e Stati Uniti e l'Europa resta un mercato comunque solido.

Il lusso continuerà a tirare, dunque. Ma dovrà cambiare per restare in cima ai desideri?

Per quanto riguarda l'orologeria, c'è grande interesse da parte della clientela per i prodotti che uniscono lusso e tecnologia, come i connected watches. Inoltre, non è mai calato il desiderio verso l'alta orologeria manifatturiera. Il settore, comunque, sta vivendo due cambiamenti dirompenti.

Parliamo di rivoluzioni?

Anche se l'orologeria è e resterà un'industria tradizionale, stanno cambiando il prodotto, che sarà sempre più connesso al web, e la distribuzione. In quest'ultima stanno avvenendo due cose: sta aumentando il peso delle catene distributive rispetto agli indipendenti (per esempio, luoghi come la Rinascente), perché significano più mezzi, maggiori economie di scala e più visibilità per i marchi, e sta crescendo il peso della distribuzione digitale. Che per LVMH, nello specifico, vuol dire e-commerce in house oppure in piattaforme del lusso. Abbiamo detto no ad Amazon, per esempio. In generale, quindi, il settore cambierà se riuscirà a innovare non solo i prodotti ma anche distribuzione e comunicazione.

Insieme all'orologeria, a Francoforte state rivoluzionando anche le vostre attività di chapter BAA?

No, in questo forse siamo un po' più tradizionalisti. A ottobre abbiamo organizzato un grosso evento alla sede della Bce a Francoforte, al quale hanno partecipato una sessantina di alumni, con l'economista della Banca centrale Agostino Consolo. Questo evento si inquadra nel continuous learning che proponiamo ai nostri soci, una delle due direzioni principali dei nostri appuntamenti. L'altra è il collaborative networking e la raccolta fondi.



Davide Lunghi



Perché è l'era dei ConsumAutori

In un'analisi sulle generazioni concepita nell'era del digitale, il primo passo riguarda la facilità con cui la Rete permette il rafforzamento di nuove relazioni tra soggetti di età, classe, censo diversi. La tecnologia digitale non divide, unisce e la crescita felice è possibile solo partendo da questa evidenza.

Approfondire la conoscenza della società, dunque, significa innanzitutto “conoscere i nuclei generazionali” che la caratterizzano, spiega **Francesco Morace** in *ConsumAutori. I nuclei*



generazionali (Egea 2016; 200 pagg.; 22,50 euro). L'autore ne individua 16: dalla generazione Z dei nativi digitali, alla generazione dei Boomers e dei super adulti ultrasettantenni, passando per i Millennial post capitalisti a quella X dei post ideologici. La relazione virtuosa tra le generazioni è un passo verso le nuove strategie vitali e creative che implicano la capacità di gestire in prima persona le sfide più avanzate e innovative. È importante, nei progetti di cresci-

ta, alimentare connessioni inaspettate, esattamente come fa la Rete. In questo senso la sfida della crescita felice sta acquisendo i tratti di una ricerca esistenziale in cui acquisiscono importanza i gesti e le parole di ciascuno. “Siamo nel campo dei ConsumAutori” dice l'autore, “nuclei generazionali creativi che si scambiano esperienze e che pongono al centro l'esperienza di ogni individuo”, continua Morace.

Quanta più importanza viene data all'esperienza e alla personalizzazione, tanto più cresce la consapevolezza che l'esperienza non può essere manipolata e che la personalizzazione la fanno le persone e non i brand.

La verità nella comunicazione e le regole per un commercio onesto diventeranno la nuova base per il mercato del futuro: la personalizzazione verrà gestita direttamente dalle persone che diventano ConsumAutori. Le aziende dovranno limitarsi a proporre il meglio delle loro visioni, dei loro servizi, dei loro prodotti, sul filo dell'eccellenza. È su questa base che la crescita felice si realizzerà, e il mondo digitale avrà il compito di amplificare e rafforzare la qualità di questi contenuti.

LEGGERE IL FUTURO CON LA DEMOGRAFIA



Welfare, lavoro, cultura, mercato, democrazia, innovazione, sviluppo sostenibile: termini che evocano apprensione e timori, come se ogni questione di ampio respiro fosse all'origine di nuovi problemi e ulteriori insicurezze. Eppure è in queste parole che si nasconde il futuro. Cosa hanno in comune i processi di trasformazione che segnano questo scorcio di secolo? Questa è la domanda che si fanno **Alessandro Rosina** e **Sergio Sorgi** in *Il futuro che (non) c'è*, (Egea 2016; 168 pagg.; 16 euro).

Una chiave di lettura efficace per spiegare e unificare fenomeni tanto complessi è offerta dalla demografia. Con la sua capacità di interpretare i mutamenti che rivoluzionano i rapporti tra le generazioni, la vita dei singoli e le loro interazioni, dimostra come solo ponendo al centro le persone si possa produrre vera crescita. “La sfida sta nel mettere in relazione positiva da un lato l'aggiunta di qualità (e non solo di anni) alla nostra vita”, dicono gli autori, “e dall'altro la possibilità di contribuire al benessere condiviso, per tutti e a tutte le età, misurabile non solo in termini di ricchezza materiale”.

OLTRE IL MITO DEGLI UGUALI

John Dunn in *Il mito degli uguali* (Egea 2016; 248 pagg.; 10,90 euro) traccia la metamorfosi delle democrazie dalle origini a quelle liberali di oggi e osserva il paradosso alla base della democrazia rappresentativa contemporanea. Il fallimento della democrazia degli uguali ha lasciato il posto a quella degli egoisti. Ciò che si chiama democrazia ha poco della democrazia come autogoverno del popolo.



GLI EBREI, ELETTI O BEN ISTRUITI?

Nel 70 d.C. gli ebrei erano contadini analfabeti, nel 1492 erano diventati una popolazione istruita dedicata a mestieri artigianali, al commercio, al prestito di denaro e alla professione medica. **Maristella Botticini** e **Zvi Eckstein** in *I pochi eletti* (Egea 2016; 456 pagg.; 10,90 euro), lo spiegano con la norma religiosa che, dopo il 70 d.C., imponeva a ciascun ebreo di leggere e studiare la Torah e di mandare i propri figli a scuola o in sinagoga.



LA CITTÀ, LUOGO DELLA DEMOCRAZIA

Mogens Herman Hansen è tra i più importanti studiosi della democrazia ateniese e in *Polis. Introduzione alla città-stato dell'antica Grecia* (Egea 2016; 352 pagg.; 10,90 euro), ne presenta un'analisi originale che parte dalle prime città-stato sumere e arriva alle poche ancor oggi esistenti come San Marino o Andorra. L'autore vede la democrazia come una delle forme di governo di questa struttura politica e analizza la sua nascita in Grecia.



EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



**Come il cielo quando è sereno, così la conoscenza: incoraggia.
Come la freschezza di un fiore, così l'immaginazione: ispira.**

Conoscenza e immaginazione hanno il potere di migliorare oltre alla tua vita anche la vita di altri, il tuo Paese, il mondo, mentre ti impegni al massimo. È lo stesso impegno di SDA Bocconi School of Management: agire attraverso la ricerca e la formazione - MBA e Master, Programmi di Formazione Executive e su Misura - per la crescita degli individui, l'innovazione delle imprese e l'evoluzione dei patrimoni di conoscenza; per creare valore e diffondere valori.

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Dis-Integrazione ricomincio da tre

**Reputazione,
Innovazione,
Identità.**

17.11.2016

BBar - via Röntgen 1

**Dialoghi a cura
di Paola Dubini**

ore 16.30

Reputazione e poteri

Come si crea o si distrugge
la reputazione e qual è il suo valore nell'era della
connessione

Ne discutono **Gloria Origgi**, autrice di *La reputazione*,
e **Antonio Calabrò**, Direttore di Fondazione Pirelli
e Vicepresidente di Assolombarda

ore 17.30

Identità in e di città

Le leve di dialogo tra individualità e contesti urbani

Ne discutono **Marco Aime**, autore di *Antropologia*,
e **Giangiacomo Schiavi**, Vice Direttore del Corriere
della Sera

ore 18.30

Disruptive, social, sustainable...innovation!

Modelli e pratiche di innovazione in azienda e nella
società

Ne discutono **Salvatore Vicari**, autore di *Innovazione*,
e **Matteo Bartolomeo**, Partner di Avanzi e AD
di Make a Cube



BOOKCITY
MILANO



Egea