

A portrait of Guido Tabellini, an older man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit and a striped tie. He is resting his chin on his hand, looking thoughtfully at the camera.

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 10 - anno VII Ottobre 2012

ISSN 1828-6313

*Selezione dei candidati,
riforma elettorale e
finanziamento dei partiti:
così gli studi economici
aiutano a migliorare la
classe dirigente*

POLITICA

OPERAZIONE TRASPARENZA

Guido Tabellini

« Dalle donne ai sindacati,
dagli imprenditori ai gruppi di
interesse: il buono delle lobby

« Banche e reputazione:
perché si deve pensare di
misurare meglio il rischio

« Così il mancato accesso
alla giustizia frena lo sviluppo
economico e fa crollare il pil



MASTER UNIVERSITARI BOCCONI

Se, una volta conseguita la laurea, anche in discipline non economiche, hai individuato un settore professionale o un'area tematica vicini alle tue passioni, scegli uno dei Master Universitari pre-esperienza Bocconi. Guidato da docenti italiani e stranieri seguirai un percorso altamente professionalizzante che ti porterà a conoscere a fondo l'ambito che ti interessa. In ogni caso, qualunque sia il Master Universitario che scegli, Bocconi ti aiuterà ad affrontare il mondo del lavoro, pronto a esprimere al meglio il tuo talento.

Bocconi. Empowering talent.

RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO

contact.unibocconi.it/master

Bocconi Graduate School



IN COPERTINA: Guido Tabellini, professore ordinario di economia politica alla Bocconi, è stato rettore dal 2008 al 2012

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 10 - anno VII - Ottobre 2012
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)
Laura Fumagalli (fumagalli.laura@unibocconi.it)
Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

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

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

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

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

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,
via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

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

www.viasarfatti25.it



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

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

SERVIZI

- 6 COVER STORY**
Politici, impariamo a selezionarli
di Valentino Larcinese
Sistema elettorale, cosa insegna il Mattarellum
di Vincenzo Galasso e Tommaso Nannicini
La politica dei piccoli finanziamenti
di Riccardo Puglisi
Il diritto degli elettori a conoscere chi eleggeranno
di Edmondo Mostacci
Intervista a Guido Tabellini: Il senso (civico) degli incentivi

- 11 MEDIA**
La lezione di Real Time
di Fabrizio Perretti

- 12 PUBBLICITÀ**
L'insostenibile prezzo delle celebrity
di Caleb Warren
Donne allo specchio tra spot e realtà
di Maria Carmela Ostillo

- 14 LOBBY**
Lobbisti fuori dall'ombra
di Paolo R. Graziano
Le donne tengono alta la pressione sui diritti
di Paola Profeta
Pensiero collettivo
di Maurizio Del Conte

- 17 BANCHE**
Cara finanza, pensa di più alla reputazione
di Giampaolo Gabbi

- 18 ECONOMIA&DIRITTO**
Crescita, più giustizia e meno contenzioso
di Margherita Saraceno

19

Giovanni Ciserani, group president di Global Fabric Care di Procter & Gamble, nominato Alumnus dell'anno. Il 26 ottobre la cerimonia



RUBRICHE

- 2 BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
4 BOCCONI KNOWLEDGE a cura di Fabio Todesco
19 EVENTI a cura di Tomaso Eridani
22 PERSONE a cura di Davide Ripamonti
23 LIBRI a cura di Susanna Della Vedova
24 OUTGOING di Andrea Tel



CARI ALUMNI



Da pochi giorni ho l'onore di guidare la nostra università e di osservarla da un punto di vista diverso da quello che ho avuto finora: prima da studente, poi da alunno, quindi da professore e prorettore durante il rettorato Provasoli. Quello che mi lega alla Bocconi e a tutta la comunità dei bocconiani è un sentimento profondo che ora mi guiderà in questa nuova sfida che voglio affrontare facendo tesoro delle esperienze che ho vissuto indossando panni e ruoli diversi. Prima che da rettore voglio quindi avere con tutti voi un rapporto da collega, da alunno che ha condiviso le stesse esperienze e gli stessi valori. Da alunno ho imparato l'importanza di essere parte di una comunità, un network che negli anni ha sempre più superato i confini italiani radicandosi nella società, nelle istituzioni e nelle aziende globali. Ho imparato che la forza di una comunità è prima di tutto quella di sostenersi e di essere da esempio per le nuove generazioni. Come rettore il mio impegno nei confronti degli studenti sarà sempre quello di offrire loro una didattica d'avanguardia e solide opportunità nel mondo del lavoro che sappiamo essere sempre più internazionale proprio come noi alunni. È questa una sfida che voglio vincere insieme a voi, con il vostro aiuto concreto.

Andrea Sironi, rettore

150 leaders per contare nel mondo

Ambasciatori della BAA in Italia e nel mondo, a rapporto. Il 26 e 27 ottobre, la Bocconi accoglierà tutti i leader delle aree, dei chapter, dei topic e di classe, per la Leaders Conference 2012, il consueto aggiornamento annuale sullo stato dell'associazione. Centocinquanta i leader attesi, per una serie di incontri all'insegna di tre valori chiave per la BAA: la condivisione, lo sviluppo e il teamwork. Insieme ai suoi rappresentanti nel mondo, la BAA presenterà la nuova brand identity, sottolineerà i benefit che derivano dall'essere socio e farà il punto su numeri, eventi e risultati del proprio lavoro, come quelli della Career area, nella quale è attivo anche un progetto di mentoring dedicato agli alunni. Non mancherà poi l'aggiornamento sulle ultime novità e sulle iniziative dell'Università Bocconi e la presentazione alla community dei leader nominati nel 2012, oltre a una serie di ses-

sioni attive e di lavori di gruppo con l'obiettivo di condividere le esperienze sul campo. "La leaders conference", spiega **Federico Tasso**, senior vice president emerging markets del Gruppo Lottomatica e consigliere foreign chapters and fundraising BAA, "vedrà riuniti gli alunni associati che rivestono nella nostra organizzazione posizioni di rilievo in qualità di capi area (Italia), chapter leader (estero), di leader delle aree tematiche (topic) e rappresentanti di classe. Sono infatti queste le dimensioni organizzative con cui operiamo". Un appuntamento annuale, quello della Leaders Conference, "che è il momento di maggior rilievo per lo sviluppo delle nostre iniziative, per amalgamare gli intenti e i valori che ci animano, per mettere in stretto collegamento il centro con la periferia, e tutti insieme per rafforzare la nostra identificazione con l'Alma mater e le sue strategie".

Perché associarsi

È in corso la campagna associativa BAA per il 2013: scegliere di rinnovare l'associazione è un gesto importante anche per dimostrare l'adesione ai valori della Bocconi e contribuire al suo continuo sviluppo, a beneficio degli alunni e degli studenti. Essere socio BAA comporta molti vantaggi, tra cui il poter beneficiare delle partnership (abbonamenti a riviste, accesso in biblioteca anche da remoto, viaggi). Inoltre, se si sceglie l'addebito automatico permanente su carta di credito, si ha diritto al 25% di sconto della quota annua per tre anni. Chi rinnova l'associazione entro il 15 novembre, infine, riceverà gratuitamente un abbonamento a una rivista (secondo disponibilità) tra *Time*, *The Economist*, *Bloomberg business week*, *Viaggi del sole*, *Meridiani*, *Traveller*. Per iscriversi, consultare la pagina membership del sito BAA.



fundraising news

Pietro Strada: perché investo nel cambiamento



È partito come studente, alla Bocconi, per tornarci come dirigente responsabile dell'organizzazione e sviluppo processi: è **Pietro Strada**, che, in questo cammino professionale circolare, ha deciso di sostenere economicamente giovani di talento, contribuendo a finanziare il programma semiesoneri, che per il 2012/2013 ha consentito a 97 studenti triennalisti italiani di ricevere parzialmente copertura della retta universitaria, e il programma Bocconi Merit Award, ovvero le borse di studio dedicate agli studenti delle lauree biennali che dimostrino particolari meriti accademici (quest'anno le borse sono andate a 74 studenti, di cui 42 italiani). "Supportare economicamente gli studenti che scelgono un'istituzione come la Bocconi vuol dire contribuire al loro successo professionale e quindi essere in piccola parte anche artefici dello sviluppo e della crescita della nostra società", commenta Strada, che in Bocconi si occupa di gestire i grandi processi di cambiamento. "Si tratta di un investimento culturale e sociale, prima ancora che economico, che a lungo termine ha un effetto benefico su tutta la società". Strada è tornato in Bocconi nel 2006 a 15 anni di distanza dalla laurea in economia aziendale ("ho fatto una tesi sui processi di gestione strategica di un'azienda del Gruppo Pirelli") e dopo una lunga esperienza in Accenture. E sottolinea con forza l'aspetto dell'aiuto come molla per la creazione di sviluppo e innovazione. "È lo stesso motivo che mi ha spinto a prestare come volontario le mie competenze professionali all'interno dell'organismo di vigilanza della Casa di cura Ambrosiana. Un altro modo per supportare concretamente lo sviluppo civile".



Per essere aggiornato sulle attività a te riservate segui la Bocconi Alumni Association
www.alumnibocconi.it



VIDEO E FOTO Mba Reunion 2012



Duecentocinquanta Mba hanno fatto tappa in Bocconi, il 14 e 15 settembre, per la prima Mba Reunion organizzata dalla BAA. Un evento di formazione e networking che ha visto la partecipazione di Andrea Guerra (Luxottica) e di Ferruccio Ferragamo
www.alumnibocconi.it/video/mba-reunion-2012
www.alumnibocconi.it/gallery/mba-reunion-2012/

Alesina a Lussemburgo per parlare della crisi



Quali sono stati gli errori che hanno portato alla crisi in Europa? Si possono combinare crescita e austerità? Quali riforme istituzionali servono perché l'Europa sopravviva? E infine, Nord Europa e Sud Europa possono convivere con la stessa moneta? Ne parlerà, l'8 novembre (ore 12,30) in Lussemburgo, l'economista di Harvard e alunno Bocconi **Alberto Alesina** nell'incontro *The european crisis: will the euro survive?* La conferenza è stata organizzata dal chapter lussemburghese della BAA, in collaborazione con il Bei Institute (dove si terrà l'evento). "La crisi ha fatto scricchiolare le architetture del progetto unitario europeo", commenta il chapter leader **Alessandro Arnone**, "e i recenti sviluppi positivi, rappresentati da una parte dalla determinazione espressa dal governatore della Bce di difendere il progetto euro e dall'altra dalla sentenza della Corte di Cassazione tedesca in favore del fondo europeo salva stati, non hanno fugato tutti i dubbi sulla sopravvivenza stessa della moneta unica". La giornata di Alesina si concluderà poi con una cena al Cercle Munster insieme agli alunni Bocconi. arealussemburgo@alumnibocconi.it

Corriere e Gazzetta, sul tablet a prezzo scontato

Da quando esistono tablet e smartphone, leggere il quotidiano è diventato ancora più comodo. Per i soci BAA diventa anche più economico: grazie a una partnership con Rcs MediaGroup, l'abbonamento annuale alle versioni digitali del *Corriere della Sera* o della *Gazzetta dello Sport* è offerto a un prezzo di 129,99 euro, anziché 179,99. Se invece il *Corriere* o la *Gazzetta* si preferiscono in cartaceo, l'abbonamento con il servizio Oresette (consegna alle sette del mattino, sette giorni su set-

te su Milano e provincia, Bergamo, Como e Roma), ha un costo per i soci di 53 euro per tre mesi (in luogo di 115) o di 249 euro per 12 mesi (invece di 390). Per info e per ottenere un codice sconto: alumni@unibocconi.it

A perdifiato intorno al campus

Otto chilometri, 8mila passi, un numero imprecisato di battiti cardiaci: il 14 ottobre torna la Bocconi run. Organizzata dall'ASD Bocconi Sport Team, la corsa si snoda intorno al campus e vede sfidarsi da quattro edizioni studenti, docenti, alunni, personale tecnico Bocconi (ma anche parenti e amici). Un'occasione per mettere alla prova gambe e polmoni, che nell'edizione 2011 ha visto la partecipazione di oltre 260 atleti. L'appuntamento è per le ore 9 in via Sarfatti 25. Modalità di iscrizione e dettagli sui costi (il massimo è 10 euro) su www.unibocconi.it/pellicani.



Fondi immobiliari in diretta web

In un momento in cui molti segmenti del mercato immobiliare sono in contrazione è invece in aumento la domanda di housing sociale. Un innovativo sistema di fondi immobiliari pubblici e privati sta favorendo la raccolta di capitali destinati allo sviluppo di nuove unità residenziali. Quali sono le specificità di questi fondi? Cosa li rende attrattivi? A questo risponderanno, mercoledì 17 ottobre, dalle ore 19 **Giacomo Morri**, docente della SDA Bocconi e Topic Leader Real Estate BAA, e **Paola Delmonte**, dirigente Cdp investimenti Sgr, nel corso di *L'evoluzione del mercato immobiliare: i fondi immobiliari per l'housing sociale*, il settimo webinar organizzato da SDA Bocconi e BAA. L'iscrizione è obbligatoria.

dal network

Marco De Paolis e la Brescia che guarda a talento e innovazione

Innovazione, meritocrazia, regole: tre temi che animano il mondo imprenditoriale e che stimolano la discussione all'ombra della Leonessa d'Italia, Brescia. Perché è proprio su queste tre macroaree che si focalizza l'attività del nucleo locale della Bocconi Alumni Association, capitanato dall'area leader **Marco De Paolis**, laureato Bocconi in giurisprudenza nel 2004. Il bacino bresciano conta circa 800 alunni Bocconi, un centinaio dei quali membri della BAA. "Nel 2012 abbiamo affrontato questi tre temi con una serie di incontri professionali", spiega De Paolis, avvocato e cofondatore di una società che supporta le aziende nascenti. "Con Roger Abravanel, Arturo Artom e Maria Latella ci siamo occupati di meritocrazia e talento, con Franco Gussalli Beretta del rapporto tra innovazione e tradizione, mentre con Claudio Costamagna abbiamo discusso di economia e finanza, oltre che di start up". Di regole e valori imprenditoriali per uscire dalla crisi l'Area Brescia si occuperà invece l'11 ottobre nell'incontro che vedrà come relatore Francesco Perrini, direttore del Centro di ricerca su sostenibilità e valore della Bocconi (ore 19, Novotel 2, Brescia). Ma l'attività del gruppo bresciano è anche molto incentrata sugli eventi di networking: "Siamo sempre alla ricerca di progetti nuovi per stimolare la partecipazione degli alunni e incentivare l'iscrizione all'Associazione. Come Area, poi, puntiamo a instaurare sinergie con le istituzioni locali e le associazioni di categoria perché crediamo che il fare rete sia utile sia per nuove conoscenze sia per opportunità professionali in cui poter mettere a disposizione le competenze maturate in Bocconi"

areabrescia@alumnibocconi.it





Obbligazioni, un salvaziende ma non per tutti

Anche nel bel mezzo di una crisi finanziaria ci sono imprese che riescono a raccogliere i fondi necessari a operare e crescere, ma utilizzando fonti alternative e a costi superiori. Le imprese più grandi o con più asset tangibili, rating migliore, migliore qualità dei progetti da finanziare, minori opportunità di crescita e leva inferiore sono riuscite a fronteggiare in modo più efficace la contrazione di credito bancario nel corso della crisi del 2007-2009, osserva infatti **Paolo Colla** (Dipartimento di finanza) in un paper scritto con **Tobias Adrian**, Federal Reserve Bank of New York, e **Hyun Song Shin**, Princeton University (*Which Financial*



Paolo Colla
(Dipartimento di finanza)

Frictions? Parsing the Evidence from the Financial Crisis of 2007-2009).

È, infatti, vero che nel corso di una crisi finanziaria il finanziamento bancario si prosciuga, osservano gli autori, ma il finanziamento tramite obbligazioni aumenta fino a colmare parte della riduzione. Anche se la diminuzione nella concessione di nuovi prestiti bancari è secca (-75% dal picco al momento più difficile della recente crisi), essa viene in parte bilanciata dall'aumento dell'emissione di obbligazioni (+100%). In entrambi i casi, i tassi d'interesse s'impennano, aumentando di quattro volte per i nuovi prestiti banca-



ri e di tre per le obbligazioni. Le imprese che hanno accesso sia al mercato bancario, sia a quello obbligazionario sostituiscono i prestiti bancari con le obbligazioni, lasciando inalterato l'ammontare totale dei nuovi finanziamenti, anche se a un costo maggiore. Invece le imprese più piccole e che dipendono dalle banche subiscono appieno l'impatto della crisi e soffrono una for-

te diminuzione nell'ammontare di nuovi finanziamenti. Gli autori costruiscono un modello di credito diretto (obbligazioni) e intermediato, in cui le banche modulano la quantità di denaro prestato in modo da soddisfare un vincolo di rischio e le imprese devono tenere conto dell'avversione degli investitori al rischio quando strutturano la loro offerta di obbligazioni.



VIDEO Potere agli azionisti

Marco Ventrone suggerisce che una soluzione "italiana" come il voto di lista potrebbe garantire rappresentanza alle minoranze nei consigli d'amministrazione americani; www.knowledge.unibocconi.it/votodilista



NOMINE & PREMI

FRANCESCO PERRINI

I dean delle business school aderenti all'Academy of business in society (Eabis) hanno eletto Francesco Perrini vice-chair del management board. L'Eabis, che quest'anno festeggia il decennale, comprende più di 100 partner tra business school e imprese da oltre 20 paesi e da un'ampia gamma di discipline.



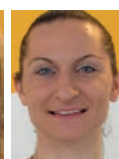
associate editor da parte del lead editor della pubblicazione e rivestirà il suo nuovo incarico a tempo indeterminato.

WADE, MONGELLUZZO E PETRONE

L'International society for bayesian analysis (Isba), la più importante società scientifica di statistica bayesiana, ha assegnato il Lindley Prize 2010 (consegnato a luglio 2012) a Sara Wade, Silvia Mongelluzzo e Sonia Petrone. Le prime due sono studentesse graduate del PhD in Statistics dell'Università Bocconi, la terza è professore associato.

ZACHARY ESTES

Da luglio Zachary Estes, Dipartimento di marketing, è un nuovo associate editor di *Cognitive Science*. Dopo aver ricoperto per alcuni anni il ruolo di consulting editor, Estes è stato nominato





Venti di rinnovamento

Con il nuovo anno accademico la squadra dei docenti Bocconi si è arricchita di venti nuovi professori, entrati nella faculty a partire da settembre per contribuire alla crescente competitività dell'ateneo. La Bocconi li ha reclutati dalle più illustri università d'Europa e Stati Uniti.

Tutti gli otto dipartimenti dell'università hanno rinforzato le proprie file con l'arrivo di nuovi ordinari, associati e assistant professor: in testa il Dipartimento di economia con cinque new entry (il full professor **Fabrizio Perri**, gli associati **Valentina Bosetti** e **Alessandra Fogli**, gli assistant **Luigi Iovino** e **Diego Ubfal**), a seguire tre nuovi acquisti per i Dipartimenti di management e tecnologia (l'ordinario **Andrea Fo-**

sfuri, gli assistant **Mario Daniele Amore** e **Julien Jourdan**), studi giuridici (gli assistant **Leonardo Borlini**, **Marcello Gaboardi** e **Simone Lonati**) e analisi delle politiche e management pubblico (**Valentino Larcinese**, prima come visiting e poi come associato, gli assistant **Maria Cucciniello** e **Alessia Melegaro**); due nuovi ingressi per i Dipartimenti di marketing (l'associato **Gaia Rubera** e l'assistant **Federico Rossi**) e finanza (l'ordinario **Nicola Gennaioli** e l'assistant **Nicolas Serrano-Velarde**) e uno per accounting (l'assistant **Gianfranco Siciliano**) e scienze delle decisioni (l'assistant **Simone Padoan**).

Laura Fumagalli



Le opere cattive dei vecchi politici

Un effetto collaterale dell'alternanza politica potrebbe essere una maggiore programmazione di opere moderne e contemporanee nei teatri d'opera italiani, oggi focalizzata su un ristretto numero di opere del passato che da sempre riscontrano un ampio successo di pubblico. Coalizioni politiche insediato su un territorio da molti anni tendono infatti ad essere più conservatrici nell'attuazione delle politiche culturali rispetto a nuove coalizioni, rilevano **Alex Turrini** e **Giulia Cancellieri** (Ask Bocconi) in uno studio presentato alla XVII conferenza Acei (Association for cultural economics international). Gli autori identificano la pressione del box office come principale fattore ostativo alla programmazione di opera moderna contemporanea. In secondo luogo, uno dei risultati più innovativi dello studio mostra come le forze politiche non compensino le pressioni del mercato: né il finanziamento statale, né il finanziamento locale stimolano la programmazione di repertorio moderno e contemporaneo e, anzi, deprimono l'innovazione nel settore, aderendo alle spinte del mercato. Infine, la fidelizzazione del pubblico permette ai teatri di innovare di più.

www.knowledge.unibocconi.it/opera



Un sorriso per una nuova impresa migliore

Quando l'umore è buono, anche le start-up vengono meglio. "Affetto" è un termine piuttosto ampio, che comprende stato d'animo ed emozioni, e la sua importanza nei processi decisionali è studiata da tempo. Ora **Magdalena Cholakova** (Dipartimento di management e tecnologia) ne evidenzia il ruolo nella fase di start-up aziendale in un articolo con **James Hayton** (Newcastle Business School), recentemente pubblicato dall'*Entrepreneurship Theory and Practice Journal*. Secondo i due autori l'affetto di tipo positivo aumenterebbe la probabilità di percepire informazioni rilevanti per lo stimolo di nuove idee e la capacità di mantenere e richiamare alla memoria una maggiore quantità di informazioni e di idee. Uno stato emotivo positivo può aumentare, inoltre, la capacità dell'individuo di combinare le informazioni in modo nuovo e creativo, aumentando così la probabilità di perseguire e sviluppare l'idea.

www.knowledge.unibocconi.it/affetto

IRENE LISI

Una studentessa del PhD in Business administration and management affiliata al Dipartimento di accounting, Irene Lisi, si è aggiudicata il riconoscimento per l'Eabis PhD conference best contribution alla decima Eabis PhD Conference (Losanna, 5 luglio 2012), grazie al paper *Determinants and Performance Effects of Environmental Performance Measurement Systems*.



partimento di management e tecnologia e direttore di KTeS Bocconi, e a Luigi Orsenigo, luss di Pavia e KTeS Bocconi, lo Schumpeter Prize 2012.

HANNES WAGNER

La European Finance Association (Efa) ha premiato Hannes Wagner (Dipartimento di finanza) con il Sac Capital Advisors Best Conference Paper Prize all'Efa 39th Annual Meeting di Copenhagen (15-18 agosto 2012). Il paper che si è aggiudicato il premio, *Does Family Control Matter? International Evidence from the 2008-2009 Financial Crisis*, è scritto insieme a Karl Lins (University of Utah) e Paolo Volpin (London Business School). L'Efa è la maggiore associazione accademica europea di finanza.



MASSIMO MAGNI



Con *Alleviating the Perils of Dispersion: A Study of Procedural Justice Climate and Team Innovation*, Massimo Magni (Dipartimento di management e tecnologia) si

è aggiudicato il Best Paper Award della Organizational Communication and Information Systems Division dell'Academy of Management Meeting di Boston (3-7 agosto). Coautori Manju Ahuja e Likoebe Maruping (University of Louisville).

PRENESTINI E LEGA

Con *Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Clinical Governance in Italian Public Healthcare Organizations*, Anna Pre-



stini e Federico Lega (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) si sono aggiudicati il Best International Paper Award della Health Care Management Division dell'Academy of Management Meeting di Boston (3-7 agosto), insieme ai coautori Stefano Calciolari (Università della Svizzera Italiana) e Roberto Grilli (Arss Regione Emilia-Romagna).

JAY HORWITZ

Nel corso dell'Academy of Management Meeting di Boston (3-7 agosto), il Best Dissertation Award, Technology & Innovation Management Division è andato a Jay Horwitz, Dipartimento di management e tecnologia, per la tesi di dottorato discussa alla Rotman School of Management di Toronto.



MALERBA E ORSENIIGO

A inizio luglio l'International Joseph A. Schumpeter Society, durante la Schumpeter Conference 2012 a Brisbane, Australia, ha conferito a Franco Malerba, Di-

Per scegliere i rappresentanti giusti occorre una maggiore trasparenza e informazione sul loro operato e su quello della pubblica amministrazione. A dimostrarlo diversi studi condotti in Brasile, India e Regno Unito

Politici, impariamo a sele

di Valentino Larcinese @

In un mondo sempre più complesso la qualità della leadership diventa ogni giorno più importante. Questo vale nel business così come in politica. Occorrono dirigenti in grado di interpretare le complessità del mondo in cui viviamo e di generare idee e progetti fattibili, con una visione che vada oltre il breve periodo e oltre i provincialismi. Nel caso della classe politica, sarebbe anche utile se dimostrasse più attenzione per l'interesse generale e se fosse maggiormente capace di isolare i corrotti. Sono cose che si sentono dire spesso. La domanda più importante è allora: come fare in modo che i processi democratici selezionino persone all'altezza delle sfide che ci attendono piuttosto che una schiera di ex portaborse? Se è purtroppo vero che la ricetta infallibile non esiste e che qualsiasi soluzione sarà sempre imperfetta, è anche vero, però, che è possibile migliorare, e di molto, rispet-

to al punto in cui siamo. Occorre sicuramente una legge elettorale migliore, e di questo si discute molto. Ma occorre anche maggiore trasparenza e informazione sull'operato dei politici e della pubblica amministrazione. E di questo si parla meno.

L'evidenza empirica di diversi paesi mostra chiaramente che maggiore trasparenza e informazione spesso fanno la differenza. Da uno studio sull'India, ad esempio, emerge che i governi degli stati con maggiore circolazione di giornali reagiscono più efficacemente, in caso di calamità naturali, per alleviare le sofferenze delle popolazioni colpite (Besley e Burgess, *The Political Economy of Government Responsiveness: Theory and Evidence from In-*

*dia, Quarterly Journal of Economics, 2002), mentre uno studio condotto in Brasile mostra che maggiore trasparenza e informazione favoriscono la rimozione di sindaci corrotti da parte degli elettori (Ferraz e Finan, *Exposing Corrupt Politicians: The Effect of Brazil's Publicly Released Audits on Electoral Outcomes, Quarterly Journal of Economics, 2008*). Infine, una ricerca che ho svolto sullo scandalo dei rimborsi spese nel Regno Unito mostra che ciò che determina la punizione elettorale per i politici coinvolti nello scandalo non è tanto l'ammontare sottratto alle casse dello stato, quanto invece il numero di articoli di giornale che rivelano il comportamento del parlamentare in questione (Larcinese e Sircar, *Crime and Punishment in the UK: Accountability Channels Following the Expenses Scandal*, working paper London School of Economics, 2012).*

Possiamo dunque fare qualcosa di concreto per migliorare la trasparenza nella gestione

Fondamentale il ruolo di giornalisti indipendenti e l'adozione, anche in Italia, di un Freedom of Information Act sullo stile di quello inglese



zionarli

della cosa pubblica nel nostro paese? È bene a questo punto ricordare che lo scandalo dei rimborsi spese nel Regno Unito è stato originato, sebbene indirettamente, dalle richieste presentate al Parlamento da alcuni giornalisti i quali chiedevano di poter avere accesso a tutte le ricevute presentate dai parlamentari in supporto dei propri rimborsi spese. Tali richieste si fondavano sul Freedom of Information Act, che sancisce che le informazioni detenute dalla pubblica amministrazione appartengono ai cittadini e i cittadini hanno diritto di conoscerle. Spetta poi alla pubblica amministrazione dimostrare che alcune informazioni devono rimanere segrete nell'interesse stesso dei cittadini (come alcune informazioni di natura militare o di politica estera). Il parlamento britannico ha provato invano a impedire che le informazioni sui rimborsi spese fossero rese pubbliche.

Varianti del Freedom of Information Act sono state adottate nella maggioranza dei



@valentino.larcinese
unibocconi.it

In Bocconi quest'anno come visiting professor dalla London School of Economics, dal prossimo anno sarà in forza come professore associato

paesi avanzati, ma non in Italia, dove un cittadino può avere accesso solo a informazioni che lo riguardano direttamente (e anche in tal caso non mancano ostacoli). Sarebbe allora bene che anche nel nostro paese si facesse uno sforzo per rendere l'operato degli amministratori pubblici più trasparente e quindi più responsabile. Una legge sulla libertà di informazione che favorisca la trasparenza, insieme con mass media e giornalisti meno legati al potere, aiuterebbero a selezionare una classe politica più onesta, più competente e probabilmente più adeguata a fronteggiare le sfide degli anni a venire. ■

Sistema elettorale, cosa insegna il Mattarellum

Una proposta per ridefinire i collegi elettorali e aumentare la qualità e la competitività dei candidati

di Vincenzo Galasso e Tommaso Nannicini @

La crisi economica ha evidenziato i limiti della classe politica italiana. Di fronte alla necessità di azioni rapide e incisive, i partiti sono apparsi divisi, litigiosi, incapaci di capire l'entità dei problemi della nostra economia. In una parola: inadeguati.

Migliorare la selezione della classe politica italiana è diventato un imperativo, per aumentare la credibilità del paese e riprendere a crescere. Come farlo? Partendo dalla legge elettorale, per esempio. L'esperienza degli ultimi 20 anni, e di tre sistemi elettorali, può venire in aiuto. Il proporzionale con preferenze, in vigore fino al 1992, ci ha regalato governi di coalizione molto instabili: furono ben 12 i governi tra il 1980 e il 1990. Anche il bipolarismo della Seconda Repubblica, nato con la riforma che nel 1994 ha introdotto il sistema misto del Mattarellum, non ha dato i risultati sperati. Si sono formati poli elettorali rissosi, in parte a causa della rilevanza delle fazioni estreme, che una volta al potere hanno dato vita a coalizioni frammentate. La situazione è peggiorata con la riforma elettorale del 2006. L'introduzione del Porcellum, un sistema proporzionale con liste bloccate, ha aumentato la rissosità delle coalizioni e delegato la selezione dei parlamentari alle segreterie di partito. Trent'anni di esperienze negative? Non necessariamente. L'analisi dei ri-

sultati delle tre tornate elettorali (1994, 1996 e 2001) svoltesi con il Mattarellum, dove il 75% dei deputati erano eletti in collegi uninominali e il rimanente 25% in liste proporzionali, consente un'apertura all'ottimismo. Nei collegi uninominali con maggiore competizione elettorale (quelli in cui, prima del voto, l'esito era più incerto) i partiti decidevano di presentare candidati di migliore qualità. In particolare, nei collegi competitivi, i candidati avevano in media livelli d'istruzione più alti, maggiori esperienze amministrative (c'erano più



@vincenzo.galasso
unibocconi.it

Full professor di economia politica al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi e fellow del centro di ricerca Igier

Bocconi



Fig. 3

IL COLLEGIO DI SCIACCA E AGRIGENTO DOPO IL LIFTING

Galasso e Nannicini hanno ridisegnato, utilizzando la tecnica del gerrymandering, i confini del collegio elettorale di Sciacca e Agrigento allo scopo di aumentare la competizione elettorale. La Fig. 1 mostra i confini attuali mentre la Fig. 3 quelli nuovi. La differenza si basa sull'analisi dei risultati elettorali dei diversi schieramenti (Fig. 2)

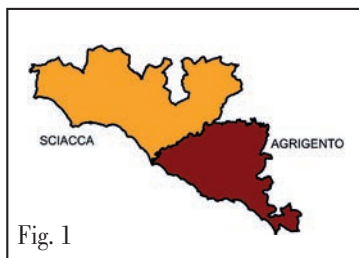


Fig. 1

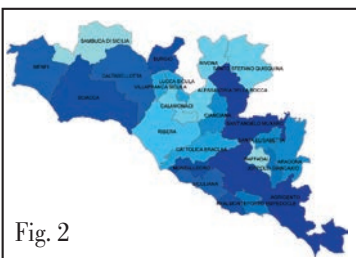


Fig. 2

ex sindaci) e, confrontando persone che svolgevano la stessa professione, un reddito più elevato. Nei collegi considerati sicuri, invece, i candidati erano in media più deboli. Questa differenza continuava in Parlamento, dove gli eletti nei collegi sicuri avevano un livello di assenteismo del 56% più alto rispetto agli eletti nei collegi competitivi. La strada per una migliore selezione della classe politica passa dunque per una maggiore competizione elettorale, che induca i partiti a proporre candidati di migliore qualità per poter attrarre gli elettori più moderati e meno schierati politicamente. Il primo passo in que-

sta direzione sarebbe l'adozione di un sistema con collegi uninominali e doppio turno. Le analisi sulle elezioni comunali, infatti, mostrano che il doppio turno favorisce il bipolarismo e la moderazione delle politiche di governo. Ma per aumentare la competizione elettorale sarebbe necessario anche ridisegnare i collegi elettorali per ridurre il numero di quelli sicuri. Può sembrare una proposta singolare, eppure la procedura di ridisegnare i distretti elettorali, nota nel mondo anglosassone come Gerrymandering, è molto diffusa, anche se è usata con la finalità opportunistica di aiutare i politici in carica a essere rieletti.

In Italia, potrebbe essere affidata a una commissione indipendente che, sulla base delle serie storiche dei risultati elettorali, renda i collegi il più possibile competitivi, bilanciando gli zoccoli duri di centrodestra e centrosinistra. Troppo complicato? Niente affatto. Consideriamo i confini dei collegi di Sciacca e Agrigento con il Mattarellum (Figura 1). Ovviamente, in ogni collegio ci sono comuni di dimensioni e caratteristiche politiche diverse: nella Figura 2 quelli di centrodestra sono evidenziati con colori più scuri e quelli di centrosinistra con tonalità più chiare. La Figura 3 mostra invece i nuovi distretti dopo la cura del nostro Gerrymandering dalla parte degli elettori. Il collegio di Agrigento diventerebbe più competitivo con il margine medio di vittoria del centrodestra in riduzione dal 10% al 5%. Estesa su scala nazionale, questa tecnica ci consegnerebbe collegi più competitivi e politici più competenti. ■



@tommaso.nannicini
unibocconi.it

Assistant professor del Dipartimento di economia della Bocconi, dove insegna econometria e political economics, è research affiliate dell'Igier Bocconi

La politica d

Contributi privati e con un limite basso: così la copertura dei costi elettorali garantisce buoni rappresentanti

di Riccardo Puglisi @

È difficile immaginarsi un mondo in cui l'attività politica sia svolta gratuitamente da persone volenterose e ricche di tempo libero. Al contrario, tale attività, specialmente durante le campagne elettorali, ha dei costi che devono essere coperti da fonti esterne. Si contrappongono due sistemi di finanziamento: il primo, tipico degli Usa, si basa su contributi privati da parte di cittadini, enti no profit e imprese, mentre il secondo, tipico dei paesi europei, si fonda su contributi pubblici. Scienziati, politici ed economisti hanno evidenziato i costi e i benefici di questi due sistemi: il primo soffre di un cosiddetto costo delle politiche (policy cost), in quanto individui e organizzazioni che offrono contributi potrebbero pretendere in

Il diritto degli

Liste con pochi candidati che scelgono solo un collegio. Così il sistema diventa trasparente

di Edmondo Mostacci @

In materia di selezione del personale politico, il nostro sistema elettorale si mostra gravemente insoddisfacente. Non tanto, come si dice, a causa delle liste bloccate, quanto per la strutturale mancanza di trasparenza che caratterizza le liste di candidati. Questa è il prodotto di due circostanze: da un lato, la lunghezza media delle liste, composte anche da 40 candidati; dall'altro la possibilità – ampiamente sfruttata – per un candidato di presentarsi in una pluralità di circoscrizioni e scegliere a elezioni avvenute in quale di queste essere eletto. Di conseguenza, a un pur volenteroso elettore è sostanzialmente impedito di capire quali sono i potenziali eletti del partito che intende votare e di esprimere il proprio giudizio in merito, magari modificando le proprie preferenze di voto. A ben vedere, la

ei piccoli finanziamenti

cambio l'attuazione di politiche che si discostano dalle preferenze medie degli elettori. Dall'altro lato, questi finanziatori privati potrebbero godere di un vantaggio informativo, ovvero essere capaci di individuare meglio quei politici che sanno fare bene il loro mestiere, offrire solo a questi dei contributi e aumentare così la probabilità che questi vengano eletti. Per quale ragione ai finanziatori conviene essere dei buoni talent scout di politici? Secondo i modelli elaborati dagli economisti, la ragione sta nel fatto che questo è un investimento intelligente: il pubblico potrebbe scoprire indipendentemente dai contributi elettorali ricevuti che il tale politico è bravo e votarlo in massa, cosicché conviene ai finanziatori investire su un cavallo che ha maggiori probabilità di vincere. Per converso, un sistema di finanziamento pubblico delle campagne elettorali non risente, o non dovrebbe risentire, del costo delle politiche di cui sopra. D'altro canto, poiché si basa su criteri predefiniti di ripartizione dei fondi, tale sistema non può godere del vantaggio informativo di un

sistema privato di finanziamenti. Un ulteriore costo è naturalmente quello diretto per le pubbliche finanze da cui provengono i fondi. Per la mentalità di un europeo è difficile trascurare il rischio di politiche lontane dalla volontà dell'elettorato, il quale è insito in un sistema privato di finanziamenti della politica, soprattutto quando sono imprese grandi a finanziare i candidati e i partiti. Tuttavia, un recente lavoro empirico che ho condotto con Andrea Prat (Lse) e James Snyder (Harvard) (*Is Private Campaign Finance a Good Thing? Estimates of the Potential Informational Benefits*. *Quarterly Journal of Political Science*, 2010) mostra come sia la somma dei piccoli contributi elettorali a essere correlata positivamente con la qualità dei candidati come futuri legislatori, mentre sono i candidati meno capaci a ricevere più fondi sotto forma di "large money", cioè contributi elettorali singolarmente più generosi. Sotto questo profilo, potrebbe dunque funzionare bene un sistema di finanziamenti privati alla politica che sia caratterizzato da un limite basso al contri-



@riccardo.puglisi
unibocconi.it

Docente di political economics all'Università Bocconi, è ricercatore in economia politica all'Università di Pavia

buto massimo pagabile dal singolo individuo e dalla singola organizzazione. In ogni caso, sia per un sistema privato che per un sistema pubblico di finanziamenti, è fondamentale la trasparenza, ovvero sia la possibilità per chiunque di avere accesso a informazioni su importi dei contributi e identità dei finanziatori, nonché sulle spese che questi contributi vanno a finanziare. A questo proposito i recenti scandali che hanno coinvolto i tesoriери di alcuni partiti italiani dovrebbero renderci ben consapevoli dei rischi insiti in un sistema opaco di finanziamenti. ■

elettori a conoscere chi eleggeranno

valorizzazione della volontà degli elettori sulla scelta dei propri rappresentanti è un fattore strutturalmente critico nei sistemi elettorali di carattere proporzionale. Qui, lo strumento della lista di candidati è di fatto insostituibile e il suffragio concretamente espresso in fa-

vore di una lista è destinato ad assorbire ogni elemento ulteriore. Per esempio, la possibilità di esprimere preferenze risolve solo parzialmente il problema e non è scevra da controindicazioni: per un verso, il voto espresso in favore di una lista non è mai condizionato all'elezione del candidato preferito; dall'altro, pur nella loro attuale crisi, i partiti politici sono in grado di orientare la battaglia delle preferenze in favore dei candidati appoggiati dalla dirigenza, salvo che non si trovino a ospitare nelle proprie liste soggetti in grado di vantare ampie reti di relazioni sociali (come sindacalisti ed esponenti di grandi associazioni, da un lato, come pure accoliti di confraternite di inesistente trasparenza dall'altro) o di mobilitare ingenti risorse economiche in proprio favore. Non è un caso, insomma, se quello delle preferenze è un sistema che incontra scarsa fortuna nel panorama europeo.

L'esempio dei paesi a noi più vicini indica invece strade diverse, che perseguono l'obiettivo di migliorare il personale politico grazie alla trasparenza delle scelte dei partiti che pure mantengono intatta la propria funzione di se-

lezionare le diverse candidature. Così, ad esempio, Spagna, Portogallo e Paesi Bassi utilizzano liste bloccate, apparentemente simili a quelle italiane. Tuttavia, la tendenziale brevità delle liste e l'assenza di candidature multiple rendono chiaro all'elettore chi siano i potenziali eletti. Anzi, per l'elezione, il piccolo novero di candidati diviene la personificazione stessa del partito sul territorio. La versione più netta di questo sistema è, ovviamente, il collegio uninominale, sia associato a raggruppamenti di candidati, su cui effettuare il riparto proporzionale – è il caso delle province in Italia –, sia a formule maggioritarie. In questo caso, l'effetto proiettivo è ottenuto ripartendo una consistente quota di seggi a compensazione del risultato maggioritario. È il sistema tedesco, dove 299 seggi sono assegnati in collegi uninominali e altrettanti nel modo anzidetto, tramite liste bloccate.

Al di là delle specificità di ciascun sistema, in tutti questi Paesi l'elettore conosce con buona certezza i potenziali eletti. In questo modo può valutare candidati e partiti, per poi liberamente decidere. ■



@edmondo.mostacci
unibocconi.it

Docente di diritto costituzionale italiano ed europeo e diritto pubblico dell'economia del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi

Il senso (civico) degli incentivi

Retribuzioni alte e ricompense migliorano il livello della classe politica. A dimostrarlo gli studi economici che analizzano comportamenti e reazioni dei politici di professione

Guido Tabellini, professore ordinario di economia politica della Bocconi, è tra i maggiori studiosi che utilizzano l'approccio economico per studiare i comportamenti dei politici

Intervista a Guido Tabellini di Fabio Todesco - Foto di Paolo Tonato @

Non dobbiamo stupirci che, in un ambiente in cui la corruzione dilaga, la qualità del personale politico si deteriori, nè che retribuzioni più alte attirino aspiranti amministratori più istruiti. In un sistema elettorale con liste bloccate è naturale attendersi comportamenti arbitrari dei politici, che non sono oggetto di controllo da parte dei cittadini. E anche una spesa pubblica in crescita perpetua, ma senza che vi corrisponda un aumento della disponibilità di beni pubblici, è spiegabile. Tutte queste situazioni hanno in comune la risposta razionale (anche se non sempre ottimale per la comunità) dei professionisti della politica agli incentivi forniti dal sistema istituzionale e dal comportamento, più o meno vigile, degli elettori, spiega **Guido Tabellini**, ordinario di economia politica, nonché esponente di spicco dell'approccio di political economics che utilizza la metodologia dell'economia per studiare i comportamenti dei politici e il funzionamento della politica. **Analizzando il comportamento dei politici attraverso le lenti dell'economia non si rischia l'eccesso di cinismo?**

No, anche perché gli sviluppi più recenti sono riusciti a coniugare la razionalità del professionista della politica con alcuni aspetti sociologici utili ad analizzare il comportamento dell'elettore, come il senso civico o il capitale sociale. Si è visto che le istituzioni funzionano meglio laddove il senso civico è più diffuso presso l'elettorato, perché ciò conduce a una maggiore partecipazione, a una vigilanza più attiva e, in definitiva, alla creazione di incentivi che spingono i politici a comportarsi correttamente. Alcune analisi si sono spinte fino a individuare gli indicatori del senso civico e cu-

riosamente uno dei più promettenti sembra essere la frequenza delle donazioni di sangue. **Il senso civico risulta efficace indipendentemente dal disegno istituzionale?**

No, non indipendentemente: la possibilità che il cittadino ha di esercitare il proprio controllo dipende dalla struttura istituzionale. Un sistema elettorale proporzionale con liste bloccate impedisce tale controllo e ostacola la trasmissione degli incentivi. Le liste aperte o il sistema maggioritario sono più efficaci.

La politica attira individui con caratteristiche particolari?

Oggi sappiamo che anche l'ingresso in politica è influenzato dagli incentivi e che remunerazioni più alte attirano persone più istruite, mentre gli ambienti in cui la corruzione è più diffusa attirano persone meno istruite.

E una volta in carica?

In questo caso l'incentivo determinante è la possibilità di rielezione, e infatti osserviamo che, in termini di assenteismo e corruzione, i rappresentanti che possono essere rieletti si comportano meglio di quelli all'ultimo mandato. D'altra parte, è proprio la prospettiva di rielezione a determinare i cicli elettorali di politica economica: chi è al governo tende a stimolare l'economia, anche in modo effimero e attraverso un aumento della spesa pubblica, in prossimità della campagna elettorale, e ad adottare politiche restrittive all'inizio del mandato. **Anche la spesa pubblica risulta, perciò, distorta?**

Non solo nel suo livello, ma anche nella composizione, e con modalità e intensità che variano a seconda del disegno istituzionale. Per essere rieletto, il politico non deve soddisfare l'intera comunità, ma la sua maggioranza e

si assiste perciò al fenomeno della spesa selettiva: la spesa è alta, ma i beni pubblici che giovano all'intera collettività sono pochi, perché la spesa viene indirizzata a target specifici per guadagnare il consenso non di tutti ma di una maggioranza di elettori. Se il sistema elettorale consente di vincere con il voto di una piccola minoranza di cittadini, per esempio la maggioranza dei votanti in un sistema in cui la partecipazione elettorale è molto bassa, tale distorsione è più forte.

Quindi l'economia può davvero essere utile a comprendere il comportamento dei politici e il funzionamento della politica?

L'economia studia come gli individui reagiscono agli incentivi - non solo economici - e i politici sono agenti razionali, veri e propri professionisti, che perseguono i propri obiettivi in modo sofisticato e reagiscono agli incentivi in funzione dei risultati elettorali che vogliono ottenere o delle politiche che vogliono realizzare. L'economia può, così, aiutare a studiare sia il comportamento dei politici come riflesso degli incentivi determinati dalle istituzioni politiche, sia la selezione dei politici.

E il comportamento degli elettori?

Per il comportamento dei cittadini sono determinanti valori e atteggiamenti psicologici poco legati agli incentivi, ma l'approccio può comunque essere utile nelle situazioni in cui il comportamento elettorale riflette degli interessi economici.

Qual è l'elemento di novità rispetto all'analisi politologica?

La politologia ha tradizionalmente posto molta attenzione sui partiti politici e sui cittadini, meno sul comportamento dei singoli politici, mentre questo approccio utilizza la microeconomia per analizzare il comportamento e le carriere dei politici. ■

La lezione di Real Time

All'aumento della proposta televisiva non è seguito un aumento di spettatori. Ma c'è chi ha trovato un'identità

di Fabrizio Perretti @

La transizione dalla televisione analogica a quella digitale terrestre (switch-off) è iniziata nel 2008, con un processo a tappe che ha interessato progressivamente le diverse regioni italiane. Nel luglio 2012, con il passaggio al digitale della Sicilia e della Calabria, il passaggio al digitale terrestre della televisione italiana è stato completato. La conclusione di questo processo ci permette di tracciare un primo bilancio e di osservare quali cambiamenti si sono verificati nel panorama televisivo nazionale e, soprattutto, la loro portata.

La conseguenza del passaggio al digitale terrestre è stata, come era nelle intenzioni, quella di razionalizzare e liberare alcune frequenze, permettendo all'utente di ricevere, oltre ai tradizionali canali analogici, un'offerta di canali aggiuntivi, in alcuni casi già presenti sulle piattaforme satellitari. In riferimento a questi nuovi entranti, il punto interessante è comprendere lo spazio, in termini di audience, che questi canali sono riusciti a conquistarsi nel panorama televisivo.

Se si analizzano i dati annuali medi di share, si nota come questo spazio rappresenti ormai un quarto dell'audience totale: nel 2009 era pari al 5%, nel 2010 al 12,6%, nel 2011 al 22% e nei primi sei mesi del 2012 al 25,2%. Sono percentuali rilevanti,

che indicano il progressivo spostamento, con l'avanzamento della transizione digitale, degli spettatori italiani verso nuove offerte televisive.

Se si osservano i nuovi canali che hanno raccolto la quota maggiore di ascolto, la maggior parte di questi appartengono ai due tradizionali gruppi televisivi, ovvero Rai (con Rai 4, Rai Sport e Rai Premium) e Mediaset (Boing, Iris, Mediaset Extra), che si trovano quindi a gestire un numero più elevato di canali, a fronte di un calo generalizzato degli spettatori televisivi e delle entrate pubblicitarie. In questo caso si è quindi verificata una frammentazione dell'offerta televisiva e una dispersione degli spettatori esistenti, con evidenti ripercussioni negative sui conti economici dei due gruppi.

La vera novità nell'offerta televisiva è rappresentata dal canale Real Time, che da aprile 2012 risulta essere (tra i nuovi entranti) il canale più visto, con una media di 118.000 spettatori al giorno.

Grazie ad un sapiente mix di programmi nazionali (*Cerco/Vendo casa disperata-*

Il 25% dell'audience totale si è spostato verso la nuova offerta del digitale terrestre ancora dominata da Rai e Mediaset



@fabrizio.perretti
unibocconi.it

Professore associato del Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi, insegna tra l'altro al Laboratorio di radio e televisione per gli studenti del corso di laurea in Economia e management per arte, cultura e comunicazione

mente, *Ma come ti vesti?*) e di importazione (*Il boss delle torte*) e alla creazione di volti televisivi nuovi e ben identificati, ha saputo crearsi uno spazio interessante.

Anche se si tratta di dati di ascolto ben lontani da quelli dei principali canali televisivi (Rai 1 e Canale 5 singolarmente raccolgono in media 1,7 milioni di spettatori al giorno, mentre gli altri tradizionali canali Rai e Mediaset viaggiano sui 700 mila spettatori giornalieri), è l'esempio più chiaro che in futuro i canali di maggior successo saranno quelli in grado di costruire una forte identità che permetta loro di distinguersi nel sempre più frammentato e affollato panorama televisivo.

Si tratta di una lezione che i gruppi televisivi tradizionali sembrano ormai aver dimenticato. ■



Bocconi

L'insostenibile prezzo delle celebrity

Più di quelli positivi sono i tratti negativi di un testimonial a essere associati a un brand. Come sa bene Accenture

di Caleb Warren @

Gli uomini di marketing utilizzano spesso il sostegno espresso dalle celebrity nella speranza di attrarre attenzione e creare brand equity. Tuttavia, mettere sotto contratto una celebrity per ottenerne il sostegno comporta alcuni rischi. Come ben sanno i brand sostenuti dal golfista Tiger Woods, capita che le celebrity si comportino male e il loro cattivo comportamento può danneggiare la reputazione dei brand. E ad ogni modo, anche le celebrity che si comportano come si deve possono avere degli effetti imprevisti sui brand che sostengono. Le celebrity sono associate a significati sia positivi, sia negativi. Per esempio, ai consumatori americani solitamente piace Jessica Simpson e la considerano sexy, ma anche un po' svampita. Allo stesso modo, molti considerano Lady Gaga creativa, ma un po' bizzarra.

Una ricerca che ho condotto con Margaret C. Campbell (University of Colorado) evidenzia che i significati negativi associati a una celebrity che sostiene un brand si trasmettono al brand più facilmente di quelli positivi. Per esempio, in uno dei nostri studi facevamo leggere ai partecipanti diverse news che riguardavano le celebrity. Un breve pezzo riguardava il sostegno di Jessica Simpson, una cantante e star dei reality piuttosto popolare negli Usa, per un brand. Quando si chiedeva a chi aveva letto le news di valutare una varietà di prodotti, compreso il brand sostenuto, c'era una forte possibilità che i lettori ritenessero che il brand possedesse sia i tratti positivi sia quelli negativi di Jessica Sim-

pson. Pensavano, cioè, che il brand fosse più sexy e più divertente, ma anche più confusionario e più debole, rispetto a chi non aveva letto del sostegno. È interessante notare che quando il brand sostenuto non si adattava bene alla celebrity (per esempio un coltellino da tasca) le associazioni positive non si trasmettevano al brand, ma quelle negative sì.

Da top performer a simbolo di slealtà: la parabola di Tiger Woods licenziato dalla società di consulenza che lo aveva ingaggiato per promuoversi

Abbiamo trovato, in tre diversi studi, che le associazioni negative legate alle celebrity si trasmettono ai brand sostenuti, anche in condizioni alle quali le associazioni positive non si trasmettono. Per esempio, chi leggeva che Jessica Simpson aveva sostenuto e si era poi dissociata da un brand di orologi, giudicava il brand più confusionario e debole rispetto a chi non aveva letto del sostegno, ma non lo considerava più sexy o più divertente.

Allo stesso modo, un brand sostenuto da un



Campagna Moët & Chandon 2009

ciclista intelligente ma presuntuoso sembrava più presuntuoso ma non più intelligente, anche a chi non conosceva il ciclista prima dello studio.

La nostra ricerca suggerisce che gli uomini di marketing devono considerare tutti i tratti associati dai consumatori a una celebrity prima di metterla sotto contratto, mentre troppo spesso si concentrano sulle associazioni desiderate senza considerare che la celebrity è associata anche a significati indesiderabili. In più, gli uomini di marketing dovrebbero valutare con attenzione se mantenere il legame con una celebrity che combina qualcosa che le faccia acquisire forti associazioni negative agli occhi del consumatore. La società di consulenza Accenture, per esempio, ha scelto di rescindere il legame con Tiger Woods dopo che sono state rese note le tresche extramatrimoniali del golfista. Anche se Accenture aveva messo sotto contratto Woods per l'associazione con le buone performance, il nostro lavoro suggerisce che la rescissione è stata una buona mossa, perché il proseguimento avrebbe potuto far pensare a un brand sleale e incapace di mantenere gli impegni anziché alle buone performance. ■



@caleb.warren
unibocconi.it

Psicologo del consumo, Warren è assistant professor all'Università Bocconi dall'anno accademico 2010-2011. Arriva dalla Leeds School of Business della University of Colorado, dove ha conseguito il PhD in marketing



Donne allo specchio tra spot e realtà

Una ricerca di SDA Bocconi e Playtex ha indagato l'evoluzione dell'immagine femminile in 50 anni di reclame

di Maria Carmela Ostilio @

La rappresentazione della donna in pubblicità, la bellezza e i suoi canoni cambiano a seconda delle epoche: la pubblicità, infatti, è comunicazione persuasiva, promuove consumi o comportamenti, non creando modelli e valori, ma “agganciandosi” a simboli e valori già acquisiti. Segue, insomma, lo spirito del tempo e, come sottolinea Umberto Eco, “parla un linguaggio già parlato in precedenza e, proprio per questo, risulta comprensibile”.

Su questi presupposti, nell'ambito di una ricerca SDA Bocconi-Playtex, abbiamo indagato come si sia modificata l'immagine del corpo delle donne italiane (45-60 anni) attraverso l'analisi della stampa specializzata tra il 1960 e il 2010.

Nei primi decenni oggetto di analisi, la pubblicità era tipicamente informativa, descrittiva ed educativa, basata più sul testo che sulle immagini. Sul finire degli anni '80, si iniziano a privilegiare i codici visivi, qua-

si a voler rendere la stampa più simile al mezzo televisivo: gli annunci propongono in primo piano donne e prodotti, a cui vengono affiancati i loghi dei brand.

La donna raffigurata durante i cinquanta anni oggetto di analisi è sempre bella, seppur con una bellezza che via via diviene più evidente e aspirazionale (nel decennio 1960-69 sono mediamente 62 le pagine pubblicitarie che presentano la donna bella, che diventano 89 nel 1980-89 e 226 nel 2000-2010), e l'immagine della donna diviene sensuale e seduttiva. Al contempo, quasi come contraltare a tale raffigurazione femminile, si afferma dagli anni '60 la figura di una donna naturale, semplice e molto normale. Inoltre, nella sua raffigurazione, la donna acquisisce nel corso del tempo una maggiore modernità e sportività: la figura della mamma o della casalinga si riduce notevolmente negli anni posteriori ai '60, seppur rimanga più evidente per la pubblicità di certe ca-



**@carmela.ostilio
sdabocconi.it**

Professore in Bocconi e alla SDA Bocconi, Ostilio insegna nei corsi di brand management e di cultura, clima organizzativo e comunicazione interna

tegorie di beni (food e alimentari). Infine, è stato molto interessante verificare come la totalità dei codici visivi presenti negli annunci pubblicitari analizzati presentasse un notevole flessio nel decennio 1970-1979, anni di contestazione e di protesta, accompagnati dall'esigenza di affermazione femminile.

Per ciò che attiene alle categorie di prodotti pubblicizzate sulle riviste, oltre ad assistere a una crescente presenza di profumi, abbigliamento, accessori ed intimo, dagli anni '90 riducono il loro peso rispetto al decennio precedente gli alimentari e gli elettrodomestici. Ciò è certamente attribuibile all'inversione di tendenza tra i due decenni, in cui da una lunga fase di espansione economica in cui in Italia si assisteva a un'apertura al cambiamento e un atteggiamento favorevole verso i consumi, in particolare nei beni di lusso, nel comparto della moda e dei beni durevoli (auto, elettrodomestici, etc.), e verso un benessere materiale connesso al desiderio di apparire, evadere e divertirsi, si passava ad un periodo più buio, con una maggior cautela nello spendere e una crescente attenzione al rapporto prezzo-qualità. L'analisi sin qui svolta conferma come la rappresentazione della donna in pubblicità, sulle testate specializzate, segue e si adagia su di un contesto economico e socio-culturale in cui la pubblicità riflette simboli e valori già acquisiti, con una specifica interpretazione trasferita attraverso codici visivi e verbali nonché tramite il racconto di prodotti e brand che assumono un ruolo sempre più centrale nella comunicazione e nel linguaggio pubblicitario impiegato. ■

In democrazia i gruppi di pressione sono legittimi, il problema piuttosto è la loro regolamentazione così da arginare il fenomeno della corruzione. Diversi i modelli in campo, ma alla fine quello che fa la differenza è la capacità del governo di riequilibrare le asimmetrie

Lobbisti fuori dall'ombra

di Paolo R. Graziano @

Che differenza c'è tra lobbying e corruzione? Una domanda che si sente spesso e che la dice lunga circa la confusione e i pregiudizi che circondano un fenomeno ben noto agli studiosi dei regimi democratici. Sgombriamo subito il campo da possibili dubbi: non può esistere una democrazia senza che sia data possibilità a cittadini rappresentativi della società civile di cercare di influenzare i processi decisionali al di fuori del momento elettorale. La corruzione è illegale (e illegittima), mentre l'articolazione di preferenze da parte dei gruppi di pressione è pienamente legale e legittima. La legittimità e la rilevanza dei gruppi di pressione (lobby) si basano su un principio ben noto agli studiosi della democrazia: la presenza di preferenze intense, legittime in un

contesto democratico, che non possono essere espresse solo con cadenza pluriennale nel contesto elettorale. Robert Dahl, tra le voci più note in tema di democrazia, ha spesso sottolineato la necessità per una democrazia funzionante di tenere conto di tali preferenze. I rappresentanti degli interessi dei lavoratori o dei datori di lavoro, per esempio, devono poter articolare le proprie nelle varie fasi del processo decisionale, in particolare in sede di definizione dell'agenda politica o di formulazione di una politica pubblica.

Tuttavia, se i gruppi di pressione sono legittimi in un qualsiasi contesto democratico, rimane il problema di come regolamentarli per evitare che si verifichi uno squilibrio strutturale nella rappresentanza degli interessi. Si tratta di un altro problema ben noto in letteratura. L'unico modo per evitare derive di sovra-rappresentanza strutturale degli interessi è quello di regolamentarli in modo sistematico, rendendo il funzionamento dei gruppi di pressione trasparente e responsabile. Sotto tale profilo, le democrazie contemporanee si differenziano in modo significativo: ad esempio, gli Stati Uniti si sono da tempo dotati di una regolamentazione piuttosto stringente che disciplina in modo puntuale l'azione dei gruppi. Ciò non significa tuttavia che gli Usa abbiano risolto i problemi di sovra-rappresentanza: Schattschneider sviluppa una critica serrata, per molti versi valida ancora oggi, intorno alla possibilità di ridurre il pericolo di una sovra-rappresentanza degli interessi tramite una mera regolamentazione, riassumibile nella sua celebre metafora secondo cui la società pluralista (americana) è paragonabile ad un coro in cui si sentono distintamente voci con un forte accento upper-class. Democrazie diverse da quella americana (come alcune democrazie europee)

@paolo.graziano
unibocconi.it

Professore associato del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico dell'Università Bocconi. Graziano si interessa di politica e politiche di welfare, di democrazia partecipativa, di consumerismo politico e di nuove forme di partecipazione politica



hanno cercato di superare il modello pluralista, promuovendo sistemi neocorporativi in cui alcuni interessi vengono strutturalmente considerati più importanti di altri. Anche in questo caso, però, il coro continua a far prevalere alcuni interessi (come quelli di grandi aziende oppure di lavoratori con contratti standard rispetto a lavoratori atipici scarsamente sindacalizzati).

In un contesto di democrazia rappresentativa (pluralista o neocorporativa), spetta al governo trovare il modo di equilibrare interessi partitico-politici, sostenuti da preferenze elettorali, e interessi sociali sostenuti da preferenze intense espresse dai membri di gruppi di pressione. E il governo non può che giovare di una regolamentazione stringente che aiuta a far emergere i comportamenti scorretti (talvolta assimilabili a corruzione) e rendere visibile la rappresentatività degli interessi dei gruppi, facilitando pertanto la scelta degli interlocutori più rilevanti ai fini di promuovere decisioni legittime. ■

PROFESSIONISTI EUROPEI

Alessandro Gropelli, laureato Bocconi in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali (Clapi), ha 27 anni ed è



consigliere per gli Affari europei a Bruxelles nel settore delle telecomunicazioni. Anche

Giacomo Potenza viene dal Clapi, di anni ne ha 25 e fa lo stesso mestiere nel settore dei trasporti: in parole povere, il lobbista. In Italia il termine evoca i 'faccendieri' delle inchieste giornalistiche, ma in Europa designa professionisti iscritti a un apposito albo. "Le istituzioni



UE", spiega Alessandro, "sono coscienti della necessità di coinvolgere tutti i portatori di interesse nel processo decisionale".

Cosa fa un lobbista UE? "Difende l'interesse dell'organizzazione davanti ai legislatori, aiutandoli nel contempo a comprendere le attese del mercato", dice Giacomo. "Quindi, il suo compito", aggiunge Alessandro, "è monitorare l'attività legislativa per aiutare l'azienda a pianificare le proprie strategie".

Lo scorso giugno la Camera ha approvato un OdG sulla regolamentazione del lobbying: siamo forse giunti a una svolta anche in Italia?

Le donne tengono alta la pressione sui diritti

Da oltre un secolo le lobby femminili portano avanti con successo le loro battaglie. Nel bene del paese

di Paola Profeta @

Il secolo passato ha visto trasformazioni profonde del ruolo della donna nella sfera dei rapporti economici, sociali e culturali. Le donne hanno conquistato il diritto di voto, si sono appropriate della formazione della propria identità a partire dall'istruzione e sono entrate nel mercato del lavoro. La storia ci insegna che la lobby delle donne, alimentata da associazioni e movimenti femminili, è stata determinante nelle diverse fasi di questo lungo processo di emancipazione femminile del Novecento.

La lobby femminile è sempre attiva. Emblematico è stato il movimento a supporto dell'adozione della legge 120 del 2011, che impone alle società quotate una percentuale minima del genere meno rappresentato nei cda e nei collegi sindacali. Le quote rosa hanno aggregato associazioni femminili preesistenti, nuove associazioni, media, studiose, rappresentanti delle istituzioni e della politica, anche di orientamenti distanti tra di loro. Grazie all'azione congiunta e intensa non solo la legge è stata approvata, ma ha cominciato a mostrare i suoi effetti ancora prima della sua operatività (agosto 2012): a metà luglio 2012 la percentuale di donne che siede in un cda di società quotate è arrivata al 9,75% (rielaborazioni di Piera Bello e Paola Profeta su dati Consob). Fino al 2006 eravamo sotto al 5%. Sono numeri ancora lontani dalle soglie imposte per legge (1/5 inizialmente e 1/3 poi), ma è già un successo in un paese come l'Italia, tipicamente fanalino di coda nelle statistiche di genere.

Perché le donne fanno lobby? E perché le lobby femminili possono risultare così efficaci? Sono domande affascinanti anche per l'economia. Sicuramente il fatto che le donne rappresentino la metà della popolazione aiuta: non possiamo certo parlare di successo di una minoranza, come in molti casi di lobbismo. Ma non solo. Riprendendo la letteratura di lobbying sviluppata nella political economy recente, potremmo ipotiz-

zare che la pressione esercitata dalla lobby femminile non sia tanto basata sul denaro speso nell'attività di lobbying (good-intensive) ma piuttosto sul tempo investito (time-intensive). Questo può limitare i tipici fenomeni di free-riding, ossia legati a comportamenti opportunistici, che emergono in contesti di azione collettiva e rendere più efficace il risultato, soprattutto se le donne sono molto focalizzate e unite sull'obiettivo da raggiungere, la parità.

Un altro suggerimento interessante viene dagli studi tradizionali di psicologia evolutiva e di sociologia, che hanno mostrato come

L'ultimo successo conquistato dai gruppi rosa è la legge 120 del 2011 che impone una percentuale minima di donne nei cda delle società quotate



@paola.profeta
unibocconi.it

È professore associato di scienza delle finanze all'Università Bocconi, dove insegna public economics, ed è research fellow presso il Centro di ricerca Econpublica della Bocconi. Si occupa di temi legati al welfare e alle politiche pubbliche con particolare riferimento alle politiche di genere

Bocconi

LA LETTURA

Le cronache degli ultimi anni in Italia hanno rafforzato le connotazioni negative associate alle lobby. In *Lobbying & lobbismi. Le regole del gioco in una democrazia reale* (Egea 2011, 263 pagg., 24 euro), **Gianluca Sgueo** mostra invece come fare lobbying può essere un'attività trasparente e regolamentata con un ruolo fondamentale per il buon funzionamento della democrazia e dell'economia, disegnando le linee guida per favorire in Italia una crescita culturale nei confronti del lobbying e



instaurare un sistema efficace e funzionale. In Italia, infatti, la profonda crisi di legittimazione del lobbismo e delle lobby, dipinte come centri di potere finalizzati a raggiungere scopi non leciti o non negli interessi dei cittadini, è aggravata dalla mancanza di una regolamentazione organica, dall'assenza di un regime di trasparenza,

dalla delegittimazione della politica e dei partiti e dalla mancanza di rappresentazione degli interessi del tessuto imprenditoriale prevalente, quello delle Pmi.

le donne tendano a essere più cooperative e meno competitive degli uomini. In un contesto di gruppo, per gli uomini è importante mostrare il primato individuale, mentre le donne tendono a fare squadra. Questo risultato è stato confermato da alcuni studi di economia sperimentale (si veda la review di Croson e Gneezy, *Gender differences in preferences*, *Journal of Economic Literature* 2009).

Le capacità femminili di creare network, fare squadra ed essere compatte sull'obiettivo della parità sono sicuramente carte vincenti per il successo della lobby delle donne.

Ma c'è ancora molto da fare: in paesi come l'Italia le donne sono ormai istruite quanto gli uomini, eppure le differenze di genere nei tassi di occupazione, nelle retribuzioni e nelle posizioni di potere rimangono molto accentuate. La lobby delle donne ha dunque una forza limitata? Forse. Ma, come spesso ribadito negli ultimi anni, l'uguaglianza di genere nel lavoro non è una questione di uguali diritti o di concedere benefici alle donne, è un'opportunità di sviluppo per tutto il paese. È questa ora la sfida più importante da portare avanti. ■

Pensiero collettivo

In Italia sindacati e associazioni imprenditoriali hanno perso credibilità giocando ai lobbisti. È ora di cambiare

di Maurizio Del Conte @

Cosa distingue l'attività sindacale dal lobbismo? Forse è risolvendo questa ambiguità che sindacati e Confindustria potrebbero riconquistarsi il ruolo di corpi intermedi funzionali a uno sviluppo equilibrato del benessere sociale ed economico del paese. La sensazione che questo ruolo stia evaporando in favore di interessi egoistici delle nomenclature sindacali è diffusa nell'opinione pubblica. Il libro-denuncia del 2005 di Pietro Ichino *A cosa serve il sindacato?* è diventato un bestseller, inaugurando un filone dedicato a scovare le nuove caste di intoccabili che, in nome di una supposta rappresentanza di interessi generali, perseguono in realtà lo scopo di accumulare privilegi per sé e per i propri membri. L'accusa di coltivare con più determinazione gli interessi dei rappresentanti che dei rappresentati non ha risparmiato neppure Confindustria, come recentemente messo in luce dalla fuoriuscita di Fiat, che ne ha denunciato la scarsa sensibilità ai cambiamenti del mercato globale. Ma come è possibile che uno dei sistemi di relazioni industriali più sviluppati del mondo occidentale, che ha avuto un ruolo da protagonista nella realizzazione dello stato sociale disegnato dalla Costituzione, sia finito all'indice, al punto che lo stesso metodo della concertazione è stato apertamente criticato dal presidente del Consiglio che in esso ha individuato forme degenerative di consociativismo all'origine di molti mali del nostro paese? È evidente che sarebbe miope non riconoscere il valore del dialogo fra le parti sociali, particolarmente in questa fase di crisi economica. D'altra parte si deve ammettere che esiste un problema di rappresentatività sia dei sindacati che delle associazioni imprenditoriali. Lo scollamento dei vertici associativi dalla

base dei rappresentati si è prodotto anche in conseguenza della crescente diffusione di un approccio lobbistico ai problemi del lavoro e dell'impresa. I sindacati hanno sempre più privilegiato le relazioni di potere e con il potere, gli incontri riservati con i leader politici ed i big player della finanza, finendo così nella trappola del gioco delle lobby, dove i lobbisti di professione sono ben più influenti e finiscono col prevalere, trattando gigantesche partite economiche dalle quali i sindacati sono esclusi. I deludenti risultati di questo approccio non sono sfuggiti né ai lavoratori né alle imprese e la durezza della attuale crisi ha accentuato la sensazione di impotenza e marginalità delle parti sociali. Per uscire da questo vicolo cieco occorre che sindacati e associazioni imprenditoriali ritrovino l'orgoglio della propria storia e della funzione originaria, che non è fare lobbying, ma sedersi a un tavolo per definire un quadro di regole e obiettivi che favoriscano la crescita e incrementino la quantità e la qualità del lavoro. La contrattazione collettiva deve tornare al centro del sistema, ma secondo una nuova architettura che sposti il baricentro verso la periferia. Occorre arginare l'ipertrofia regolativa della legge lasciando spazio a una contrattazione aziendale agile e premiante. È quanto è successo nei paesi europei che meglio stanno affrontando la crisi: non c'è ragione perché non possa succedere anche in Italia. ■



@maurizio.delconte
unibocconi.it

Professore associato di diritto del lavoro al Dipartimento di studi giuridici della Bocconi e visiting professor di comparative labor law all'Università di Richmond

Cara finanza, pensa di più alla reputazione

Gli istituti e le assicurazioni dedicano poca attenzione agli strumenti di misurazione del rischio. E fanno male

di **Giampaolo Gabbi** @

Il rischio reputazionale delle imprese, di quelle finanziarie in particolare, ha ricevuto negli ultimi anni una crescente attenzione da parte degli studiosi, dei manager e delle autorità di vigilanza. Un'attenzione che è comprensibilmente aumentata con la diffusione globale della crisi. Gli studi evidenziano come i vantaggi generati dal miglioramento della reputazione sono la capacità di comunicazione sulla qualità dei servizi, l'attrazione delle migliori risorse umane, l'accesso alle migliori condizioni al mercato dei capitali e la capacità di condizionare la contendibilità del mercato.

Alcuni settori particolarmente regolamentati, e quello dell'intermediazione finanziaria e assicurativa più di altri, trovano un fattore discriminante della reputazione nel rispetto delle norme. Nonostante ciò, raramente ci si concentra sugli strumenti

di misurazione del rischio. Ma è proprio la pressione regolamentare che agisce sulle decisioni degli intermediari a imporre l'approfondimento delle metodologie di stima anche delle eventuali perdite reputazionali.

I criteri di valutazione del rischio reputazionale sono basati su metodi qualitativi e quantitativi. Tra i primi, l'approccio forse più noto, introdotto dal Reputational Institute, lega la reputazione alla percezione dei clienti misurata sulla base della qualità dei prodotti e dei servizi; della performance e le prospettive di crescita; dell'innovatività e la capacità di adattarsi ai mutamenti del mercato; della leadership; dell'ambiente di lavoro; della responsabilità sociale, l'eticità e l'impatto sociale dell'attività dell'impresa; della governance. Tra i modelli quantitativi vanno considerati l'approccio organizzativo, che si propone di misurare il capitale intangibile delle imprese; l'approccio contabile, che colloca la reputazione all'interno delle attività immateriali; l'approccio di marketing, che misura la reputazione sulla base del valore del brand della banca; infine, l'approccio finanziario, per il quale la reputazione degli intermediari quotati viene incorporata nel loro valore di mercato.

Stupisce che i manager e gli amministratori non capiscano quanti dei servizi offerti dipendono dalla fiducia degli stakeholder

L'ampia gamma di modelli di misurazione è generata dalla necessità di cogliere le numerose dimensioni di un fenomeno che difficilmente può essere confrontato con altri rischi le cui perdite sono più semplici da evidenziare. Questo spesso porta al paradosso che le stesse banche, pur colpite direttamente dalla perdita di valore reputazionale negli ultimi anni, non investono le risorse necessarie per proteggere e au-

SOTTO CANESTRO

La reputazione vale più di un canestro da tre. **Fabrizio Castellucci** (Dipartimento di management e tecnologia) ha analizzato l'influenza dello status e della reputazione dei giocatori sulla performance delle squadre di basket dell'NBA in un articolo di prossima pubblicazione su *Academy of Management Journal*, scritto con Gokhan Ertug della Singapore Management University. I due studiosi concludono che la reputazione dei giocatori influisce positivamente sia sulla performance della squadra, sia (in modo mediato dai risultati sportivi del team) sul numero di biglietti venduti.

Nello studio lo status viene misurato dalla performance media degli ultimi tre anni, la reputazione dal numero di premi ricevuti dai giocatori. Ebbene, la reputazione influenza la performance stagionale più dello status, mentre lo status ha un effetto più forte sul numero di biglietti venduti.

Inoltre, una performance scadente rispetto alle aspirazioni della squadra aumenta la probabilità di acquistare giocatori ad elevata reputazione, piuttosto che giocatori ad elevato status; questi ultimi, tuttavia, vengono reclutati quando sono le vendite dei biglietti ad essere sotto le attese. Infine, tali dinamiche sociali paiono influenzare anche i salari dei giocatori: esiste una correlazione positiva fra la reputazione di un giocatore e la sua paga, ma è tanto più debole quanto più lo status del giocatore è elevato.

Questi risultati sono estendibili al di là dell'ambito sportivo. Suggestiscono, ad esempio, che, sebbene l'assunzione di un amministratore delegato famoso possa avere un costo considerevole per un'azienda, il suo impatto sui ricavi può talvolta essere insignificante.

mentare la percezione della reputazione. Ciò vale sia per la maggior parte delle singole istituzioni sia delle categorie sindacali. Stupisce come non sia patrimonio acquisito di top manager e amministratori come l'attività più rilevante (sia pure non esplicitata nel bilancio) sia proprio quella che permette di distinguere i servizi offerti che si caratterizzano come credence good, cioè beni che dipendono dalla fiducia degli stakeholder.

Una risposta alla perdita di valore delle imprese bancarie seguito ai fenomeni che hanno generato e alimentato la crisi finanziaria deve passare attraverso l'applicazione di modelli di stima del rischio reputazionale e l'adozione di soluzioni gestionali volte a determinare l'impatto che questo può avere sulla redditività, l'adeguatezza patrimoniale, nonché sulla protezione della funzione economica svolta dalle banche nel sistema economico. ■



@giampaolo.gabbi
sdabocconi.it

Professore di Intermediazione finanziaria e assicurazioni alla SDA Bocconi, dove coordina un percorso formativo per risk manager, è ordinario di Tecnica di borsa all'Università di Siena e collabora con il Dipartimento di finanza della Bocconi. Le sue aree di ricerca sono il risk management, la previsione nei mercati finanziari e i sistemi di pagamento



BANCHE

Bocconi

Crescita, più giustizia e meno contenzioso

Il costo sociale, anche in Italia, della difficoltà di accedere alla tutela dei propri diritti frena lo sviluppo

di Margherita Saraceno @

Dispute e conflitti caratterizzano ogni interazione complessa fra imprese, cittadini e istituzioni. L'ordinamento giuridico, le leggi e la loro applicazione dovrebbero, da un lato, ridurre i conflitti e, dall'altro, garantire rimedi idonei a gestire la risoluzione. L'accesso alla giustizia diviene così diritto cautelativo per eccellenza, perché consente a coloro che ritengono di aver subito un torto di agire affinché il proprio diritto sia riconosciuto. L'accesso alla giustizia è considerato sia obiettivo, sia strumento di policy, specie da parte degli organismi internazionali orientati allo sviluppo politico ed economico dei paesi emergenti e in via di sviluppo. Il pieno accesso alla giustizia viene infatti considerato non solo fondamentale sotto il profilo dell'equità, ma soprattutto un fattore critico per favorire la sicurezza pubblica, la partecipazione al lavoro e all'attività d'impresa e quindi per la crescita economica e sociale di un paese (si vedano i programmi di access to justice dello United Nations development programme e dell'Ocse).

L'insufficiente accesso alla giustizia è però un problema rilevante anche per i paesi più sviluppati, benché essi dispongano di sistemi giudiziari progrediti. Secondo l'Agenzia dell'Unione europea per i diritti fondamentali (Fra), l'inadeguato accesso alla giustizia è un problema che caratterizza trasversalmente i paesi dell'Unione. La ridotta consapevolezza dei propri di-

ritti da parte dei cittadini e delle imprese, l'esigua conoscenza del funzionamento del sistema legale, spesso molto complesso, e la scarsa fiducia nelle istituzioni sono fra i principali impedimenti a un pieno accesso ai rimedi giurisdizionali. A ciò si sommano ostacoli economici e altre barriere sociali e culturali.

Apparentemente in contraddizione con l'insufficiente accesso alla giustizia, vi è il fenomeno dell'enorme volume di contenzioso che sovraccarica gli apparati giudiziari e ne esaspera diseconomie e inefficienze. Questo rende la giustizia estremamente onerosa per la collettività offrendo risposte istituzionali inadeguate. Questo problema caratterizza molti paesi sviluppati e fra questi certamente l'Italia, con la ben nota questione dell'eccessiva durata dei processi, dell'inefficienza delle pro-

Il pieno accesso alla giustizia è un fattore critico per la pubblica sicurezza, la partecipazione al lavoro e l'attività d'impresa



@margherita.saraceno
unibocconi.it

Ricercatrice Junior del Centro di ricerca Paolo Baffi dell'Università Bocconi. Margherita Saraceno per due anni sarà Marie Curie Fellow presso l'Amsterdam Center for Law and Economics. In Bocconi insegna all'interno del corso di Economia

IL PROGETTO

Il progetto Economics for access to justice di Margherita Saraceno, ricercatrice del Centro Paolo Baffi, ha ottenuto una borsa di ricerca nell'ambito del piano di finanziamento europeo Marie Curie actions. Ne usufruirà presso l'Amsterdam Center for Law and Economics.

Le Marie Curie actions sono sovvenzioni di ricerca della Commissione Europea messe a disposizione dei ricercatori di qualunque nazionalità o ambito scientifico, nella convinzione che l'ampliamento delle loro competenze scientifiche e professionali contribuisca a rendere il sistema economico più competitivo. Il programma Ief (regolato dal 7° programma quadro per la ricerca e lo sviluppo tecnologico del Parlamento Europeo) offre ai ricercatori europei in possesso di un titolo di dottorato o con almeno 4 anni di esperienza un finanziamento per realizzare un progetto di ricerca individuale sulla base del "piano personale di sviluppo della carriera" presentato dal ricercatore per un periodo compreso tra 12 e 24 mesi in un'istituzione europea.

cedure concorsuali e dell'eccessiva complessità del sistema giudiziario nelle sue diverse articolazioni. Secondo il Governatore della Banca d'Italia (Considerazioni finali 2011), la sola lunghezza dei processi civili comportava nel 2011 per l'Italia una perdita stimabile in un punto di pil. Questo dato indica la rilevanza del problema, stima ancora più rilevante se si andasse a ricomprendere tutti gli altri ostacoli a un pieno ed effettivo accesso alla giustizia.

In un'ottica di sviluppo socio-economico, il trade-off tra favorire l'accesso alla giustizia e scoraggiare il contenzioso rimane uno snodo cruciale per le politiche per la crescita che non può essere trascurato. Nel dibattito sulle riforme strutturali relative al processo, alle professioni forensi, ai metodi alternativi di risoluzione delle controversie e all'organizzazione dei tribunali, dovrebbe trovare spazio un'attenta riflessione sugli effetti sistemici che un insufficiente accesso alla giustizia comporta, primo fra tutti un'inadeguata deterrenza delle condotte illecite.

L'inadeguato accesso alla giustizia, infatti, non diversamente dal mancato accesso alla sanità, all'istruzione, alle politiche per il lavoro e per lo sviluppo di settori strategici per le economie nazionali rappresenta un problema non solo etico, ma realizza un costo sociale rilevante e ostativo allo sviluppo di un paese. ■



IN CALENDARIO

* 22 ottobre M&A: opportunità e minacce in tempi di crisi

Convegno organizzato dall'Osservatorio M&A, istituito da CReSV Bocconi e Università LUM, per approfondire le recenti tendenze del mercato M&A e capire se l'attuale blocco di financing possa costituire una leva allo sviluppo di nuove strategie alternative. La partecipazione prevede crediti formativi agli iscritti all'Ordine dei Dottori Commercialisti.

Ore 14.30, N03, Piazza Saffra 13
crestv@unibocconi.it

* 23 ottobre Nonprofit Innovation Day

Nell'ambito del Master in Management delle Imprese Sociali, Non Profit e Cooperative della SDA Bocconi, parte la prima edizione della conferenza, aperta al pubblico, dedicata al tema dell'innovazione nel settore non profit, affrontato secondo quattro diverse angolazioni: fundraising, strategia, sviluppo e comunicazione. Intervengono **Sean Triner** (Pareto Group), **Giorgio Invernizzi**, **Filippo Addarii** (Euclid Network), **Andrea Cinelli** (Inventia) e **Mirko Palera** (Ninja Marketing).

Ore 9.45, N01, Piazza Saffra 13
network@sdbocconi.it

* 29 ottobre Le politiche dei trasporti e della logistica

Il convegno, organizzato da MEMIT e CERTeT Bocconi, sarà un'occasione di confronto tra ricercatori, operatori e amministratori sulle nuove politiche del settore dei trasporti e della logistica, tematiche oggetto di attività legislativa molto intensa nel corso degli ultimi mesi. Partecipano, tra gli altri, **Luigi Merlo** (presidente Assotrasporti) e **Bartolomeo Giachino** (presidente della Consulta nazionale per l'Autotrasporto e la Logistica).

Ore 10, aula seminari, via Röntgen 1
certet@unibocconi.it

* 9 novembre Restructuring Days

In Bocconi la seconda giornata dei Restructuring Days, conferenza organizzata dal CReSV Bocconi e da OCRI (Centre for company crisis and turnaround dell'Università di Bergamo) per parlare di crisi aziendale e strategie di ristrutturazione. Tra i partecipanti **José Brena** (Unicredit) e **Claudio Battistella** (Intesa Sanpaolo). Ore 9, Università Bocconi, Via Sarfatti 25. Partecipazione gratuita previa iscrizione: ocri@unibg.it



Un gala incorona Ciserani Alumnus dell'anno

Una serata per celebrare l'Alumnus Bocconi dell'anno, **Giovanni Ciserani**, group president di Global Fabric Care di Procter & Gamble. Il gala, organizzato dalla Bocconi Alumni Association, si terrà in Bocconi il 26 ottobre ed è aperto ad alunni e accompagnatori. L'Alumnus dell'anno è il riconoscimento, istituito dalla BAA, assegnato al laureato o diplomato di una delle cinque Scuole della Bocconi che si è distinto per adesioni ai valori bocconiani di professionalità, intraprendenza, integrità, responsabilità e apertura al pluralismo. Tra i premiati del passato, Fabrizio Saccomanni, Corrado Passera, Alessandro Profumo, Emma Marcegaglia e Tommaso Padoa-Schioppa.

“Provo un grande orgoglio per l'essere stato associato a tanti nomi illustri dell'economia italiana”, ha detto Ciserani. “Ripenso ai primi giorni in Bocconi e a tutta la strada percorsa da allora, strada che è stata possibile grazie a quella esperienza unica all'università”. Giovanni Ciserani si è laureato in Bocconi con 110 e lode nel 1987 e ha iniziato in quell'anno la sua carriera in Procter & Gamble nell'area Laundry, a Roma, arrivando nei successivi dieci anni a gestire il brand Pampers per la Western Union. Nominato amministratore delegato Regno Unito e Irlanda nel 2004, nel 2007 diventa presidente Western Europe di P&G. Nel 2012, infine, assume la responsabilità mondiale di group president di Global Fabric Care. 26 ottobre, via Röntgen 1, www.alumnibocconi.it

4 SGUARDI IN AZIENDA

Al via un ciclo di incontri della Cattedra Al-dAF-Alberto Falck in Strategia delle aziende familiari della Bocconi che ospiteranno le testimonianze di manager e imprenditori. “Molte imprese familiari hanno dimostrato di sapere affrontare la crisi”, afferma **Guido Corbetta** “e le loro esperienze facilitano un processo di comune apprendimento”. Il 18 ottobre protagonista sarà **Gabriele Cappellini**, a.d. Fondo Italiano d'Investimento. Il 7 novembre sarà la volta di **Adolfo Guzzini**, presidente iGuzzini Illuminazione, e l'8 di **Michele Alessi**, a.d. Alessi. In dicembre si attende **Matteo Marzotto**. cattedraalfalck@unibocconi.it

Profumo e Beltratti per Mottura



Le strategie delle banche saranno il tema della giornata di studio in onore di **Paolo Mottura**, professore di economia degli intermediari finanziari e presidente del Carefin Bocconi. La sessione pomeridiana sarà aperta al pubblico con una tavola rotonda sul tema *L'industria finanziaria a una svolta: strategie e modelli di business nel nuovo contesto regolamentare e di mercato* a cui parteciperanno **Andrea Beltratti**, presidente del Consiglio di Gestione di Intesa Sanpaolo, **Alessandro Profumo**, presidente Monte dei Paschi di Siena, **Giovanni Viani**, partner Oliver Wyman, e **Giancarlo Forestieri** e **Sergio Paci**, Università Bocconi. A chiudere, l'intervento di Mottura.

5 novembre, ore 14.30, Università Bocconi, Via Sarfatti 25
eventi@unibocconi.it

VALUTAZIONE, GLI STATI GENERALI

A un anno dalla sua nascita, l'Oiv, Organismo italiano di valutazione, lo standard setter nazionale in tema di valutazione guidato dal vicepresidente Bocconi **Luigi Guatri** e che vede il docente Bocconi **Mauro Bini** alla presidenza del consiglio di gestione, organizza con la collaborazione dell'IVSC (International Valuation Standard Council) e dell'IIBV (International Institute of Business Valuer) la prima Conferenza internazionale sulla valutazione d'azienda. Relatori fra i principali esperti mondiali discuteranno di argomenti di stretta attualità: dalla stima dei premi di controllo al calcolo del costo del capitale, dall'impairment test alla stima del valore degli intangibili. Saranno descritte le esperienze internazionali e gli sforzi per sviluppare principi e prassi valutative globali. All'evento assisteranno delegati da tutto il mondo poiché nella stessa settimana si terrà in Bocconi l'assemblea annuale delle associazioni membri dell'IVSC. L'ordine dei commercialisti riconosce fino a 13 crediti formativi.

22 e 23 ottobre, Università Bocconi.
www.fondazioneoiv.it





BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Davide Bergamini** (Executive Mba 2004 SDA Bocconi) è il primo direttore generale del Politecnico di Torino.

■ **Valeria Guarisco** (laurea in Economia politica nel 1990) è stata nominata capo di gabinetto e dirigente del settore rapporti con le società partecipate del Comune di Como. Guarisco proviene da Fiera Milano Congressi.



■ **Alberto Minali** (laurea in Economia politica nel 1989) assume la carica di direttore finanziario di Generali, dove sarà responsabile di bilancio, fisco, pianificazione strategica, m&a, investor relation, sistemi attuariali. Minali, oltre a una precedente esperienza in Generali, ha lavorato in Ras ed Eurizon.

■ **Giuseppe Perucchetti**, (laurea in Economia aziendale nel 1985) è stato nominato amministratore delegato di Elica. Perucchetti vanta esperienze in Philips, Ignis e Whirlpool Europe.

■ Il generale della Guardia di finanza **Virgilio Pomponi** (Master in Diritto tributario d'impresa nel 2008) è stato designato a dirigere il Comando provinciale di Bologna. Pomponi è entrato nella Gdf nel 1984.



■ **Maurizio Quarta** (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1981), managing partner di Temporary Management & Capital Advisors, è stato nominato presidente del gruppo internazionale Senior Management Worldwide, di cui è stato uno dei fondatori, e che conta oggi partner in oltre 15 paesi nel mondo.

■ **Ferruccio Rossi** (laurea in Economia aziendale nel 1995) è stato nominato amministratore delegato del Gruppo Ferretti, attivo nella nautica di lusso. Rossi ha ricoperto incarichi in Kpmg Consulting, Ing Baarings, JP Morgan Chase&Co, Permira Associati e Riva.

■ È **Stefano Sacco** (laurea in Economia politica nel 1987) il primo amministratore delegato di 1000 Miglia Srl, società costituita da parte di ACI Brescia. Sacco ha ricoperto incarichi in Pepsi Cola, Nestlé, Binda Italia Srl e Ercom Spa.

■ **Carlo Salvadori** (laurea in Economia aziendale nel 1986) è chief marketing officer del Gruppo Lavazza. Salvadori è entrato nel Gruppo nel 1988, ricoprendo vari incarichi di crescente responsabilità.

La squadra di Sironi

Nominato rettore della Bocconi per il biennio 2012-14 nel corso del cda del 20 luglio, **Andrea Sironi** è entrato ufficialmente in carica il 4 ottobre con la sua squadra composta da sei prorettori e cinque direttori di scuola. Mentre i prorettori e quattro dei direttori di scuola sono stati nominati oggi, il nuovo direttore della SDA Bocconi sarà scelto a fine

novembre, alla conclusione dell'attuale mandato.

Marco Agliati è il nuovo prorettori per l'organizzazione interna; **Tito Boeri** prorettori per la ricerca; **Stefano Caselli** prorettori per l'internazionalizzazione; **Alberto Grando** prorettori per lo sviluppo; **Lorenzo Peccati** prorettori per la facoltà; **Giovanni Valotti** prorettori per i rapporti istituzionali. Il



• Antonella Carù • Stefano Liebman • Tito Boeri • Stefano Caselli

nuovo direttore della Scuola universitaria Bocconi è **Anto-**



nella Carù; Francesco Saita è il direttore della Scuola superiore universitaria; **Stefano Liebman** della Scuola di giurisprudenza e **Alfonso Gambardella** della Scuola di dottorato. Alberto Grando mantiene la carica di direttore della SDA Bocconi fino alla conclusione del mandato.

Premio alla carriera per Bruno Pavesi

Il consigliere delegato della Bocconi e presidente della Mumbai international school of business Bocconi, **Bruno Pavesi**, ha ricevuto il Premio Tiberio. Pavesi, laureatosi in Economia e commercio in Bocconi nel 1965, è stato premiato "per aver raggiunto", si legge nella motivazione, "un elevato grado di affermazione e di prestigio nel proprio

campo di attività". Pavesi è consigliere di amministrazione di alcune società ed è stato amministratore delegato di importanti imprese multinazionali oltre a ricoprire incarichi istituzionali. Il Premio Tiberio, promosso dall'Associazione di Varia Umanità e giunto alla ventinovesima edizione, annovera tra i vincitori, tra gli altri: Renzo Zoppas, Alberto Falck, Luciano Benetton e Giancarlo Lombardi.



MICHELA, IL MIO PROGETTO È SCRIVERE

✱ **Michela Barcella** è project manager per CMC Consulting e stupisce che non abbia alle spalle una formazione umanistica. Uscita da ragioneria, si è iscritta in Bocconi a Discipline economiche e sociali per poi laurearsi nel 2009. La letteratura non l'ha scoperta sui banchi di scuola, è una passione che ha coltivato autonomamente, imparando a esprimere sulla carta i propri pensieri, sull'esempio degli scrittori che più amava.

E alla fine ha realizzato il sogno di una vita: su ilmiolibro.it, la più grande writing community d'Italia, è appena uscito il suo primo romanzo, *La neve di marzo*, un libro che ha riscosso l'entusiasmo del pubblico e ha già ricevuto alcune proposte editoriali. È la storia



di una giovane designer che, grazie a un viaggio a Boston e a un incontro importante, cambia prospettiva sulla maniera in cui vale la pena vivere, liberandosi dal senso di vuoto che l'opprimeva. Michela è già al lavoro sul secondo romanzo: l'idea di ricominciare ad alzarsi alle 5 del mattino per scrivere prima di andare in ufficio non la scoraggia affatto. La sua avventura da scrittrice è appena cominciata. (Laura fumagalli)

DAVIDE PELUSI, IL PRESIDENTE TIFOSO

Se il grande calcio a Foggia ha un futuro è merito di un bocconiano. È stato infatti **Davide Pelusi**, amministratore delegato di Morningstar Italia, laureato in Discipline economiche e sociali, con un contributo personale di 250 mila euro, a garantire l'iscrizione della squadra pugliese alla Serie D. Pelusi, nominato presidente della neonata Acd Foggia, l'ha fatto molto per passione ma anche con la



speranza di introdurre criteri manageriali in un mondo un po' "a parte" come quello del calcio: "Sono nato e cre-

sciuto seguendo il Foggia, soprattutto quello di Zeman che ha sfiorato l'Europa", spiega Pelusi, "e facendo tutta la trafila delle squadre giovanili. Soffrivo nel vedere che a Foggia il calcio rischiava di sparire e ho deciso di portare il mio contributo". Non solo i soldi per l'iscrizione, quindi, ma anche un metodo di conduzione manageriale che possa garantire un futuro stabile alla società: "Una società calcistica è molto più complessa di un'azienda perché bisogna fare i conti con la passione e il tifo", dice Pelusi, "ma se si opera bene c'è spazio per realizzare utili e programmare il futuro".



TAGLIARE CON INTELLIGENZA



Il contenimento dei costi delle imprese, spesso dettato dall'urgenza, a volte si traduce in tagli drastici e poco selettivi. **Massimo Aielli** in *Contenere i costi. Una via per crescere senza rinunciare* (Egea 2012, 224 pagg., 30 euro; 20,99 e-pub) dimostra che tale contenimento, se ben effettuato, può liberare risorse inaspettate già presenti in azienda. Un volume ricco di esempi, schemi di sintesi, check-list di autovalutazione.

IL MARKETING PER LA FINANZA

Banche e assicurazioni necessitano di competenze di marketing adatte al contesto competitivo e ai modelli di business del mondo finanziario.

Fabio Ancorani e **Paolo Musile Tanzi** in *Il marketing per le banche e le assicurazioni. Competenze specifiche e pratiche di successo* (Egea 2012, 192 pagg., 27 euro, 18,99 e-pub), affrontano temi quali le competenze, il budget, le ricerche di mercato, il web marketing e i ritorni.



QUANDO PAGA LA FLESSIBILITÀ



Da un'indagine che ha individuato alcune best practice organizzative nel nostro paese, **Simona Cuomo** e **Adele Mapelli** in *La flessibilità paga. Perché misurare i risultati e non il tempo* (Egea 2012, 240 pagg., 30 euro, 20,99 in e-pub) evincono possibili

soluzioni organizzative fondate sulla responsabilità e sul risultato per introdurre sistemi di valutazione meritocratici della performance individuale.



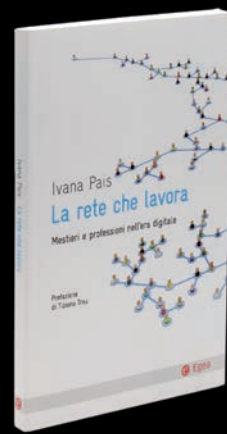
L'economia in sette Pixel

Con sette nuovi titoli la casa editrice Egea lancia una nuova collana: Pixel, libri essenziali per offrire a lettori non specialisti l'opportunità di avvicinarsi ai più importanti temi economico-sociali. Scritti da docenti Bocconi e professionisti, il contenuto di ciascun Pixel è trattato in modo innovativo per la qualità dei contenuti, la sinteticità e la fruibilità multiformato (carta-digitale). In 160 pagine, a un prezzo di 9,90 euro ciascuno, ogni volume affronta un unico tema. Da *Budget*, di **Franco Amigoni** e **Ariela Caglio**, in cui si definisce che cosa sia, perché sia importante, cosa conti nella sua definizione e quali siano gli strumenti utili per orientare la gestione al profitto, a *Finanza* di **Pier Luigi Fabrizio** per comprendere come funziona il sistema finanziario, con i suoi protagonisti e i suoi strumenti, i suoi assetti e le sue regole. Da *Informatica e Web*, di **Alberto Clerici** e **Maurizio De Pra**, per introdurre il lettore alle logiche di costruzione e funzionamento del-

le architetture informatiche, a *Management*, di **Paola Dubini**, guida rigorosa per chi vuole approfondire il tema del funzionamento delle imprese. Da *Marketing*, di **Sandro Castaldo**, per comprendere il mercato, definire le strategie, le leve ed esplorare le nuove funzioni del marketing, a *Matematica*, di **Angelo Guerraggio**, per scoprire il fascino di una materia che non è solo arido terreno di calcolo. Infine, *Relazioni Internazionali*, di **Franco Mazzei**, un appassionato percorso di avvicinamento alla disciplina chiave per comprendere la contemporaneità. Ogni testo cartaceo è corredato da risorse digitali, approfondimenti testuali, case history, esercitazioni e test, immagini e materiali multimediali, voci spiegate nel glossario, segnalate nel testo con appositi simboli e disponibili in un'area web dedicata (<http://digitalibri.egeaonline.it>). I Pixel sono disponibili anche in formato Epub e Pdf, con accesso alle risorse digitali integrative, e in App mobile.

Lavorare grazie all'azione connettiva

Storie di lavoratori che nei social network vedono cadere i confini tra i loro ruoli professionali e cercano nuove modalità per rappresentare la propria identità e costruire una reputazione. Storie di persone che navigano le reti per cercare lavoro, alla ricerca di informazioni e occasioni, e storie di professionisti che nei social media costruiscono nuove comunità professionali. Una raccolta di esperienze e di racconti del lavoro che cambia che **Ivana Pais**, docente di sociologia economica ed esperta di social network e comunità professionali digitali, traduce nel suo nuovo libro *La rete che lavora. Mestieri e professioni nell'era digitale* (Egea 2012, 160 pagg., 16 euro, prefazione di **Tiziano Treu**). Se il lavoro è diventato un oggetto sempre più sfuggente, che scienze sociali, letteratura, cinema e arte faticano a rappresentare, in cui le associazioni faticano ad entrare in relazione coi lavoratori e non riescono a individuare bisogni collettivi su cui costruire le proprie piattaforme contrattuali, i siti di social network diventano una piazza, dove incontrarsi, parlare, un auditorium dove confrontarsi e riflettere, mettere in mostra i propri prodotti e scambiare risorse. È attraverso i social network che l'azione collettiva lascia il passo a quella connettiva, l'appartenenza alla connessione, la solidarietà alla collaborazione.





Tra acronimi e network così si vive a Euro-Bubble

Rond Point Schuman, un'anonima rotonda spartitraffico con qualche filo d'erba spelacchiato, è l'ombelico d'Europa. Le sedi della Commissione Europea e del Consiglio, palazzoni dalle linee squadrate, si impongono in questo fazzoletto di terra nel mezzo di Bruxelles, la Capitale (per caso) del vecchio continente. Già, perché il Parlamento è a Strasburgo, la Corte in Lussemburgo, in un complicato meccanismo di poteri e accordi che quasi ricordano la straordinaria capacità del popolo belga di intricare e contorcere anche l'affare più semplice.

In questa piccola città dell'Europa settentrionale, abitata da poco più di un milione di persone, in realtà convivono molteplici anime. La Bruxelles romantica, tra influssi francesi e stili fiamminghi, il luogo dove furono inventati le cozze in cassetta, le patate fritte, i cioccolatini ripieni e la birra trappista, la Capitale di un popolo bonario che ricorda molto da vicino quello di casa nostra. Ma la vera Capitale, più sommersa e uggiosa, è l'Euro-Bubble, la grande bolla in cui vivono tutti coloro che ruotano intorno alle Istituzioni europee.

Politici, lobbisti, burocrati, ambasciatori, interpreti, giornalisti, avvocati, stagisti. Un esercito di ventiquattrore, cravatte e tailleur che si alternano in meeting, conferenze, eventi. La grande macchina della costruzione europea è un perfetto meccanismo di interessi contrapposti che armoniosamente si ricompongono ogni giorno e prova a far progredire l'integrazione di 27 Stati.

Allo stesso tempo Bruxelles è anche un grande e continuo Erasmus a cielo aperto, dove senza difficoltà può capitare di sentire 8 o 9 lingue diverse facendo la fila al supermercato, di conoscere Svetlana e Jurgen, stagisti al primo impiego, sorseggiando una birra in Place Lux o "PLux", l'appuntamento fisso della Euro-Bubble under 30. "Where are you from?", "When did you arrive here?", "Oh no, it's raining again" sono il metodo collaudato per attaccare bottone con il nuovo arrivato. Perché ogni giorno c'è un nuovo arrivato: orde di giovani plurilaureati, con svariate lingue e competenze sul CV, vengono a cercare fortuna nella speranza di essere protagonisti dell'Europa di domani. Anche se ciascuno vi dirà che non vuole "morire a Bruxelles", molti resteranno 'stuck in the Bubble', vuoi per lavoro, vuoi per amore.

Come tutte le comunità iniziatriche che si rispettino, anche la bolla europea ha i suoi riti collettivi. I convegni, gli eventi, le conferenze sono il punto di ritrovo degli abitanti del villaggio europeo. Tutto inizia con lo scambio di biglietti da visita, un'occhiata al job title dell'interlocutore (adviser, analyst, counselor, ecc.), il tem-



po di trangugiare una tartina ai gamberetti - i belgi ne vanno letteralmente pazzi, soprattutto quelli piccoli e grigiastri - e il giro di valzer ti porta al successivo contatto, perché il network è importante quanto le capacità. "Ah, conosci il mio HoU a COMP". HoU non è una malattia ma sta per Head of Unit e il COMP non è un cocktail di grido, bensì l'abbreviazione di competition. Il sibillino gergo dell'euro-carrozzone, dove il codice cifrato è una prerogativa degli addetti ai lavori, è lo strumento universale della comunicazione, che supera interpreti e barriere linguistiche. Ogni funzione, ufficio, qualifica è rappresentato da sigle o acronimi. È il nuovo esperimento, bellezza.

Per quanto Bruxelles possa apparire una piovosa capitale del cinismo e dell'apparenza, questo è in realtà il luogo dove quotidianamente si costruisce il futuro di una generazione, dove gli interessi, nazionali e particolari, di oltre 500 milioni di individui devono sempre necessariamente trovare una buona sintesi, un compromesso delicato. Proprio per questo Bruxelles non può essere un luogo gattopardiano, dove nulla cambia né si muove: perché, come ci ricorda il passo più citato della dichiarazione Schuman, "l'Europa non potrà farsi una sola volta, né sarà costruita tutta insieme". ■

Andrea Tel

Laureato in giurisprudenza in Bocconi, già rappresentante degli studenti in Consiglio Accademico e di Facoltà. Dopo uno stage presso la Direzione Generale per la Concorrenza della Commissione Europea, è praticante avvocato presso uno studio legale internazionale, dove si occupa di EU Competition e International Trade Law. Vive a Bruxelles dall'autunno del 2011

VIENI A DARE FORZA AL TUO FUTURO.

Se desideri capire quale MBA è più adatto a te e alla tua carriera, partecipa al prossimo Open Day a Milano sabato 13 ottobre e confrontati con i Direttori, gli Alumni e il Team del Recruiting and Admissions Service. Scoprirai quattro percorsi sfidanti che daranno più internazionalità alla tua esperienza, più eccellenza alla tua formazione e più valore al tuo talento. SDA Bocconi ti aspetta.

Open Day 13.10.2012, ore 9.30 - 13.45

Iscriviti su: www.sdabocconi.it/incontrimba



mba programs

Empower Your Future.



Bocconi
School of Management

Milano | Italy

SDA Bocconi

MANUEL CASTELLS

Reti di indignazione e speranza




Movimenti sociali nell'era di Internet



Il viaggio di un grande
intellettuale nella rete
come spazio di libertà e ponte
tra indignazione per il presente
e speranza nel futuro

Mercoledì 7 novembre Manuel Castells sarà a Milano per un evento

MEET THE MEDIA GURU

Segui Egea su   

 **Egea**
www.egeaonline.it