

# viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 12 - anno X Dicembre 2015  
ISSN 1828-6313

✓ Il diritto del lavoro  
nell'era della  
gig economy

✓ Intervista con  
Antonio Sellerio,  
il bocconiano  
che guida  
la casa editrice  
di Camilleri

✓ Perché accogliere  
migranti e rifugiati  
fa bene al welfare

✓ Dall'India all'Africa,  
la corsa verso  
l'energia solare.  
Per il bene di tutti

## chi ha paura dei BIG DATA

*Per alcuni sono il male assoluto, il nemico delle più elementari basi della privacy, ma per i più sono indispensabili per costruire il futuro. A patto che a gestirli siano data scientist preparati e in grado di interpretarli*





# Bocconi

## OPEN UP YOUR FUTURE.

Let your talent take flight at Bocconi, a leading European university recognized worldwide for its **economics, management, finance and social sciences** programs. Based in **Milan**, it boasts international study programs at Bachelor, Master, PhD and Executive levels. **A global network** of over 250 partner schools and personalized career support provide qualified exchanges, internships and job opportunities. To fly higher and reach further.

[contact.unibocconi.it/international](http://contact.unibocconi.it/international)

## L'anno che verrà Buon 2016 a tutti!

Un nuovo corso di laurea (il [Bachelor in economics, management and computer science, Bemacs](#)) e un nuovo Mba (l'[Embawe, con la formula week end](#)), 12 progetti per il piano strategico [Bocconi 2020](#), 35 nuove startup che in occasione del primo [StartupDay](#) hanno potuto presentare la loro idea di business ad altrettanti possibili investitori: con questi numeri che guardano al futuro abbiamo chiuso il 2015 in Bocconi. Sì, perché se il mese di dicembre è il mese dei bilanci, in cui si guarda indietro per ripercorrere le tappe dell'anno che si sta chiudendo, in Bocconi ci piace guardare avanti e progettare il futuro nostro e della nostra comunità.

E di futuro si parla anche nei [BemacsTalks](#), gli appuntamenti in diretta online che ogni mese organizziamo per riflettere sull'impatto delle nuove tecnologie sulla nostra vita. Abbiamo iniziato [il 17 novembre con David Nahamoo](#) (IBM fellow, T.J. Watson Research Lab) per parlare di intelligenza artificiale, e continueremo [il 3 dicembre alle 16.30 con Gary King](#) (direttore di Institute for quantitative social science, Harvard) in un incontro dal titolo *It's not all about... Big data* con Emanuele Borgonovo (direttore del [Bachelor in economics, management and computer science](#)) e Sonia Petrone (direttore del nostro [Phd in Statistics](#)).

L'augurio quindi che voglio fare a tutti è di guardare al nuovo anno pensando a quanto ciascuno di noi può fare per migliorare il proprio futuro e quello di chi ci sta più o meno vicino. Di non avere paura di affrontare le sfide che ci attendono ma di prepararsi ad affrontarle.

Buon 2016!

*Andrea Sironi, rettore*



#unannoinbocconi

Un anno è fatto di tante singole emozioni, di attimi e di grandi eventi che scandiscono il trascorrere del tempo. Di successi e nuove prove. In questo video abbiamo raccolto i tanti attimi di [#unannoinbocconi](#), attimi vissuti insieme con tutta la nostra comunità. Condividete con noi il vostro [#unannoinbocconi](#) su Facebook, Twitter e Instagram.



### Tre startup per un premio

Un'azienda biomedica (WISE), una piattaforma per la comunicazione tra amministrazioni locali e cittadini (Comuni-Chiamo), un aggregatore di servizi di car, bike e scooter sharing (eVeryride). Sono queste le tre startup che si sono aggiudicate il primo [Bocconi Startup Day Award](#), il riconoscimento, assegnato da una giuria internazionale, che premia le startup costituite in Italia che, pur essendo ancora nella fase iniziale del loro business, abbiano già ottenuto risultati significativi. La premiazione è avvenuta il 24 novembre in occasione del primo [StartupDay](#) organizzato dalla Bocconi in partnership con Citi Foundation e con la collaborazione di [Speed Mi Up](#), il supporto di SDA Bocconi School of Management, Bocconi Alumni Association ed Economia & Management e la media partnership di Carriere Innovazione.

## FOLLOW US



[www.facebook.com/unibocconi](http://www.facebook.com/unibocconi)



[twitter.com/unibocconi](https://twitter.com/unibocconi)



[www.youtube.com/unibocconi](http://www.youtube.com/unibocconi)



[www.linkedin.com/company/166692](http://www.linkedin.com/company/166692)



# L'anno (accademico) di Tim Cook

Il 10 novembre in Bocconi si è inaugurato il 114° anno accademico. Tra bilanci dell'anno appena conclusosi, novità per il prossimo e 12 progetti per la Bocconi 2020, il protagonista incontrastato, accolto come una rockstar, è stato Tim Cook, il ceo di Apple, che agli studenti ha detto:  
«Spingete, andate oltre, portate più in là le frontiere. Le conoscenze che apprenderete qui saranno utili per migliorare il mondo e modificare la vita di molte persone e, se lo farete, riuscirete ad avere un mondo migliore di quello che avete trovato»



**L'ESPERIENZA BOCCONI NON TERMINA  
COL PERCORSO DI STUDI.  
È UN VIAGGIO CHE DURA TUTTA LA VITA.**



La community degli Alumni Bocconi è fatta di volti, storie ed esperienze.  
I nostri Alumni sono davvero senza frontiere, ma grazie alla community  
si sentono sempre come a casa.

Continuiamo insieme questo viaggio, fatto di tante tappe e tante opportunità.

**Cinque episodi a intervista doppia per scoprire  
tutto il valore di essere Socio.**

[Guarda il secondo episodio](#)

**Associati alla BAA**



# SOMMARIO

10

## L'INTERVISTA

Antonio Sellerio: il segreto della felicità è tutto in un buon libro  
*di Lorenzo Martini*

## COVER STORY

Prendi in mano la data driven economy  
*di Emanuele Borgonovo*  
Intervista a Salvatore Ippolito (Twitter Italia)  
*di Claudio Todesco*  
Intervista a Alex Pentland (MIT)  
*di Fabio Todesco*  
#BemacstTalks, il futuro visto da noi  
*video di David Nahamoo e Arnstein Aassve,*  
*Valentina Bosetti, Luca Molteni, Federico Rossi,*  
*Daniele Tonini, Renata Trinca Colonel*

12

18

## INFRASTRUTTURE

Più sole per un'energia alla portata di tutti  
*di Arturo Lorenzoni*

## LAVORO

I diritti dei crowdworker  
*di Antonio Aloisi e Valerio De Stefano*

19

20

## CONTRATTI

Progetti in pensione  
*di Maurizio Del Conte*

## POLITICHE

Perché non si devono respingere i migranti  
*di Vincenzo Galasso*

21

22

## BANCHE

Un nuovo look per la buona finanza  
*di Alessandro Carretta e Paola Schwizer*

## TARIFFE

Le trappole dietro la fine del roaming  
*di Stefano Riela*

23

24

## LEADERSHIP

Expo, l'uovo di Colombo parla italiano  
*di Marta Barbieri, Giorgia Giosante e Giovanni Valotti*  
Siddharta e i 4 ingredienti del leader  
*di Himanshu Rai*

## RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE
- 3 PUNTI DI VISTA *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*
- 9 PERSONE *a cura di Davide Ripamonti*
- 26 IN-FORMANIONE *di Tomaso Eridani*
- 27 LIBRI *di Susanna Della Vedova*
- 28 BOCCONI@ALUMNI *di Andrea Celauro*
- 30 OUTGOING *di Mike Koumartzakis*

viaSarfatti25



La copertina di questo numero è un'elaborazione del celebre quadro di Edvard Munch L'urlo.

Numero 12 - anno X  
Dicembre 2015  
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





## Volontariato e fedeltà aziendale

**U**n nuovo studio attesta che gli impiegati temporaneamente distaccati a lavorare per una Ong o un'organizzazione internazionale a metà del proprio stipendio hanno meno probabilità di lasciare la propria azienda rispetto ad impiegati con caratteristiche comparabili. Sapevamo già che gli impiegati attribuiscono un certo valore alla possibilità di partecipare ad attività ad impatto sociale. In *Corporate Social Initiatives and Employee Retention* (di prossima pubblicazione su *Organization Science*) **Christiane Bode** (Dipartimento di management e tecnologia), **Jasjit Singh** e **Michelle Rogan** (entrambi Insead) asseriscono che tale preferenza costituisce un potenziale vantaggio strategico per le imprese. Le minori possibilità che lascino il posto di lavoro



Christiane Bode

si registrano quando l'esperienza è relativamente breve (per esempio, intorno ai tre mesi) e quando si svolge in un mercato sviluppato, rispetto ad esperienze che impongono di trasferirsi per lunghi periodi in paesi emergenti. In quest'ultimo caso c'è il rischio che gli impiegati avvertano un distacco troppo forte rispetto all'organizzazione quando tornano al lavoro, il che li può spingere ad abbandonare l'organizzazione. I risultati si basano su un campione di 9.821 impiegati di una società internazionale di consulenza manageriale, che consente ai dipendenti di partecipare a progetti con esplicite finalità sociali in cambio di un significativo taglio dello stipendio. Gli autori osservano che chi sceglie di partecipare a queste iniziative vede diminuire le proba-

bilità di lasciare l'azienda volontariamente anziché essere invitato a farlo. Secondo gli autori una spiegazione può essere trovata nel fatto che l'opportunità di partecipare a tali iniziative consente a questi dipendenti di avere il doppio beneficio della carriera lavorativa e dell'impatto sociale. L'impresa riesce così a non perdere gli individui che desiderano una carriera ibrida. Tuttavia, gli autori sostengono e dimostrano che quando tale esperienza è troppo lunga gli impiegati finiscono per non identificarsi più con l'organizzazione o per percepire un disallineamento al loro ritorno. Conclusioni simili vengono tratte quando l'esperienza si svolge in un paese emergente. In questo caso il distacco aumenta a causa della distanza geografica e culturale e chi torna da un paese emergente ha maggiori probabilità di lasciare l'azienda.

**Peter Snoeren**

## ATLAS AWARD A BORGONOV E COMPAGNI

Mike Drummond, co-editor-in-chief di *Value in Health*, Terry Materese, executive publisher di Elsevier, Health and Medical Sciences, e Nancy Berg, ceo di Ispor (International society for pharmacoeconomics and outcomes research) hanno consegnato ai professori della Bocconi **Elio Borgonovi** e **Amelia Compagni** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) l'Elsevier Atlas Award nel corso di una cerimonia che si è tenuta alla Bocconi.

L'Atlas Award è un riconoscimento alle "ricerche che potrebbero avere, o hanno già avuto, un impatto significativo sulla vita delle persone in tutto il mondo". I paper vincitori sono selezionati tra quelli pubblicati su 1.800 riviste scientifiche di Elsevier da un advisory board indipendente, composto da rappresentanti di organismi in-



Elio Borgonovi e Amelia Compagni ricevono il premio

ternazionali e ong. È stato assegnato a Borgonovi e Compagni per *Sustaining Universal Health Coverage: The Interaction of Social, Political, and Economic Sustainability*, (in *Value in Health*, Volume 16, Issue 1, Supplement, pp. S34-S38). Nell'articolo Borgonovi e Compagni sostengono che la sostenibilità economica è stata troppo a lungo il focus principale del dibattito sulla copertura sanitaria universale. La sostenibilità sociale e quella politica dovrebbero ricevere la stessa attenzione.

## Diritto amministrativo: Italia e Brasile adesso sono più vicini

**Fabrizio Fracchia** (Dipartimento di studi giuridici) è uno dei promotori e soci fondatori all'Associazione italo-brasiliana di diritto amministrativo e costituzionale, creata lo scorso 28 settembre a Curitiba (Brasile), nel corso del primo convegno italo-brasiliano di diritto amministrativo e costituzionale. "L'importanza dell'iniziativa deriva dal fatto che i

rapporti tra Brasile e Italia sono tradizionalmente molto fecondi sul piano scientifico", afferma il docente. "Gli scopi dell'Associazione sono infatti la promo-

zione del movimento e dello scambio di studenti per la frequenza a corsi di laurea o di perfezionamento, per la partecipazione a master, dottorati e

post-dottorati, nonché l'organizzazione di seminari, lo scambio di docenti per conferenze, convegni, lezioni, ricerche". Fracchia ha partecipato attivamente all'iniziativa soprattutto in ragione dei rapporti che da tempo legano lui e il suo gruppo di ricerca all'ambiente accademico del Brasile e del Sudamerica.

**Benedetta Ciotto**



Convegno italo-brasiliano di diritto amministrativo a Curitiba



## FRENA DOPO ANNI DI CRESCITA IL FOOD DI ALTA GAMMA



I risultati del 2014 delle imprese dei settori food, beverage e hospitality di alta gamma mostrano un frenata dopo anni di crescita continua, secondo il *Food&Hospitality Insight*, il rapporto annuale di SDA Bocconi e Altagamma. La quarta edizione dello studio analizza le performance di un campione selezionato di 37 società internazionali quotate con fatturato superiore ai 100 milioni di euro nel 2014.

Il volume d'affari complessivo totale nel 2014 delle società analizzate ha fatto registrare un leggero calo, con un -0,5% rispetto all'anno precedente, in controtendenza rispetto agli anni precedenti, ma con un numero cospicuo di aziende capaci comunque di crescere. La contrazione complessiva delle vendite ha impattato anche sulla redditività degli investimenti (Roi), scesa dall'11,8% del 2013 al 10,5% del 2014, in ragione di una minore marginalità operativa, con l'Ebit margin che è passato dal 19,5% al 18,1%, in linea con il 2013 e superiore agli anni precedenti. La redditività degli investimenti (Roi) è stata anche influenzata dai significativi investimenti degli anni precedenti per operazioni di crescita e di allargamento del raggio geografico d'azione. È diminuita di oltre tre punti percentuali anche la redditività del capitale proprio, dal 17,7% del 2013 al 14,5% del 2014.

"Le aziende che abbiamo monitorato hanno saputo rispondere alla contrazione del fatturato con interventi sull'efficienza operativa e finanziaria e hanno intensificato gli sforzi per la crescita futura", dice **Massimiliano Bruni** della SDA Bocconi, co-autore del rapporto.

## Per un passaggio soft dal welfare al lavoro

I programmi di transizione dal welfare al lavoro sono programmi pubblici diretti ai poveri e ai disoccupati. Il loro obiettivo è fornire supporto al reddito e assistenza per trovare un impiego o prepararsi a trovarlo. Nel corso degli anni i diversi stati degli Usa hanno implementato una vasta gamma di politiche di questo tipo: alcuni programmi si focalizzavano sull'assistenza individuale alla ricerca di lavoro, altri sulla formazione e training, altri ancora ad accelerare il passaggio dalla disoccupazione all'impiego. Di conseguenza, gli stati hanno utilizzato approcci eterogenei alla progettazione dei programmi di transizione dal welfare al lavoro. Una domanda

che è lecito porsi è: "Che cosa spiega tale eterogeneità?". Ed è proprio quello che fanno **Nicola Pavoni** (Dipartimento di economia), **Ofer Setty** (University of Tel Aviv) e **Giovanni Violante** (New York University) nel loro recente paper *The Design of 'Soft' Welfare-to-Work Programs*, pubblicato su *Review of Economic Dynamics*.

Nel paper gli autori modellano i programmi di transizione come contratti offerti dall'amministrazione ad agenti disoccupati, in un ambito con azzardo morale, in cui l'offerta di assistenza interferisce con gli incentivi individuali a sforzarsi di cercare e mantenere impieghi



Nicola Pavoni

confacenti. Al fine di superare il problema, le amministrazioni utilizzano una vasta gamma di strumenti (per esempio l'obbligo di accettare un'offerta di lavoro) in combinazione con i benefici di welfare, cercando così di mini-

mizzare il costo al quale possono fornire ai partecipanti l'utilità promessa. Gli autori restringono l'attenzione a una classe di politiche, che chiamano 'soft'. I programmi soft non usano alcuna forma di punizione o sanzione per i partecipanti. In definitiva, a differenza di quanto accade in molti programmi di assicurazione contro la disoccupazione, la generosità del programma non può diminuire nel corso del programma.

Il risultato principale del paper è l'identificazione della miglior politica da implementare per ogni combinazione di due variabili chiave per identificare lo "stato" del lavoratore: (i) il livello di generosità del programma (l'utilità promessa) e (ii) il livello di competenze del lavoratore (il suo capitale umano).

**Morteza Zamanian**

## NEL SETTORE LUSSO MEDIO È BELLO

Il 2014 è stato un anno ricco di cambiamenti per le imprese internazionali della moda e del lusso. Tre, in particolare, hanno segnato l'anno secondo il *Fashion and Luxury Insight* (il rapporto annuale di SDA Bocconi e Altagamma che analizza i bilanci delle imprese internazionali quotate con fatturato superiore ai 200 milioni di euro, un universo in continua espansione e che è passato quest'anno a 87 unità, dalle 79 dell'anno precedente).

"Prima di tutto sta rallentando fortemente la crescita del numero dei punti vendita", afferma **Paola Varacca Capello**, SDA professor di Strategia e imprenditorialità. "L'aumento dell'1% delle aperture di negozi è il più basso



dal 2006 e la crescita del fatturato, che si attesta al 5,9%, è quindi totalmente dovuta a recuperi di efficienza. Ventiquattro imprese su 87 hanno invece registrato addirittura una diminuzione delle vendite".

In secondo luogo – e per la prima volta da quando si realizza la rilevazione – le medie imprese (fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi) sono quelle che ottengono i risultati migliori in termini di redditività degli investimenti, rotazione delle attività, investimenti e, soprattutto, tassi cumulati di crescita. Infine, e anche questa è una prima volta, il segmento del top di gamma, pur mantenendo il primato nei parametri che misurano le performance operative, cresce meno del resto del campione.

Il team degli autori del *Fashion & Luxury Insight* è composto da **Emilia Merlotti**, **Nicola Misani** e **Paola Varacca Capello** di SDA Bocconi; per Altagamma ha partecipato **Armando Branchini**.



# L'EXECUTIVE MBA DI SDA BOCCONI SI FA IN 4 PER TE.

Scegli tra i nostri 4 EMBA quello che più si addice alle tue esigenze e ai tuoi obiettivi di carriera.



**EMBAWE**  
EXECUTIVE  
MBA  
WEEK-END



**EMBA**  
EXECUTIVE  
MBA



**EMBAS**  
EXECUTIVE  
MBA  
SERALE



**GEMBA**  
GLOBAL  
EXECUTIVE  
MBA

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



**Bocconi**  
School of Management

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**





## BOCCONIANI IN CARRIERA

**Claudio Barberis** (laureato in Economia politica nel 2002) è stato assunto in Sella gestioni con il ruolo di gestore di portafogli multiasset e come membro del Comitato investimenti della Sgr del Gruppo Banca Sella. Era in MoneyFarm.

**Cristian Biasoni** (Master in Business Administration SDA Bocconi nel 2003) è il nuovo amministratore delegato di Chef Express, la società che gestisce le attività di ristorazione del Gruppo Cremonini. Biasoni era direttore generale da luglio 2014.

**Cristoforo Morandini** (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1987) è da novembre chief regulatory and equivalence officer di Telecom Italia.

**Silvia Ponzone** (laureata in Economia aziendale nel 1999) è stata nominata responsabile della sezione Audit di Telecom Italia. Ha lavorato in Sapa Italia.

**Andrea Scauri** (laureato in Economia aziendale nel 1999) entra in Banca Ifigest, dove gestirà un comparto della Sicav lussemburghese Pharus management. Scauri ha lavorato in Salomon Smith Barney, in Banca Akros e in Mediobanca.



## L'arte digitale di Chiara al servizio del Moma

**L**avorare negli Stati Uniti, a New York, in una delle istituzioni culturali più importanti del mondo e farla sembrare una cosa normale. Quando **Chiara Bernasconi**, laureata in Economia per le arti, la cultura e la comunicazione nel 2004, parla di sé, sembra proprio così. Oggi Chiara è assistant director nel Digital media department presso il celebre Moma, Museum of modern art. «Ci occupiamo di tutta la parte tecnologica, in particolare di trasferire i contenuti del museo sul web, sulle application e di sviluppare iniziative particolari». Arrivata a New York nel 2008 dopo un percorso da sempre focalizzato sulle arti visive, Chiara ammira della metropoli americana lo spirito e l'apertura mentale, che è la stessa che caratterizza anche il Moma. «La nostra è un'istituzione che si muove tra una solida offerta e una certa sperimentazione, uno sguardo sempre proiettato verso il futuro e le novità. È un luogo internazionale, che ti aiuta a crescere in fretta». Il futuro Chiara non lo conosce, la sua vita adesso è negli Usa ma l'obiettivo di tornare in Europa rimane. «Nel Vecchio continente ci sono alcune realtà d'eccellenza, penso all'Inghilterra e all'Olanda in particolare. L'Italia, come anche Francia e Germania, è un po' indietro, c'è bisogno di figure innovative e interdisciplinari. Proprio come me...».

## GLI INGREDIENTI DI VALENTINO A TEATRO (E A TAVOLA)

Teatro-Cucina non è una rappresentazione teatrale con cena inclusa, ma nemmeno una cena dove qualcuno recita: è uno spettacolo che racconta la vita attraverso il cibo e le sue fasi di preparazione. È lo spettacolo nato da un'idea di **Valentino Infuso**, attore e alumnus Bocconi, in scena all'Atelier di Teatro in Polvere.

A 15 anni dal debutto l'interesse del pubblico resta invariato. «Vendiamo sempre molti biglietti, significa che tocchiamo le corde giuste»,



Valentino Infuso

racconta Valentino. E che tocchi le corde giuste se ne sono accorti anche Gabriele Salvatores e Davide Oldani, che ha collaborato con Teatro-Cucina per impreziosirne il menù.

Valentino ha sempre avuto fame di teatro, fin da quando era bambino, si è iscritto alla Bocconi proprio per capire come rendere produttivo il lavoro dell'attore.

«Introducendo il fattore cibo il costo marginale diventa inferiore al guadagno marginale», spiega, «abbiamo una disponibilità di posti limitata, occorre quindi vendere il biglietto ad un prezzo più alto, che però deve essere giustificato». Un buon imprenditore dell'arte deve però aver fatto un percorso artistico. «Lo studio dell'imprenditorialità della cultura da sola non basta. Si tratta di opere più che di prodotti». È questo uno degli ingredienti del successo di Teatro-Cucina.

**Benedetta Ciotto**

## Elisa, tra studio e lavoro, porta sul grande schermo la generazione youtuber

«Non avrei mai immaginato di recitare in un film, è stata un'opportunità caduta dal cielo e io l'ho colta al volo». Sono le parole di **Elisa Piazza**, studentessa al primo anno del Cleacc, modella e protagonista in *Game Therapy*, film che consacra il successo della generazione degli youtuber. «Io interpreto Danika, una giovane impulsiva e irrequieta», racconta Elisa. «È stato affascinante immergersi in un'altra personalità, ho potuto esprimere



Elisa Piazza

aspetti del mio carattere che non credevo di possedere». La ventenne pesarese sogna però di diventare giornalista televisiva, anche se non si preclude esperienze diverse che possono trasformarsi in occasioni di crescita. Ha infatti partecipato a Miss Italia per caso e senza

aspettarsi nulla e in quell'occasione ha vinto un contratto con Radio Kiss Kiss, collaborazione dove dialettica e interazione in diretta sono competenze fondamentali, che si riveleranno utili anche per una futura carriera nel giornalismo televisivo. Elisa vive quindi divisa tra studio e lavoro: «Una sera ero sul Red Carpet, il pomeriggio prima davo un esame di economia», racconta, «ma non riuscirei mai a rinunciare agli studi per fare l'attrice o la modella, sono mondi dove non sempre c'è soddisfazione. Lo studio rimane il mio punto fisso, la mia unica certezza». (b.c.)



*Attenzione alle proprie radici e sperimentazione. Condanna della finanziarizzazione ed elogio delle imprese familiari. Così Antonio Sellerio continua a costruire il successo della sua casa editrice e ad avere 7 libri tra i 100 più venduti quest'anno. Perché non si vive di solo Camilleri*

di Lorenzo Martini @

**P**er tutti è l'editore di Andrea Camilleri. Ma, naturalmente, Sellerio non è solo questo. La casa editrice palermitana, che già tenne a battesimo alcune opere di Sciascia, Bufalino, Consolo, Scerbanenco, Tabucchi e tanti altri, si conferma ogni anno una produttrice seriale di casi letterari, dai gialli di Carofiglio a quelli di Malvaldi, ai tre premi Campiello dal 2010 a oggi (ultimo quello 2015 con *L'ultimo arrivato* di Marco Balzano). Da sempre tanto fortemente radicata sul territorio siciliano quanto aperta alle culture dei nuovi mondi, Sellerio è un autentico caso eccezionale tra le case editrici indipendenti, soprattutto per la scelta di far fronte alle difficoltà e al gigantismo del mercato editoriale con un catalogo di qualità, senza alcuna concessione agli instant book di giornalisti o politici, chef o attori. Una scelta tracciata dai fondatori, i coniugi Elvira ed Enzo, fin dagli esordi nei primi anni Settanta, e oggi confermata dal figlio **Antonio Sellerio**, il quale unisce nella sua conduzione manageriale l'esperienza familiare e un percorso di studi in Economia aziendale proprio in Bocconi.

**→ In quale misura la gestione di una casa editrice può essere assimilabile a quella di una qualsiasi altra azienda e, quindi, quanto possono essere adeguati gli strumenti che la laurea in economia mette a disposizione di un editore?**

# Il segreto



Gli editori tendono sempre a esasperare l'originalità del nostro mestiere, talvolta troppo. Quello che però è innegabile, in particolare in una casa editrice come la nostra, è che l'obiettivo non è solo quello economico, ma è quello di produrre e divulgare delle idee. Il risultato di ogni esercizio dipende per almeno il 50% dai libri prodotti nell'anno. Quindi si vive poco sugli allori e c'è una componente di aleatorietà elevatissima.

→ **Come si costruisce un business, dove si poggiano le fondamenta, quando la materia è così difficile da rappresentare con le categorie di un mercato? In particolare, c'è un dettaglio, un indicatore, che le dà la misura del possibile successo di un libro prima di pubblicarlo?**

In realtà non c'è una ricetta precisa per individuare un libro di successo, si fanno una serie di valutazioni che poi confluiscono nel cosiddetto fiuto; in un romanzo cerchiamo innanzitutto la qualità letteraria, l'originalità e l'attualità. Puntiamo molto sul nostro marchio, sulla fiducia che i lettori hanno in esso. In questo senso sono convinto che l'apprezzamento e l'affidabilità che una sigla riscontra siano dati non solo e non tanto dalla qualità dei libri migliori, ma in negativo dai libri peggiori, dalle delusioni che i lettori provano dopo aver letto un libro. In altre parole, dato che un lettore potrà sapere se un determinato romanzo gli piacerà solo dopo averlo letto, noi cerchiamo di non deludere mai i nostri clienti, impegnandoci a pubblicare dei libri della cui qualità siamo più che convinti e di promuoverli nel modo più corretto, per quello che sono e non per quello che pensiamo possa essere più appetibile per il pubblico.

→ **Che tipo di lavoro è stato fatto su un autore come Camilleri per trasformare una serie di romanzi gialli, anche difficili per il ricorrente uso a espressioni coniate sul dialetto siciliano, in un fenomeno culturale di queste proporzioni?**

Guardi, glielo confesso, Camilleri è uno scrittore unico, ma davvero ancora non riesco a spiegarmi del tutto le dimensioni del suo successo. Ha trame complesse e un uso del dialetto molto spinto; non sono certo elementi tipici di un best seller di queste dimensioni. Al tempo stesso non c'è solo Camilleri in Sellerio. Cerchiamo sempre di affiancare a lui altri autori di punta. Quest'anno avremo sette libri tra i 100 più venduti in Italia; tre sono di Camilleri, ma ci sono anche romanzi di Manzini e Malvaldi. Tutti autori lanciati da noi.

→ **Siamo un paese di scrittori più che di lettori. Questo rende l'Italia un mercato dalle caratteristiche uniche e dunque del tutto particolare per il suo mestiere?** Metà della popolazione italiana non legge nemmeno un li-

Secondogenito dei fondatori della casa editrice, la madre Elvira e il padre Enzo, Antonio Sellerio è nato nel 1972 a Palermo. Dopo il liceo classico si è iscritto in Bocconi, dove, nel 1998, si è laureato con una tesi sull'azienda di famiglia.

«All'inizio desideravo compiere un corso di studi che mi assicurasse un buon lavoro», ricorda Sellerio. «Col passare del tempo scoprii di poter essere utile all'azienda di famiglia portando competenze non molto presenti, ma necessarie. In Bocconi ho appreso un modo di guardare le cose, di studiare i problemi cercando di identificarne gli elementi essenziali. In questo senso, paradossalmente, mi sono state molto utili corsi base come Economia aziendale: molti concetti teorici che mi sembravano lontani dalla realtà negli anni mi sono tornati utili. Per esempio la verità che un'azienda non è solo dei detentori del suo capitale, ma di molti altri soggetti: della forza lavoro, dei fornitori e anche dei clienti. Ci ho messo un po' a capirlo, ma è così ed è un bene che sia così».

Secondogenito dei fondatori della casa editrice, la madre Elvira e il padre Enzo, Antonio Sellerio è nato nel 1972 a Palermo. Dopo il liceo classico si è iscritto in Bocconi, dove, nel 1998, si è laureato con una tesi sull'azienda di famiglia. «All'inizio desideravo compiere un corso di studi che mi assicurasse un buon lavoro», ricorda Sellerio. «Col passare del tempo scoprii di poter essere utile all'azienda di famiglia portando competenze non molto presenti, ma necessarie. In Bocconi ho appreso un modo di guardare le cose, di studiare i problemi cercando di identificarne gli elementi essenziali. In questo senso, paradossalmente, mi sono state molto utili corsi base come Economia aziendale: molti concetti teorici che mi sembravano lontani dalla realtà negli anni mi sono tornati utili. Per esempio la verità che un'azienda non è solo dei detentori del suo capitale, ma di molti altri soggetti: della forza lavoro, dei fornitori e anche dei clienti. Ci ho messo un po' a capirlo, ma è così ed è un bene che sia così».

bro all'anno. Negli altri paesi il numero dei non lettori varia dal 10% a un massimo del 30%. Questo è un problema non solo per chi opera nel settore, ma per l'intero paese. Gli indici di lettura sono sostanzialmente simili in fasce della popolazione diverse per censo e istruzione, ovvero anche i rappresentanti della nostra classe dirigente leggono molto meno dei loro omologhi europei. È dimostrato che la lettura, anche quella di romanzi, aumenta la produttività: permette di conoscere realtà differenti e comprendere meglio ragionamenti ed esigenze altrui e aiuta anche a essere più flessibili; recenti ricerche hanno persino dimostrato che chi legge è più felice di chi non lo fa.

→ **Da tempo si profetizza la fine dell'editoria indipendente; oggi, poi, con l'acquisizione di Res da parte di Mondadori, in Italia la situazione si è ulteriormente complicata per i piccoli. Come può sopravvivere un editore come Sellerio in questo contesto?**

Sicuramente le radici sono un punto di forza, ma se le dimensioni ridotte possono essere uno svantaggio, la natura di azienda familiare può essere una carta in più. Sono infatti convinto, come molti altri del resto, che uno dei problemi dell'economia moderna sia la finanziarizzazione. Con questo termine, forse improprio, intendo l'aspirazione dell'orizzonte di breve periodo. Troppo spesso i manager sono oggetto di valutazioni esclusivamente sui risultati immediati. Un'azienda familiare, se sana, può più facilmente ragionare in tempi lunghi. Ciò che mi rende, inoltre, più orgoglioso di questo lavoro è proprio la possibilità di dimostrare ai giovani del sud che anche in Sicilia è possibile realizzare una impresa culturale che possa competere senza timori reverenziali con i grandi gruppi editoriali del nord.

→ **A distanza di qualche anno dalla scomparsa dei suoi genitori e fondatori della casa editrice, ritiene che l'insieme degli elementi originali (il focus sulla narrativa siciliana, un modo moderno di riproporre i classici, la via italiana al romanzo giallo e le sue declinazioni in terra straniera...) sia ancora la formula in grado di garantire il futuro di Sellerio?**

Questi sono elementi determinanti, ma credo che in un campo come il nostro bisogna mantenere la capacità di partire dalle proprie radici cercando sempre però di fare cose nuove. Se si è ripetitivi il pubblico si stanca e un po' ci si annoia anche noi. Ci stiamo aprendo molto alla letteratura straniera, in particolare quella dei paesi più lontani e meno frequentati come Corea, Giappone e soprattutto Cina. In tempi globali, mi sembra infatti che di fatto sappiamo poco di come si vive in quei luoghi in cui hanno origine i cambiamenti che investono la nostra società. ■

# della felicità è tutto in un buon libro

*La scommessa non è eliminare i big data ma imparare a usarli e a interpretarli per migliorare la vita di tutti. Così manager, ricercatori e giuristi si stanno preparando*

di Emanuele Borgonovo @

**P**rima della fine di quest'anno avverrà (e secondo alcuni è già avvenuto) il sorpasso del numero di cellulari sul numero di abitanti del pianeta. Nei primi mesi del 2015, intanto, l'umanità ha messo in rete più gigabytes di quanti non ne abbia generati in tutta la sua storia. Siamo entrati nell'era dell'economia basata sui dati. La globalizzazione e l'informatizzazione delle nostre attività mettono a disposizione dei cittadini, delle imprese e degli scienziati una quantità di dati impensabile fino a poco tempo fa.

Le possibilità che questa rivoluzione apre sono moltissime e probabilmente imprevedibili: siamo solo all'inizio. L'*Internet of things* sta cambiando il modo di procedere nell'industria. I sensori posizionati su macchinari e collegati alla rete sono in grado di trasmettere dati che possono essere utilizzati per adottare politiche di manutenzione preventiva o per gestire in real time la rete logistica. Ci possiamo quindi chiedere quale mondo sarà quello dell'economia basata sui dati e, giocando il ruolo dell'avvocato del diavolo, chi dovrà temerli. Partiamo dai manager. Già nel 1970 in un interessantissimo articolo sul rapporto tra managers e data J.C. Little (ora Emeritus professor al Mit) rifletteva sull'intricato rapporto tra managers e numeri. Sono evidenti ai più i vantaggi dei big data o, più in generale, dell'utilizzo efficace delle informazioni numeriche a nostra disposizione. Utilizzare numeri, dati e modelli, anche nell'era moderna, non è però semplice e possiamo aspettarci un prolungamento, magari rivisto e corretto, del rapporto contrastato managers-dati (big o non big). Oggi, con la rivoluzione dei big data i numeri giocano un ruolo sempre più importante. Ma, come sappiamo, i numeri da soli non possono dirci nulla. Un manager deve saper guardare criticamente ai numeri e avere una comprensione degli algoritmi che generano le risposte alle sue domande. Come ha detto Tim Cook, Ceo di Apple, in Bocconi nel suo intervento all'inaugurazione dell'anno accademico, il manager deve mantenere la sua intuizione e contrastarla criticamente con i numeri. Emerge quindi forte l'esigenza di figure professionali nuove, che siano di raccordo tra i dati e i decisori. Un esempio su tutti è la nomina di D.J. Patil a (primo) chief data officer della Casa Bianca, nel febbraio del 2015.

Per le imprese, quindi, i big data possono essere il nuovo petrolio. Molti recenti articoli sottolineano le potenzialità dei big



EMANUELE BORGONOV  
Professore ordinario  
presso il Dipartimento di  
Scienze delle decisioni, è  
il direttore del bachelor in  
economics, management  
and computer science  
che partirà nell'anno  
accademico 2016/17  
all'Università Bocconi

# Prendi in mano la data driven econ





data e come tali potenzialità possano servire ad aumentare l'efficienza di processo, ad allargare la customer base o a servire meglio la clientela attuale. Se ci si sposta verso un utilizzo dei dati in real time, poi, occorre essere

pronti alle sfide anche dal lato delle tecnologie informatiche. E in molti settori lo sviluppo è velocissimo, con una miriade di nuovi software e pacchetti applicativi anche per dispositivi mobili che stanno rivoluzionando il modo di visualizzare e rapportarsi con i dati.

Da temere però è la sovrastima delle potenzialità dei dati, i quali da soli, non parlano (e qui torniamo al problema delle competenze).

Dai manager ai ricercatori. Per gli scienziati i big data sono un'enorme fonte di innovazione. Richiedono però processi nuovi, algoritmi nuovi e nuove lenti di lettura dei fenomeni. Per le università e gli educatori in genere, i big data creano già oggi il bisogno di formare giovani professionisti che sappiano affrontare la data driven economy, per dare loro l'opportunità di essere protagonisti del futuro e soddisfare la domanda del mondo del lavoro. Occorrono programmi che uniscano le conoscenze manageriali ed economiche (che rimangono centrali e fondamentali) con competenze approfondite dei metodi quantitativi e delle scienze informatiche.

Come cittadini, possiamo riferirci ancora al passaggio dell'intervento di Tim Cook, in cui ha dichiarato che una delle preoccupazioni etiche maggiori di Apple è quella della privacy. Consideriamo la Health app di Apple. Dal punto di vista individuale, la app ci può aiutare ad avere abitudini di vita migliori. Se poi i dati vengono usati collettivamente, può servire da laboratorio universale, permettendo di collegare i parametri di milioni di persone, portando a una rivoluzione nelle scienze della salute. Il fuoco amico, però, è rappresentato dal rischio di essere schedati e magari dover pagare polizze di assicurazione più alte perché la app registra che il tempo dedicato all'esercizio fisico è troppo scarso. Queste osservazioni ci portano all'ambito giuridico, dove gli esperti lavorano alle nuove sfide e affrontano i nuovi problemi etici che la digitalizzazione della società comporta.

In conclusione, ai big data si applicano le osservazioni che valgono per ogni nuova tecnologia. Deve temere i big data chi, non adattandosi al loro utilizzo, rischia di perdere opportunità e, dall'altra parte, chi, utilizzandoli senza aumentare le proprie competenze, rischia di non sfruttarli appieno o, addirittura, di ottenerne informazioni distorte. ■

# nomy. Il futuro non si può fermare

*Salvatore Ippolito, country manager di Twitter Italia e alumnus Bocconi: con i big data più innovazione, native advertising e un'informazione al servizio della comunità*

**N**egli uffici milanesi di Twitter, gli hashtag e l'iconico uccellino azzurro sono ovunque: sulle porte a vetro, sulle agende, sulle tazzine da caffè. L'hashtag #planthemoment è stampato sul calendario appeso al muro dove sono evidenziati i momenti chiave dei prossimi due mesi, dalla finale di X-Factor ai sorteggi di Champions. «Sport, musica e tv accendono le conversazioni», spiega **Salvatore Ippolito**, dall'aprile 2014 country manager di Twitter per l'Italia, un mba SDA Bocconi negli anni '90 ([leggi la sua intervista su Sarfatti25 di ottobre 2014](#)) e un passato in Nielsen, UniCredit, 3M, Microsoft Advertising Italy.

Raccogliamo informazioni attraverso i comportamenti di

Le capability sono il trattamento dei dati, la loro analisi, la costruzione di piattaforme di colloquio con il mercato. Ed è bene averle in casa, perciò nel maggio 2014 abbiamo acquisito Gnip, la società che già in precedenza utilizzava i nostri dati e li forniva al mercato. Ora siamo in grado di offrire nuovi strumenti, mettendo in connessione le esigenze delle aziende con le informazioni relative alle utenze e alle conversazioni che avvengono su Twitter. Esistono accordi con terze parti, come Ibm, che a sua volta mette i dati a disposizione delle aziende. I clienti possono attivarsi anche presso una social agency, che comunque passa dal bocchettone di Gnip.

14  
12/15



Siamo in grado di dare alle aziende informazioni puntuali. Abbiamo contribuito a sovvertire le regole del targeting spostandoci dai dati socio-demografici alla segmentazione basata sui comportamenti.

→ **Qual è la specificità di Twitter nei big data?**

Abbiamo la possibilità di osservare l'user behaviour e di misurare l'engagement in tempo reale. Siamo in grado di dire alle aziende quando, nel corso della settimana e della giornata, è bene comunicare su un determinato tema, e con chi farlo. Grazie ai big data, il real time marketing non è più solo uno slogan, è un tema reale. Il prodotto finale di questo processo è il native advertising, che essendo molto mirato sulle attività dell'utente non è percepito come invasivo, ma come parte integrante del flusso.

→ **I big data sono leva d'innovazione interna?**

Li osserviamo costantemente per decidere come far

evolvere il prodotto. Il che ha portato al lancio, per ora solo negli Stati Uniti, di Moments, una forma d'aggregazione di tweet rilevanti attorno a un determinato argomento. Arriverà anche in Italia, ma è presto per dire quando.

→ **Quali sono le prospettive per il futuro legate all'utilizzo dei big data?**

Sarà sempre più rilevante il tema delle cose che twittano. Già lo si intravede nella creazione di meccanismi di tweet automatici per informare circa le scosse di terremoto o il livello dei fiumi, gestire il traffico delle metropoli, monitorare la vicinanza degli squali alle zone balneari. Le aziende stanno comprendendo che il concetto di social listening non ha a che fare solo con la reputation, ma anche con l'attenta lettura dei dati. Siamo ancora osservando la punta dell'iceberg: un universo di dati è ancora sommerso. ■

# Scienziati e cittadini per una vita migliore

Alex Pentland, professore del Mit e autore di *Fisica sociale* di Università Bocconi editore: seguendo le tracce digitali impariamo a conoscere, prevedere e modificare le reti sociali

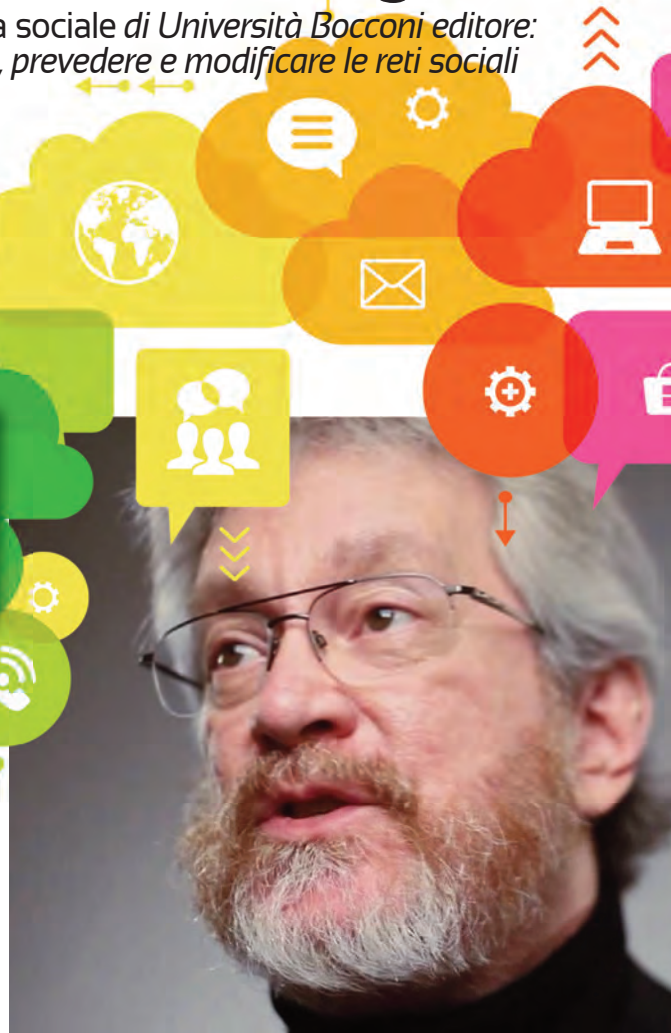
di Fabio Todesco @

Il direttore dei laboratori di Connection science e di Human dynamics del MIT, Alex Pentland, è convinto che grazie ai big data possiamo costruire un mondo migliore. Ritene che la pervasività dei device elettronici – insieme alla possibilità di crearne di nuovi allo scopo di osservare il comportamento di individui consenzienti – crei una tale mole di tracce digitali da fornire agli scienziati una quantità sufficiente di dati per studiare, prevedere ed eventualmente modificare il comportamento delle persone su una scala infinitamente più piccola che in passato: da una città a un'impresa, fino a un gruppo di amici o conviventi. Ha, inoltre, sistematizzato i suoi risultati in una nuova scienza, la fisica sociale, che fornisce anche il titolo al suo ultimo libro, *Fisica sociale. Come si propagano le buone idee*, (Ube 2015, 288 pagg., 22 euro, 11,99 e-pub).

Come la fisica deriva le leggi del moto partendo dai flussi di energia, la fisica sociale di Pentland deriva le leggi del comportamento umano partendo dai flussi di idee e di informazione e ritiene di poter «costruire strutture sociali migliori». Avendo a disposizione milioni e milioni di dati, Pentland ha osservato che le reti sociali più efficienti sono caratterizzate da un ricco flusso di idee e da ben funzionanti meccanismi di apprendimento sociale e che, a differenza di quanto postulato dall'economia, gli incentivi che funzionano meglio non sono quelli individuali, bensì quelli sociali: ti premio non quando tu ti comporti in un certo modo, ma quando lo fanno i componenti del tuo network.

→ **Professor Pentland, in che modo la disponibili-**

Alex Pentland in anni di esperimenti innovativi ha distillato scoperte che oggi spalancano le porte di un campo scientifico completamente nuovo che il professore del Mit ha definito come fisica sociale. Per saperne di questo il suo ultimo libro edito da Ube.



## #BemacTalks, il futuro visto da noi

Un nuovo format, promosso dal *bachelor in Economics, management and computer science* della Bocconi, per raccontare la data driven economy. È questo in sintesi *#BemacTalks*, la nuova web serie inaugurata il 17 novembre con l'evento *Imagining the Future: Artificial Intelligence, Big Data, and...* che ha avuto come protagonisti **David Nahamoo**, IBM fellow, T.J. Watson Research Lab, **Emanuele Borgonovo** e **Arnstein Aassve** e che potete rivedere nel primo video a destra. *#BemacTalks* proseguirà con nuovi eventi on line e con le videopillole in cui i ricercatori della Bocconi sintetizzano i loro studi.



David Nahamoo e Arnstein Aassve *Imagining the Future: Artificial Intelligence, Big Data and...*

### *tà di grandi quantità di dati sta sostenendo la costruzione di una nuova scienza?*

Le scienze sociali si sono sempre limitate a utilizzare, per lo più, esperimenti di laboratorio e survey. Questi strumenti forniscono solo una visione limitata del comportamento umano e, inoltre, una visione soggettiva e diversa dalla realtà. Quando le persone condividono con i ricercatori i dati che provengono dai loro cellulari, le carte di credito e simili, gli scienziati possono osservare quali sono gli schemi di comportamento in ambienti naturali.

**→ Lei ha applicato i principi della fisica sociale in molte occasioni. Se dovesse scegliere una singola esperienza per spiegare il potenziale della nuova scienza, quale sceglierebbe?**

Abbiamo capito che le persone prendono decisioni migliori in particolare quando si sforzano di apprendere dagli altri, ma solo fino a un certo punto. Con i social media gli input sociali sono talmente tanti che il processo decisionale delle persone ne risulta schiacciato. Di conseguenza le persone finiscono per rimanere intrappolate in mode e ondate di panico.

**→ La semplice possibilità di raccogliere milioni di osservazioni sui gruppi sociali rischia di essere un sogno per i ricercatori, ma un incubo per i cittadini. come si possono evitare gli abusi?**



Federico Rossi *Social media e sport: l'avversario non gioca sempre nell'altra squadra*





**Valentina Bosetti** *Combattere il cambiamento climatico grazie a big data*



**Luca Molteni** *Europa e Stati Uniti a confronto nell'uso di big data in azienda*

I ricercatori devono ricevere l'approvazione alla raccolta dei dati da una commissione pubblica, devono dimostrare che il valore per i cittadini è maggiore di ogni rischio e devono ricevere l'approvazione degli individui. In più, i cittadini possono reimpossessarsi dei loro dati in ogni momento. Questo genere di standard, che informa i cittadini sui dati che li riguardano e consegna all'individuo il controllo dei dati è lo standard legale che dovremmo osservare per ogni dato.

→ **Il lettore italiano può rimanere colpito dalla sua definizione di Trento come open data city. Che cosa è il Trento Living Lab? Perché è importante?**

È un esempio di come cittadini e ricercatori possano esplorare nuove modalità di vita per trovare il modo di essere tutti felici e sicuri in un mondo attraversato da una tale mole di dati. ■



## Una laurea per economisti digitali con il pallino dei dati

Analizzare, correlare e contestualizzare i dati, trasformandoli così in informazione ed estraendone valore in tempo reale. Sono le capacità necessarie a manager, decisori politici ed economisti per non naufragare nel mare di dati sviluppato dalla nostra società (2,5 trilioni di byte al giorno, secondo le stime più diffuse). E sono anche le abilità fornite dal [bachelor of science in economics, management and computer science](#), il corso di laurea triennale che arricchirà l'offerta Bocconi dall'anno accademico 2016-2017. «Le imprese e le istituzioni che sapranno sfruttare appieno il potenziale dei dati e dell'informatica», spiega il direttore del programma, **Emanuele Borgonovo**, «si garantiranno un vantaggio competitivo. Stiamo avvertendo una crescente domanda di figure professionali capaci di interpretare i dati attraverso le lenti dei modelli economici. Figure professionali dotate, cioè, di una formazione economica, quantitativa e informatica che li prepari a muoversi a vari livelli per vincere le sfide della data-driven economy». Il nuovo bachelor in inglese è riservato a pochi, selezionati studenti (la prima classe sarà formata da 80 persone) e combina l'insegnamento di economia, management e diritto con quelli di computer science, programmazione, machine learning e big data.



**Daniele Tonini** *I driver che spingono le aziende a utilizzare big data*



**Renata Trinca Colonel** *Come tracciare il customer journey*

# Più sole per un'energia alla portata

*Dall'Africa all'India, dal Cile alla Cina crescono gli investimenti nel fotovoltaico ed eolico. La vera scommessa è sviluppare un modello di generazione distribuito sul territorio*

di Arturo Lorenzoni @

**L'**aeroporto di Cochin, nello stato indiano del Kerala, non voleva essere uno come i tanti aeroporti presenti nel subcontinente indiano. E ci è riuscito.

Il quarto aeroporto indiano per volume di traffico passeggeri, dal mese di agosto 2015 è carbon neutral, grazie ad un impianto fotovoltaico da 12 MW (megawatt) realizzato in 6 mesi con il supporto dell'azienda tedesca Bosch. Con un investimento di quasi 10 milioni di dollari è stato connesso alla rete elettrica un impianto capace di produrre una quantità di energia elettrica superiore al fabbisogno dello scalo, azzerando il ricorso alle fonti fossili. Questa scelta di investimento va inquadrata nell'ambizioso programma di sviluppo dell'energia solare sostenuto dal governo indiano per far fronte alla crescita impetuosa della domanda. Complessivamente il governo indiano si è dato un obiettivo di crescita dai 4 GW (giga-



ARTURO LORENZONI  
Research fellow  
allo Ief Bocconi

watt) attuali (1/5 della potenza fotovoltaica installata in Italia) a 100 GW nel 2022. Un programma impressionante di investimenti, ma perfettamente razionale alla luce della necessità di portare l'energia elettrica alle centinaia di milioni di persone che ancora ne sono prive e, soprattutto, delle nuove condizioni economiche per il solare fotovoltaico, oggi decisamente competitivo rispetto alle tecnologie fossili nelle aree a elevata insolazione.

La decisione della società che gestisce l'aeroporto indiano suggerisce due considerazioni. La prima è che l'attenzione alla decarbonizzazione del sistema energetico è ormai patrimonio comune, anche in un paese che non possiamo definire ricco ed è all'inizio del processo di elettrificazione. La seconda è che si sta imponendo la preferenza di un modello di generazione distribuito rispetto a uno centralizzato, soprattutto per la possibilità di coinvolgere risorse locali (lavoro, capitali, conoscenza). Decisioni simili si vedono con frequenza crescente anche in altri paesi, dalla Cina che macina record di potenza installa-





# I diritti dei crowdworker

*Le nuove piattaforme della gig economy tra vantaggi per i consumatori e tutela dei lavoratori*

di Antonio Aloisi e Valerio De Stefano @



ANTONIO ALOISI  
Phd student  
dell'Università Bocconi

**N**egli Usa tutti gli occhi sono puntati sulla gig economy, l'economia dei lavoretti: l'attenzione degli esperti è catalizzata dai temi lavoristici connessi al funzionamento di piattaforme e app come Uber, Taskrabbit e Amazon Mechanical Turk. La formula segreta del popolare servizio di ridesharing è nota: cittadini nei panni di autisti. Sono dozzine le infrastrutture digitali che replicano questo modello. Taskrabbit è l'Uber delle commissioni manuali: pitturare casa, sbrigare faccende domestiche o fare le pulizie. Amazon Mechanical Turk è invece la più nota piattaforma di crowdwork. Che cosa hanno in comune queste applicazioni per smartphone? Permettono di accedere a una forza lavoro a chiamata che può essere mobilitata e demobilitata ad altissima velocità, per via di una flessibilità elevatissima e di costi di transazione molto bassi: un'occasione ghiotta per imprese e consumatori. Anche per i lavoratori i vantaggi sono notevoli: si accede facilmente a opportunità di lavoro prima più difficili da scovare. C'è chi arrotonda il proprio stipendio, chi ci guadagna qualcosa mentre studia o non ha la possibilità di lavorare full-time, chi invece fa dei compensi per queste micro-task la fonte principale di reddito.

Non mancano tuttavia criticità e polemiche. Oltre alle questioni regolamentari, quali la necessità di possedere particolari licenze per fornire alcuni servizi, si pone il problema di che tipo di tutele fornire ai lavoratori. I crowdworker sono normalmente inquadrati come lavoratori autonomi, senza diritto a particolari tutele o protezioni nei confronti del datore di lavoro. In alcuni sistemi di welfare, tale classificazione comporta il mancato accesso a ogni copertura assicurativa sanitaria o previdenziale. Negli Stati Uniti, in tanti si sono rivolti ai tribunali o agli organi amministrativi per chiedere il riconoscimento di diritti riservati ai lavoratori, come il salario minimo, l'indennità di disoccupazione, il rimborso delle spese. Alcune di queste cause sono già state risolte con transazioni, liquidate con importi che superano i 500mila dollari (è il caso di una recente class-action statunitense contro una piattaforma di crowdwork).

Come evitare che le prestazioni online siano sfruttate su scala globale in violazione delle leggi contro il lavoro forzato o minorile? Che ne sarà del rispetto della libertà di associazione? Come reagire al rischio di discriminazione basata sulle caratteristiche dei profili o sugli indirizzi ip? Esiste un modo per rendere trasparente il monitoraggio costante che i business operano sui lavoratori, anche sulla base dei rating degli utenti? Come evitare comportamenti opportunistici di clienti che si rifiutano di pagare pur trattenendo il risultato del lavoro, eventualità consentita da alcune piattaforme? Al netto della ventata di entusiasmo che queste infrastrutture hanno sollevato, si potrebbe chiosare che i connotati apparentemente nuovi mascherano tendenze già diffuse nel secolo scorso, cui si dovrebbe reagire ricorrendo ai principi che si ergono a tutela del lavoro. Non esistono risposte scontate ai tanti dubbi avanzati, e il dibattito, soprattutto a livello internazionale, è più che mai vivace. ■



VALERIO DE STEFANO  
Teaching fellow in diritto  
del lavoro  
all'Università Bocconi

## ta di tutti

ta eolica e fotovoltaica, ai paesi del nord Africa, fino al Cile e al Brasile, protagonisti di investimenti importanti, pur nelle mutevoli condizioni economiche degli ultimi anni. Sole e vento non sono più prerogativa di ricchi investitori occidentali, paladini di una difesa dell'ambiente alla portata di pochi, ma catalizzatori di investimenti in tutto il mondo, ad opera di imprenditori nuovi al settore dell'energia.

Il caso di Cochín è dunque paradigmatico delle mutate condizioni per lo sviluppo dei sistemi elettrici, ove risultano più attraenti gli investimenti relativamente piccoli, distribuiti nel territorio, rispetto ai grandi impianti, prerogativa esclusiva di grandi investitori e difficili da finanziare e da far digerire alla popolazione locale. Vittime, in altre parole, di diseconomie di scala non controbilanciate, come accadeva un tempo, dai maggiori rendimenti delle mega centrali.

Con la scelta dei paesi con domanda di energia crescente progressivamente orientata verso le fonti rinnovabili di energia, l'obiettivo di contenimento delle emissioni di gas serra appare un po' più alla portata. Una speranza in più perché nella Conferenza delle Parti di Parigi a inizio dicembre si possa trovare un accordo vincolante per tutti. ■

# Progetti in pensione

*Da gennaio il Jobs Act cambia le regole d'ingaggio dei collaboratori. Per combattere la precarietà*

di Maurizio Del Conte @

**C**on l'entrata in vigore del Jobs Act non è più possibile stipulare contratti di lavoro a progetto, mentre quelli già stipulati potranno continuare a produrre i loro effetti fino alla scadenza. Così, dopo quasi 12 anni, si conclude l'avventura di una delle tipologie contrattuali più controverse introdotte dalla legge Biagi nel 2003. Val la pena di ricordare le ragioni che avevano spinto il legislatore a istituire il lavoro a progetto e quelle che ne hanno determinato il tramonto. Prima di allora in Italia si era registrata una crescita di collaborazioni coordinate e continuative in misura del tutto abnorme rispetto agli altri paesi europei. Le imprese, schiacciate dai costi diretti e indiretti connessi al contratto di lavoro subordinato, avevano trovato una via di fuga nelle co.co.co., utilizzate come sostituto funzionale del lavoro dipendente. Fu proprio per tentare di porre un argine a questa dilagante precarizzazione del lavoro che la legge Biagi vincolò le collaborazioni coordinate e continuative a uno specifico progetto, imponendo ai committenti di chiarire espressamente le caratteristiche di autonomia della collaborazione e prevedendo alcune tutele specifiche, peraltro assai tenui. Con il tempo, tuttavia, il contratto a progetto si è trasformato in una sorta di recinto nel quale era agevole confinare i co.co.co. e, quindi, abbassare impropriamente il costo del lavoro. Muovendo dalla constatazione di tale deriva del contratto a progetto, il legislatore del Jobs Act ha deciso di archiviare quella esperienza, abrogandone la disciplina e adottando un approccio radicalmente diverso dal passato nella lotta alla precarietà. Mentre, da un lato, è stato reso più conveniente il ricorso al tipico contratto di lavoro subordinato sia sotto il profilo della disciplina che dei costi contributivi, dall'altro, si è previsto di ampliare l'area di copertura delle regole del lavoro dipendente che, a partire dal 1° gennaio 2016, saranno applicabili anche alle «collaborazioni continuative, esclusivamente personali, le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro». Nell'esperienza concreta, infatti, le imprese avevano imparato ad aggirare la disciplina del lavoro subordinato inserendo la prestazione del collaboratore nella propria organizzazione produttiva senza, tuttavia, esercitare il potere direttivo che, nel paradigma classico dell'art. 2094 cod. civ., costituisce il criterio qualificatorio del lavoro dipendente. Con il nuovo criterio della «etero organizzazione» saranno assicurate le tutele del lavoro subordinato anche alle nuove generazioni di collaboratori che, pur non rispondendo ad un superiore gerarchico, inseriscono strutturalmente la propria prestazione di lavoro nella organizzazione produttiva dell'impresa. In tal modo si contribuirà anche a restituire piena legittimità a tutte le altre forme di collaborazione, quelle autenticamente autonome, alle quali si rivolgerà lo statuto del lavoro autonomo, anticipato dalla legge di stabilità per il 2016 e i cui contenuti saranno definiti nei prossimi mesi. ■



MAURIZIO DEL CONTE  
Professore associato  
di diritto del lavoro  
all'Università Bocconi



## Perché non si devo

*L'Italia, la Grecia e la Spagna sono solo rotte più vivace. Eppure sono tante le ragioni per*

di Vincenzo Galasso @

**I** rifugiati dall'Africa e dal Medio Oriente non fuggono dalla fame e dalla povertà, ma dalle guerre e dalle persecuzioni. I risvolti umanitari sono palesi, e la loro accoglienza, in Europa come altrove, è regolata dalla convenzione di Ginevra del 1951.

Anche se la motivazione che spinge i rifugiati a lasciare il loro paese di origine non è economica, la scelta del paese di destinazione, ovvero quello al quale chiedere asilo, lo diventa, almeno in parte.

Per ricostruire la propria esistenza è importante avere un network di accoglienza, costituito spesso da persone del proprio paese già presenti nel paese, ma soprattutto di opportunità economiche per ricominciare. I dati delle Nazioni Unite sui rifugiati siriani ci mostrano che la loro scelta ricade soprattutto su Germania (quasi 100mila dei 350mila che hanno chiesto asilo in Europa tra aprile 2011 e luglio 2015), Svezia e in generale sui paesi del nord e dell'est Europa. Le richieste verso i paesi di prima entrata in Europa sono invece limitate: poco più di 2mila in Italia, 3.500 in Grecia, 5.500 in Spagna. Evidentemente i rifugiati siriani non ripongono grande fiducia nelle poten-





# no respingere i migranti

*verso paesi con un mercato del lavoro  
cui dovremmo attrarre nuovi lavoratori*

zialità del mercato del lavoro dei paesi dell'Europa meridionale.

Anche il dibattito sull'accoglienza dei rifugiati è intriso di motivazioni economiche. Oltre ai timori sulla sicurezza, legati alla paura che tra i rifugiati si nascondano terroristi, c'è l'inquietudine economica. Due i principali argomenti: i rifugiati posso rivelarsi concorrenti dei lavoratori nazionali sul mercato del lavoro domestico, ma anche fruitori del sistema di welfare, a scapito dei cittadini dei paesi di accoglienza. Quest'ultimo aspetto è emerso in maniera prepotente con la pubblicità che il governo danese ha fatto a settembre su quattro giornali libanesi, per rendere noto che gli aiuti ai rifugiati sarebbero stati ridotti del 50%.

Non manca tuttavia una lettura più positiva sugli effetti economici dell'arrivo dei rifugiati e più in generale dei migranti. Il punto di partenza in questo caso è la considerazione che i paesi europei hanno da decenni tassi di natalità bassi (nell'Europa mediterranea attorno a 1,5 figli per donna), che si accompagnano a un aumento della longevità. La nota conseguenza è il progressivo, ma significativo invecchiamento della popolazione.

Nei prossimi decenni, le coorti più giovani della popola-



VINCENZO GALASSO  
Professore ordinario,  
è direttore del bachelor  
in International politics  
and government  
dell'Università Bocconi

zione (le più attive sul mercato del lavoro, che pagano i contributi per finanziare i sistemi di welfare) avranno dimensioni molto ridotte rispetto al passato.

In questa ottica, il flusso di rifugiati e migranti, tipicamente giovani, può contribuire a bilanciare, come già accaduto in questi anni, le nostre dinamiche demografiche. Questo aspetto sarà rilevante sul mercato del lavoro, dove già oggi i migranti svolgono lavori poco ambiti o abbandonati dagli italiani.

Per i sistemi di welfare, l'arrivo di migranti e rifugiati che entrino regolarmente nel mercato del lavoro e contribuiscano al finanziamento del sistema può rappresentare un'importante fonte di liquidità.

Tuttavia ai contributi versati corrispondono (come è giusto che sia) delle prestazioni di welfare correnti e future. Nel caso della previdenza, ai contributi pagati farà fronte una pensione futura.

Dunque i versamenti ottenuti oggi dai migranti aumentano la liquidità del sistema e aiutano a pagare le pensioni correnti, ma accendono un debito implicito, sotto forma di pensione futura, che il sistema di welfare dovrà corrispondere. In realtà, in passato i migranti si sono rivelati finanziatori netti nei sistemi di welfare europei.

È il caso dei migranti che, dopo aver lavorato e contribuito ai sistemi previdenziali in Europa, hanno fatto ritorno nei loro paesi di origine. In mancanza di accordi internazionale tra i diversi enti previdenziali, molti di questi migranti non hanno ottenuto una pensione, malgrado i contributi versati. Si tratta evidentemente di situazioni che i paesi europei dovrebbero impegnarsi a sanare. ■

# Un nuovo look per la buona finanza

*Il modello di governance è come un abito d'alta moda: va fatto su misura per le singole aziende. E ora i tempi sono maturi per cambiare i board bancari e contrastare future crisi*

di Alessandro Carretta e Paola Schwizer @

**P**er la corporate governance non esiste un modello prêt-à-porter: struttura e processi vanno adattati alle caratteristiche delle singole aziende, alle loro strategie e agli eventi, mutevoli, che disegnano lo scenario.

Resta il fatto che, come sostiene l'Ocse dagli anni Novanta, la buona governance favorisce la crescita e l'efficienza e aumenta la fiducia degli investitori. Ma se è piuttosto facile identificare esempi di cattiva governance (quasi tutti gli scandali societari ne sono una manifestazione perché un comportamento scorretto è spesso riconducibile in ultima istanza a un sistema di governo debole o a sua volta manipolatorio delle regole), più arduo è delineare uno stile di governance di qualità.

Poco tempo fa il *Financial Times* ha ospitato un acceso dibattito scaturito dalle affermazioni di Sergio Ermotti, ceo di Ubs, il quale sosteneva che le banche devono mantenere un atteggiamento positivo verso il rischio senza temere di commettere errori – purché in buona fede – evitando di diffondere una cultura della paura di sbagliare, che può compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nel mondo della finanza un corretto atteggiamento verso il rischio, determinato da adeguate scelte di governance, è in effetti fondamentale e sembrano averlo ben compreso i regolatori, fortemente impegnati nell'indirizzare le scelte di configurazione e di operatività dei board bancari per evitare nuove crisi. Che cosa è mancato finora? Forma e sostanza, per dirla in breve. Sul primo fronte, ciò che si auspica – o si impone – è una ridefinizione dei criteri di composizione e dei processi di governance secondo un modello ragionato e strutturato (un progetto di governance) che tenga conto della dimensione e complessità della banca e del suo modello di business, delle strategie e dei rischi. Da esso devono discendere una chiara suddivisione di ruoli e responsabilità, deleghe definite e processi decisionali tracciati e quindi ricostruibili ex post: da quelli di selezione e nomina degli am-



PAOLA SCHWIZER  
Professore ordinario  
all'Università di Parma  
e SDA professor  
di intermediazione  
finanziaria e assicurazioni



ALESSANDRO CARRETTA  
Professore ordinario  
all'Università  
di Roma Tor Vergata  
e SDA professor  
di intermediazione  
finanziaria e assicurazioni

ministratori a quelli di autovalutazione periodica dell'adeguatezza degli organi e dell'efficacia del loro operato. Una forma non fine a se stessa dunque, ma sinonimo di sostanza e in grado di generare evidenze utili in un'ottica di miglioramento continuo. Sul secondo fronte, quello della sostanza, si sollecitano non solo una diversificazione dei profili e un affinamento delle competenze dei consiglieri ma soprattutto una maggiore capacità e volontà degli stessi di attivarle per alimentare il dibattito in seno agli organi, per sfidare il management sulle scelte di gestione, per esprimere una leadership utile a indirizzare le strategie e a controllarne l'esecuzione, nel quadro di una sana e diffusa cultura del rischio.

Tutto ciò porterebbe ad avere meno consigli pletorici e culturalmente omogenei, con un ruolo per lo più di ratifica o di acritica approvazione dell'operato del management esecutivo, e più organi in grado di prendere buone decisioni attraverso un confronto ampio, vivace e costruttivo che garantisca uno sviluppo equilibrato e sostenibile dell'impresa nel lungo periodo. Con l'entrata in vigore della [Direttiva europea Crd IV](#) i supervisor delle banche hanno tutti gli strumenti per imporre un simile cambiamento e per far rispettare le regole e i principi di buona governance: da sanzioni monetarie molto elevate al potere di sospendere o rimuovere singoli amministratori, sino alla possibilità di penalizzare le banche meno virtuose con più elevati requisiti patrimoniali. Resta il fatto che «fare banca per bene», come recita lo slogan di un grande istituto, presuppone necessariamente il rispetto di principi di correttezza, trasparenza e accountability verso le controparti, tutte le controparti e non solo gli azionisti-investitori. La buona finanza non può che nascere dal buon governo della finanza, che implica la massima consapevolezza e un forte senso di responsabilità da parte di tutti coloro che a questo sistema di governo partecipano a vario titolo. ■

## Un corso SDA Bocconi e un libro Egea per scoprire le regole di governo di un istituto di credito

I manager governano le risorse e sono responsabili dei risultati, trasformando gli stimoli interni ed esterni alla banca in risposte strategiche e gestionali. Capacità, quelle gestionali e di governo dell'impresa banca che sono l'oggetto specifico di un corso di SDA Bocconi School of management: il [corso intensivo di gestione bancaria Cib – Executive management program in banking](#). Il corso, della

durata di 20 giorni, in italiano, è diretto da **Adalberto Alberici** e comincerà il 5 settembre. Quattro i moduli didattici, dedicati all'evoluzione aziendale e alle regole del gioco, alle strategie di business, agli assetti organizzativi e ai meccanismi operativi, al risk management e alla misurazione delle performance.

La centralità che la gestione dei rischi ha nella governance della

banca è sottolineata anche nel recente volume che **Carolyn Dittmeier** ha pubblicato per i tipi di Egea ([La governance dei rischi. Un riferimento per gli organi e le funzioni di governo e controllo](#), 2015, pagg. 360, euro 35,70). Il Codice di autodisciplina del Comitato per la corporate governance, promosso da Borsa Italiana, parla chiaro affermando la centralità dei rischi nella governance dell'impresa e ri-



chiedendo una specifica valutazione di merito della loro gestione da parte degli organi di governo e una concreta vigilanza da parte degli organi di controllo, spiega l'autrice.

Dittmeier pone l'enfasi su chi e su come si debba assicurare una buona risk governance aziendale e fornisce una panoramica della normativa e delle best practice a livello internazionale.





# Le trappole dietro la fine del roaming

*Il regolamento approvato dalla Commissione europea per ora è una vittoria solo formale*

di Stefano Riela @

**D**al 15 giugno 2017 non pagheremo più il roaming negli altri paesi dell'Unione europea: svanirà quel sovrapprezzo che ci limita nell'utilizzo del telefonino all'estero nonostante fossimo comunque all'interno dell'Unione. Da tempo il roaming era all'attenzione dell'Ue. È vero che quando girovaghiamo (questo è roaming) all'estero utilizziamo la rete di un operatore diverso da quello con il quale abbiamo sottoscritto il contratto. Ma il sovrapprezzo pagato non era proporzionato ai costi sostenuti dall'operatore che ci ospitava per la gestione della nostra attività sulla sua rete e da un'interconnessione eventualmente più costosa di quella che avremmo avuto a livello nazionale. La volontà politica di ridurre questo sovrapprezzo aveva incontrato degli ostacoli. Il quadro disegnato dalla liberalizzazione a livello Ue non permetteva alle autorità nazionali di regolamentazione (Agcom in Italia) di fissare il prezzo del roaming così come era possibile fare per altri servizi domestici quali, per esempio, l'utilizzo da parte di operatori alternativi del cosiddetto ultimo miglio della rete di accesso di telefonia fissa. Alla palese inefficacia dell'azione nazionale si accompagnava la difficoltà, per la Commissione, di trovare l'evidenza di un possibile cartello tra operatori volto a tenere elevato il prezzo del roaming. Tuttavia il pericolo di una sanzione antitrust esemplare (qualora il cartello fosse stato scoperto) ha fatto accettare agli operatori un intervento della Commissione che, gradualmente, a partire dal 2007, ha ridotto il prezzo massimo per il roaming sia delle telefonate (fatte e ricevute) che degli sms e del traffico dati. Se fare una telefonata dall'estero in Italia, nell'estate 2007, ci costava massimo 49 cent/minuto in più rispetto alla tariffa nazionale, oggi ci costa massimo 19 cent/minuto in più (-61%). E, come previsto dal nuovo regolamento, questo sovrapprezzo sarà zero da metà giugno 2017. Ma dietro la bandiera issata per il benessere dei consumatori dal nuovo regolamento Ue si nascondono



STEFANO RIELA  
Docente di *European economic policy*  
all'Università Bocconi

no dei dettagli da evidenziare. Ne segnalo un paio. Innanzitutto, è vero che il sovrapprezzo sarà zero, ma rispetto a cosa? Il regolamento fa riferimento a «una tariffa al dettaglio nazionale per unità» oppure, in mancanza di questa, alla tariffa a consumo prevista quando sfioriamo i tetti delle popolari offerte bundle (per esempio 500 minuti, 200 sms e 2 GB a 15 euro al mese). Quindi, se saremo in un altro paese dell'Ue, con la maggior parte dei contratti attualmente in vigore, non potremo usufruire dei minuti gratuiti inclusi nel bundle ma pagheremo una tariffa ignota (gli operatori potrebbero introdurre entro metà giugno 2017 quella misteriosa «tariffa al dettaglio nazionale per unità» indicata dal regolamento) oppure ignorata (la nostra parsimonia al telefonino in relazione al bundle ha reso irrilevante questa tariffa nella scelta del contratto).

In secondo luogo, come potrebbero modificarsi queste tariffe a consumo che valgono tanto nel nostro paese quanto all'estero? Con il nuovo regolamento il nostro operatore non potrà più farci pagare un sovrapprezzo per il roaming, ma dovrà continuare a pagare l'operatore estero affinché permetta a noi utenti in viaggio di utilizzare la sua rete (per il nostro operatore è da escludere un effetto di sostituzione in quanto l'attuale tariffa wholesale di roaming è superiore rispetto ai costi che sostiene per offrirci il medesimo servizio sulla propria rete in Italia). Considerando i margini ridotti per effetto dell'attuale concorrenza, si potrebbe verificare il cosiddetto waterbed effect: i costi wholesale di roaming, non più a carico degli utenti all'estero che li hanno generati, dovranno essere spalmati su tutti gli utenti, con un possibile aumento generale delle tariffe.

Paradossalmente, la riduzione della bolletta per gli utenti frequent-flyer potrebbe essere sussidiata dagli utenti che non viaggiano. L'approvazione del regolamento è una vittoria formale. Prima dell'estate 2017 bisognerà risolvere le questioni sostanziali. ■



# Expo, l'uovo di Colombo parla italiano

*Tanto management e un condottiero alla guida: così si spiega il successo dell'Esposizione universale. Una ricetta semplice che però può cambiare la pubblica amministrazione*

di Marta Barbieri, Giorgia Girosante e Giovanni Valotti @

**P**ochi avevano scommesso sul successo di un evento, Expo2015, che ha ridato credibilità non solo a Milano, ma a tutto il nostro paese e in tutto il mondo. Spen- ti i riflettori, vale la pena interrogarsi su come tutto ciò, vi- sti i presupposti, è stato possibile. Soprattutto, è importante comprendere quali sono le condizioni che hanno consen- tito, in un tempo relativamente breve, di rimontare ritardi pro- gettuali e realizzativi, superare delicati scandali, assicurare la gestione efficiente e sicura del sito, nonché la buona riu- scita degli innumerevoli eventi. In una recente ricerca, svolta nell'ambito di [Ocap, Osservatorio per il cambiamento delle amministrazioni pubbliche di SDA Bocconi](#), abbiamo esam- inato una serie di buone pratiche maturate all'interno di Expo, nei campi più disparati: dalla selezione e gestione delle per- sone, allo sviluppo delle partnership, alla comunicazione, alla sostenibilità, ai rapporti con la scuola, il volontariato e la società civile. Emergono soluzioni innovative ed efficaci, che configurano un'importante legacy dell'evento, un'eredi- tà di soluzioni gestionali che potranno rappresentare un pa- trimonio di conoscenze e metodologie esportabili ad altri am- biti dell'intervento pubblico. Ma più che su questo, del qua- le renderà conto puntualmente la ricerca di prossima pub- blicazione, è forse oggi importante soffermarsi su alcune con- dizioni che hanno reso possibile il maturare di queste pra- tiche e il superamento degli ambiziosi obiettivi della mani- festazione. C'è, innanzitutto, tanto management dietro a Expo. Mai come in questa occasione le metodologie manageriali han- no dimostrato la loro efficacia e utilità. Non c'è improvvisa- zione nella pianificazione che ha portato all'accelerata rea- lizzazione delle opere sul sito, non c'è creatività nell'organizzare il lavoro di migliaia di operatori e volontari che ne hanno as- sicurato la fruibilità, non c'è immaginazione nell'imponen- te network di relazioni sviluppate per la promozione e gestione



GIORGIA GIROSANTE  
SDA assistant professor  
e borsista all'Università  
Bocconi



GIOVANNI VALOTTI  
Ordinario di Economia  
e management delle p.a.  
ed editor-in chief Ocap



MARTA BARBIERI  
Direttore Divisione  
formazione su misura  
p.a, sanità e non profit  
SDA Bocconi

dell'evento, non c'è approssimazione nell'utilizzo delle più mo- derne tecnologie per il trattamento di una mole imponente di informazioni oltre che garantire la sicurezza della mani- festazione. In tutto questo c'è stata grande professionalità, la messa in campo di un team manageriale solido, fatto di pro- fessionisti capaci di applicare, in situazione di grande pres- sione e complessità, metodi di lavoro moderni e innovativi nel perimetro angusto dei vincoli normativi e burocratici. Expo diventerà un caso, da studiare nelle business scho- ol, di management in action. È quindi solo questione di com- petenza e metodo? Sicuramente no. C'è un altro fattore che spiega come è stato possibile realizzare tutto ciò. E in que- sto caso si tratta di un elemento immateriale, tanto impal- pabile e difficile da descrivere, quanto concreto e decisivo nei suoi effetti. Anche questo è qualcosa che s'insegna nelle scuole di management e si chiama leadership. Nelle fasi più delicate di preparazione dell'evento, nei momenti di crisi, così come negli appuntamenti più importanti e di successo, è emerso con chiarezza l'importanza di avere una figura capace di essere punto di riferimento, nella buona e nella cattiva sorte.

Da tutti oggi osannato come manager di successo, il com- missario di Expo Giuseppe Sala ha dimostrato in realtà di es- sere qualcosa di più: un condottiero silenzioso, capace di va- lorizzare e proteggere il suo team, sempre in prima fila nel- la gestione dei problemi, sempre defilato nel celebrare i suc- cessi, in grado nei comportamenti, più che nelle semplici di- chiarazioni, di rappresentare un modello di ruolo e di diffondere valori positivi, oltre che un orientamento esasperato all'obiettivo. Ecco forse questo ci insegna Expo e questo potrebbe servi- re per cambiare le pubbliche amministrazioni, molto più che grandi riforme, nuove leggi e tante buone intenzioni. Leader credibili e buon management. La ricetta in fondo è semplice, quasi un uovo di Colombo. Molto più difficile, al- meno nel nostro paese, trovare gli ingredienti. ■



# Siddharta e i 4 ingredienti del leader

*Passione, compassione, convinzioni e valori: nelle organizzazioni gerarchiche così come nella nostra vita, sono queste le doti che dobbiamo imparare a far interagire*

di Himanshu Rai @

Il sentimento che prevale oggi nel mondo sembra essere l'avvilimento per eventi che ci fanno vergognare del genere umano e per frodi che fanno infuriare la collettività. Possiamo sentire l'eco di questo sentimento ovunque: Occupy Wall street, le primavere arabe, le manifestazioni in Grecia ecc. Ma c'è una domanda più importante dietro tutta questa richiesta di cambiamento e tutto questo desiderio di farsi sentire: dove sono i leader ai quali potremmo ispirarci? L'accademia ha sviluppato parecchie teorie sulla natura e le caratteristiche della leadership, considerata a volte una scienza, a volte un'arte. Ma la maggior parte di esse attribuisce la leadership a tratti caratteriali, comportamenti e situazioni, limitandosi così alla dimensione fisica, sensoriale o cognitiva (in altre parole superficiale) quando si tratta, invece, di decisioni fondamentali per il futuro di intere comunità. Quello è management, non leadership. Personalmente trovo ispirazione nella letteratura con le sue storie impressionanti e le sue lezioni sui valori e la moralità, il suo affascinante e abile uso del linguaggio e il suo potere di convinzione basato su una saggezza senza tempo. È un costante flusso di coscienza, esperienza e immaginazione umana, distillata in parole scelte con sapienza. Io vedo la leadership come capacità di trasformare una visione in realtà, mettendo a frutto le nostre idee, le nostre credenze, i nostri valori. Avere una visione basata sulle nostre convinzioni. È per questo che la letteratura va oltre le parole. Ci può portare in un luogo in cui possiamo riflettere sulle idee che ci suggerisce e le scelte che dovremmo fare per realizzare gli obiettivi personali e collettivi rimanendo aderenti ai nostri valori. Per esempio *Siddharta* di Herman Hesse fa magistralmente interagire quattro concetti chiave: passione, compassione, convinzioni e valori, tutti ingredienti es-



HIMANSHU RAI  
Dean di MISB Bocconi  
e SDA Professor  
di organizzazione  
e personale

senziali della leadership. Una delle lezioni più importanti viene dalla risposta di Siddharta a un uomo d'affari, Kamaswami, che gli chiede che cosa abbia imparato e che cosa sia capace di fare. «So pensare. So aspettare. So digiunare», dice Siddhartha. La capacità di pensare gli conferisce il potere della passione, dell'analisi e del giudizio meditato. La capacità di aspettare gli dà il potere della pazienza, della persistenza e della comprensione. Infine la capacità di digiunare gli dà il potere della compassione, dell'equanimità, la capacità di considerare transitori il piacere e il dolore e il potere del distacco. Gli stili di leadership attuali non appoggiano sullo stesso fondamento filosofico, dal momento che la miopia riguardo il futuro e il desiderio di ritorni immediati ci rende ciechi al nostro ruolo. Tornando alla situazione di oggi, si riscontra un fenomeno quasi senza precedenti: la democratizzazione dell'informazione fa sì che le persone mettano in discussione decisioni, politiche, abitudini e persino tradizioni. Il che potrebbe anche essere letto come un riconoscimento del legame tra potere e responsabilità. Il potere di esprimersi, che si estrinseca in potere di influenzare gli altri e, in definitiva, di determinare il cambiamento, comporta che il potere non sia più visto come riserva di pochi eletti.

Ciò è vero tanto per la politica, quanto per le tradizionali strutture di potere gerarchico delle organizzazioni e del lavoro. Ciò significa dare via libera al potenziale leader che c'è in ognuno di noi. Il focus diventa: come essere i leader della nostra vita, come far stare insieme ambizioni, valori e convinzioni. Non posso che citare un verso di Shakespeare: «L'ambizione dovrebbe essere fatta di più dura stoffa» (*Giulio Cesare*). Posso senz'altro dire che parla di visione, passione, etica, determinazione: tutte cose che formano l'essenza della realizzazione umana, persino quando sono ammantate di splendore. ■



## Crescere anche come persone



**U**n mondo, dentro e fuori l'azienda, in profondo e rapido cambiamento. Questa la realtà in cui operano oggi manager ed executive. Un cambiamento che impone e consiglia la ricerca di nuove offerte di formazione e di aggiornamento professionale per investire sulla propria vita professionale e riuscire poi a governare il cambiamento, ma anche cogliere le nuove opportunità di crescita.

Con profili diversi che hanno esigenze diverse. Da un lato, il giovane quadro, 30-35 anni con 6-10 anni di esperienza, per esempio, oggi deve spesso accelerare il suo percorso di crescita e guardare alla dimensione internazionale. Un professionista che ha bisogno di un programma pragmatico che consenta anche

di confrontare competenze non solo con i docenti ma anche grazie all'interazione con partecipanti provenienti da diversi settori e esperienze. Dall'altro, il manager 40-45enne, che opera in un panorama che è cambiato drasticamente e la sua preparazione spesso non è più sufficiente. Un profilo che si trova davanti al problema della longevità professionale e che chiede di tornare a studiare non per una crescita professionale ma per arricchirsi culturalmente.

Il manager, poi, oggi deve avere la capacità di affrontare anche le sfide poste dal cambiamento dello scenario economico, industriale e tecnologico. "I cambiamenti sono continui e accelerati. Bisogna rafforzare le proprie specializzazioni ma anche arricchire le competenze di con-

torno per governare questa complessità", spiega **Enzo Baglieri**, direttore del nuovo Executive Mba Weekend (Embawe) di SDA Bocconi. "Il manager oggi deve essere specializzato nel suo settore ma anche sapere gestire il cambiamento, conoscendo gli strumenti per gestire i processi e le soft skill per gestire le persone - dalla leadership alla negoziazione".

Per venire incontro a queste esigenze SDA Bocconi ha arricchito la sua offerta di Executive Mba con il nuovo programma Weekend che partirà a maggio 2016. Un programma che propone una formula di didattica concentrata nei fine settimana e in sessioni settimanali intensive, con una durata di 20 mesi. Ideato per garantire la continuità didattica della formazione senza influire sulla presenza in azienda dei partecipanti e sul loro carico quotidiano, è destinato a persone disposte a rinunciare a un po' di tempo libero per investire sullo sviluppo delle proprie capacità e acquisire le competenze, gli strumenti e la visione per dominare i cambiamenti in atto.

"L'Embawe, grazie alla combinazione di week-end didattici e brevi periodi di formazione intensiva, rende compatibili studio e lavoro e punta molto anche sul-

### UN WEEKEND LUNGO DUE ANNI

Un executive mba che consente di impattare il meno possibile sulla propria attività professionale sfruttando al meglio, per la formazione, il week-end: si chiama Embawe ed è il nuovo programma di SDA Bocconi diretto da Enzo Baglieri. L'Embawe è rivolto a executive, con un'esperienza di almeno 5-6 anni, che desiderano ampliare le proprie prospettive di crescita. Il programma è in italiano (ma è richiesta la conoscenza dell'inglese) e dura 20 mesi. L'insegnamento si articola su 4 blocchi: due forniscono le conoscenze fondamentali della gestione delle funzioni aziendali e della relazione tra l'impresa e il contesto in cui opera. Il terzo punta sulle competenze per affrontare i cambiamenti di scenario economico. Nel quarto sono presenti due concentration, di una settimana full-time ciascuna, per l'approfondimento di due percorsi specifici tra i quattro disponibili dedicati a finanza, crescita sostenibile, service management e imprenditorialità. Il programma è organizzato in 280 sessioni d'aula a weekend alterni (l'impegno è per il venerdì sera e il sabato) e in 40 sessioni in distance learning, oltre a due settimane di studio intensivo. Sono disponibili 6 borse di studio, del valore di 13 mila euro ciascuna, a parziale copertura dei costi, assegnate in base al merito.

→ **Quando:** maggio 2016 - marzo 2018

→ **Costo:** 39.000 euro

→ **Info:** [www.sdbocconi.it/Embawe](http://www.sdbocconi.it/Embawe)

## Tutti gli executive SDA

Con la nuova formula 'Weekend' SDA Bocconi arricchisce ulteriormente la sua offerta formativa di Executive Mba. Il programma si aggiunge infatti alle formule Emba - l'Executive Mba modulare, di 21 mesi, in italiano, alternando circa 60 giornate complessive in aula con circa 100 sessioni distance-learning, per sviluppare competenze manageriali immediatamente spendibili; Embas - l'Executive Mba serale, di 16 mesi, per rendere studio e lavoro compatibili e simultanei, in italiano, con una combinazione di sessioni serali e brevi periodi di formazione intensiva; e Gemba - il Global executive Mba, di 20 mesi, in inglese, con contenuti internazionali per raccogliere le sfide manageriali globali e con alcuni moduli presso partner in Asia, Europa, Nord America e Sud America.

la partecipazione femminile, spesso penalizzata nel conciliare impegni professionali e personali", spiega Baglieri. "Il programma è caratterizzato da una forte impronta internazionale e i partecipanti, inoltre, entreranno in un percorso formativo che ha come obiettivo sia la crescita professionale sia quella personale, grazie alla possibilità di ampliare il proprio network".





## Il capitalismo come religione pagana

**D**opo decenni di capitalismo finanziario, alcune domande restano ancora aperte: come stanno mutando le nostre relazioni in una società affidata sempre più al mercato e ai suoi strumenti? Che spazio rimane alle motivazioni non economiche, alla gratuità? Il dono è compatibile con il nostro capitalismo individualistico-finanziario? Che cosa diventa il dono quando finisce per svolgere il ruolo di tappabuchi dello stesso capitalismo? E cosa è il mercato? Domande impegnative che pone **Luigino Bruni** in *Il mercato e il dono. Gli spiriti del capitalismo* (UBE 2015; 192

pagg.; 18,50 euro; 9,99 e-pub). Di risposte, tuttavia, nel libro ce ne sono volutamente poche.

Bruni nel volume si preoccupa in particolare di ricostruire le ragioni storiche e filosofiche che hanno portato all'attuale capitalismo. "La tesi di fondo", scrive lo stesso autore, "consiste nell'individuare una differenza culturale, e quindi economico-sociale, tra il capitalismo anglosassone di matrice protestante e quello lati-

no, invece profondamente legato ad una visione cattolica, quindi più comunitaria e relazionale".

Si deve arrivare a un'epoca recente perché il capitalismo riveli pienamente la sua natura di religione pagana. Il culto del denaro, infatti, ha trasformato il capitalismo in una sorta di vera e propria religione con riti, chiese, sacerdoti. Un'adorazione perpetua che non si interrompe né il venerdì, né il sabato, né la domenica: è pura il-

lusione il riposo settimanale. "Occorre tornare a parlare di capitalismo", dice ancora Bruni, "nelle piazze, nelle università, nelle chiese, nelle case, tra i ricchi, tra i poveri perché è l'ambiente nel quale si svolge la nostra vita a cui siamo talmente abituati da non vederlo, sentirlo, toccarlo". Il capitalismo è diventato liquido, diventa l'ambiente stesso. Ed essendone immersi non riusciamo più a percepirlo e, quindi, a criticarlo e a farlo evolvere in qualcosa di migliore. "Tornare a vederlo", come scrive Bruni, è l'unico modo per invertire questa tendenza.



### COME DOVREMMO VALUTARE LA PROVA NEL CORSO DEL PROCESSO

Ad affrontare il rapporto fra evidenze empiriche e diritto è la docente inglese **Susan Haack**, in *Legalizzare l'epistemologia* (Egea 2015; 360 pagg.; 30 euro), un libro in cui raccoglie questioni giuridiche della vita reale, controversie sorte in aula, dibattiti sulla desiderabilità di questa o quella regola. Tanti gli interrogativi che l'autrice solleva: quali problemi si pongono in un processo quando si tratta di acquisire evidenze empiriche? Il diritto probatorio è adeguato a questo compito? Sono adeguate le pratiche scientifiche alle esigenze del diritto? Con spirito pragmatico, Haack si confronta con le questioni della prova, della probabilità e della causalità nei processi americani e non solo.



### CASTELLS: L'INDIGNAZIONE E LA SPERANZA ANCHE IN ITALIA

Continuano a nascere sempre nuovi movimenti politici. Ne sono esempio il Passe Livre in Brasile, quelli di Gezi Park a Istanbul o di Maidan Square a Kiev, la rivoluzione degli ombrelli a Hong Kong, e il Movimento 5 Stelle. Ad accomunarli è la creazione di reti di comunicazione autonome supportate da Internet. Nella nuova edizione di *Reti di indignazione e speranza* (UBE 2015; 336 pagg.; 25 euro; 19,99 e-pub), **Manuel Castells** risponde a molti osservatori di questi movimenti: quali sono i risultati sul piano sociale delle loro azioni? Qual è l'impatto sui sistemi politici? Castells denuncia gli aspetti più ambigui dei movimenti che usano la rete, tra questi anche i 5 Stelle.



# Bianca è la nuova vp on campus

**C**i sono due esperienze che hanno segnato lo spirito di intraprendenza di **Bianca Maria Bettoli**, studentessa al primo anno della specialistica in International management e nuova vicepresidente on campus della BAA.

Una è stata al liceo, quando per tre anni ha svolto il ruolo di rappresentante d'istituto. "Quando sono stata nominata ero la più giovane in quel ruolo, ero al terzo anno quando tutti gli altri rappresentanti ero all'ultimo", racconta la studentessa.

La seconda è stato l'exchange a Vancouver lo scorso anno, "durante il quale mi sono trovata immersa in una comunità internazionale dove, nonostante ci si conoscesse poco, all'inizio, è emerso subito un ambiente positivo e familiare, lo stesso che ho ritrovato all'interno della Bocconi Alumni Association". È proprio questo senso di comunità, che già aveva contri-

buito a creare al liceo, che Bianca vuole promuovere tra i suoi colleghi di università. Il suo programma (la nomina è freschissima) non è ancora definito, ma lei ha già le idee molto chiare: "Nei prossimi due anni lavorerò affinché aumenti sempre di più tra gli studenti la consapevolezza dell'importanza di far parte della BAA, per le possibilità che l'associazione può dare, innanzitutto in termini di network".

Per Bianca, nata a Bologna 22 anni fa, il punto decisivo la BAA l'ha segnato il 16 ottobre, con la consacrazione dell'alumnus dell'anno, Giuseppe Sala. "Il suo discorso è stato molto motivante e lì veramente ho avvertito la forza del far parte di una comunità come la BAA".

Una comunità che, ed è un altro dei motivi che l'hanno fatta preferire a Bianca rispetto, per esempio, all'impegno in una delle 80 associazioni studentesche della



Bianca Maria Bettoli

Bocconi, "non è frammentata e si rivolge veramente a tutti". Al fianco di Bianca, così come è stato per il suo predecessore Tudor Carstoiu, lavorerà una squadra di ambassador, anche questa ancora in via di definizione. In totale oltre

una ventina di colleghi studenti, "tra i quali i sei head ambassador, responsabili rispettivamente degli studenti graduate, undergraduate, law e poi delle attività sportive, di topic e associazioni e infine del settore media".

## fundraising news

### ZOPPAS E MINALI, INTITOLATE DUE CAMERE DEL PENSIONATO

**Gianni Zoppas** e **Alberto Minali** hanno frequentato l'università e il pensionato di via Bocconi 12 a pochi anni di distanza l'uno dall'altro. Il primo alla fine degli anni Settanta, il secondo a metà degli Ottanta. Entrambi hanno scelto di contribuire al Fondo Emergenza Esoneri della Bocconi intitolando una delle camere della residenza. "La vita nel pensionato mi ha dato moltissimo. Era un luogo di aggregazione multiculturale ante litteram in anni in cui non c'era l'apertura internazionale di oggi", racconta Zoppas, ceo di Marcolin Spa. "Penso sia un obbligo restituire parte di ciò che si ha avuto. Credo molto nelle iniziative che l'Università sta portando avanti nel campo della mobilità sociale e credo che avranno ottimi risultati". La planimetria dell'edificio è cambiata e Zoppas non ha potuto intitolare la sua vecchia camera, ma questo non gli ha impedito di sostenere il progetto. Lo stesso vale per Alberto Minali, cfo di Assicurazioni Generali, che ha frequentato quei corridoi tra l'84 e l'89. "Vengo da una famiglia di umili condizioni, ho potuto studiare in Bocconi proprio grazie al pensionato", racconta. E sottolinea un altro aspetto che rendeva speciale la vita fra quelle mura: "Il suo essere una comunità capace di stimolare il confronto e la sana competizione, ma senza far mancare l'aiuto reciproco e lo spirito di squadra". Un'esperienza che lo ha formato e che "mi piacerebbe un giorno potessero fare anche i miei figli". Entrambi ricordano con affetto "il carisma del direttore del pensionato, **Salvatore Grillo**". Proprio rispondendo a un suo appello hanno deciso di sostenere il progetto.



Gianni Zoppas



Alberto Minali





# Ritorno in Asia per la Global Conference

**D**estinazione Cina per discutere di economia globale e rapporti tra Europa, Celeste impero e Asia. Sono aperte le iscrizioni alla quarta [Global Conference](#) della BAA, che si terrà a Shanghai il 10 e 11 marzo. Dopo gli appuntamenti di Singapore, New York e Londra, nel 2016 si torna dunque in Oriente, con l'obiettivo di portare i vertici della BAA e dell'Università direttamente a casa degli alumni nel mondo, alternando di anno in anno Asia, Americhe ed Europa.

[Il programma](#) è intenso, con welcome cocktail, conference e gala dinner che si svilupperanno tra il giovedì sera e il venerdì. La conference sarà divisa in 5 sessioni su altrettanti temi: geo economics, finance, innovation, cross cultural leader-

ship, Eurasia connectivity. Tra i molti nomi dell'economia e dell'accademia, ci saranno anche **Mario Monti**, **Francesco Giavazzi** (Bocconi), **Eugenio Morpurgo** (ceo di Fineurop Sodic spa), **James Z. Li** (ceo di E.J. McKay & Co.), **Robert Grant** (Bocconi), **Marco Bizzarri** (ceo Gucci), **Xionweng Lu** (dean School of management Fudan University).

[Le iscrizioni](#), che chiuderanno l'8 marzo, si basano sulla formula dell'early bird: chi si iscriverà entro il 22 dicembre potrà godere di una tariffa ridotta. Novità di quest'anno, grazie alla collaborazione con un operatore turistico, è la possibilità di prolungare il soggiorno ([post-conference getaways](#)) a un prezzo di favore, scegliendo tra due pacchetti entro il 22 gennaio.

## → CARRIERE PERFETTE

Due workshop, due diverse città, uno stesso coach. Obiettivo: la carriera perfetta. Sarà ancora una volta l'alumnus Claudio Ceper a guidare i due workshop del ciclo 'La carriera perfetta' che si terranno [il 3 dicembre a Salerno](#) e [il 17 a Porto San Giorgio](#) (dalle 18 alle 20 per entrambi gli appuntamenti).

I workshop, che si compongono delle due sezioni 'Dal networking al colloquio di lavoro', e 'Dall'assunzione in azienda al successo' sono organizzati dal Career Advice BAA in collaborazione con le due Aree di Ascoli-Fermo-Macerata e Salerno. L'obiettivo è quello di aiutare i partecipanti ad organizzare bene il proprio networking personale, i contatti con i cacciatori di teste e le interviste con le aziende. L'ingresso è aperto a tutti e gratuito previa registrazione.



Claudio Ceper

## → TORINO INCONTRA, CANTA E VISITA

Sotto la Mole Antonelliana tre appuntamenti diversi in nome della cultura e del volontariato. Il primo, il 3 dicembre alle 19, è [l'incontro con Selene Biffi](#), bocconiana e startupper molto attiva nel sociale. Ha fondato la sua prima startup a 22 anni, Youth Action for Change, è fondatrice ed executive director di Plain Ink Onlus, ong che opera in India, Afghanistan e Italia. L'incontro è sotto forma di conferenza con aperitivo. Il secondo è [il concerto di Natale](#) del Coro di Santa Cecilia, che si terrà presso la chiesa dei SS. Angeli Custodi il 12 dicembre alle 21, mentre il terzo, il 16 gennaio, è la visita guidata (riservata a soci BAA e a loro accompagnatori) alla [mostra di Claude Monet](#) presso la Galleria di Arte Moderna (Gam). La visita sarà seguita da un workshop su 'Quando la natura diventa protagonista'.



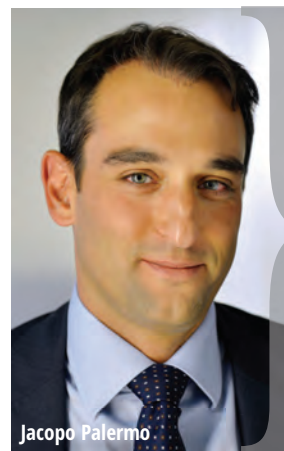
## dal network

### BERGAMO PRESTA ATTENZIONE ALLE RISORSE DEL TERRITORIO

Quattrocento alunni: questo è il bacino sul quale può contare la rinnovata Area BAA di Bergamo. A guidarla è **Jacopo Palermo**, 38enne direttore generale del Gruppo Immobiliare Percassi. L'Area, che ha appena ospitato, in collaborazione con il Topic Real Estate della BAA, una tavola rotonda sul mercato delle residenze per anziani, sta impostando la propria attività in modo trasversale. "Ci stiamo muovendo per organizzare iniziative che riguardino pmi e territorio, coniugando sempre, nell'arco di una stagione, eventi di aggregazione e culturali ed eventi legati al career e al networking".

Due gli appuntamenti già realizzati per il programma culturale: "A giugno, una visita riservata alla mostra di Jacopo Palma il Vecchio, alla Gamec di Bergamo. A settembre, un tour con cena al Monastero Vallombrosano della Val D'Astino, che è stato recuperato da poco e finalmente riaperto al pubblico". Sul fronte career, l'organizzazione di uno dei seminari di Claudio Ceper, con l'intenzione di realizzarne un altro a febbraio e "programmandone quindi almeno uno a stagione". E poi, il puro networking, con incontri e cene. Alla base di tutto, comunque, c'è l'attenzione per il territorio e per le sue risorse: "Stiamo sviluppando un filone di attività che vanno proprio in questa direzione", aggiunge l'Area leader. Nello specifico, il gruppo sta lavorando a una collaborazione con Confindustria e ha intenzione di sviluppare eventi che coinvolgano le pmi. "Le piccole e medie imprese sono il tessuto del nostro territorio e sono tutte alle prese con le sfide dell'internazionalizzazione e del passaggio generazionale".

[areabergamo@bocconialumni.it](mailto:areabergamo@bocconialumni.it)



Jacopo Palermo



## L'energia di Atene che batte la crisi

**L**a prima parola che associo ad Atene è energia. La crisi non ha fiaccato la vitalità della città. Camminate per le sue strade e vi accorgete che la situazione è migliore di quella descritta da giornali e telegiornali. Non vedrete molti mendicanti e senzatetto, o per lo meno non più di qualche anno fa. Non vi accorgete nemmeno che la Grecia sta attraversando una drammatica crisi finanziaria. I ristoranti sono affollati, i bar e le caffetterie pieni. È ragionevole pensare che sia un effetto dell'economia sommersa, ma è anche un segnale del carattere dei greci: non si scoraggiano facilmente, non si fanno deprimere dalla crisi. Ci sono stati tempi migliori. Nel 2004 la città ha ospitato i Giochi Olimpici ed è migliorata enormemente. Sono nati nuovi edifici, è stata aperta la metropolitana, è stato inaugurato un nuovo aeroporto. La situazione è peggiorata drasticamente dopo il 2009, quando il governo ha iniziato a cooperare con il Fondo monetario internazionale. Dalle elezioni del 2014 in poi la condizione economico-sociale del paese si è fatta particolarmente instabile. Il capital control ha reso ancora più drammatica la situazione. Nemmeno nel mio incubo peggiore avrei pensato che mettere i soldi sotto il cuscino sarebbe stato più sicuro che tenerli in banca. È stata una mossa inattesa e scioccante.

Atene resta il posto migliore dove fare impresa in Grecia. Più dell'80% del business dell'intero paese viene generato in città. Sta emergendo un movimento di startup. Gli italiani sono molto attivi. Faccio parte del consiglio d'amministrazione della Camera di commercio Italo-Ellenica e so quanto sono legati i nostri due paesi. L'Italia è il secondo partner commerciale della Grecia sia per l'export che per l'import e in entrambi i paesi le pmi sono una



**MIKE KOUNARTZAKIS,**  
Nato ad Atene, ha conseguito un Mba alla SDA Bocconi nel 2006. Lavorando a un paper sulle piattaforme online dedicate al turismo in Grecia ha avuto l'idea di fondarne una, Figame.com. Oggi è Ceo della società, membro del consiglio d'amministrazione della Camera di commercio Italo-Ellenica e chapter leader della Bocconi Alumni Association ad Atene. È stato brand manager per Duracell, Heineken e British American Tobacco

parte essenziale del tessuto economico. L'eccesso di burocrazia può rappresentare un grosso ostacolo, specie all'inizio del ciclo di vita di un'azienda, ma una volta superata la fase di startup le cose migliorano decisamente. Il problema, piuttosto, sono le tasse. In un periodo di grave crisi, in cui la gente limita i consumi e le aziende devono letteralmente lottare per sopravvivere, il governo aumenta le tasse, con effetti deprimenti sull'economia. Fortunatamente il turismo sembra non risentirne ed è anzi cresciuto durante la crisi mentre tutti gli altri comparti subivano flessioni.

Atene è una città dai grandi contrasti. È inferno e paradiso nello stesso luogo. La differenza fra i quartieri può essere drammatica. E diversamente dall'Italia, il centro città non è un bel posto dove vivere. Ma basta guidare per un quarto d'ora in direzione della costa per trovare luoghi incantevoli in cui ammirare tramonti magnifici. Amo l'energia della città, la sensazione che stia sempre accadendo qualcosa.

Per strada c'è gente fino alle 4, alle 5 del mattino. Camminare nella città antica, poi, è un'esperienza impareggiabile. L'atmosfera è unica, il mix fra antico e moderno è stimolante, il cibo è semplicemente fantastico. Adoro il quartiere di Plaka, sotto il Partenone. E non c'è pericolo d'annoiarsi in posti come Kolonaki o Glyfada.

I pregiudizi sono dannosi. Secondo una ricerca condotta dalla London Business School, i greci lavorano più ore dei colleghi europei, eppure la gente pensa che passino le giornate a godersi il sole e a spendere i soldi dei prestiti. Non credeteci. Abbiamo il potenziale, abbiamo l'energia. Dateci un leader politico illuminato e saremo in grado di rovesciare la situazione nel giro di dodici mesi. ■



# 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](http://SDABOCCONI.IT)

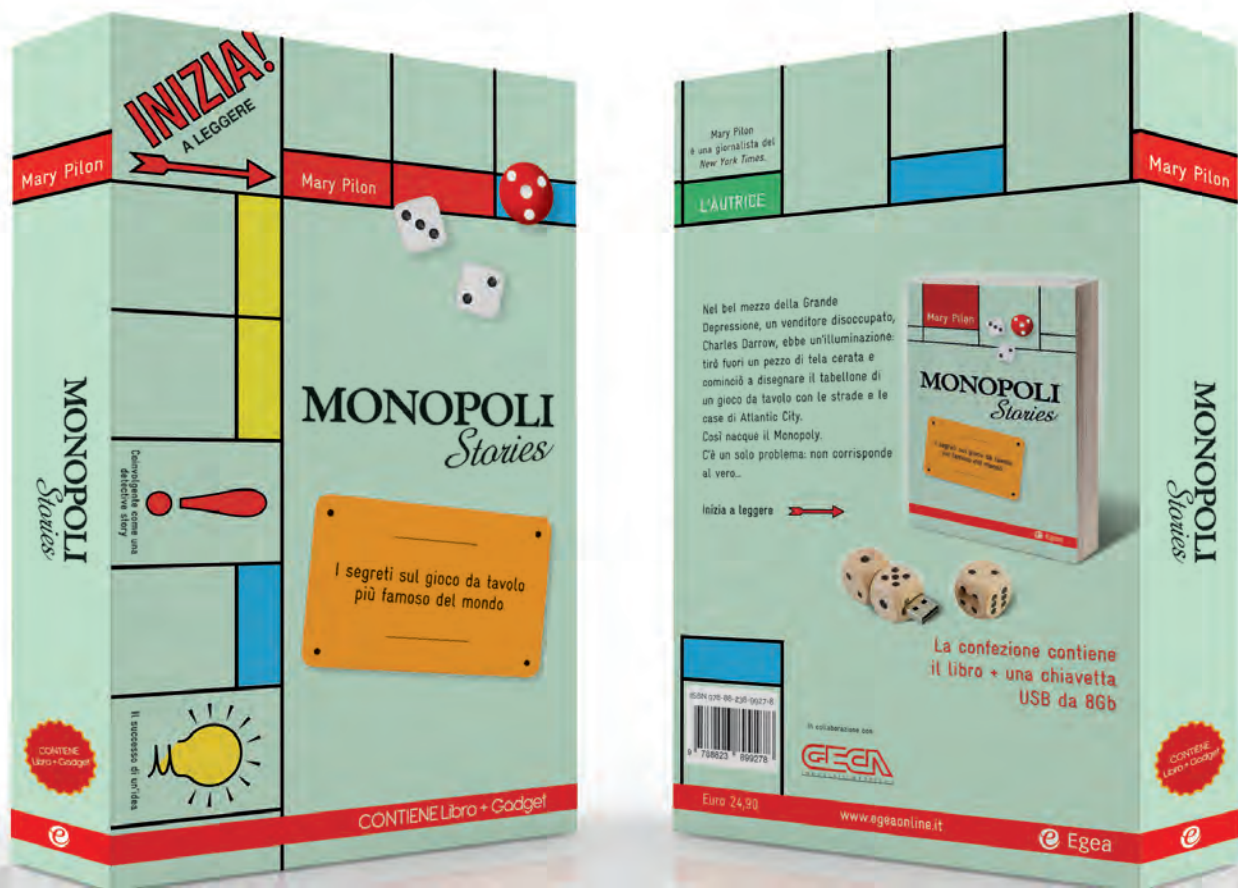


**Bocconi**  
**School of Management**

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

# MONOPOLI STORIES



— In libreria —

Anche se non vi piacesse giocare a Monopoly,  
vi piacerà leggerne la storia:  
affascinante come una detective story.

