lei

leadership energia imprenditorialità

Lei
Leadership
Energia
Imprenditorialità
—
Università Ca' Foscari Venezia
promuove il ruolo delle donne
nel mondo del lavoro
—
N. 9 · Luglio · 2023
Quadrimestrale
ISSN 2724-2692
e-ISSN 2724-6094
—
Živa Krauss
Marcella Gargano
Antonella Centra
Barbara Casartelli
Maria Teresa Mauro
Andrea Franconi
Nasim Marashi
Somayeh Taghavi
Jessica Barichello
Giulia Bevilacqua
Carlotta Vazzoler
Maria Cristina Lavazza
Sharon Bloom

!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. 9 · Luglio · 2023
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

Progetto e coordinamento
Arianna Cattarin

Segreteria di redazione
Immacolata Caputo
Giulia Mengardo

Contributi esterni
Maria Antonietta Baldo
Mattia Berto
Miriam Bertoli
Luisa Bienati
Gloria Aura Bortolini
Ilaria Da Col
Claudia Irti
Leila Karami
Maria Redaelli
Serena Rumello

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

Traduzione in inglese
Ilaria Da Col

Crediti fotografici
Sebastiano Girardi, pp. 15, 62, 72
Roberto Sorin, pp. 24, 25
Roberto Valeriani, pp. 50, 52-53, 54
Aldo Sodoma, p. 60
Stable Foundation Discord bot,
pp. 64, 67

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)

© 2023
Università Ca' Foscari Venezia
© 2023
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

Career
Service

«L'invisibile diventa visibile»… Vorrei partire da questa affermazione dell'artista Živa Krauss per aprire il nono numero del Magazine Lei. Storie di vita e di lavoro, progetti, valori, suggerimenti e riflessioni sono il patrimonio invisibile che ha preso forma diventando visibile nella rivista. I ritratti, le interviste e gli approfondimenti che le nostre docenti, le esperte, le studentesse e le professioniste hanno raccolto e pubblicato, rappresentano una concreta e fruibile fonte di ispirazione per l'occupabilità e la crescita delle generazioni future.
Ad aprire il nuovo numero il ritratto, omaggio e riconoscimento, all'artista, curatrice e gallerista Živa Krauss, importante figura nel mondo artistico veneziano. Accanto lei, nelle pagine che seguono la sua intervista, molte altre donne le cui biografie rappresentano importanti esempi di impegno lavorativo, umano e sociale nel panorama nazionale ma anche internazionale.
Preferisco non svelare i loro nomi per lasciarle scoprire a voi sfogliando Lei.
Aggiungo che, anche per questo numero, continua la collaborazione con l'attore e regista Mattia Berto il quale, nelle sue Trame Veneziane, raccoglie questa volta la storia della Tessitura Bevilacqua e ci fa conoscere Giulia Bevilacqua, una giovane designer che, a partire dalla storia di famiglia, ha creato un suo marchio: BVL Venezia.
Gloria Aura Bortolini fa invece tappa in Liguria a Villa Rezzola, a Lerici, dove ritroviamo le impronte delle donne che in diverse epoche l'hanno abitata.
Per la nuova sezione Donne e Sport raccontiamo la bella storia di Jessica Barichello, dottoressa di ricerca in Scienze Ambientali a Ca' Foscari con una grande passione per lo sport che, dopo anni di pratica agonistica in canoa, diviene capitano e atleta della squadra di Dragon Boat delle Università Veneziane Ca' Foscari-Iuav, vincitrice del titolo di campionesse italiane per 10 anni consecutivi. Oggi atleta della squadra nazionale di Dragon Boat, gareggia in numerose competizioni internazionali.
Ma c'è molto altro in questo nono numero… lascio a voi il compito di scoprirlo.

Buona lettura!

Silvia Burini
Professoressa ordinaria 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
Živa Krauss
Artista e gallerista

fotografie di
Francesca Occhi

Živa

Alla Galleria di Marina Bastianello ti hanno da poco dedicato una mostra, che aveva come titolo *Unica*. Io aggiungerei, però, con molte ipostasi: sei artista, curatrice, gallerista, una insostituibile figura, a Venezia, dell'arte, non solo fotografica. Come metti insieme tutto?
La mia vita è la conseguenza di due scelte che ho compiuto *in extremis*: il coraggio di iscrivermi a Pittura all'Accademia di Belle Arti (pur sapendo chi fosse Raffaello), e venire a Venezia. Non sarei qui se non avessi scelto l'arte: sono arrivata dopo la mia prima mostra personale a Zagabria. A Venezia, in un certo senso, vivo dal primo giorno allo stesso modo: cercando di fare il mio dovere al meglio, dalla pittura alla galleria.
Tutto ciò che ho fatto è stato rispondere alla città tramite il mio occhio e il mio agire. Ciò di cui mi occupo, dalla parola all'immagine, è invisibile e non esiste se non è articolato, espresso, fatto, se non si realizza nella cosa, nell'opera. L'invisibile diventa visibile. Ho fatto i quadri per essere pittrice, ho fatto la galleria per essere cittadina in questa città, per rispondere, per mettermi in dialogo. In galleria sono il 'messaggero' fra il pubblico e l'opera: realizzando le mie idee ho fatto anche la curatrice. Tutto questo ha lo stesso processo del fare e del succedere: l'idea che diventa la forma, dal quadro alla mostra. Sono stata sempre nel centro della creatività.

Da sempre manifesti uno stile molto personale, mitteleuropeo, ma in senso internazionale: non sei accomodante, anzi sei decisamente esigente e rigorosa. Dimostri un senso di seria responsabilità: è questo il tuo rapporto con l'arte e con questa città?
Sì, di massima responsabilità e di concentrazione, perché tutto era da costruire e scoprire. Stavo nel mio studio con il mio quadro e il disegno, in permanente presenza degli elementi della natura; pietra, acqua, aria, luce. Venezia non era, come è oggi, il Faro di Alessandria e la comunicazione in vivo. Era dominata da sé e dalle sue isole, dai suoi luoghi, dai suoi edifici. Ho seguito me stessa e la creazione di Ikona Photo Gallery ha definito il mio fare e il mio dare. Dare la vita alla galleria significava portare la fotografia in città. Dovevo partire, andare alla sorgente, incontrare i fotografi, i luoghi, i musei, i curatori e dare vita alle mostre. Tutto doveva avere significato, senso, esistere per la fotografia, la grande fotografia universale che supera lo scatto amatoriale e si difende come opera in sé. Ogni mostra è successa per l'evidenza e per la necessità di essere vista dal pubblico. Cosi la galleria è divenuta a priori un luogo di fruizione, iniziazione e educazione. Venezia non può essere paragonata ad altre città: i suoi tesori richiedono l'eccellenza e la massima cura per nuove forme di vita che devono partire sempre dalla matrice. Tutto questo richiede responsabilità, incessante lavoro e presenza.

Il testo è stato mantenuto nella forma espressiva voluta dall'intervistata per garantire l'autenticità dei contenuti.

Dal 1971 vivi e lavori a Venezia, ma provieni da Zagabria, dove sei nata e hai studiato pittura all'Accademia di Belle Arti. Hai dichiarato più volte che la tua famiglia ti ha offerto stimoli culturali e critici fondamentali: ci racconti?
Zagabria è una vera città e tutto quel che può offrire una città l'ho imparato lì.
I miei genitori li ho sempre visti lavorare. Malgrado gli impegni, il lavoro e lo studio, in casa erano sempre presenti l'arte, il quadro, il libro. La ricerca della bellezza e della verità, la discussione, il dialogo sono stati necessità naturali come la curiosità rispetto a ciò che accadeva in città e la gioia e il desiderio di eccellenza. Ho seguito concerti, teatro, arti visive in un incrocio incredibile di tradizioni e avanguardie, trasmesse con manifestazioni importanti e con artisti anche internazionali.
Capire, scoprire la bellezza e l'arte, la verità, l'incontro con gli altri, gli amici, tutti questi gesti avevano la stessa importanza della vita quotidiana, del lavoro e dello studio. I miei genitori non si sono opposti né alla mia scelta della pittura né alla partenza per Venezia.

Sei arrivata in Italia a soli sedici anni, con il tuo fratello gemello Ognjen, e poco più che ventenne, ti sei trasferita a Venezia, dove hai coltivato esperienze e relazioni profonde, da Peggy Guggenheim a Carlo Cardazzo, nella sua Galleria del Cavallino, solo per fare due nomi… Quali sono stati i tuoi incontri fondamentali?
Il mio incontro fondamentale è stato con Venezia stessa. La voce interiore mi diceva: «*tu devi andare a Venezia*». Non potevo ignorarla anche

se pensavo di voler andare a Parigi, cosciente che rappresentasse la vecchia Europa. Mi sono immediatamente inserita nell'ambiente dell'arte, dall'Accademia di Belle Arti agli incontri con grandi artisti e ai miei impegni di lavoro. Anche a Zagabria avevo vissuto così e quando stavo a Vence, in Francia, ho avuto dei veri incontri con Miró, Chagall e Calder.
L'amore per l'arte e la pittura mi ha fatto sempre vivere nel quadro e quando mi sono trovata a lavorare per Peggy Guggenheim, nella sua collezione, ho solo continuato il mio sguardo in pittura, ma la sua fiducia in me e la sua gentilezza mi hanno dato un respiro indelebile, che poteva capitarmi solo a Venezia. L'amicizia di Alberto Moravia, che mi ha scelto come suo punto di riferimento in città, mi ha segnata per sempre di gratitudine perché ha voluto vedere e scrivere della mia pittura. L'incontro con Moravia ha intensificato il mio conoscere l'Italia in diretta, nel momento di grandi mutamenti. La decisione di Carlo Ripa di Meana di scegliermi come curatrice e redattrice del catalogo generale de La Biennale Arti Visive 1978 era enorme per audacia e fiducia. Così io, che da sempre vivo nel centro dell'arte e della creatività, mi sono trovata in loco della mostra internazionale d'arte visiva più importante al mondo.

Nella tua attività artistica la pittura è forse lo strumento espressivo impiegato più frequentemente ma molto per tempo ti sei avvicinata alla nascente video-arte, al centro fiorentino Art/tapes/ e al Centro di Videoarte di Palazzo dei Diamanti. Qual è il tuo rapporto con l'arte digitale oggi?
Il mio lavoro presso la Galleria del Cavallino con Paolo Cardazzo mi ha permesso di seguire e di organizzare gli inizi della video arte in Italia con artisti veneziani e internazionali. Sono stati anni cruciali anche per gli artisti storici della video arte, da Marina Abramović a Bill Viola.
Con l'amica Maria Gloria Bicocchi ho assistito all'entrata della video arte alla Biennale: di nuovo ero alla sorgente di un nuovo linguaggio e io stessa ho realizzato *The Motovun Tape* che considero il mio self mark. Non ho potuto dare continuità a questo linguaggio: da sola, al di fuori delle istituzioni, impossibilitata ad avere gli strumenti e l'equipaggio necessario, non potevo fare niente che superasse il mio corpo e il mio passo. Mi chiedo cosa sarebbe Ikona Gallery se fossero stati registrati da una videocamera i suoi spostamenti negli spazi della città, dai suoi inizi ad oggi. Ovviamente ho presentato in galleria lavori importanti di artisti che hanno usato la video arte e le nuove tecnologie. Noi tutti siamo figli dei mass media, lo eravamo anche ieri

Ugo Mulas

quando l'opera stava in primo piano. Oggi, con le nuove tecnologie, la scienza e l'arte digitale, si è aperto un canale infinito di creatività e riproducibilità. Il mio sguardo è sempre aperto, ma non posso uscire dalla mia scrittura e presenza, che agisce in modo differente; però ugualmente utilizzo e sono in connessione, anche attraverso questi canali. Tutti i fenomeni delle nuove tecnologie, dal film (fotografia) al suono, all'arte digitale, sono evidenti e indispensabili per il mondo globale nella sua permanente connessione alla vita reale. Non si può non essere partecipi alla nuova realtà, che è l'arte digitale, che non esclude comunque il patrimonio storico dell'arte di ieri e l'opera d'arte contemporanea. Proprio questa connessione e interazione fra l'arte di ieri e di oggi con le nuove tecnologie può accentuare la differenza e l'entità dell'arte che afferma la sua continuità di ieri oggi e domani.

Lo sguardo che rivolgi alle cose, alla città in cui entrambe abbiamo scelto di vivere è disincantato ma anche pieno di attenzione e di cura: che cosa ha rappresentato per te e rappresenta ora la vita culturale veneziana?
Ho sempre pensato che la cosa più importante fosse scoprire Venezia nei suoi luoghi e tesori, la sua architettura, le chiese, i musei, la diversità dei sestieri. Infatti agli studenti che hanno svolto lo stage presso Ikona, ho fatto attraversare la città perché andassero a vedere le mostre e i musei e perché maturassero un orientamento al fine di compiere scelte e comprendere il loro autentico interesse nell'infinita offerta presente. Venezia è in permanente trasformazione, non ci sono frontiere. Ci sono nuovi assi in città, che includono tutta l'isola con la magnificenza di piazza San Marco. La Biennale, l'Università, Istituzioni e Fondazioni s'incrociano, attraverso i più grandi esperti di tutte le discipline, per parlare al mondo e proclamare in permanenza l'arte e la cultura. È un'occasione unica per coloro che visitano la città e inevitabilmente è immancabile per gli studenti che, se riescono a orientarsi e organizzarsi, hanno l'occasione continua di frequentare *in vivo* la vera accademia di arti e saperi diffusa ovunque a Venezia e nella sua natura. C'è solo da augurarsi che le dinamiche in atto, la metamorfosi e la pulsazione, significhino la rivoluzione e una nuova era, per la vita di tutti, dove il polso sia l'arte, che significa creatività e libertà.

Parliamo del tuo interesse per la fotografia. Rispetto ad altri paesi, come la Francia o gli Stati Uniti, in Italia la fotografia faticava a entrare nel circuito artistico contemporaneo. La nascita di Ikona Gallery il 28 luglio 1979 coincide con un grande evento: «Venezia '79 la Fotografia» che il Comune di Venezia organizzò insieme all'International Centre of Photography di New York e all'UNESCO. Ci racconti come avvenne?
«Venezia '79 la Fotografia» era come un Festival e tutta la città era occupata dalla fotografia: Henri Cartier-Bresson era ai Giardini de La Biennale, la Collezione Wagstaff al museo Correr, Palazzo Fortuny è stato il quartiere generale della manifestazione presentando mostre e ospitando i workshop, e i Magazzini del Sale ospitavano la fotografia italiana. Tutto questo sotto la direzione dell'ICP di Cornell Capa di New York in sinergia con tutti i fautori e i partecipanti del grande evento.
Ikona Photo Gallery era presente con la massima mostra di fotografia a colori e in bianco e nero, con opere di Gisèle Freund e Jérôme Ducrot, nella sua prima locazione al Ponte San Moisè vicino a San Marco, con un'installazione della mostra assolutamente nuova e funzionale alla fotografia. Era un'epoca di grandi cambiamenti per la fotografia e le istituzioni, i fotografi, i curatori, gli editori, i collezionisti, i produttori, gli sponsor arrivavano a Venezia per incontrarsi e passarono anche per la galleria, sia per il luogo che per la mostra. Era un'attrazione e una sorpresa, e questo incontro diretto fece entrare Ikona Gallery nella mappa della fotografia del mondo e dei suoi protagonisti, aprendomi tutte le porte, a New York e altrove. Non era un fatto mondano, ma un riconoscersi e condividere lo stesso interesse e la convinzione della promozione della fotografia. Concluso il Festival, per decenni, dal 1979 ad oggi, Ikona ha difeso e promosso la fotografia. Nel 1989 sono stata accolta da Giorgio Busetto presso la Fondazione Querini Stampalia e nel 2019 dalla Fondazione Ugo e Olga Levi con la mostra *40 anni di Ikona Gallery a Venezia*. È difficile immaginare cos'era ieri quando invece oggi la fotografia è presente in mostra nei massimi luoghi della città, dai musei alle fondazioni, e quando Le Stanze della Fotografia, dirette da Marsilio Arte, sono nell'Isola di San Giorgio.

Perché hai scelto Ikona come nome della tua galleria?
Ho scelto il nome Ikona perché volevo un nome internazionale, universale, che non fosse solo italiano o inglese. Ikona, *eikon* in greco classico, è l'immagine: le parole iconografia, iconoclastia e icona, come immagine sacra di Bisanzio, si associano perfettamente con il fenomeno della fotografia e sono affini a Venezia.

Hai scritto che sei arrivata a Venezia 'da straniera': cosa pensi della diaspora così dolorosa che negli ultimi anni riguarda molti artisti che scappano da regimi oppressivi e da situazioni insostenibili? Pensi che Venezia possa ancora accogliere?
Penso che tutta l'arte, soprattutto quella del ventesimo secolo, sia piena di artisti in esilio a causa delle guerre e dei conflitti, anche perché l'artista esiste solo se realizza la sua voce, la vocazione di espellere la sua ricerca, l'espressione per darle la giusta forma nello spazio. Venezia sempre accoglierà gli artisti e loro, anche senza essere accolti, sapranno entrarvi in dialogo per lasciare una traccia. Anche El Greco è passato a Venezia per finire a Toledo, e uno dei massimi poeti dell'esilio, Iosif Brodskij, ha scritto il libro *Fondamenta degli Incurabili* su Venezia. Ikona Gallery si trova dal 2003 nel Ghetto di Venezia, un luogo dove ogni pietra e la stessa forma urbana parlano di diaspora e di assimilazione, e per di più è un luogo in cui sono presenti le Pietre d'Inciampo. Una città che vive talmente intensamente il transito dell'uomo per il viaggio e la ricerca e che è luogo di studio di migliaia di studenti provenienti da tutto il mondo, non può che accogliere e indirizzare le persone verso nuovi orizzonti. La vita è confronto e anche selezione naturale, e alla fine è l'artista a scegliere. Le carriere degli artisti sono definite dal nomadismo verso differenti luoghi di residenza e verso le infinite manifestazioni a cui partecipano. L'energia del cosmo ne decide la determinazione.

Živa Kraus

Živa Kraus è pittrice e fondatrice e direttrice di Ikona Gallery.
Nata a Zagabria nel 1945, ha studiato pittura all'Accademia di Belle Arti; in seguito ha perfezionato la sua formazione a Vence, in Francia. Nel 1971 si è trasferita a Venezia, dove ha studiato scenografia presso l'Accademia di Belle Arti. Sempre a Venezia ha lavorato nello studio di Emilio Vedova (1971), per Peggy Guggenheim (1973) e con Paolo Cardazzo presso la Galleria Il Cavallino, contribuendo ad incontri rilevanti con il panorama artistico jugoslavo (Motovun Project urbane Intervencije, 1974; Identitet=Identità, 1976). Negli stessi anni, insieme a Maria Gloria Bicocchi ha lavorato alla diffusione di Art/tapes/22. a Firenze, Ferrara, Venezia, Zagabria. Dopo la direzione della Galleria il Diaframma di Milano a Venezia (1977), nel 1978 è stata curatrice ed editor del catalogo *Dalla natura all'arte, dall'arte alla natura* della XXXVIII Biennale di Venezia, a fianco di Carlo Ripa di Meana e Vittorio Gregotti.
Nel 1979 ha fondato Ikona Photo Gallery e nel 1989 ha fondato Ikona Venezia International School of Photography, nata al Ponte di San Moisè, approdata nel 2003 in Campo del Ghetto Nuovo e iterata in molteplici sedi veneziane.
Contemporaneamente, dal 1982 al 1991, è stata direttrice artistica della Galerija Sebastian, con sedi a Dubrovnik, Belgrado e Varždin. In differenti occasioni è stata coordinatrice di padiglioni nazionali e di eventi collaterali di varie edizioni de La Biennale di Venezia.
Come pittrice, Živa Kraus ha esposto personalmente a Karlovac (1972), Zagabria (1972, 1975, 1979, 1988, 2021), Lubiana (1973), Brescia (1974), Genova (2023), Milano (2023), Venezia (1974, 1975, 2010, 2011, 2013, 2019, 2022), Auvernier (1977), Berna (1981). È autrice del videotape *The Motovun tape*, 1976.
Nel 2019, la Fondazione Ugo e Olga Levi ha ospitato la mostra *Memory for the future. 40 anni di Ikona Gallery a Venezia* per celebrare i quarant'anni di attività della galleria e della figura di Živa Kraus come artista, curatrice e gallerista a Venezia.

Luisa Bienati
Professoressa ordinaria di Lingue e letterature del Giappone e della Corea
e Prorettrice alla didattica
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Marcella Gargano
Direttrice Generale per la formazione universitaria, l'inclusione e il diritto allo studio,
Ministero dell'Università e della Ricerca

fotografie di
Francesca Occhi

Marcella

Ho avuto modo di apprezzare le tue competenze e le tue capacità di gestire anche azioni complesse e mi sono incuriosita per la tua giovane età. Ci racconti qualcosa di te, del tuo percorso formativo e professionale?
Quando mi dicono che sono giovane rispondo che in realtà non sono così giovane, dal momento che sono 15 anni che sono entrata nella Pubblica Amministrazione. Credo sia ideale, ma dovrebbe essere normale, entrare da giovani nella Pubblica Amministrazione; questo consente di poter ricoprire posizioni di responsabilità quando si ha ancora un'età nella quale puoi dare un contributo di innovazione, che da adulti, più maturi, potrebbe non avere la stessa intensità. Io ho scelto consapevolmente il mio percorso nella Pubblica Amministrazione.
Ho studiato Giurisprudenza; inizialmente volevo fare il Magistrato penale e poi il Magistrato amministrativo, poi ho imparato che occorre anche assecondare un po' il percorso e le occasioni che si presentano, senza ostinarsi. Ho superato dei concorsi pubblici, prima nell'ambito del Ministero dell'Economia e delle Finanze con il profilo di funzionario e subito dopo il corso-concorso per dirigenti alla SNA (Scuola Nazionale di Amministrazione). Grazie a questa opportunità sono passata al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, entrando con il ruolo di Dirigente quando non avevo ancora trent'anni. L'età media al MIUR, quando sono entrata nel 2010, era di 56 anni…
Ero tra i più giovani, quindi tutti ci vedevano come delle mosche bianche. Perciò ho vissuto un po' la necessità di dovermi 'conquistare' sul campo la fiducia e l'autorevolezza, che generalmente sono frutto dell'esperienza. Sono entrata direttamente nell'Ufficio di Gabinetto e ci sono rimasta per 10 anni, dove ho lavorato con 8 Ministri diversi. Inizialmente il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca non lo conoscevo bene e lo vedevo solo come un passaggio per tornare al MEF. Invece, poi, mi sono appassionata.

Lo scenario post-pandemico a quali sfide ci mette davanti nella didattica? Quali le strategie del Ministero?
Il 9 gennaio 2020 siamo stati divisi nei due Ministeri, il Ministero dell'Istruzione e quello dell'Università e della Ricerca, e a marzo, quando è arrivata la pandemia, eravamo ancora tutti nello stesso edificio benché fossimo ormai due mondi separati. In quell'occasione, ho potuto constatare come il Ministero dell'Università e della Ricerca rispondesse alle esigenze urgenti poste dall'emergenza in atto in maniera sostanzialmente differente rispetto alla Scuola,

che ha una complessità e dei numeri enormemente diversi. Il sistema universitario, senza nascondere le difficoltà che comunque ci sono state, è riuscito davvero a dare prova di una resilienza non indifferente nel riprogrammare e riadattare, in così poco tempo, l'offerta formativa e gli esami. A questo proposito, come Ministero dell'Università e della Ricerca, credo che sia stata una fortuna, in questi due anni di pandemia, che si siano avvicendati dei Ministri che come ex Rettori sapevano benissimo quali sarebbero state le difficoltà che avrebbero dovuto affrontare, e che da subito hanno cercato di porre l'attenzione al supporto e al tutoraggio degli studenti, che nel periodo della pandemia hanno vissuto un disagio di cui ancora si pagano le conseguenze; il sistema universitario lo ha capito subito e ha reagito in modo tempestivo.
L'altro aspetto importante è quello della didattica erogata in maniera non convenzionale (didattica a distanza). Ovviamente il ricorso massivo a tale modalità è stato dettato dall'emergenza, ma credo che di alcuni di questi aspetti si possa fare tesoro, anche adesso che, finalmente, possiamo guardare a una fase più fisiologica e non patologica. Il dibattito è molto attuale e il Ministro su questo si sta confrontando con la CRUI anche per poter utilizzare al meglio gli strumenti che il PNRR ci offre. È opportuno avere un confronto con il sistema universitario per poter capitalizzare quanto fatto nel periodo dell'emergenza e re-impiegarlo guardando al futuro.

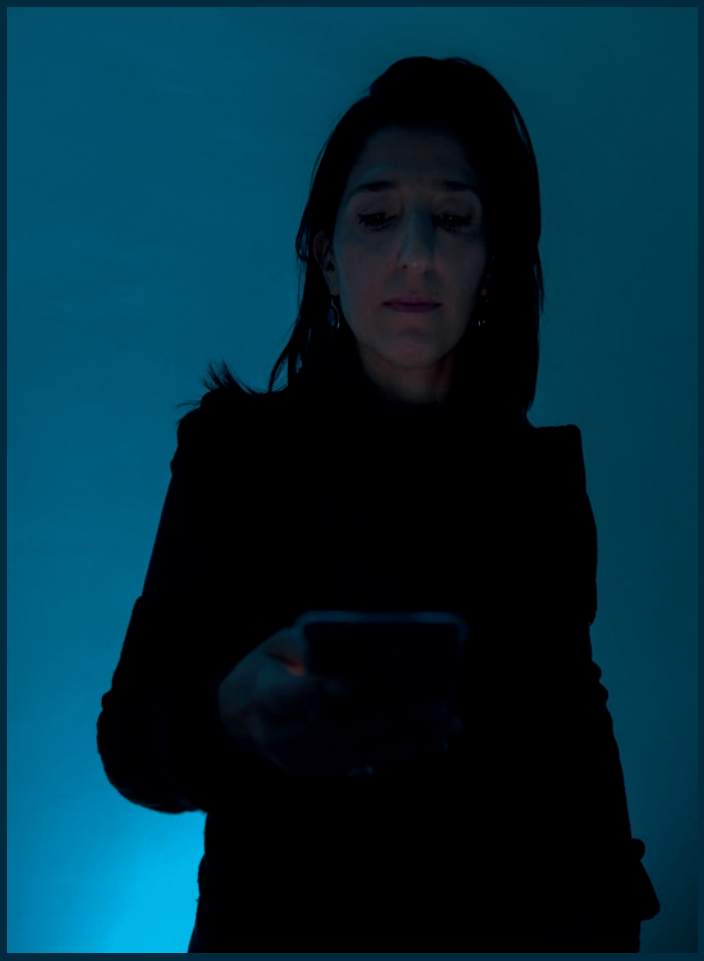
Nei prossimi decenni il calo demografico vedrà ridursi ampiamente il numero della popolazione studentesca: come affrontarlo? Quali politiche si possono adottare per i giovani?
L'idea che mi sono fatta studiando i dati, anche per il progetto che abbiamo avviato lo scorso anno sull'orientamento nella transizione tra Scuola e Università, è che in primis la Scuola Secondaria di Secondo Grado e poi la provenienza famigliare e quella sociale siano ancora molto determinanti nella scelta di proseguire o meno il percorso di formazione superiore, e questo credo sia un fallimento per la società civile, soprattutto nel secondo caso.
Sul primo aspetto si può lavorare in due modi: da un lato far capire che ci sono dei percorsi di formazione superiore anche per chi volesse fare delle professioni non necessariamente imprenditoriali, manageriali o di libero professionista; dall'altro tarare un po' meglio l'offerta formativa. Probabilmente spesso ci sono corsi che non sono orientati a quello che serve per poter affrontare il mondo del lavoro. Sulla questione dell'influsso famigliare e sociale, invece, il fenomeno si manifesta un po' a 'macchia di leopardo': ci sono delle zone, soprattutto al nord, dove c'è un tessuto imprenditoriale molto attrattivo rispetto al sud e dove proseguire gli studi non viene percepito come immediatamente utile, perché 'tanto poi si va comunque a lavorare'. Il punto è che anche i tradizionali mestieri artigiani, nel senso ampio del termine, se intrapresi con un bagaglio di conoscenze e di innovazione avranno una garanzia di continuità nel futuro; l'Università ha una grande responsabilità nel riuscire ad attrarre non soltanto gli studenti che provengono dai licei, ma anche quelli che provengono da percorsi di formazione diversi, e le opportunità formative che si propongono loro non dovrebbero essere meno qualificanti, ma semplicemente diverse. Credo che l'Università debba un po' sporcarsi le mani, nel senso nobile del termine, e capire che se c'è un cambiamento in atto è meglio gestirlo, piuttosto che subirlo e rimanere dentro una cornice dorata e su questo, penso, si stia lavorando.

Donne e STEM: la sensazione è che ci sia ancora molto da fare. Come superare questo divario?
Io personalmente ho studiato Giurisprudenza, ma se tornassi indietro farei Fisica. Però quando mi sono chiesta se volessi andare o meno all'Università, cosa desideravo studiare e a quali percorsi professionali volevo accedere, nessuno mi ha raccontato cosa avrei potuto realmente 'fare da grande' dopo aver studiato; per questo motivo, percorsi di studio come Fisica o

Matematica non li ho minimamente considerati. Abbiamo un tema di testimonianza, cioè portare davanti a studentesse e studenti persone, anche anagraficamente vicine a loro, che dopo aver concluso percorsi di formazione superiore, abbiano avuto accesso – e con soddisfazione – al mercato del lavoro. Il punto è che siamo ancora legati a un'idea tradizionale, e questo va un po' oltre la questione del genere. E poi, certo, c'è il tema del genere; rispetto a questi corsi di studio scientifici, probabilmente, è ancora molto presente l'influsso famigliare nel dire che non sono percorsi 'congeniali' alle donne, sia per loro predisposizione sia per la conciliazione vita-lavoro. Riguardo alle STEM, negli anni scorsi sono stati attuati i Piani Lauree Scientifiche (PLS), che adesso stanno ripartendo e che sono stati, secondo i dati, positivi. C'è ancora molto da fare.

La carriera e la conciliazione vita-lavoro. A Ca' Foscari ad esempio abbiamo previsto la maternità per le assegniste di ricerca, cosa che solitamente non viene riconosciuta. Quali altre tutele sono possibili?
Ci sono stati diversi provvedimenti, anche in chiave normativa, che hanno riconosciuto il periodo di maternità nell'ambito della ricerca. Però i passi da fare sono ancora molti. Credo che sia una questione, oltre che culturale, di servizi oggettivi. Ci sono diverse persone che lavorano con me, che dopo la maternità non riescono a sostenere il costo della vita a Roma e sono costrette a tornare nei territori di provenienza. Semplicemente, servirebbero dei servizi, banalmente degli asili nido; credo sia una questione di civiltà. Se non lavoriamo su obiettivi di lungo periodo abbiamo poco da fare. Credo nei servizi e anche in ambienti lavorativi che consentano di conciliare. Dobbiamo trovare una soluzione per evitare che il rientro dalla maternità possa essere penalizzante per chi desidera fare un percorso di carriera.

Grazie al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza stiamo assistendo a un grande cambiamento del sistema universitario. Forse per la prima volta l'Università diviene centrale nello sviluppo del Paese. Come può incidere sulla società questo grande cambiamento?
Credo che sia molto ambizioso il lavoro che è stato disegnato per le Università nell'ambito dell'attuazione del PNRR, perché di fatto ci sono tante misure la cui realizzazione passa attraverso quello che riusciranno a fare gli Atenei, sia singolarmente come istituzioni sia perché saranno ingaggiati da misure mutuate da altri Ministeri, nei territori sui quali insistono. Sono certa che le Università riusciranno a dare una risposta a queste sollecitazioni. Vedo molto forte, al di là del ruolo sulla didattica e sulla ricerca, anche il ruolo e l'impegno degli Atenei sulla Terza Missione, perché le Università sono collocate all'interno degli ecosistemi del proprio territorio e del Sistema Paese, con interazioni anche a livello internazionale, oltre che locale e nazionale. Certamente il dover rispondere alla forte spinta di cambiamento in atto è una sfida non da poco. Son contenta che il sistema, e noi che vi lavoriamo e ne siamo parte, sia chiamato a questa responsabilità, perché credo molto nella ricchezza umana di questa Istituzione, l'Università, intesa come l'insieme delle professoresse e dei professori, delle ricercatrici e dei ricercatori e del personale che ci lavora. Non solo, ma credo fermamente e soprattutto anche in quello che i protagonisti di questo sistema possono generare, coltivando il talento di studentesse e studenti che spero sapranno, grazie al percorso che hanno scelto, stare nel mondo e dare il loro contributo al progresso futuro della società.



Marcella Gargano

Marcella Gargano è Direttrice Generale delle Istituzioni della formazione superiore del MUR da settembre del 2021. Specializzata in studi giuridici, a 27 anni è entrata nella Pubblica Amministrazione, dapprima al Ministero dell'Economia e delle Finanze e, a seguito di concorso SNA da dirigente dello Stato, dal 2010 ad oggi, al Ministero dell'Università e della Ricerca dove per dieci anni come dirigente dell'ufficio del Gabinetto e poi in aggiunta come Vice Capo di Gabinetto, si è occupata di coordinare l'azione amministrativa del dicastero, nonché di supportare il vertice politico nella definizione delle linee guida del settore della formazione superiore.
Da settembre 2020, come DG si occupa di gestire la programmazione degli obiettivi pluriennali, la valorizzazione e la promozione del sistema universitario. Ha preso parte a prestigiosi panel di valutazione, workshop e conferenze nazionali e internazionali in rappresentanza del Ministero. È componente di numerose commissioni e gruppi di lavoro, svolge attività didattica per Master di II livello nell'ambito del Public Management ed è autrice di numerose pubblicazioni su riviste di carattere giuridico-economico.

a cura di
Sara Bonesso
Professoressa associata presso il Dipartimento di Management-Venice School of Management
e vice-presidente del Ca' Foscari Competency Centre

Laura Cortellazzo
Ricercatrice presso il Dipartimento di Management-Venice School of Management
e membro del Ca' Foscari Competency Centre

Data analytics e soft skills: come le competenze trasversali fanno la differenza nelle professioni dei data scientist e data analyst

«I dati sono il nuovo petrolio». Diciassette anni fa Clive Humby coniava la visione che negli ultimi anni ha guidato la trasformazione del business a livello globale, associando l'uso dei big data a una creazione di valore legata ad esempio al miglioramento dei processi decisionali, all'efficientamento dei processi, al miglioramento dell'esperienza e dei servizi per il consumatore e all'innovazione nei modelli di business.
La necessità di comprendere e sfruttare al meglio le potenzialità dei big data ha visto la nascita di nuove figure professionali che si occupano di analizzare e interpretare i dati, nello specifico il data scientist e il data analyst. I data analyst utilizzano modelli e analisi statistiche per descrivere trend, ottimizzare e predire, traducendo queste informazioni in un linguaggio che può essere utilizzato per decisioni manageriali.
I data scientist si basano su tecniche statistiche e di programmazione più sofisticate per analizzare dati sia strutturati che non strutturati, al fine di testare ipotesi e interpretare i risultati in termini di possibili soluzioni di business.
Nel mercato del lavoro queste professioni risultano caratterizzate non solo da una domanda in forte crescita, ma anche da prospettive di carriera e retribuzione elevate, come confermato da una recente classifica di Glassdor che colloca il data scientist tra le migliori professioni del 2022 in base a stipendio, domanda e soddisfazione di vita. Tuttavia, il Global Gender Gap Report 2021 del World Economic Forum, che ha l'obiettivo di monitorare la parità di genere nei lavori di domani, evidenzia come le professioni legate ai data analytics presentino una sottorappresentazione della componente femminile. Con particolare riferimento alle figure del data scientist e del data analyst, le donne sono rispettivamente al di sotto del 45% e del 35% della forza lavoro.
La riduzione del gender gap può essere conseguita tramite politiche di formazione volte a coinvolgere le giovani donne in queste discipline. Al riguardo, negli ultimi anni l'attenzione da parte degli enti di formazione è stata rivolta a iniziative e percorsi educativi finalizzati a fornire le competenze tecniche per l'analisi dei dati, per cercare di soddisfare la crescente domanda del mercato. Tuttavia, la complessità dei progetti in cui sono coinvolte le figure del data scientist e data analyst richiede di combinare competenze tecniche, con un portafoglio di soft skills in grado di supportare questi ruoli nella comprensione del business per orientare i processi decisionali attraverso i dati, nella ricerca di soluzioni creative, nella promozione della collaborazione tra i membri del team, nella capacità di relazionarsi non solo con gli stakeholders interni, ma anche con quelli esterni.
Uno studio condotto dai ricercatori del Ca' Foscari Competency Centre mette in luce proprio come le competenze trasversali siano fondamentali per le professioni legate ai data analystics. In particolare, la ricerca, condotta coinvolgendo un campione di data scientists e data analysts operanti nel contesto italiano, ha individuato le soft skills attivate con più frequenza nell'esercizio di queste professioni. Tra le prime cinque competenze più agite risulta la 'consapevolezza di sé', seguita da 'orientamento al cliente', 'pensiero diagnostico', 'empatia' e 'orientamento al risultato'.
La consapevolezza di sé sembra essere cruciale nei ruoli di analisi, perché queste figure sono spesso esposte a richieste emergenti e compiti non di routine, che mettono alla prova le loro competenze e stimolano la costruzione del significato del proprio lavoro. L'attenzione al cliente, sia esso interno o esterno all'azienda, viene dimostrata attraverso la capacità di comprendere i bisogni degli altri e prestare attenzione alla loro soddisfazione. Entrambi i profili hanno necessità di comprendere le aspettative dei clienti per personalizzare gli strumenti di analisi e di interpretazione dei dati in base alla specifica esigenza. Questo è facilitato dalla capacità di comprendere gli altri e i loro punti di vista, espressione della competenza empatia. Dal punto di vista delle capacità cognitive invece, il pensiero diagnostico consente di condurre un esame accurato di una situazione e descrivere la causa di un problema. Infine, l'orientamento al risultato facilita l'adozione di un '*growth mindset*', ossia una capacità di porsi problemi sfidanti, superare i fallimenti o i momenti di stallo, avendo sempre in mente l'obiettivo da raggiungere. Mentre queste cinque competenze caratterizzano entrambi i ruoli professionali, lo studio ha evidenziato che il data scientist presenta ulteriori caratteristiche distintive, legate all'adattabilità, a competenze sociali, come il lavoro di gruppo e la capacità di costruire reti sociali, e a competenze cognitive, come il pensiero sistemico e il pensiero laterale che consente la generazione di idee non convenzionali.
Le evidenze della ricerca, tratte da episodi reali di vita lavorativa, contribuiscono a confermare che le professioni che si occupano di data analytics risultano trasversali alle diverse unità organizzative, e saranno quanto mai indispensabili nei contesti aziendali. Le performance di tali profili dipendono sicuramente da un continuo aggiornamento delle conoscenze e delle tecniche di data science, che sono in costante evoluzione, ma anche dall'apprendimento di un insieme di comportamenti più legati all'ambito emotivo, sociale e cognitivo che rendono questi ruoli in grado di interpretare le analisi dei dati contestualizzandole, affinché guidino con efficacia i processi decisionali.

Claudia Irti
Professoressa ordinaria di Diritto privato
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Antonella Centra
Executive Vice President General Counsel,
Corporate Affairs & Sustainability di Gucci

fotografie di
Francesca Occhi

Antonella

Ringrazio Antonella per essere qui con noi oggi e per essersi resa disponibile a rilasciare questa intervista. Prima di presentare Antonella, ci tengo a raccontare come è nato il bel rapporto di amicizia che mi lega a lei, instauratosi grazie alle nostre figlie ormai 13 anni fa e continuato nel tempo, nonostante la vita abbia portato entrambe a cambiare più volte luogo di lavoro, città, rapporti. Sottolineo questo aspetto perché spesso l'amicizia al femminile è vista come 'un qualcosa' che si esaurisce nella sfera privata; allo stesso modo, si è soliti affermare che le donne non sono brave a fare squadra, specie nel mondo del lavoro.
Oggi con questo incontro vogliamo dare una testimonianza diversa: dimostrare che le donne sanno supportarsi e valorizzarsi a vicenda, nel privato così come nel pubblico, e speriamo che ciò possa essere di esempio per le generazioni più giovani.

Iniziamo chiedendo ad Antonella di presentarsi, come donna e come professionista, e di parlarci del percorso professionale che l'ha portata, da una formazione giuridica, a ricoprire il suo ruolo attuale in Gucci.
La mia carriera professionale nasce dagli studi nella Facoltà di Giurisprudenza, a Roma, all'Università La Sapienza. Come spesso accade, la formazione è solo il primo passo per conoscersi veramente. Una parte di me è sempre stata molto vicina al mondo giuridico, l'altra ha sempre avuto una vocazione economico-imprenditoriale. Inclinazione che per me ha rappresentato nel tempo lo stimolo per scoprire strade nuove, come il tirocinio in P&G nel marketing prima e poi il Master a Bruxelles per conoscere il diritto comunitario che in Italia, all'epoca, era ancora agli albori. È iniziata così la mia esperienza internazionale, un capitolo di vita durato alcuni anni, che mi ha portato a lavorare nella capitale dell'Unione Europea. Un percorso formativo che mi ha dato molto e mi ha condotto ad esplorare al mio rientro in Italia diverse realtà, tornando in azienda come legale, in diversi settori: dall'IT, ai beni di largo consumo, alla moda, per poi tornare alle telecomunicazioni e infine al Gruppo Kering, prima in Bottega Veneta per due anni e poi in Gucci. Da questo momento fino ad oggi, la mia storia in Gucci è stata una continua evoluzione, di competenze e responsabilità, che mi hanno portato a gestire nel 2015 la parte, che tuttora seguo, di Corporate Social Responsibility dell'azienda. In quell'anno, il nostro Gruppo era già avanti su questo fronte, che esternamente veniva ancora visto come un'area tecnica e di nicchia. Gucci è stata una delle prime realtà ad elevare il concetto di sostenibilità da funzione specialistica a componente chiave per la strategia del business aziendale.

L'intervista è tratta dall'evento tenutosi il 24 maggio in Aula Baratto, a Palazzo Ca' Foscari, nell'ambito nell'ambito del ciclo di incontri organizzati dal Progetto LEI «A viva voce».

Scendendo nel concreto delle competenze che afferiscono al tuo ruolo, vuoi parlarci di come Gucci sta affrontando la sfida della sostenibilità? Come si riempie di contenuti questo termine così inflazionato?
La sostenibilità è un principio che contamina ogni funzione, dall'attenzione ambientale a quella sociale, fino all'aspetto finanziario; di conseguenza caratterizza complessivamente ogni fase dello sviluppo del business di un'azienda. Un principio per me oggi naturale, che eredito dalla visione che il Gruppo Kering mi ha trasmesso. Una visione di cui il Gruppo si è fatto pioniere intraprendendo il discorso della sostenibilità in un'epoca in cui nessuno ancora ne parlava: già dal 2012 tutta l'attività di business era pensata in funzione di questo principio e costantemente monitorata. Il Gruppo aveva già adottato un sistema all'avanguardia per il monitoraggio dell'impatto sostenibile, l'*Environmental Profit and Loss*: un conto profitti e perdite capace di misurare l'impatto ambientale generato lungo tutta la filiera, dall'approvvigionamento della materia prima fino al fine vita del prodotto, traducendolo in valore di emissioni e quindi in un valore economico. Tutto questo perché conoscere il punto di partenza è la base per stabilire dove si vuole arrivare e in che modo farlo per orientarsi concretamente alla sostenibilità. Quando iniziai il mio percorso, lo feci quindi con un programma che già aveva un'impostazione ambientale, così come c'era già una grandissima attenzione all'empowerment femminile.

A questo proposito, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite parla di sostenibilità anche in termini di rapporto di genere. Per quanto le nuove generazioni stiano vivendo, spero e credo, le differenze di genere in modo meno pesante di quanto le abbiamo vissute, tu personalmente l'hai percepito nella tua carriera, il 'peso' di essere donna?
Nella mia esperienza, sono giunta alla consapevolezza che spesso il fattore limitante nell'adottare prospettive diverse, anche di genere, è determinato dall'abitudine che porta a vedere il mondo attraverso un'unica prospettiva. Quando si è iniziato a parlare di quote rosa nei CDA, credevo che ridurre la questione di genere al principio delle quote fosse anch'esso un limite; poi ho capito che senza non si sarebbe mai arrivati ad abbattere il tetto di cristallo. Per questo, ancora oggi, sono convinta che siano uno strumento, tra gli altri, utile per abbattere quelle abitudini che limitano visioni di progresso e per questo ritengo sia giusto mantenerle. È naturale però che da sole non siano sufficienti. Servono politiche e iniziative in grado di accompagnare questo percorso con incentivi a più ampio raggio di azione. Continuano, per esempio, a mancare gli asili nido, oppure non si ha percezione reale del tema dell'assistenza e della cura di cui si fanno carico le donne, rispetto alla famiglia, ai figli e alle persone anziane. Anche questo frena la progressione di carriera delle donne.

Parlavamo di sostenibilità a 360°: ma quindi la sostenibilità di genere entra nel bilancio?
In Gucci la sostenibilità è un approccio che permea ogni aspetto e che segue un piano di sviluppo decennale che dall'ambiente si estende alle persone. Questo pilastro della nostra strategia ha dato vita a un percorso che ci vede impegnati in un continuo processo di miglioramento, anche avvalendoci di nuovi strumenti di analisi. Tra gli obiettivi che ci siamo dati c'è quello di colmare il gap salariale entro il 2025. Per farlo abbiamo bisogno di avere consapevolezza della nostra situazione interna. Per questo siamo stati i primi ad adottare uno strumento innovativo, il bilancio di genere, facendo una mappatura della rappresentatività di genere e del *gender pay gap* nella nostra realtà. Dalle analisi prodotte, è emerso come la rappresentatività di genere tra tutti i dipendenti Gucci è al 63,1% femminile e 39,7% maschile. Anche se i numeri erano positivi, abbiamo deciso di andare più a fondo ed è proprio grazie a questo percorso che siamo riusciti progressivamente a identificare meglio la situazione e a migliorarla, anche a livello apicale. Così, siamo intervenuti nell'aggiornamento dei CDA delle diverse realtà societarie, raggiungendo oggi il 57% di donne nel management – corporate e retail, e superando il 45% di dirigenti donne a capo dell'azienda. Anche in questo caso, non abbiamo agito solo attraverso quote di rappresentazione ma, per far evolvere questo paradigma. abbiamo deciso di organizzare corsi di formazione rivolti alle donne nei CDA, per potenziarne le skill, ma anche estesi a tutte le nostre persone, compresi gli uomini, per sensibilizzare e aumentare la conoscenza di *unconscious bias* a tutti i livelli.

Immagino che tu abbia spesso partecipato a colloqui con giovani che cercano una posizione lavorativa. Cosa ti colpisce durante un colloquio di lavoro?
Sicuramente la curiosità, la flessibilità e l'apertura. Secondo me è importante laurearsi nei tempi, fare le esperienze giuste, ma non è necessario che le esperienze di lavoro siano legate al settore nel quale si desidera lavorare. Si può fare qualcosa di molto pratico, di diverso. Il mio primo lavoro l'ho trovato facendo la G.O. al Club Med, dove ho conosciuto un grande imprenditore che era in contatto con il primo studio internazionale che stava aprendo in Italia.

Da qui è nato il contatto con questa realtà e così ho fatto la mia prima esperienza in campo legale. Quell'esperienza nel mondo del turismo mi ha aperto al mondo, alla vita pratica. Il tempo poi si trova per costruire la carriera ed i titoli. È importante accumulare esperienze, e anche nell'esperienza apparentemente più lontana dal nostro percorso, bisogna cercare di cogliere qualcosa di utile. In Gucci, organizziamo due volte all'anno delle sessioni di colloqui mirate per gli stage e siamo stati spesso in grado di offrire a questi ragazzi la possibilità di crescere.

Domande dal pubblico

Abbiamo parlato di Gender Gap. Quanto è incisiva in Gucci l'incidenza stipendiale? Dipende dal livello?

Solitamente gli ostacoli per una donna iniziano dopo tre anni dall'inserimento in azienda. Nel nostro percorso di analisi ci siamo accorti, per esempio, che potevamo fare molto di più per aumentare il livello di donne manager in azienda. Per questo, abbiamo deciso di adottare una serie di misure in grado di accompagnare il loro percorso di crescita. Lo abbiamo fatto partendo già dalle fasi iniziali, di selezione, incentivando l'assunzione di donne talentuose e garantendo, a pari livello, la parità retributiva.

Quanto è importante il linguaggio, la comunicazione e l'uso appropriato delle parole, orale e scritto per valorizzare la parità di genere?

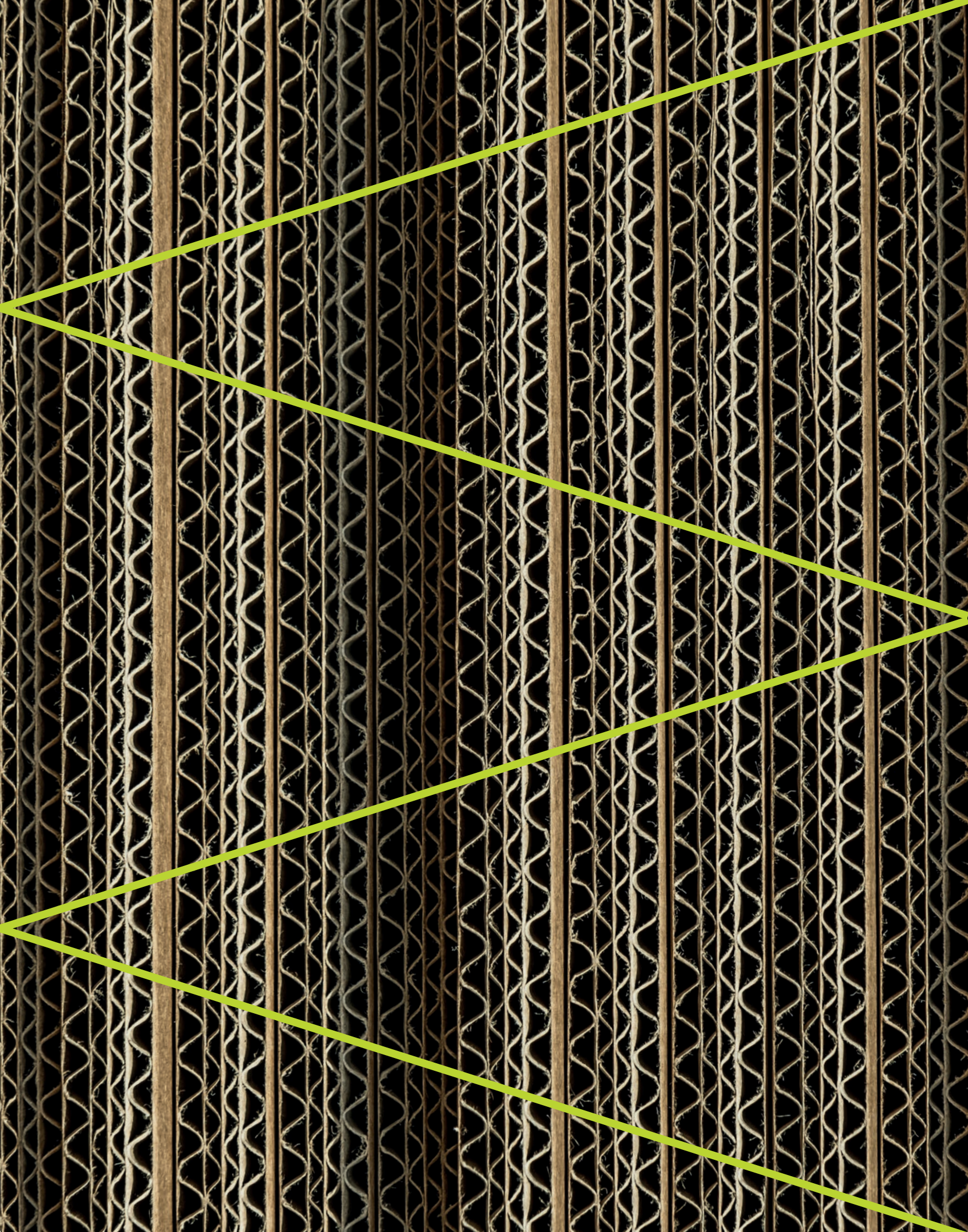
È importantissimo. Noi facciamo formazione interna, e uno dei seminari che abbiamo organizzato era proprio dedicato alle parole gentili, ad esempio. Allo stesso modo ne abbiamo organizzato uno anche sulle sensibilità culturali, perché essendo un'azienda che opera a livello mondiale con una fortissima presenza in Europa l'errore a volte è pensare che tutto giri attorno all'Italia, mentre l'apertura al mondo è fondamentale.

Siete un'azienda giovane, con molte giovani donne che potenzialmente possono considerare la possibilità di avere figli; quali politiche adotta il Gruppo Kering per agevolare e supportare la sinergia vita-lavoro?

Vorrei fare l'esempio del mio team. Nella mia area siamo una cinquantina di persone, di cui almeno 30 donne, ma non mi sono nemmeno accorta del periodo in cui si sono assentate per maternità, perché l'importante è saper pianificare adeguatamente e consentire alle persone di vivere serenamente la maternità. Anche sotto quest'aspetto, gli strumenti che abbiamo adottato ci aiutano a migliorare le soluzioni che abbiamo attivato per agevolare la crescita di carriera delle donne, perché la maternità non può assolutamente incidere sulla progressione del loro percorso. Per fare qualche esempio, abbiamo attivato policy di *baby leave*, prevedendo un periodo minimo di 14 settimane retribuite al 100% per maternità, parternità, adozione o assistenza al partner. Anche l'attivazione di politiche di lavoro flessibile, come lo smart working, hanno un ruolo importante in questo senso, come pure le misure di welfare che abbiamo adottato, quali ad esempio sostegno economico per baby-sitter, asili e centri estivi.

Antonella Centra

Antonella Centra è Executive Vice President General Counsel, Corporate Affairs & Sustainability di Gucci. Nel corso di una carriera di oltre 25 anni, ha fatto del diritto uno strumento di trasformazione, supportando alcune delle principali aziende internazionali nella loro crescita, in diversi mercati e a contatto con culture diverse. Dopo la laurea in Giurisprudenza, summa cum laude, presso l'Università La Sapienza di Roma, e il Master in Diritto dell'Unione Europea presso il College of Europe di Bruges, Antonella si è formata professionalmente in diversi studi legali di alto profilo, arrivando a guidare i team legali di alcune delle società più conosciute al mondo, tra cui Coca Cola e Bottega Veneta. In Gucci dal 2015, ricopre la posizione di Executive Vice President General Counsel, Corporate Affairs & Sustainability. In questo ruolo, contribuisce a plasmare il percorso di sostenibilità ambientale e sociale di Gucci, facendone, grazie al suo contributo e alla sua passione, un pilastro della corporate culture aziendale. Le responsabilità di Antonella in quest'ambito comprendono anche la promozione dell'inclusività, dell'equità e della parità di genere.



Immacolata Caputo
Career Service Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Barbara Casartelli
Positive Impact Leader di Leroy Merlin Italia

Sviluppare una cultura della sostenibilità in azienda: l'esempio di Leroy Merlin

Ci racconti brevemente le tappe più significative del tuo percorso professionale?
Nasco ingegnere per l'ambiente e il territorio. Dopo la laurea al Politecnico di Milano, entro in EY poiché stavano creando un gruppo specifico sui temi della sostenibilità e i cambiamenti climatici. All'inizio il lavoro era focalizzato principalmente sulla redazione e la revisione di report per le aziende, ma poi con gli anni c'è stata un'evoluzione del concetto e dell'importanza strategica della sostenibilità, con la continua richiesta di ideazione di piani di sostenibilità e di decarbonizzazione.
La consulenza è bellissima, ti dà modo di vedere tanti settori diversi, girare l'Italia e il mondo, conoscere tante persone e venire a contatto con le realtà più disparate. Ma mi mancava qualcosa: volevo sapere com'era essere dall'altra parte, cosa voleva dire seguire un progetto dall'inizio alla fine. Quindi dopo 8 anni in consulenza decido di entrare in azienda. Mi unisco al team di sostenibilità di Snam, dove ho l'opportunità di lavorare con grandi professionisti del settore, diventando Head of Sustainability. Qualche mese fa la svolta. Leroy Merlin e Bricocenter mi contattano per offrirmi un ruolo speciale, quello di Positive Impact Leader delle due società. Ritengo che sia speciale perché il settore retail è pieno di sfide, dall'economia circolare alla decarbonizzazione ai rapporti con le comunità. Ma anche perché abbiamo la possibilità di parlare, di coinvolgere e di guidare i consumatori verso scelte e abitudini sempre più sostenibili. Non potevo che accettare!

Da dove nasce il tuo interesse per la sostenibilità e la tutela dell'ambiente?
Fin da piccola mi ha affascinato il tema dei cambiamenti climatici e l'idea che ogni piccola azione può fare la differenza. Anche la più piccola azione, se fatta da tanti, contribuisce al cambiamento. Sono profondamente convinta che la chiave per un mondo migliore, per una società migliore, sia quella di integrare la sostenibilità nel business, coniugando quindi gli interessi economici con quelli per la società e il pianeta. La crescita che sfrutta in modo indiscriminato le risorse naturali e le persone non porta valore, mentre un business consapevole porta alla creazione di posti di lavoro e di conservazione dell'ambiente e della biodiversità.

In che cosa consiste nel dettaglio il tuo lavoro?
La funzione Impatto Positivo ha il compito di accelerare le buone pratiche di un'azienda sui temi ambientali, sociali e di governance. Più nel dettaglio, per quanto riguarda la parte ambientale, si parte dalla riduzione degli impatti climatici dell'azienda, al tema dell'economia circolare, lavorando per ridurre gli sprechi, incentivare il second hand e il ricondizionamento dei prodotti. Se si pensa all'ambito sociale, i temi principali sono quelli riguardanti il welfare dei dipendenti e la diversity e l'inclusion, cercando di sviluppare progetti che portino in luce l'unicità di ogni persona. Sviluppare progetti con e per le comunità è un altro dei filoni della funzione di sostenibilità, con l'obiettivo di generare lavoro e valore per il territorio. La funzione di sostenibilità non lavora mai da sola, ma deve creare sinergie e collaborazioni con tutte le altre funzioni dell'azienda.

Perché un'azienda dovrebbe investire sui temi della sostenibilità?
Che cosa vuol dire sostenibilità? Forse all'inizio era vista solo come il volontariato o come essere ambientalista, a seconda dei punti di vista. Ma la sostenibilità è qualcosa di più completo, che tiene conto della componente ambientale, sociale ed economica e che le coniuga in modo da portare benessere per la società e per l'azienda stessa. È quella cosa che garantisce che il mondo non vada verso il depauperamento. La sostenibilità è ad oggi il tema che permette alle aziende di svilupparsi e di essere resilienti nel lungo periodo in modo responsabile. Un'azienda che investe nella sostenibilità si assicura

lo sviluppo del proprio business, minimizzando e gestendo i propri impatti ambientali (inquinamento, rifiuti, emissione di gas climalteranti, ecc.), con attenzione alle proprie persone (piani di welfare, programmi per le pari opportunità, formazione, ecc.) e portando valore alla comunità (progetti per il territorio, partnership locali, ecc.). Anche se è provato da numerosi studi che le aziende che investono nella sostenibilità sono più redditizie nel lungo periodo, ci si scontra spesso con la difficoltà che alcuni di questi benefici sono intangibili. Non sapete quante volte mi hanno detto «ok, basta che ci sia un ritorno economico»! È quindi importante cercare di trovare il modo sia di misurare i risultati dei diversi progetti che di creare cultura a livello aziendale, diffondendo la consapevolezza che non sempre il benessere, la resilienza e la crescita si misurano in euro. Le nuove normative europee stanno andando in questa direzione, ma ancora tanto si può e si deve fare. Inoltre, stiamo assistendo a una sempre crescente attenzione su questi temi da parte del cliente, che chiede e ricerca prodotti certificati, a basso o nullo impatto ambientale e derivanti da filiere che rispettino i diritti umani. La crisi energetica dell'ultimo periodo ha ancora di più accentuato questa richiesta, sempre maggiore, in particolare nell'ambito dell'efficientamento.

In che obiettivi si traducono le politiche di sostenibilità di Leroy Merlin Italia?
La mission del Gruppo Adeo, di cui Leroy Merlin fa parte, è «To make home a positive place to live», ovvero fare della casa un posto positivo – sostenibile – in cui vivere. Lo facciamo per i nostri clienti, anzi per gli abitanti in generale, cercando di guidarli verso abitudini sempre più sostenibili. E lo facciamo anche e soprattutto grazie alle nostre persone, 8.500 leader, e a una rete di partner affidabili e consapevoli. Ci assicuriamo che le nostre attività siano svolte in modo sostenibile e con attenzione per l'ambiente, coltivando i rapporti con le comunità che cerchiamo di ingaggiare in modo da creare sempre più valore. Alcuni esempi del nostro impegno si traducono nel progetto Scelte Responsabili, che aiuta il cliente a scegliere prodotti 'positivi', oppure nel progetto FormidAbili, che porta ognuno a scoprire le proprie potenzialità. Inoltre, stiamo lavorando per offrire una sempre maggiore offerta nell'ambito dell'efficientamento energetico, che possano garantire al cliente sia un vantaggio ambientale che economico.

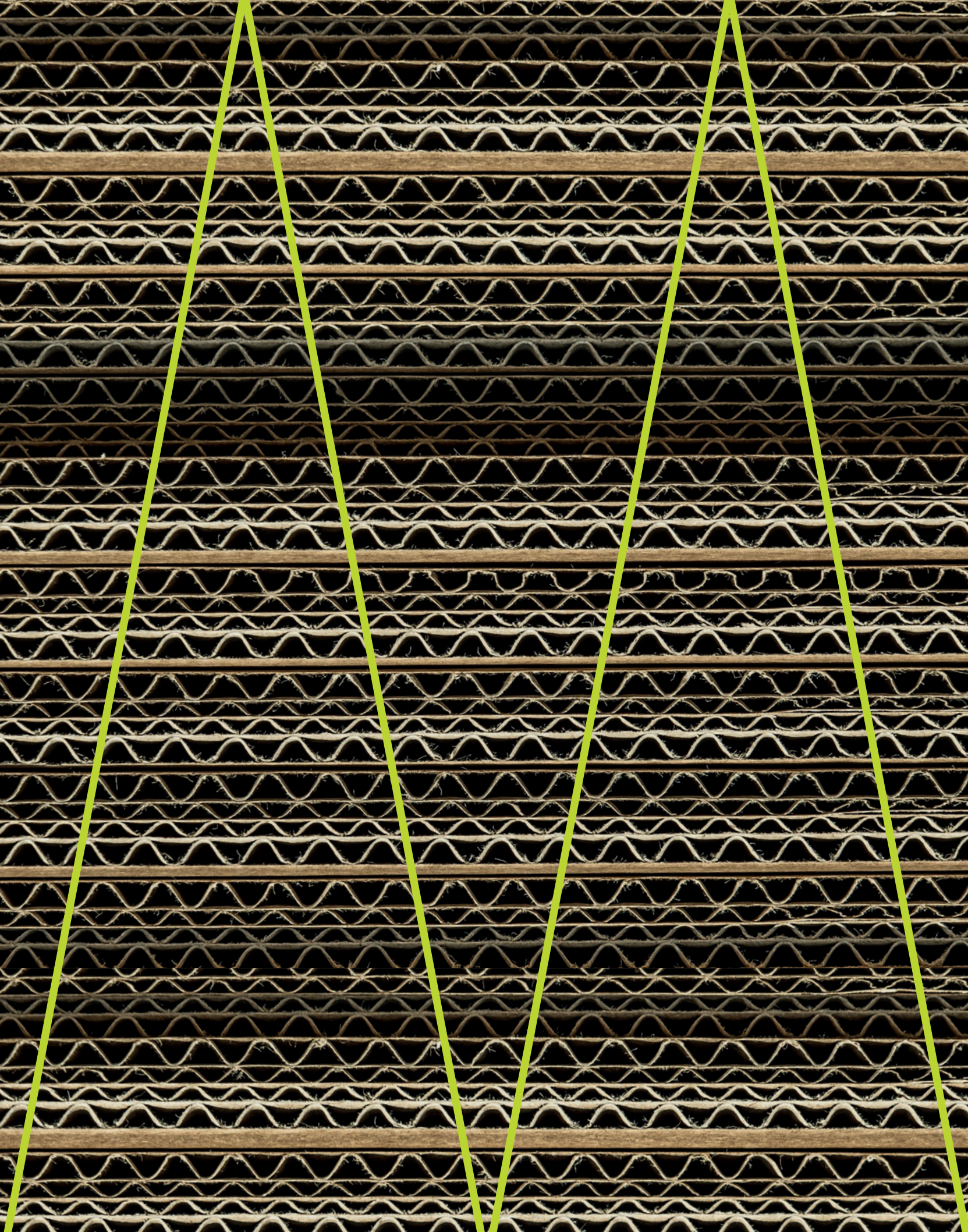
Qual è il ruolo che può avere l'azienda nello sviluppare una cultura della sostenibilità verso i consumatori e verso i propri dipendenti?
Le aziende giocano un ruolo cruciale nel diffondere la cultura e la conoscenza dei temi di sostenibilità, al proprio interno e al loro esterno, in quanto hanno l'opportunità di fare rete, creare sinergie e sfruttare i canali che già utilizzano per il business. Le aziende oggi hanno la responsabilità di formare e informare le proprie persone sui temi della sostenibilità, attraverso corsi e altre modalità alternative di coinvolgimento. Le organizzazioni inoltre sono in una posizione privilegiata per parlare e sensibilizzare il consumatore, attraverso la comunicazione attiva su questi temi e offrendo prodotti sostenibili.
Da questo punto di vista Leroy Merlin Italia ha sviluppato il progetto delle Scelte Responsabili, per parlare con il consumatore e guidarlo nell'acquisto di prodotti selezionati e accuratamente analizzati su sei pilastri: le materie prime, la composizione, il processo di produzione, i consumi energetici e idrici, il packaging e le certificazioni ecolabel e la garanzia e la riparabilità del prodotto.

Se dovessi ripercorrere il tuo percorso professionale, quali sono stati i momenti più esaltanti e quelli più difficili da affrontare?
I momenti più belli sono quelli legati alle persone. Quando si crea la giusta intesa con i propri colleghi e le persone del team – e quando questo si coniuga con il fatto di lavorare su un tema e per qualcosa in cui credo profondamente – si crea un equilibrio personale e professionale che si traduce in una forza ed energia inesauribili. Ricordo in particolare tutto il lavoro fatto per il piano di decarbonizzazione di Snam e tutto il tempo passato con i miei colleghi a pensare a come riuscire a comunicare meglio alle persone gli impegni e gli sforzi dell'azienda.
In tutta la mia vita professionale ho avuto la fortuna che tra tutti quei colleghi ho trovato dei punti di riferimento, dei mentor e degli amici.
I più difficili sono legati invece alla continua difficoltà nel bilanciare il mio tempo libero con quello dedicato al lavoro. Il mio è un tema che mi appassiona moltissimo e per questo capita che me lo porti anche a casa, ma credo che sia comunque importante dividere i due momenti della vita. Talvolta tuttavia ci ricasco... insomma, ci sto ancora lavorando!

Nel mondo del lavoro di oggi, quali sono i percorsi di carriera possibili per chi si voglia occupare di sostenibilità?
Credo che iniziare in consulenza dia effettivamente l'opportunità di conoscere in poco tempo tanti settori e tante realtà diverse, dando la possibilità di crescere come professionista e come persona. Alle persone che vogliono lavorare sulla sostenibilità consiglio di rimanere sempre informati, frequentando corsi e magari entrando in uno dei tanti network di sostenibilità, che forniscono webinar e opportunità di scambio, non tralasciando mai la formazione e le competenze tecniche, necessarie per affrontare questo tema a tutto tondo.

Barbara Casartelli

Barbara Casartelli si è laureata con lode in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio presso il Politecnico di Milano. Dal 2012 al 2020 ha lavorato presso Ernst & Young, dove si è occupata di cambiamenti climatici, strategia e reporting sui temi della sostenibilità per aziende come Snam, Artsana, Fastweb e Saipem. Dal 2020 è entrata in Snam, dove ha ricoperto il ruolo di Direttore della Sostenibilità, definendo e coordinando la strategia sui cambiamenti climatici, la reportistica non-finanziaria, la definizione dei principali KPIs e altri temi inerenti alla sostenibilità a 360°.
Nel 2023 Barbara ha raggiunto i COLEAD di Leroy Merlin Italia e di Bricocenter per occuparsi di Impatto Positivo. Grazie ad un approccio industriale, strutturerà e consoliderà la reportistica con una forte attenzione all'impatto sui cambiamenti climatici, la gestione dei rifiuti, gli scarti da riciclo, il consumo responsabile, l'economia circolare, il lancio dei prodotti positivi, la gestione energetica, la costruzione efficiente di punti vendita, uffici e depositi, e anche rispetto ai trasporti. Guiderà anche la trasformazione culturale e la realizzazione del cambio e il raggiungimento degli indicatori API (Adeo Positive Index).



Ines Giunta
Ricercatrice, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Maria Teresa Mauro
International Relations Expert

Maria Teresa

Interrogandosi sulla *speranza*, il poeta Vaclav Havel spiega come questa non riguardi la convinzione che ciò che stiamo facendo abbia successo, ma che abbia un *senso*, indipendentemente da come andrà. Dal suo osservatorio, così ampio e così vicino ad ogni forma di rinuncia dell'umano, che speranza nutre e quale senso la accompagna?

Personalmente, oserei definire la speranza, in quanto attesa fiduciosa di un accadimento gradito, in due stadi: quella insita nella fanciullezza, che si traduce in aspettative ludiche, come il ricevere un dono, il trascorrere le vacanze, e quella consapevole, che si manifesta con il trascorrere del tempo e il raggiungimento di una maturità volta all'interesse degli eventi dell'individuo inserito in un contesto globale. Mi soffermo in questo contesto, nella fase della speranza consapevole, che si è svelata, è cresciuta e si è radicata in me a seguito di un viaggio in Medio Oriente. Avevo da poco compiuto 18 anni, erano gli anni Ottanta, il cupo periodo stragista in Italia e la drammatica guerra del Libano: crebbe allora smisuratamente il mio interesse per la geopolitica.

La guerra civile libanese è stata combattuta tra il 1975 ed il 1990: elementi interni ed esterni, come di consueto nei conflitti, la innescarono. Da una parte, il contrasto di genere settario tra i gruppi musulmani e cristiani, questi ultimi influenzati da una propaganda volta a far loro credere di poter perdere la 'supremazia' politica e demografica a discapito della prevalenza musulmana. Sul fronte esterno, la guerra fu prolungata dalla Siria, interessata a perseguire il suo obiettivo di costituire il progetto di 'Grande Siria', e Israele, volta ad opporre le milizie dell'OLP.

Negli anni Ottanta ebbi l'auspicata opportunità di visitare alcuni dei luoghi nel sud del Libano devastati dai combattimenti: villaggi rasi al suolo, abitazioni denudate da mura e finestre, campi incolti a causa del conflitto che impediva agli addetti ai lavori di recarvisi, animali vaganti senza una meta, o deceduti… E di incontrare le vittime civili, ascoltare i loro tristi racconti densi di perdite e materiali e spirituali, testimoniare la loro fragilità fisica e psicologica, leggere nei loro occhi la rassegnazione mista ad un'eterea speranza.

Contestualmente fui autorizzata ad entrare in uno dei compound allestiti dalle Nazioni Unite che, in quanto missione di pace, svolgeva compiti variegati: militari, essenzialmente nel campo del soccorso e della logistica, e civili, e comunque volti sia a contribuire ad alleviare la disperazione che a consentire il benessere delle popolazioni afflitte, così come all'instaurazione di una pace duratura attraverso mediazioni/negoziazioni a vari livelli.

La presenza di tanti, motivati, determinati e diversi individui a causa della loro provenienza geografica (i quattro continenti erano rappresentati), così come le loro mansioni, alimentarono la convinzione fiduciosa che il disastroso 'state of affairs' delle popolazioni afflitte potesse terminare grazie alla percepita unità di intenti.
L'aver potuto contribuire a missioni di pace ha rafforzato in me la convinzione che a livello individuale è possibile nutrire in sé e per gli altri la speranza in un mondo più giusto. Ciò si confermò quando nel 1995 fui responsabile di una delle equipe di monitoraggio dei diritti umani sotto l'egida dell'ONU nell'ex Jugoslavia, a seguito dell'operazione militare Tempesta, durante la guerra d'indipendenza croata (agosto 1995). Allora ero io uno degli individui che avevo tanto ammirato negli anni Ottanta in Libano. Con anima e corpo cercai di adoperarmi affinché le vittime di quel conflitto potessero avere la speranza di far sì che i loro diritti potessero trionfare, e i perpetratori dei crimini potessero essere puniti. A livello individuale e all'interno del team ONU fu possibile, per molte delle vittime, trovare conforto grazie alla nostra assistenza. A livello istituzionale fu alquanto deludente quando, seppur fossi testimone oculare di crimini commessi, il Tribunale Internazionale, istituito per punire i crimini di guerra commessi nell'ex Jugoslavia, assolse alti esponenti militari.
Le esperienze professionali e non mi inducono a sostenere che la speranza è strettamente connessa alla pazienza ed è infatti necessaria la disposizione alla tolleranza e alla sopportazione per continuare a sperare… E per citare Sciascia, «non è la speranza l'ultima a morire, ma il morire è l'ultima speranza».

La pace come progetto esistenziale: dopo aver favorito la pace, dove trova pace oggi e in che modo questa sua rinascita tiene fede ai principi che l'hanno guidata in passato?
La pace la si realizza con la capacità individuale di promuovere e formulare azioni pratiche basate sulla negoziazione, il dialogo e la franchezza, a partire dai rapporti interpersonali.
Ricordo un'esperienza vissuta nell'ex Jugoslavia subito dopo la conquista della cosiddetta 'Republika Srpska Krajina', territorio formato da enclave abitate da una sostanziale maggioranza di persone di origine serba, che nella rivisitazione geopolitica degli anni Novanta furono assegnate alla Repubblica Croata. Sappiamo che il conflitto dell'ex Jugoslavia fu giustificato da 'ragioni etniche': tuttavia l'etnia delle popolazioni era difficile da discernere, considerando che tutti parlavano la stessa lingua e avevano convissuto pacificamente per secoli. Ma venendo al dunque, a seguito dell'attacco croato alle enclavi, nell'agosto del 1995 si registrò uno, se non il più vasto movimento di popolazione dopo la Seconda Guerra Mondiale: in pochi giorni circa 200.000 persone si spostarono in Serbia e nella Bosnia abitata dai serbi. Quest'episodio fu percepito da noi che operavamo sul territorio nell'ambito internazionale come una grande sconfitta: il tentativo di ottenere la pace attraverso azioni diplomatiche e basate sul dialogo, la tolleranza e la comprensione era fallito. Non ci rimase altro che salvare il salvabile, e nonostante la pericolosità data dalla presenza di forze militari che per anni avevano assaporato l'idea di 'conquistare il territorio' e renderlo 'etnicamente' omogeneo, le organizzazioni internazionali operanti nella zona, di una delle quali io facevo parte, cercarono di sostenere e supportare la popolazione rimasta, che a causa di fragilità varie (persone anziane, disabili, ecc.) aveva deciso di rimanere: le atrocità testimoniate in quel contesto furono innumerevoli e ingiustificabili.
L'essere umano non sembra sempre abile ad apprendere dalle esperienze del passato e, purtroppo, il moltiplicarsi dei conflitti lo conferma: Ucraina, Yemen, Sudan per menzionarne alcuni.
A distanza di anni e a seguito delle esperienze vissute, credo che la pace si raggiunga a contatto con la natura, intesa come fondamento dell'esistenza, madre di tutte le cose capace di fornire un'equazione tra logica e morale. La perfezione osservabile in natura pone anch'essa dei quesiti relativi alla giustizia (ad esempio, la catena della sopravvivenza che vede il più grande nutrirsi del piccolo, e così via), ma la differenza sostanziale è che in natura questa catena è predefinita e crea un'armonia, mentre alcuni esseri umani ne utilizzano la logica per disegnare, stabilire e concepire progetti di sopraffazione e distruzione, irrispettosi dell'esistente e dei diritti individuali.
In concomitanza all'avvento della pandemia Covid ho dunque deciso di stabilirmi in un luogo immerso nella natura, tra uliveti, mare, isole e tranquillità. Questo è diventato il mio osservatorio, dal quale continuo a seguire gli eventi geo-politici e a collaborare con enti ed istituzioni, ma l'essere inglobata nella natura mi consente una vita semplice, esente da formalismi e propria dell'etica basilare, che esula dall'accumulo e dalla sopraffazione.
Da anni sono vegetariana, la natura in parte e ciclicamente mi offre ciò di cui nutrirmi, e riesce a sorprendermi e infondere pura gioia con i colori e le loro sfumature, forme e odori. In questo contesto riesco a limitare l'utilizzo di materiali fossili e dunque inquinanti utilizzando la legna delle potature, ho limitato gli spostamenti aerei e non e mi sono fornita di una barca a vela per lo stesso intento. Il mare offre la consapevolezza di quanto infinitesimali siamo. Ho adottato quattro cani e mi occupo attivamente del fenomeno, purtroppo ancora dilagante soprattutto nel sud, del randagismo: a tal fine, collaboro con alcune associazioni per contenerlo attraverso programmi di sterilizzazioni e adozioni. Ritengo che gli animali in genere, quelli domestici in particolare, siano un esempio di lealtà e sincerità, e che siano unici nell'esternare pura e genuina gratitudine. La mia dimora è divenuta un luogo di incontri e scambio: regolarmente colleghi dai quattro continenti, divenuti amici, mi vengono a trascorrere periodi e mi confessano quanto beneficio il loro spirito e corpo ricavino da tale esperienza. In breve, credo che l'avidità umana limiti la pace nel mondo e la natura con i suoi cicli, generosità e bellezza riesca a infondere pace e serenità.

Riflettendo sulla *disumanizzazione* non solo come ipotesi ontologica, ma come realtà storica, Paulo Freire assegna all'educazione il compito di *liberare* gli uomini dall'oppressione creando le condizioni per una progressiva presa di coscienza. Nella sua ricca esperienza del mondo, quanto e in che modo l'educazione ha incarnato questo valore democratico?

L'educazione ricopre un ruolo fondamentale nel percorso di ogni singolo individuo, in quanto contribuisce alla formazione di conoscenze e facoltà mentali, sociali e comportamentali di ogni persona. L'educazione è comunque inestricabilmente influenzata nei diversi periodi storici dalle varie culture.

Nelle società preletterate le tradizioni orali costituivano e trasmettevano il sapere. L'invenzione della scrittura ha reso possibile la preservazione così come la diffusione del sapere in chiave universale. Il continente più affetto dall'analfabetismo è l'Africa, in particolare quella sub-sahariana. The Sustainable Development Goals Report 2022-Goal 4 Quality Education scrive che 244 milioni di bambini e ragazzi sono ancora impossibilitati ad andare a scuola, 617 milioni di bambini ed adolescenti non sanno leggere, nonostante l'articolo 26 della Dichiarazione dei Diritti Umani garantisca il diritto all'educazione.

Sottolineo la valenza culturale dell'educazione perché è l'evoluzione della cultura e della società umana che conducono al processo di acquisizione di conoscenza e di trasmissione del sapere. Ad esempio, rimasi a dir poco sconcertata quando, durante la mia missione nella Repubblica Centrafricana nel 2015-17, un membro di una ONG mi rivelò che in famiglie meno abbienti vigeva la pratica di iniziare le bambine ad attività sessuali in età precoce, così da fargli apparire tale pratica come un gioco e introdurle 'naturalmente' da adolescenti alla prostituzione come fonte di reddito. Questo è solo un esempio di come l'educazione e la cultura siano inestricabilmente legate e di come l'educazione debba tener conto della cultura per riuscire a ottenere lo scopo che si prefigge, ovvero creare delle generazioni capaci di far valere i loro diritti.

Un altro aspetto fortemente legato all'educazione è l'informazione mediatica e digitale. In molti contesti essa è profondamente controllata e indirizzata dalle classi dominanti, che spesso sono alimentate da visioni dittatoriali e propagandistiche. In Vietnam all'inizio del corrente secolo era vietato l'accesso a Facebook, per evitare che i giovani interagissero con il resto del mondo. Ricordo che in Moldavia, durante le elezioni presidenziali del 2008, tra le ONG locali che si occupavano di garantire un'informazione libera che consentisse l'accesso al diritto di votare alle elezioni, si insinuò una ONG con lo stesso nome di una esistente, che diramò via rete informazioni diametralmente opposte e tendenziose, creando scompiglio e confusione tra i destinatari.

Non esito a citare il dilagante fenomeno delle *fake news*, ovvero la diffusione seriale e massiva di contenuti illeciti e di informazioni false attraverso, ma non solo, la rete internet, le reti sociali telematiche e le altre piattaforme digitali, e quanto queste riescano a influenzare erroneamente l'informazione e la comprensione di fatti ed eventi.

In molti Paesi, per far fronte al fenomeno, sono state redatte leggi severe. In Nigeria, durante le elezioni Presidenziali e Legislative del 2019, il fenomeno delle *fake news* raggiunse livelli di espansione tali che il governo redasse una legge che prevedeva punizioni fino al carcere. Nonostante il dilagante fenomeno, la società civile nigeriana, tra gli altri, contestò la legge sostenendo che la stessa potesse influenzare il diritto alla libertà di espressione.

Ciò che ho narrato sopra induce alla constatazione che l'educazione nella nostra epoca non può essere confinata a istituzioni scolastiche tradizionali, ma deve rigorosamente tener conto della cultura e della rivoluzione digitale che ha preso il sopravvento negli ultimi decenni. È certamente auspicabile che vengano create istituzioni educative per estendere l'alfabetismo a tutti, senza peraltro sottovalutare la necessità di soddisfare contemporaneamente l'acquisizione dei beni essenziali come acqua, strutture sanitarie, alimenti, che purtroppo rimangono limitati in molte parti del mondo, pregiudicando così l'interesse all'educazione.

La filosofa Simone Weil afferma che nell'intimo di ogni essere umano, nonostante tutta l'esperienza dei crimini commessi, sofferti e osservati, ci sia *qualcosa* che fa sì che questi si aspetti invincibilmente che gli si faccia del bene e non del male, definendolo *sacro*. Alla luce della sua esperienza nei contesti più estremi del nostro pianeta, lei cosa si aspetta?

Questa domanda mi induce a riflettere sulla deontologia professionale, la quale si applica a categorie professionali le cui attività si riflettono sul sociale, basti pensare agli psicologi, i medici, gli avvocati. Ovviamente, anche le forze dell'ordine hanno un codice deontologico, che sfortunatamente è occasionalmente applicato con riluttanza sulla base del principio di 'necessità militare'.

La mia attività professionale mi ha traghettata sostanzialmente in molte zone sia in conflitto che in post-conflitto e i militari costituivano parte integrante dello scenario lavorativo, soprattutto quando la mia figura professionale era inserita nelle operazioni di 'Peace Keeping' dell'ONU, o nella Coalizione Internazionale in Iraq – 2004.

In molte occasioni gli uomini in divisa hanno rappresentato il bene, in alcuni contesti si sono offerti di condividere le loro razioni alimentari e mediche con la popolazione locale e hanno accompagnato noi civili in zone impervie, hanno anche svolto delle mansioni logistiche indispensabili, specialmente nell'ambito elettorale, dove tonnellate di materiale sensibile e non necessita di essere trasportato anche in zone remote e inaccessibili, basti pensare alle elezioni post-khmer rouge del 1992 in Cambogia, dove i militari onusiani ebbero un ruolo fondamentale. Il Paese al nostro arrivo era devastato, la maggior parte dei ponti erano stati fatti saltare per impedire alla popolazione di muoversi, e interi villaggi distrutti.

Tuttavia, il loro ruolo presenta anche aspetti oscuri e privi di umanità. Una delle esperienze più brutali l'ho vissuta in Iraq, quando si presentò una delegazione composta da uomini e una donna: notai che a tutti mancava l'orecchio destro. La mutilazione dell'orecchio era stata introdotta dal Revolutionary Leadership Council nel 1994 come punizione per i disertori: solo nella regione di Basra si contavano almeno 460 casi di mutilazione dell'orecchio. La mutilazione doveva servire da monito a coloro che rifiutavano di servire l'esercito. I medici che rifiutavano di amputare venivano arrestati.
Anche la Coalizione Internazionale in Iraq ha rivelato i suoi lati bui. Quando si insediò in Iraq, l'intero apparato di sicurezza fu smantellato, dunque anche il sistema penitenziario era gestito dalla Coalizione. Il caso più eclatante è stato lo scandalo di Abu Ghraib, dove vennero commesse una serie di violazioni dei diritti umani contro i detenuti per mano dell'Esercito statunitense e della CIA.
Lo scandalo, così come il rapporto finale della Corte Criminale Internazionale del 2020 nel quale si asseriva che le forze armate britanniche avevano commesso crimini contro detenuti iracheni, contribuirono a rafforzare la mia convinzione che una sorta di giustizia divina esistesse. A livello personale avevo ripetutamente richiesto ai miei superiori della Coalizione l'accesso alle prigioni e mi era stato negato, e nello stesso tempo gioivo nel sapere che, seppur a distanza di anni, la popolazione potesse avere giustizia.
Ho sopra esposto esempi, anche se parziali, del 'bene e male'. La domanda è: come si può reagire in modi diametralmente opposti pur rappresentando un'unica categoria, che in principio sposa la stessa deontologia? La risposta è assai complessa, e induce a pensare che l'interpretazione del bene e del male sono a volte soggettive e finalizzate a una 'morale propria'.
A seguito delle esperienze riportate sopra decisi di ritornare nel mondo accademico, non solo per far conoscere la realtà sul terreno, ma anche per comprendere se la limitazione dell'applicazione del diritto internazionale originasse nelle istituzioni accademiche. Spesso l'educazione è formale, priva di esperienze sostanziali e reali, ma ci sono anche educatori universitari che, oltre a interessanti pubblicazioni, sono interessati alla realtà sul terreno e vi si recano, esercizio fondamentale se si vuole progredire nella ricerca e formulazione di azioni.
Concludo parafrasando una riflessione di M.K. Gandhi: «Non ho niente di nuovo da insegnare al mondo, la verità e la non-violenza sono vecchie come le colline».

E ora la domanda di rito: Papa Francesco 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 su quella barca con lei e qual è l'orizzonte verso il quale naviga?
L'umanesimo integrale pone gli individui e le loro necessità materiali a fondamento del pensiero sociale e politico. Il contesto corrente tende a minimizzare il concetto sopra esposto, soprattutto nel contesto della migrazione. Il consumismo, sfortunatamente, tende a 'materializzare' anche l'essere umano: la triste conseguenza è che prevale l'atteggiamento utilitaristico a discapito di quello volto a garantire i diritti fondamentali sanciti dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani del 1948.
Rimane un mistero per me comprendere come si possa penalizzare e disumanizzare la migrazione, fenomeno che è sempre esistito. L'essere umano si è sempre mosso, come testimoniano le fonti archeologiche: il Mediterraneo, come probabilmente altri parti del globo, è stato percorso da navi ed eserciti che si spostavano per creare sbocchi mercantili e ampliare regni. Si stima che tra il 1500 e il 1600 sono circa 50-55 milioni a lasciare i Paesi europei verso il Sud America e Nord America, l'Africa, il Medio ed Estremo Oriente. Le nuove destinazioni finiscono anche con il ricevere esiliati, condannati, eretici e oppositori politici, in taluni casi a danno delle popolazioni autoctone, spesso combattute, sterminate o deportate altrove, come accadrà in Africa. Importanti ondate migratorie si sono registrate nei secoli, tra il 1820 e il 1940, quando emigrano circa 60 milioni di europei in America e altri Paesi. Motivazioni spesso di origine economica hanno indotto le persone a muoversi; come si può dunque oggi condannare il fenomeno migratorio, soprattutto quello proveniente dai Paesi in via di sviluppo? Soprattutto considerando quanto beneficio si deriva da tali Paesi, e penso alle immense risorse minerarie delle quali dispongono e delle quali ci serviamo. Il Niger rappresenta per la Francia la più grande risorsa di uranio, utilizzato per alimentare l'energia nucleare: la Nigeria è il settimo Paese produttore di petrolio al mondo.
Ci si dovrebbe chiedere perché, nonostante i vasti potenziali finanziari, la gente è costretta a fuggire mettendo a rischio la propria vita. La mia presenza nell'arco di trent'anni nei Paesi meno 'fortunati' mi induce ad affermare con certezza che coloro che lasciano il proprio Paese lo fanno per disperazione, e poco importa se le ragioni sono di ordine politico o economico. In qualunque Paese ho vissuto, mi sono sempre sentita accettata nonostante le differenze culturali, religiose e sociali.
Finalmente, nonostante le disastrose conseguenze, la pandemia ci ha ricordato che i confini sono immaginari e dettati da interessi, l'essere umano dovrebbe prendere spunto da ciò per riuscire ad accettare il prossimo come sé stesso e la paura del diverso dovrebbe dileguarsi, come affermava il giudice Borsellino: «Chi ha paura muore ogni giorno, chi non ha paura muore una volta sola». Dunque, nella convinzione che si possa eludere la paura dell'altro, del diverso, dello sconosciuto, spero in un futuro nel quale barriere geopolitiche possano essere sostituite dalla comprensione e accettazione dell'altro e dove l'umanità, non solo verso i propri simili, ma anche verso gli animali e l'ambiente, prevalga. So di non essere sola nell'abbracciare questa speranza e nell'adoperarmi in tal senso.

Maria Teresa Mauro

Maria Teresa Mauro ha circa 30 anni di esperienza nell'ambito delle relazioni internazionali. Ha lavorato nel campo della governance, dei diritti umani, dell'analisi politica e dell'assistenza tecnica e osservazione elettorale. Ha conseguito un M.Phil. in Relazioni e Diritto Internazionale presso il Graduate Institute di Ginevra in Svizzera, un Master in Affari Internazionali e una Laurea in Scienze Politiche. Tra le sue numerose missioni si possono citare quelle in Cambogia, Serbia, Montenegro, Croazia, Kosovo, Moldavia, Georgia, Azerbaijan, Armenia, Sudan, Sud Sudan, Senegal, Mali, Burkina Faso, Repubblica Centrafricana, Nigeria, Liberia, Iraq, Afghanistan.
Maria Teresa ha lavorato con rilevanti organizzazioni internazionali quali: Unione Europea, Nazioni Unite – Dipartimento per le operazioni di mantenimento della pace e l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati, Commissione del Consiglio d'Europa-Venezia, OSCE, IFES/USAID, Creative International / USAID, National Democratic Institute (NDI) e Graduate Institute of International Studies-Ginevra in Svizzera.
Grazie alla sua profonda conoscenza dei Balcani, ha collaborato con il Tribunale internazionale per l'ex Jugoslavia come un'esperta testimone.
Maria Teresa ha analizzato le leggi elettorali di diversi Paesi (es. Georgia, Armenia) per conto della Commissione di Venezia del Consiglio d'Europa. Da vari anni insegna ai corsi di formazione sull'osservazione elettorale tenuti al Global Campus of Human Rights di 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 Vania Brino
Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro
Coordinatrice del Corso di Laurea in Governance delle Organizzazioni pubbliche
Università Ca' Foscari Venezia

conversano con
Andrea Franconi
Professoressa e ricercatrice di Diritto Internazionale del Lavoro e della Sicurezza Sociale.
Attualmente Ass. Programme Officer for Social Dialogue in the Social Protection,
Governance and Tripartism Programme of the International Training Centre
of the International Labour Organization (ITCILO)

Costruire una carriera nel Diritto Internazionale del Lavoro

Le risposte e i commenti di Andrea Franconi riflettono le sue opinioni personali e non intendono rappresentare quelle dell'organizzazione per cui lavora attualmente o delle realtà per le quali ha lavorato durante la sua carriera.

Ci spieghi brevemente in cosa consiste il suo lavoro e quali sono state le tappe fondamentali della Sua carriera.

Sono professoressa e ricercatrice di diritto internazionale del lavoro e della sicurezza sociale. Mi sono laureata in Giurisprudenza presso l'Università di Buenos Aires e lì ho ricevuto il Diploma d'Onore. Mi sono specializzata in tematiche come diritto internazionale del lavoro, diritti umani, uguaglianza di genere, violenza e molestie sul lavoro, dialogo sociale e impatto delle nuove tecnologie sul mondo del lavoro.

Credo nel potere superiore dell'educazione di generare cambiamenti nella nostra società. Il riconoscimento per me più prezioso è essere chiamata insegnante, professoressa… educatrice. L'insegnamento è la mia passione e vocazione.

Attualmente lavoro come Ass. Programme Officer per il Dialogo Sociale nel Programma per la Protezione Sociale, la Governance e il Tripartismo (SPGT) presso il Centro Internazionale di Formazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ITCILO). Sono molto onorata di far parte di questa organizzazione, in quanto l'ILO è l'unica agenzia tripartita delle Nazioni Unite che, fin dal 1919, riunisce governi, datori di lavoro e lavoratori di 187 Stati Membri per stabilire norme lavorative, sviluppare politiche e creare programmi volti a promuovere un lavoro dignitoso per ogni individuo.

La mia posizione riguarda nello specifico il dialogo sociale. Il nostro obiettivo è quello di sviluppare le competenze dei rappresentanti di governi, lavoratori e datori di lavoro per raggiungere un dialogo sociale efficace che contribuisca a garantire una pace duratura e universale. Tra le mie attuali responsabilità, ho sviluppato e coordinato corsi di formazione su misura e materiale didattico per 5 continenti, in Paesi come Etiopia, Eswatini, Botswana, Honduras, Nicaragua, Colombia, Messico, Repubblica Dominicana, Myanmar, Albania, Qatar, Filippine, Samoa, Territori Occupati della Palestina, Sri Lanka, Nepal, Montenegro, Ucraina. Mi sono inoltre occupata della rosa dei corsi di dialogo sociale per i Paesi ispanofoni, compresi i corsi per sviluppare le capacità dei partner sociali e dei governi in materia di sistemi efficaci per la risoluzione delle controversie sul lavoro (conciliazione e mediazione delle controversie).

Prima di entrare in ITCILO ho lavorato come Responsabile della Divisione di Diritto del Lavoro del Governo dell'Argentina per oltre 16 anni e ho fatto parte della delegazione argentina alla Conferenza Internazionale del Lavoro dell'ILO. Uno dei traguardi che ho raggiunto è stato partecipare a negoziazioni nazionali e internazionali rappresentando il governo argentino nel negoziare strutture per il dialogo sociale e l'adozione di norme internazionali sul lavoro, comprese quelle che hanno portato all'adozione delle convenzioni ILO R205 (Transizione dalla guerra alla pace), C190 e R206 (Violenza e molestie sul lavoro).

Nel 2017 sono stata eletta per rappresentare il GRULAC (Gruppo dei Paesi dell'America Latina e dei Caraibi) nella Commissione di Redazione per la revisione della Raccomandazione 71 – inerente all'uso del lavoro e dell'occupazione per generare resilienza e superare le crisi – alla Conferenza internazionale del lavoro dell'ILO, che ha portato all'adozione dell'attuale ILO R.205.

Ma come ho detto all'inizio, parallelamente a questo percorso lavorativo ho sviluppato e consolidato una florida carriera accademica nazionale e internazionale di cui vado fiera, sotto la guida di grandi professori di Diritto del Lavoro, in particolare il professor Adrian Goldin, che mi ha sempre incoraggiata. Sono estremamente grata per essere entrata nel suo gruppo di docenti di Diritto del Lavoro presso l'Università di Buenos Aires. È stato un momento fondamentale della mia carriera, in quanto è stato in quell'occasione che ho iniziato ad approfondire il Diritto Internazionale e, in particolare, il Diritto Internazionale del Lavoro.

La mia carriera accademica mi ha

sempre dato soddisfazioni. Sono stata Ricercatrice all'Università d Buenos Aires per oltre 11 anni e visiting professor e/o researcher presso diverse Università dell'America Latina (Indo-American University of Ecuador, Catholic University of Venezuela, Pontificia Universidad Católica de Santo Domingo, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Católica de Uruguay, ecc.), Europa (Università Sapienza di Roma, Università di Napoli Parthenope, Universidad de Murcia, Saint-Petersburg University, ecc.) e Asia (Prince Mohammad Bin Fahd University, Arabia Saudita).
Nel 2020 sono stata nominata Direttrice Accademica dell'Università di Rosario, in Argentina, e, sempre nello stesso anno, Ospite d'Onore dalla Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Rosario per il mio ruolo nella promozione dei diritti delle donne e delle negoziazioni internazionali.
La mia passione per il diritto del lavoro mi ha anche spinto a scrivere numerose pubblicazioni su diritti umani, diritto internazionale del lavoro, relazioni industriali, gestione degli algoritmi, discriminazione, dialogo sociale, questioni di genere, violenza e molestie sul lavoro.

Quali competenze considera più importanti per il suo lavoro?
Il mio lavoro richiede nello specifico un insieme di competenze di base molto ben consolidate: flessibilità, per adattarsi a cambiamenti nelle mansioni lavorative o nell'ambiente di lavoro; capacità di soddisfare efficacemente le esigenze interne ed esterne; capacità di curare e utilizzare relazioni collaborative per raggiungere gli obiettivi di lavoro; chiarezza nel trasmettere informazioni a individui e gruppi; proattività per il raggiungimento degli obiettivi, anche oltre quanto richiesto; integrità; capacità di sviluppare e aggiornare continuamente le conoscenze professionali e di assimilare e applicare tempestivamente le nuove informazioni correlate al lavoro; e ultima, ma non per importanza, 'sensibilità alla diversità', ovvero la capacità di adattarsi alle differenze culturali e di genere per interagire efficacemente con persone di diverse culture.

Lavorare all'interno dell'organizzazione internazionale più longeva: quali opportunità vede e quali criticità (se presenti)?
Risiede un enorme potere nei lavoratori, datori di lavoro e governi che lavorano insieme per costruire un mondo di pace universale, basato sulla giustizia sociale.
Il dialogo sociale è e può essere un mezzo principale per trasformare la realtà. E per questo, la caratteristica unica dell'ILO di essere la sola agenzia delle Nazioni Unite basata sul 'tripartismo' è fondamentale per trovare metodi pacifici per superare le crisi. Infatti, le tre chiavi che aprono la porta a soluzioni basate sul consenso, in cui le diverse parti possono trovare risultati vantaggiosi per tutti, sono indispensabili nello scenario mondiale odierno.
Il mondo sta vivendo un momento molto complesso a causa delle crisi provocate dalla pandemia di Covid-19, così come a causa dei conflitti interni e internazionali che esacerbano i mali già esistenti nella nostra società.
Come abbiamo imparato dalle esperienze precedenti, le crisi possono e hanno messo il mondo in ginocchio, scoprendo molti dei problemi radicati nei nostri Paesi: dalle enormi disuguaglianze economiche, alle persistenti disparità razziali e di genere, alla mancanza di cure sanitarie di base per coloro che ne hanno maggiormente bisogno.
Da oltre cento anni, l'ILO costituisce una fonte principale di stabilità e un pilastro di pace per la continuità di un sistema solido e adeguato di relazioni industriali tra partner sociali e governi.
Diventa quindi più che mai rilevante il dovere dell'ILO di promuovere e sostenere un dialogo sociale efficace e inclusivo a tutti i livelli, al fine di incoraggiare una buona governance nel mondo del lavoro e promuovere giustizia sociale e lavoro dignitoso per tutti. In particolare, alcune misure faciliterebbero il superamento di queste sfide: la possibilità di assistere i componenti tripartiti dell'ILO nell'attuare e migliorare politiche, quadri istituzionali e normativi per il dialogo sociale e la cooperazione tripartita tra governi e organizzazioni di datori di lavoro e lavoratori; rafforzare le capacità degli attori del dialogo sociale; e potenziare il ruolo e l'impatto del dialogo sociale e del tripartismo nella progettazione e attuazione di politiche lavorative, economiche e sociali a tutti i livelli.
Fin dal 1919 è risaputa l'importanza della giustizia sociale per il raggiungimento di una pace universale e duratura. Garantire le condizioni preliminari per il dialogo sociale (organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro forti e indipendenti con la capacità tecnica e l'accesso alle informazioni pertinenti per partecipare al dialogo sociale; volontà politica e impegno a impegnarsi nel dialogo sociale da parte di tutte le parti; rispetto dei diritti fondamentali di libertà di associazione e di contrattazione collettiva e adeguato sostegno istituzionale) può essere il punto di partenza per creare un circolo virtuoso fatto di dialogo sociale efficace, migliori condizioni per i lavoratori, aumento della produttività delle imprese, aumento della domanda dei consumatori, più e migliori posti di lavoro e protezione sociale, e per formalizzare l'economia informale.
Pertanto, credo nell'enorme potenziale che l'ILO ha per diventare un componente fondamentale in questo processo di trasformazione. Le decisioni che prendiamo oggi influenzeranno direttamente l'evoluzione delle crisi e gli impatti sulle vite di miliardi di persone; con le giuste misure, gli effetti negativi possono essere circoscritti. Avviare le giuste collaborazioni per ampliare lo spettro d'azione può sicuramente fornire supporto per superare queste circostanze.

Nel suo percorso di carriera, quali sono stati i momenti più significativi sia in termini di soddisfazione personale che di momenti difficili?
Credo di aver già menzionato alcuni dei momenti salienti; a livello personale comunque ci sono stati due momenti molto significativi. Il primo è stato quando sono entrata nell'edificio delle Nazioni Unite a Ginevra per la prima volta, come parte della delegazione nazionale dell'Argentina. In quel momento ho sentito l'impatto di trovarmi in un luogo che è stato il centro di così tanti momenti storici, dove vengono prese decisioni che possono influenzare la vita di milioni di persone. Mi sono sentita onorata ma anche umile per una così grande responsabilità, circondata da persone che ammiravo da tanto tempo. Un'esperienza davvero unica. Anni dopo, in un'altra rappresentanza durante il comitato per lo sviluppo di un nuovo strumento contro la violenza e le

molestie nel mondo del lavoro, ho alzato il cartello per 'parlare' in merito al loro riconoscimento come possibili violazioni dei diritti umani. Alla fine di quella sessione, diverse donne (membri di ONG) che stavano osservando il dibattito sono venute da me e mi hanno ringraziato per aver dato voce a ciò che loro non potevano dire in quel luogo. Ho avvertito un nodo alla gola e ho dovuto trattenere le lacrime dopo aver sentito queste parole da donne così forti e coraggiose. Ho sentito addosso una grande responsabilità, ma anche eccitazione per poter svolgere un ruolo in quel momento storico per l'eliminazione delle sofferenze che colpiscono principalmente donne e ragazze.

In pochi sanno che in quei giorni ho perso un carissimo amico d'infanzia. Faceva parte della comunità LGBTQ+ e aveva subito persecuzioni psicologiche per molti anni. Si è tragicamente suicidato. È stato un momento difficile da superare dal punto di vista emotivo, mentre ero impegnata in un lavoro di alto livello; ma ho trovato la forza in un voto che ho fatto in memoria del mio caro amico: sfruttare ogni opportunità per promuovere la consapevolezza dei rischi e delle possibili conseguenze delle diverse forme di violenza e molestie per evitare che ciò accada di nuovo, e vivere appieno la vita, sia per coloro che sono presenti che per quelli che non sono più con noi. Nessuno dovrebbe subire questi trattamenti, e ciò vale anche per il mondo del lavoro. Oggi porto avanti il mio impegno conducendo sessioni, conferenze, campagne di sensibilizzazione e corsi di formazione orientati a prevenire questi mali – con una prospettiva di genere – nel mondo del lavoro.

Quali consigli darebbe alle nostre studentesse per una carriera all'interno di un'organizzazione internazionale?

Il mio consiglio sarebbe di 'azzardarsi a sognare', di sognare in grande, anche oltre ad aspirazioni verosimili. Credere in sé stesse è una parte fondamentale del percorso. Ma il mio consiglio è anche di impegnarsi per realizzare per i propri sogni. Noi, come donne, affrontiamo enormi sfide nel mondo del lavoro. Ostacoli nell'accesso all'istruzione, ma anche legati al 'tempo': sia per studiare che per lavorare in un impiego retribuito e poter progredire verso posizioni più elevate. La distribuzione iniqua dei compiti e delle responsabilità all'interno delle famiglie, che rappresenta una grande limitazione in termini di accesso al mercato del lavoro per le donne. Violenza e molestie, che si manifestano in molte situazioni, come durante la ricerca di un lavoro, durante il lavoro stesso e durante gli spostamenti per andare al lavoro. Penalizzazione della maternità, stereotipi, norme e regole di genere: molte volte, i preconcetti su ciò che una donna può fare o in cui può eccellere ostacolano l'accesso a determinati lavori. Ciò limita il diritto di decidere del proprio progetto di vita e persino la vocazione stessa. Pertanto, è importante sviluppare le proprie capacità e competenze per essere preparate. Padroneggiare diverse lingue, partecipare ad attività comunitarie che consentano di imparare come costruire progetti e contribuire alla comunità. Osate candidarvi per opportunità e corsi di formazione che forniscano gli strumenti utili per il vostro futuro. Partite dallo sviluppo delle vostre capacità per realizzare il vostro sogno. Prendete ispirazione da altre donne, create reti al femminile che vi sostengano nel vostro percorso. E, infine, perseverate. La vita può presentare diversi ostacoli, ma se ci concentriamo su qualcosa possiamo raggiungere tutto ciò che desideriamo.

La formazione è uno dei fattori per promuovere lo sviluppo sostenibile. Nella sua esperienza, quali sono le sfide che dovranno essere affrontate per garantire percorsi educativi qualitativamente avanzati e virtuosi?

Il mondo sta subendo cambiamenti rapidi e profondi dovuti allo sviluppo tecnologico, alla demografia, alla globalizzazione e ai cambiamenti climatici.

Queste tendenze stanno influenzando la composizione dell'occupazione, la natura dei compiti svolti sul lavoro e le competenze richieste nel mercato del lavoro. Stanno anche mettendo enormi pressioni sui sistemi tradizionali di istruzione e formazione, richiedendo un miglioramento della qualità e nuovi approcci all'apprendimento permanente.

Investire nelle proprie competenze formandosi per ottenere un'unica qualifica per tutta la vita non è più sufficiente o efficace nel contesto delle mutevoli esigenze da parte dei mercati del lavoro in evoluzione e in rapido cambiamento; questi rappresenteranno una sfida enorme per i sistemi tradizionali di istruzione e formazione, poiché richiederanno nuovi approcci all'apprendimento permanente, approcci che introducano modelli integrati di governance e finanziamento nei sistemi di istruzione e formazione. Ripensare l'apprendimento permanente è essenziale nel contesto dei cambiamenti in corso nella società e riflessi nel mercato del lavoro e dunque nella formazione. I sistemi di istruzione e apprendimento del futuro dovranno essere flessibili e preparare gli individui – con un occhio di riguardo per i più vulnerabili, come donne e ragazze – a imparare in modo continuo, per tutta la vita; le nuove tecnologie potranno ridurne i costi e accrescerne sia la disponibilità che l'accessibilità. Gli incentivi finanziari sono probabilmente in grado di affrontare solo parte delle barriere agli investimenti nelle competenze sperimentate da individui e datori di lavoro. Pertanto, sarà essenziale affrontare le barriere non finanziarie alla partecipazione alla formazione fornendo orientamento, consulenza, servizi di assistenza all'infanzia e supporto, e garantendo che la formazione sia sufficientemente flessibile per superare i vincoli temporali.

Innovazione, inclusione e trasformazione digitale potrebbero essere elementi chiave per implementare e ottimizzare processi di sviluppo della formazione che assicurino percorsi educativi qualitativamente avanzati e virtuosi, oltre all'importanza che un sistema di istruzione e apprendimento permanente ben oliato e finanziato ha nel promuovere una crescita forte e inclusiva; è infine utile identificare le azioni che i governi potrebbero intraprendere per amplificare il contributo delle competenze verso una crescita più sostenuta e inclusiva.

Leila Karami
Traduttrice, docente di Esercitazioni di Narrazioni e Dinamiche culturali (Persiano), Università Ca' Foscari Venezia

conversano con
Nasim Marashi
Scrittrice ospite dell'edizione 2023 di Incroci di Civiltà

fotografie di
Francesca Occhi

Nasim

Prima di tutto, ti chiedo di parlare del tuo ambiente familiare e di com'è nato il tuo interesse per la scrittura.
Sono cresciuta in una famiglia che possiamo definire 'istruita', che in Iran significa avere conseguito una laurea in medicina o in ingegneria. Il valore delle persone, nella mia famiglia, è legato alla posizione che ricoprono, se sono ingegneri, o, al tipo di specializzazione, se sono medici.
In una famiglia di questo tipo, io volevo leggere romanzi e suonare. Al liceo, purtroppo, andavo molto bene nelle materie scientifiche, in particolare matematica, algebra, ecc. Secondo i miei genitori, avrei dovuto studiare ingegneria per assicurarmi un'occupazione e, *a latere*, avrei potuto leggere tutti i libri e suonare tutti gli strumenti musicali che volevo. Proprio dover lasciare ai margini ciò che più mi piaceva per me fu veleno. Ad ogni modo, mi sono laureata in Ingegneria meccanica all'Iran University of Science and Technology di Teheran e contemporaneamente ho studiato pianoforte e *santur* all'Istituto Musicale Sorāyesh. Dopo la laurea, uno zio mi ha trovato lavoro in una società e io, sin dall'inizio, ho messo in chiaro che avrei lavorato part-time. Volevo avere i pomeriggi liberi, perché in quel periodo curavo la pagina culturale della rivista *Hamshahri-ye javān*.
Ho lavorato due mesi, passando il tempo a guardare l'orologio per tutta la mattina. Pensavo solo all'impiego pomeridiano presso la rivista, finché ho comunicato che non avrei più lavorato per quella società. Per questo la mia famiglia ha indetto riunioni su riunioni per farmi ragionare e riportarmi sulla 'retta via'. Gradualmente, ho avuto successo nel giornalismo: lavoravo contemporaneamente alla rivista e curavo la rubrica letteraria di un noto quotidiano di Teheran, *ʿEtemād*. Con il tempo, la mia famiglia ha iniziato a capire che non ero una persona del tutto fallita!
A seguito delle vicende politiche del 2009,[1] purtroppo il quotidiano *ʿEtemād* venne chiuso e la rivista *Hamshahri-ye javān* cambiò politica editoriale. Ancora una volta la mia famiglia indisse una riunione e pronunciò la sentenza: «ti avevamo detto che fare la giornalista non era un impiego sicuro!»
Non ero disposta, per nulla al mondo, a lavorare come ingegnere. Ho iniziato a scrivere gli oroscopi sui periodici. Evitavo, soprattutto, di partecipare ai raduni dei parenti che non facevano altro che dirmi 'sei una perdente', 'sei una fallita'. Certo era una strana situazione, tra tutti quei parenti medici e ingegneri, la nipote prediletta era finita a scrivere oroscopi!
Ad ogni modo, ho cominciato a lavorare al mio primo romanzo; sono stati quattro anni molto duri per me, ma anche per i miei genitori. *Pā'iz*

L'intervista è stata raccolta in occasione dell'evento organizzato dal Progetto Lei in collaborazione con Incroci di Civiltà il 27 marzo 2023. Questa intervista include anche le domande e le osservazioni delle studentesse e degli studenti che hanno partecipato all'incontro.

1
Il riferimento è al risultato contestato delle elezioni elettorali che ha portato alla repressione, all'arresto e alla fuga all'estero di molti attivisti.

faṣl-e ākhar-e sāl ast, pubblicato nel 2015, ha ricevuto presto diversi riconoscimenti (tradotto da Parisa Nazari in italiano, *L'autunno è l'ultima stagione dell'anno*, Ponte33, 2017) e in breve tempo è diventato un best-seller; finalmente genitori e parenti hanno cominciato a credere in me.

In altre parole, non è rimasta traccia di Nasim Marashi ingegnere e anche la passione per *santur* e pianoforte si è spenta a seguito del diniego del visto d'ingresso in Francia. Quanto c'è di autobiografico in *L'autunno è l'ultima stagione dell'anno*?
Le protagoniste del romanzo sono frutto del mio vissuto, di quello delle mie amiche e della mia immaginazione. Per esempio, le parti che riguardano il personaggio ingegnere sono prese dalla mia esperienza diretta, lo stesso posso dire del personaggio che suona il pianoforte. Credo che scrittori e scrittrici riportino, nel loro primo romanzo, molti aspetti di sé. Perciò il primo romanzo è sempre diverso dalle opere successive, proprio per la marcata presenza di elementi autobiografici e per l'abbondante materia prima da elaborare.

C'è qualche scrittrice italiana che ti ha ispirato?
In Iran, Oriana Fallaci è molto conosciuta.[2] Durante l'adolescenza ho letto tutti i suoi libri che erano nella biblioteca di mio padre. Devo confessare che leggendoli ho imparato a scrivere i miei pezzi 'non-fiction', genere di scrittura che resta tuttora il mio preferito. Da grande ho conosciuto le opere di Natalia Ginzburg che mi piace molto per la semplicità e la profondità con cui racconta la vita dei suoi personaggi. La filosofia che usa nei suoi scritti per me è molto affascinante. Mi interessa molto come descrive l'Italia fascista, trovo molta similitudine con la situazione che oggi abbiamo in Iran. Ho anche letto il *Quaderno proibito* di Alba de Cespedes. Complessivamente ho letto molti scrittori e scrittrici italiani tradotti in persiano.[3]

2
Traduzione e pubblicazione delle maggiori opere di Oriana Fallaci risalgono a prima della Rivoluzione iraniana del '79.

3
Per maggiori approfondimenti si veda, benché non aggiornato: Angelo Michele Piemontese, *La letteratura italiana in Persia*, Roma, Bardi ed., 2003.

Gondoliere
Gondolier

Come collochi i tuoi romanzi nel panorama della scrittura femminile iraniana post-rivoluzionaria?
Innanzitutto preciso che le donne non sono presenti in modo tangibile solo nella scrittura. Dagli anni Ottanta sono attive in molti altri ambiti. Ci sono più medici, più docenti universitarie, più ingegnere; anche nelle professioni tradizionalmente considerate maschili sono presenti sempre più donne.
Un'altra cosa va rilevata: l'aumento delle scrittrici ha fatto da cassa di risonanza diffondendo la voce dalle donne nella società. Nel complesso, la letteratura ha la caratteristica di dare voce a tutte le donne. Per esempio, le donne – anche le casalinghe – raccontate finora dalla narrativa maschile, vengono viste in modo obiettivo grazie soprattutto alle scrittrici. Non a caso la critica, scritta principalmente da uomini, ha etichettato come 'letteratura da cucina' le opere delle scrittrici degli anni Novanta. Ma le donne non si sono fermate, tanto che oggi le scrittrici occupano uno spazio considerevole nell'ambito letterario del Paese.
Non mi piace dividere la letteratura in maschile e femminile, anche se sono certa che le scrittrici hanno dato avvio a una corrente letteraria che oggi è un punto di riferimento rilevante per conoscere la società iraniana. Anch'io faccio parte del fenomeno della crescita numerica delle scrittrici e, come loro, sono stata giudicata per una narrativa che dà spazio esclusivamente a donne; ma non mi sono fatta scoraggiare. Mi è capitato di partecipare a serate letterarie dove i critici, con toni aspri, hanno definito 'troppo femminile' il mio primo romanzo. D'altra parte, quando ho scritto il secondo, *Haras*, hanno affermato che il personaggio maschile era stato descritto in modo inadeguato, perché gli uomini non sono come lui, e che non ero stata realistica. Insomma, le critiche non sono mai mancate.

Ne *L'autunno è l'ultima stagione dell'anno* si nota la compresenza di diverse generazioni, soprattutto femminili e, tra le righe, si legge una denuncia velata circa la condizione delle donne. Come descrivi questa tendenza?
Io penso che l'Iran, per certi aspetti, sia indietro di qualche decennio rispetto all'Occidente. Quello che in Italia è stato sperimentato negli anni Settanta o anche prima, noi iraniane lo stiamo affrontando ora. La generazione di mia madre è figlia di coloro che normalmente non avevano un lavoro. Ora, invece, la maggior parte delle donne lavora. Nell'arco di un paio di generazioni sono avvenuti mutamenti radicali. Una trasformazione

così rapida comporta non pochi problemi tra le generazioni. In un certo senso, le nostre madri, senza essersi liberate del tutto dello schema tradizionale si trovano scaraventate in quello attuale. La generazione di mezzo vive, quindi, tra due forze opposte e una simile situazione, secondo me, è struggente. Sono certa, però, che le prossime generazioni di donne avranno una vita più facile da questo punto di vista. Naturalmente sto parlando della classe media urbana.

L'autunno è l'ultima stagione dell'anno **parla di tre giovani donne iraniane che, tenendo ben presente tutte le problematiche economiche e sociali che attraversa oggi il Paese, possono essere di qualunque città del mondo. Nella vita delle tre protagoniste sono presenti aspetti che si possono trovare anche in Italia.**
Uno dei miei ricordi più belli connessi a questo romanzo è riferito all'Italia. Cinque anni fa, in un tour di presentazioni, ho conosciuto una ragazza venuta da lontano per seguire l'evento, che mi ha confidato di avere letto il romanzo in un periodo difficile della sua vita ed essersi sentita subito meno sola. Ho pensato, allora, che il romanzo aveva raggiunto il suo obiettivo. La letteratura deve far sentire vicine le persone geograficamente lontane. Non dovrebbe funzionare come i media che segnalano notizie sulle manifestazioni o sulla condizione delle donne. Un romanzo dovrebbe riuscire a fare entrare il lettore nella mente e nel cuore dei suoi personaggi. In più, tutti noi esseri umani abbiamo gli stessi sentimenti, ciò che è diverso sono le circostanze che portano a manifestarli. Si può perdere una persona cara, ad esempio, a seguito di una malattia o a causa della guerra, però il dolore per la perdita è uguale per tutti. Probabilmente questo è il motivo per cui ci sentiamo vicini ai personaggi dei romanzi.

Pensi che un romanzo debba trasmettere un messaggio personale?
La letteratura non è fatta esclusivamente di emozioni né tratta soltanto grandi vicende politiche, sociali, ecc., bensì è un misto di tutto questo. Quando pensiamo ai più bei romanzi che abbiamo letto, i passaggi che ci hanno emozionato di più sono in generale quelli che parlano della sfera personale e delle emozioni dei personaggi, non di grandi vicende storiche. Va anche detto che le scrittrici non scrivono solo di questioni private. Questo è un *cliché* che va superato. Pensiamo, per esempio, ad Agatha Christie e, in Iran, alla giovane scrittrice, Āydā Morādi Āhani che scrive gialli, fantascienza e horror, generi che non hanno tanto a che fare con la sfera privata.

Una domanda sul processo di scrittura: prima decidi la trama e crei i personaggi oppure concepisci la scena? Insomma quale ordine segui nei tuoi romanzi?
Deriva dalla Nasim ingegnere progettare le linee principali del romanzo prima ancora di scriverlo. Come se fosse una sceneggiatura, trasformo il progetto in una serie di scene che diventeranno poi capitoli. Prima pianifico il romanzo nella mia mente. Per esempio, nel secondo romanzo (*Haras*), in cui metto insieme presente, passato e futuro ho spostato molte volte le scene finché sono riuscita a trovare la forma definitiva. Comunque, dopo avere progettato e deciso le scene mi dedico alla scrittura vera e propria, che è molto lenta. Generalmente scrivo un capoverso al giorno, in questo modo la revisione è veloce. I primi due romanzi li ho scritti seguendo questo criterio mentre per il terzo, un foto-documentario, ho scelto un altro tipo di processo: l'ho ideato come un cortometraggio le cui scene sono state fotografate e messe in sequenza logica. Mi interessava illustrare cose che a parole non sono facili da narrare. Purtroppo questo libro non è ancora stato pubblicato per la mancata autorizzazione del Ministero della Cultura e dell'Orientamento Islamico. Il quarto libro è una sorta di 'non-fiction' sull'omicidio e parla di sette modi di uccidere, mentre il quinto, le cui ricerche sono durate circa cinque anni, racconta, in capitoli molto brevi, di una famiglia in un campo profughi alle porte di Parigi. È una raccolta 'non pianificata' di indagini che per me rappresenta una grande sfida! Voglio dire che ogni scrittore o scrittrice può cimentarsi in modi diversi di scrivere e cambiare anche stile più volte.

Pensi che le scrittrici iraniane possono avere un impatto positivo sulla società?
Quello che fa la letteratura è comunicare, trasmettere i sentimenti e le sensazioni alle persone, e dare voce a più persone possibili. Credo che i mass media in questo momento danneggino la letteratura proprio perché sono più la voce del potere che della società, e chi fa narrativa dovrebbe prendere le distanze da questi meccanismi se vuole incidere sulla società. Sono convinta che l'immagine più vera di una società sia trasmessa meglio nella letteratura che nei notiziari, e per questo, secondo me, la traduzione di opere letterarie aiuta a far conoscere la reale vita degli iraniani.

Come hai affrontato invece le critiche dei lettori?
Confesso che all'inizio mi era molto difficile ascoltare le critiche, anche perché non mi sentivo sicura e una critica negativa, pur in mezzo a dieci osservazioni positive, riusciva a destabilizzarmi. Lentamente, ho imparato a interpretare in modo propositivo i commenti e a utilizzarli per migliorare la mia scrittura. Rileggendo i passaggi criticati, mi metto al posto dei lettori e cerco di individuare le imperfezioni. Oppure, quando un lettore mi segnala come illogico il comportamento di un personaggio in un dato momento, ne prendo atto. Ho un gruppo di lettori fidati e molto esigenti ai quali chiedo di leggere le bozze e segnalare i passaggi critici, che li hanno bloccati nella lettura o infastiditi, ecc., che meritano una rielaborazione. Dopo aver raccolto i punti da loro evidenziati, risistemo le bozze. Le leggo ad alta voce e mi registro per poter poi riformulare le discordanze ritmiche e le frasi che sono macchinose.

Una curiosità: nonostante l'avversità della famiglia cosa ti ha dato il coraggio e la spinta di non mollare mai?
Non è questione di coraggio, bensì di odio verso il mio ambiente di lavoro. Anzi, in quegli anni ero convinta di essere una fallita e se *L'autunno è l'ultima stagione dell'anno* non fosse stato un romanzo di successo – alla 55ª ristampa, in Iran – oggi probabilmente sarei quella persona fallita.

Nasim Marashi

Nasim Marashi, giornalista e scrittrice di romanzi, sceneggiature e racconti brevi, è nata nel 1984 a Teheran. Il suo primo romanzo, *Pā'iz faṣl-e ākhar-e sāl ast*, esce nel 2015 e l'anno successivo riceve il premio letterario Jalāl Āl-e Aḥmad. Nel 2017, il romanzo è pubblicato in italiano, per i tipi di Ponte33, con il titolo *L'autunno è l'ultima stagione dell'anno*. Nello stesso anno pubblica il suo secondo romanzo, *Haras*. L'autrice scrive anche saggi per le riviste letterarie, che ama definire 'non-fiction'. Nasim Marashi è coautrice delle sceneggiature del film *Avalanche* (2015), del cortometraggio *Haven* (2015) e del documentario *20th Circuit Suspects* (2017), vincitore, quest'ultimo, del primo premio della sezione documentari al 35° Fajr Film Festival a Teheran.

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
Somayeh Taghavi
Assistant professor in Chimica applicata
Università di Mazandaran, Iran

Somayeh

Lei è docente di chimica presso l'Università di Mazandaran in Iran e collabora con il nostro Ateneo. Ci racconta il suo percorso scientifico?
Ho iniziato gli studi accademici in Chimica Industriale presso l'Università di Teheran, in Iran. Dopo la laurea triennale e magistrale presso la stessa università, ho intrapreso un'attività di ricerca post-laurea presso l'Università di Teheran, ottenendo nel mentre una borsa di studio internazionale come visiting researcher in Italia per sei mesi. Nel 2016 sono arrivata in Italia e ho avviato la mia attività presso CATMAT come visiting researcher. Quando sono tornata in Iran dopo i sei mesi, gli interessanti risultati scientifici ottenuti in Italia presso il gruppo CATMAT mi hanno fatto decidere di acquisire ulteriori esperienze in questo gruppo. Pertanto, ho scritto una proposta di progetto Marie Skłodowska-Curie come ricercatrice sotto la supervisione della professoressa Michela Signoretto; la mia proposta è stata premiata con il sigillo di eccellenza MSCA (Marie Skłodowska-Curie Actions). Nel 2018 sono tornata in Italia come dottoranda presso CATMAT; l'ambiente di ricerca è stato stimolante e mi ha permesso di sviluppare le mie capacità critiche. Durante il dottorato ho svolto un'attività di ricerca di tre mesi presso il Gruppo di Chimica Industriale e Ingegneria delle Reazioni dell'Università di Åbo Akademi di Turku, Finlandia, sotto la supervisione del Professor Dmitry Murzin. La ricerca che ho svolto durante il dottorato ha ricevuto il prestigioso Premio Mauro Graziani per la migliore ricerca nel campo dei catalizzatori per l'energia e l'ambiente da parte del GIC-SCI (Gruppo Interdivisionale di Catalisi della Società Chimica Italiana); successivamente ho iniziato il post-dottorato presso CATMAT, seguendo diversi progetti accademici e industriali. Nel frattempo, ho presentato una candidatura per una posizione di lavoro come professoressa associata nel mio paese e, dopo diverse fasi di colloquio tra molti partecipanti, ho ottenuto il lavoro. Al momento, sto lavorando come professoressa associata di Chimica Industriale presso l'Università di Mazandaran, mentre mantengo ancora la mia collaborazione con Ca' Foscari.

Di che tematiche si è occupata nelle sue attività di ricerca?
La mia ricerca si è concentrata sulla catalisi e in particolare sulle reazioni in fase gassosa/liquida nel rispetto dell'ambiente e dell'economia circolare. In particolare, ho competenze nella formulazione, caratterizzazione e applicazione di vari materiali micro-mesoporosi e acido/base come zeoliti, ossidi, carboni attivati, compositi e ibridi. Inoltre, ho esperienza in diverse classi di biomasse e scarti di biomasse e nella

loro valorizzazione per la produzione di sostanze chimiche ad alto valore aggiunto, carburanti, energia e materiali smart. Più recentemente, sono stata coinvolta in un progetto INEST-PNNR incentrato sull'ottimizzazione di materiali sostenibili e innovativi per la fotocatalisi.

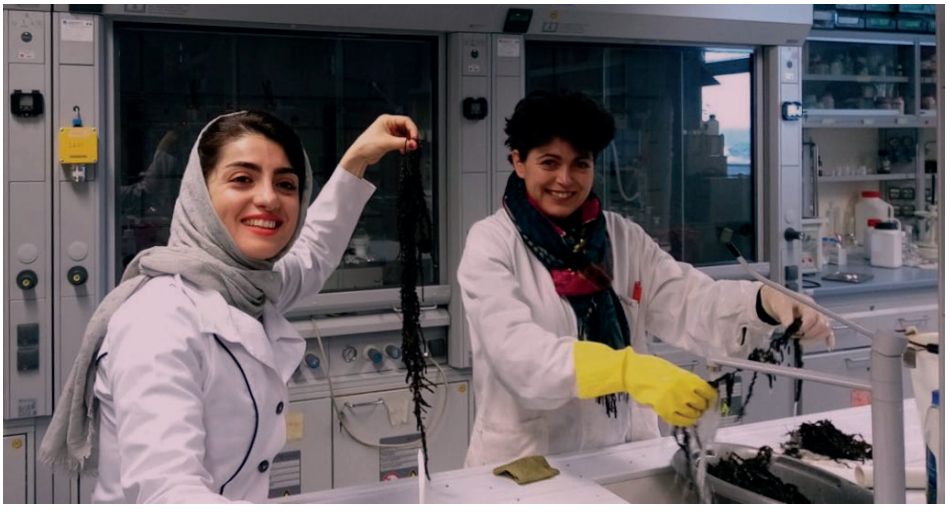
Perché ha scelto proprio l'Italia per il suo periodo all'estero?
Da un lato, perché fin da quando ero bambina l'Italia mi affascinava da un punto di vista culturale, storico, sociale e naturalistico; ero determinata a vivere per un periodo in Italia e sperimentare quello che sognavo da piccola. Dall'altro lato, il livello avanzato della ricerca scientifica in Italia mi ha motivata a fare questa esperienza accademica.

Cosa le rimarrà in particolare della sua esperienza in Italia?
Posso dire che l'Italia ormai è la mia seconda casa; mi è difficile riassumere tutte le cose belle e importanti che ho vissuto qui. Le persone che mi circondano, sia dentro che fuori dall'università (specialmente CATMAT) sono sempre state come una famiglia per me e mi hanno sostenuta sotto ogni punto di vista. Ho vissuto molte esperienze speciali al di là della vita a ccademica grazie ai colleghi di CATMAT, come i giri in barca nella laguna veneziana. È stato stupendo godermi la vista dell'incredibile Venezia da una barca e apprendere la sua storia dai veneziani stessi. Sono anche stata invitata dai miei amici al di fuori dell'università nelle loro città natali (ad esempio in Sicilia) e ho potuto scoprire la cultura italiana, il cibo, le tradizioni e conoscere persone provenienti da diverse parti d'Italia. L'ospitalità calorosa delle persone in questo bellissimo Paese rimarrà sempre con me.

Perché ha scelto una disciplina scientifica? La sua famiglia ha condiviso la sua scelta?
Ho iniziato a interessarmi alla Chimica alle superiori grazie a uno straordinario insegnante; per mia fortuna, la mia famiglia mi ha sempre supportata in ogni mia scelta, motivandomi a perseguire i miei interessi. Ho superato l'arduo test d'ingresso nazionale per entrare all'università e sono stata accettata in una delle migliori università dell'Iran (la University of Teheran), perciò mi sono trasferita lì dalla mia città natale, Noor, che si trova nel nord dell'Iran. La maggior parte dei miei amici sono scienziati e ancora oggi avviamo collaborazioni inter-universitarie tra di noi.

Ha avuto problemi a relazionarsi con colleghi/e europei?
Le mie relazioni personali e professionali con i miei colleghi europei sono sempre state amichevoli. A CATMAT lavoro in un gruppo composto principalmente da donne forti, creative, brillanti e amichevoli sia nelle relazioni scientifiche che personali. All'università abbiamo superato ogni sfida scientifica lavorando in gruppo, discutendo ed esplorando gli argomenti insieme in piena libertà; inoltre, ogni volta che avevo bisogno di aiuto o sostegno nella mia vita privata, i miei colleghi e la professoressa erano lì per me. Ho avuto un'esperienza simile anche quando ero in Finlandia, dove avevo colleghi provenienti da diversi paesi europei che sono stati molto gentili e amichevoli. A CATMAT poi abbiamo spesso avuto l'opportunità di condividere le nostre culture e il cibo; ad esempio durante il periodo natalizio, in cui ogni anno organizziamo una cena a casa della docente con cui collaboro. Per cena, preparo sempre alcuni piatti tipici iraniani per i miei colleghi, e ora loro conoscono molti cibi iraniani. Di fatto siamo come un team o una famiglia sia dentro che fuori dall'università.

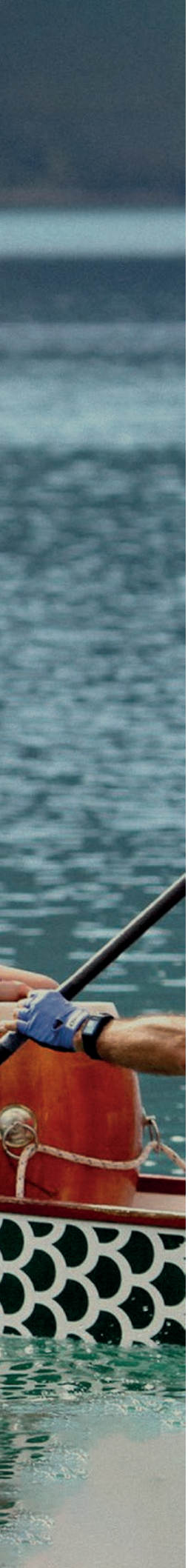
Parlando di chimica, si dice che i chimici dovrebbe essere dei bravi cuochi! Ci illustra la ricetta del suo piatto iraniano preferito?
La cucina iraniana è incredibile e molto particolare. Modestamente, sono un'eccellente cuoca di deliziosi piatti iraniani. Alcuni di quelli che ho cucinato per i miei amici italiani e che hanno apprezzato molto sono il *Fesenjoon*, preparato con noci, carne e salsa di melagrana, il *Zereshk polo*, fatto di riso, uva spina e zafferano, il *Sabzi polo ba mahi*, un piatto di riso, erbe aromatiche e pesce, e il *Kashke bademjan*, a base di melanzane, siero di latte essiccato, noci e aglio. Di solito prepariamo questi piatti tradizionali durante le riunioni familiari e le festività speciali, come il Capodanno persiano (Nowruz) il 21 marzo.



Somayeh Taghavi

Somayeh Taghavi è una ricercatrice iraniana nel campo delle Scienze Chimiche, originaria di Noor, nella provincia di Mazandaran (Iran settentrionale). Ha completato la laurea triennale e magistrale in Chimica Industriale presso l'Università di Teheran, in Iran, proseguendo gli studi accademici come dottoranda in Chimica Industriale in Italia presso il gruppo CATMAT, del Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi dell'Università Ca' Foscari Venezia. Al momento è ricercatrice post-doc presso l'Università Ca' Foscari Venezia e collabora come assistant professor in Chimica applicata presso l'Università di Mazandaran, in Iran. È autrice e co-autrice di oltre 20 pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali nel campo della chimica e delle scienze dei materiali. Nel 2022 ha ricevuto il prestigioso Premio Mauro Graziani per la migliore ricerca nel campo dei catalizzatori per l'energia e l'ambiente.

Cha pion



Maria Antonietta Baldo
Professoressa associata in Chimica analitica
Delegata della Rettrice alle attività sportive
Presidente del Comitato per lo Sport Universitario

conversa con
Jessica Barichello
Assegnista di ricerca presso il Polo Solare Organico CHOSE
Università degli studi di Roma Tor Vergata
Atleta della squadra di Dragon Boat delle Università veneziane

Jessica

Ci racconti qual è stato il tuo percorso formativo e professionale finora?
Il mio percorso formativo inizia all'Università Ca' Foscari, frequentando le lezioni del corso di Laurea in Scienze per l'ambiente e il territorio a Santa Marta, ex sede dei dipartimenti scientifici. Da sempre sensibile alle tematiche ambientali, correggevo (e correggo) tutti con un 'chiudi il rubinetto, non sprecare l'acqua' e non avrei potuto scegliere altro percorso di studio. Non sono mai stata una studentessa eccellente al liceo a causa del ritmo scolastico pressante che richiedeva performance giornaliere: dall'età di 15 anni infatti, ogni pomeriggio lo passavo in remiera, allenandomi. Con l'Università tutto è cambiato; gli esami erano prestabiliti in determinati periodi e tutte le materie mi interessavano. La domanda 'come posso aiutare a risolvere la sfida più difficile per noi millennials ovvero il cambiamento climatico, l'inquinamento?' è stato il mio cruccio durante il mio percorso. Mi piace dire che 'ho deciso di seguire il sole', e al termine della Laurea magistrale ho intrapreso una tesi sul riutilizzo di pigmenti fotosintetici, estratti da un'alga invasiva aliena presente nella laguna di Venezia, in tecnologie fotovoltaiche. Da allora, il mondo del fotovoltaico non l'ho più abbandonato. Dopo un Erasmus in Inghilterra e un Erasmus+ in Irlanda, esperienze fondamentali per la mia formazione culturale e umana, ho iniziato il Dottorato di ricerca, sempre a Ca' Foscari, su tecnologie fotovoltaiche di terza generazione. La mia ricerca non era finanziata da una borsa di studio e credo che alla fine questa si sia rivelata la mia fortuna. Nell'estenuante ricerca di fondi, il mio dottorato è iniziato a Venezia e si è concluso a Roma, passando per Friburgo e per la soleggiata Sicilia. Ho avuto la possibilità di conoscere differenti laboratori, gruppi di ricerca, tematiche di studio, persone stupende ed è stato tutto fantastico. Questo è il mio terzo anno come assegnista di ricerca al centro di eccellenza del fotovoltaico di terza generazione, C.H.O.S.E., dell'Università degli studi di Roma Tor Vergata.

Come e quando è nata la tua passione per lo sport, e in particolare per la voga?
Sono veneziana doc e mio padre è un appassionato di voga veneta. All'età di tre anni ho impugnato il mio primo remo e conservo ancora un tema di seconda elementare nel quale scrivevo 'papà fa la Vogalonga'. Credo che il primo imprinting al remo me lo abbia dato lui ma, a differenza sua, la mia passione è stata la canoa. A 12 anni trascorrevo le estati afose dai nonni, a Malamocco, e iniziai un corso di canoa per rinfrescarmi. L'istruttore, dopo la prima lezione, mi chiese di unirmi alla squadra agonistica e

rimasi sorpresa nello scoprire che esistevano altri tipi di canoe rispetto a quelle che utilizzavo al mare. Lunghe e affusolate, tagliavano l'acqua come una spada e filavano velocissime: volevo farlo anche io. Il problema è stato l'equilibrio, difficile da tenere nelle barche da velocità ma, dopo innumerevoli bagni in canale, sono stata ammessa alle prime gare. Per tutti gli anni del liceo mi sono aggiudicata il titolo di campionessa regionale e numerose sono state le medaglie vinte a livello nazionale, tra le più prestigiose un secondo posto ai Campionati Italiani 5000 metri e ai Campionati italiani di maratona, dove mi aggiudicai un terzo posto. La canoa è uno sport principalmente individuale, vinci o perdi tu. Ogni pomeriggio era dedicato all'allenamento e c'era meno tempo per studio e amici: alle superiori, nonostante la grande passione, risentivo di questa situazione. Finito il liceo ho deciso di intraprendere gli studi universitari con più dedizione rispetto ai precedenti e, con sofferenza, ho lasciato gradualmente il mondo della canoa, ma all'epoca non sapevo che il meglio doveva ancora iniziare. Come un fulmine a ciel sereno, all'Università erano iniziati i corsi di Dragon Boat: una barca da 20 o 10 posti legata alla cultura cinese dove non si utilizza un remo, ma una pagaia. Le primissime gare iniziarono con il Dipartimento di Scienze, capitanato da me in base alle pregresse esperienze e mano a mano sono diventate sempre più importanti. Aiutavo la squadra, che ormai aveva preso il nome di agonistica, a migliorare la tecnica di pagaiata, e iniziai a scrivere i primi allenamenti. Il Dragon Boat mi stava restituendo ciò che non avevo mai avuto nei miei precedenti anni da atleta: una squadra. Capii che la gioia nella vittoria era raddoppiata, triplicata o raggiungeva livelli esponenziali, mentre le sconfitte erano meno amare e più veloci da smaltire. L'allenamento diventava condivisione e lo spogliatoio si riempiva di vissuti di 20 persone. Erano i nostri primi campionati italiani, avevamo collezionato abbastanza vittorie ma non ancora quelle decisive. 5 barche affiatatissime in linea di partenza al laghetto dell'Eur, a Roma, si prevedeva una gara testa a testa: avrebbe vinto chi non avrebbe mollato. Mi alzai in piedi a pochissimi minuti dalla gara, guardai le mie compagne e, seguendo i consigli di Rex Johnson nel Manuale del vincitore, ricordai come deve essere fatta la

partenza, visualizzai con loro la gara che sarebbe iniziata da lì a pochi minuti, feci una previsione ricordando ogni piccolo step da seguire ogni 100 metri: i cambi di ritmo, la tecnica e la chiusura nel finale. Per i successivi 10 anni non avremmo più perso un campionato italiano. Ma non solo. Le numerose vittorie collezionate in Cina durante le gare universitarie contro più di 20 equipaggi da tutto il mondo, i mondiali in Canada, i mondiali per club vinti in Francia, le gare universitarie di canottaggio in Inghilterra e l'orgoglio di vogare durante la Regata Storica in galeone contro equipaggi da tutto il mondo.

Pensi che lo sport, praticato soprattutto a livello agonistico, abbia inciso sulla tua performance universitaria e sulla tua carriera? Se sì, in che modo?
Sicuramente lo sport ha influito sulla mia carriera e performance universitaria istruendomi in modalità e fasi diverse. Penso di essere stata fortunata a vivere entrambe le esperienze, intensamente, di sport individuale e sport di squadra, e, a posteriori, posso dire che sia di fondamentale importanza nella crescita umana di una persona. Lo sport individuale è un insegnante feroce: a guardare in faccia la tua sconfitta ci sei solo tu, senza scuse. Puoi decidere di mollare o di rimboccarti le maniche e riprovarci, con la consapevole probabilità di fallire. Sei solo con la tua determinazione a raggiungere l'obiettivo e la tua resilienza nelle cadute. Nello sport individuale ti abitui a presentarti solo alla linea di partenza, e credo che questo mi abbia aiutato a gestire meglio ansia e stress in svariate situazioni della vita. Ho sempre dato il merito alla canoa se sono riuscita a finire il dottorato. Sapevo che quel giorno sarebbero usciti gli esiti di ammissione al dottorato di ricerca e mi ero portata con me il cellulare mentre timonavo in allenamento. Con la mano sporca di salso, toccavo lo screen del telefono in continuazione quando, con il cuore in gola prima, e con profonda tristezza poi, vidi che non avevo vinto la borsa di studio, e questo era un problema. Come avrei trascorso 3 anni senza un euro per sostenermi negli studi? Avrei dovuto chiedere ancora soldi ai miei genitori per altri 3 anni? Non lo realizzavo all'epoca, ma tutti gli insegnamenti che i miei sudori in laguna mi avevano dato affioravano inconsciamente. Sono

andata avanti, ho cercato delle borse di studio alternative, ho cambiato gruppi di ricerca, ho chiesto aiuto e, alla fine, ho vinto io.

Quali capacità e quali competenze pensi di aver acquisito attraverso la pratica sportiva?
Oltre all'organizzazione del tempo tra studio e sport appresa fin da piccola, nella seconda fase della mia carriera sportiva, con il Dragon Boat appunto, ho acquisito altre competenze fondamentali in ambito lavorativo e umano. Se le prime sfide consistevano nel presentarsi sulla linea di partenza da sola, con il cuore letteralmente impazzito, in un misto di emozione e paura, farlo con altre venti persone era un'esperienza del tutto sconosciuta. Ci sono venti persone con te, tutte con caratteristiche fisiche e psicologiche differenti, che provengono da background sportivi e culturali diversi. Per me il Dragon Boat è stata una scuola per esercitarmi a lavorare in gruppo e gestire le persone da capitano della squadra. Allenare, dal punto di vista fisico, si è rivelata la parte più facile, e l'ho fatto lasciando a ciascuno la libertà di praticare in privato lo sport più desiderato e prevedendo nel Dragon Boat esercizi misti che valorizzassero le caratteristiche di tutti, velocità e resilienza. Dal punto di vista psicologico, la variabilità è enorme. Ci sono compagne che hanno necessità di essere tranquillizzate prima della partenza, altre che hanno bisogno di un messaggio post – allenamento, altre ancora a cui non puoi far notare i propri difetti in modo esplicito ma per le quali la gratificazione, anche solo con una parola, è di decisiva importanza per essere rassicurate sulle proprie capacità e rendere di più in barca.

Ricorda qualcosa? Credo che la gestione di gruppi di persone in barca o in ufficio o in grandi gruppi di ricerca sia uguale. L'importante è imparare ad osservare e sviluppare la capacità della sensibilità. La competitività, istintivamente, mi viene da dire che è genetica. Competitiva, non so se sia un bene o un male, lo sono sempre stata. Lo sport può aiutarti ad avere una competizione sana, e non sempre nel mio percorso è stato così. Da adolescente facevo molta fatica, e comparavo me stessa agli altri anziché paragonarmi ad una migliore versione di me. Per me è stato un percorso lento, forse non ancora concluso, imparare ad avere una sana competizione e a scindere le cose, ma quando si raggiunge il risultato si vince una seconda volta. Credo di essere cresciuta nel momento in cui ho iniziato a celebrare le vittorie dei colleghi comprendendo che sono uno spunto per migliorarsi, e poi, un compagno di barca più forte rende il team migliore.

Qual è l'insegnamento più importante che hai tratto dalla voga e che ha inciso in modo significativo nella tua vita?
Sarà banale ma è 'non mollare'. Non mollare perché, anche se abbandonare il mondo della canoa mi sembrava una cosa bruttissima, il destino mi ha riservato, in ambito sportivo e personale, delle esperienze grandiose e migliori delle precedenti. Anche se ho iniziato un dottorato di ricerca senza borsa ora sono una ricercatrice. La resilienza, unita a una prospettiva positiva, ci dà la forza di superare le piccole difficoltà quotidiane che incontriamo. Diciamo che anche una sana cattiveria nel cambiare ciò che non ci piace non guasta mai.

Jessica Barichello

Jessica Barichello consegue la Laurea in Scienze per l'Ambiente e il Territorio presso l'Università Ca' Foscari Venezia. Nello stesso Ateneo, ottiene il titolo di Dottoressa di ricerca in Scienze Ambientali con una tesi sulle tecnologie fotovoltaiche di terza generazione. Dopo anni di sport agonistico in canoa diviene capitano e atleta della squadra di Dragon Boat delle Università Veneziane Ca' Foscari e Iuav, con cui vince il titolo di campionessa italiana per 10 anni consecutivi. Atleta della squadra nazionale di Dragon Boat, gareggia in numerose competizioni internazionali. Attualmente è assegnista di ricerca presso il polo solare organico della Regione Lazio, C.H.O.S.E., dell'Università degli studi di Roma Tor Vergata.

Mattia Berto
Attore, regista e fondatore del Teatro di Cittadinanza

conversa con
Giulia Bevilacqua
Founder and Creative Director di BVL Venezia

fotografie di
Francesca Occhi

Giulia

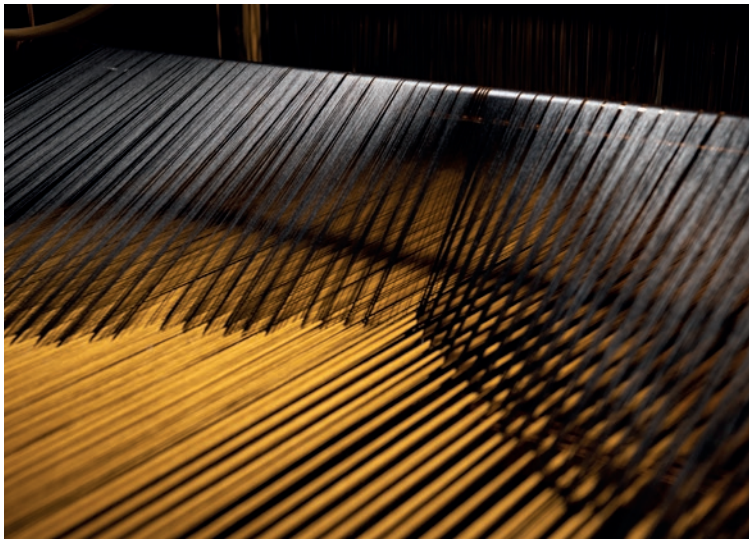
Il rapporto tra Venezia e il tessuto è un rapporto molto antico. Venezia, grazie alle sue relazioni con Bisanzio, famosa per i suoi tessuti, apre ad un 'fare' che giunge intatto fino ad oggi.
Nel 1269, i fratelli Polo tornano a Venezia dalla Cina e, tra i meravigliosi tesori che portano con loro, vi sono anche sete pregiate. Nel primo ventennio del 1300 arrivano in laguna i tessitori Lucchesi, che danno vita ad una vera e propria produzione tessile con alti standard qualitativi. Nel XIV secolo Venezia è la città del velluto. È impossibile non associare nel mondo Venezia a nomi e manifatture importanti come Bevilacqua, Rubelli e Fortuny, solo per citare alcune realtà che hanno con genio, dedizione e passione nutrito il mondo delle trame.
Ho incontrato Giulia Bevilacqua, una giovane designer che, a partire dalla storia di famiglia, la Tessitura Bevilacqua, ha creato un suo marchio: BVL Venezia.
Si tratta di un brand che realizza capi dai tessuti pregiati, che prendono una vita dinamica e contemporanea. Capelli, borse e capispalla pensati per donne in movimento e che non rinunciano all'eleganza. Per Giulia tutti i pezzi sono unici e preziosi. Sceglie i tessuti direttamente dalla tessitura di famiglia, la più antica tessitura attiva in Europa. Qui vengono anche utilizzati gli originali telai del 1700, dando vita ai preziosi velluti soprarizzo; inoltre, la tessitura vanta un archivio storico di più di 3.600 campioni. Un luogo magico e d'altri tempi da scoprire a Venezia.
Giulia è giovane, piena di energia e con una gran voglia di fare. Porta con sé la storia di famiglia, ma vuole creare un viaggio solo per sé e per le sue clienti.

Raccontami la tua storia di giovane donna e fashion designer.
La mia famiglia porta avanti dal 1499 la tradizione della tessitura del velluto a Venezia. Questo ha inevitabilmente influenzato il mio presente e la mia carriera. Sono cresciuta tra gli antichi telai che ancora oggi, grazie alle sapienti mani delle tessitrici, producono i velluti che ispirano le mie creazioni. È nato tutto dalla passione per la moda, che mi ha portato a disegnare dei pezzi unici, iniziando con le borse e successivamente introducendo cappelli, furlane, capispalla e altri accessori. Riscontrando un certo interesse, ho cominciato a produrre un po' di pezzi e ho creato il mio brand, BVL Venezia. Si tratta principalmente di 'one of a kind', non certo una produzione industriale, e credo sia questo il valore aggiunto dei miei prodotti, oltre ovviamente ai materiali utilizzati e alla manodopera degli artigiani locali.

Cosa vuol dire essere una donna designer?
Per me significa potermi sbizzarrire, dare spazio alla mia creatività, pensare e disegnare accessori che facciano sentire a loro agio le donne che li indossano. Donne con personalità, che con BVL Venezia trovano il modo di esprimerla.

Che rapporto hai con Venezia?
È un rapporto un po' controverso: da un lato è la città che amo, che mi riempie gli occhi ogni giorno di bellezza, e la sua unicità è in qualche modo legata anche all'unicità dei miei prodotti; trovo costante ispirazione in questa città. Amo scoprire case e palazzi dove sono 'nascosti' i velluti Bevilacqua, è quasi una caccia al tesoro che mi stimola e suggerisce sempre nuovi spunti. Dall'altro lato, essendo io una persona dinamica, sento spesso il bisogno di muovermi e di cercare nuove ispirazioni fuori da Venezia.

Che cos'è per te la leadership al femminile?
È un processo evolutivo o involutivo che non finisce mai, a seconda dei momenti, delle sensazioni, degli obiettivi raggiunti o non raggiunti, interrotti, messi in standby o superati.



Da grande vorrei essere Lei

Carlotta

Ilaria Da Col
Studentessa, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Carlotta Vazzoler
Consulente strategica e formatrice nel settore dell'hotellerie di lusso

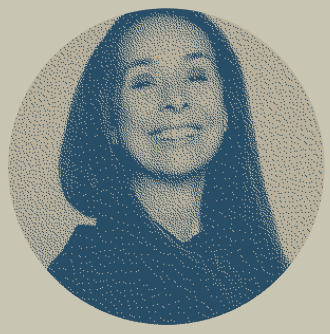
«Da Grande Vorrei Essere Lei» è la rubrica dedicata alla scoperta e alla promozione di ruoli professionali innovativi, 'fuori dall'ordinario' o di difficile accesso in ambiti interessanti per le studentesse e gli studenti di Ca' Foscari; in questo numero continuiamo ad approfondire il vasto mondo della consulenza concentrandoci sulla figura del Consulente Strategico, declinata nel settore dell'hotellerie di lusso.

Introduzione
Il Consulente Strategico o *Business Consultant* è forse una delle figure più 'tradizionali' che si possono individuare all'interno del variegato mondo della consulenza, in quanto il suo compito attiene a un aspetto imprescindibile per qualsiasi attività di business: il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e la conseguente gestione ottimizzata delle risorse. Per adempiere a tale missione, il consulente si trova molto spesso a operare a livello trasversale nell'impresa in cui è inserito o nelle aziende con cui collabora come libero professionista, interagendo allo stesso tempo con stakeholder in aree che spaziano dalla sfera finanziaria a quella delle risorse umane, dall'approvvigionamento al marketing. Quello del *Business Consultant* è un incarico a cui si approda quando alle proprie spalle è presente un bagaglio di esperienze tramite cui si sono acquisite delle competenze e consapevolezza tali da sentirsi sereni e sicuri nell'affiancare posizioni apicali con un ruolo a elevata responsabilità.
Scopriamo questa professione e come arrivare a ricoprirla partendo da zero con Carlotta Vazzoler, *Senior Business Consultant* e formatrice nel settore dell'hotellerie di lusso.

Compiti di un Consulente Strategico
Il Consulente Strategico si confronta giornalmente con dinamiche e interlocutori molto diversi, e le sue mansioni variano in modo proporzionale; Vazzoler ad esempio è entrata al San Clemente Palace Kempinski per svolgere consulenza strategica in ambito HR, ma le sue attività vanno ben oltre la formazione, il training e la ricerca e selezione di talenti e personale di qualità. La sua quotidianità è fatta di incontri con la proprietà per discutere aspetti aziendali e di budget; meeting individuali e *task force* miste con tutti i collaboratori dell'hotel al fine di monitorare l'andamento di ogni mansione, il rispetto degli standard qualitativi Kempinski, i punti di forza e quelli di miglioramento; perfezionamento costante dei servizi offerti al cliente; e infine lavoro d'ufficio e gestione di pratiche burocratiche.

***Hard skill* e *soft skill* necessarie**
Quella del *Business Consultant* è una professione dalla natura eclettica: le competenze tecniche o *hard skill* richieste sono talmente varie che è difficile possederle tutte a un livello ottimale. La formazione continua riveste perciò un ruolo cardine per rimanere competitivi. A ogni modo, tra le hard skill più richieste figurano conoscenza delle lingue, competenze di budgeting e gestione integrale di grandi progetti.
Passando alle *soft skill*, è imprescindibile la capacità di curare le relazioni, intesa sia come fare networking, sia soprattutto come intessere e mantenere rapporti di qualità e duraturi. A livello aziendale infatti sapersi relazionare, dialogare e mediare con tutti gli stakeholder coinvolti nell'impresa (dai ruoli apicali a chi svolge mansioni a responsabilità ridotta) ed empatizzare con la collaboratrice o il collaboratore conquistandone la fiducia e il rispetto permette di creare sinergie più efficaci, che si concretizzano in una maggiore cooperazione per la risoluzione dei problemi e in una conseguente efficienza nel mantenimento degli altissimi standard qualitativi che un'impresa del lusso esige. Essere in grado di ascoltare attivamente il punto di vista altrui e farlo proprio attraverso l'empatia è il primo passo per risolvere un problema, perché consente di osservare la questione da una nuova prospettiva, e di conseguenza anche di elaborare nuove soluzioni; e quella del problem-solving è senz'altro una competenza il cui sviluppo è incoraggiato (e quasi imposto) dalla professione stessa, che porta a considerare il consulente strategico come l'individuo che per antonomasia 'risolve i problemi' in azienda.
Anche conoscere il territorio e la cultura in cui si opera è fondamentale, in un'ottica di *do ut des* a impatto positivo: ossia cogliere le opportunità e gli elementi di eccellenza insiti nel territorio e integrarli in azienda, trasponendo a propria volta all'esterno i meccanismi virtuosi della propria impresa per contribuire allo sviluppo locale e alla creazione di sinergie durature.
Infine, non possono mancare una buona dose di curiosità, creatività, predisposizione a mettersi costantemente in gioco, uscendo dalla propria zona di comfort, perché solo sperimentando e 'agendo il cambiamento' si può crescere.

Titoli di studio richiesti
Si può arrivare a ricoprire il ruolo di consulente strategico da varie direzioni: sebbene i più indicati rimangano il background economico-finanziario e quello linguistico, non sono da escludere altri percorsi, come ad esempio una laurea in marketing, giurisprudenza o scienze politiche. L'importante è partire da una base culturale solida per poi integrare le proprie conoscenze e competenze tecniche con una formazione specifica, sul campo e fuori, al fine di colmare le lacune che si hanno in ambiti diversi da quello di specializzazione. Si rivela perciò essenziale dedicare del tempo all'apprendimento tanto agli inizi della propria carriera quanto in una posizione *Senior*, e le possibilità per formarsi non mancano: basti pensare all'ampia gamma di master e corsi ad oggi disponibili che permettono di approfondire ogni ambito dell'hotellerie; inoltre, molte catene dispongono di un organo o scuola di formazione interna, che dà l'opportunità di affiancare agevolmente operatività e apprendimento, teoria e pratica.



Biografia
Carlotta Vazzoler è una Senior Business Consultant con trent'anni di attività alle spalle. Laureata all'Università di Padova in Lingue e Letterature straniere, è entrata nel mondo alberghiero mentre studiava ricoprendo varie mansioni, che le hanno dato la possibilità di sperimentare il management alberghiero a tutto tondo. Ha maturato diverse esperienze in Italia e all'estero per importanti gruppi alberghieri tra cui CIGA Hotels e ACCOR Hotels, fino a diventare a 35 anni la prima donna a ricoprire la posizione di Direttore Generale per una compagnia internazionale a Venezia.
Libera professionista da 10 anni, con il suo studio di marketing & hotel consulting affianca imprese alberghiere di spicco per aiutarle a raggiungere obiettivi relativi alla soddisfazione e fidelizzazione dei clienti, marginalità, qualità delle risorse umane e presenza del brand nel mercato; svolge anche attività di formazione su tematiche manageriali, collaborando con enti pubblici e privati.
Appassionata di arte contemporanea e di turismo, ne scrive come socia giornalista, e dal 2022 si occupa di valorizzare concretamente i talenti femminili nel mondo del lavoro, nella scuola e nella società come Delegata per Venezia della Fondazione Marisa Bellisario.

In che modo la tua formazione linguistica ti ha supportata nella tua professione? Quali lacune hai invece dovuto colmare?
La padronanza delle lingue è imprescindibile in questo settore, perché consentono l'interazione non solo con gli ospiti, ma anche con i propri colleghi, che spesso, almeno nei grandi gruppi internazionali, non sono italiani; conoscerle consente inoltre di raggiungere con maggiore facilità posizioni apicali, in aggiunta al fatto che gli hotel ricercano molto chi padroneggia lingue diverse dall'inglese. Per quanto riguarda le lacune, ne avevo e ne ho ancora molte da colmare (motivo per cui considero indispensabile la formazione continua), soprattutto dopo il Covid-19, che ha portato a non pochi stravolgimenti in questo settore. Per arrivare a ricoprire l'incarico di Direttrice ho dovuto integrare nel tempo competenze di contabilità, fiscalità, supply chain management, gestione delle crisi, delle risorse umane e degli eventi, tutte skill che un tempo non erano necessarie, in quanto il lavoro del direttore era associato nella maggior parte dei casi alla pura delega di attività.

Ci sono stati nella tua vita dei momenti *sliding doors*, in cui hai preso decisioni che hanno influito drasticamente sulla tua carriera?
Il primo e forse il più importante che mi viene in mente è stato quando, dopo aver terminato gli studi e aver trascorso la stagione estiva lavorando in uno degli hotel della Compagnia Italiana Grandi Alberghi (C.I.G.A) in Sardegna, ho dovuto scegliere se continuare con un'esperienza in Austria, con ottime prospettive, oppure accettare la proposta che avevo ricevuto di entrare nel gruppo Accor come Guest Relations Manager e fare un'esperienza in Germania. Non nego che sia stata una scelta ardua, ma ho seguito l'istinto e subito dopo Natale sono partita per Francoforte, dove sono rimasta per più di un anno; qui sono cresciuta molto professionalmente, perché, anche grazie alla mia dedizione e voglia di mettermi in gioco, ho partecipato a una rosa di progetti diversi all'interno di Accor Hotels, tramite cui ho integrato le mie conoscenze dell'hotellerie di lusso e acquisito molte competenze. Infine ho fatto ritorno a Venezia, dove Accor mi aveva richiamata per sviluppare un progetto legato a una delle sue punte di diamante, l'Hotel Papadopoli Venezia MGallery by Sofitel.

Trovi che la tua figura sia oggi ricercata?
Sono convinta che ci sia ancora molto spazio per i *Business Consultant*, soprattutto in libera professione, anche in forza dei cambiamenti che hanno reso il mercato del lavoro più frammentato e diversificato, e il posto a tempo indeterminato non più così appetibile per tutti e tutte.

In che modo lo sguardo femminile può rappresentare un valore aggiunto nell'ambito della consulenza di business e nel settore dell'hotellerie?
La naturale sensibilità femminile e predisposizione a prendersi cura dell'altro, mettendo al centro la persona e i suoi bisogni, tornano senz'altro utili nel mondo della consulenza strategica e ancor più in quello dell'hotellerie; ciononostante, sono le capacità e i talenti personali (che quindi trascendono dal genere) a fare la differenza: tutto sta nel saperli riconoscere e trovare il modo per farli fruttare in modo positivo, lavorando in squadra, con umiltà, empatia e rispetto. È in questo che risiede il valore aggiunto.

Non solo business: oltre ad essere una professionista, sei madre, cittadina attiva nella comunità locale e volontaria in progetti a supporto dell'imprenditoria femminile, appassionata di arte e vino. Ti riconosci nel concetto di 'multipotenzialità'? Come riesci a bilanciare tutto?
Onestamente non avevo mai riflettuto sulla mia multipotenzialità, ma immagino che la risposta sia sì: ho molti interessi e passioni, e per mia fortuna sono riuscita negli anni a trovare un modo per farle confluire nella mia professione, creando sinergie che non ci sarebbero state se avessi ragionato per compartimenti stagni.
Bilanciare le priorità che ho sul piatto della mia vita ad essere sincera mi riesce abbastanza spontaneo; intendo dire che mi impegno molto, ma lo faccio da un lato con determinazione e dall'altro con piacere, perché per mia natura sono molto esigente con me stessa e voglio fare tutto al meglio. Organizzare il mio tempo mi aiuta a non perdermi, ma sono più importanti l'attitudine personale, la condivisione, il dialogo, l'empatia e il gioco di squadra, perché di squadra si tratta, sia a lavoro che in famiglia.

Che consigli daresti a una persona neolaureata o che sta ancora studiando e si trova agli esordi della propria carriera lavorativa, con l'ambizione di arrivare a ricoprire un ruolo come il tuo?
Un suggerimento che mi sento di dare è di valutare bene l'azienda in cui fare la prima esperienza, sia essa un tirocinio o una stagione, perché può essere determinante per l'inizio della propria carriera professionale; non si dovrebbe scegliere in modo frettoloso o pensando che 'una valga l'altra', ma puntare invece su realtà che apportino davvero valore e offrano all'individuo una formazione di eccellenza. Non nascondo che è necessario anche un pizzico di fortuna, come è stato per me, per trovare all'interno di queste realtà mentori che sappiano guidare la nuova risorsa inserita confidando nelle sue capacità, e stimolarla nel suo percorso di crescita personale e professionale.
Un secondo consiglio è quello di buttarsi e fare esperienza fuori dalla propria zona di comfort, in altre parti d'Italia o all'estero, anche durante gli studi, evitando di viverli in modo passivo, ma cercando invece occasioni per metterli in pratica e affrontandoli senza paura, bensì con un approccio positivo di stimolo e apprendimento.
In un mondo che si muove rapidissimo, è inoltre importante non farsi condizionare e avere pazienza: bisogna darsi il tempo per capire se l'esperienza lavorativa che si sta facendo sia o meno la propria strada, per cui sarebbe ideale rimanere per un periodo di tempo ragionevolmente esteso da motivare la scelta di cambiare. Sconsiglio dunque quelle esperienze che durano un mese, giusto il tempo del tirocinio curricolare.
L'ultimo suggerimento che posso dare è di curare i propri interessi e passioni, senza nasconderli: sia perché non siamo solo il nostro lavoro, sia perché in realtà potrebbero rivelarsi strategici anche in ambito lavorativo, poiché potrebbero essere integrate in azienda e offrire lo spunto per lo sviluppo di progettualità innovative e importanti. Qualsiasi esperienza e competenza sviluppata anche fuori dal contesto lavorativo è preziosa e ha un valore potenziale altissimo; la differenza sta nel saper cogliere l'occasione per metterla in gioco, non solo in modo passivo, ma anche in modo attivo, 'creandosi le occasioni'.

«Ho scelto di lavorare nel mondo del lusso perché amo i dettagli, quel tocco speciale che fa sentire unica e indimenticabile l'esperienza del cliente: non ricerco la perfezione, ma l'eccellenza».

Maria Cristina

Federica Scotellaro
Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Maria Cristina Lavazza
Head of Experience Design presso UserTest/lab

Siamo davvero, come sostiene Luciano Floridi, nell'era Onlife, dove non c'è più differenza fra online e offline?
Sono assolutamente d'accordo, ma non possiamo dimenticare il famoso battito d'ali della farfalla dall'altra parte del mondo. Io penso che la partita non si gioca più sulla dicotomia fisico-digitale, che è questione assodata, quanto sul nuovo equilibrio da ricercare. Fisico e digitale coesistono, ma devono trovare nuove connessioni e una corretta concertazione in base all'oggetto di progettazione. La sfida è proprio nella progettazione integrata, armonica e sostenibile ritagliata sulle persone e sugli scenari del servizio. A ognuno il proprio modello, qui «one size doesn't fit all».

Sei una Experience Designer. Cos'è per te il Design e qual è il valore di progettare esperienze positive?
Il design oggi è più importante che mai, l'aspetto sempre più complesso dei sistemi con cui misurarsi e la sfida all'innovazione continua ha bisogno di approcci sempre più duttili e resilienti. Tutte le tradizionali discipline che riguardano il management e la leadership sono oggi messe a dura prova dal carattere rigido e prescrittivo. Il design, nella sua accezione più critica e umana, permette di spaziare e di progettare per la complessità dei sistemi in cui viviamo. Si tratta di progettare esperienze sempre più ritagliate sui contesti che sono sempre la combinazione di persone, modelli culturali, emozioni, spazi, momenti storici. La sfida è questa: come possiamo offrire un'esperienza di servizio positiva a Seul come a Parigi? Non può essere lo stesso identico servizio, ma deve essere la stessa identica esperienza positiva da parte dei clienti.

L'approccio pratico che preferisci usare nel tuo lavoro?
Ascolto e cerco di lavorare sullo spazio che il progetto richiede prima di arrivare a soluzioni definitive. Non sempre ci riesco, sono umana :) e a volte devo sforzarmi di non precorrere i temi. Mi piace immaginare un progetto come fare spazio al respiro nei polmoni: prima lento, poi sempre più ampio e potente per risalire velocemente in superficie. Non ho mai fatto immersioni in apnea, ma lo immagino un po' così.

Nomini spesso le 'domande potenti'. Quali sono?
Beh, fanno parte di quello che dicevo prima sull'ascolto. Le domande potenti sono quelle che costringono l'altro a riflettere e connettersi. Non ci sono risposte secche o assolute, ma riflessioni personali. La cosa più interessante delle domande profonde è che non puoi anticipare la risposta nella tua testa, come designer puoi solo accogliere ciò che arriva senza preconcetti.

In che ambito credi ci sia più bisogno di una nuova generazione di designers?
Penso che qualsiasi forma di design che connetta gli elementi in gioco in maniera critica sarà sempre più necessaria. I designer oggi non sono tanto quelli che creano, ma coloro capaci di vedere connessioni inedite nella realtà.

Cosa significa, secondo te, fare innovazione?
Tuffarsi in un mistero che si fa euristica per diventare algoritmo. Non è mio, ma di Roger Martin che ha detto anche: «a plan is not a strategy». Potrei sintetizzare entrambi i concetti nel fatto che fare innovazione si traduce nel dominare il caos, e questo chiede tempo e presenza mentale. Non può essere estemporaneo né immediato.

Il tuo progetto del cuore?
Non saprei dirti il migliore in assoluto, ma amo tutti quelli a carattere sociale in grado di cambiare in meglio la vita delle persone. Quando posso lavorare per target più fragili sento che il design esprime tutto il suo valore.

La frase, l'immagine, il concetto o l'hashtag che più ti ha ispirato nel tuo lavoro?
Ne raccolgo continuamente per alimentare la riflessione. Quella di questo momento è di Shakespeare: quando la tua anima è pronta, lo sono anche le cose. Mi incoraggia ad attendere con fiducia e ottimismo, la soluzione emerge nel momento giusto, quello in cui le cose sono mature. E queste sono le fondamenta del pensare da designer.

Lo strumento di lavoro che usi di più e che consigli di usare a chi lavora nel mondo del Service e UX Design?
In questo momento sono molto orientata alla rappresentazione visiva e allo sketching delle idee. Disegnare e condividere concetti, dati, visioni restituisce risultati potentissimi nella gestione della collaborazione. Alla fine innovazione non è una comunità che dà forma al futuro insieme? (Neanche questa è mia, ma di Otto Scharmer).

Maria Cristina Lavazza pensa che le persone vengano prima di tutto e che carta, pennarelli, lavagne e post-it siano spesso più efficaci di qualsiasi tecnologia. Con una laurea in Storia delle Religioni e una in Biblioteconomia, è experience designer con UTLàb, specializzata nella ricerca su e con le persone e nei metodi partecipativi. Esplora e riprogetta l'esperienza delle persone per organizzazioni nazionali e internazionali, pubbliche e private. È docente di user experience e design thinking presso numerose realtà accademiche, insegna e facilita corsi e workshop dove aiuta le aziende a ripensare il loro approccio ai clienti e alle persone interne. È autrice di due libri: *Comunicare la User Experience e Radical Collaboration, di carte: UX Domino Card* e di un gioco: *Designer in Gioco*, tutto all'insegna dell'esperienza delle persone. Scrive per il suo blog, www.mclavazza.it, ma anche per riviste e giornali. È relatrice a convegni nazionali e internazionali sui temi del design partecipativo e dello human/customer centered design.

di Miriam Bertoli
Digital & Content
Marketing Strategist,
Consulente e formatrice

Social media e mondo del lavoro: migliorare il profilo LinkedIn, anche grazie all'Intelligenza artificiale

Le connessioni tra social media e mondo del lavoro sono andate crescendo negli anni, coprendo spazi sempre più ampi:

- hanno dato vita a nuove professioni come content creator e social media manager;
- sono piattaforme potenti per aggregare community professionali, penso per esempio ai gruppi su Facebook per estendere l'esperienza di un corso di formazione aziendale;
- sono il luogo in cui si scoprono nuove opportunità di lavoro attraverso annunci o con un informale passaparola da ex compagni di studi o colleghi;
- sono punti di contatto digitali che, gestiti in modo strategico, permettono di farsi conoscere, costruire credibilità professionale e relazioni di valore.

A seconda dei settori e delle professioni possono essere molto rilevanti Instagram, Facebook, TikTok, YouTube o LinkedIn. Quest'ultimo ha al suo centro l'ambito del lavoro e della formazione e copre quindi in modo trasversale più settori e professioni. Parlando di social media e mondo del lavoro, dunque, LinkedIn è il social media da *frequentare,* conoscere e curare.

Il primo passo è avere un profilo personale completo e aggiornato.

Vediamo dunque alcune best practice per un profilo personale LinkedIn efficace:

- curare la parte visuale, ovvero la foto di profilo e l'immagine di sfondo. In pochi secondi comunicano chi siamo, creano la prima impressione che rimarrà un punto saldo nelle interazioni successive. Una foto profilo efficace incentiva un contatto per un colloquio o una proposta di collaborazione. La foto profilo deve essere recente, il viso deve occupare la maggior parte dello spazio disponibile, la qualità deve essere buona (sono assolutamente da evitare foto sgranate), sfondo e abbigliamento sono parti della comunicazione e vanno dunque scelti con criterio, valutando per esempio il livello di formalità che si vuole trasmettere.
- il Sommario (Headline nella versione di LinkedIn in inglese) è il testo che compare subito sotto al nome cognome. Molte persone si limitano qui a inserire il ruolo professionale o l'ambito di studi; LinkedIn però mette a disposizione ben 220 caratteri ed è una buona pratica utilizzare questo spazio per mettere in luce elementi valoriali che ci connotano, risultati particolari, specializzazioni, obiettivi futuri. Porto come esempio il Sommario dal mio profilo LinkedIn: *Digital & Content Marketing Strategist | Docente e consulente |*

Speaker e moderatrice | Agile Marketing Certified | Guido le imprese nel costruire la loro strategia di marketing, mettendo i contenuti al centro.

Questo è un testo molto visibile e, insieme alla foto profilo, costituisce il primo importantissimo nucleo di identità professionale su LinkedIn.

- le sezioni principali – Informazioni, Esperienze, Formazione, Pubblicazioni e così via – vanno completate e periodicamente aggiornate e arricchite.
  Tra le indicazioni di base consiglio sempre di verificare le impostazioni di privacy che regolano, per esempio, chi potrà vedere le informazioni sul profilo, chi potrà richiederci una connessione professionale, vedere le connessioni nella nostra rete e molto altro.

Un buon profilo, completo e aggiornato, è il primo passo per fare di LinkedIn un alleato nelle relazioni professionali. Il passo successivo per potenziare le relazioni e trarre il meglio da LinkedIn è pubblicare contenuti: un post con testo – o, ancora meglio, foto e video – amplifica la nostra presenza sulla piattaforma arrivando sui feed LinkedIn delle persone nella nostra rete e oltre. Le buone pratiche da seguire per costruire contenuti che funzionano e sono distribuiti dall'algoritmo di LinkedIn hanno una certa complessità, ma li riassumo qui con alcuni concetti chiave: rilevanza per il mio pubblico di riferimento, costanza nella pubblicazione (sì, è anche un tema di quantità e almeno un post a settimana è davvero il minimo), aderenza alla 'grammatica' di LinkedIn per esempio usando gli hashtag e le buone pratiche di scrittura persuasiva.

Negli ultimi mesi, per migliorare il profilo e produrre contenuti per LinkedIn, possiamo contare anche su ChatGPT e gli altri sistemi di Intelligenza artificiale generativa.

Per creare un nuovo testo da inserire come Sommario del profilo, per esempio, posso dare a ChatGPT questo prompt (istruzioni):

«*Sono [ruolo, professione] e voglio migliorare il mio profilo LinkedIn. Il mio pubblico è composto da [esempi di referenti, a chi mi rivolgo]. Scrivi 10 diverse proposte di Sommario per il mio profilo LinkedIn basandoti su queste informazioni importanti: [elencare gli aspetti salienti del proprio CV, risultati, valori, esperienze].*

Ricorda che il Sommario deve essere breve e incisivo, con un limite massimo di 220 caratteri. Considera questi 3 Sommari come buoni esempi: [copiare qui i testi di 3 sommari ben scritti, ricavati da LinkedIn]».

Allo stesso modo posso chiedere a ChatGPT di scrivere un post per LinkedIn partendo da un comunicato stampa o di aggiornare il testo di descrizione di un'esperienza professionale inserendo nuovi risultati raggiunti. I testi vanno naturalmente riletti e migliorati prima della pubblicazione.

Questi sono alcuni esempi di utilizzo e un buon risultato si ottiene per raffinamenti successivi, attivando con ChatGPT e gli altri sistemi di Intelligenza artificiale generativa una modalità di conversazione.
Le potenzialità sono davvero moltissime e gli strumenti come ChatGPT sono un ottimo aiuto per fare di LinkedIn un alleato nel mondo del lavoro.

Villa Rezzola

a cura di
Gloria Aura Bortolini
Giornalista, regista, fotografa
e conduttrice televisiva

Guardando una casa, vedi l'anima di chi ci abita, perché una casa ti si cuce addosso, si impregna del tuo odore e custodisce la tua storia. Per questo mi piace visitare le dimore di personaggi che hanno tracciato un cambiamento durante la loro vita. Girando per le stanze, mi immedesimo in loro, li vedo seduti alla scrivania mentre creano un pezzo di storia o alla finestra a contemplare lo stesso paesaggio che sto vedendo io.

Il mio ultimo viaggio in Liguria mi ha catapultata dentro la vita di tre donne che, in epoche diverse, hanno vissuto a Villa Rezzola, a Lerici, oggi bene del Fondo Ambiente Italiano.
Helen Lavinia Cochrane visse qui con il marito dal 1900; a lei si deve il gusto inglese del giardino e dell'edificio, mentre gli interni riflettono la storia delle ultime proprietarie: la contessa Mara Braida Carnevale, che comprò la casa nel 1935, e sua figlia Maria Adele, detta Pupa, che l'ha abitata fino alla sua morte nel 2020.
La villa risale al XVII secolo, ma sorge sui resti di una fortificazione militare di epoca medievale; fino all'Ottocento è stata dimora della nobile famiglia ligure dei Botti. Cambierà volto e nome quando viene acquistata dai coniugi Cochrane, che si trasferirono in Liguria a inizio Novecento, attratti dal clima mite e dal fascino del paesaggio.
L'ampia insenatura su cui si affaccia Villa Rezzola è stata denominata 'golfo dei poeti' perché fin dall'epoca del Grand Tour una sorta di innamoramento collettivo aveva portato ad insediarsi in questa zona una grande comunità internazionale di intellettuali e artisti, tra cui Lord Byron e Percy Bysshe Shelley, frequentatore con la moglie scrittrice Mary proprio di Villa Rezzola.
I Cochrane erano ricchissimi proprietari di miniere e produttori di ferro. Helen Lavinia era una pittrice: nata a Bath nel 1868, frequenta la scuola d'arte di Liverpool e di Westminster, poi durante un soggiorno di studio a Monaco conosce il futuro marito. William Percy soffriva di problemi di salute, e così la coppia decide di trasferirsi in Liguria per godere di un clima migliore. Acquistata Villa Rezzola, i Cochrane avviarono importanti lavori per rimodernare l'abitazione e il giardino in base al gusto tipico delle dimore inglesi: a loro si devono, ad esempio, la biblioteca con la *boiserie* in legno e le tipiche *bow windows* protese verso l'esterno, la sala da pranzo con il soffitto decorato con motivi neogotici e la grande terrazza panoramica cui si accede dal salone. Helen Lavinia poté esprimere la sua passione per la natura dedicando grande cura al giardino di Villa Rezzola, da lei ritratto in una serie di acquerelli. I Cochrane non ebbero figli e decisero di adottare il borgo ligure non solo come loro residenza, ma anche come destinatario della loro eredità: costruirono strade, lavatoi, case, asili, portarono la corrente elettrica nelle frazioni più periferiche. La villa restò di proprietà dei Cochrane, che nel frattempo si erano separati, fino al 1935, quando Helen decise di vendere la villa alla Società Immobiliare Ligure Siciliana che apparteneva alla contessa Mara Braida Carnevale.
Donna di grande fascino e intelletto, cresciuta in una famiglia di industriali conservatori veneti e sposata al tenente di vascello Carlo Carnevale, la contessa fu animatrice tra Roma e Lerici di un circolo di personaggi di grosso calibro, tra cultura, finanza e politica, anche internazionale, tanto da arrivare a conoscere personalmente Gandhi, che le regalò un arcolaio, ancora presente in villa, come simbolo dell'emancipazione dell'India. Mara era l'autentica incarnazione del glamour internazionale degli anni Trenta, nella villa sono conservati i suoi eleganti abiti da sera e alcuni suoi ritratti del pittore Clemente Tafuri. I mobili e gli arredi portano l'impronta lasciata dalla figlia di Mara, Maria Adele Carnevale, detta Pupa. Insieme al marito, il tenente di vascello Piero Miniati, viaggiò per il mondo e collezionò una serie di oggetti ancora presenti nella villa. Sono circa 1.500 pezzi tra arredi, dipinti, stampe, tappeti, argenti, servizi di piatti, oggetti d'arte e di uso quotidiano.
Pupa era nata nel 1929 a Firenze, ma si era trasferita, come già aveva fatto la madre, a Villa Rezzola con il marito e a Lerici è rimasta per tutta la sua lunghissima vita. Viene ricordata come una gran signora d'altri tempi, raffinata e colta, che ricercava e promuoveva il bello e sapeva condividerlo anche con le classi sociali più umili. Pupa fu amatissima dagli abitanti di Lerici per la sua generosità e per il suo carisma. Non aveva figli ma amava i bambini, tanto che lei stessa aveva inventato occasioni per ospitare i bambini del comune ligure in merende primaverili organizzate nel parco o nelle annuali ricerche delle uova di cioccolato, disseminate appositamente per i giovani ospiti nei giardini della villa.
Villa Rezzola è immersa in un grande parco. Da un lato si estende il giardino formale all'italiana, con un grande prato e aiuole cinte di bosso e vasi di fiori. Ad un livello superiore corre un pergolato di 56 pilastri, da cui in primavera cade il glicine. Ai lati si distribuiscono orti, frutteti e un roseto, irrigati da canali e cisterne sotterranee che raccolgono l'acqua piovana e alimentano fontane nascoste tra i bambù e laghetti di ninfee. La passione per la botanica e il giardinaggio dei proprietari, dai Cochrane alle Contesse Carnevale, si riflette nella grande serra e in un semenzaio per la coltura di semi e talee. Ai piedi della villa, infine, si estende sul versante, fin quasi al livello del mare, un parco all'inglese di fitti lecci, allori, ulivi e altre essenze mediterranee, tra cui si snodano sentieri, rampe e scalinate. È un angolo di paradiso che oggi è di tutti, grazie alla volontà di Pupa Carnevale di donare la Villa al FAI.

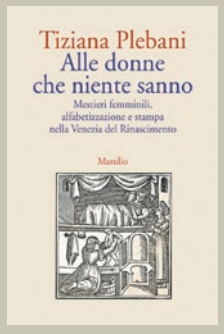
Alle donne che niente sanno. Mestieri femminili, alfabetizzazione e stampa nella Venezia del Rinascimento

Tiziana Plebani

Tiziana Plebani è storica e cultrice di Storia moderna a Ca' Foscari dove per anni ha insegnato Conservazione dei materiali librari. È stata responsabile del Dipartimento Storia e Didattica della Biblioteca Nazionale Marciana. Nel suo ultimo libro, la Venezia del Rinascimento fa da sfondo ad un'indagine che mette in relazione fra loro i mestieri femminili, l'alfabetizzazione e la stampa.

Quando si guarda alla nascita e alla diffusione della stampa, è interessante notare in che modo abbia avuto un impatto sulla vita delle donne. Attraverso la diffusione di opuscoli di ogni genere era finalmente possibile acquisire conoscenze utili nella quotidianità, a prescindere dal contesto di appartenenza. Questo volume raccoglie l'offerta editoriale che si rivolgeva, tra la fine del quindicesimo e la metà del sedicesimo secolo, a tutte quelle donne impegnate nei mestieri femminili, spesso capofamiglia data l'alta mortalità maschile. Per comprendere questo tipo di contenuti non era necessaria una lettura accurata, ma piuttosto una lettura pronta a carpire quanto necessario per poterne fare uso. Nonostante la loro confidenza con l'alfabeto fosse elementare, era sufficiente per esercitare quella che si potrebbe definire 'la lettura per fare'.

Marsilio
128 pagine
12 euro



Repubblica di Venezia: donne veneziane pioniere del diritto allo studio e al lavoro, per una cultura delle pari opportunità

Alice Barro Paneghel, Raffaella Pea

Un'antologia che raccoglie storie di donne della Repubblica Veneziana, atipiche e per questo capaci di raccontare in modo originale l'influenza delle donne nella storia e nella cultura veneta.

Co-autrice insieme a Raffaella Pea, Alice Barro Paneghel è presidente dell'Associazione AiutoDonna, attiva dal 2014 nella prevenzione della violenza contro le donne e nell'educazione alle pari opportunità. Con lo scopo di allontanarsi da narrative stereotipate e ritrite, questa antologia si propone di ripercorrere insieme una storia di emancipazione tutta veneziana che, dal 1300 al 1797, ha visto protagoniste le donne. A Venezia e sul suo territorio gli uomini, spesso assenti per commerci e guerre, avevano dovuto affidare alle donne la gestione della famiglia e delle proprietà; di conseguenza, queste venivano istruite, sapevano leggere, scrivere e contare. Non è un caso che le prime a mettere in discussione il dogma dell'inferiorità della donna con argomentazioni filosofiche siano state donne veneziane, quali Cristina da Pizzano, Moderata Fonte, Lucrezia Marinelli, Arcangela Tarabotti. Purtroppo, queste donne e i loro testi non sono citati nelle antologie scolastiche e la loro mancanza si fa sentire per le approfondite analisi dei testi classici e l'originalità delle riflessioni.

Gianni Sartori Editore
12 euro

Leadership femminile. Esiste davvero? Storie di donne imprenditrici e manager che hanno rotto il soffitto di cristallo

Chiara Galgani, Valeria Santoro

Ma la leadership femminile esiste davvero? Le due autrici di questo testo hanno intrapreso un viaggio sul territorio italiano alla ricerca di una risposta a questa domanda, ciascuna forte della propria esperienza nel settore: Chiara Galgani, attiva da più di 20 anni nell'ambito della comunicazione e delle relazioni media per Banca Monte dei Paschi di Siena, e Valeria Santoro, giornalista professionista che lavora per MF Dow Jones dove si occupa di politica economica.

Il libro si propone di approfondire il rapporto tra mondo femminile e managerialità, superando quegli stereotipi che inquadrano la donna come *caretaker* ma al tempo stesso prendendo le distanze da una rigida classificazione di leadership al femminile che rischia di essere un banale stereotipo. Nasce così l'idea di instaurare un dialogo con dieci donne imprenditrici e manager, protagoniste della storia industriale italiana. Da Patrizia Grieco, presidente di Banca Monte dei Paschi di Siena a Sara Riffeser Monti, Presidente SpeeD e nel CdA di Monrif. Da questo confronto emerge una definizione di leadership che ha come requisiti la competenza, l'impegno, il sacrificio e la determinazione, oltrepassando i confini del gender, a cui è necessario ispirarsi per qualsiasi affermazione professionale.

FrancoAngeli
180 pagine
23 euro

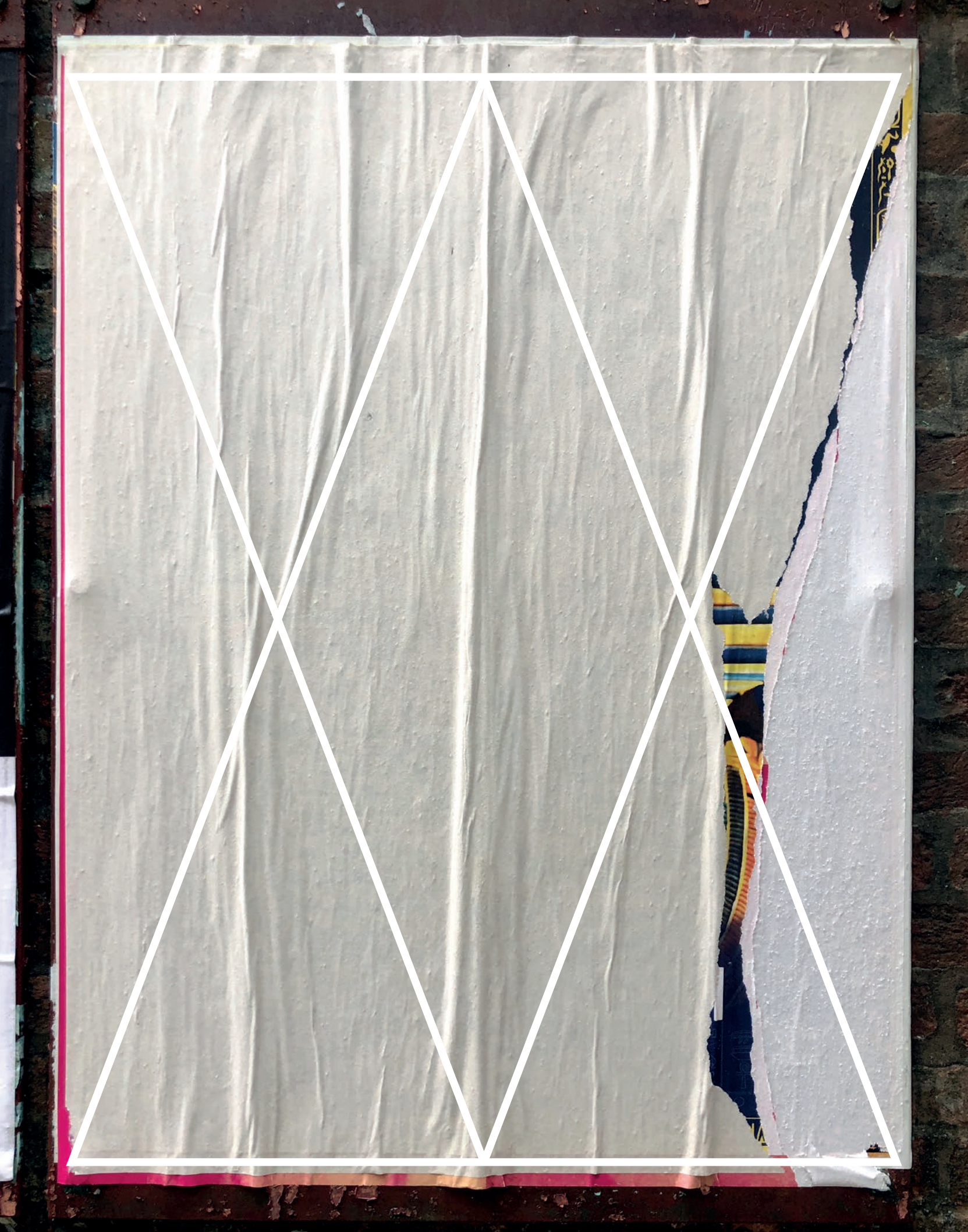
Essere Impresa
16-23 maggio 2023
Università Ca' Foscari
Venezia

'Imprenditorialità' è una delle tre parole che compone l'acronimo di Lei ed è un tema su cui il progetto ha voluto porre attenzione sin dalla sua nascita.

Imprenditoria non nel senso esclusivo del fare e avviare un'impresa, ma piuttosto, secondo la definizione che ne dà la Treccani, come «L'insieme dei requisiti necessarî per svolgere la funzione dell'imprenditore, consistenti essenzialmente nella volontà e capacità di promuovere e organizzare un'impresa economica, insieme con la disponibilità ad affrontarne i rischi». Un'attitudine dunque, un *mindset* con cui scegliere di vivere la propria carriera professionale, sia questa da freelance, imprenditore o da dipendente che interpreta il suo ruolo con il senso della sfida e dell'innovazione, per mettersi sempre in gioco.
Per analizzare più da vicino questi concetti, il Progetto Lei ha organizzato a metà maggio *Essere Impresa*, un laboratorio di cinque giornate che si è svolto in presenza a Venezia, nelle aule dell'università.
Protagonisti: un gruppo di dieci studenti e studentesse di Laurea magistrale e alcuni tra i migliori formatori in questo campo. Ognuno di loro, con il proprio intervento, ha aiutato i partecipanti e le partecipanti a disegnare il volto dell'imprenditore o dell'imprenditrice che sognano di diventare.

Insieme a Jacopo Perfetti, MBA, co-fondatore della software house basata sull'Intelligenza artificiale Oblique.AI, autore e formatore, siamo partiti dall'analisi delle competenze e della mentalità necessarie ad avviare un'impresa, con un approfondimento anche del contesto socioeconomico di riferimento, profondamente influenzato dall'avvento dell'Intelligenza artificiale. I due interventi di Perfetti sono stati accompagnati dalle testimonianze di Licia Florio, cofounder dell'omonimo brand di beauty e abbigliamento e della piattaforma per il benessere fisico e mentale *ciaomondo,* e Rossana de Michele, CEO e fondatrice di *storielibere.fm*, importante piattaforma di podcast che ha realizzato classici come il ciclo di *Morgana* curato da Chiara Tagliaferri e Michela Murgia.
Miriam Bertoli, esperta di marketing digitale e contributor per il nostro Magazine, ha parlato di *mindset* e di come costruire, nel contesto dell'innovazione dal digitale, il proprio *personal brand*, analizzando i punti di contatto digitali a supporto dell'impresa e le buone pratiche per costruire relazioni di valore interne ed esterne ad essa.
Con Marta Pettolino Valfré, giornalista, docente universitaria ed esperta di comunicazione, performance e linguaggio, membro dell'associazione *SheTech* con cui il Progetto Lei collabora, abbiamo affrontato il tema degli obiettivi, analizzando come si strutturano e organizzano per costruire un piano d'azione efficace e favorire una gestione del tempo strategica.

Stefania Giada e Vallì Zillio, rispettivamente responsabile di Camera Servizi Srl per il Servizio Orientamento al Lavoro e presidente del Comitato Imprenditoria Femminile della Camera di Commercio di Venezia-Rovigo, hanno invece parlato degli strumenti concreti che consentono di tradurre l'idea in impresa e di come districarsi tra procedure burocratiche, autorizzazioni, riferimenti normativi e agevolazioni finanziarie.
Nell'affrontare una carriera imprenditoriale, può essere di aiuto un *mentor* o un *coach*: come individuarlo e a chi affidarsi è stato il cuore dell'intervento di Fulvia Frattini, responsabile *skill coaching* della società *Ideamanagement Human Capital*. Durante questo intervento si è inoltre analizzata l'importanza della motivazione che sostiene chi decide di avviare una carriera di tipo imprenditoriale.
Impresa è anche creatività. Ce lo ha dimostrato Giorgio Fabbri, concertista, direttore d'orchestra, formatore e *career coach* che da anni collabora con aziende e Università usando un modello basato sull'intelligenza musicale che abbraccia le neuroscienze. Immersi nella musica di Mozart, si è parlato di quella capacità speciale che consiste nel produrre e gestire la molteplicità delle idee e degli stimoli. Una competenza che può essere applicata efficacemente in situazioni imprenditoriali che richiedono la necessità di cambiare e innovare, di pensare fuori dagli schemi, sviluppare curiosità e coraggio.



English Corner

Traduzioni a cura di
Ilaria Da Col

My Skills
Capacità al centro

by Sara Bonesso
Associate Professor of Business Organisation and Human Resources Management at Venice School of Management and Vice Director of the Ca' Foscari Competency Centre

and Laura Cortellazzo
Assistant Professor of Business Organisation and Human Resources Management at Venice School of Management and member of the Ca' Foscari Competency Centre

Data analytics & soft skills: how cross-functional competences make the difference for a data scientist and a data analyst

"The data is the new oil". Seventeen years ago, Clive Humby coined a vision that has since guided the global business transformation, linking the use of big data to value creation. This includes enhancing decision-making processes, streamlining operations, improving consumer experiences and services, and driving innovation in business models.
The need to understand and harness the potential of big data has given rise to new professional roles specialising in data analysis and interpretation, namely the Data Scientist and the Data Analyst. Data Analysts employ models and statistical analysis to describe trends, optimise and predict outcomes, translating this information into a language suitable for managerial decision-making.
Data Scientists, on the other hand, rely on more sophisticated statistical and programming techniques to analyse both structured and unstructured data. Their goal is to test hypotheses and interpret results in terms of possible business solutions.
In the job market, these professions are not only characterized by strong growth in demand but also by high career prospects and remuneration, as confirmed by a recent Glassdoor ranking placing Data Scientists among the best professions of 2022 based on salary, demand, and life satisfaction. However, the World Economic Forum's Global Gender Gap Report 2021, which aims to monitor gender parity in the jobs of the future, highlights a gender underrepresentation in data analytics-related professions. Specifically, when it comes to data scientists and data analysts, women represent less than 45% and 35% of the workforce, respectively.
Reducing the gender gap can be achieved through training policies aimed at engaging young women in disciplines related to data analytics. In recent years, training institutions have focused on initiatives and educational programs to provide the technical skills for data analysis, aiming to meet the growing market demand.
However, the complexity of projects involving Data Scientists and Data Analysts requires a broader set of skills. This includes an array of soft skills that can support these roles in understanding the business side, in order to guide decision-making processes through data, seeking creative solutions, promoting collaboration among team members, and effectively interacting with internal as well as external stakeholders.
A study conducted by researchers at Ca' Foscari Competency Centre highlights the importance of cross-functional competences for professions related to data analytics. The research involved a sample of Data Scientists and Data Analysts operating in the Italian context, and it identified the most frequently activated soft skills in these jobs. Among the top five skills, 'self-awareness' emerged as the most employed, followed by 'customer orientation', 'diagnostic thinking', 'empathy', and 'results orientation'.
Self-awareness seems to be crucial in analytical roles because these individuals are often exposed to emerging requests and non-routine tasks that that challenge their skills and foster the development of meaning in their work. Customer orientation, be it internal or external to the company, is demonstrated through the ability to understand the needs of others and pay attention to their satisfaction. Both profiles require an understanding of customer expectations in order to personalise data analysis and interpretation tools based on specific needs. This is facilitated by the ability to understand others and their perspectives, which is an expression of empathy. From a cognitive perspective, diagnostic thinking enables a thorough situation assessment and the identification of the problem root cause. Finally, results orientation facilitates the adoption of a growth mindset, i.e., the ability to tackle challenging problems, overcome failures or stagnation while always keeping the goal in mind. These five competencies characterize both professional roles; notwithstanding, the study highlighted that Data Scientists exhibit additional distinctive characteristics related to adaptability, social skills such as teamwork and networking, and cognitive skills such as systems thinking and lateral thinking, which enable the generation of unconventional ideas.
The research findings are based on real-life work experiences and contribute to confirming the cross-functionality of professions related to data analytics across different organizational units and their growing key role in business contexts. The performance of these roles certainly depends on constant learning, since data science is continuously evolving; however, it also relies on the learning of a set of behaviours related to the emotional, social, and cognitive domains, which enable these roles to interpret data analyses in context and effectively guide decision-making processes.

Lei for Rights
Donne e Diritti

Sara De Vido
Associate Professor of International Law and Rector's Delegate for the Days of Remembrance and Gender Equality, Ca' Foscari University of Venice

and Vania Brino
Full Professor of Labor Law and Head of studies of the Master's Degree in Governance of Public Organizations, Ca' Foscari University of Venice

a conversation with
Andrea Franconi
Professor and researcher of International Labour Law and Social Security. Currently Ass. Programme Officer for Social Dialogue in the Social Protection, Governance and Tripartism Programme of the International Training Centre of the International Labour Organization (ITCILO)

Briefly tell us what your job consists of and what have been the most significant milestones in your career path.
I'm professor and researcher of International Labour Law and Social Security. I graduated from the University of Buenos Aires as an attorney at law and I received the "Diploma of Honor" from that house of studies. I later specialized in topics such as international labour law, human rights, gender equality, violence and harassment at work, social dialogue and the impact of new technologies on the world of work.
I believe in the high power of education for generating changes in our societies. My most valued recognition is to be called teacher, professor… Educator. Teaching is my passion and vocation.
I am currently Ass. Programme Officer for social dialogue inside the Social Protection, Governance and Tripartism (SPGT) Programme of the International Training Centre (ITCILO) of the International Labour Organization (ILO). I'm quite

honored to belong to this organization, the ILO is the only tripartite United Nations agency, since 1919, that brings together governments, employers and workers of 187 Member States, to set labour standards, develop policies and devise programmes promoting decent work for all women and men.
My position specifically regards Social Dialogue. Our goal is to build the capacity of governments, workers and employers representatives in order to achieve effective social dialogue that contributes to guaranteeing everlasting and universal peace.
As part of my current responsibilities, I have developed and coordinated tailor made training courses and training materials for 5 continents, in countries such as: Ethiopia, Eswatini, Botswana, Honduras, Nicaragua, Colombia, Mexico, Dominican Republic, Myanmar, Albania, Qatar, The Philippines, Samoa, Occupied Territories of Palestine, Sri Lanka, Nepal, Montenegro, Ukraine, between others. Besides this, I have been in charge of managing the social dialogue training portfolio for Spanish speaking countries, including courses for building the capacities of social partners and governments regarding effective labour dispute resolution systems (conciliation and mediation of labour disputes).
Before joining ITCILO, I worked as Chief of Labour Law Division in the Government of Argentina for more than 16 years and integrated the Argentine Delegation for the ILO International Labour Conference.
One of the milestones I reached was being part of national and international negotiations representing the Argentine government in bargaining structures for social dialogue and adoption of international labour standards, including the international negotiations that led to the adoption of ILO R205 (Transition from War to Peace), C190, and R206 (Violence and harassment in the World of Work). In 2017 I was elected to represent GRULAC (Latin American and Caribbean Group of Countries) in the Draft Committee for the renovation of Recommendation 71 – on using work and employment for generating resilience and overcoming crises – of the International Labour Conference of ILO, which lead to the adoption of the current ILO R.205.
But as I said at the beginning, in parallel to this career path I developed a strong and lasting national and international academic career of which I'm quite proud of. I was able to learn under the guidance of great Labour Law professors, particularly Professor Adrian Goldin, who always encouraged me to continue. I'm extremely grateful for the circumstances the lead to me entered his labour law cluster of professors in University of Buenos Aires. This became a fundamental moment in my career, since it was in that environment when I started to get more involved on International Law and, specifically, International Labour Law.
My academic career always brought me great joy, I have been assistant professor at the University of Buenos Aires for more than 11 years and invited Professor and / or Researcher in several Latin American Universities (Indo-American University of Ecuador, Catholic University of Venezuela, Pontificia Universidad Católica de Santo Domingo, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Católica de Uruguay; etc.), Europe (Sapienza University of Rome; University of Naples Parthenop, Universidad of Murcia, Saint-Petersburg University, etc) and Asia (Prince Mohammad Bin Fahd University, Saudi Arabia). In 2020, I was named Academic Director in the University of Rosario, Argentina. That same year I was declared Guess of Honor of the Law School of the University of Rosario, Argentina because of my role in the promotion of women's rights and international negotiations.
My passion for Labour Law has also taken me to write numerous publications on human rights, international labour law, industrial relations, algorithm management, discrimination, social dialogue, gender issues, violence and harassment at work.

What skills do you consider most important for doing your job?
My job specifically requires a set of very well established core competences.
To be able to adapt to major changes in work tasks or in the work environment; the ability to meet in-house and external needs effectively; the ability to develop and use collaborative relationships to achieve work goals; the ability to convey information clearly to individuals and groups; the ability to take prompt action to accomplish objectives, even beyond what is required; integrity; the ability to develop and update professional knowledge continuously, and to assimilate and apply new job-related information in a timely manner.
And last, but quite important, it requires 'sensitivity to diversity', which is the ability to accommodate cultural and gender differences to interact effectively with people of different cultures. For me, this can be summed up as developing respect for all and leaving no one behind.

Working within the longest-running international organization: what opportunities and what critical issues (if any)?
There is an enormous power in workers, employers and governments working together in order to build a world with universal peace, based on social justice.
Social dialogue is and can be, a main mean for transforming reality. And for this, ILO's unique characteristic of being the only United Nations agency built upon 'tripartism' is key to find pacific methods for overcoming crises.
Indeed, the three keys that open the door for consensus-built solutions where the different parties can find win-win outcomes, are much needed under today's world circumstances.
The world is experiencing a quite complex moment after the crises provoked by Covid-19 Pandemic, as well as with internal and international conflicts that exacerbate already existing pathologies in our society.
As we have learned from previous experiences, crises can and have brought the world to its knees, exposing a lot of our countries to deep-rooted problems: from massive economic inequalities, ongoing racial and gender disparities, to a lack of basic health care for people who need it the most.
For over one hundred years the ILO has constituted a main source of stability and peaceful pillar for the continuity of a strong and sound system of labour relations between social partners and governments.
The ILO mandate to advocate for and promote effective and inclusive social dialogue at all levels, with a view to encouraging good governance in the world of work and advancing social justice and decent work for all, becomes therefore more relevant than ever.
In particular, the possibility to assist the tripartite ILO constituents in establishing and improving policy, institutional and regulatory frameworks for social dialogue and tripartite cooperation between/among governments and employers' and workers' organizations; strengthening the capacity of social dialogue actors; and enhancing the role and impact of social dialogue and tripartism in the design and implementation of labour, economic and social policies at all levels, can build a bridge for overcoming these challenges.
As early as 1919, there was a real understanding of the importance of social justice for the achievement of universal and permanent peace. Guaranteeing the pre-conditions for social dialogue (as known: strong, independent workers' and employers' organizations with the technical capacity and the access to relevant information to participate in social dialogue; political will and commitment to engage in social dialogue on the part of all the parties; respect for the fundamental rights of freedom of association and collective bar-

gaining and appropriate institutional support, provide the foundation on which equitable and just societies are built), can be the starting point for a virtuous circle of effective social dialogue, better conditions for workers, rising enterprise productivity, increased consumer demand, more and better jobs and social protection, and for formalizing the informal economy.
Therefore, I believe in the enormous potential that the ILO has to becoming a major component in this transformative process. The decisions we make today will directly affect how crises evolve as well as how the lives of billions of people can be impacted. With the right measures, the impacts and injuries can be limited. Achieving the right partnerships to extend the scope of impact, can certainly provide support for overcoming these circumstances.

In your career path, what have been the most significant moments both in terms of personal satisfaction and difficult moments?
I think I mentioned some of the main moments during the first question. But in a personal level there was two moments quite significant: the first time I entered the building of the United Nations in Geneva, as part of the national delegation of Argentina. I felt at that moment the impact of being in a place that had been the centre of so many historical moments, where decisions that can impact the lives of millions are being made. I felt honoured but also humble for such responsibility, being surrounded by people that I had admired for so long. Quite a unique experience. Years later, in another representation during the committee for the development of a new instrument against violence and harassment in the world of work, I raised my sign to 'speak up' regarding the recognition of such pathologies as a possible violation of human rights. At the end of that session, different women that were observing the debate (ONGs) came to me and thank me for representing their voices, for saying what they couldn't in that place. I felt a lump in my throat and had to hold the tears, after hearing these words from such strong and brave women. I felt a huge responsibility but also excitement for being able to play a role in that historic moment for the elimination of sufferings that affect primarily women and girls.
Very few people know that, during those days, I lost a very close childhood friend. He was part of the LGBTQ+ and had suffered psychological harassment for many years. Sadly, he committed suicide. This was a difficult emotional moment for me to overcome while being in a high-level working commitment. But I found strength in an oaf I made in memory of my good friend: to use every opportunity to promote awareness of the risks and possible consequences of the different forms of violence and harassment, to prevent this from happening again and to live life at the fullest for those that are present and specially for those that are no longer with us. No one should suffer these treatments from anybody, and this includes the world of work.
Nowadays, I carry my commitment delivering sessions, conferences and developing training courses oriented to prevent these pathologies – with a gender perspective – in the world of work and awareness raising campaigns.

What advice would you give our female students for a career within an International Organization?
My advice would be to dare to dream, to dream big – even beyond what we could typically aspire. Believing in yourself is a key part of the journey.
But my advice is also to work for your dreams. We, as women, face enormous challenges regarding the world of work: barriers to access education, barriers regarding 'time': both for studying and for working in a remunerated job and being able to progress to higher positions. The unfair distribution of chores and responsibilities inside the households produces a big limitation in terms of accessibility to the labour market for women. Violence and harassment: while searching for a job, while working, while commuting to work, just to name a few manifestations. Maternity penalty stereotypes, gender norms and rules: many times, the sterotypes about what a woman can do or what she can be good at restrict the possibility to have access to certain jobs. This restricts the right to decide their own project of life and even the vocational call. Therefore, it is relevant to build our capacity and competences in order to be prepared. Master different languages, get involve with community activities that allow you to learn about how to build projects and contribute to the community. Dare to apply for opportunities and training courses that can provide you with the tools to open possibilities for your future. Build your own capacity to reach your dream. Take inspiration from other women, create female networks that will support you in your journey. And, finally, keep going. Life can have different obstacles, but if we set our minds into something we can achieve everything we want.

Training is one of the levers to promote sustainable development. In your experience, what are the challenges that will need to be addressed to ensure qualitatively advanced and virtuous educational pathways?
The world is undergoing rapid and deep changes brought about by technological development, demographics, globalisation, and climate change. These trends are affecting the composition of employment, the nature of the tasks carried out at work and the skills required in the labour market. They are also putting enormous pressure on traditional education and training systems, calling for improved quality and new approaches to lifelong learning.
The frontloading of skills through initial training for a single lifetime qualification is no longer sufficient or effective and is increasingly being challenged in the context of rapidly changing skill needs. Evolving and fast changing labour markets will impose a massive challenge on traditional education and training systems and will require new approaches to lifelong learning, approaches that introduce integrated models of governance and financing in education and training systems.
Rethinking lifelong learning is essential in the context of the ongoing changes. Education and training systems of the future need to be flexible and prepare individuals to learn continuously over their life.
New technologies can reduce the costs of training and of information, advice, and guidance, and can increase both their availability and accessibility. However, as training markets evolve and the nature of employment changes, training provision and participation should be accessible – especially for the groups in a vulnerable situation, such as women and girls – and encouraged throughout the lifecycle. Financial incentives are likely to address only part of the barriers to skills investments that individuals and employers face. Therefore, it will be essential to address non-financial barriers to training participation by providing guidance, counselling, childcare and support services, and ensure that training provision is flexible enough to overcome time constraints.
Innovation, inclusion, and digital transformation could be tools to improve training development processes that ensure qualitatively advanced and virtuous educational pathways. In addition to reaffirming the importance of a well-functioning and well-resourced education and lifelong learning system for promoting strong and inclusive growth and identifying actions that countries could take to improve the contribution of skills to stronger and more inclusive growth.

Lei and Science
Lei & Scienza

Michela Signoretto
Full Professor of Industrial Chemistry and Rector's Delegate for Scientific Research, Ca' Foscari University of Venice

and Federica Menegazzo
Associate Professor of Industrial Chemistry, Ca' Foscari University of Venice

a conversation with
Somayeh Taghavi
Assistant professor of applied Chemistry at the University of Mazandaran, Iran

You are professor of Applied Chemistry at the University of Mazandaran, Iran and you are collaborating with Ca' Foscari. Could you tell us about your scientific path?
I started my academic study in Industrial Chemistry at University of Tehran, Iran. After my bachelor and master study at the same University, I started a postgraduate research activity at University of Tehran and, during my research period, I obtained an international research fellowship as a visiting researcher in Italy for six months. In 2016, I came to Italy and started my research activity at CATMAT, as a visiting researcher. After six months, when I returned to Iran, the valuable achievements during my research at CATMAT constituted the very motivation behind my application for pursuing and gaining more experiences in this group. Therefore, I wrote a Marie Skłodowska-Curie project proposal as an individual researcher under the supervision of Professor Michela Signoretto; my proposal has been awarded the Marie Skłodowska-Curie Actions Seal of Excellence. In 2018, I returned to Italy and started my new research as a PhD student at CATMAT. Their strong research environment was the important factor to give me a great opportunity for close communication and challenge myself through critical thinking and innovativeness. During my PhD, I carried out a three-month research activity at Group of Industrial Chemistry and Reaction Engineering, Åbo Akademi University of Turku, Finland, under the supervision of Prof. Dmitry Murzin. Indeed, the research that I performed during my PhD received the prestigious Mauro Graziani Award for the best research in the field of catalysts for energy and environment by GICSCI. After PhD, I started postdoctoral research at CATMAT following several academic and industrial projects. Meanwhile, I applied for a job position as an assistant professor in my country and, after several steps of interview among many participants, I obtained the job. At the the moment, I am working as an assistant professor of Industrial Chemistry at the University of Mazandaran, while I am still keeping my collaboration with Ca' Foscari.

What was the focus of your research activity?
My research has been focused on catalytic science and gas/liquid phase reactions respecting the environment and circular economy. I am skilled in formulation, characterisation, and application of various micro-mesoporous and acid/base materials such as zeolite, oxides, activated carbons, composites and hybrids. In addition, I am experienced in different classes of biomass and biomass wastes and their valorisation to valuable chemicals, fuels, energy, and smart materials. More recently, I have been involved in an INEST-PN-NR project focusing on optimization of sustainable and innovative materials for photocatalysis.

Why did you choose Italy for your abroad studies?
First, I have been interested in Italian culture, people, nature, history, and society since my childhood. I was motivated to live a period of my life in Italy and feel whatever was in my dream from my childhood. Second, the high scientific level in Italy motivated me to have this experience in academic community.

What will remain of your experience in Italy?
Let's say Italy is my second home. I cannot describe my huge and worthwhile achievements in Italy in some sentences. The people around me in Italy, both at university – especially CATMAT – and outside university, have been always as my family and supported me in all aspects of my life. I have a lot of special experiences beyond academic life thanks to my colleagues at CATMAT. For instance, several times I have been invited by my venetian colleagues for boat tours around Venice lagoon. It was very special for me to be hosted by them, enjoy the view of the amazing Venice from a boat and, learn the history of Venice from Venetians. Moreover, I was invited by my friends from outside university to their hometown (for example in Sicily) and I experienced the Italian culture, food, history, and people from different sides of Italy. Indeed, the warm hospitality of people in this beautiful country will always remain with me.

Why did you choose a career in science? Did your family support your choice?
I became interested in Chemistry during high school because of an amazing chemistry teacher. Fortunately, my family have always supported me to select and explore whatever I liked and motivated me to pursue my interests. I passed the difficult national entrance exam to university, and I was accepted in one of the top-ranking universities of Iran (University of Tehran). So, I moved from my hometown (Noor), which is in the north of Iran, to Tehran. During my academic life, I lived in the residence or rented a house with my friends from different parts of Iran. Most of my friends have been scientists and we still have many collaborations together among different universities.

Did you have any trouble relating with your European colleagues?
My both personal and professional relations with my European colleagues have always been friendly. At CATMAT, I am working in a group of men and mainly women that all are very strong, creative, wise in science, and friendly in both scientific and personal relations. At university, every scientific challenge has been solved in the group and we have been free to discuss and explore the topics together. Moreover, in my social life, whenever I needed a help or support, my colleagues and professor were there for me. I also had a similar experience when I was in Finland, and I had colleagues from different European countries who were very nice and friendly with me. Moreover, at CATMAT, we often have had the occasions to share our cultures and foods together. For instance, every year at Christmas time we have a dinner together in my professor house. For dinner, I always prepare some typical Iranian food for my colleagues and now they are familiar with many Iranian foods. In fact, we are as a team or a family both inside and outside university.

Speaking of Chemistry, it is said that chemists are supposed to be good cooks! Can you share with us the recipe for your favourite Iranian dish?
Iranian cuisine is amazing and very particular. Of course, I am professional in cooking delicious Iranian foods. Let me just say the name of some Iranian foods which I have cooked for my Italian friends, and they really liked it, such as: *Fesenjoon* made of walnuts, meat, pomegranate sauce, *Zereshk polo* made of rice, barberry, and Saffron, *Sabzi polo ba mahi* made of rice, herbs, fish, and *Kashke bademjan* made of eggplant, dry whey, walnuts and garlic. We normally prepare this sort of traditional foods in family gatherings and special festivities such as Persian new year (Nowruz) on March 21st.

Innovative Business Tools
Strumnti innovativi per il mondo del lavoro

by Miriam Bertoli
Digital & Content Marketing Strategist, Consultant & Trainer

Social media and the world of work: learn how to improve your LinkedIn profile using artificial intelligence & more

Social networks have been getting closer and closer to business over the years:

- They have given rise to new jobs such as content creator and social media manager;
- They are powerful platforms for professional communities; for example, many Facebook groups were established to extend the experience of corporate training courses;
- They are the place where new job opportunities are discovered through advertisements or informal word-of-mouth from former classmates or colleagues;
- They are digital touchpoints allowing individuals to make themselves known, build professional credibility, and form valuable relationships, if strategically managed.

Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, or LinkedIn can be highly relevant, depending on industries and professions; in particular, LinkedIn covers a wide range of them by focusing on the work and education realms. Therefore, if we talk about social networks for business, LinkedIn is *the* platform to engage with, understand, and dedicate to.

The first step is to have a complete and up-to-date personal profile. Let's take a look at some best practices for an effective LinkedIn profile:

- Pay attention to the visual aspect, including the profile and background pictures. In just a few seconds, they communicate who we are and create the first impression that will remain a significant point in subsequent interactions. An effective profile picture encourages recruiters to contact you for an interview or collaboration proposal. The profile picture should be a recent portrait. The quality should be high (avoid blurry photos). The background and clothing are part of the communication and you should choose them after considering the level of formality you want to convey.
- The Headline is the text that appears immediately below the name and surname. Many people only write their professional role or field of study; however, it is a good practice to leverage the 220 characters provided by LinkedIn to highlight your values, notable achievements, specializations, and future goals. As an example, I share the Summary from my LinkedIn profile: *Digital & Content Marketing Strategist | Lecturer and Consultant | Speaker and Moderator | Agile Marketing Certified | I guide businesses in building their marketing strategy, placing content at the center.* This highly visible text represents the crucial core of professional identity on LinkedIn along with the profile picture.
- The main sections – About, Experience, Education, Publications, and so on – should be completed, regularly updated, and enriched. Among the basic recommendations, I always suggest checking the privacy settings that regulate, for example, who can see the profile information, request a professional connection, view connections in our network, and much more.

A good, complete, and up-to-date profile is the first step to make LinkedIn an ally in professional relationships. The next step to make the most out of it is to publish content. A text post, or even better photos and videos, amplify our presence on the platform, reaching the LinkedIn feeds of people in our network and beyond. The best practices to follow in creating content that works and liked by the LinkedIn algorithm may be complex, but I will sum them up with a few key concepts: relevance to your target audience, consistency in publishing (yes, quantity matters, and one post per week is really the minimum), adherence to the 'grammar' of LinkedIn, such as using hashtags and persuasive writing techniques.

Recently, ChatGPT and other generative AI systems have also started to be used to improve profiles and create content for LinkedIn.

For instance, to create a Headline for my profile, I can provide ChatGPT with this prompt (instructions):

> *"I am a [role, profession] and I want to improve my LinkedIn profile. My audience consists of [examples of target contacts, to whom I am addressing]. Write 10 different Headline proposals for my LinkedIn profile based on these important pieces of information: [List the highlights of your CV, achievements, values, experiences]*
> *Keep in mind that the Headline should be short and impactful, with a maximum limit of 220 characters. Consider these 3 Headlines as good examples: [copy and paste here the texts of 3 well-written headlines obtained from LinkedIn]"*

Similarly, I can ask ChatGPT to write a post for LinkedIn based on a press release or to update the description text of a professional experience by adding new accomplishments; by the way, you should review and improve contents before publishing.

These are just some examples of use; good results can be achieved through engaging in a conversational mode with ChatGPT and other generative AI systems. Possibilities are truly infinite, and tools like ChatGPT are excellent to support you in making LinkedIn an ally in the world of work.

a cura di
Maria Redaelli
Assegnista di ricerca
presso il Dipartimento
di Filosofia e Beni Culturali
dell'Università Ca' Foscari
Venezia

Sharon Bloom

Prophetic Dreams

2022

Stranger, the Very Thing.
Screenshot da Prophetic Dreams.

Artem Konevskikh
Developer

Anastasia Sinicina
Researcher

```
def generate_dream(chat)
    facts = extract_facts(chat)
    poem = generate_poem(facts)
    music = make_music()
    dream = generate_video(poem, music)
    return dream
```

I *Sogni profetici* di Sharon Bloom nascono dall'interazione dell'utente con un'Intelligenza artificiale che si arricchisce di pensieri ed emozioni. L'app *Journey* crea sogni sul futuro attraverso immagini GAN proprio a partire dal dialogo con l'utente: l'esito sono profezie poetiche e una composizione musicale algoritmica.
L'opera è indicativa della ricerca di un'artista che ambisce a distinguere le leggi universali, trovare uno scorcio nell'infinito cosmico, nella speranza di prevedere gli eventi futuri, tentando di definire noi stessi e il nostro posto in questo mondo.
Il progetto nasce da un innovativo tipo di committenza artistica, un mecenatismo contemporaneo oltremodo attuale, per i media artisti. L'imprenditore Dmitry Volkov affida a Sharon Bloom l'incarico di creare una componente artistica per l'app di una startup. L'idea era quella di creare un amico artificiale con cui interfacciarsi e costruire una relazione uomo-macchina, similmente a quanto rappresentato nel film *Her* (2013) di Spike Jonze. L'artista intendeva realizzare un chat bot che producesse dei film, delle narrazioni visive che prendessero vita a partire dalla condivisione dei racconti dei sogni degli utenti. L'Intelligenza artificiale, insomma, avrebbe dovuto concludere le storie, creando dei sogni prevedibili, una sorta di anticipazione e di previsione del futuro. Dalle prime prove è emerso tuttavia che le persone solitamente non raccontano delle storie ai bot, ma pongono domande piuttosto semplici e vane per passare il tempo nei momenti di ozio della giornata (come ad esempio «Come stai?», «Come ti chiami?», «Cosa fai?»). Per questo motivo, il gruppo di lavoro ha deciso di modificare il progetto e di creare allora delle visioni poetiche a partire dai brevi input dell'utente. Da questi estratti, grazie alle reti neurali artificiali (ANN – Artificial Neural Network) e a ChatGPT2, vengono composte delle poesie di quattro versi, di cui uno è casuale. Sulla base di questi componimenti in rima, l'Intelligenza artificiale prosegue a produrre immagini visionarie e a comporre una musica algoritmica.
Questo lavoro di Sharon Bloom rispecchia ciò che la tecnologia significa per lei: qualcosa di non comune, di non quotidiano. Per Sharon la tecnologia è magia, è creare cose che non esistono.

Sommario

Ritratto di Lei	2
Donne e Istituzioni	10
Capacità al Centro	16
Lei & Impresa	18
Diversità & Inclusione	24
Wo|manitY	28
Donne e Diritti	34
Lei & Mondo	36
Lei & Scienza	46
Donne e Sport	50
Trame Veneziane	56
Da grande vorrei essere Lei	60
Parliamo D	62
Strumenti innovativi per il mondo del lavoro	64
Viaggia con Lei	68
Letture	70
Eventi	71
English Corner	72
Professione Artiste	78

Università
Ca'Foscari
Venezia