



# lei

leadership energia imprenditorialità

**Lei**  
Leadership  
Energia  
Imprenditorialità

—  
Università Ca' Foscari Venezia  
promuove il ruolo delle donne  
nel mondo del lavoro

—  
N. 6 · Luglio · 2022  
Quadrimestrale  
ISSN 2724-2692  
e-ISSN 2724-6094

—  
Paola Marini  
Carmela Palumbo  
Edy Dalla Vecchia  
Francesca Santoro  
Federica Donati  
Nandini Sundar  
Ayesha Harruna Attah  
Sepideh Siyāvashi  
Silvia Bordiga  
Francesca Silecchia  
Lena Herzog

# !ei

## Lei

Leadership  
Energia  
Imprenditorialità

—  
Rivista del *Progetto Lei*  
dell'Università Ca' Foscari Venezia,  
Career Service, per la promozione  
del ruolo delle donne nel mondo  
del lavoro

—  
N. 6 · Luglio · 2022  
Quadrimestrale  
ISSN 2724-2692  
e-ISSN 2724-6094

—  
Iscrizione al Registro  
della stampa del Tribunale  
di Venezia n° 637/21



## Direttore scientifico

Fabrizio Gerli

## Comitato scientifico

Stefano Beggiora  
Sara Bonesso  
Vania Brino  
Silvia Burini  
Sara De Vido  
Ines Giunta  
Federica Menegazzo  
Susanna Regazzoni  
Michela Signoretto

## Segreteria di redazione

Immacolata Caputo  
Giulia Mengardo

## Contributi esterni

Vincenza Belfiore  
Miriam Bertoli  
Lucio Biondaro  
Gloria Aurora Bortolini  
Giulia Druidi  
Annalisa Menin  
Simona Tiso  
Irene Vendrame

## Direttore responsabile

Paola Vescovi

## Vicedirettore responsabile

Federica Ferrarin

## Editore

Edizioni Ca' Foscari  
Fondazione Università  
Ca' Foscari Venezia,  
Dorsoduro 3859/A,  
30123 Venezia, Italia  
edizionicafoscari.unive.it  
ecf@unive.it

## Progetto grafico

Sebastiano Girardi Studio  
Venezia

## Crediti fotografici

Sharon Ritossa, *copertina*  
Francesca Occhi e Sebastiano  
Girardi, pp. 8, 24  
Francesca Occhi pp. 13, 14, 64, 66  
Sebastiano Girardi, pp. 27, 70  
Anna Marchenkova, p. 23  
Tomas Eidsvold, p. 28  
The Blowup, p. 31  
Robert Ruggiero, p. 69

## Direzione e redazione

Università Ca' Foscari Venezia  
Career Service  
Dorsoduro 3246,  
30123 Venezia, Italia  
unive.it/lei

## Stampa

Skillpress  
via B. Golgi, 2  
30025 Fossalta di Portogruaro (VE)

© 2022

Università Ca' Foscari Venezia

© 2022

Edizioni Ca' Foscari  
Fondazione Università  
Ca' Foscari



Quest'opera è distribuita con  
Licenza Creative Commons  
Attribuzione 4.0 Internazionale  
*This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution 4.0  
International License*

Per collaborare con il *Progetto Lei*,  
vi invitiamo a scrivere a  
lei@unive.it



Edizioni  
Ca' Foscari



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Creatività è la parola chiave di questo sesto numero del Magazine Lei.

La incontriamo con Paola Marini, protagonista della rubrica Ritratto di Lei, che di creatività si è nutrita durante tutta la sua brillante carriera nel mondo dell'arte e della cultura. Nell'approfondimento Capacità al centro, a cura del Ca' Foscari Competency Centre, si sottolinea l'importanza sempre più rilevante della creatività in un mercato attraversato dalla trasformazione digitale. La creatività è al centro della rubrica Lei & Impresa, tutta dedicata all'imprenditoria, con l'intervista all'imprenditrice Edy Dalla Vecchia.

Per la rubrica Donne e Istituzioni abbiamo incontrato Carmela Palumbo, Direttrice Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto: ripercorriamo la sua carriera e il modo in cui ha gestito e tenuto insieme il sistema scolastico durante la crisi della pandemia.

Non possono che definirsi creative le attività ideate da Pleiadi, società di divulgazione scientifica di cui si parla in Professione Scienziate, che progetta laboratori didattici per offrire a bimbi e ragazzi la possibilità di approcciarsi alle discipline scientifiche senza pregiudizi di genere.

In Lei & Mondo raccontiamo l'incontro con due scrittrici ospiti della manifestazione Incroci di civiltà: un'occasione per riflettere sul mestiere dello scrittore e su come valorizzare il talento creativo.

È ancora una volta la creatività la base di partenza di (RI)GENERIAMO, il progetto di Diversity&Inclusion ideato da Leroy Merlin Italia con l'obiettivo di rigenerare e riconoscere il valore di persone, prodotti e luoghi altrimenti esclusi dal mercato.

Miriam Bertoli approfondisce il tema del multipotenziale e Vincenza Belfiore racconta quanta creatività sia necessaria per un mestiere come quello del consulente finanziario.

Il Magazine LEI è anche un 'luogo' di approfondimento di temi attuali come quelli della sostenibilità: prima con Francesca Santoro, oceanografa ospite della rubrica Wo|manitY, che racconta il progetto *Ocean Literacy*; poi con lo straordinario percorso di carriera di Silvia Bordiga, professoressa ordinaria di Chimica Fisica all'Università di Torino, che con le sue ricerche ha aperto un nuovo campo di studio e applicazione della sostenibilità nei processi industriali.

Abbiamo imparato a ragionare di sostenibilità anche in chiave 'umana': tre sono le professioniste che operano nel campo dei diritti umani e della cooperazione allo sviluppo che ci hanno raccontato il loro percorso. Federica Donati, da vent'anni all'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i diritti umani, Francesca Silecchia, fundraiser per Oxfam Italia, e Nandini Sundar, docente di Sociologia e attivista per i diritti umani in India.

Dedichiamo poi un focus al tema delle professioni con consigli e suggerimenti utili per chi si trova a muovere i primi passi nel mondo del lavoro. Con Eleonora Ghedin, HR Manager di Hilton Molino Stucky, e Stefania Pinna, giornalista di Sky TG24.

Annalisa Menin infine racconta una bellissimo progetto di beneficenza che arriva da New York.

Buona Lettura!

**La redazione del Magazine Lei**



## Ritratto di Lei

**Silvia Burini**

Professoressa associata di Storia dell'Arte Russa e Storia dell'Arte Contemporanea e Direttrice dello CSAR (Centro Studi sulle Arti della Russia) dell'Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

**Paola Marini**

Presidente Fondazione Giuseppe Roi di Vicenza

fotografie di

**Francesca Occhi**

# Paola

**Hai diretto il Museo di Bassano, poi per più di vent'anni i Musei Civici di Verona, sei stata Direttrice delle Gallerie dell'Accademia di Venezia dal 2015 al 2017 e ora sei in prestigiosi Consigli di Amministrazione e Fondazioni. Come definiresti la tua vita lavorativa?**

Molto più soddisfacente di quanto avessi sperato. Ricordo bene lo smarrimento dopo la laurea, il disorientamento, quasi un senso di angoscia. L'università, per come era strutturata allora, offriva situazioni troppo teoriche al mio carattere un po' sognatore, che ha bisogno di scadenze pratiche per esprimersi. Sono stata una studentessa diligente e appassionata, ma a mio avviso non geniale e, come molti, mi sono spesso sentita inadeguata. Mi ha fatto riflettere leggere che Christian Greco, il più bravo dei direttori di museo operanti in Italia, dice di essere accompagnato da un senso socratico di inadeguatezza. La mia famiglia, inoltre, non aveva particolari entrate in ambito culturale. Credo che per i musei si sia parlato e si parli tuttora troppo di contrapposizione tra la ricerca scientifica e la gestione: il percorso che ho fatto testimonia come sia vincente la combinazione tra ricerca (e ovviamente conservazione), gestione, attenzione ai rapporti umani, coraggio, visione, assunzione di responsabilità, impegno ordinato. Perciò ho sempre cercato

di sostenere e incoraggiare i giovani che intraprendono questa professione, e naturalmente da loro ho ricevuto aiuto e ispirazione in diverse circostanze.

**È un fatto che la tua vita sia stata tutta all'insegna dell'arte e della bellezza, a partire dai tuoi studi. Hai detto più volte di ritenerti una donna fortunata. Quali ritieni siano stati i più importanti traguardi che hai raggiunto?**

Innanzitutto quello di fare un lavoro che mi piace moltissimo, che continuamente apre i miei orizzonti e ha ricadute sociali significative, come hanno espresso la Convenzione di Faro, gli ecomusei e il concetto di museo partecipativo. Il museo non è un luogo di élite, è veramente un punto di incontro, godimento, scambio, comprensione per pubblici portatori dei più vari interessi, e la nuova definizione di museo che verrà discussa a Praga nella prossima assemblea di ICOM lo rappresenta.

Per quanto riguarda i traguardi, penso all'aver fatto agire le principali collezioni del museo di una città relativamente piccola come Bassano in ambito nazionale e internazionale, all'aver superato i conflitti e le contrapposizioni che ancora segnavano le relazioni fra i musei di Verona all'epoca del mio ritorno nel 1993, e in generale all'aver realizzato tanti progetti 'a

regola d'arte' nel campo del restauro, dei riallestimenti museali, delle esposizioni temporanee, delle pubblicazioni, con risorse purtroppo sempre limitate. E all'aver ottenuto la direzione delle Gallerie dell'Accademia di Venezia tramite una selezione internazionale con oltre mille partecipanti... senza essere né giovane né straniera. E mi fa piacere constatare di aver lasciato un buon ricordo nei luoghi in cui ho lavorato.

**Ora il rovescio della medaglia: quali sono stati i momenti più difficili?**

Senza alcun dubbio, la rapina di diciassette dipinti subita al Museo di Castelvechio dieci giorni prima di lasciare Verona per Venezia. Penso che gli esseri umani siano destinati a morire, più tardi e meglio possibile, mentre le opere d'arte sono fatte per attraversare i secoli, e il ruolo dei conservatori museali è di accompagnarle in questo percorso: non avrebbero potuto esserci per me una ferita e un dolore più grandi, una sconfitta clamorosa, il contrario di tutto ciò per cui ci eravamo impegnati per vent'anni! La vicenda si è però conclusa bene, grazie alla competenza, alla dedizione e al coordinamento di tutte le autorità e forze dell'ordine coinvolte. Dopo vicende rocambolesche i dipinti furono ritrovati in Ucraina, dove il rischio più temuto dagli inquirenti era che fossero portati in Transnistria – oggi comprendiamo meglio ciò che avrebbe significato. Nel maggio 2016 andai a Kiev per effettuare il riconoscimento, e dopo una mostra al Museo Khanenko e qualche mese di ulteriori trattative vennero restituiti con danni lievi e, grazie alla grande copertura mediatica e a una certa morbosità dell'attenzione del pubblico, il numero dei visitatori del museo è addirittura

umentato sensibilmente, ma un simile esito non era affatto scontato.

**Una volta hai parlato di un 'imprinting familiare' che ha favorito la tua carriera. Quali sono le figure che sono state fondamentali per la tua formazione e per il tuo lavoro?**

Se mio padre mi portava con sé, da bambina, per le campagne e le montagne d'Europa alla ricerca dei prodotti che riguardavano la sua attività di agronomo, devo alle molteplici curiosità culturali di mia madre la frequentazione giovanile di teatri, musei, mostre, certo meno numerose di oggi. L'interesse per la storia dell'arte venne suscitato da Luciano Cuppini, allievo di Roberto Longhi e professore della materia al liceo classico Scipione Maffei di Verona, e crebbe grazie alle straordinarie lezioni di Francesco Arcangeli all'Università di Bologna, mentre l'approdo all'applicazione della disciplina all'ambito museale è avvenuto a seguito dell'incontro con Licisco Magagnato, il grande direttore dei musei di Verona, a fianco del quale ho lavorato per una decina d'anni. Negli anni della formazione mi affascinò la figura di Teresa Foscari Foscolo, presidentessa di Italia Nostra, in prima linea nella battaglia per la salvezza di Venezia dopo l'acqua alta del 1966 e del territorio veneto minacciato da cave, speculazioni e industrializzazione selvaggia.

**So che per te il volontariato è un valore molto importante; c'è anche un volontariato culturale?**

In una sorta di visione circolare, questa domanda mi consente di arricchire la risposta precedente. In effetti, a Verona non avrei realizzato il sogno di sviluppare Castelvechio conservando strenuamente al tempo stesso





l'intervento di Carlo Scarpa senza gli Amici dei Musei e l'indimenticabile presidente Giacomo Galtarossa, imprenditore severo e visionario che mi ha sostenuta in ogni modo. Ugualmente, la pur pregevole 'riforma Franceschini' del 2014 basata sul trattenimento degli incassi da bigliettazione nei musei resi autonomi non avrebbe consentito la pienezza dell'attività in un museo frequentato da circa 300.000 persone come le Gallerie dell'Accademia, se molti dei Comitati privati – Save Venice, Venetian Heritage, Venice Foundation, Venice in Peril – non fossero stati al nostro fianco per riallestire intere sezioni, restaurare opere, finanziare ricerche e mostre. Per questo mi sono sentita onorata e coinvolta quando mi è stato chiesto di presiedere l'Associazione dei Comitati Privati Internazionali per la Salvaguardia di Venezia, che oggi sono ventisette, in rappresentanza di dodici Paesi. Avendo toccato con mano gli effetti benefici della loro azione, che prosegue da oltre cinquant'anni, sul patrimonio culturale veneziano, mi sono messa volentieri al loro servizio per cercare di renderne l'azione ancora più efficace. Del resto, pensando al percorso di allargamento dell'utenza in campo culturale in un processo sempre più partecipativo di democratizzazione della cultura, ritengo che il contributo dato da associazioni quali Italia Nostra, il FAI, gli Amici

dei Musei e molte altre sia stato fondamentale e abbia fatto la differenza.

**So che hai svolto anche incarichi di docente. Come hai vissuto i momenti di didattica e cosa consiglieresti ai giovani che si accostano a professioni legate al mondo dell'arte?**

Quando, alla fine degli anni Novanta del secolo scorso, Stefania Mason mi offrì un contratto per l'insegnamento di Museologia e Museografia alla Scuola di specializzazione in Storia dell'Arte dell'Università di Udine, fui entusiasta di insegnare al fianco di un gigante come Francis Haskell e di un mito come Donata Levi, con la quale avevo lavorato su Giovanni Battista Cavalcaselle. Con l'inquadramento metodologico offerto, all'interno dello stesso corso, da simili personalità, pensavo che a me spettasse la parte della 'cucina', eppure la conoscenza e la riflessione sugli aspetti più pratici del mestiere mi sembra sia stata apprezzata dagli studenti, ansiosi di acquisire chiavi di contatto con la realtà. Ho avuto studenti fantastici, da cui ho imparato molto e che mi fa piacere seguire nei loro progressi. L'unico consiglio è il lavoro, la fatica, la serietà della preparazione e della ricerca, la flessibilità, il non disdegnare gli aspetti pratici di un progetto, vedendoli come chiavi per la possibilità e la qualità della



sua realizzazione. Anche se aspetto sempre il momento in cui gli Enti di riferimento penseranno a un'immissione di lavoratori preparati adeguata alle reali necessità delle istituzioni, contrastando il precariato diffuso in maniera abnorme in questo campo.

**Cosa fa Paola per rilassarsi? So che ti piace il mare...**

Nata nel segno dei pesci, col nome Marini e un nonno di Pantelleria, il mare è nel mio DNA: mi piace il senso di infinito, i colori, la leggerezza e l'agilità dei corpi nell'acqua. Amo molto nuotare, ma anche leggere e ascoltare musica, cucinare, camminare in montagna, progettare viaggi e farli. Talvolta un viaggio ha avuto la capacità di creare contatti imprevedibili con ricerche a cui mi ero dedicata per lavoro; penso al Rajasthan dopo la mostra su Pisanello organizzata con il Louvre... e apprezzo molto anche i viaggi di lavoro, che consentono chiavi di lettura più approfondite di una realtà; resta nella mia memoria il tour fatto con due colleghe amiche nei musei più remoti degli Stati Uniti per verificare e discutere i prestiti per la mostra su Jacopo Bassano. La pandemia, purtroppo, mi ha reso un po' schiava dei social, e cerco di contrastare questo dispendio di tempo libero.

**Ho sempre ammirato il tuo stile originale e direi gioioso anche nel vestire, trasmetti l'idea di una persona allegra e aperta al mondo; ti ritrovi?**

Mi ritrovo mio malgrado, e tuttavia mi fa piacere, perché spesso, come tutti, avverto fatica e stanchezza, ma che ciò non appaia troppo ed emerga invece un'immagine positiva e incoraggiante mi pare apprezzabile. Ricordo spesso Raffaele La Capria e il suo 'stile dell'anatra', che sopra il pelo dell'acqua naviga elegantemente e compostamente con i suoi bei colori, ma sotto il pelo dell'acqua pinna disperatamente.

**Una domanda che faccio sempre: di che cure ha bisogno Venezia?**

Con un paradosso mi viene da dire che Venezia, città straordinaria, necessita soprattutto di una quantità di interventi ordinari, ma armonizzati e coordinati, condivisi, costanti, partecipati tanto dai decisori politici e amministrativi quanto da coloro che la vivono, la frequentano pur senza risiederci, la visitano. Cure assidue che devono riguardare l'ambiente, a partire dalla laguna, la città di pietra in tutte le sue forme, il patrimonio immateriale e la popolazione, e che dovrebbero superare il blocco rappresentato da contrapposizioni e sovrapposizioni, nonché l'eccezionalità del 'gesto risolutore', che da solo non può bastare. Gli eventi recenti, l'acqua alta del 2019, i cambiamenti climatici, la pandemia, costituiscono un richiamo evidentissimo all'impellenza di trovare una via per far sì che questa fragile ma resiliente realtà che tutto il mondo ama smetta di essere un problema, per divenire piuttosto un modello di sostenibilità e qualità della vita per il futuro.

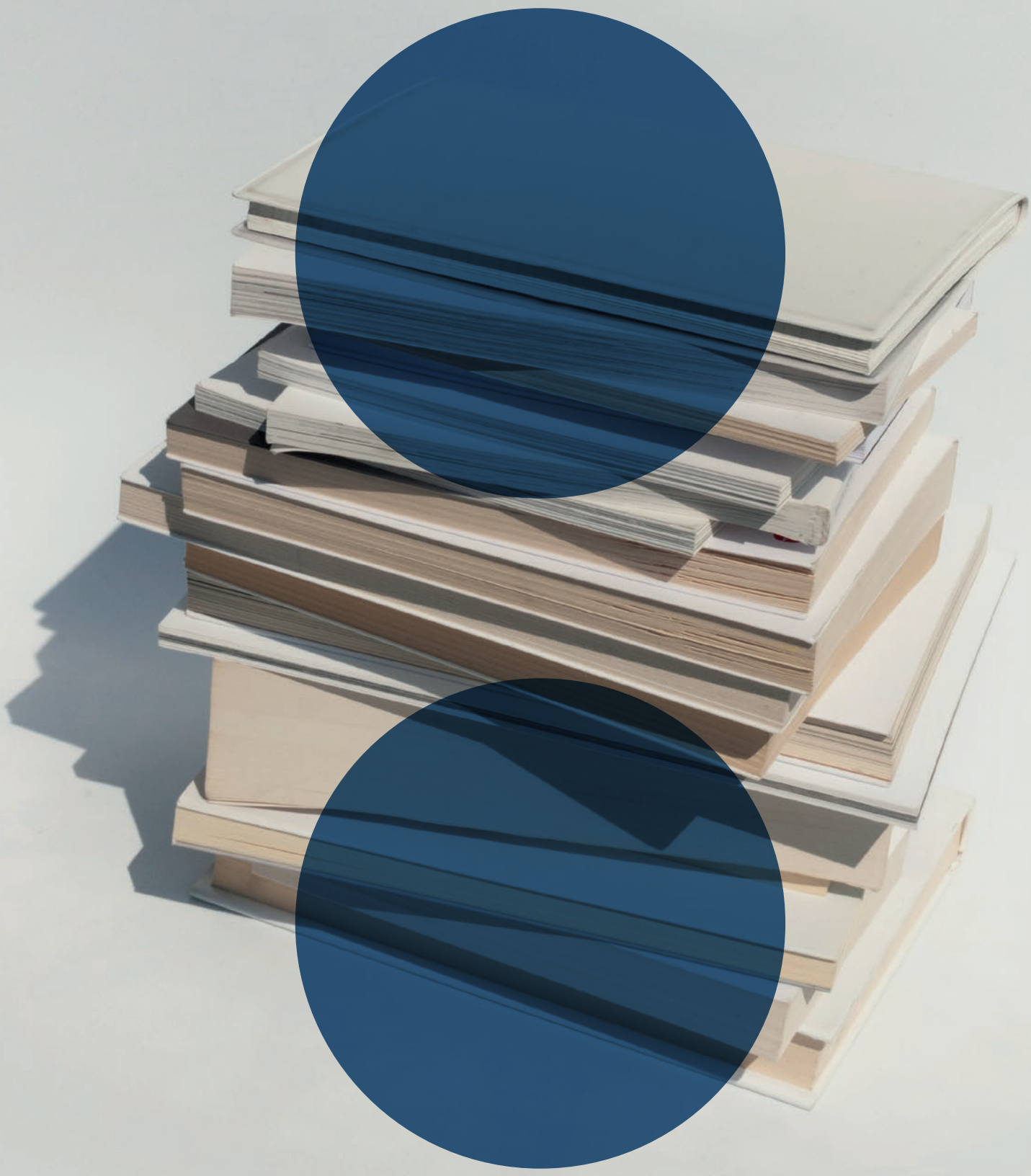




### Paola Marini

Paola Marini (Verona 1952) si laurea in Lettere a Bologna, dove si specializza in Storia dell'arte medievale e moderna e collabora all'insegnamento di Storia dell'architettura teatrale. Dal 1976 al 1982 lavora al Centro Internazionale di Studi di Architettura «Andrea Palladio» di Vicenza; dal 1987 al 1991 è responsabile editoriale delle pubblicazioni del Centro. Pubblica l'edizione critica de *I Quattro Libri dell'Architettura* di Andrea Palladio con Licisco Magagnato e collabora con l'editore milanese Il Polifilo. Conservatrice dal 1982 del Museo Biblioteca Archivio di Bassano del Grappa, lo dirige dal 1988 al 1993, organizzandovi importanti mostre. Dal 1993 è conservatrice delle raccolte d'Arte medievale e moderna dei Civici Musei d'Arte di Verona, che dirige dal 1997 al 2015, per passare poi alla direzione delle Gallerie dell'Accademia di Venezia (sino a ottobre 2018). Dal 1998 al 2015 ha insegnato a contratto Museologia e Museografia presso la Scuola di specializzazione in Storia dell'arte dell'Università di Udine.

Oltre ad aver diretto centinaia di restauri, riallestito musei, ideato e realizzato più di cinquanta fra mostre e convegni, ha curato progetti di ricerca ed editoriali con importanti collaborazioni nazionali e internazionali. È commendatore della Repubblica italiana. Attualmente è presidente della Fondazione Giuseppe Roi di Vicenza, dei Comitati Privati Internazionali per la Salvaguardia di Venezia, membro del consiglio generale della Fondazione di Venezia e del consiglio di Amministrazione del Museo M9 di Mestre, delegato agli Affari speciali dell'Ateneo Veneto. Socia di numerosi Istituti di ricerca, accademie e associazioni, ha ricevuto premi in Italia e all'estero e la laurea honoris causa in Discipline artistiche dall'Università di Verona. I suoi studi vertono nel campo della storia della pittura, dell'architettura e della trattatistica architettonica, dal XVI al XVIII secolo, con aperture alla museografia e all'arte contemporanea.



## Donne e Istituzioni

### Caterina Carpinato

Professoressa ordinaria di Lingua e letteratura neogreca  
Prorettrice alla Terza Missione  
Università Ca' Foscari Venezia

### Sara De Vido

Professoressa associata di Diritto Internazionale  
Delegata della Rettrice ai Giorni della Memoria, del Ricordo e alla Parità di genere  
Università Ca' Foscari Venezia

### e Francesca Rohr

Professoressa ordinaria di Storia Romana  
Delegata della Rettrice per Orientamento e Tutorato  
Università Ca' Foscari Venezia

### conversano con

### Carmela Palumbo

Direttrice Generale Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto

## Carmela

### **Ci può raccontare brevemente il percorso che l'ha portata ad assumere un ruolo di dirigenza così importante?**

Ho cominciato il mio percorso con la classica carriera amministrativa. Sono riuscita a diventare dirigente abbastanza presto, soprattutto per l'epoca in cui questo è accaduto. Maturata l'anzianità minima dei cinque anni, ho infatti superato subito il concorso da dirigente. A circa 38 anni, in un'età quindi molto giovane per gli standard dell'epoca, ho avuto responsabilità dirigenziali in una sede impegnativa, il Provveditorato agli studi di Udine. Mi sono fatta le ossa e l'esperienza sul fronte. Il passaggio alla Direzione Generale è avvenuto per una scelta precisa, fatta dal ministro pro tempore, all'epoca Letizia Moratti, che esercitò il suo ruolo con uno spirito imprenditoriale: non le interessava l'anzianità di servizio o quei ritualismi che all'epoca segnavano le carriere. Valutava di più il profilo e le capacità delle persone da coinvolgere. Ha voluto investire in me e da lì ho iniziato ad assumere responsabilità via via più importanti, in parte sul territorio e in parte al Ministero.

### **Ha incontrato difficoltà nella sua carriera? Quanto duro da infrangere è il 'soffitto di cristallo' nell'ambito della scuola?**

L'accesso alla dirigenza non è stato così difficile: ho investito impegno e studio, perché questo processo è regolato dai concorsi e premia il merito. Particolarmente pesanti sono stati i primi anni che ho svolto come Direttrice Generale. Oggi c'è abbastanza parità di genere in questi ruoli. All'epoca eravamo tre donne su tutto il territorio nazionale e a livello di Ministero. Sono stati anni più duri perché c'era sicuramente un certo pregiudizio. Ero donna ed ero giovane: un mix che mi ha portato a dover dimostrare che ero all'altezza della situazione. Ho lavorato tantissimo, dopo di che non ho trovato più ostacoli.

**Lei riveste un ruolo di responsabilità e prestigio. Il suo profilo dimostra che per le donne in Italia è possibile affermarsi e lavorare al servizio delle istituzioni, attraverso i propri talenti, ma anche il proprio impegno, la propria determinazione e la disponibilità al sacrificio. Quali consigli darebbe alle ragazze che stanno attendendo alla propria formazione e si propongono di investire nel proprio futuro professionale?**

Il primo consiglio che posso dare è quello di puntare dritto sulla propria formazione, investire, perché non è mai abbastanza, e cercare di avere occasioni di formazione anche all'estero.

Sono opportunità che ampliano la visione e danno modo di analizzare il modo di rapportarsi al lavoro da parte delle donne, che in alcuni Paesi è molto diverso. Il secondo consiglio che darei è non porsi dei limiti perché si è donna: quando si studia, ci si forma e ci si mette alla prova si è 'persone'. Evitiamo di cadere nell'autolimitazione. Mi sento infine di consigliare di curare sempre anche la propria vita privata, perché con l'andare del tempo può essere un'assenza che pesa.

**La formazione scolastica rappresenta un diritto per tutti i cittadini e un'imperdibile opportunità. A scuola si impara ad elaborare un pensiero critico, si acquisiscono gli strumenti per interpretare il mondo in cui si vive, si sperimentano le regole della vita in una comunità. La formazione, scolastica e poi universitaria, è la grande occasione per assicurare anche alle donne emancipazione e parità nelle opportunità reali. Nelle famiglie italiane ancora oggi talvolta l'accesso all'istruzione superiore non è sempre garantito in forma paritaria ai figli e alle figlie. Lei si è confrontata con realtà diverse del territorio nazionale; come valuta la situazione in Veneto?**

La situazione in Veneto è tra le migliori: l'accesso all'istruzione anche superiore è garantito in modo paritario a maschi e femmine e il livello di dispersione scolastica è tra i più bassi registrati nel nostro Paese. In altri territori, il fatto di essere femmina può incidere sul tema della dispersione scolastica, ma sul nostro territorio assolutamente no. Quello che invece va notato è che c'è molto 'genere' nelle scelte scolastiche. Fino alla terza media le ragazze hanno le stesse opportunità e sono spesso più brave e più impegnate dei maschi; sono più costanti nello studio. A livello di scelta nella scuola superiore si verificano invece poi delle divaricazioni: assistiamo a una forte scelta verso la licealità da parte delle ragazze, con esclusione del Liceo Scientifico che resta appannaggio anche dei maschi. Il Liceo Classico viaggia sul 70% della presenza femminile, come il Liceo delle Scienze Umane. Se andiamo verso l'istruzione tecnico-professionale c'è una prevalenza maschile accentuatissima, soprattutto negli indirizzi di tipo tecnico-tecnologico. Questo vale in tutta l'area delle discipline tecniche e delle STEM: è un fatto che comincia a partire dalla scuola superiore e poi si riflette sulla scelta universitaria.

**Il Ministero dell'Istruzione negli ultimi anni si è impegnato nella prospettiva di riequilibrare la componente maschile e quella femminile degli iscritti ai corsi di laurea STEM. A suo parere, quali iniziative nel contesto scolastico possono avvicinare le studentesse alle discipline scientifiche, e in particolare in che modo l'Università può collaborare in tale processo virtuoso? È utile anche una progettualità che incoraggi i ragazzi a seguire le proprie inclinazioni quando riguardano gli studi umanistici, che oggi registrano una netta prevalenza di studentesse?**

Lo strumento che dobbiamo usare come alleanza forte tra scuola e università è quello dell'orientamento, inteso non come semplice informazione sui percorsi di studio, ma come orientamento che valorizzi le vocazioni e i talenti delle persone, e che indaghi anche la vocazione e quello che possono esprimere le ragazze nell'ambito delle STEM. Non solo nelle materie scientifiche, dove la presenza femminile sta già incrementando; l'aspetto dove c'è più criticità è quello tecnico-tecnologico. Dobbiamo iniziare a lavorare già dalle scuole medie. Negli ITS, ad esempio, la prevalenza è nettamente maschile, soprattutto nei percorsi di meccanica, mecatronica, informatica, mentre la presenza femminile è decisamente sottorappresentata. È cruciale lavorare sulle skills delle ragazze a livello di scuola media in vista della scelta della scuola superiore. Poi le scelte universitarie saranno conseguenti.

Rispetto a maschi e materie umanistiche: può essere che operi un pregiudizio al contrario. Secondo me però è significativo anche l'impegno nello studio che viene richiesto in percorsi come quello del Liceo Classico. Si rappresenta come un liceo che richiede molto studio e molta applicazione. I maschi, che durante le scuole medie rivelano maggiore discontinuità nello studio, sono disincentivati nella scelta. Bisogna però porre attenzione al fatto che i percorsi tecnici – e noi in Veneto abbiamo scuole tecniche blasonate con insegnanti molto bravi – richiedono altrettanto impegno. Qui, ad esempio, registriamo un dato di dispersione scolastica particolarmente importante.

**Venezia è una città dove molte lingue e culture si intrecciano da più di mille anni, e l'intera Regione Veneto ha assorbito questa esperienza multietnica elaborando una sua specificità territoriale:**

**come possono contribuire scuola e università, insieme, per condividere con le giovani generazioni i valori delle differenze linguistiche, religiose e culturali?**

Lo strumento che ci può garantire nell'immediatezza più risultati in questo senso sono gli scambi, da offrire ai giovani delle scuole superiori e dell'università. Dare loro la possibilità di conoscere propri coetanei in altri luoghi e in altre culture è il miglior antidoto contro il pregiudizio e la chiusura, contro una visione stretta della propria vita e del mondo. Quando si conosce l'altro, non si ha paura e cresce invece la voglia di stare con chi è diverso da noi. È molto importante per l'università continuare a lavorare sull'internazionalizzazione, ma anche per le scuole superiori accedere a tutte le possibilità di scambio e gemellaggio con scuole straniere, perché apre la mente degli studenti e rimuove tanti pregiudizi.

**Quanto complessa è stata la gestione della pandemia?**

È stato molto difficile. Sono tornata in Veneto proprio poco prima che esplosse la pandemia, e ho cominciato a prendere in mano il coordinamento delle scuole del Veneto nella primavera del 2020. È stato uno snodo professionale molto impegnativo: ci siamo trovati davanti un libro bianco. La scuola per noi è presenza, relazione didattica in classe. Di colpo, tutto si è azzerato. La complessità è stata riuscire a tenere insieme il sistema ed evitare che ognuno agisse o trovasse soluzioni per conto proprio. Ho alzato il livello di coordinamento con le scuole, e questo ci ha salvati. Ci siamo visti tantissimo con i dirigenti scolastici, anche due o tre volte alla settimana, per trovare soluzioni condivise. Ci siamo tenuti stretti, uniti. Ora stiamo vedendo le conseguenze sugli studenti, non solo della DAD, che è stato un male necessario, ma di tutto ciò che la pandemia ha rappresentato. Guardiamo a quello che è mancato: la relazione, la presenza, lo scambio. Sono tutti fattori che hanno inciso profondamente. Ora che abbiamo messo alle spalle la parte più critica della pandemia, possiamo lavorare nuovamente con forza sugli apprendimenti e potenziare gli sforzi per ricucire la relazione educativa.



### **Carmela Palumbo**

Laureata in Giurisprudenza, si indirizza fin da subito verso la carriera amministrativa seguendo un corso di formazione specifico alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione.

Dopo una prima esperienza come Funzionaria nei Provveditorati agli Studi di Padova e Rovigo, nel 1998 supera con successo il concorso per Dirigenti Amministrativi nei ruoli del Ministero della Pubblica Istruzione. Tra il 1999 e il 2004 è Vice-Provveditrice prima e Provveditrice poi presso i Provveditorati di Udine e Padova. Dal 2004 al 2011 assume l'incarico di Direttrice generale dell'Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto. Tra 2011 e 2017 ricopre diverse posizioni dirigenziali presso il MIUR; dal 2018 al 2020 è a capo del Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione del MIUR, assumendo anche l'interim della Direzione generale per il personale. A maggio 2020, in piena pandemia, le viene nuovamente affidato l'incarico di Direttrice Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto, ruolo che ricopre tuttora.

a cura di

Laura Cortellazzo

Ricercatrice presso il Dipartimento di Management  
Membro del Ca' Foscari Competency Centre

# Le soft skills nell'era della trasformazione digitale

La tecnologia è destinata a guidare la crescita futura in tutti i settori, nonché a determinare un'evoluzione del tipo di mansioni e di competenze richieste nell'ambito lavorativo. Il World Economic Forum stima che entro il 2030 almeno un miliardo di persone dovranno riqualificarsi per acquisire le competenze necessarie a gestire il mutato contesto economico-organizzativo. *Ma quali sono queste competenze?*

Sicuramente l'acquisizione e il mantenimento di una serie di skills digitali sta diventando sempre più importante per la stragrande maggioranza dei lavoratori. Tuttavia, dato che il cambiamento tecnologico è continuo e sempre più rapido, molte di queste corrono il rischio di diventare rapidamente obsolete.

Inoltre, l'avanzamento tecnologico spinge ad interrogarsi su quali saranno le professioni del futuro e in quali attività l'uomo sarà sostituito dalla macchina. Già negli ultimi decenni, la tecnologia ha sostituito il lavoro dell'uomo in molte attività routinarie, generando però una maggiore richiesta di competenze di altro tipo, come quelle legate alla creatività, alla gestione di rapporti interpersonali, e

alla gestione di sé. Riprendendo le parole di Andreas Schleicher, direttore del Dipartimento Education dell'OCSE, non sapendo quali saranno i ruoli del futuro, conviene investire sulle competenze trasversali (soft skills) che più difficilmente possono essere sottoposte ad automazione, e che anzi ci possono aiutare a sfruttare con efficacia l'avanzamento tecnologico in atto.

La trasformazione digitale ci pone di fronte ad alcune sfide, la prima delle quali è legata alla velocità di cambiamento. Questa da un lato interessa le aspettative e i comportamenti dei consumatori, portando le aziende a dover reagire, o meglio anticipare le loro necessità in modo sempre più rapido. Dall'altro si ripercuote sulle dinamiche organizzative e sulle modalità di lavoro, che sta diventando più agile e ibrido. Aumenta di conseguenza l'importanza dell'*adattabilità al cambiamento*, una forma di flessibilità comportamentale che permette di rispondere con positività e velocità di fronte al cambiamento delle circostanze, e di diventare parte attiva di questo processo invece che subirlo passivamente.

Similmente, diventa fondamentale la capacità di *tollerare l'incertezza* e accettare le ambiguità, sia dal punto di vista emotivo – l'incertezza tende a generare uno stato di ansia e preoccupazione – che decisionale. In condizioni di incertezza risulta infatti fondamentale la capacità di scansionare e interpretare l'ambiente, riconoscendo rapidamente possibili situazioni critiche.

Le tecnologie digitali promuovono la generazione di dati e la disponibilità di informazioni, favorendo la decentralizzazione del potere decisionale e l'apertura dei confini organizzativi verso l'esterno. La crescente tendenza ad appiattare le gerarchie richiede una maggiore *iniziativa* e capacità di leadership diffusa a tutti i livelli organizzativi. Questo significa che ci si aspetta che le persone siano in grado di mettere in discussione lo status quo, di proporre idee e di proporsi per realizzarle, guidando il cambiamento e promuovendo la collaborazione tra colleghi. Il massiccio afflusso di dati, alla base della nuova economia globale, ha un enorme potenziale intrinseco, che si trasforma in vantaggio reale nel momento in cui si







riesce a dare loro un senso. Oggigiorno, i dati fluiscono più velocemente di quanto gli esseri umani possano analizzarli, dando origine a un sovraccarico che rende più difficile estrarre informazioni significative. Se a livello macro un numero crescente di aziende già utilizza *big data*, *machine learning* e *artificial intelligence* per trasformare i dati in vantaggio competitivo, a livello micro all'interno della propria attività lavorativa quotidiana il singolo è chiamato a sviluppare una maggior capacità di analisi e di *pensiero critico*, per ricercarli, filtrarli, valutarli, rielaborarli e decodificare le informazioni in essi celate.

Le tecnologie digitali hanno favorito trasformazioni del mercato senza precedenti, facilitando la ricombinazione di prodotti e servizi esistenti e abbassando le barriere all'ingresso. Per rimanere competitive, le organizzazioni hanno perciò sempre più necessità di innovare costantemente. Fattore determinante per il processo di innovazione e il conseguente successo organizzativo è la generazione di idee che, seppur facilitata da alcuni processi e dalla giusta cultura organizzativa, presenta una componente individuale molto forte, in cui è l'individuo che tramite l'esplorazione delle opportunità, il confronto con gli altri e capacità cognitive di pensiero analogico

e riconoscimento di schemi, dà vita a una nuova idea. Recenti analisi del mercato del lavoro globale da parte del World Economic Forum riconoscono la *creatività* come una delle competenze più importanti per il futuro, eppure oggi rappresenta l'area più carente nei candidati.

Infine, anche a seguito dell'accelerazione promossa dalla situazione pandemica, le tecnologie digitali hanno reso possibili nuove forme di lavoro, come il lavoro da remoto, la creazione di team virtuali, forme di lavoro ibrido e tramite app e piattaforme (*gig-work*). Tutti questi diversi modi di lavorare rappresentano un fenomeno complesso e in evoluzione; tuttavia, sottintendono un focus su due elementi principali: la *comunicazione* e la *gestione di sé*. La diminuzione delle interazioni face-to-face, con conseguente perdita di alcuni elementi di comunicazione non-verbale e para verbale che facilitano la comprensione reciproca, così come il rischio di sovraccarico di informazioni, hanno posto l'accento sulla necessità di riformulare le proprie capacità comunicative, che devono mirare ad una comunicazione chiara e puntuale, oltre che all'abilità di maneggiare diversi strumenti di comunicazione utilizzando quello più appropriato a seconda del contesto. Inoltre, queste nuove forme di lavoro prevedono diversi gradi di

gestione delle proprie attività e di possibile stress generato dall'eccessivo uso della tecnologia (*technostress*), dall'isolamento sociale o dalla difficoltà di gestire il bilanciamento casa-lavoro. Per questo motivo, le competenze di *gestione di sé* assumono un ruolo chiave nel permettere di gestire le proprie emozioni e conseguire in modo più efficace i propri obiettivi.

Alla luce della crescente rilevanza che le soft skills avranno nel futuro e per diminuire il gap già esistente tra le competenze trasversali che il mercato del lavoro ricerca e quelle dimostrate dai lavoratori, è necessario agire in un'ottica strutturale, sia nell'educazione che nei contesti aziendali. Il Ca' Foscari Competency Centre rappresenta un esempio virtuoso di centro dedicato alla formazione e valorizzazione delle soft skills all'interno dell'ambito universitario. Tuttavia, auspichiamo che sforzi maggiori vengano fatti per rendere le soft skills parte fondamentale della formazione dell'individuo e coadiuvare in questo modo la transizione digitale.



## Lei & Impresa

Immacolata Caputo e Giulia Mengardo  
Career Service Università Ca' Foscari Venezia

conversano con  
Edy Dalla Vecchia  
Imprenditrice e AD di Effedue Srl  
Presidente di AIDDA Veneto

# Edy

### **Edy, ci racconti il suo percorso. Qual è stata la sua storia personale e professionale?**

Mi sono diplomata in Ragioneria, nel sangue ho sempre avuto una vocazione amministrativa. Poi mi sono iscritta a Statistica, ma nel frattempo mi sono anche innamorata e ho dovuto scegliere tra lo studio e l'amore. Ho scelto l'amore, anche se stare di più nel mondo accademico mi avrebbe dato un'apertura mentale diversa. Dal '79 al '91 ho avuto la fortuna di lavorare in aziende che mi hanno dato sempre responsabilità e ho avuto tanta soddisfazione dal lavoro. Una cosa però che mi apparteneva in quel periodo era la non condivisione: ero gelosa della mia postazione, non volevo condividere quello che facevo. Questo aspetto, ad esempio, non mi ha permesso di vivere la maternità come fanno le altre mamme. Ho lavorato fino all'ultimo giorno in entrambe le gravidanze e poi, appena dimessa dall'ospedale, ho ripreso subito. Oggi non sarebbe più così. In questi ultimi mesi mi sono dovuta assentare dal lavoro per un grave incidente, e la forza più grande per me è stata vedere che l'azienda è andata avanti con le sue gambe. I miei collaboratori sono andati avanti perché io potessi dedicarmi alla mia salute e hanno condiviso con me i risultati che ottenevano di volta in volta. È stata una grande soddisfazione e un grande insegnamento. Tornando a me: mio marito aveva una piccola

torneria con suo cognato, Effedue (come Franco e Francesco). Nel '91, dopo la seconda maternità, mio cognato si è ammalato e sono subentrata nella conduzione dell'azienda al suo posto. Io e mio marito ci siamo divisi le attività: lui si occupava della produzione e io della parte commerciale e amministrativa. Da lì è cominciata la mia carriera come imprenditrice.

### **Com'è stato per una donna entrare in quegli anni nel mondo della meccanica?**

Non semplice, ma io mi sono sempre divertita molto. Fin da subito ho puntato a creare collaborazioni con le grandi aziende. Non avevo paura di fare brutta figura; mi sono sempre presentata in modo curato e professionale e ancora oggi la mia gratificazione è quando viene qualcuno in azienda e riconosce che è guidata da una donna: dicono che lo si percepisce nei dettagli.

### **Effedue nasce come un'azienda di piccole dimensioni, e oggi conta oltre 70 dipendenti. Quali sono stati i momenti di svolta del vostro percorso, le scelte più significative che hanno determinato il vostro successo.**

In questi anni abbiamo sofferto tanto, abbiamo sempre trovato mille intralci, ma è il 2022 e siamo ancora sul mercato. Nel 2000 siamo usciti dalla cantina di casa e con grande sforzo abbiamo comprato il primo capannone. Anche comprare

il primo macchinario ad alta tecnologia nel '91 ci ha fatto fare tante notti in bianco, perché non avevamo nessuno alle spalle; le nostre famiglie non avevano le possibilità economiche per aiutarci. La forza era l'unione tra me e mio marito. Oggi abbiamo un team meraviglioso, la fascia d'età va dai 20 ai 40 anni. La clientela è leader nel mondo per la tipologia di prodotti; siamo diventati fornitori strategici per molti clienti, lavoriamo molto con le scuole e le università. Per noi un asset importante è stato dare all'azienda un carattere famigliare: le figure amministrative sono i nostri figli, fratelli e nipoti. Facciamo tante cose per creare gruppo anche con il resto dei dipendenti. Quando abbiamo festeggiato i 40 anni dell'azienda, siamo andati tutti in crociera; ho portato i miei collaboratori all'estero presso le aziende con le quali collaboriamo, perché potessero sentire che il loro lavoro era utile. Non abbiamo mai avuto molto turnover, anche se questo ultimo anno ha cambiato tutte le dinamiche e l'approccio dei giovani verso il lavoro è molto diverso.

### **Quali sono le competenze e le capacità chiave che hanno fatto la differenza nel suo percorso di carriera?**

Curare le relazioni e il rapporto umano è stato il mio grande talento; mio marito mi diceva di non dare ascolto a tutti, ma ora se ne ravvede, e anche la mia famiglia ha avuto dei benefici da questo mio tratto. In azienda quello che facciamo è creare rapporti umani e vivi con le persone. Ad esempio, quando nel 2019 abbiamo costruito il capannone nuovo e poi abbiamo cominciato a pagare il mutuo, è arrivato il Covid. I nostri clienti ci hanno supportato e ci hanno svuotato i magazzini per consentirci di avere la liquidità necessaria ad affrontare i mesi più difficili. Io ringrazio il mio percorso di malattia, perché, essendo sopravvissuta, ho avuto il privilegio di raccogliere quello che ho seminato in questi anni; le tante attestazioni di affetto, ricevute anche grazie alle numerose relazioni che ho intessuto come presidente di AIDDA, mi hanno aiutato nel percorso di guarigione. Presto ci riuniremo per festeggiare il 50° anno di fondazione di AIDDA Veneto e ci saranno oltre 150 persone da tutta Italia, che verranno anche per festeggiare me; questo mi fa capire che ho lasciato qualcosa, è una grande gratificazione ed è stata anche la mia arma di sopravvivenza in questo difficile periodo.

### **Quali incontri hanno segnato maggiormente la sua carriera?**

Nella prima parte della mia vita non ho avuto grandi mentor se non l'esempio dei miei genitori: 50 anni di attività commerciale nel negozio di alimentari, mai un giorno di vacanza, grande dedizione al lavoro e passione. Io andavo con il papà a fare gli acquisti – mi piaceva tantissimo – e, per fidelizzare i clienti, lui mi mandava con la bicicletta a portare la spesa ai clienti, soprattutto ai più anziani. La persona che mi ha cambiato di più è stata una cugina di mio marito, che era l'allora Presidente di AIDDA e che io stimavo come imprenditrice. A 18 anni ha preso in mano l'azienda del suo compagno, che è diventato poi suo marito, e ha contribuito a farla diventare una grande impresa. Lei mi ha proposto di entrare in AIDDA e, quando ho deciso di accettare, la mia vita è cambiata radicalmente. Mi ha aperto a conoscenze che prima non avevo, ad esperienze di vita diverse, a conoscere realtà produttive che sono state utili anche al mio lavoro. Poi purtroppo si è ammalata e per me è stato un colpo fortissimo. Anche la sua malattia però è stata maestra. Ho sopportato bene il mio infortunio proprio grazie a lei. Nella mia crescita personale, comunque, ogni persona mi ha lasciato qualcosa: clienti, direttori e direttrici di banca, amici; anche i miei dipendenti. La forza del rapporto umano è fondamentale, lo è stato per me anche in ospedale, con il personale che mi ha assistito in questi mesi.

### **Un consiglio per i giovani ragazzi che si affacciano al mondo del lavoro?**

Il problema che vedo nei giovani è che non hanno idea di cosa vogliono fare da grandi. Già alle medie dovremmo far capire a loro e alle loro famiglie quali sono le esigenze delle aziende e del mercato. Ad esempio, oggi tanti stanno abbandonando gli istituti tecnici e professionali per i licei. Capisco che si voglia emergere attraverso il proprio percorso di studi e avere una sicurezza economica, ma oggi un operatore su una macchina utensile percepisce di più di un laureato. Le ragazze e i ragazzi che si stanno laureando dovrebbero poter capire da piccoli quali sono le loro inclinazioni, e dovrebbero poterli assecondare, e non scegliere il loro percorso di studi perché costretti dai genitori.

### **Parliamo di AIDDA: da chi è composta l'associazione e qual è il suo ruolo? Quante sono le associate e quali sono le iniziative che portate avanti nel territorio?**

AIDDA è l'associazione che riunisce in Italia e all'estero le Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda. Nata inizialmente come delegazione Triveneto, comprendendo anche il Friuli-Venezia Giulia, oggi AIDDA Veneto e Trentino-Alto Adige conta 66 socie ed è la quinta delegazione in Italia per numero di partecipazioni. Il 17 e 18 giugno abbiamo festeggiato i 50 anni di attività; oggi è una realtà diversa dal passato, più vicina alle istituzioni che seguono l'imprenditoria femminile, e che cerca di essere attiva a 360 gradi in tutto il comparto economico. Questo è l'ultimo anno del mio secondo mandato; una delle maggiori sfide per il futuro sarà incrementare la visibilità dell'associazione, per attrarre nuove socie e assicurarne la continuità.

### **Perché una giovane neolaureata dovrebbe essere interessata a far parte di un'associazione come la vostra?**

Se le ragazze si laureano e hanno un'attività in proprio io consiglio loro di aderire ad AIDDA o comunque ad un'associazione – esistono anche altre associazioni di altre categorie. L'associazionismo è fare rete, e se non sai fare rete non vai da nessuna parte. C'è un detto che dice: da soli invisibili, insieme invincibili. L'associazione ti consente di conoscere altre realtà, altri pensieri, ti apre un mondo di conoscenze che ti possono servire anche nella vita privata. In AIDDA poi stiamo cercando di raccogliere le adesioni delle giovani, anche per avere una continuità nell'associazione. Le piccole-medie imprese come la mia possono avere un arricchimento importante in questo contesto per la formazione, gli incontri, le visite ad altre realtà aziendali. Anche con il Covid ci siamo aiutate molto tra socie, estendendo le interazioni con le reti delle altre regioni; ci siamo scambiate i prodotti che alcune delle socie hanno deciso di produrre durante la pandemia (maschere, prodotti igienizzanti...). Grazie a una riflessione emersa con una socia del settore termale è nato anche un tavolo sul turismo, al quale hanno aderito tutte le socie del mondo del turismo d'Italia, che ha consentito di mettere a sistema idee, occasioni di supporto e di condivisione. Se tu non appartieni a una organizzazione sei sola.



### Edy Dalla Vecchia

Diplomata all'Istituto Tecnico Commerciale, Edy Dalla Vecchia ha iniziato la sua carriera lavorativa come ragioniera, sentendosi però fin da subito ingabbiata in una mansione che frenava la sua carica interiore e il suo desiderio di emergere. Dopo aver ricoperto il ruolo di responsabile amministrativa presso alcune aziende, nel 1991 è entrata nell'azienda del marito assumendone la responsabilità commerciale.

**Ines Giunta**

Ricercatrice, Dipartimento di Filosofia e Beni culturali  
Università Ca' Foscari Venezia

**conversa con**

**Francesca Santoro**

Programme Specialist per la Commissione Oceanografica  
Intergovernativa (IOC) dell'UNESCO

## Francesca

**In un testo del 2006 Morin denuncia come, a mezzo secolo dal Rapporto del Club di Roma sullo stato del pianeta, le coscienze individuali siano ancora deboli, disperse e locali, con alcune esplosioni febbrili di coscienza globale. Cosa fare per ecologizzare l'umano? Quale il ruolo delle donne?**

Non credo che il tema sia ecologizzare l'umano, credo che il tema sia finalmente comprendere che noi siamo parte integrante del sistema socio-ecologico che è il nostro pianeta. Per troppo tempo le analisi fatte, e quindi anche le risposte trovate, così come le soluzioni proposte alle questioni più urgenti di cui dobbiamo occuparci – prima fra tutte la crisi climatica – sono state falsate dalla mancanza di comprensione di questa stretta interconnessione fra tutti gli elementi del pianeta. La pandemia e l'attuale crisi geopolitica dovuta al conflitto in Ucraina, associate alla siccità e alle ondate di calore, dovrebbero davvero averci fatto comprendere che non possiamo ragionare a compartimenti stagni, che non possiamo usare strumenti e approcci obsoleti, vedi l'idea che economia ed ecologia siano incompatibili quando

invece hanno esattamente la stessa etimologia, *oikos*, che vuol dire 'casa'. Le donne in questo ambito hanno un ruolo fondamentale: basti pensare che il movimento ambientalista deve la sua nascita a una donna, Rachel Carson, che con il suo *Primavera Silenziosa*, pubblicato nel 1962, diede il via a quella che poi è diventata l'Agenzia di Protezione Ambientale degli Stati Uniti. Numerosi studi dimostrano che le donne sono più attive sui temi ambientali.

**Da «L'umanità nell'Eden» dell'Antico Testamento al «Giardiniere Planetario» di Jorn de Précy, il giardino simboleggia il luogo in cui l'umanità prende coscienza della sua relazione profonda con la natura. Quali immagini che possano essere, oggi, i luoghi del riconoscimento? E in che modo può esserlo il mare?**

Il mare è un emblema di questa connessione tra esseri umani e natura. In mare tutto è connesso; molti studi sembrano confermare che la vita sia nata in mare, e inoltre moltissimi sono gli aspetti della nostra stessa esistenza legati al mare. Basti pensare che tra il 50 e l'80%

dell'ossigeno prodotto su questo pianeta viene prodotto in mare da microalghe e piante acquatiche.

**Gli esseri umani sembrano essere particolarmente legati all'archetipo delle acque. L'acqua è *fons et origo*, rappresenta la sorgente da cui il Dio cristiano estrasse l'ordine per la costruzione del mondo, ma è anche la sede delle moderne sciagure. È Nascita e Ri-nascita, ma anche Morte. Ospita i tesori sommersi e le vie mobili verso l'inesplorato, ma anche i mostri degli abissi e le paure dell'inconscio. In più, l'esposizione o anche solo la vista dell'oceano o di una massa d'acqua modifica temporaneamente alcuni parametri fisiologici umani e chiama pace con la pace, tempesta con la tempesta. Quale pensa sia il fattore chiave dietro l'acquaticità e cosa l'ha catturata?**

Non saprei dire cosa mi ha catturata. Mi viene spesso chiesto come sia nata la mia passione per il mare, e io rispondo sempre che per me il mare c'è sempre stato, è sempre stato parte della mia vita. L'acqua è vita, è movimento, è come dicevo prima interconnessione. Dal mio punto di vista



dovrebbe davvero insegnarci che non possiamo erigere confini e barriere, o meglio che farlo porta alla distruzione e non alla protezione. Recenti studi hanno dimostrato che gli animali marini percorrono spazi molto più ampi di quanto non si credesse in passato, ed è proprio questo che fa in modo che possano espandersi e contribuire alla salute stessa dell'intero ecosistema. Ecco, credo che sia questo l'elemento che dovrebbe ispirarci.

**Il concetto di 'oceano' racchiude in sé quelli di tridimensionalità, mutamento, convergenza, divergenza, origine, interdipendenza, disturbo, equilibrio, resilienza, sistema. Come riesce ad articolare il suo splendido progetto *Ocean Literacy* dispiegando in maniera semplice e lineare questa grande *matassa blu*?**

Il nostro programma vuole fare in modo che tutti siano più consapevoli dell'importanza dell'oceano per la nostra vita su questo pianeta, ma non vuole solo aumentare la consapevolezza. Lo scopo principale è fornire a tutti gli strumenti per trasformare la conoscenza scientifica in azioni concrete. Spesso quando parlo con qualcuno che lavora in ambiti o settori molto distanti dal mio, colgo la mancanza di capacità di capire che ognuno ha un ruolo da giocare e può contribuire alla tutela del mare. Il nostro programma vuole esattamente fare questo: far cogliere a ognuno la propria connessione con l'oceano. Lo facciamo attraverso corsi di formazione, attraverso collaborazioni con il modo dei media e

della comunicazione. Cerchiamo sempre di proporre attività che siano in grado di arrivare alle emozioni di tutti, perché sappiamo che solo così saremo in grado di creare quei cambiamenti nel comportamento di cui abbiamo bisogno.

**Per via di una tardiva ma sostanziale risposta ai cambiamenti climatici, sferzata da un'altrettanta sostanziale resistenza, potremmo assimilare l'epoca in cui viviamo a un grande *fronte oceanico*, cioè al fenomeno anomalo, eppure possibile in natura, dell'incontro di due masse di acqua che non si mischiano per via delle loro caratteristiche fisico-chimiche: siamo come a cavallo di due masse d'acqua (o futuri) contrastanti, e il risultato è incerto. Quanto cauto ottimismo ci riserva il domani? Ci sarà un *up-welling*?**

Come accennavo prima, purtroppo viviamo momenti molto complessi, che rischiano di vanificare quei passi in avanti che, seppur ancora troppo deboli, avevamo potuto osservare in seguito alla 26esima sessione della Conferenza della Parti della Convenzione delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici. L'ottimismo però deriva dalla grande partecipazione dei giovani, che non è solo protesta fine a sé stessa.

**E per concludere, la domanda di rito. Papa Francesco lo scorso anno pronuncia, in un Vaticano svuotato dalla pandemia, un'omelia in cui ci ricorda che 'siamo tutti sulla stessa barca', invitandoci, così, come ci ricorda Ceruti, ad**

**un umanesimo non più astratto, ma 'integrale e integrante', che faccia esplicito appello ad una solidarietà e ad una fraternità senza frontiere. Chi c'è sulla barca insieme a lei e verso quale orizzonte navigate?**

Ci sono tantissime persone passionante e con grandi capacità; ho la fortuna di avere dei collaboratori giovani e entusiasti che mi aiutano ogni giorno a realizzare progetti che stanno avendo un impatto davvero importante. Ci sono le organizzazioni non governative, le istituzioni accademiche, i centri di ricerca, i nostri stati membri e sempre di più, devo dire, il settore privato. C'è voglia di fare e di lavorare insieme per un obiettivo comune, che è quello di creare tutti insieme una generazione oceano, una generazione pienamente consapevole dell'importanza dell'oceano per il nostro futuro.





### **Francesca Santoro**

Ha conseguito un dottorato di ricerca in analisi e governance per lo sviluppo sostenibile presso la School for Advanced Studies di Venezia (SSAV) con specializzazione in scienze ambientali marine, governance marina, educazione scientifica e comunicazione.

Oggi lavora per la Commissione Oceanografica Intergovernativa dell'UNESCO, dove è responsabile delle attività di educazione all'oceano ('ocean literacy') e comunicazione delle scienze del mare, nonché del coordinamento di una partnership globale per sensibilizzare tutti i portatori di interesse sull'importanza dell'oceano per il pianeta. Precedentemente, sempre presso la COI, ha coordinato il sistema di allerta precoce per gli tsunami del Mediterraneo e nord-est Atlantico.



# (RI)GENERIAMO

Nel 2020 Leroy Merlin Italia, la Cooperativa Sociale Agricoltura Capodarco, l'Associazione Bricolage del Cuore, l'impresa sociale ConVoi Lavoro e la Cooperativa Liberitutti hanno unito le proprie forze per creare un innovativo modello di business che fosse un punto d'incontro tra il profit e il non-profit. A guidarli un obiettivo comune: generare nuove economie inclusive che valorizzino, in un'ottica imprenditoriale, le persone nella loro diversità e includere nel mercato realtà che sarebbero altrimenti escluse, riconoscendone il valore.

Queste sono le premesse con cui nasce (RI)GENERIAMO, una società benefit il cui stato giuridico è pensato proprio per aziende che vogliono andare oltre l'obiettivo del profitto e massimizzare invece il proprio impatto positivo verso la società e l'ambiente. Non un'impresa sociale o un ente caritativo, quindi, ma una vera e propria evoluzione dei modelli tradizionali di impresa. A due anni dalla sua fondazione, (RI)GENERIAMO ha ottenuto la certificazione B-Corp: un traguardo che consente di migliorare la valutazione dell'impatto generato e una guida per una continua progressione nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Un risultato ambizioso ottenuto grazie al consolidamento di una rete di progetti che mette al centro le persone, concentrandosi non più sui loro limiti, ma sulle abilità che possono emergere creando per loro un contesto adeguato.

Fiore all'occhiello di (RI)GENERIAMO è I FormidAbili, progetto di inclusione lavorativa di persone con sindrome di Down e autistiche, che vede Leroy Merlin come prima azienda della grande distribuzione in Italia a promuovere un'iniziativa di questo tipo.

Obiettivo è inserire persone con disabilità intellettive all'interno dei punti vendita italiani, attraverso un tirocinio di 3-6 mesi che possa portare ad un'effettiva assunzione. In questo percorso, Leroy Merlin e (RI)GENERIAMO hanno adottato un approccio sartoriale per ogni fase e con ogni tirocinante coinvolto, con delicatezza e sensibilità, per produrre un vero beneficio sull'indotto, familiare e associativo, di queste persone, e per consentire ai propri collaboratori di acquisire nuove competenze nella Diversity & Inclusion e un differente e più costruttivo punto di vista.

Per valorizzare le potenzialità del progetto, Leroy Merlin e (RI)GENERIAMO hanno avviato un dialogo con associazioni di respiro nazionale attive nell'ambito della disabilità al fine di creare reti tra i negozi, gli enti sul territorio e le istituzioni. L'iniziativa rappresenta un modello di innovazione inclusiva che vuole ribaltare lo schema culturale tradizionale di molte aziende: non è più il singolo che si deve adattare all'organizzazione, ma è l'impresa che cambia mettendosi al servizio della persona. Punto di forza è il percorso formativo e culturale che vede protagonisti I FormidAbili: da un lato, i tirocinanti e, dall'altro, i tutor, collaboratori del team del punto vendita che si sono candidati spontaneamente per ricoprire il ruolo di 'accompagnatori'. Sono le abilità, le passioni, le inclinazioni e gli interessi di ogni persona a guidare i tutor e i comitati di direzione di ciascun punto vendita coinvolto, supportati a livello formativo da Fondazione Paideia in un percorso di circa 8 mesi, per individuare i ruoli che ciascun tirocinante può svolgere in una situazione lavorativa 'non protetta', cioè al di fuori del proprio ambito familiare o associativo, come un grande negozio.

I tirocinanti sono coinvolti nella vita quotidiana del punto vendita: l'accoglienza e il servizio al cliente presso le casse self check-out, la sistemazione dei reparti, la gestione differenziazione rifiuti in logistica. I dati registrati alla fine del 2021 raccontano che sono circa 43 i punti vendita Leroy Merlin in Italia coinvolti nel progetto. 27 tirocinanti hanno iniziato la loro esperienza in negozio e 10 di questi hanno già firmato il loro primo contratto di assunzione. L'obiettivo ora è avviare 2-4 tirocini in tutti i 50 store italiani di

Leroy Merlin entro la fine del 2022 e proseguire, quando possibile, con la loro conferma.

Il lavoro come opportunità di riscatto è invece alla base del progetto GenerAtelier, rete di sartorie sociali che punta al reinserimento di donne che vivono situazioni di disagio. Una seconda chance nella vita, come quella che viene a data agli scarti di tessuto grazie ai quali sono realizzati accessori tessili. Dalla collaborazione con la Cooperativa Sociale Liberitutti, impegnata in progetti di accoglienza per donne richiedenti asilo e rifugiate, è nato Nidò, un progetto di sartoria sociale che ha dato vita alle shopper *Porta Storie*, caratterizzate da una tasca esterna che racchiude la storia della donna che l'ha realizzata: chi compra queste borse diventa testimone delle storie che (RI)GENERIAMO vuole raccontare. La partnership con 'Made in Carcere', brand fondato nel 2006 da Officina Creativa che offre a donne detenute l'opportunità di imparare una professione come quella della sartoria, ha contribuito alla creazione di una collezione di accessori tessili realizzati con tessuti di scarto certificati e venduti nei negozi Leroy Merlin a Natale. La produzione di questi prodotti ha generato l'impiego di 23 persone, 2.100 ore di lavoro, 62 ore di formazione e 24.000 € di retribuzione, nonché l'acquisizione di competenze tecniche e lo sviluppo di competenze trasversali spendibili nel mondo del lavoro.

Un movimento creativo e produttivo in continuo rilancio, che si dimostra capace di generare un maggior valore per l'impresa coniugando benessere economico, sviluppo sociale, crescita personale e organizzativa: è questa la mission di (RI)GENERIAMO, una storia che cresce ogni giorno grazie alle persone che la scrivono con le loro abilità.

Vincenza Belfiore  
Consulente finanziaria  
e ideatrice di Miss Market

# Chi è il consulente finanziario?

Chi è il consulente finanziario?  
Un consulente finanziario è un imprenditore?  
Un consulente finanziario deve sviluppare autoimprenditorialità?  
Il consulente finanziario è quel professionista che ci aiuta a costruire gli investimenti finanziari, ci conduce nel mantenimento della strategia finanziaria scelta e ci allena a riconoscere i nostri obiettivi.

L'imprenditorialità voglio considerarla come la capacità di tradurre le idee in azione. Per poterlo fare abbiamo bisogno di creatività, innovazione, assunzione di rischi e capacità di pianificare progetti e obiettivi.

Le caratteristiche dell'imprenditorialità sono necessarie per un consulente finanziario?

Secondo me assolutamente sì: il consulente finanziario nasce imprenditore nel suo approccio professionale e deve sviluppare autoimprenditorialità per poter raggiungere risultati importanti. Ma partiamo dal principio.

Per poter esercitare la professione di consulente finanziario è necessario essere in possesso dei seguenti requisiti.

**Requisiti di onorabilità e assenza di situazioni impeditive o di incompatibilità con l'attività:** è necessario essere in possesso dei requisiti previsti dall'art. 1 del decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze dell'11 novembre 1998, n. 472, nonché non versare in una delle situazioni previste dall'art. 2 del predetto Decreto Ministeriale. È inoltre necessario non versare in una situazione che comporti l'incompatibilità con l'esercizio dell'attività di cui all'art. 157 del Regolamento Intermediari.

**Requisiti professionali:** è necessario aver conseguito un titolo di studio non inferiore al diploma di istruzione secondaria superiore rilasciato a seguito di un corso di durata quinquennale (ovvero quadriennale con anno integrativo), nonché aver superato la prova valutativa indetta dall'Organismo. Sono esonerati dal superamento della prova valutativa coloro che risultano in possesso dei requisiti di professionalità accertati dall'Organismo previsti dall'art. 4 del decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze dell'11 novembre 1998, n. 472.

Una volta ottenuti i requisiti necessari, il consulente finanziario potrà sottoscrivere un contratto con una società di consulenza finanziaria. Il contratto può assumere diverse forme, può essere un incarico di lavoro subordinato, di rapporto di agenzia o autonomo. Un consulente finanziario che deciderà di esercitare la professione in qualità di libero professionista, avrà necessariamente scoperto dentro di sé esigenze imprenditoriali e dovrà svilupparle per poter avere successo. Il successo del professionista dipenderà dalla capacità di intercettare il proprio segmento di mercato e dalla capacità di costruire un proprio servizio che punti a rispondere ai bisogni della sua potenziale clientela. Deve essere in grado di comprendere i bisogni e trovare soluzioni, di creare contatti che diventino rapporti di lavoro win-win.

Abbiamo già anticipato che il consulente finanziario nasce imprenditore e deve sviluppare capacità imprenditoriali. Per poter raggiungere sempre più spazi di successo, le sue capacità imprenditoriali devono andare verso due direzioni: verso l'esterno e verso sé stesso.

Deve allenare l'autonomia, la capacità organizzativa, deve imparare a sviluppare relazioni umane e le basi del marketing, e quindi l'arte di promuovere i propri punti di forza; inoltre, deve entrare necessariamente nell'attività ordinaria di un consulente finanziario.

Autoimprenditorialità vuol dire anche comprendere l'evoluzione del mercato e cercare di modificare la propria attività in funzione della direzione che il mondo esterno sta prendendo.

Fino a ieri, il consulente finanziario poteva considerarsi un professionista 'one man show', oggi non è più sufficiente incentrare l'attività sulla crescita di sé stessi. Il mercato richiede figure sempre più preparate su specifici settori della finanza e richiederà in maniera sempre più chiara un team di professionisti che lavorano insieme per sviluppare competenze approfondite.

Il consulente finanziario ha un'estrema necessità di progettare un piano di comunicazione verso l'esterno e verso i propri clienti, deve saper raccontare chi è e che cosa fa.

Riepiloghiamo qui di seguito gli ambiti imprenditoriali che un consulente finanziario deve sviluppare, dopo aver ottenuto l'iscrizione all'Albo di Categoria:

## 1. Capacità manageriali

Il consulente finanziario deve essere manager di sé stesso. Deve conoscere sé stesso, i propri tratti caratteriali e sviluppare leadership e competenze manageriali in un'ottica di gestione e lavoro in gruppo.

## 2. Capacità organizzative

Il consulente finanziario deve essere in grado di organizzare la propria attività con strategia, di suddividere il lavoro con eventuali collaboratori, di costruire un clima stimolante e saper sviluppare un network.

## 3. Capacità strategiche

Il consulente finanziario deve definire il proprio segmento di mercato di riferimento. Deve essere capace di analizzare i bisogni da soddisfare e conoscere mercati e strumenti.

## 4. Capacità di marketing

Il consulente finanziario deve investire nel marketing della sua attività. Deve essere in grado di sviluppare una segmentazione del mercato scelto, una strategia per il suo posizionamento e deve elaborare un piano marketing e comunicazione, verso i propri clienti e verso i non ancora clienti.

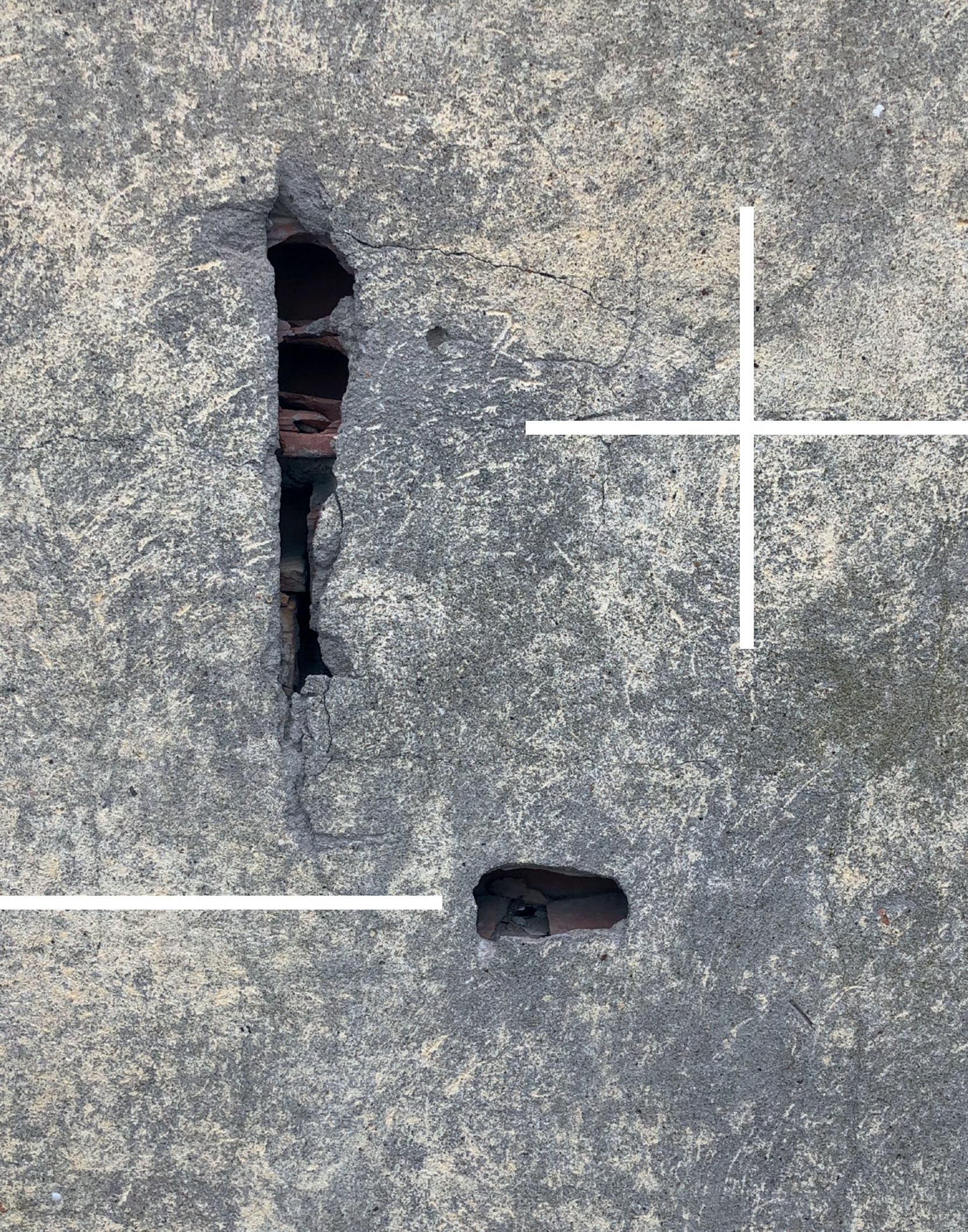
## 5. Capacità di coaching

Il consulente finanziario deve investire per poter offrire un servizio di coaching all'investitore. Socrate, riferendosi ai propri allievi, diceva: «...da me non hanno mai imparato nulla, ma sono loro, che, da sé stessi, scoprono e generano molte belle cose». Così come un atleta ha bisogno del suo allenatore, anche l'investitore avrà sempre più bisogno di una figura di coaching, che lo aiuti a trovare gli obiettivi da costruire lungo il cammino. Assumere il ruolo di financial coach è una decisione che spetta al consulente; può benissimo decidere di rimanere consulente finanziario, fa parte dello sviluppo degli ambiti della propria autoimprenditorialità.

Oggi può ritenersi superato il vecchio detto: «imprenditore si nasce e non si diventa».

Educare all'auto-imprenditorialità è fondamentale, e se vogliamo inserire giovani nel mercato dobbiamo insegnare in maniera parallela competenze tecniche e imprenditoriali.

Imprenditori si diventa, anche nella consulenza finanziaria.





Gloria Aura Bortolini

Giornalista, regista, fotografa e conduttrice televisiva

conversa con

Federica Donati

Responsabile della sezione Sustainable Human Development

Alto Commissariato ai Diritti Umani delle Nazioni Unite

# Come si costruisce una carriera per i Diritti Umani

**Da oltre vent'anni lavori nel sistema delle Nazioni Unite. Era il tuo sogno quando ti sei laureata in Giurisprudenza? Quanto è stato difficile realizzarlo?**

In realtà lavorare nelle Nazioni Unite non era il mio sogno fin dall'inizio, ma è un desiderio che ho maturato durante gli studi universitari. Ho dovuto fare dei sacrifici per realizzarlo perché per specializzarmi nell'ambito dei diritti umani ho deciso di intraprendere un Master molto specifico sul diritto internazionale dei diritti umani all'Università di Essex, in Inghilterra, e per mettere da parte i soldi necessari – anche all'epoca era più costoso che fare l'Università in Italia – ho lavorato e studiato allo stesso tempo, come fanno tanti altri.

Facendo il Master ho capito che questa era davvero la strada che volevo provare ad intraprendere, rimanendo sempre in campo internazionale, e che desideravo lavorare proprio nell'ufficio dell'Alto Commissariato ai diritti umani. Sogno che poi ho coronato nel modo migliore, nel senso che sono riuscita ad entrare attraverso il concorso pubblico delle Nazioni Unite, che è un po' come entrare 'dalla porta principale' perché ti apre un percorso di carriera che può durare vent'anni, come è stato per me, anche se non mi immaginavo che sarei restata così a lungo. I sacrifici ci sono stati sia nello studio sia in termini di sforzi per poter fare l'esperienza del master ma anche altre esperienze formative: ad esempio, mentre studiavo all'Università ero venuta a Ginevra per fare uno stage di 6 mesi all'Organizzazione Internazionale del Lavoro e cominciare così a fare esperienza in campo internazionale, cosa che poi mi ha aiutato anche a decidere quale strada

volevo intraprendere. Durante l'Università non avevo le idee chiarissime, sono passata dall'idea di fare il giudice a quella di occuparmi dei diritti umani, ma poi sono riuscita a focalizzare il mio obiettivo professionale, e questa cosa mi ha aiutato a scegliere delle esperienze che potessero avvicinarmi sempre di più al mio obiettivo.

**Parliamo del concorso: cos'è cambiato oggi rispetto ai tuoi tempi e che consigli daresti per affrontarlo al meglio?**

Oggi il concorso è ancora più competitivo di quanto lo era 20 anni fa. Il concorso pubblico delle Nazioni Unite è sempre stato competitivo, e quello che ho passato io era il primo in assoluto indetto specificamente sui diritti umani. Nel 2017 l'ho vissuto nuovamente come esaminatrice e ho visto che oggi è ancora più difficile, perché ci sono sempre più candidati e quindi il livello di competenze richiesto è sempre più alto. Allamia epoca, per valutare la conoscenza della teoria e la capacità di redigere in inglese c'erano soltanto due tipologie di test: il *multiple choice test* e l'*essay type test*, oltre al colloquio finale, che adesso si fa online. Oggi si è aggiunta tutta una serie di altri test.

Per prepararmi ai test a scelta multipla mi ero letta cose generiche sulle Nazioni Unite, per avere un'infarinatura generale; per la parte del test in cui venivano verificate le capacità di redigere avevo invece ripassato i manuali utilizzati durante il Master. In questa seconda sezione c'erano anche domande molto pratiche – ad esempio, come costruire un progetto sui diritti umani o su altre questioni in un Paese. A me avevano aiutato molto le esperienze di stage e lavoro che avevo

fatto. Per questo tipo di domande potrebbe essere utile fare un po' di pratica, soprattutto per chi non ha avuto modo di sperimentarlo nel concreto.

**Quanto è importante far esperienza sul campo?**

Era importante allora, e lo è ancora di più oggi, perché come dicevo entrare nell'Headquarter delle Nazioni Unite è sempre più difficile. Consiglio sempre ai giovani colleghi che iniziano a muovere i primi passi nel mondo del lavoro di fare esperienza sul campo, sia con le Nazioni Unite sia con Organizzazioni Non Governative. Io, ad esempio, ho cominciato con Save The Children e lì ho imparato tantissimo, anche se ero in Inghilterra e non 'sul campo'. Per questo suggerisco di partire da lì. Poi, più si avanza nel percorso, più l'esperienza sul campo è vista positivamente.

**Qual è il tuo ruolo nelle Nazioni Unite e di cosa ti occupi nello specifico nel tuo lavoro?**

Nelle Nazioni Unite io lavoro all'interno dell'ufficio dell'Alto Commissario ai diritti umani, il principale dipartimento delle Nazioni Unite che si occupa di diritti umani. Nello specifico, in questo dipartimento gestisco una sezione che sostiene alcuni degli esperti indipendenti del Consiglio dei diritti umani. Ciascuno di questi esperti detiene un mandato creato dal Consiglio stesso, mandato che è di respiro globale ma con un focus tematico. La sezione che dirigo sostiene gli esperti che si occupano di esaminare la situazione a livello globale e nazionale dei diritti economici e sociali, come il diritto all'alimentazione, ad una abitazione adeguata, all'acqua e igiene, ad un ambiente sano, per citarne solo alcuni.

Il mio ruolo consiste soprattutto nel gestire la sezione che racchiude fino a 25 colleghi e fornire consulenza agli esperti non solo su questioni di diritti umani, ma anche di procedura e implicazioni politiche. La mia quotidianità consiste nella revisione di un gran numero di documenti, da rapporti tematici a memoranda amministrativi, e nel gestire diversi partner, dai rappresentanti di governi ad attori della società civile, colleghi di altre agenzie e dipartimenti delle Nazioni Unite o di altre organizzazioni internazionali. Prima della pandemia, inoltre, conducevo spesso missioni sul campo o partecipavo a vari eventi con gli esperti.

**Quali sono, secondo te, le competenze più importanti da acquisire e allenare per lavorare in un contesto internazionale e di alto profilo come quello delle Nazioni Unite?**

Prima di tutto suggerirei di prendere una specializzazione con un Master a seconda degli interessi personali; al giorno d'oggi c'è un'ampia scelta di Master con programmi molto attinenti al lavoro delle Nazioni Unite e di altre organizzazioni internazionali. Inoltre è fondamentale imparare bene le lingue: in primis l'inglese, ma ormai non basta più anche se si ha un buon livello, per cui espanderei ad alcune delle altre lingue ufficiali delle Nazioni Unite che sono francese, spagnolo, arabo, russo e cinese. Sono molti coloro i quali conoscono il francese e/o lo spagnolo essendo lingue latine, ma meno coloro che possono usare le altre

lingue ufficiali di cui quindi c'è scarsità, anche tra il personale ONU. Bisogna poi essere pronti ad adattarsi a tutte le situazioni che a volte possono essere dure (dure condizioni di vita secondo il luogo di lavoro, o perché si è esposti a vicende o resoconti provanti), precarie dal punto di vista della sicurezza e affaticanti (a volte si può dover essere disponibili 24 ore su 24, ma solo eccezionalmente, visto che l'organizzazione sta facendo un grande sforzo per promuovere il work/life balance). A mio avviso bisogna essere aperti a lavorare in un ambiente multiculturale e quindi aperti ad incontrare persone che provengono dai paesi più disparati e con una varietà di esperienze che possono solo arricchire il percorso professionale e personale di ciascuno. Servono anche molte altre competenze, come l'essere organizzati e saper pianificare, saper essere multitasking ed essere disponibili ad aiutare altri colleghi appena è possibile. Queste competenze io le ho acquisite perlopiù lavorando – learning by doing – anche se l'organizzazione offre una miriade di corsi per lo staff anche su queste competenze (e probabilmente si troveranno corsi simili fuori dall'organizzazione). Credo che anche le esperienze extra curriculari possano servire per modellare il proprio spirito di adattamento: io per esempio l'ho imparato dallo scoutismo che ho fatto in gioventù.

**In tutti gli incontri che hai fatto, c'è stata una donna in particolare che ti ha colpita?**

Vent'anni fa – eravamo nel 2003 – mi ha colpito molto l'incontro con Aung San Suu Kyi; all'epoca io e una collega avevamo visitato il Myanmar, ed ero rimasta molto segnata da quella visita. Prima di tutto perché avevamo visitato il carcere in cui erano detenuti molti prigionieri politici che si trovavano lì da molto tempo e li avevamo intervistati, e poi eravamo riuscite ad avere un incontro con lei, che all'epoca si trovava ancora agli arresti domiciliari, dove è rimasta molti anni prima di essere liberata. Ero rimasta molto colpita dalla sua determinazione, da come avesse rinunciato a tutto per i suoi ideali e per il suo Paese, nonostante gli sviluppi che hanno poi interessato il Myanmar. Un'altra donna che ha segnato molto la mia carriera è stata Susan, la mia prima responsabile in India, una persona che mi ha insegnato tantissimo e alla quale sono veramente grata. Susan mi ha ispirato anche un certo stile di leadership, di management, che poi ho applicato nel mio lavoro. Infine, ho appreso da mia mamma la determinazione, la volontà di perseguire i propri obiettivi, e anche un certo spirito di curiosità, la voglia di leggere, approfondire le cose.





## Lei & Mondo

Stefano Beggiora

Professore associato di Storia dell'India

Docente di Etnografia dello Sciamanesimo e Letteratura Hindi

Università Foscari Venezia

conversa con

Nandini Sundar

Professoressa di Sociologia presso la Delhi University

Fotografie di

Federico Pedol

# Nandini

**Nandini, la storia della lotta che ti ha reso celebre in India (e in altri Paesi) è lunga, complessa e sicuramente controversa per certi suoi aspetti. Come possiamo sintetizzarla in un'intervista per i nostri lettori, senza omettere il valore etico che ha avuto?**

Possiamo provarci, premetto però che non mi sento affatto famosa per questo! Dunque: è una storia che parla di minoranze indigene, diritti umani e difesa del territorio. In India ci sono dei movimenti di popoli indigeni che si oppongono al governo e alle multinazionali che vorrebbero espropriarli dei loro terreni da coltivare, delle loro foreste ancestrali. Al loro posto c'è l'idea di installare stabilimenti industriali e in particolare di attività estrattiva perché, proprio negli stati centrali dell'India, il suolo sottostante la foresta sembra essere particolarmente ricco di risorse minerarie da sfruttare. È un po' come la storia del film *Avatar* di James Cameron. Questa sorta di coordinamento popolare, che potremmo definire di resistenza anticapitalista, indigenista, ha però preso da anni prevalentemente la forma di un movimento di estrema sinistra (Naxalita), che ha fatto in diversi casi anche ricorso a tecniche di guerriglia. Potrebbe essere paragonato all'EZLN del Chiapas, in Messico, per intenderci, oppure a Sendero Luminoso in Perù o

alle FARC in Colombia. Dunque accade che nel 2005, per contrastare questo movimento, il governo dello stato del Chhattisgarh ha supportato la nascita di milizie di vigilanza. Hanno distribuito armi a parte della popolazione istigandola contro l'altra metà! Hanno arruolato la gente nominando gli SPO (Special Police Officers), organizzandoli in un movimento di repressione noto come 'Salwa Judum' e li hanno spinti contro i villaggi indigeni dell'interno a caccia dei guerriglieri. Salwa Judum può essere tradotto come 'caccia di purificazione'; in un certo senso, volevano purificare il territorio da chiunque si opponesse alla sua riconversione e sfruttamento da parte delle compagnie minerarie. Anche l'esercito indiano è intervenuto nella famigerata operazione *Green Hunt*.

**E quali ne sono stati gli esiti?**

Ne è nato il caos. Un'escalation di violenza in tutta la regione: stupri, omicidi, case date alle fiamme. I dati ufficiali affermano che 644 villaggi sono stati attaccati in aperta violazione dei diritti umani e, tra l'altro, con scarsissimi risultati sul piano dell'effettivo controllo del territorio. Del resto, cosa ci si poteva aspettare distribuendo armi alla popolazione? Sono anche circolate testimonianze e immagini di minori, ragazzi poco più che bambini,





comunque giovanissimi, con il fucile in pugno. Di fronte a questo abominio, mentre il governo centrale sembrava rimanere inerte, non era possibile starsene con le mani in mano. È a questo punto che abbiamo depositato il caso alla Corte Suprema. Ma non sono stata sola in questa battaglia, mi hanno supportato altri due colleghi dell'università e tre membri del Partito Comunista Indiano, che comunque è un partito parlamentare. Nel 2011 abbiamo avuto un verdetto del tribunale che vietava gli SPO, chiedendo anche al governo del Chhattisgarh di adottare misure per perseguire coloro che avevano commesso crimini e fornire soccorso alle vittime. Nonostante questo primo esito positivo, è sembrato che il governo non fosse affatto incline a dare esecuzione alla sentenza. C'è stato bisogno di una ulteriore inchiesta da parte del Central Bureau of Investigation, partita nel 2016, sui fatti che accadevano nei villaggi. Questa ha portato solo nel 2018, data dell'ultima udienza, alla fine della persecuzione, ma il caso non è ancora chiuso.

**Ho trovato molto singolare che, nella prima sentenza della Corte Suprema, i giudici abbiano fatto un chiaro riferimento al celebre *Heart of Darkness* di Conrad, paragonando i fatti che accadevano in Congo in epoca coloniale con ciò che oggi accade nell'India centrale. Lo ritieni giusto? Non c'era qualche altro esempio più calzante nella letteratura indiana?**  
Sì, molti hanno criticato la scelta, ma io trovo calzante questa metafora che denuncia gli esiti estremi di un imperialismo/capitalismo espansionista. Poi c'è la questione della sospensione delle istituzioni, del potere incontrollato e della disumanizzazione degli individui (cioè 'l'orrore', citando il Kurtz di Conrad). Inoltre, era necessario un messaggio universalmente comprensibile circa l'impellenza di dare esecuzione al verdetto. Perché anche se la sentenza è chiusa, la questione non lo è affatto. Ancora ci sono ingiustizie nella zona del Bastar, ancora tensioni, ancora la polizia ha sparato, proprio recentemente, sulla popolazione. Così, le nuove generazioni hanno preso la causa sulle loro spalle e ogni giorno fanno sentire la propria voce.

**Prima hai citato *Avatar*, il film di Cameron. È un'altra bizzarra similitudine?**

Il film è chiaramente un'opera di fantascienza, ma la trama rivela forti affinità con quanto successo in Chhattisgarh, e anche in molte altre zone dell'India (e fuori dall'India). Va considerato anche che è uscito nel 2009, un periodo caldo per queste lotte. Non posso dire che la pellicola sia diventata una sorta di manifesto

indigenista, ma è pur vero che in India oggi molti giovani si riconoscono in quel film, vi vedono la propria storia.

**Hai mai avuto paura di essere sconfitta, o un momento di sconforto in questa vicenda?**

Sì, nel 2008, dopo un primo rapporto della Commissione Nazionale per i Diritti Umani non positivo, ci siamo resi conto che sarebbe stata necessaria un'inchiesta titanica e che forse non saremmo mai arrivati da nessuna parte. A quel punto è stato importante aggrapparsi alla questione etica per trovare la forza di proseguire. Dopo i primi successi, hanno anche cercato di compromettere la nostra reputazione avanzando contro di noi false accuse penali. Ma siamo sempre riusciti a dimostrare l'integrità della nostra condotta.

**Dopo il caso del Chhattisgarh sei stata impegnata anche in altre campagne sui diritti umani. Qual è stata la più importante?**

Sicuramente quella sulla libertà intellettuale nelle accademie. In India si sta concretando sempre più una sorta di censura – esercitata in particolare sulle *humanities*, con particolare riferimento alla storia, alla politica e alle scienze sociali – nei confronti di chi non appoggi la visione del governo. Si calcola che dal 2014 al 2020 circa sessanta convegni universitari sono stati addirittura sospesi, mentre una serie di attività extracurricolari sono state cancellate. A seguito dei movimenti di protesta a Delhi vi sono stati numerosi arresti, alcuni docenti sono stati sospesi dal servizio e alcuni studenti incarcerati. L'apice delle tensioni si è avuto coi disordini presso la Jawaharlal Nehru University nei primi mesi del 2016, in particolare con l'attacco della polizia al campus. Buona parte del personale con incarichi istituzionali è stato rimosso e sostituito con figure più filo-governative; ma la pressione è ben più capillare perché vi è la pretesa di sostituire i libri di testo in adozione o che i docenti modifichino il proprio syllabus. Insomma, purtroppo l'accademia in India sta diventando insicura e io cerco di documentare questo.

**Cambiando argomento, volevo chiederti qualcosa sul Covid. Qui dall'Italia abbiamo visto immagini terrificanti giungere dall'India: queste sono sembrate l'esito di una politica poco prudente da parte del Primo Ministro Modi. Cosa puoi dirci in merito?**

In effetti la cosiddetta prima ondata è sembrata meno aggressiva. Ma forse questo è stato dovuto alla mancanza di informazioni reali, che faticavano a giungere da ogni angolo del paese. È stato imposto il lockdown che ha creato un

enorme dramma sociale: in alcune zone (come quelle indigene) la gente è rimasta tagliata fuori da ogni contatto col resto del mondo o dai mezzi di sussistenza, mentre in città s'è innescata una diaspora spaventosa. Milioni di lavoratori hanno cominciato ad abbandonare le grandi metropoli per tornare ai villaggi d'origine. Le infrastrutture non hanno retto, non c'erano più mezzi. Migliaia di persone, famiglie intere hanno camminato per decine e talvolta e centinaia di chilometri, senza assistenza, allo sbando. Nel frattempo il BJP, il partito al governo, è sembrato più impegnato a fomentare comunalismi e islamofobia. Paradossale pensare che i musulmani sono stati additati come untori, a causa di un raduno tenutosi a Delhi, ma ben prima della pandemia. Ma poi non si sono prese precauzioni per l'ultimo Kumbha Mela, celebrazione indù che vede l'assembramento di milioni di pellegrini e che probabilmente ha innescato uno dei più grandi focolai pandemici nel Paese.

#### **E la seconda ondata?**

È stata la più dura. Devastante. In molte grandi metropoli la pandemia ha colpito con infezioni polmonari gravi ed è apparsa evidente la fragilità del sistema sanitario. La crisi delle bombole d'ossigeno c'è stata veramente, i centri di emergenza non riuscivano a far fronte alle richieste. Purtroppo anche mio padre è stato vittima della pandemia. Il medico mi disse di portarlo al pronto soccorso, ma ho temuto che sarebbe stato abbandonato a sé stesso, da solo, come molti. Abbiamo fatto tutto il possibile, ma non c'è stato nulla da fare. Ora le sue ceneri sono state sparse nel mare.

**Volevo concludere con un cenno alla guerra in Ucraina. Molti in Occidente ritengono ambigua la posizione di Paesi asiatici come la Cina e l'India, che hanno rifiutato di avallare le sanzioni internazionali contro la Russia. L'atteggiamento indiano poi sembra a tratti sostenere le posizioni di Putin. È così o si tratta di un ritorno al non-allineamento?**

Definirei piuttosto la politica internazionale indiana come una strategia di multi-alline-

amento, dove ormai quel che conta è favorire gli interessi strategici e il fabbisogno energetico del Paese. D'altro canto, fin dagli anni dell'Indipendenza, l'India ha intrattenuto ottimi rapporti diplomatici con la Russia/Unione Sovietica. In questo senso gli scambi bilaterali, anche in merito all'acquisto di armamenti, si giustificano alla stregua di una strategia di alleanza difensiva. È pure vero che anche con gli Stati Uniti i rapporti si sono intensificati dai tempi della guerra al terrorismo globale e oggi i due Paesi sono più vicini. Ma in virtù del suo passato, l'India non potrà mai abbracciare completamente la posizione americana. La NATO in fin dei conti è anch'essa un patto militare e, da alleanze di questo tipo fra i Paesi, non credo ne possa mai venire nulla di buono. Certo non giustifico la guerra, né posso sostenere la politica russa. A fronte della situazione internazionale e di ciò a cui stiamo assistendo, anch'io credo che l'India avrebbe dovuto condannare in maniera più decisa l'invasione in Ucraina.

**Ma l'opinione pubblica crede alla politica di temporeggiamento del governo? Cosa pensa la gente comune delle drammatiche testimonianze che giungono oggi da questo conflitto?**

Premetto che quando una sorte analoga a quella ucraina è toccata a nazioni asiatiche, tenute sotto scacco da potenze straniere (si veda quanto è accaduto in Afghanistan, per fare un esempio), non c'è stato questo trasporto internazionale, né sempre si è parlato di sanzioni. Nel mio Paese c'è un certo biasimo di tale impiego di due pesi e due misure da parte dell'Occidente. Ma in merito all'Ucraina un dato alquanto lampante è che questa sia una guerra di aggressione: la gente ne è scioccata ed è chiaramente molto critica nei confronti della Russia e di Putin. Ma quello che forse qui si fatica di più a capire è come la nostra stessa gente sia altrettanto scettica nei confronti del pericoloso espansionismo occidentale, o meglio quello che ormai molti definiscono imperialismo NATO.



### Nandini Sundar

Nandini Sundar, Ph.D. alla Columbia University, è attualmente professoressa di sociologia presso la Delhi University. Il suo nome è noto in India principalmente perché nel 2007 denunciò presso la Corte Suprema l'ondata di violenza e le violazioni dei diritti umani (in particolare a danno delle minoranze indigene) che avevano luogo nello stato del Chhattisgarh. Il contenzioso di interesse pubblico – che finì per prendere il suo nome, Nandini Sundar Case – terminò con una sentenza epocale che mise il governo indiano di fronte alle sue responsabilità. Da allora, Nandini è un'attivista per i diritti umani e sostenitrice della libertà di parola e della libertà intellettuale in accademia. Il suo ultimo lavoro è *The Burning Forest: India's War in Bastar* (Verso 2019), ma la sua produzione include anche numerosi libri e articoli scientifici sui temi della democrazia, dei diritti e delle disuguaglianze.

## Lei & Mondo

**Pia Masiero**

Professoressa associata di Lingue e Letterature Angloamericane  
Delegata del Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati per la Didattica  
Università Ca' Foscari Venezia

**conversa con**

**Ayesha Harruna Attah e Sepideh Siyāvashi**  
Scrittrici

**a cura di Irene Vendrame**

Studentessa Università Ca' Foscari Venezia

**Fotografie di**

**Sharon Ritossa**

# Ayesha e Sepideh

*Le due autrici, ospite a Ca' Foscari per il Festival Incroci di Civiltà, hanno partecipato a un incontro a porte chiuse con la professoressa Pia Masiero, docente di Lingue e Letterature Angloamericane, e con un pubblico di giovani studenti, raccontando le loro storie e i percorsi – piuttosto tortuosi – che le hanno ricondotte alla scrittura.*

**Biochimica e Management sono ambiti molto diversi da ciò che fate ora. Per un periodo siete rimaste ferme al bivio tra la scrittura e l'Università che avevate scelto inizialmente. Potete raccontare qual è stato il momento in cui avete deciso che dovevate seguire la vostra passione?**

**Ayesha:** È stato sicuramente un processo; per me è iniziato addirittura alle scuole superiori. Prima del college riuscivo bene nelle materie scientifiche, ma tenevo un diario per le poesie (poesie molto brutte). Le scrivevo, ma le nascondevo. Quando all'università ho conosciuto una professoressa che mi ha detto che ero brava, la vocina dentro di me è cresciuta sempre di più. Un contributo lo hanno dato anche le conversazioni con i miei genitori: da giovane vuoi far loro piacere, renderli fieri. Quando ho detto a mio padre che avrei voluto iscrivermi alla scuola di giornalismo alla Columbia lui ha chiamato

un suo amico, che lavorava in una banca a New York, perché mi parlasse e mi consigliasse. Mi ha detto «finisci la laurea, puoi sempre diventare un medico che scrive». Quello è stato il 'click' di cui avevo bisogno: quando mi dicono cosa fare, automaticamente faccio un'altra cosa. Ho finito i miei corsi di Biochimica solo perché negli Stati Uniti le regole per la permanenza degli studenti internazionali sono molto rigide e volevo tenermi aperte varie opzioni. Un consiglio che posso dare è quello di lasciare spazio a varie opportunità per costruirsi una rete di sicurezza, soprattutto se i propri genitori non sono danarosi e si vuole costruire la propria indipendenza. Però, in generale, non si deve aver paura di smuovere le acque.

**Sepideh:** Per me non è stato semplice, specialmente dal punto di vista finanziario: la mia famiglia appartiene alla classe media, mio padre era un semplice impiegato e mia madre era casalinga, dovevo pensare alla mia indipendenza e a come guadagnarmi da vivere. Mi ricordo che l'ultimo anno di triennale lavoravo come responsabile di progetto nel ruolo di quality manager in un ufficio: magari a qualcuno piace, ma per me era come una prigionia, spendevo un sacco di ore al giorno per quel lavoro e mi rimanevano solo un paio d'ore la







sera per leggere. Volevo dedicare più tempo alla mia passione, quindi ho fatto una cosa brutta: ho lasciato il lavoro senza dirlo ai miei genitori e mi sono iscritta all'esame d'accesso per entrare a linguistica; solo quando ho avuto gli esiti – ero risultata una dei migliori studenti, vincendo una borsa di studio – l'ho detto anche a loro. Mio padre mi ha chiesto cosa ci fosse di male nel management, che mi avrebbe permesso di guadagnare molti soldi. Ma io ero felice di studiare linguistica e anche del mio lavoro di insegnante, che ho iniziato part-time durante gli studi. Non è stato un processo facile, devi avere coraggio ed essere sicura di quello che senti, ma amare ciò che si fa rende tutto più semplice.

**Quando hai una passione, la chiave è rendere quella passione un lavoro. State facendo della vostra passione un lavoro? Qual è la relazione tra passione e denaro?**

**A:** In passato avevo una strana relazione con il denaro, pensavo che fosse un male averne troppo; ora la penso diversamente, penso ai soldi come a una forma di energia come le altre che ti permette di fare delle cose. Sento che sto vivendo le mie passioni: una è la scrittura e l'altra è fare il gelato. Ho una piccola gelateria nel paese dove vivo, in Senegal, e ho capito che, anche se non mi fa guadagnare molto, questa attività porta molta gioia a me e alla mia comunità. Non è un grande progetto – alcune volte le persone mi dicono che dovrei espandermi, c'è quest'idea che il successo sia qualcosa di grande. Per me il successo è il sorriso dei bambini a cui do il gelato. Ovviamente, dobbiamo poter vivere la vita che vogliamo e questo ha a che fare anche

con il denaro e per me, anche con la scrittura, che è il mio lavoro intellettuale. Impiego molte energie nelle ricerche e nel lavoro di archivio quando devo scrivere un libro e ritengo che il lavoro intellettuale debba essere pagato, così come vieni pagato se sei un manager.

**S:** Sono totalmente d'accordo con Ayesha, l'idea dei soldi cambia da persona a persona. Credo che sia una questione di equilibrio tra il denaro, la passione e l'essere felici; la scelta tra l'uno o l'altro dipende dalle persone. Io, per esempio, preferisco avere più energia e meno successo, perché in alcune culture essere un dottore o un manager è più 'di successo' che essere uno scrittore. Credo però che stia fiorendo una visione più positiva del lavoro culturale, ormai sono le generazioni più anziane che ti compatiscono, perché dicono che non prendi molti soldi. Ma tu puoi sempre rispondere «beh, non lo faccio per i soldi». Per me la scrittura non è propriamente un lavoro, ma un passatempo, però credo comunque che si debba scegliere un lavoro che ci faccia felici tanto quanto un hobby.

**Quali sono state le persone importanti nella vostra vita che vi hanno aiutato e hanno nutrito le vostre passioni?**

**S:** La mia sorella maggiore, che ora è medico, era molto interessata alla letteratura e quando ero piccola prendeva spesso i suoi libri. Quando si è accorta che mi piaceva leggere – ero alle elementari – mi ha trovato un corso di letteratura per bambini. Nel momento in cui ho scelto di studiare linguistica mi ha subito supportato ed ora è lei la persona che legge per prima i miei racconti e con cui ne discuto.

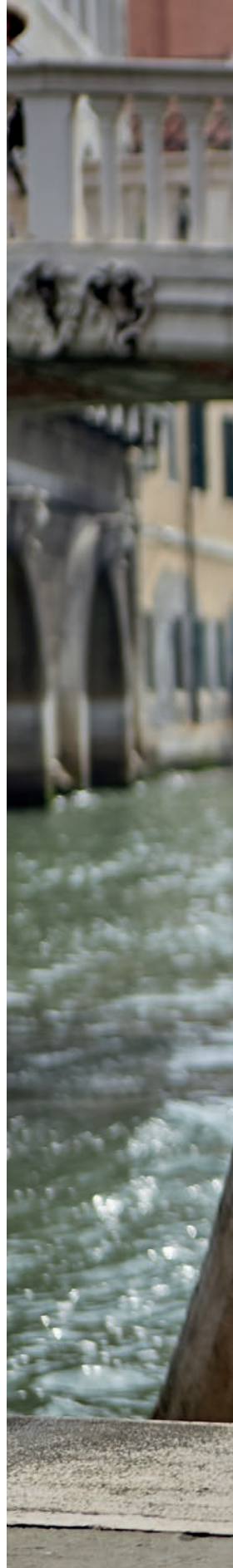


**A:** La mia prima ispirazione sono stati i miei genitori, che pubblicavano una rivista dove scrivevano di letteratura, arte, religione e fumetti e che a me, da bambina, piaceva un sacco. La mia professoressa di scrittura dell'università mi ha aiutato molto, mentre una persona che ha avuto una grande influenza su di me quando ho scritto il mio primo libro è lo scrittore ghanese Ayi Kwei Armah, che vive in Senegal. Aveva finanziato una borsa di studio di 9 mesi per giovani scrittori africani, affinché potessero dedicarsi alla scrittura – è così che ho scritto il mio primo libro, con lui che mi teneva la mano. È un genio, ha arricchito il modo in cui pensavo a me stessa come africana: grazie a lui ho imparato a leggere i geroglifici egizi, a pensare al posto che l'Africa ha nel mondo, abbiamo lavorato insieme a vari progetti culturali. La cosa interessante è che mentre stavo scrivendo il mio terzo romanzo ho dovuto lasciare da parte la sua voce e trovare la mia: all'inizio gli facevo leggere i primi capitoli e mi diceva «dovresti fare questo e quello» ma io sentivo una sorta di resistenza interna, e a quel punto ho capito che dovevo andare oltre. È rimasto comunque il mio mentore, viviamo nello stesso paese e quando ho dei blocchi è da lui che vado per i consigli e per farmi indicare nuove letture.

#### **Come avete trovato il 'vostro' genere letterario?**

**A:** Ho semplicemente provato. Durante il liceo mi ero buttata sulla poesia, poi, prima dei romanzi, scrivevo moltissimi racconti brevi, per i quali però non riuscivo a trovare un finale. Ogni volta che li facevo leggere ad altri tutti mi dicevano che avrebbero dovuto essere dei romanzi, che avrei potuto espanderli molto di più, quindi credo semplicemente di non essere una scrittrice di racconti brevi. Ora sto provando a scrivere per il cinema, ma ho quasi mollato perché il mio co-sceneggiatore scrive molto e di getto, mentre io ho bisogno di aver fatto tutta la ricerca prima di iniziare a scrivere, abbiamo due stili di scrittura diversi.

**S:** Ho scelto il racconto breve perché mi piace, posso sorprendere in poco spazio, posso dire qualcosa di incredibile in sole dieci pagine senza dover espandere troppo i personaggi. Si ha un accesso diretto alle loro vite, alla loro situazione e ai loro dialoghi, mi piace l'idea che il lettore possa continuare a pensare ai personaggi anche per conto suo. E poi sono brava con i racconti brevi, sono il genere che mi piace di più, è quello che secondo me si avvicina maggiormente alla poesia.





**Quando è stato il momento in cui avete letto qualcosa di vostro e vi siete dette 'mi piace molto'? Come si svolge il vostro processo creativo?**

**A:** È stato con il mio terzo libro che ho cominciato a pensare al tipo di letteratura che volevo fare, mentre durante la stesura del quarto e del quinto ho finalmente cominciato a vedere la scrittura come un'impresa, come creazione attiva. Ora quando scrivo cerco di connettermi con l'universo: quando fai questo tutto si schiude davanti a te, a volte non devo nemmeno inventare nulla, quello che faccio è solo prendere appunti, ed è davvero magico quando succede. Altre volte sono arenata, allora parlo con qualcuno, leggo altri autori, e ad un tratto qualcosa si sblocca e ottengo la soluzione.

**S:** A me piace molto rileggere i miei racconti, li leggo spesso, specialmente il secondo libro: quando finisci una storia c'è un momento straordinario in cui vuoi che le persone ti stiano a sentire e leggano ciò che hai scritto, perché terminare un capitolo o un racconto è come risolvere un problema matematico, trovare tutti i lati che combaciano. Per scrivere, ho un taccuino dove annoto frasi che leggo o immagini, che sono la base su cui poi comincio a scrivere, per non dimenticarle.

**Che consigli daresti a chi vorrebbe scrivere ma non ha le possibilità economiche per frequentare una scuola di scrittura? Si possono avere comunque dei risultati?**

**S:** Credo che trovare altre persone che hanno cominciato a scrivere come te, ascoltare le

loro storie e ottenere feedback sui tuoi testi sia più utile ed efficace rispetto a seguire delle lezioni strutturate stile lezioni di scienze. Si può cominciare così, poi scegliere delle opere famose e utilizzare lo stesso schema per comporre il proprio racconto, dopo confrontarsi e ascoltare ciò che hanno scritto gli altri.

**A:** Io ho frequentato l'MFA perché mi piaceva la struttura del programma universitario e perché volevo tenermi aperta la porta dell'insegnamento, che nelle università africane non è possibile intraprendere solo con una laurea triennale. Oltre al titolo di studio, ciò che ho ottenuto è una comunità di amici scrittori con cui posso collaborare, in un contesto scolastico è più facile trovare quella 'tribù' che mantieni anche dopo gli studi, da cui puoi sempre tornare quando hai bisogno di feedback. Un'altra cosa che ho ottenuto dai miei studi è di aver imparato non tanto come scrivere, ma come leggere da scrittore, ovvero come decostruire le opere ed analizzarle. Non erano tanto lezioni di letteratura, quanto di lettura creativa: vedere come gli autori costruiscono le frasi, come scelgono le parole, come imbastiscono una scena, il loro vocabolario, tutti gli elementi costitutivi. Questo mi ha aiutato molto e ora so a quali autori ritornare quando sono bloccata: mi basta aprire una pagina a caso e osservare. Penso che questa sia l'unica professione in cui sia consentito rubare! Quindi, se non hai grandi possibilità economiche o non vinci una borsa di studio bisogna fare dei libri i propri maestri, leggere il più possibile e cercare un gruppo con cui confrontarsi.



## Ayesha Harruna Attah

Nasce in Ghana nel 1983, in una famiglia in cui lettura e scrittura sono parte della quotidianità: la madre lavora in radio, mentre il padre è editorialista per un giornale.

Ayesha però non vuole seguire le orme dei genitori che, essendo giornalisti in un paese sotto regime militare, si attirano le antipatie di molte persone. «Non volevo finire in galera, come era capitato a mio padre, o essere ostracizzata da metà della mia famiglia, come era accaduto a mia madre» racconta; così, si iscrive a Biochimica al Mount Holyoke College, in Massachusetts, con l'intenzione di diventare medico. La passione per la scrittura però non svanisce; per questo decide di frequentare un corso di giornalismo a tempo perso. La professoressa che lo tiene riconosce il suo talento e la incoraggia fino a che, alla fine del percorso di Biochimica, abbandona l'idea di specializzarsi in medicina e si iscrive alla Columbia School of Journalism, per cui ottiene una borsa di studio. Svariati anni e cinque romanzi dopo, Ayesha vive in Senegal, gestisce una piccola gelateria ed è tra le più affermate scrittrici africane. All'edizione 2022 di Incroci di Civiltà ha presentato *Zainab conquista New York*.

## Sepideh Siyāvashi

È una scrittrice iraniana, classe 1986. Da quando è bambina ama leggere: è affascinata dalla lingua, dalle parole, dalle frasi, da come suonano e siano in grado di costruire pensieri e sentimenti. Nonostante ciò, complice la pressione sociale per un successo che si misura in denaro e non in felicità, si iscrive al corso di laurea in Management all'università di Teheran. Quello però è un ambito troppo lontano dalle sue passioni; perciò, cambia rotta e decide di specializzarsi in ciò che le piace davvero: la linguistica. Oggi tiene corsi di persiano per stranieri e scrive racconti brevi; le parole sono il suo pane quotidiano. A Incroci di Civiltà 2022 ha presentato la sua seconda raccolta, *Il palazzo di mezzanotte*.







## Lei & Scienza

### Michela Signoretto

Professoressa ordinaria di Chimica Industriale  
Delegata della Rettrice per la ricerca di area scientifica  
Università Ca' Foscari Venezia

### e Federica Menegazzo

Professoressa associata in Chimica Industriale,  
Università Ca' Foscari Venezia

### conversano con

#### Silvia Bordiga

Professoressa ordinaria di Chimica Fisica  
Università di Torino

### Fotografie di

Elisa Giuliano

## Silvia

**Lei è Professoressa ordinaria al Dipartimento di Chimica dell'Università di Torino e nella sua carriera scientifica ha pubblicato oltre 500 lavori, con più di 40000 citazioni e un h-index di 107 (dati Scopus, aprile 2022). Sono dei numeri impressionanti; ci può raccontare brevemente il percorso che l'ha portata fin qui?**

La curiosità verso la scoperta di come sono fatte le cose e come rispondono all'ambiente che le circonda mi ha spinto ad appassionarmi alle molecole e ai materiali, facendoli diventare il centro del mio interesse. Nel mio percorso da studentessa di Chimica prima e di ricercatrice poi, ho avuto la fortuna di incontrare maestri, compagni e compagne di strada molto speciali con cui ho condiviso l'intero cammino, in aula, in laboratorio ed in alcuni casi nella vita. Dopo tanti anni, posso dire che non è mutato in me il desiderio di cogliere la sfida verso la ricerca di risolvere alcuni casi studio e che non mi sento affatto arrivata. Il nostro lavoro è in larga parte fatto di piccoli passi, fermate, qualche ruzzolone (che ci riporta indietro nel cammino) e incontri. È questo il cocktail che talvolta ci porta ad imbarterci in occasioni uniche che, se colte, possono dare la svolta. Nella veste di professori universitari abbiamo l'incredibile opportunità di doverci confrontare in continuazione con

i nostri studenti e con il resto della comunità scientifica che, fortunatamente, ci interroga in continuazione stimolandoci nelle nostre ricerche. In questi...ops, 35 anni di strada ci sono state una manciata di persone che hanno dato una svolta decisiva alla mia vita professionale e non solo. In ordine cronologico: Adriano Zecchina, mio professore di Chimica Fisica prima e Catalisi poi, che mi ha fatto scattare la passione verso la spettroscopia e la catalisi; Guido Petrini, che mi ha dato la possibilità di occuparmi di zeoliti in catalisi; Carlo Lamberti, con cui ho condiviso 30 anni dentro e fuori l'Università; Gilberto Vlaic, che mi ha fatto conoscere la luce di Sincrotrone e la spettroscopia XAS; Karl Petter Lillerud e Unni Olsbye, con cui ho ampliato i miei orizzonti sulle zeoliti e ho iniziato a studiare i MOFs (Metal Organic Frameworks).

**Rita Levi Montalcini diceva che «La scelta di un/una giovane dipende dalla sua inclinazione, ma anche dalla fortuna di incontrare un grande maestro». Concorda con questa affermazione? Lei ha avuto dei maestri?**

Come dicevo prima, gli incontri sono fondamentali nel segnare il percorso delle nostre vite. Fino al secondo anno di università, quando ho seguito il corso di Chimica Fisica sul legame



chimico e i principi della spettroscopia, ero stata una studentessa attenta, curiosa, diligente, ma nulla di speciale. Seguendo le lezioni di Adriano Zecchina mi si è accesa una scintilla che non si è più spenta, e quando l'ho nuovamente incontrato al quarto anno per il corso di Catalisi ho deciso che avrei voluto fare la tesi con lui. Quel primo periodo in laboratorio è stato elettrizzante e ricco di risultati; così, al conseguimento della Laurea in Chimica, volevo mettermi alla prova, cercando un'opportunità di attività di ricerca in un laboratorio diverso. L'esperimento non è andato a buon fine e, dopo neanche sei mesi di attività in un centro di ricerca privato, rendendomi conto che quello non era un posto adatto a me, ho avuto il coraggio di parlarne con Adriano, ammettendo di rimpiangere le attività fatte durante la tesi. Fortunatamente Zecchina ha avuto la possibilità di offrirmi una borsa di studio e poi di propormi per un dottorato di ricerca: così è iniziato il mio percorso di crescita nell'Università.

#### **Cosa significa, per lei, fare ricerca?**

Fare ricerca è in larga misura un lavoro fatto di piccoli passi, che richiede la capacità di confronto, osservazione e autocritica. In quasi tutti i casi i progressi sono molto più lenti di quanto

si vorrebbe e i risultati solo raramente seguono le nostre aspettative. A condizionare pesantemente le nostre modalità di fare ricerca, negli ultimi 25 anni sono intervenuti due fattori: la disponibilità di fondi è ormai quasi interamente vincolata a specifici progetti, fattore che limita moltissimo le attività esplorative e le scoperte per 'serendipity'; l'attenzione spasmodica agli indici bibliometrici, che crea circoli viziosi in cui non sempre è premiata l'eccellenza della ricerca, condizionando molto tutta la comunità, a partire dai più giovani ricercatori che fin da subito hanno un'eccessiva attenzione verso i loro margini di successo nelle pubblicazioni. In questo modo, è sempre più difficile affrontare nuove tematiche, visto che per quelle sarà certamente più difficile arrivare a pubblicare con alto impatto in tempi brevi.

#### **Che cos'è una sfida per lei?**

È la capacità di mettersi in gioco uscendo dalla nostra 'comfort zone'. Affrontiamo in continuazione sfide, sia in ambito lavorativo che in ambito personale. Il punto di forza per me è affrontare le situazioni insieme ad altri, ben consapevole che tutti devono poter diventare un pochino protagonisti e che nessuno è in realtà indispensabile a portare avanti la nostra storia.







**Nella sua esperienza, quali sono i principali stereotipi di genere che riguardano il mondo della scienza?**

Ci sono ancora molti stereotipi di genere a livello globale e, nel mondo accademico in generale, non direi che il campo scientifico sia più affetto di altri. In qualsiasi occasione, sia che si debba fare una proposta per un invito a una conferenza come oratore, come membro di una commissione o di un comitato le rappresentanze femminili sono sempre in evidente minoranza, anche se c'è un lieve cambio di tendenza. In prima persona cerco di contribuire al cambiamento e, quando ricevo uno di questi inviti, mi viene sempre da chiedermi: «me lo stanno domandando perché sono interessati proprio a me o perché così, nel caso in cui accettassi, contribuirei a bilanciare la diversità di genere?».

Ovviamente non c'è una risposta, e mi devo accontentare di essere stata invitata e quindi, se possibile, accettare e fare la mia parte. Bisogna essere consapevoli che si tratta di cambiamenti molto lenti, e che comunque ciò che va promosso non è la presenza di rappresentanze femminili, ma l'inclusione di tutti i generi. Purtroppo le immagini che riceviamo dal mondo della comunicazione (manifesti e cortometraggi pubblicitari) sono estremamente stereotipate.

**I dati parlano chiaro: le giovani e i giovani italiani, se possono, partono per l'estero, per Paesi in cui vedono riconosciute le loro competenze. Quali sono secondo lei le principali cause di questa 'fuga dei cervelli' e quali politiche potrebbero essere messe in atto per arginare questo fenomeno?**



Non vedo in modo negativo il fatto che dei giovani lascino il Paese d'origine per fare il loro percorso all'estero, almeno fino a quando questa sia una libera scelta e non dettata dall'impossibilità di seguire i propri sogni nel Paese d'origine. Il dato preoccupante è che una forte componente di giovani che hanno ricevuto un'alta formazione lascia l'Italia per non tornarci più e non c'è un bilanciamento con altrettanti giovani altamente formati che dall'estero chiedono di venire in Italia.

**Quali sono le azioni concrete che ciascuno di noi potrebbe attuare per far appassionare le ragazze alle discipline STEM?**

La formazione a scuola è certamente il punto di partenza, ma non basta. Una serie televisiva può essere di enorme impatto per avvicinare i potenziali studenti e studentesse a queste discipline. In ambito scientifico ci

sono molti esempi sul fronte della medicina e della Chimica Forense con i protagonisti della serie CSI, mentre mancano degli esempi consolidati sulle discipline STEM. La comunicazione al grande pubblico di argomenti scientifici, vicini ai miei ambiti lavorativi, mi interessa molto. Per questo, sto cercando di sviluppare una proposta che possa informare ed emozionare.

Dallo scorso autunno (la primissima esperienza è stata per il festival della Scienza di Genova ad Ottobre 2021) mi sono cimentata in un'avventura del tutto nuova, sviluppando un testo che ora è diventato uno spettacolo presentato al Cine Teatro Baretto di Torino il 27 Maggio: *Il mondo che verrà. Molecole, umani e altre storie*. In scena con me sono state Maria Giulia Faga, Elena Ruzza e Fè Avouglan sotto la regia di Gabriella Bordin. Spero di continuare questa avventura sfidante.





### Silvia Bordiga

Professoressa ordinaria di Chimica Fisica al Dipartimento di Chimica dell'Università di Torino, è membro dell'INSTM (National Interuniversity Consortium of Materials Science and Technology); dal 2015 al 2020 ha fatto parte del Consiglio Direttivo del GIC (Gruppo interdivisionale di catalisi della Società Chimica Italiana). Dal 2012 al 2020 è stata 'Professor II' presso il Dipartimento di Chimica dell'Università di Oslo. Dal 2020 è 'Associate Editor' della più prestigiosa rivista dell'American Chemical Society dedicata alla catalisi, *ACS Catalysis*, e dal 2021 è parte dell'Editorial Advisory Board di *Journal of Catalysis* edito da Elsevier.

Negli anni ha ottenuto numerosi premi e riconoscimenti. I più recenti sono stati il Francois Gault Lectureship Award, assegnato dalla European Federation of Catalysis Societies, la Wilhelm Manchot Research Professorship, datole dal Dipartimento di Chimica dell'Università di Monaco di Baviera e la Chemistry Europe Fellowship, assegnata dalla Federazione Europea dei Chimici (2019). Nel 2021 ha vinto il prestigioso Premio Antonio Feltrinelli per Fisica, Chimica e Applicazioni, assegnato dall'Accademia Nazionale dei Lincei.

L'impatto delle sue ricerche sulla comunità internazionale è testimoniato da circa 460 pubblicazioni scientifiche e oltre 40.228 citazioni, con un h-index di 107, e dai numerosi progetti a cui partecipa o che coordina. Il più importante progetto attualmente in corso è un ERC-Synergy dal titolo «Unravelling the Secrets of Cu-Based Catalysts for C-H Activation (CUBE)» che svolge insieme ai gruppi di ricerca coordinati da Unni Olsbye, Serena DeBeer e Vincent Eijsink. Gli studi della professoressa Bordiga riguardano la comprensione della natura chimico-fisica di materiali nanostrutturati di interesse per la catalisi e l'assorbimento selettivo e coniugano la ricerca scientifica avanzata a tematiche di grande impatto per la società e per l'industria, come la sostenibilità dei processi industriali grazie a un uso efficiente dell'energia e delle risorse rinnovabili. Da sempre si interessa di divulgazione scientifica, con contributi dedicati ad un pubblico di non esperti e di giovanissimi; in questo ambito, ha recentemente partecipato al Festival della Scienza di Genova e il 27 maggio 2022 ha presentato lo studio teatrale *Il mondo che verrà, Molecole, umani ed altre storie* al Teatro Baretto di Torino.





## Coltivare la scienza sin da piccoli per ridurre il gender gap nelle STEM: il caso Pleiadi

La carenza di profili tecnici qualificati, freno alla crescita industriale dell'Italia, fa emergere un gap di competenze tra la richiesta del mercato di figure professionali tecnico-scientifiche e l'occupazione. I dati del report annuale dell'I-STAT rivelano infatti che nel 2020, nel solo settore dell'elettrotecnica, il 54% dei profili cercati dalle aziende è rimasto scoperto.

Un fenomeno in cui il gender gap produce effetti ancora più significativi: gli studenti iscritti a corsi di laurea scientifica sono infatti quasi il 36% (oltre un laureato su tre), mentre le studentesse sono solamente il 17% (una laureata su sei). In futuro, con la transizione ecologica in atto, i ruoli richiesti e più remunerativi saranno legati alle competenze tecnico-scientifiche. Ora più che mai è quindi necessario incentivare i ragazzi e le ragazze allo studio di queste discipline. Un'attenzione particolare va posta nel far avvicinare le ragazze fin da piccole alle materie STEM, per ridurre il divario di genere e garantire loro opportunità economiche e di carriera pari a quelle degli uomini che spesso, per cultura, vengono più facilmente indirizzati verso lo studio di materie scientifiche rispetto alle donne.

Da qui nasce la volontà di Pleiadi, società di divulgazione scientifica, di portare laboratori STEM e attività scientifiche nelle piazze, trasformando le città d'Italia in

villaggi di innovazione aperti a bambini e bambine.

In particolare, la fascia d'età 8-12 anni corrisponde al periodo migliore per sperimentare e affinare le proprie passioni. Questo è il momento che precede la maturazione della scelta del percorso di studi da intraprendere. L'obiettivo non è quindi convincere ad approfondire e studiare le materie STEM, ma quantomeno farle conoscere dal punto di vista pratico e sperimentale, andando oltre la teoria, per mostrarne le potenzialità. Tra le iniziative significative organizzate da Pleiadi, segnaliamo *Making Future Vicenza*, realizzato con Confindustria Vicenza, tra le prime a credere in questo approccio pratico-sperimentale.

Dopo il successo dello scorso anno, l'edizione 2022 vuole creare un percorso per far diventare la provincia di Vicenza la prima provincia STEM d'Italia.

Il focus scientifico dell'evento riflette le specificità industriali del territorio vicentino, in modo da garantire concretezza rispetto ai ruoli occupazionali e alle materie di interesse per le aziende della zona su diversi ambiti scientifici, dalla robotica alla chimica, dalla microbiologia alla meccanica.

Questo tipo di approccio didattico ha ripagato in termini di successo e partecipazione: nella scorsa edizione, le richieste di prenotazione hanno superato più del doppio i

posti disponibili (4000 richieste rispetto ai 1500 posti disponibili).

Un dato rilevante è che circa il 52% dei partecipanti erano ragazze, a dimostrazione del loro interesse verso le materie scientifiche e di come lo studio di queste materie da parte delle studentesse sia una questione di opportunità e accessibilità culturale.

L'approccio di Pleiadi al gender gap non si limita a proporre attività scientifiche rivolte al solo pubblico femminile, ma mira a garantire le stesse opportunità di partecipazione a bambini e bambine, offrendo a tutti la possibilità di approcciarsi alle materie STEM senza pregiudizi di genere. Questa mission si è concretizzata anche grazie alla possibilità di progettare e gestire per il Children's Museum Verona e il MU-CH | Museo della Chimica a Settimo Torinese progetti didattici nei quali Pleiadi applica a 360° un approccio pratico-scientifico che garantisce l'uguaglianza di genere fin da piccoli.

L'importanza delle materie tecnico-scientifiche nelle aziende di oggi deve essere vista come una grande opportunità di carriera per gli adulti del domani. Rendere i ragazzi e le ragazze coscienti delle loro potenzialità è il primo passo per permettergli in futuro di prendere scelte consapevoli sul mondo del lavoro che li aspetta.



**Irene Vendrame**

Studentessa Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

**Francesca Silecchia**

Fundraiser di Oxfam

fotografie di

Francesca Occhi

## Francesca

**Dopo la laurea triennale in Lingue Culture e Società dell'Asia e dell'Africa Mediterranea con focus sulla lingua cinese, hai deciso di intraprendere la magistrale in International Relations. Nel momento in cui hai scelto avevi già chiaro di voler lavorare all'interno di una ONG? Quali sono state le esperienze che hanno determinato la tua scelta?**

In realtà ero abbastanza confusa, non avevo le idee chiare dopo la mia triennale se non il fatto che non volevo intraprendere professioni nell'ambito dell'interpretariato e della traduzione, quindi non avrebbe avuto senso continuare con una magistrale con focus sulla lingua cinese. Ho seguito la mia passione: mi sono sempre interessata di politica e sono stata molto attiva in questo senso, fin dal liceo. Per questo motivo ho scelto il percorso magistrale in International Relations. Oltre al fatto che mi interessava frequentare un corso di laurea in inglese, la mia idea era dedicarmi alla cooperazione internazionale mantenendo il focus su un'area geografica ben precisa, ovvero Asia e Cina, lavorando in ambiente accademico, facendo un dottorato o ricerca in qualche *think tank*. Il punto di svolta è stato fare volontariato con il gruppo di Emergency di Venezia: ero appena tornata dallo stage a Hong Kong, con la prospettiva di rimanere a Venezia per un

periodo più lungo, ma non volevo appiattirmi nella solita routine, volevo fare altro, volevo entrare in contatto con il territorio che mi aveva accolta. È stato con questo stato d'animo che sono entrata in contatto con Emergency: sono diventata una dei loro volontari e ho potuto conoscere più da vicino la realtà di una organizzazione non governativa, capendo quali e quante professionalità ci stavano dietro. È stato così che ho cominciato a pensare che potesse diventare anche il mio lavoro.

**Nel corso della tua carriera le esperienze all'estero sono state numerose. Ce n'è una particolarmente significativa?**

Sicuramente l'esperienza che ha avuto un ruolo importante, anche in relazione a ciò che faccio oggi, è quella in Africa. Una volta tornata da Hong Kong, mi sono iscritta al bando di Ca' Foscari per il Mondo e sono partita per la Guinea Bissau con Co.P.E., che lì aveva creato un progetto di *empowerment* femminile e sviluppo rurale. Lo scopo era di fare in modo che le donne potessero generare reddito in maniera autonoma, attraverso la coltivazione di prodotti che venivano successivamente lavorati e venduti nei mercati locali. Io affiancavo la responsabile del progetto, avendo compiti relativi al monitoraggio e alla reportistica; ho anche

contribuito all'organizzazione di un'iniziativa di *awareness* riguardo al consumo sostenibile e responsabile del cibo. Questa esperienza è stata molto importante, sia a livello umano, sia come valore aggiunto alla mia professionalità.

**La tua storia ci dimostra che si può costruire un percorso di carriera contribuendo allo stesso tempo al miglioramento delle condizioni di vita delle persone più povere. Come e perché hai scelto di lavorare in Oxfam?**

Ho approfondito la conoscenza di Oxfam durante la stesura della mia tesi magistrale: mi sono occupata di diritto internazionale e diritti umani, con una prospettiva di genere rispetto al diritto umano alla terra in Africa Subsahariana, che era una questione che si ricollegava alla mia esperienza in Guinea Bissau e su cui Oxfam aveva prodotto molti report. Mi sono avvicinata a questa realtà e ne ho conosciuto la *mission*, ovvero combattere contro le disuguaglianze e vincere l'ingiustizia della povertà, partendo dal presupposto che esse non siano casuali, né inevitabili, ma frutto di un sistema sbagliato che si può disinnescare. Ciò che mi piace di Oxfam è l'approccio integrato: l'impegno riguarda tanto l'intervento nelle situazioni di emergenza umanitaria, quanto la creazione di piani di sviluppo e le azioni di *advocacy* e di lobby a livello locale e internazionale. Ho iniziato a lavorare in Oxfam grazie a un bando della Regione Lazio, *Torno Subito*, dedicato agli under 35, che finanzia progetti lavorativi o formativi che vengono svolti fuori regione. Vincendo il bando, subito dopo la laurea magistrale, ho potuto svolgere un tirocinio di sei mesi presso la sede nazionale di Oxfam a Firenze, all'interno del dipartimento di Public Engagement, in particolare nell'ufficio di Supporter Marketing. Una volta terminato il tirocinio, fortuna ha voluto che si aprisse una *vacancy* interna: era il marzo del 2020, in pieno lockdown, e mi hanno assunta.

**Al momento all'interno di Oxfam ti occupi di fundraising. Quali sono le tue attività principali?**

Faccio parte del dipartimento di Advocacy e Public Engagement, in particolare lavoro nell'ufficio Individui. Ci occupiamo di

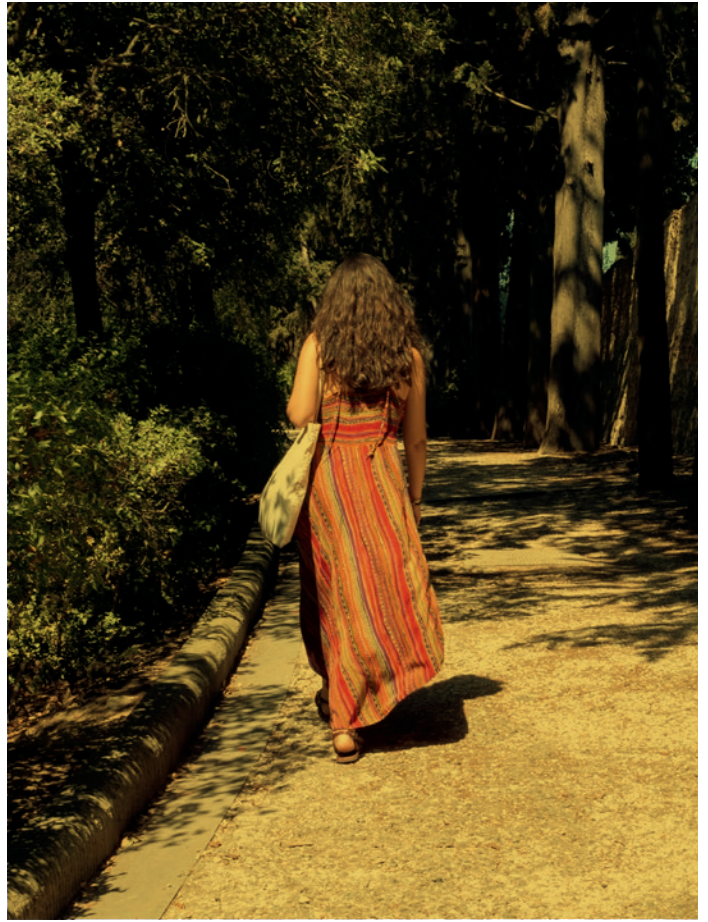
organizzare e implementare iniziative di raccolta fondi e di cura della relazione con i donatori; nella mia area in particolare ci occupiamo dell'organizzazione di eventi. L'impegno più importante in termini di tempo e di fondi raccolti è la campagna natalizia *Incarta il presente, regala il futuro*: nel periodo di Natale organizziamo i banchetti sparsi per i negozi offrendoci di incartare i regali in cambio di un'offerta libera e del tempo che il cliente ci dona per ascoltare le nostre iniziative. Si tratta di un modo, oltre che per raccogliere denaro, per sensibilizzare le persone rispetto alle problematiche che affrontiamo e alle nostre attività. Organizziamo questa campagna dalla A alla Z, dalle partnership commerciali, al reclutamento e all'organizzazione dei volontari, dal contatto con i fornitori alla comunicazione.

**Quanto e come ha inciso la tua formazione universitaria nel lavoro che stai svolgendo al momento?**

La figura del *fundraiser* professionista esige una grande professionalità, che richiede tra le altre cose abilità nell'ideare strategie e gestire gli investimenti: questo, oltre che sul campo, l'ho imparato grazie ad alcuni corsi universitari, come Management per il no-profit. Oltre a questo, il mio corso di studi mi ha fornito le basi teoriche per capire come funziona la cooperazione internazionale e le gerarchie di potere tra i Paesi del mondo; soprattutto, però, Ca' Foscari mi ha dato una certa *forma mentis*, mi ha aiutato ad aprire lo sguardo e acquisire spirito critico: sono questi gli elementi più importanti che ho ottenuto con la mia formazione universitaria.

**Qual è l'aspetto che più ti piace del tuo lavoro e che ti dà più soddisfazione?**

L'idea di fare un lavoro che ha un impatto sulla vita delle persone non ha prezzo. Un altro aspetto che mi piace del mio lavoro è il rapporto con gli altri: con i colleghi, con i volontari e con tutti quelli con cui veniamo in contatto e che decidono di donarci qualcosa di loro. In più, trovo molto stimolante l'ambiente di lavoro delle ONG e il fatto che ogni giornata sia diversa.



**Cosa si trova nell'ambiente di lavoro di una ONG rispetto a una organizzazione for-profit?**

Premetto che non ho avuto grandi esperienze lavorative in ambito profit, si è trattato di lavori che ho svolto durante gli studi per avere una mia indipendenza, e in cui, tutto sommato, mi sono trovata bene. Al netto di questo, credo che ciò che si trova in una organizzazione no-profit sia la base di valori condivisi con i tuoi colleghi e in generale con le persone con cui ti trovi a lavorare. Poi, ciò che è diametralmente opposto tra profit e no-profit è l'idea di fondo che anima questi progetti: nel primo caso l'impresa crea un bisogno e cerca di aumentarlo sempre di più per avere un profitto maggiore, nel caso di una no-profit l'obiettivo è quello di non esistere più, di svegliarti un giorno e chiudere i battenti perché non c'è più bisogno di te.

**Quali sono le caratteristiche personali che ti hanno aiutato nel tuo percorso e cosa, invece, hai vissuto come debolezze? Come le hai risolte?**

Tra le mie caratteristiche positive nominerei lo spirito d'iniziativa, il fatto di lavorare bene in squadra e la capacità di relazionarmi con tutti i tipi di persone e trovarmi sempre a mio agio – in questo mi ha aiutato molto il fatto di aver fatto esperienze con culture molto diverse dalla nostra. La mia debolezza è quella di essere sempre impaziente ed esigente con gli altri e con me stessa, ma ho imparato a risolverla attraverso il dialogo.

**Se tornassi indietro, c'è qualcosa che cambieresti? Quale consiglio daresti a chi vuole lavorare in una ONG?**

Rifarei tutto, anche i cosiddetti 'incidenti di percorso'. Ciò che consiglio è di imparare le lingue straniere (almeno una tra francese, spagnolo e portoghese, l'inglese è d'obbligo) e di fare più esperienze all'estero possibili, come il Servizio Civile Internazionale o i vari progetti di Erasmus o di stage fuori dall'Italia. Una volta fuori dall'università è più difficile trovare opportunità retribuite, quindi bisogna sfruttare tutte le possibilità che offre l'ateneo.





### Francesca Silecchia

Romana di nascita, cafoscarina e veneziana di formazione, Francesca Silecchia è in realtà a pieno titolo una cittadina del mondo. Appassionata d'oriente, decide giovanissima di trascorrere il suo quarto anno di liceo ad Hong Kong con Intercultura, e lì scocca la scintilla. Durante gli anni dell'università fa e disfa continuamente i bagagli: prima con l'Erasmus in Francia, poi con l'Overseas in Cina, in seguito si reca di nuovo ad Hong Kong per uno stage alla Camera di Commercio italiana. L'esperienza che l'avvicina al mondo no-profit, però, è quella maturata nel corso di 4 mesi in Guinea Bissau grazie al bando di Ca' Foscari per il Mondo, un'iniziativa che permette di svolgere un periodo di volontariato in un paese in via di sviluppo con un ente del terzo settore. Con Co.P.E. (Cooperazione Paesi Emergenti), ONG di Catania, riesce a calarsi in un mondo nuovo, che le piace. Oggi lavora alla sede centrale di Oxfam a Firenze come *fundraiser*, curando l'organizzazione di eventi come la campagna *Incarta il presente, regala il futuro*, attiva in 17 regioni italiane e presente in 260 negozi e altre iniziative di *awareness* riguardanti il territorio.

Irene Vendrame

Studentessa Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Eleonora Ghedin

HR Manager Hilton Molino Stucky

Continuano gli approfondimenti della rubrica «Da Grande Vorrei Essere Lei» dedicata alla scoperta e alla promozione di ruoli professionali innovativi, 'fuori dall'ordinario' o di difficile accesso in ambiti interessanti per le studentesse e gli studenti di Ca' Foscari. In questo numero parliamo della figura dell'HR Manager.

### Introduzione

In un mondo in cui i rapporti interpersonali si fanno sempre più labili, smaterializzati, digitali, sta emergendo con forza sempre maggiore – anche in Italia – un mestiere che invece è garante delle relazioni tra le persone: l'HR Manager. Tutte le imprese più importanti hanno una figura che si occupa, con varie accezioni, delle Risorse Umane: un ruolo molto sfaccettato, in continua evoluzione, sempre più caratterizzato dalla necessità di scovare la ricchezza nelle persone e di valorizzarle al meglio nel loro percorso professionale. Se da un lato alcune delle mansioni tecnico-amministrative vengono sempre più automatizzate grazie alla tecnologia, la sfera interpersonale di questa professione non potrà essere sostituita da una macchina e proprio per questo motivo sarà in futuro sempre più importante.

### Compiti di un HR Manager

Le mansioni di un HR Manager cambiano molto a seconda del settore lavorativo in cui è inserito e in base a che ruolo l'azienda in cui opera vuole conferirgli. Per esempio, in alcuni casi può avere una funzione più tecnico-amministrativa, legata alla gestione finanziaria e strategica dell'impresa, altre volte invece mantiene un focus sul rapporto con e tra le persone; dunque, lavora di

più a contatto diretto con esse. In generale però, l'HR Manager è un mediatore: il suo compito è quello di trovare l'intersezione perfetta tra le esigenze dell'azienda e quelle del personale, è l'anello di congiunzione che garantisce l'equilibrio proficuo nei rapporti tra datore di lavoro e dipendenti.

### Hard e soft skills necessarie

Le soft skills necessarie per svolgere questa professione sono l'intelligenza emotiva, l'empatia, l'abilità di rapportarsi con gli altri e la capacità di mantenere una visione d'insieme; quest'ultima in particolare è molto importante, perché un HR Manager si trova a dover comprendere ed armonizzare le posizioni di vari stakeholders. Le hard skills che servono all'inizio del percorso variano a seconda della realtà e dall'ambito HR in cui ci si inserisce: in molti casi, in presenza delle soft skills giuste, non sono richieste hard skills particolari. Però, con l'avanzare della carriera e con il raggiungimento del ruolo apicale di HR Manager, ci si trova a gestire l'insieme degli ambiti delle Risorse Umane, dunque è necessario acquisire durante il percorso competenze di economia, gestione aziendale e di diritto del lavoro.

### Titoli di studio richiesti

Per iniziare una carriera all'interno delle Risorse Umane non c'è un percorso di studi specifico, perché dipende dall'ambito dell'HR in cui ci si vuole lavorare e dall'azienda. Studi umanistici, economici, giuridici o di psicologia possono essere dei buoni punti di partenza: nel momento in cui si capisce che l'ambito HR è quello che fa per noi, ci si può poi specializzare attraverso un master specifico e mettersi alla prova con uno stage in azienda. È importante

mantenere l'attitudine al cambiamento; la formazione di chi lavora in HR, infatti, non finisce mai e continua in varie forme durante tutto il percorso lavorativo.

### Che cosa vuol dire essere HR Manager oggi? Come è cambiata la professione nel tempo e quali sono le sfide che ci si trova ad affrontare ora?

Essere HR Manager è cambiato molto nel post pandemia, perché il turismo è stato uno dei settori più colpiti dalle chiusure e questo ha fatto sì che molte persone mettessero in discussione la loro professione e decidessero di dedicarsi ad altro. Oltre alla difficoltà di trovare personale qualificato, c'è anche la necessità di noi manager di trasformarci sempre più nella figura di mentore, di *coach*, per la propria squadra e per i propri collaboratori. *Mentor* per i più giovani, *coach* per quei colleghi più incerti che hanno bisogno di qualcuno che faccia vedere loro come rimanere sul percorso senza smarrirsi nella via. *Coaching* e *mentoring* all'interno di un'ottica di *retention* (ovvero quello di mantenere le persone all'interno dell'impresa, ndr): l'obiettivo è quello di far sentire alle persone che sono un valore, che il settore in cui lavorano può dare molte soddisfazioni e che non necessariamente devono sacrificare il loro work-life balance.



### Biografia

Eleonora entra nel mondo del turismo da giovanissima: prima ancora di conseguire la maturità lavora come barista al Lido di Venezia. È convinta che la sua strada sia gestire un locale tutto suo, per questo motivo, dopo il diploma, si iscrive alla Laurea Triennale in Economia e Gestione dei Servizi Turistici. Ma, nel frattempo, «mi sono resa conto che quella professione in realtà, forse non faceva per me, quello che da adolescente poteva sembrarmi il lavoro dei sogni, in realtà andava bene solo per una parentesi della mia vita», racconta. In contemporanea, grazie ad alcuni corsi all'università, entra per la prima volta a contatto con il tema della gestione delle risorse umane, che l'affascina tanto da iscriversi al master in People Management, sempre a Ca' Foscari. Grazie ad uno stage entra a far parte di Hilton, prima con compiti generali all'interno dell'ufficio HR, poi specializzandosi nella formazione. Dal 2016 è HR Manager di Hilton Molino Stucky. Lavora inoltre come docente e testimonial aziendale nel master in People Management. Dal 2019 fa parte del progetto di Mentoring dell'Università Ca' Foscari.



**Raccontaci della tua giornata tipo: come si svolge e con chi ti devi interfacciare, generalmente?** Come Hilton abbiamo una politica chiamata *open door policy*: tutti i manager sono totalmente a disposizione dei dipendenti, se qualcuno ha bisogno può tranquillamente venire a parlare con me anche senza avere un appuntamento formale. Per questo, è molto difficile stabilire quale sia la mia giornata tipo: ho dei programmi, ma il mio obiettivo principale è quello di avere un buon termometro del clima aziendale ascoltando costantemente i miei colleghi. In generale, mi occupo di molte attività, anche a seconda del periodo: contratti, gestione delle buste paga, formazione, *recruiting*, mantenimento dei contatti con le scuole di formazione o altri partner. Inoltre, come HR Manager sono inserita nel Comitato Esecutivo, quindi nell'organizzazione della strategia a medio e lungo termine della struttura, in termini di personale, di crescita e di iniziative per le persone. Mi trovo a collaborare con gli altri manager e ad essere il garante dell'equilibrio tra interessi dell'azienda ed interessi dei dipendenti, in modo tale che questi due poli siano coesi, tenendo conto sia dell'aspetto umano, sia di quello del budget.

**Quali sono le specificità di questa professione all'interno dell'ambito del turismo?**

In generale il costo del personale è nelle imprese una voce di spesa importante, lo è ancora di più per quei settori in cui il capitale umano costituisce gran parte del valore aggiunto, come può essere nel caso di un hotel. Noi, a Hilton, abbiamo un ufficio dedicato: le persone sono la nostra ricchezza. La nostra *mission* è quella di offrire un

servizio d'eccellenza ed esperienze memorabili ai nostri ospiti, ma anche ai nostri dipendenti, perché pensiamo che fornendo loro un ambiente di lavoro sereno, li mettiamo in condizione di offrire la stessa cosa ai nostri ospiti. Questo è cruciale in un ambiente in cui il personale fa la differenza.

**Come cambierà questa professione in futuro, anche in vista di una sempre maggiore tecnologizzazione del mondo del lavoro?**

L'ambito HR è sfaccettato in molte mansioni: è vero che molte di queste, come il *recruiting* o l'organizzazione delle buste paga, stanno venendo sempre più automatizzate ed esternalizzate dalle aziende. Se però diamo a HR l'accezione di creare valore nelle persone, quello lo si può fare solo se si mette un tocco umano: per questo ci vuole qualcuno che abbia intelligenza emotiva, perché non si può insegnare ad un computer come far sentire speciali i colleghi, come farli sentire persone, e non numeri, all'interno di un'impresa. L'HR Manager mette il cuore in quello che fa. Probabilmente molti dei processi HR di oggi, quelli più *time-consuming*, che non aggiungono valore, verranno automatizzati, ma solo per potersi dedicare ancora di più alle persone; le persone non scompariranno mai dall'HR.

**Hilton Italia ha vinto il Great Place to Work award nel 2017 e nel 2019. Quali sono le caratteristiche di un buon ambiente di lavoro? Come possiamo riconoscerlo, noi ragazze alle prime armi, e decidere se vale la pena di investirci a livello lavorativo?**

Tutti noi abbiamo bisogno di sentirci speciali, vale nella sfera

privata ma anche in quella lavorativa; ognuno di noi ha un suo modo di sentirsi speciale. Per fare questo noi di Hilton creiamo iniziative rivolte a tutto il personale, come può essere ad esempio una mensa con del cibo sano, una sala relax, un'aula per la formazione o un giardino per chi vive nelle nostre residenze per i dipendenti. Pensiamo anche a proposte per la singola persona, come festeggiare il compleanno, fare dei percorsi di carriera ad hoc per ciascuno, dare la possibilità di sedersi e parlare con il proprio manager dei propri obiettivi.

Celebrare i traguardi personali fa sentire il dipendente importante per l'azienda, che dimostra di capire che tu non sei solo un numero ma hai una tua vita, i tuoi valori, la tua esperienza: questo fa davvero la differenza e determina un buon ambiente di lavoro.

Secondo me, questo si riconosce da subito: già dal primo colloquio si respira la cultura di un ambiente, da come i dipendenti si sorridono tra loro, da come viene gestita la fase di contatto tra le persone. Molto spesso è l'istinto che te lo dice. Inoltre, c'è da notare che quando un candidato va a conoscere l'azienda è l'azienda che valuta il candidato ma anche viceversa: quindi come l'azienda guarda il curriculum del candidato, allo stesso modo, anche il candidato dovrebbe guardare il curriculum dell'azienda, e fare domande su ciò che a lui o lei sta a cuore.

**Che consiglio daresti ad una ragazza che vorrebbe intraprendere la carriera di HR Manager?**

Per quanto riguarda in maniera specifica il percorso di HR bisogna capire bene che non è solo *recruiting*, non è solo buste paga, non è solo contenzioso sindacale: è e sarà

molte cose, perché è un mondo in continua evoluzione, quindi avere una visione a 360° aiuta chi vuole fare questo mestiere con consapevolezza.

Poi ho un consiglio generale, che do a tutti, indipendentemente dal settore in cui si voglia crescere: è importante l'impegno (perché nessuno regala niente), la curiosità, la voglia di vedere, di fare e di conquistarsi un posto nel settore in cui si vuole lavorare. Molto spesso siamo noi ad autolimitarci, a metterci dei paletti perché siamo convinti di non potercela fare, invece dobbiamo essere noi per primi a scommettere su noi stessi. Il lavoro che farai occuperà almeno otto ore della tua giornata, per quarant'anni della tua vita, quindi devi trovare qualcosa che ti faccia svegliare al mattino con passione. Che cosa ti definisce un buon HR manager, ma anche un buon barman o un buon cameriere? Fare quello che ti piace.



Federica Ferrarin

Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo  
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Stefania Pinna

Giornalista professionista, Sky TG24

**Chi è Stefania Pinna e che professione svolge oggi?**

Sono una giornalista professionista e lavoro per Sky TG24. Da quasi quattro anni conduco una trasmissione di approfondimento che si chiama *Timeline* e che va in onda ogni giorno dalle 15 alle 16.30. È un approfondimento dedicato alle notizie di giornata con una particolare attenzione ai temi sociali, politica, esteri, cronaca, economia: tutto quello che è notizia di giornata compone la nostra *timeline*, viene raccontato dai nostri giornalisti e commentato da ospiti in studio e in collegamento.

**Come è cambiata oggi la comunicazione televisiva? Rimane un potentissimo strumento di informazione, facilmente comprensibile a tutti, ma come si è evoluta e su cosa punta?**

L'informazione tutta, e dunque anche quella televisiva, è diventata negli anni più veloce. Canali come il nostro riescono a conciliare rapidità, chiarezza, costanti aggiornamenti e verifica delle fonti, cosa che rimane sempre il nostro faro prima di dare una notizia. Quello che noi facciamo ogni giorno – soprattutto dalla pandemia in poi ma era un trend già avviato – è rendere semplici e facilmente comprensibili anche le informazioni più complesse, aiutandoci con numeri e grafiche che fissino dati e concetti. Fondamentale poi, per i tempi in cui viviamo, integrare tv e informazione digitale.

**Che caratteristiche deve avere un giornalista televisivo, che come nel tuo caso, fa anche conduzione?**

Parlo da conduttrice di un programma e non di telegiornale. In entrambi i casi, la base deve essere dare le notizie, ma per altri aspetti si distinguono molto. Innanzitutto, credo che debba avere il massimo rispetto del telespettatore, con uno stile sobrio e, più in generale, nel modo in cui si affaccia nelle case delle persone.

Ma il rispetto è fondamentale, soprattutto, nel modo in cui racconta e porge le notizie, specialmente quelle più delicate. Deve saper interrompere – con gentilezza ma fermezza – un ospite quando si rende conto che è inopportuno nel linguaggio o nei contenuti ed evitare che gli ospiti si sovrappongano tra loro, deve avere una voce calma ma decisa, il tono e il volume giusto e una buona dizione (che non significa perfezione, anzi, ogni tanto a me scappa una doppia e una vocale troppo aperta o troppo chiusa, da buona sarda). È importante che sia 'dentro i contenuti', che trasmetta autenticità e, infine, qualcosa che – ahimè – non si impara nei libri di giornalismo né nelle redazioni: una buona dose di empatia.

**Qual è l'importanza del registro da tenere, il linguaggio televisivo di che tipo deve essere, deve rispecchiare la crescente attenzione anche all'inclusione?**

Credo che il linguaggio sia parte e stimolo del cambiamento. Motivo per cui non possiamo/dobbiamo più permetterci di prestare poca attenzione alle parole che usiamo. Ci sono arrivata col tempo, ragionando e confrontandomi su questo con colleghe e colleghi della redazione. Inizialmente facevo poco caso all'uso, per esempio, di 'ministro' o 'ministra', 'sindaco' o 'sindaca' quando si parlava di una donna. Ora mi viene automatico e mi suona strano quando altri non lo fanno. Anche dalla scelta delle parole passa il cambiamento e la costruzione di una società più inclusiva che sappia cogliere il valore delle unicità.

**Suggerimenti a chi vuole intraprendere questo percorso?**

Dotarsi di molta pazienza e tenersi aperte più strade. Il percorso è lungo e tortuoso e non sempre si riescono a raggiungere gli obiettivi prefissati. Ma essere tenaci aiuta a centrarli. Chi si affaccia oggi al mondo dell'informazione

deve avere un'enorme destrezza con gli strumenti digitali e imparare a conciliare rapidità e fact checking per non incorrere nelle – ahimè troppo diffuse – fake news. La curiosità per tutto quello che accade nel mondo rimane poi l'aspetto principale che un giornalista deve avere, insieme alla voglia di studiare costantemente.

**Il tuo indirizzo preferito del momento, per restare aggiornata Sky TG24 al canale 50 del digitale terrestre e 100 della nostra piattaforma o skytg24.it.**

Come fonte internazionale, senza dubbio il New York Times.

**Lo strumento di lavoro che ti semplifica la vita, che usi o che consigli**

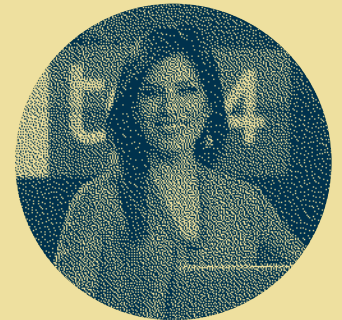
Lo smartphone. Sempre, anche in diretta. Per dare in tempo reale un'occhiata alle tendenze su Twitter e comunicare rapidamente con la mia redazione e, quando necessario, con gli ospiti.

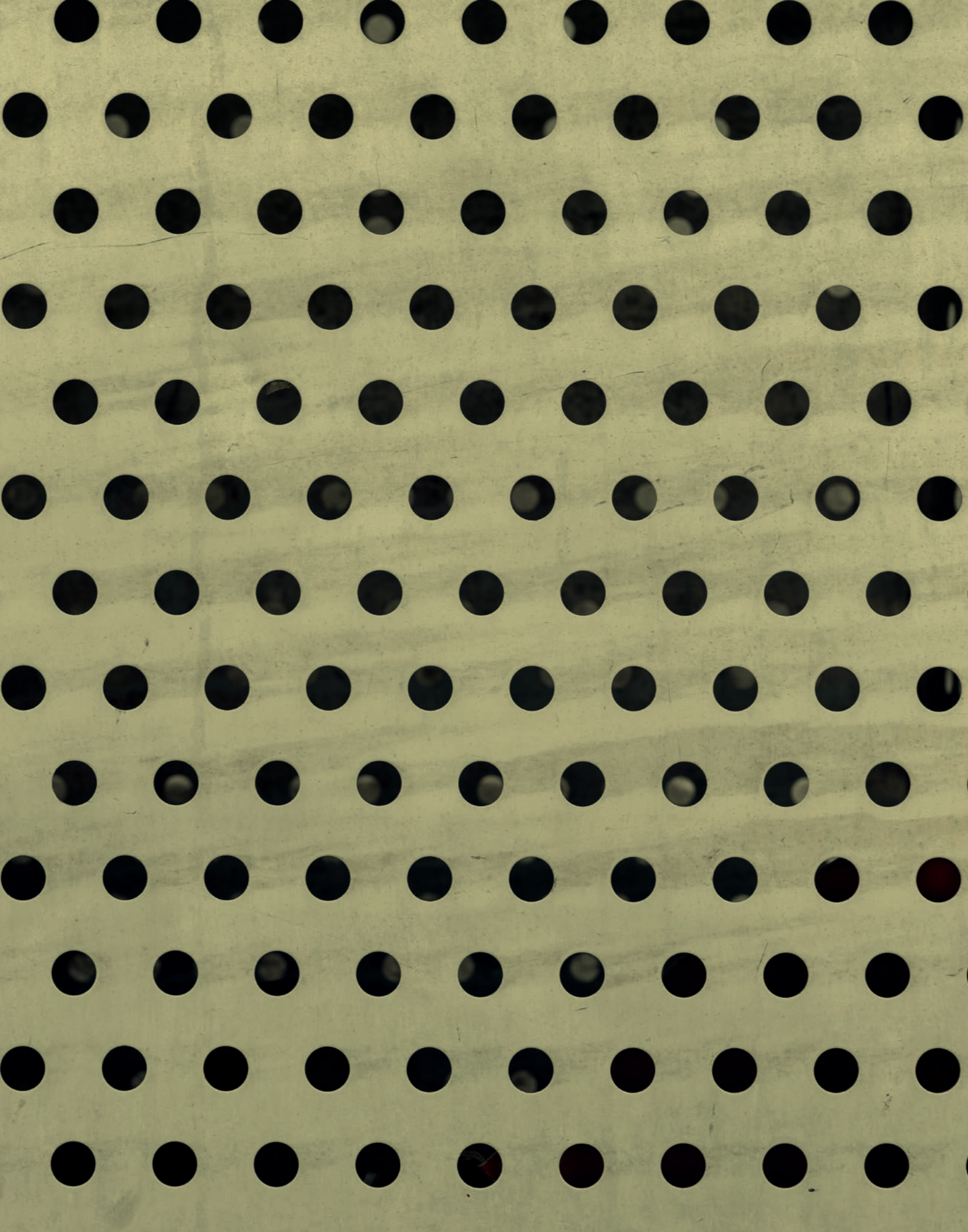
**La frase, l'immagine, il concetto o l'hashtag che più ti ha ispirata nel tuo lavoro**

Studiare, studiare, studiare e ancora studiare.

**Un film, una serie tv, un libro da non perdere per chi lavora nell'ambito della comunicazione.**

Il classico, imperdibile e intramontabile *Quarto potere*, *Good Girls Revolt*, *Intervista col potere* di Oriana Fallaci.





## Lettera in byte

di Miriam Bertoli

Digital & content  
marketing strategist  
Consulente e formatrice

**Ci sono così tante opportunità nel tracciare relazioni in digitale, c'è così tanta umanità nelle connessioni che spesso chiamiamo virtuali.**

L'auspicio, scrivendo queste lettere, è di condividere suggestioni e incoraggiare esplorazioni consapevoli verso le dimensioni del digitale che amplificano professionalità e percorsi di carriera, sempre mantenendo al centro la dimensione umana.

Per questa rubrica ho scelto di giocare con un formato molto tradizionale e fatto di atomi, la lettera: di carta in origine, evoluta in digitale con una postura anglosassone, provo a riportarla qui su Lei, spazio di carta e digitale.

*Commenti, domande, temi per le prossime lettere? Scrivimi a [miriam@miriambertoli.com](mailto:miriam@miriambertoli.com)*

Cara Vanessa,  
prima di tutto spero che i tuoi esami stiano andando alla grande, te lo meriti.

Ti scrivo questa lettera da una Venezia di nuovo piena di turisti, nelle calli si sentono frammenti di lingue da tutto il mondo o quasi e questa atmosfera di vacanza è davvero contagiosa.

Voglio anticiparti uno dei temi che sicuramente troveranno posto sul nostro tavolo – che immagino già colorato dalla tua agenda e da una spremuta di arancia fresca – durante la nostra prossima sessione di mentoring.

Riparto dalla domanda con cui hai aperto il nostro primo incontro, mesi fa: «Mi piace fare tante cose, studio business del turismo e lavoro nell'assistenza clienti di un ente sanitario, vorrei seguire un percorso di formazione per diventare copywriter, faccio volontariato per un'associazione culturale, ho tante passioni in campi diversi... cosa farò da grande in mezzo a tutta questa confusione?».

Ti rispondo invitandoti a fare una ricerca su Google: 'Emilie Wapnick'. Tra i risultati troverai sicuramente il TED Talk del 2015 *Why Some of Us Don't Have One True Calling*, che l'ha resa famosa e il suo libro, tradotto in italiano con il titolo *Diventa chi sei*.

Emilie Wapnick è una scrittrice e imprenditrice canadese che si definisce multipotenziale.

Nel TED Talk racconta la sua personale esperienza da multipotenziale, le ansie e le frustrazioni in una società che fin dall'infanzia alla domanda «Che cosa vuoi fare da grande?» si aspetta una risposta decisa, univoca e, certo, piena di ambizione.

E invece ci sono persone che si appassionano a più ambiti, amano partire da zero e imparare qualcosa di completamente nuovo, sono curiose e si sentono strette quando vengono limitate dentro a un'etichetta univoca. Ho un amico, Martino, che fa il digital marketing manager e da poco ha pubblicato il suo nuovo disco in cui canta e suona la chitarra.

Fioriscono storie di persone che lasciano il lavoro sicuro per aprire un business digitale che si fonda proprio sulle loro passioni: Elisa ha messo insieme la sua passione per la cucina, ciò che stava imparando con suo figlio sulla cucina per bambini, le conoscenze di marketing e comunicazione digitale del suo lavoro 'normale' e ha avviato una iniziativa imprenditoriale che

si occupa proprio di cucina per bambini e propone corsi, libri di ricette, eventi a tema e molto altro. In questa lettera comincio a raccontarti, allora, quali sono a mio modo di vedere le principali intersezioni tra digitale e multipotenziale, come chi ha interessi e passioni in diverse discipline trova nel digitale un prezioso alleato. E poi continuiamo quando ci vediamo di persona a Venezia!

Credo che questo sia il momento migliore per essere multipotenziali. Viviamo anni davvero complessi, di cambiamenti repentini, interi settori sono trasformati dalla tecnologia, si aprono nuove opportunità per chi sa costruire, con creatività, in mezzo a tutto questo magma. Accanto all'iperspecializzazione, a molte persone che decidono di studiare e fare pratica per anni su un singolo tema e diventare ipersperite, si aprono nuovi spazi per chi invece sa esplorare e far fiorire ciò che sta nelle intersezioni.

E, a mio avviso, c'è un fattore abilitante in tutto questo: il digitale, che sta aprendo nuove possibilità per chi ha i piedi in più scarpe e non vuole saperne di rientrare nello schema 'fai una cosa sola, falla benissimo', per chi non ha una sola vera vocazione nella vita, e unisce invece più talenti e interessi, tutti ugualmente preziosi.

Un esempio? Lanciare una piccola attività imprenditoriale di servizi in digitale richiede un investimento iniziale molto più contenuto rispetto ad avviare un'attività nel mondo fisico: non avrai bisogno di affittare un ufficio o spendere in materiali da stampare, fare viaggi costosi per incontrare i tuoi primi clienti o acquistare un'auto nuova. Non ti sto dicendo che avviare un business online è gratuito o che sarà sempre economico, ma di certo permette di cominciare a esplorare concretamente quali spazi professionali ci sono all'intersezione tra le tue diverse passioni e interessi. E grazie alla tecnologia digitale potrai farlo da qualunque luogo e conciliarlo anche con la professione che in questo momento è quella principale.

La flessibilità del digitale fa il paio con la flessibilità che è innata nelle persone multipotenziali.

Se vogliamo parlare poi di come trovare risorse per avvicinare nuove discipline, approfondire passioni e investire sullo sviluppo delle proprie competenze hard e soft, con pochi click online si

trovano corsi, articoli, video, libri, community per formarsi e soddisfare la curiosità di imparare cose nuove.

Semplice? Non sempre. Il primo tema è bilanciare la curiosità verso cose nuove e il tempo e le energie necessarie per migliorare e far crescere i progetti in corso. Tenere insieme più piani, nel corso della stessa giornata o della stessa settimana.

E anche qui il digitale viene in aiuto, questa volta con tanti strumenti per la gestione di progetti, del tempo, per la misurazione dei progressi e soprattutto per l'accesso a community di persone – nel mondo! – che stanno facendo proprio il tuo stesso percorso.

Ma prima ancora, spesso, la vera difficoltà arriva dal far capire – soprattutto quando hai in mente di cercare lavoro e non creare qualcosa di tuo come libera professionista o imprenditrice – che questa non è confusione o leggera inconcludenza, cara Vanessa, è terreno fertile per l'eccellenza. Se tra le persone che incontrerai nelle aziende della tua zona non trovi l'apertura mentale per capire che avere più interessi significa anche avere accesso a più soluzioni, prova con degli esempi di come in passato hai costruito soluzioni brillanti proprio attingendo ai tuoi diversi ambiti di interesse. E se anche così non trovi spazio, il digitale ancora una volta ti viene in aiuto: *remote working* significa anche trovare lavoro in altre parti del mondo dove l'innovazione procede a ritmi accelerati e premia chi sa portare approcci nuovi, in tante discipline dal turismo alla valorizzazione dei beni culturali, alla sanità.

Spero che questa lettera ti faccia venire voglia di esplorare nuove intersezioni e soprattutto di coltivare ciò che ti piace e ti gratifica, provando a trasformarlo in una o più professioni.

Ci vediamo tra poche settimane, attendo sempre con piacere il nostro incontro e sono curiosa di sapere che cosa ne pensi.

Per questa lettera è tutto,  
ti saluto da Venezia,  
Miriam

a cura di  
**Annalisa Menin**  
Scrittrice e imprenditrice esperta  
di Branding e Comunicazione  
vive a New York dal 2006

## ***Sending the elevator down, ovvero: la mentalità tutta americana di chi ce l'ha fatta e restituisce quanto avuto alla comunità***

*Venezia e New York non sono mai state più vicine: agli antipodi, eppure così simili, amate e odiate, intense e leggere.*

Sembra che ad usare per prima l'espressione *sending the elevator down* sia stata Édith Piaf, 'passe-rotto' della musica francese conosciuta in tutto il mondo grazie alla sua *La vie en rose*. Trattasi di una metafora visiva che ben rappresenta il concetto di meritocrazia che pervade, anche se non sempre prevale, nella società americana.

Ovvero: ce l'hai fatta? Bene, ora 'manda l'ascensore giù' e fai salire qualcun altro [di meritevole], restituendo così alla comunità quell'opportunità che a suo tempo ti è stata data.

Ad essere salita sull'ascensore in questi giorni, con destinazione il 26mo piano di un palazzo che si affaccia su Bryant Park a New York, è una giovane donna molto promettente, appena laureata presso l'Università Ca' Foscari: Agnese Favaretto. Agnese avrà la possibilità di vivere un'esperienza di un anno nel Dipartimento Finanza di una delle aziende di moda più prestigiose al mondo: Valentino. Prima di lei, altri quattro studenti hanno avuto la stessa opportunità, che ha aperto loro strade inaspettate, percorsi gratificanti, carriere che si preannunciano lunghe e soddisfacenti.

Se vi state chiedendo come tutto

ciò abbia avuto inizio: da un altro ascensore, quello che qualcuno fece scendere per me. Siamo nel 2006 e al posto di Agnese c'ero io. All'epoca non lo potevo certamente immaginare, ma il mio arrivo a New York avrebbe segnato i successivi, fondamentali anni della mia vita, personale e professionale. Profondamente grata di essere stata io stessa la protagonista di questo meccanismo virtuoso, ho deciso di fare mia questa espressione non appena mi è stato possibile.

Nella pratica, ciò si traduce nel dare a nuovi studenti la possibilità di vivere un'esperienza altamente arricchente come quella di uno stage formativo a New York. Il tutto grazie alla *charity initiative* Remembering Marco, creata nel 2013 in memoria di mio marito Marco, scomparso a causa di un cancro all'età di 33 anni.

Come me, anche Marco era arrivato a New York grazie a uno stage. E come me, anche a lui era stata data una grande possibilità. L'ultimo impiego di Marco è stato proprio presso Valentino USA Inc., ed è per me un grande privilegio poter dare continuità al suo sogno attraverso questi ragazzi.

Chiaramente, non basta che ci sia la volontà e l'impegno di creare queste opportunità, serve anche che chi le coglie sia 'affamato', abbia voglia di mettersi in gioco, di mostrare quanto vale, ed è proprio

per questo che il processo di selezione per Remembering Marco è molto selettivo. Vogliamo i migliori studenti, quelli di cui l'Italia può andare fiera. Studenti che non hanno paura di premere il pulsante ripetutamente, fino a che non arriva il loro ascensore.

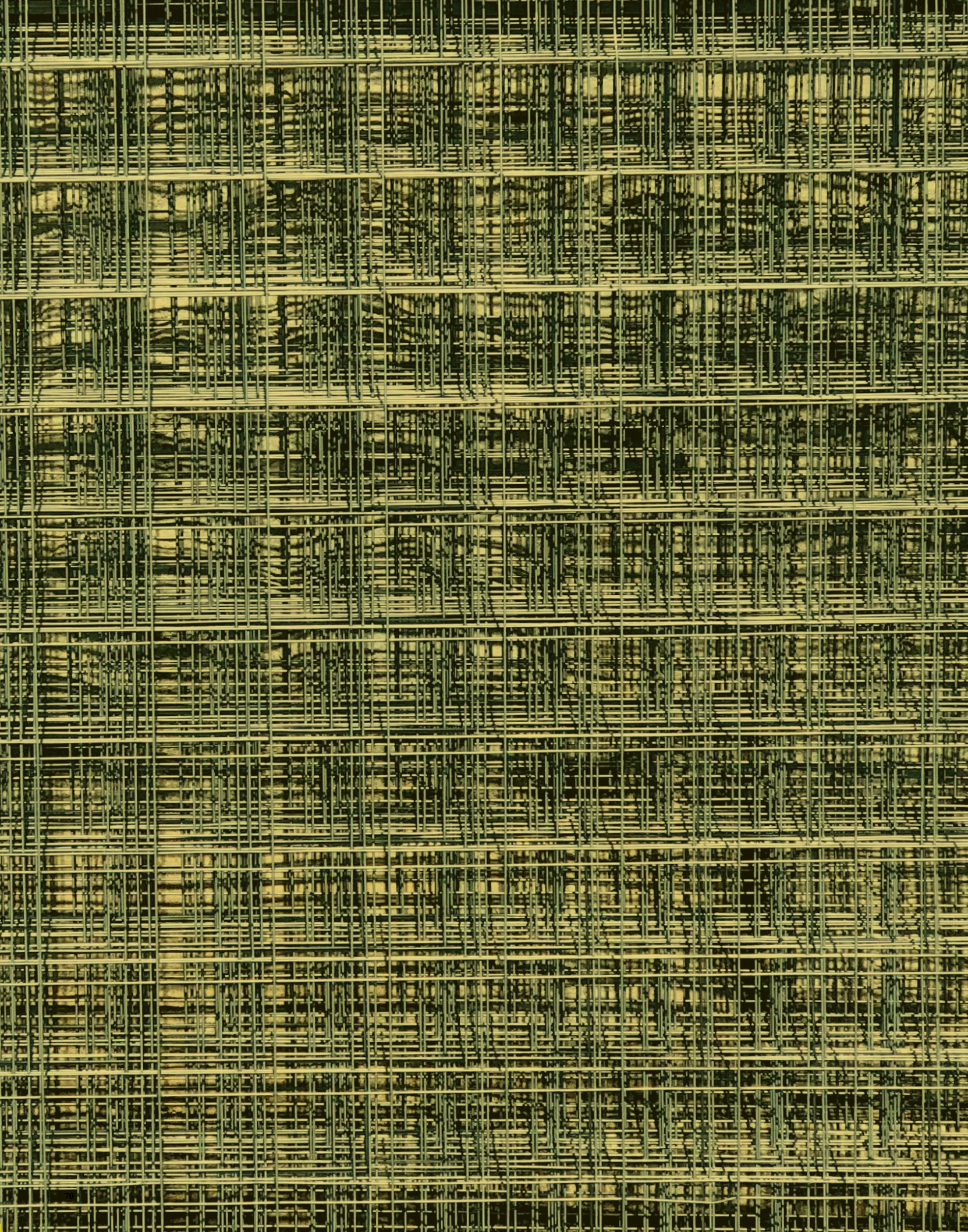
Spero che questo mio racconto possa essere di ispirazione a tanti altri professionisti in giro per il mondo e in Italia perché aprano le loro porte ai talenti del futuro, che hanno sempre più bisogno di modelli di riferimento. Ce l'avete fatta? Mandate giù il vostro ascensore. Più capiente è, tanto meglio.

Vi lascio con le parole di Agnese, che incontrerò di persona qui a New York tra pochissimi giorni.

«È un piacere esporre, tramite queste poche righe, l'emozione per l'esperienza che sto per intraprendere. Sono estremamente grata per questa opportunità, non vedo l'ora di accrescere le mie competenze ed aiutare l'Azienda, vivere in una città straniera, mettermi in gioco e dare il massimo. Mi sento estremamente fortunata perché sarà un'esperienza a tutto tondo, sia dal punto di vista lavorativo che personale, mi aiuterà ad aprire la mente e a prepararmi alla carriera futura».

*Scritta a New York  
il 16 giugno 2022*







**Il palazzo di mezzanotte**  
Sepideh Siyāvashi

Era passato solo poco più di un mese da quando l'irrequietezza si era presentata in casa, ma pareva che quel buco nero stesse là, in fondo al vicolo, da anni.

*Il palazzo di mezzanotte* è la seconda raccolta di racconti di Sepideh Siyāvashi, scrittrice iraniana classe 1986 che è stata ospite alla quindicesima edizione della rassegna Incroci di Civiltà. Come nella sua opera precedente *Ridi in persiano*, il tema principale è quello delle relazioni interpersonali: in questo caso però, vengono indagate da una prospettiva più ampia, che prende in esame lo spazio che circonda gli esseri umani e che essi contribuiscono a creare, fondendo insieme il presente e le loro suggestioni interiori. Il testo è stato pubblicato a Tehran nel 2016; questa è la prima edizione tradotta in italiano.

**Zainab conquista New York**  
Ayesha Harruna Attah

Qui finalmente mi sento bene nella mia pelle. Anche quando succede qualcosa di spiacevole, riesco a scrollarmelo di dosso. Non devo sempre far finta di essere qualcun altro per compiacere la gente. Sto finalmente imparando a volare.

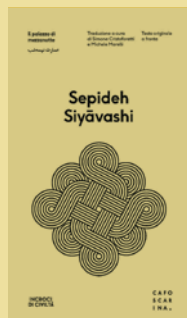
Zaineb vola a New York dal Ghana per diventare illustratrice professionista e conquistare la propria indipendenza. Ma non ha fatto i conti con la sua famiglia: sia le parenti in carne ed ossa che le antenate dall'oltretomba non fanno mancare la loro presenza, il loro occhio giudice e le loro critiche. L'autrice ghanese Ayesha Harruna Attah, una delle protagoniste dell'edizione 2022 di Incroci di Civiltà, romanza la sua esperienza di studio negli Stati Uniti creando una tragicomica avventura, nella quale risalta la forza della protagonista.

**Libera. Diventare grandi alla fine della storia**  
Lea Ypi

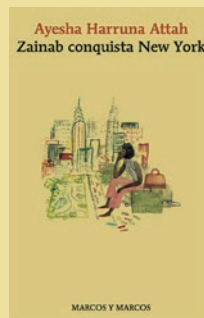
Nel momento in cui Stalin si stagliò all'orizzonte, capii che ero al sicuro. Lui era là, solenne come sempre, con il suo cappotto modesto, le semplici scarpe di bronzo e la mano destra tra i bottoni, come per sostenersi il cuore. Mi fermai, mi guardai intorno per accertarmi che nessuno mi seguisse, poi mi avvicinai. Con la guancia destra premuta sulla sua coscia e le braccia troppo corte per circondargli le ginocchia, diventai invisibile.

Lea Ypi, docente di teoria politica e filosofia, racconta la caduta del sogno socialista guardandolo con gli occhi di una bambina che di quello stesso sogno si è nutrita ed è cresciuta. Le vicende storiche dell'Albania di fine Novecento vengono così narrate attraverso le storie di famiglia, dal lessico umano. È allora umana, tanto quanto politica, la domanda che Ypi si fa e che rimane sottesa durante tutto lo svolgersi del racconto: dov'è la libertà e come si conquista?

Libreria Editrice Cafoscarina  
Collana Incroci di Civiltà  
150 pagine  
15 euro



Marcos y marcos  
Collana Gli Alianti  
368 pagine  
18 euro



Feltrinelli  
290 pagine  
18 euro



**L'Eredità delle donne**  
21, 22, 23 ottobre 2022  
Manifattura Tabacchi  
Firenze (e online)

Generazioni di scienziate, politiche, economiste, imprenditrici, attiviste, scrittrici, artiste e ambientaliste si incontrano a *L'Eredità delle Donne*, che quest'anno si terrà dal 21 al 23 ottobre a Firenze e online sul sito e sui social di #EDD2022.

Una quinta edizione con una grande ambizione: cercare di cogliere il nesso tra donne, guerre e potere. Verranno proposti incontri tematici, serate teatrali e dialoghi letterari che coinvolgeranno personalità di generazioni e provenienze diverse, spaziando attraverso i generi e intrecciando cultura alta e popolare. Il festival è realizzato da Elastica con la direzione artistica di Serena Dandini e promosso e sostenuto da Fondazione CR Firenze con il contributo di Gucci e la co-promozione del Comune di Firenze. Una curiosità: ispiratrice del Festival è Anna Maria Luisa de' Medici, nota come l'Electriche Palatina, la prima 'Madre della Patria' e Madre della Cultura Italiana ed europea ante litteram. È infatti anche grazie al suo generoso contributo se è stato possibile mantenere integro il patrimonio culturale e artistico della città di Firenze.

Per informazioni  
051221411  
ereditadelledonne@elastica.eu  
www.ereditadelledonne.eu



**Buone Nuove**  
*Donne in architettura*  
Fino all'11 settembre 2022  
MAXXI – Museo nazionale  
delle Arti del XXI secolo  
Roma

L'esposizione *Buone Nuove – Donne in architettura* è un viaggio alla scoperta dell'architettura al femminile dal Novecento a oggi, dalle pioniere come Eileen Grey alle archistar come Zaha Hadid fino alle emergenti Francesca Torzo e Lucy Styles. Superato lo stereotipo novecentesco del grande maestro carismatico, capo indiscusso dello studio, nel firmamento dell'architettura contemporanea la presenza femminile si fa sempre più forte e autorevole, in collettivi, coppie e gruppi guidati da progettiste. La mostra racconta l'evoluzione della professione di architetto e le storie delle figure femminili che hanno avuto e hanno un impatto determinante in architettura, guidandone la trasformazione. Grande attenzione viene posta, in particolare, al lavoro degli studi diretti o co-diretti da progettiste donne e agli organismi professionali che si mostrano più consapevoli dei mutamenti in atto, integrandoli nel loro processo progettuale. Il percorso espositivo comprende anche una serie di video-interviste ad autori e autrici che ricostruiscono le storie e le teorie che accompagnano questa narrazione. Il progetto rappresenta inoltre un'occasione per acquisire opere di giovani architetture che ampliaranno la Collezione permanente del Museo.

Per informazioni  
maxxi.art



**Open End**  
Fino all'8 gennaio 2023  
Palazzo Grassi  
Venezia

Palazzo Grassi presenta *Open-end*, la prima grande mostra personale di Marlene Dumas in Italia, nell'ambito del programma di esposizioni monografiche dedicate a grandi artisti contemporanei organizzate dalla Pinault Collection.

La Dumas ha scelto personalmente il titolo della mostra, che spiega così: «Ho pensato al lockdown, al fatto di essere chiusa dentro casa, ai musei chiusi al pubblico e a Palazzo Grassi che doveva essere aperto per accogliere questa mostra. Poi ho pensato alla parola 'open', aperto, e al modo in cui i miei dipinti siano aperti a diverse interpretazioni. Nelle mie opere lo spettatore vede immediatamente ciò che ho dipinto, ma non ne conosce ancora il significato. Dove comincia l'opera non è dove termina. La parola 'end', fine, che nel contesto della pandemia ha le proprie implicazioni, è al contempo fluida e melanconica».

La mostra è curata dalla stessa Marlene Dumas assieme alla curatrice della collezione Pinault Caroline Bourgeois e presenta oltre 100 opere provenienti dalla Collezione Pinault e da musei internazionali e collezioni private, tracciando un percorso incentrato sulla produzione recente dell'artista con una selezione di dipinti e disegni che vanno dal 1984 a oggi e che comprende un nucleo di opere realizzate per l'occasione.

Per informazioni  
www.palazzograssi.it






## La tua crescita professionale, il nostro orgoglio.



Crédit Agricole si conferma Top Employer Italia per il 14° anno consecutivo.  
Far crescere i talenti di domani è il nostro impegno di oggi e di sempre.  
Entra anche tu a far parte del nostro grande Gruppo.

**SCOPRI LE NOSTRE POSIZIONI APERTE! [CREDIT-AGRICOLE.IT/CARRIERE](https://www.credit-agricole.it/cARRIERE)**

 **CRÉDIT AGRICOLE**

seguici su    

# Lena Herzog

## *Last Whispers*

### Venezia 2022

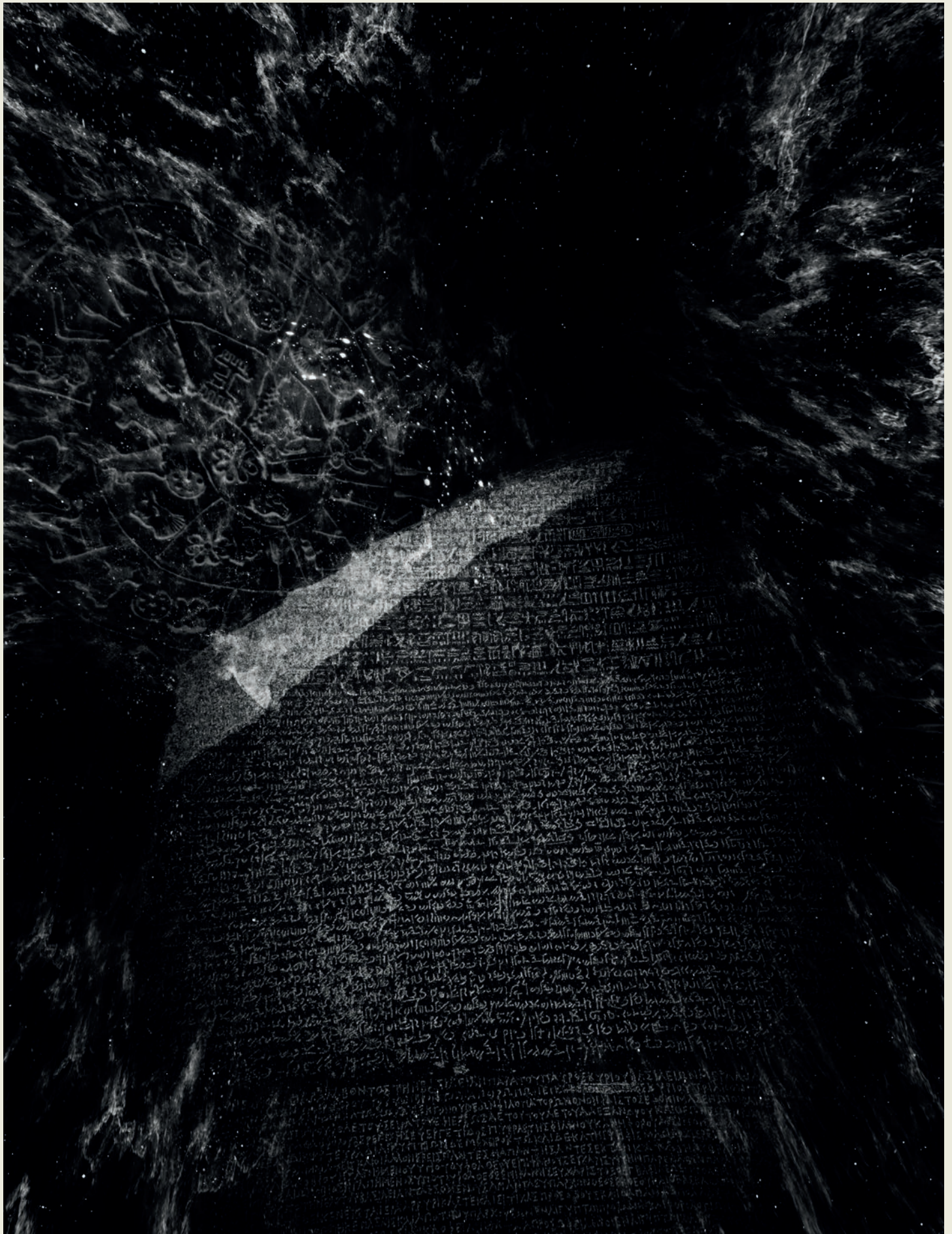
[www.lastwhispers.org](http://www.lastwhispers.org)

«Il linguaggio è il nostro primo atto creativo ed è la più democratica delle forme d'arte: tutti creiamo linguaggio. Tuttavia, stiamo perdendo rapidamente la maggior parte delle nostre lingue. A una velocità senza precedenti, maggiore di quella dell'estinzione di alcune specie, la nostra diversità linguistica – strumento per eccellenza di conoscenza di noi stessi – si sta erodendo».

Con queste parole Lena Herzog, il 21 novembre 2021, ha introdotto il suo progetto all'Assemblea Generale dell'UNESCO a Parigi. *Last Whispers: Immersive Oratorio for Vanishing Voices, Collapsing Universes and a Falling Tree*, è stato presentato nel 2016 al British Museum di Londra ed è dedicato all'estinzione di massa delle lingue. Questa estinzione è, per definizione, silenziosa, perché è proprio il silenzio la forma che essa assume. Ogni due settimane il mondo perde una lingua: delle 7.000 superstiti sulla Terra, solo 30 sono usate dalla maggioranza della popolazione mondiale. Secondo una stima prudente, la metà scomparirà entro la fine del secolo. Per sensibilizzare al problema, l'Assemblea Generale dell'ONU e l'UNESCO hanno dichiarato il 2022-2032 Decennio Internazionale delle Lingue Indigene.

Presentato per la prima volta in Italia, a Ca' Foscari *Last Whispers* è articolato in tre momenti: una versione immersiva in realtà virtuale, che può essere fruita con visori e cuffie fino al 30 luglio nella Tesa 1 di Ca' Foscari Zattere – CFZ; una installazione site-specific di immagini tratte dal progetto, accompagnate da un memoriale delle lingue a rischio, esposta nel cortile di Ca' Foscari fino al 30 settembre; una proiezione audiovisiva del lavoro, su grande schermo, che è stata presentata nel cortile di Ca' Foscari ad Art Night 2022.

Il progetto si basa su un'ampia ricerca documentale: Lena Herzog ha selezionato materiali provenienti dall'*Endangered Languages Documentation Programme* della SOAS University di Londra, dalla Smithsonian Institution e da una dozzina di altri archivi nel mondo. L'esito è un lavoro corale, moderno e tradizionale al tempo stesso, che unisce registrazioni di discorsi, canzoni, recitativi, incantesimi rituali ai suoni della natura e alle frequenze provenienti dallo spazio, rese percepibili all'orecchio umano.



## Sommario

Ritratto di Lei	2
Donne e Istituzioni	8
Capacità al Centro	12
Lei & Impresa	16
Wo manicY	20
Diversità & Inclusione	24
Donne e Denari	26
Donne e Diritti	28
Lei & Mondo	32
Lei & Scienza	46
Professione Scienziate	54
Cafoscarina come Lei	56
Da grande vorrei essere Lei	62
Parliamo D	64
Lettera in byte	66
Venezia-New York: andata e ritorno	68
Lecture	70
Eventi	72
Professione Artiste	74

