

storie - eccellenze - stili di vita

BUSINESS

businesspeople.it

PEOPLE

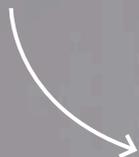
DIGITAL VERSION

mensile

03

marzo 2022

Paola Mascaro
VALORE D



È ORA DI PASSARE AI FATTI

TECH TREND

Arrivano i Bot
Opportunità Blockchain
Attenti agli hacker

MANAGER

Come non farsi
saltare i nervi

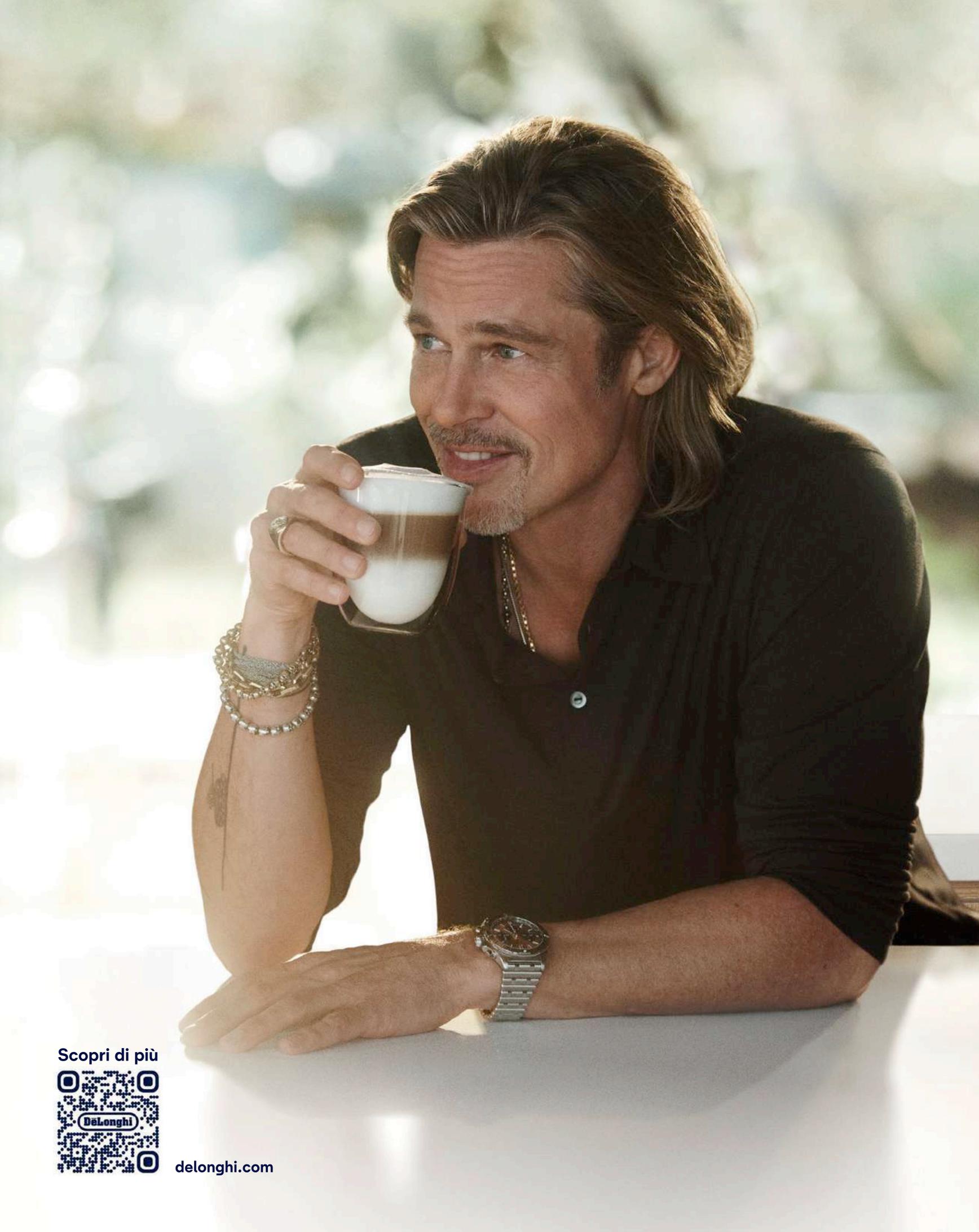
DNV

Coltivare fiducia

COMPLEANNI

I 100 dell'Autodromo di Monza
I 75 della Ferrari





Scopri di più



[delonghi.com](https://www.delonghi.com)

Dinamica De'Longhi.

Perfetto, dal chicco alla tazzina.



Alminis
1921



Via Bagutta 24, 20121, Milano



www.almini.com



Blauer.

USA



SPRING SUMMER 2022

blauerusa.com



FRATELLI **R O S S E T T I**

Chi stabilisce quanto vale un Ceo?

Quanto vale il lavoro di un buon Ceo? A sentire i venti che soffiano sui social, non troppo. Nelle ultime settimane, abbiamo assistito all'immane refrain di chi si scandalizza per i compensi record dei soliti Tim Cook e company. Dimostrando che in molti fanno ancora fatica ad afferrare il senso della regola aurea secondo cui un manager in grado di accrescere il valore della propria azienda, e quindi il livello di occupazione e di benessere dei suoi dipendenti, non ha prezzo. Il resto, mi si perdoni la brutalità, sono solo chiacchiere. Anche perché chi ritiene che quello dell'amministratore delegato – soprattutto di una multinazionale – sia un mestiere facile e adatto a tutti, dovrebbe rendersi conto delle priorità che contraddistinguono il ruolo.

Come si fa a gestire un'azienda in un mondo sempre più globalizzato e interconnesso, creando valore aggiunto per tutti i suoi stakeholder e azionisti? A chi spetta governare l'impresa oltre il guado della pandemia con tutte le ricadute di carattere non solo economico-finanziario, ma anche tecnologico, organizzativo e culturale? Chi dovrà infondere certezza e progettualità in una fase storica e politica in cui i precedenti parametri dei business plan vanno rivisti? Con chi gli azionisti do-

vranno riscrivere gli scopi della loro impresa, a partire dai mutati rapporti con i propri dipendenti e clienti? Chi dovrà dirigere la produzione di beni e servizi verso una reale transizione sostenibile? Queste sono solo alcune delle sfide che stanno affrontando e dovranno affrontare in questi mesi i Ceo di varie imprese, altre – altrettanto e diversamente complesse – sono quelle con cui si sono misurati negli ultimi anni. Per molti è stato un lavoro esageratamente remunerato, con una sproporzione abnorme rispetto ai compensi medi dei propri dipendenti, e forse non hanno del tutto torto. Ma si può ragionevolmente pensare che pagare meno un top manager che fa bene il suo mestiere, sia una soluzione competitiva adeguata? Chi mi dice che l'agire di quel Ceo non sia stata fondamentale affinché quei compensi (che devono essere, ovviamente, equi) arrivassero sui conti correnti di migliaia di suoi dipendenti?

Questo per dire che lungi da me l'idea di difendere le remunerazioni di personalità che ormai più che manager sono dei miliardari, ma fino a che non toglieremo il velo di moralismo che copre temi come quello del compenso dei talenti, la meritocrazia nel nostro Paese continuerà ad avere ancora seri problemi a emergere.

Vito Sinopoli

AS

SOLO



**CIOCCOLATO
ASSOLUTO**
PIACERE ASSOLUTO

IL CACAO RARO E PREZIOSO, DA NOI SELEZIONATO, INCONTRA L'ECCELLENZA ARTIGIANALE E L'ARTE DEL BLENDING PER L'ESPERIENZA DI GUSTO AMEDEI PIÙ ESCLUSIVA E PERSISTENTE DI SEMPRE.

**SCOPRI IL CIOCCOLATO AMEDEI,
UN'OPERA D'ARTE UNICA AL MONDO.**

T



AMEDEI
TOSCANA

amedei.it

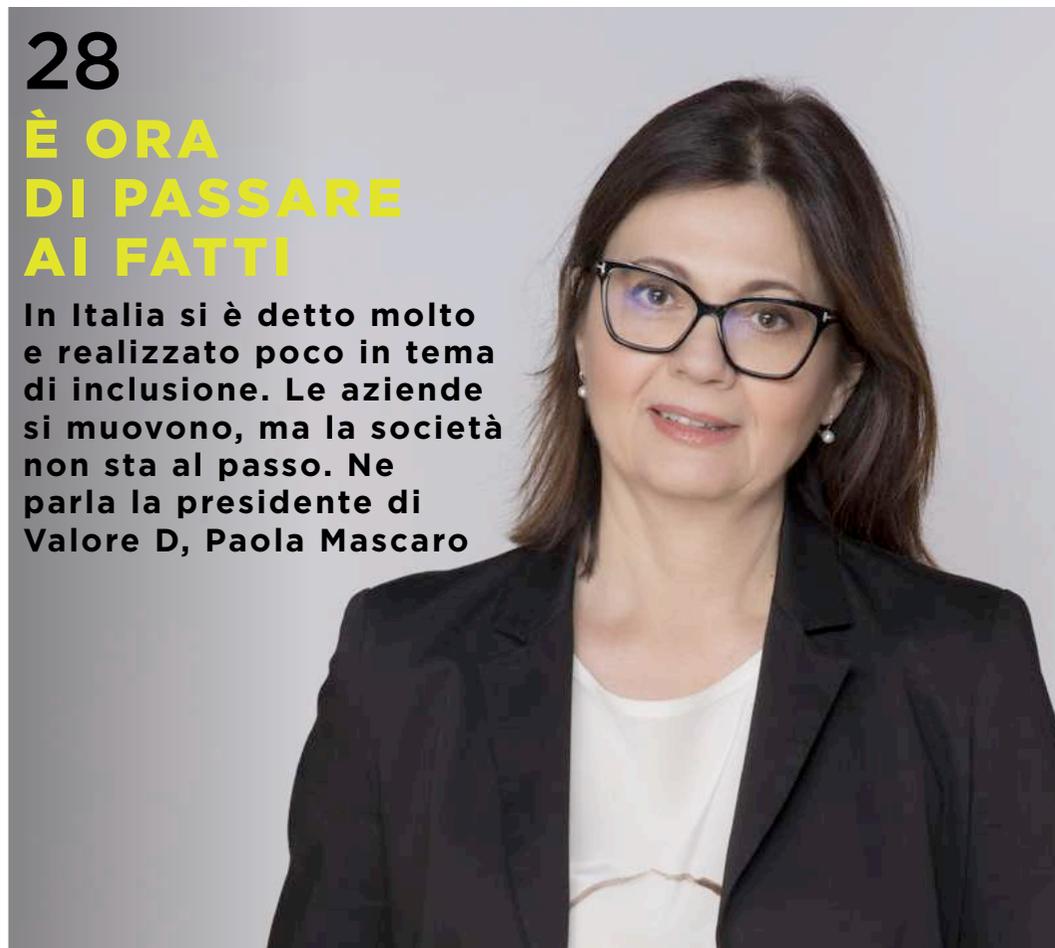
Più che una ripartenza, un nuovo viaggio

C'è chi dice che presto verrà il giorno in cui ci ritroveremo seduti intorno a un tavolo, insieme a collaboratori, amici o familiari, e – guardandoci negli occhi – potremo ricordare insieme cosa e chi eravamo prima del marzo 2020, ovvero prima che la pandemia aggredisse le nostre vite. Allora potremo raccontarci cosa siamo diventati, mettendo un aggettivo a destra, aggiungendo un nome a manca, una virgola per riprendere il fiato e un punto per siglare un pensiero. Perché da che mondo è mondo, l'esigenza del tirare le somme è imprescindibile. Soprattutto dopo un dramma di portata globale come quello vissuto. Tale esercizio è utile per l'elaborazione del lutto: se un trauma o una perdita non vengono elaborati, li si rivive costantemente. Dall'altra parte, poi c'è anche chi sostiene che intorno a quel tavolo non ci sederemo ancora a lungo, se non addirittura mai. Perché patiremo ancora per molto tempo delle conseguenze della pandemia: è un oneroso debito che salderemo – sottotraccia – per lunghi anni. Questa inconsapevole vedovanza per quel cha avrebbe potuto essere e non è stato, rischia però di minare insidiosamente la tenuta emotiva delle persone e la dinamica di realtà vitali come un'impresa o un'organizzazione, finanche di uno Stato.

In circostanze simili, la ripartenza non può riprendere la strada da dove si era brusca-

mente interrotta, bensì costruirne una nuova di zecca, magari parallela, ma non la stessa che era stata tracciata sulle basi di una realtà che ormai non esiste più. In breve, non si tratta di ripartire, bensì di intraprendere a tutti gli effetti un nuovo viaggio. Verso quali mete? Diversi sono i trend che vengono tracciati in questo inizio d'anno: si parla di un'economia digitale che deve diventare più "umana" ed empatica, e che sappia farsi carico in maniera efficace ed efficiente della salute delle persone; si suggeriscono alle imprese nuovi approcci nella gestione dell'HR, per andare incontro a dipendenti che durante i mesi del lockdown hanno cambiato in tutto o in parte la percezione del lavoro e del proprio stare al mondo; si dice anche che la leadership aziendale abbia bisogno di figure più complete e inclusive, sia per quanto riguarda le proprie competenze sia nella gestione delle persone; si chiede che a governare le imprese e le loro associazioni maturino talenti capaci a loro volta di resistere a ogni deriva politica che possa vanificare la spinta green impressa alle singole produzioni nazionali. Perché se c'è una cosa che certamente il Covid-19 lascia in eredità a noi tutti è che ogni cura sottratta alla persona si ripercuote – presto o tardi – sull'intera società, procurando aggravii economici e sociali di gran lunga più profondi e rilevanti.

Linda Parrinello



28 È ORA DI PASSARE AI FATTI

In Italia si è detto molto e realizzato poco in tema di inclusione. Le aziende si muovono, ma la società non sta al passo. Ne parla la presidente di Valore D, Paola Mascaro

Scarica la nostra app!

Entra a far parte di una community di oltre 75 mila persone che ogni mese sceglie di leggere Business People in versione digitale. In questo modo la lettura diventerà un viaggio interattivo tra link, video e fotogallery. L'app è disponibile gratuitamente per i dispositivi Apple e Android, su Portale Freccie di Trenitalia e AppGallery di Huawei.

Seguici su

17 INSIDER

- 18 Auction
- 20 Numerology
- 22 Articolando
- 23 World news
- 24 People
- 26 Verba (non) volant



12

37 BUSINESS IS BUSINESS

38
Tecnologia: 7 passi verso il futuro
 Così nel post pandemia cambierà la nostra quotidianità

46
Attenzione, arrivano i bot!
 I software di *Robotic process automation* consentono di automatizzare sempre più operazioni e sono destinati a diffondersi in ogni settore. Ma le pmi italiane rischiano di rimanere indietro

52
Sveglia! C'è la blockchain
 L'interazione con il digitale attraverso un *wallet* diventerà centrale nell'esperienza del consumatore. Eppure, troppe aziende stentano a coglierne i vantaggi

58
Voglia di sicurezza
 Lo scorso anno i cyber attacchi alle aziende sono più che raddoppiati: ecco cosa aspettarsi e le mosse giuste per mettere "fuori gioco" gli hacker



64
Manager sull'orlo di una crisi di nervi
 La pandemia ha sottoposto i leader aziendali a pressioni inimmaginabili: ecco come non farsi sopraffare

70
Coltiviamo fiducia
 Massimo Alvaro di Dnv sull'importanza delle certificazioni per le organizzazioni



74
Desidero il meglio!
 La filosofia di Wolfgang Reitzle dell'azienda vinicola Villa Santo Stefano

78
Reinventare il futuro
 La strada per la moda tracciata da Global Fashion Agenda, non profit guidata da Federica Marchionni

Cartier

DÉCLARATION

HAUTE FRAÎCHEUR





84

83 FREE TIME

84

La pista delle piste

Il leggendario Autodromo di Monza spegne cento candeline ed è pronto al rilancio post-pandemia



90

La Rossa fa 75

Dopo tre quarti di secolo la Ferrari non ha perso il suo lustro e ha iniziato il 2022 con due importanti riconoscimenti



94

Finalmente McQueen!

Dopo due anni di attesa apre i battenti in Pirelli HangarBicocca la mostra dedicata al celebre artista



97

Beauty coach

Da Chanel una nuova linea che mette al centro delle formule la camelia

98

Il tempo non si ferma

Lvmh inaugura la terza edizione della Settimana dell'Orologeria

100

Riflessi di stile

Come trasformare uno spazio con gli specchi, giocando con luce e prospettive

102

Colpo d'occhio

L'importanza di una buona fotocamera digitale declinata in quattro device di uso comune (o quasi)

104

Terra e fuoco

La cucina proposta da Edoardo Tilli e Klodiana Karafilaj a Podere Belvedere



106

Tipicamente italiani

I migliori vitigni autoctoni che meritano un assaggio

108

Entertainment

Gli appuntamenti da non perdere per il tempo libero

112

Tre parole per un romanzo

L'ultima fatica di Drago Jancar spiegata attraverso i suoi concetti chiave

BUSINESS PEOPLE

Direttore responsabile
Vito Sinopoli

Direttore editoriale
Linda Parrinello

Redazione
Cecilia Lulli (clulli@e-duesse.it)
Matteo T. Mombelli (mmombelli@e-duesse.it)

Redazione grafica
Alda Pedrazzini (capeservizio), Luca Negri

Hanno collaborato a questo numero
Francesca Amè, A.P. Artemi, Nicole Berti da Carimate, Karin Ebnet, Mario Franzino, Paolo Gobbi, Andrea Gori, Andrea Nicoletti, Marta Ottaviani, Francesco Perugini, Anna Tortora

Coordinamento tecnico
Paola Lorusso - plorusso@e-duesse.it

Traffico
Elisabetta Pifferi - elisabetta.pifferi@e-duesse.it

Pubblicazione mensile 10 numeri l'anno.
Prezzo di una copia 5 euro.
Arretrati 10,00 euro + spese postali. Reg.Trib. di Milano n. 238 del 10/04/2006. Iscrizione nel Registro Nazionale della Stampa n. 9380 del 11/04/2001 ROC n.6794

Fotolito: Target Color, Via Cassano d'Adda 13, 20139 Milano
Stampa: Poligrafici il Borgo S.r.l., Via del Litografo, 6, 40138 Bologna
Per l'Italia: distribuzione SO.DI.P. "Angelo Patuzzi" SpA, Via Bettola 18, 20092 Cinisello Balsamo(MI) - Tel.02660301 Fax 0266030320

Informativa resa ai sensi degli articoli 13 - 14 Regolamento UE 2016 / 679 GDPR (General Data Protection Regulation)

Duesse Communication Srl, Titolare del trattamento dei dati personali, liberamente conferiti per fornire i servizi indicati.
Per i diritti cui agli articoli 13 - 14 Regolamento UE 2016 / 679 e per l'elenco di tutti gli addetti al trattamento, rivolgersi al Responsabile del trattamento che è il Titolare di Duesse Communication Srl - Viale Giulio Richard 1/Torre A - 20143 Milano. I dati potranno essere trattati da addetti incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne, per le spedizioni della rivista e per l'invio di materiale promozionale.

Copyright
Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici, o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. La redazione si è curata di ottenere il copyright delle immagini pubblicate, nel caso in cui ciò non sia stato possibile, l'editore è a disposizione degli aventi diritto per regolare eventuali spettanze.

DUESSE COMMUNICATION SRL
Viale Giulio Richard 1/Torre A - 20143 Milano
Tel. 02.277961
Fax 02.27796300 / e-duesse.it

Amministratore Unico
Vito Sinopoli

Numero chiuso in redazione il 21/02/2022

ANES ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDITORIALE DI SETTORE

Scopri tutte le offerte abbonamento su <http://abbonamenti.e-duesse.it/>
Servizio abbonamenti
servizioabbonamenti@e-duesse.it
tel. 02277961



CREARE
LA
BELLEZZA



CHE
MUOVE
IL MONDO



SCOPRI DI PIÙ

**IN L'ORÉAL, CI IMPEGNIAMO A COMBATTERE
IL CAMBIAMENTO CLIMATICO.**

Dal 2005, abbiamo ridotto dell'81% in valore assoluto le emissioni di CO₂ dei nostri centri produttivi e di distribuzione. Entro il 2025, vogliamo diventare "carbon neutral" in tutti i nostri siti.

L'ORÉAL
G R O U P E



pininfarina
Segno

WRITING & ACCESSORIES

Pininfarina Segno

PRODOTTI DAL DESIGN UNICO

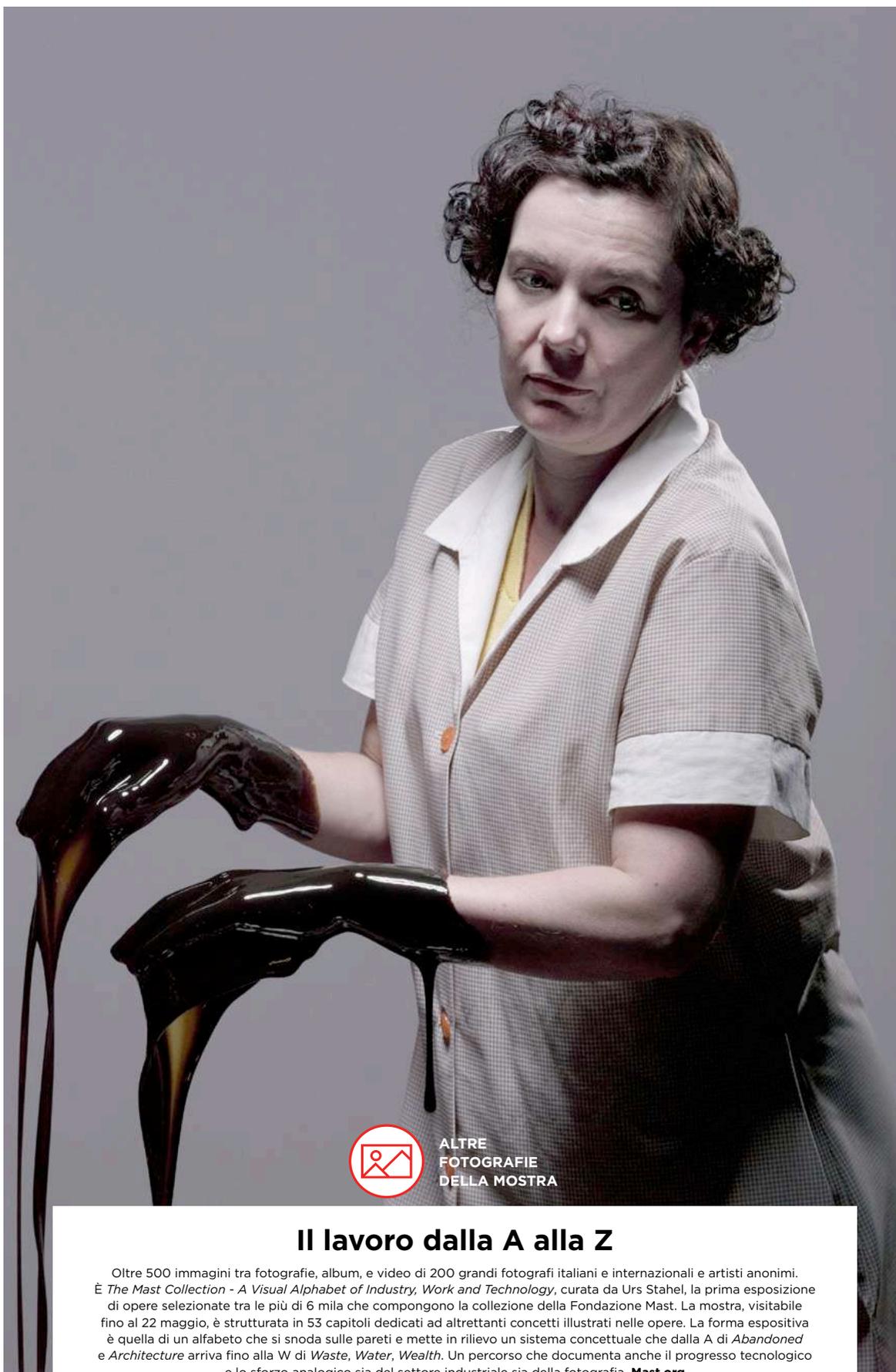
Strumenti di scrittura che coniugano
estetica e funzione, concepiti per
durare nel tempo.



Scopri di più su
pininfarinasegno.it

INSIDER

APPUNTI, SPUNTI, IMAGES & CO.



© Brian Griffin, courtesy of the artist



ALTRE
FOTOGRAFIE
DELLA MOSTRA

Il lavoro dalla A alla Z

Oltre 500 immagini tra fotografie, album, e video di 200 grandi fotografi italiani e internazionali e artisti anonimi. È *The Mast Collection - A Visual Alphabet of Industry, Work and Technology*, curata da Urs Stahel, la prima esposizione di opere selezionate tra le più di 6 mila che compongono la collezione della Fondazione Mast. La mostra, visitabile fino al 22 maggio, è strutturata in 53 capitoli dedicati ad altrettanti concetti illustrati nelle opere. La forma espositiva è quella di un alfabeto che si snoda sulle pareti e mette in rilievo un sistema concettuale che dalla A di *Abandoned* e *Architecture* arriva fino alla W di *Waste, Water, Wealth*. Un percorso che documenta anche il progresso tecnologico e lo sforzo analogico sia del settore industriale sia della fotografia. Mast.org





Incantati!

Sempre più italiani, soprattutto tra i giovanissimi, sono attratti dalle aste online. Un segno dell'attenzione ai temi di sostenibilità, ma anche della voglia di accaparrarsi pezzi unici e di valore

Altro che elitario e di nicchia. Il mercato delle aste è più vivo che mai. Merito di Internet, che ha abbattuto le barriere di ingresso soprattutto tra le nuove generazioni. Sulla base del *Catawiki Report 2021*, l'analisi condotta da uno dei principali mercati di aste online in Europa, negli ultimi mesi l'Italia ha registrato un vero e proprio boom tra i giovani della Generazione Z (18-24 anni), anche se la fascia d'età più rappresentata è quella tra i 25 e i 34 anni. Un interesse, quello dei più giovani, che

è mosso certamente da una sempre più crescente attenzione verso il tema della sostenibilità, che va tradotto in azioni concrete come, ad esempio, l'acquisto di oggetti usati. Scorrendo tra le categorie più apprezzate, si evidenzia anche un forte interesse per la bellezza e l'unicità dei prodotti: con oltre 50 mila etichette vendute, il vino si posiziona in cima alle preferenze degli italiani. Non a caso è proprio nel nostro Paese che è stata venduta la bottiglia più costosa messa all'asta a livello globale da Catawiki

(vedi foto in pagina). Molto apprezzati anche pezzi d'arte, gioielli e orologi, che possono fare la fortuna dei venditori e rappresentare un investimento per gli utenti. Nel 2021 sono stati messi all'asta sul portale più di 600 mila oggetti per un valore complessivo di oltre 102 milioni di euro. La grande maggioranza dei venditori italiani è amatoriale e riesce a guadagnare in media 3 mila euro dalla messa in vendita di pezzi da collezione e rarità; ben superiore è il ritorno dei professionisti, che online riescono a portare a casa circa 60 mila euro l'anno.



In questa pagina, dall'alto verso il basso: una bottiglia di whisky Macallan del 1949, venduta per 71 mila euro; una rara collana colombiana con smeraldo e diamanti (100 mila euro) e due opere d'arte di Karl Lagasse - *Rob a Bank* e *New Jesus is Lord* - vendute entrambe a 15 mila euro. Nella pagina accanto: *Magritte* di Aiiroh, uno dei primi pezzi digitali messi all'asta NFT, battuto a 3.400 euro, e la bottiglia più costosa venduta sul portale nel 2021: una Romanée-Conti Grand Cru del 2006, acquistata in Italia a 15.500 euro



I numeri

102 milioni

gli euro spesi complessivamente in Italia nel 2021

1.000 euro

la spesa media durante l'anno

3.000 euro

il guadagno medio annuo dei venditori amatoriali

Categorie più popolari



Vino



Oggetti di decoro



Arte moderna e contemporanea



Gioielli



Orologi

FONTE: CATAWIKI REPORT 2021

Come cambia l'economia mondiale

Dal 1970 il pil globale è decuplicato e dovrebbe raddoppiare ulteriormente entro il 2050. Ecco quanto pesano le quote delle nazioni leader

94 trilioni di \$

Si tratta dell'ammontare complessivo dell'economia mondiale



FONTE: GLOBAL GDP 2021 - IMF 2021 © iStock

22,9 trilioni di \$

La quota corrisponde al pil degli Usa, circa il **25%** dell'economia globale



16,9 trilioni di \$

È il pil dell'economia cinese, la seconda in assoluto



4,2 trilioni di \$

È il pil della Germania, pari al **4,5%** di quello globale (al 4° posto)



3,1 e 2,9 trilioni di \$

Sono rispettivamente i pil di Uk e Francia (al 5° e 7° posto), pari al **3,3** e **3,1%** di quello mondiale



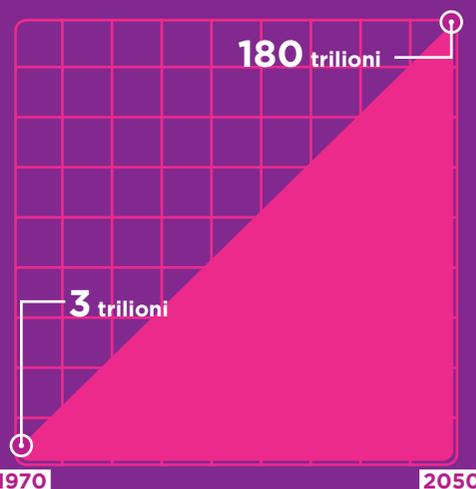
2,1 trilioni di \$

È il pil dell'Italia, pari al **2,3%** di quello globale (all'8° posto)

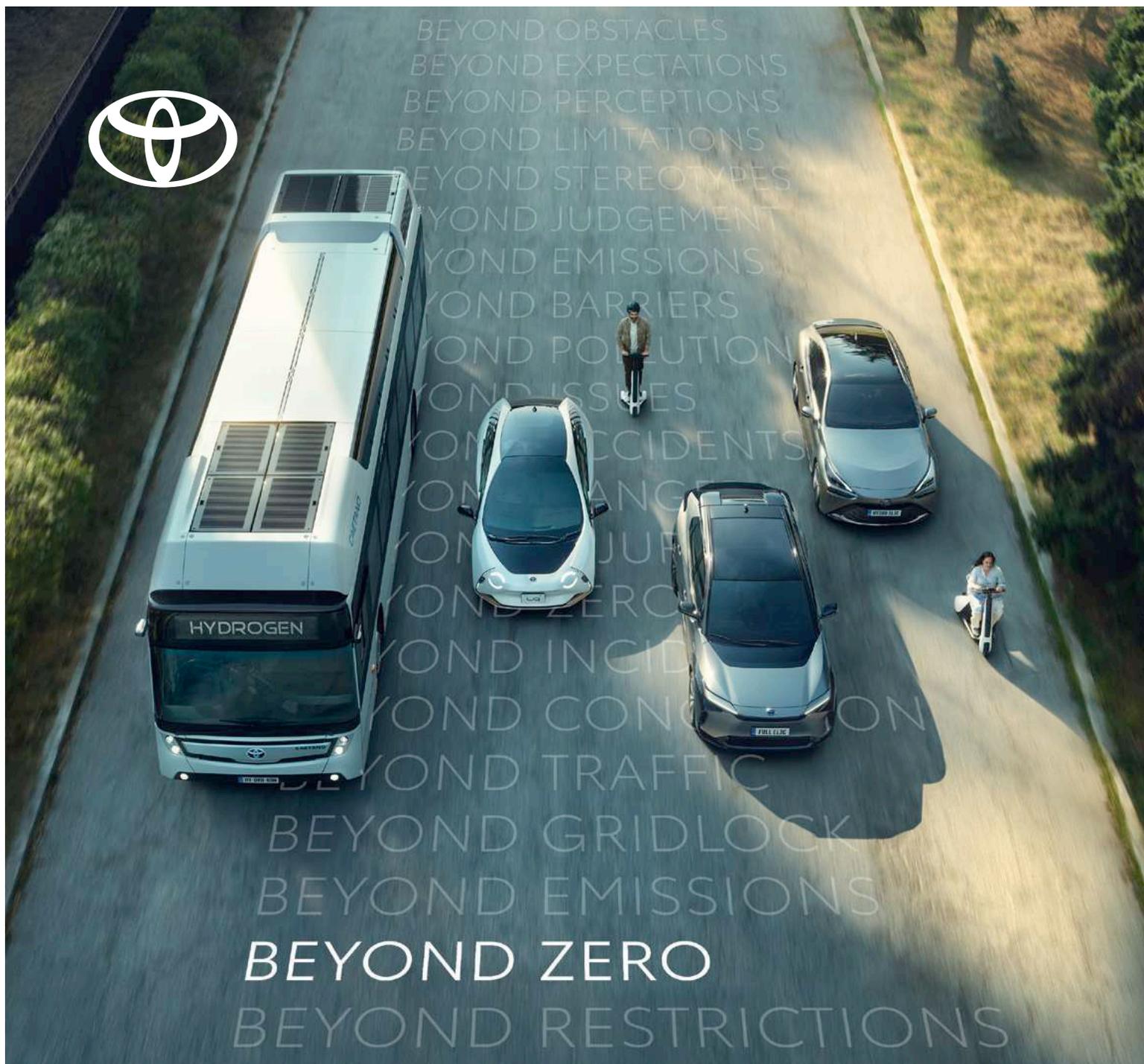


70 milioni di \$

È il pil dell'economia più piccola del mondo, quella dell'isola Tuvalu, situata in Oceania tra le Hawaii e l'Australia



Era il pil dell'economia globale nel 1970. Si prevede che nel 2050 potrebbe raggiungere quota **180 trilioni** di dollari



IMMAGINA UN MONDO MIGLIORE

Un mondo dove le auto emettono solo acqua e contribuiscono a migliorare la qualità dell'aria. Un mondo senza più incidenti, grazie a veicoli intelligenti. Un mondo senza più barriere, in cui ognuno avrà il diritto a una mobilità sicura, efficiente, sostenibile e inclusiva. Stiamo costruendo questo mondo: un luogo pieno di opportunità per tutti; un luogo migliore, dove la società possa vivere realmente in armonia con la natura;

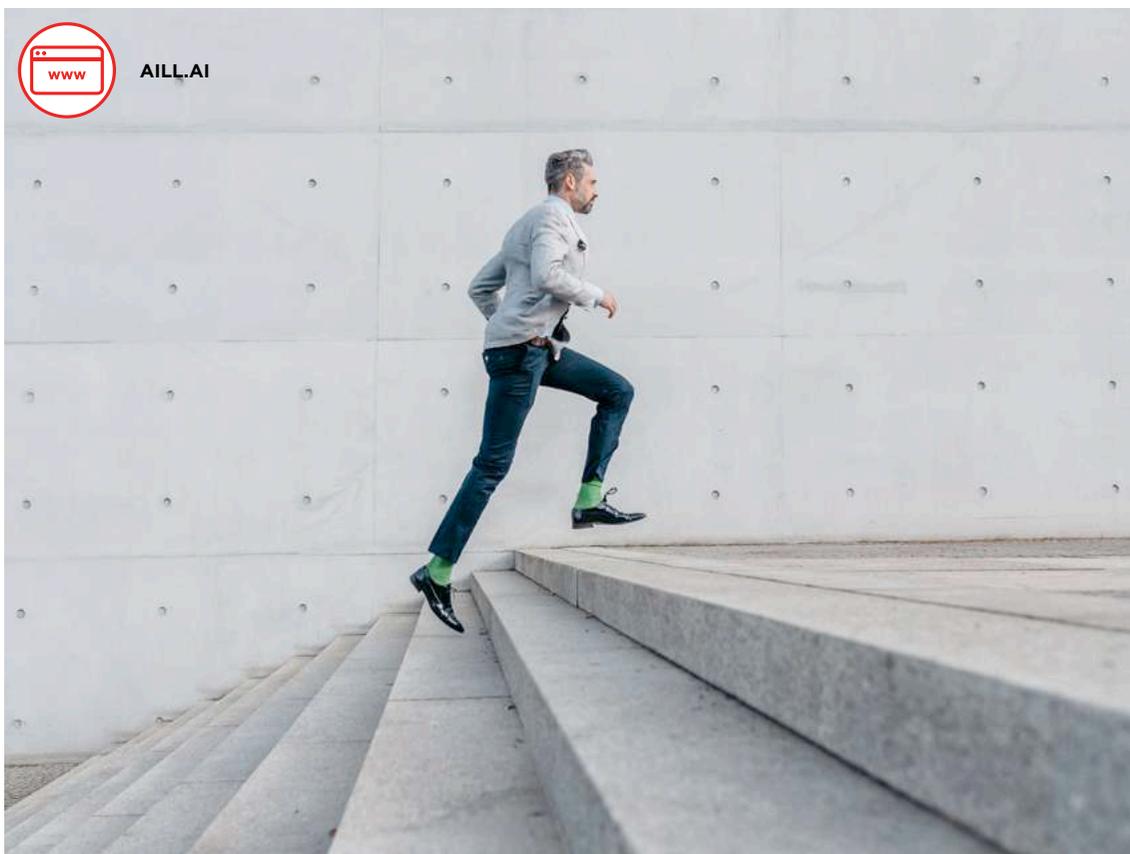
un luogo in cui zero emissioni non è un obiettivo, ma un punto di partenza. Perché per noi zero non è abbastanza.

IMMAGINA UN MONDO BEYOND ZERO.



Mario Franzino

Former Ceo BSH Italia
Consulente manageriale



ALLA RICERCA DEL LEADER

È indubbio che il cambiamento generazionale da tempo in atto e la pandemia stiano accelerando in ambito sociale la trasformazione degli stili di vita di ognuno di noi. Così come è ormai chiaro a tutti che un pensiero poco attento alla causa comune non riesca più a proporre soluzioni ottimali che garantiscano futuro, stabilità e serenità alla società in cui viviamo.

Tutti auspichiamo un domani migliore ma, per progredire con soddisfazione e sicurezza, si dovranno considerare parametri diversi rispetto a quelli in voga sino a oggi. Anche perché quanto accaduto intorno all'elezione del Presidente della Repubblica, ha reso palesi la necessità e l'urgenza di una politica capace di governare la trasformazione del Paese in maniera trasparente ed esemplare. Lo so, si profila come un processo complesso, ma da cui - onestamente - non possiamo sottrarci. Per decenni ci siamo interrogati sulle caratteristiche dei leader e delle leadership, provando a definire (a volte, a dire il vero, con un approccio alquanto rigido e per nulla visionario) chi potesse accompagnare strutture e aziende in questa "cavalcata" verso il futuro.

Sono certo che oggi ognuno di noi sarebbe oltremodo soddisfatto se potesse relazionarsi con individui in grado di trasferirci una carica densa di passione, coinvolgimento, competenza e partecipazione.... per non parlare dell'esempio! Ed è appunto sull'esempio che dovremmo soffermarci. Perché il leader è un visionario competente e trascinatore, che accetta la grande sfida integrando - con sensibilità e flessibilità - le funzioni aziendali dopo aver, con cura e profondità, analizzato i

contesti e le necessità. I suoi interventi devono dimostrare, anche nei modi e negli atteggiamenti, grande spirito innovativo ed essere percepiti dal gruppo e nei contesti in cui operano come tali. I risultati e il continuo evolversi dell'organizzazione in termini globali sarà testimonianza assoluta di una mente alla guida proiettata a mondi diametralmente differenti rispetto a quelli vissuti sino a ora. Aiutare a evolversi, intervenire in modo non scontato, aprire nuovi scenari dentro i quali costruire una realtà appassionante per tutti, sono alcuni dei punti necessari sui quali concentrarsi; così come è fondamentale occuparsi dell'integrazione tra le nuove generazioni e le persone "con esperienza". Certo, si possono trovare scusanti in abbondanza per non operare con atteggiamenti innovativi e percepiti come tali dal gruppo. E non va dimenticato che le relazioni si basano soprattutto sulla qualità e la veridicità delle stesse, e che quindi tutto è possibile... anche in tempi di smart working!

Il coraggio deve contraddistinguere il leader, perché è con coraggio che va rifondato un sistema, se non si vogliono accettare imposizioni gratuite e inutili nei confronti della propria organizzazione, nonché per infondere fiducia in chi quotidianamente collabora per costruire. Il leader non è buono, ma ha a cuore le proprie persone e i valori aziendali. Solo la fiducia generata dal suo operato può aiutare il processo, mentre la condivisione e la volontà di tutta l'organizzazione moltiplicheranno in maniera esponenziale i risultati. Per raggiungere tali obiettivi sarà sufficiente frequentare un corso sulla leadership? Ai posteri l'ardua sentenza.



Troppo stanco per una relazione? Ci pensa un'app

In Giappone sono centinaia le aziende che offrono tra i programmi di welfare una piattaforma per incontri. Un modo per rendere più felici (e produttivi) i dipendenti, ma non solo...

Dove non arrivano intraprendenza e romanticismo, arriva un'app. Accade in Giappone, Paese che ormai da decenni sta attraversando un netto calo di nascite e matrimoni. Colpa, forse, di una cultura che punta più sull'obiettivo di "fare carriera" che sulla possibilità di un miglior *work-life balance*. Un problema aggravato dalla pandemia, che negli ultimi due anni ha ridotto ulteriormente le occasioni di socializzazione.

Ecco perché sempre più aziende stanno offrendo ai propri dipendenti un benefit particolare: l'iscrizione a un'agenzia matrimoniale o a un'app per incontri. Si tratta di un trend in crescita, che segue la decisione da parte del governo nipponico di investire nell'intelligenza artificiale per migliorare l'efficienza dei siti di incontri dedicati ai single (a inizio 2021 furono messi sul piatto 16 milioni di euro di finanziamenti). La piattaforma che va per la maggiore si chiama Aill goen, un'app di incontri che ha l'obiettivo di curare i bisogni affettivi dei dipendenti, migliorandone l'umore e rendendoli, quindi, più produttivi. La particolarità, rispetto ai vari Tinder o Meetic, è che solo i dipendenti delle aziende aderenti possono iscriversi; nessun

profilo fake, annullate le possibilità di brutte sorprese al momento dell'incontro *vis-à-vis*.

A oggi sono più di 800 le aziende tra banche, compagnie aeree, ferroviarie e telefoniche del Giappone che hanno aderito e pagano almeno in parte ai dipendenti il costo di sottoscrizione (circa 45 euro al mese). L'intelligenza artificiale di Aill goen non stabilisce solo il livello di compatibilità, ma affianca gli utenti in chat: come un moderno Cyrano de Bergerac analizza le conversazioni, suggerendo domande e consigliando quando è arrivato o meno il momento di proporre il primo appuntamento. «Per me era difficile fare conversazione dopo un'intesa giornata di lavoro. Se ti affidi all'A.I. l'appuntamento arriverà in modo naturale», afferma un 27enne di una società di telecomunicazioni; mentre una 26enne di una società finanziaria ammette: «Sono felice di non dover più scoprire lavoro e background dell'altra persona», che vengono indicati dall'app. I risultati sembrano dare ragione al servizio, che vanta ben il 76% di appuntamenti tra gli utenti e circa la metà conclusasi con l'inizio di una relazione. Certo, una volta di fronte all'altro i due innamorati dovranno iniziare a parlare senza l'assistenza dello smartphone. Ma questa, forse, è un'altra storia.

Uno svedese per Arper

Roberto Monti ha assunto il ruolo di a.d. per l'azienda di arredamento Arper. La carriera di questo manager svedese è stata caratterizzata in particolare per il suo percorso di successo in Ikea, dove ha ricoperto anche l'incarico di Country Manager per l'Italia e presidente dell'area South East Europe.

Gruppo Psc sceglie Loiola

Roberto Loiola è il nuovo a.d. del gruppo di infrastrutture e impiantistica Psc. Manager con esperienza trentennale alla guida di business globali (è stato ai vertici di Nokia, Alcatel-Lucent e Huawei), negli ultimi quattro anni è stato protagonista della trasformazione di Sirti.

Diesel America si affida a Poletto

Eraldo Poletto, 30 anni di esperienza nel settore lusso e retail, condurrà l'espansione del marchio Diesel negli Stati Uniti e Canada. Con un passato ai vertici di Salvatore Ferragamo e Furla, negli ultimi anni l'attuale Ceo Nord America di Diesel ha guidato il marchio di calzature Stuart Weitzman.



Sirti

Laura Cioli

Amministratore delegato

Cambio al vertice di Sirti, società specializzata nello sviluppo delle infrastrutture di rete. Laura Cioli, già Ceo del gruppo editoriale Gedi, di Rcs Mediagroup e CartaSi (ora Nexi), ha assunto il ruolo di a.d. subentrando a Roberto Loiola. Con più di 25 anni di esperienza da top manager, Cioli è stata anche Coo in Sky Italia e Senior Vice President in Eni Gas & Power.

Thélios

Alessandro Zanardo

Chief Executive Officer

Alessandro Zanardo è il nuovo Ceo di Thélios, brand di Lvmh che produce e distribuisce occhiali per alcune delle maison più prestigiose del gruppo. Il manager, con un passato in Ferrari e nella società di consulenza Roland Berger Strategy Consultants, proviene da Luxottica dove in oltre dieci anni ha ricoperto diverse posizioni fino a quella di Managing Director in Brasile.

Tim

Pietro Labriola

Amministratore delegato

Il Cda di Tim ha affidato Pietro Labriola l'incarico di a.d. Il manager esperto di telecomunicazioni a livello internazionale, è entrato nel gruppo nel 2001 e, fino allo scorso gennaio, ricopriva la carica di Ceo della controllata Tim Brasil. In Italia Labriola è stato artefice della nascita di nuovi servizi e offerte per la telefonia fissa, mobile e per l'Ict.

Nuovo direttore generale per Digital360

Enzo Greco ha assunto l'incarico di direttore generale della pmi innovativa Digital360. Greco ha maturato un'importante carriera in grandi aziende (Bennet, Prada, Esselunga), ricoprendo il ruolo di direttore generale, Cio e responsabile della trasformazione digitale.

Bertossi Sales Director per GraniteShares

GraniteShares, emittente globale di Exchange Traded Products, ha nominato Margherita Bertossi Sales Director per il mercato italiano. In precedenza Bertossi ha lavorato per quattro anni in BlackRock, prima come analyst e successivamente come Client Relationship Manager.

Doppia nomina per San Benedetto

Novità al vertice del gruppo San Benedetto. Vincenzo Tundo ha assunto l'incarico di direttore commerciale e marketing Italia. Contestualmente, l'azienda ha nominato Mirko Ferrari nuovo direttore vendite Italia del canale Modern Trade.

Di Domenico entra in Mondelēz International

Dopo sette anni in GSK, Massimiliano Di Domenico ha assunto il ruolo di Vice President Corporate Communications and Government Affairs per Mondelēz International. Al manager la guida della strategia di comunicazione e relazioni istituzionali per l'azienda in Europa.

De Agostini cambia a.d.

Marco Drago, presidente del gruppo De Agostini e azionista di controllo, ha reso noto che il prossimo giugno sarà proposta la candidatura di Marco Sala ad amministratore delegato della società. Sala sostituirebbe Lorenzo Pelliccioli, candidato al ruolo di presidente del Cda.

Performance Strategies arruola Manzullo

Francesco Manzullo è il nuovo direttore commerciale di Performance Strategies, società specializzata nell'alta formazione orientata al business. Professionista con 16 anni di esperienza in ambito Sales & Marketing, Manzullo ha trascorso oltre 12 anni in Wobi - società organizzatrice del World Business Forum.



Nespresso Italiana

Thomas Reuter Direttore generale

Thomas Reuter è il nuovo direttore generale per l'Italia di Nespresso. Nato nel 1969 a Bruxelles, Reuter - che subentra a Stefano Goglio - è entrato nel gruppo nel 2002, dopo una prima esperienza nel marketing di Philip Morris Svizzera. Il manager, che opererà da Milano, proviene dall'incarico di direttore generale per Nespresso in Spagna.

Gaumont Italia

Marco Rosi General Manager

La società di produzione Gaumont, conosciuta per le serie *Lupin* e *Narcos*, ha fatto il suo debutto nel mercato italiano, aprendo una sede a Roma e affidando l'incarico di General Manager a Marco Rosi, ex Head of International Co-productions in Lux Vide. Rosi riporterà direttamente al Vice Ceo, Christophe Riandée.

Peugeot Italia

Thierry Lonziano Direttore marchio

Thierry Lonziano ha assunto l'incarico di direttore marchio di Peugeot Italia. Manager francese di origini italiane, Lonziano è entrato in Groupe Psa nel 1994. Già a capo del marketing di Peugeot in Italia, dal 2018 ricopriva l'incarico di direttore marketing e comunicazione Peugeot mondo, gestendo in prima persona la transizione elettrica del brand.

Gesa guida Officine Cst

Officine Cst, società specializzata nella gestione di crediti performing e deteriorati, ha annunciato la nomina di Paolo Gesa a Chief Executive Officer. Gianpiero Oddone, già fondatore e amministratore delegato, diventa vicepresidente.

Proverbio cresce in Molini Lario

Nuovo direttore generale per Molini Lario. Si tratta di Alessandro Proverbio, subentrato a Mauro Milani. Laureato in Scienze e tecnologie alimentari, con una magistrale in Scienze alimentari, Proverbio è entrato nell'azienda di farine nel 2006, dove ha svolto l'intero suo percorso.

Viani comunica per Henkel

Giusi Viani, già Vice President Pr and Communication di Dazn Italia, ha lasciato il proprio incarico per assumere quello di responsabile comunicazione corporate per il cluster Sud Europa del gruppo tedesco Henkel.



Stella McCartney

Stilista

(I giovani, ndr) sono il futuro, è nostra responsabilità salvaguardare il pianeta per loro. Sono anche l'unica speranza che abbiamo. Stanno lottando per il loro diritto ad avere una vita sulla terra e se devono sedersi per strada e far tardi a scuola o al lavoro, allora sai cosa? Ne vale la pena.



Yvon Chouinard

Fondatore di Patagonia

Buona parte dell'imprenditoria è ostile alla natura, distrugge le culture autoctone, ruba ai poveri per dare ai ricchi e avvelena la terra con gli scarichi delle fabbriche. Ma l'imprenditoria può anche produrre cibo, curare malattie, controllare la crescita demografica, dare lavoro e in generale arricchire le nostre vite. E può farlo guadagnandoci e senza rinunciare alla propria anima.

Elly Schlein

Ex eurodeputata, vicepresidente dell'Emilia-Romagna

(L'Italia, ndr) ha un potenziale straordinario in termini di produzione di energia pulita e rinnovabile. (...) Bisogna cogliere al volo questa opportunità, che vuol dire anche creare nuovo lavoro e nuova impresa di qualità. Se questo Paese è così indietro è per effetto delle pressioni delle lobby delle fonti fossili, che la politica deve ascoltare di meno o non ascoltare proprio e provare ad abbracciare davvero questa svolta fondamentale.



Vanessa Nakate

Attivista

Negli ultimi anni ho visto sempre di più come la crisi climatica stia colpendo il continente africano. Il che è ironico dato che l'Africa è il più basso emettitore di emissioni di anidride carbonica di tutti i continenti, a eccezione dell'Antartide... Molti africani stanno perdendo la vita, mentre innumerevoli altri stanno perdendo i loro mezzi di sussistenza. Chi pagherà per le persone che muoiono, che scappano, per le specie che scompaiono?



Paolo Barilla

Imprenditore

L'insegnamento che dobbiamo dunque trarre da questo periodo difficile è di ricordarci del nostro essere vulnerabili e, quindi, operare sempre nell'ottica di tutelarci. Quando pensiamo alla sostenibilità, dobbiamo riflettere sui modi per proteggere la nostra fragilità e fronteggiare quegli ostacoli che possono intaccare adesso, nel presente, la nostra salute, e non nel lontano futuro.

© Gettyimages (5)



BRUNELLO CUCINELLI
— & —
OLIVER PEOPLES

LOS ANGELES

Paola Mascaro

VALORE D È ORA DI PASSARE AI FATTI

Le buone intenzioni non possono bastare. In Italia si è detto molto e realizzato poco in tema di inclusione e di *gender gap*. Le quote rosa? Utili, ma non sufficienti. E gli obiettivi non sono ancora misurabili. Le aziende si muovono, ma la società non sta al passo. Ne parliamo con la presidente dell'associazione di imprese

Testo di Cecilia Lulli - Foto di Ernesto De Angelis



Oltre che presidente di Valore D, Paola Mascaro è Direttore Marketing e Comunicazione di Accenture Italia, Europa Centrale e Grecia e ha oltre 25 anni di esperienza in aziende globali, tra cui General Electric e Alcatel-Lucent. Co-ideatrice di *In the Boardroom*, percorso di formazione rivolto a donne che aspirano ad accedere ai cda, è membro della Task Force "Donne per un Nuovo Rinascimento" del ministero per la Pari opportunità e la Famiglia, e sotto la Presidenza Italiana del G20 ha svolto l'incarico di *Chair* del tavolo *G20 Empower*

D

D non sta solo per Donne, ma D intesa anche come Diversity. Si è ampliato nel tempo il focus dell'organizzazione Valore D, la prima associazione di imprese in Italia – oltre 270 a oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti – che dal 2009 si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva. Tredici anni che non sono passati invano, anche se il voto che Paola Mascaro, presidente dell'associazione, sull'attuale situazione della parità di genere nel nostro Paese raggiunge appena la sufficienza, ponendo l'accento al contempo sul tema centrale della *pipeline* e sulla rilevanza dell'ecosistema educativo e culturale nel suo insieme nella responsabilità di far passare e stabilizzare i messaggi inclusivi. Il dato odierno, che la manager – Direttore Marketing e Comunicazione Accenture Italia, Europa Centrale e Grecia – è che le buone intenzioni non possono bastare. Anche perché la strada da percorrere è ancora lunga nella Penisola, dove le quote rosa all'interno dei cda di società pubbliche e quotate si sono rivelate un provvedimento utile, ma non risolutivo.

Perché dà solo la sufficienza all'attuale situazione della parità di genere nel nostro Paese?

Perché se da un lato negli ultimi anni un po' di progressi sono stati fatti, su alcuni fronti invece non ci siamo mossi. Anzi, se penso al numero di donne in posizioni apicali siamo persino tornati indietro, passando dal 4% al 3%. Dato che ci relega in fondo alla classifica. Quindi dal punto di vista della consapevolezza, dell'impegno, dell'attenzione sicuramente la situazione è molto migliorata, ma i risultati ancora non si vedono. An-



che nell'ambito degli altri Paesi con cui ci confrontiamo, abbiamo mantenuto una posizione invariata rispetto all'anno precedente e invece c'è molto da fare. In sintesi, do un voto sufficiente per l'attenzione e l'impegno, ma non vado oltre perché bisogna ancora passare all'esecuzione e all'accelerazione per quanto riguarda l'inclusione di genere.

A proposito di Paesi con cui confrontarsi, qual è la situazione dei nostri vicini Ue?

Il quadro è molto articolato e bisogna tenere conto delle profonde differenze che esistono tra l'Italia e altri Paesi come quelli del Nord Europa. Sono molto più avanti di noi, ma è dovuto in buona parte al fatto che partono da altre basi, per esempio in tema di condivisione dei carichi e di organizzazione della società. Pure il Regno Unito ha fatto enormi passi avanti, ma si tratta sempre di un Paese culturalmente distante da noi. Credo, invece, che potremmo guardare con interesse alla Francia, che ci somiglia ma è più avanti nel percorso verso l'uguaglianza di genere. Però poi ognuno deve trovare la sua formula specifica per avanzare. Nel nostro caso, per esempio, la legge relativa alle quote nei cda di società pubbliche e quotate si è rivelata utile, tanto che il tema è ora al centro di un grande dibattito in altri Stati, come la Germania. In ogni modo, la verità è che ormai sappiamo bene cosa dobbiamo fare, ora si tratta, come dico spesso, di andare in esecuzione.

Quali sarebbero le priorità da mettere in atto?

Nel mondo delle imprese, un tema centrale è quello della *pipeline*, è cioè avere una presenza numerosa di donne nelle posizioni professionali a tutti i livelli della piramide, altrimenti quando ci si trova a scegliere a chi affidare le posizioni apicali non ci saranno mai candidature femminili. Per raggiungere questo obiettivo bisogna mettere in campo una serie di strumenti. Innanzitutto, è importante porsi obiettivi misurabili, come le imprese fanno in tutte le altre loro attività. Solo così quando li si raggiunge, o non lo si fa, ci si può fermare a riflettere sulle azioni correttive o migliorative da attuare. L'altro tema in gioco sono le *policy* inclusive. Le imprese sono state storicamente costruite su un modello maschile, è quindi inevitabile che il modo in cui il lavoro è stato organizzato finora non le renda inclusive. La pandemia ha accelerato la riflessione in merito e di certo *smart working* e flessibilità potranno aiutare. Purché ci sia un cambiamento culturale di base: senza un ribilanciamento dei carichi di cura tra partner si rischia un effetto contrario. E poi non bisogna dimenticare la mancanza delle infrastrutture necessarie, come gli asili. Infine, bisogna lavorare anche sull'orientamento per sostenere la scelta del percorso di studi della ragazze. Dobbiamo aiutarle a capire che non è vero che non siamo portate per le materie scientifiche come ci hanno sempre raccontato.

Un pregiudizio che non è solo maschile, ma che è radicato anche in molte donne.

Certo, non è un problema di maschilismo, ma di cultura patriarcale a cui entrambi

i generi sono o sono stati soggetti. Ed è per questo che bisogna lavorare insieme. Devo ammettere che molti uomini delle nuove generazioni sono diversi, e anche loro vanno aiutati quando, per esempio, vogliono fare i papà, perché subiscono pressioni sociali che gli rendono difficile prendersi tempo dal lavoro per stare con i propri figli. Dobbiamo aiutarci a vicenda.

Per questo è necessario lavorare sulle nuove generazioni e voi avete diverse iniziative legate alle scuole. Vuole accennarci le più importanti?

Tutti siamo intrisi di questi pregiudizi, quindi il principio base di tutte le iniziative è quello di scardinare gli stereotipi di genere a ogni livello, anche se la nostra attenzione va in primis a bambine e ragazze, perché diversi studi confermano che già dai sei anni iniziano a porsi dei limiti rispetto a certe materie e certi percorsi di studio. Per questo in occasione della Giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza Valore D ha lanciato la campagna di sensibilizzazione *#ValoreD4STEM* per contribuire a ridurre il divario di genere nei settori della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica e rendere i percorsi di studio e le carriere in questi settori, dove si creerà maggiore occupazione in futuro, più attrattivi per le donne. Ma potrei citare anche il programma *InspiringGirls*, che porta nelle scuole medie donne di successo, che amano il loro lavoro, per raccontare la loro storia affinché possa, appunto, essere d'ispirazione. Il vero messaggio, per maschi e femmine, è che non esistono limiti, in termini lavorativi, solo perché si appartiene a un genere o all'altro. E poi naturalmente lavoriamo molto anche con gli insegnanti, perché loro stessi a volte sono inconsapevoli di mettere in campo alcuni pregiudizi, influenzando la scelta del percorso di studi.

Poco fa accennava ai risultati raggiunti grazie alla legge sulle →

**La concretezza vince:
rende i processi più
faticosi, ma anche il
percorso più efficace**

quote rosa nei cda di alcune società. Come fare un ulteriore passo avanti?

Confermo che dal punto di vista dei numeri c'è stato un miglioramento, che ha portato nei cda anche un abbassamento dell'età media e un aumento del livello di scolarizzazione. Quindi, il contributo femminile è stato quantitativo, ma anche qualitativo. Restano però degli aspetti su cui lavorare. In particolare, tengo molto alla questione delle deleghe esecutive, perché esercitare le leve del potere significa esercitare il cambiamento e, a oggi, non c'è corrispondenza tra la rappresentatività nei board e la cultura inclusiva nelle rispettive aziende. Questo non vuol dire che la legge ha fallito, vuol dire che non basta. Oggi si discute molto della proposta, anche un po' provocatoria, di inserire quote anche nei livelli esecutivi. Devo ammettere che non ho una posizione forte su questo punto, sono una donna pragmatica e mi interessa raggiungere i risultati: per me la risposta, come accennavo già prima, è lavorare sulla *pipeline*. Ho trascorso tutta la mia vita professionale nelle organizzazioni e le assicuro che in alcune aree delle imprese non ci sono ancora donne nemmeno nei ruoli di media responsabilità e questo rende spesso quasi impossibile trovare candidate donne meritevoli per i ruoli superiori. Dobbiamo invece arrivare ad avere un gran numero di donne e uomini che competono in base al merito. È un lavoro più faticoso e che non darà risultati immediati, ma più solidi e di lunga durata.

In tema di inclusione, pensa che possa fare di più la famiglia, la scuola o l'impresa?

È una questione di ecosistema. Così come non c'è una ricetta magica non c'è nemmeno l'interlocutore magico. Ognuno deve fare il suo. Scuola, istituzioni e imprese insieme possono fare tantissimo, anche per influenzare le famiglie. Quando dico istituzioni penso anche ai mezzi di comunicazione, che hanno la

Strettamente personale

Abbiamo parlato di *role model*, ne ha avuto uno in particolare?

Non uno solo nello specifico, sia perché quando ho iniziato a lavorare il mondo non è che fosse pieno di *role model* al femminile, sia perché non rientra nel mio carattere fissarmi su una persona specifica. Semmai ho osservato con attenzione le figure più *senior*, uomini o donne che fossero, e i loro comportamenti. Quindi, ce ne sono stati più d'uno e alcuni mi hanno aiutato a decidere anche come non volevo diventare. Intendo dire che anche i modelli negativi sono stati importanti, per esempio sul tema dello stile di leadership.

Tra l'impegno in Accenture e quello in Valore D immagino che il tempo libero sia poco, cosa le piace fare quando riesce a ritagliarsi del tempo per sé?

Di tempo libero in effetti ne ho poco, ma ho il privilegio di poter dire che i miei impegni lavorativi sono anche le mie passioni. Quindi, ciò che faccio ogni giorno, anche se faticoso, è un piacere. Una cosa che amo fare è poi cucinare per me, la famiglia e gli amici. Metto su un po' di musica e mi diverto e rilasso allo stesso tempo.

Qual è il suo piatto forte?

Le orecchiette con polpettine fritte al sugo. È un piatto della domenica della tradizione povera pugliese. Amo quella terra e ci sono stata spesso, ed è lì che ho imparato questa ricetta. Richiede tempo, ma dà grande soddisfazione!

So che le piace l'arte...

È vero, soprattutto quella contemporanea, non sono un'esperta, ma mi fa bene al cuore e mi interessa molto. Di recente ho visitato una mostra di Domenico Gnoli alla Fondazione Prada che mi ha molto affascinato.

responsabilità di portare avanti una comunicazione educativa, che semplifichi il messaggio rendendolo rilevante, per arrivare alle famiglie sfruttando canali più ampi. La cooperazione è fondamentale, perché nessuno ha tutte le risposte, per trovarle bisogna mettere insieme competenze ed esperienze diverse. È così che si fa in azienda, non vedo perché non lo si possa fare per risolvere i problemi di un Paese.

Qual è il confine tra una reale attività di promozione dell'empowerment femminile e un semplice trend? L'impressione è che a volte se ne parli

Se risolviamo i problemi di inclusione, supereremo anche il gap salariale



troppo e a sproposito, rischiando di farlo diventare solo un fastidioso leit-motive.

È uno dei principali rischi che corriamo: la mobilitazione solo a parole. Soprattutto durante il primo lockdown il tema è tornato in prima pagina. C'è sicuramente una maggiore sensibilizzazione ed è una buona cosa, ma poi appunto bisogna passare rapidamente all'esecuzione, altrimenti quando si spegneranno i riflettori penseremo di aver risolto un problema di cui in realtà abbiamo solo discusso. Però, devo dire che lato aziende assisto a un'accelerazione su programmi e iniziative un tempo inesistenti. Qualcosa è cambiato e sta cambiando. Certo, siamo ancora lontani dall'obiettivo, ma è anche vero che, per esempio, stiamo cercando ragazze con profili tecnologici e, come tutte le aziende, non le troviamo. Anche sul Pnrr, c'è chi vede il bicchiere mezzo pieno e chi è pessimista. Io penso positivo per carattere: sicuramente si poteva fare di più, ma anche molto meno.

Nel 2017 avete presentato il manifesto di Valore D, che in nove punti definisce gli strumenti per valorizzare e includere la diversità di genere. A distanza di cinque anni, può fare un bilancio dell'efficacia di questo strumento?

Valore D è una piattaforma che mette in comune le esperienze e le buone pratiche delle aziende, posso quindi dire che in questi anni le imprese hanno messo in campo iniziative che simboleggiano un progresso su questo fronte. Intendiamo ora lavorare a un manifesto "reloaded", ossia analizzare ciascuno dei nove punti e attualizzarlo. Quello per noi è uno strumento vivo, che deve farci da bussola per guidarci confrontandoci costantemente con la realtà. Nel frattempo, abbiamo anche costruito, insieme al Politecnico di Milano, uno strumento di diagnostica, l'*Inclusion Impact Index*, che permette alle aziende di misurarsi su tutti gli indicatori di inclusione, offrendo loro anche la possibilità di confrontarsi con il mercato di riferimento, perché è bene che le aziende competano anche su questi aspetti. Cerchiamo di essere pratiche, sistematiche e concrete per fare in modo che le cose accadano. Perché la concretezza vince: anche se rende i processi più faticosi, sicuramente fa anche sì che il percorso sia più efficace.

Quando si parla di disparità di genere, una questione centrale è quella del *pay gap*: a che punto siamo?

È un tema su cui ci siamo sempre impegnate e abbiamo anche lanciato la campagna di sensibilizzazione #nopaygap con Pubblicità Progresso. Ormai è una questione nota, che va risolta. Poi come sempre accade il mondo non è solo bianco o nero, ma ci sono varie sfumature. A volte ci si trova di fronte a veri propri casi di iniquità, altre volte il diverso stipendio dipende anche dai diversi percorsi di carriera, che comunque sono stati favoriti dalla mancata inclusività. Ancora una volta, questo problema è parte di uno più grande. Se mettiamo a posto le cose in termini di inclusione, si risolverà anche la questione del gap salariale. Voglio dire che quando a capo della *Digital Transformation* di una grande azienda ci sarà una donna, allora sono sicu- ➔

ra che stipendio, bonus e velocità di carriera saranno quelli giusti. Certo che se continueranno a esserci solo uomini per mancanza di candidature sarà impossibile superare il gap.

Anche in questo caso però credo contribuisca un fattore culturale, visto che alle donne è sempre stato insegnato a non parlare di soldi...

Quello della capacità negoziale è un tema spinoso e corretto. Ci donne bravissime a negoziare il proprio stipendio, ma non sono la maggioranza, perché noi siamo figlie di una cultura per cui non ci sentiamo mai abbastanza, e quindi crediamo di non poter chiedere nulla. È una questione che va affrontata, soprattutto con le ragazze che si affacciano al mondo del lavoro. Il denaro è espressione del valore di mercato e dobbiamo farci i conti. Tra l'altro spesso pensiamo che sia sconveniente pretendere qualcosa, mentre l'organizzazione valuta negativamente che non si chieda di crescere.

È possibile quantificare gli effetti positivi che una maggiore parità avrebbe sull'intero sistema economico italiano?

Le evidenze sugli effetti positivi dell'inclusione sulla società, l'innovazione nelle imprese e l'economia di certo non mancano. Faccio degli esempi. Secondo una ricerca di Credit Suisse all'aumentare della presenza femminile, l'andamento del prezzo delle azioni cresce, e l'incremento è ancora maggiore per le società che hanno oltre il 15% di donne nel cda. O ancora, un report del 2020 di McKinsey intitolato *Diversity wins - How inclusion matters* evidenzia come le aziende nel primo quartile per diversità legata al genere abbiano il 25% di probabilità in più di ottenere rendimenti finanziari superiori. Questo per dire che la correlazione c'è e questo fatto è stato portato all'attenzione dei decisori ormai diverse volte. Verrebbe da dire che non ci dovrebbe più essere bisogno di spiegarlo, e invece è bene continuare a ripeterlo. D'altra parte, voglio sottolineare



Al di là del suo ritorno positivo sulla società, la parità va inseguita perché è eticamente giusto

che, al di là dell'inevitabile ritorno in termini di benessere sulla società, la parità va inseguita anche perché è eticamente giusto. A volte ci si dimentica di ribadire questo aspetto e, invece, etica e giustizia non sono elementi secondari.

Non è riduttivo, nel 2022, parlare solo di disparità di genere quando siamo ormai consapevoli della necessità di una diversity e inclusion intesa in senso più ampio?

È assolutamente riduttivo. La D di Valore D è una D di diversità: la società deve essere inclusiva verso tutte le differenze e questo è uno dei nostri principi fondanti. Dopodiché Valore D si occupa in maniera preponderante della diversità di genere, semplicemente perché crediamo nelle competenze e lì è nostro *know-how* più forte. Siamo persone pragmatiche e cerchiamo di occuparci di quello che sappiamo fare meglio, ma per noi quello di inclusione è un concetto ad ampio spettro, tanto che spesso collaboriamo con altre realtà su iniziative dedicate al tema a 360 gradi. **L**

ele
FIRST CLASS
ven
MADE IN ITALY
ty



*Infinità s'annega il
Inamovibilità il suo pensiero s'annega
Così ^{tra} questa ^{nuova}
E 'l naufragar m'è dolce in questo mare.*

Biblioteca Nazionale, Napoli., Giacomo Leopardi, C.L.XIII.22_L'Infinito
Su concessione del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo

Vieni a scoprire
i nostri simpatici amici
di **Arctic Friends**
e la scatenata tribù
dei **Puffins**



Animation

Apple tv prime video

iervolino & lady bacardi entertainment

Produzioni 100% di nazionalità italiana distribuite in tutto il mondo

ilbegrup.com



Le web series sono composte da episodi realizzati in formato mobile short content da 5', distribuite in più di 90 paesi in tutto il mondo.

BUSINESS IS BUSINESS

PERSONE FATTI & AFFARI DAL MONDO



© iStock

Quanto guadagna un robot?

Da anni sentiamo dire che presto i robot sostituiranno gli umani sul posto di lavoro e il progressivo calo dei costi di produzione sta contribuendo alla diffusione dell'automazione anche nelle pmi. Basti pensare che, secondo l'International Federation of Robotics, il numero di robot venduti lo scorso anno sarebbe cresciuto del 13%. Ma quanto costa a un'impresa far lavorare un robot? Circa la metà di un essere umano, stando a quanto avvenuto alla Polar Manufacturing di Chicago, che nel 2021 ha "assunto" il suo primo dipendente tecnologico: un braccio robotico preso in affitto dalla Formic (azienda che fornisce la tecnologia insieme al proprio software) al costo di 8 dollari l'ora, contro un salario minimo di 15 previsto per gli operai. La compagnia ha assicurato che non prevede di sostituire i propri collaboratori, ma in futuro potrebbe non doverne assumere di nuovi...

Tecnologia:



*passi verso
il futuro*

Imprese e lavoratori di tutto il mondo prepariamoci, così nel post pandemia cambierà la nostra quotidianità

di Marta Ottaviani

2022

, tempo di osare ed essere pionieri nelle nuove tecnologie destinate a cambiare il nostro futuro già nel breve termine. A dirlo è un report di Deloitte sui principali trend tecnologici, che quest'anno è dedicato a come cambierà la nostra quotidianità nel post pandemia anche sul posto del lavoro, sottolineando come il Covid-19 abbia anche avuto l'effetto di accelerare determinati trend destinati a velocizzare i processi. Una miniera di opportunità, a partire da una condivisione rapida e in sicurezza dei dati, passando per l'utilizzo di blockchain e A.I. per migliorare i processi aziendali e per finire con una nuova gestione dei device. Una vera e propria rivoluzione tech, alla quale però bisogna arrivare preparati e con percorsi e figure professionali giusti. Vediamo quali sono i trend tecnologici che ci porteranno nel futuro.

Parola d'ordine: **condivisione**

Condividere intere banche dati in modo sicuro e nel rispetto della privacy sta diventando sempre più possibile e rappresenterà una vera e propria rivoluzione in termini di opportunità di business, ma anche nella creazione di nuovi *business model*. Secondo un sondaggio del Forrester Research, il 70% dei leader nell'analisi dei dati globali hanno dichiarato di stare ampliando il loro utilizzo di banche dati esterne, mentre il 17% lo farà nei prossimi 12 mesi. Sono parecchi i vantaggi che derivano dalla condivisione di informazioni in totale sicurezza e rispetto della privacy. Utilizzare dati aggregati può facilitare il raggiungimento di obiettivi comuni, aumentare l'efficienza dei processi, a fronte di una diminuzione dei costi, oltre ad ampliare il network di partner potenziali. Quest'ultimo aspetto è da tenere in particolare considerazione quando si pensa a quanto la condivisione di dati in sicurezza possa costituire la leva per accedere a nuove opportunità di business. Per esempio, la condivisione di dati clinici nelle prime fasi del Covid-19 ha aiutato ricercatori, dirigenti medici e industria farmaceutica a velocizzare lo sviluppo dei farmaci e dei vaccini per fronteggiare la pandemia. Una grande opportunità, insomma. Ma come tutte le occasioni importanti presenta sfide che vanno tenute presenti, di ordine finanziario e gestionale. Per potenziare la condivisione di banche dati occorrono nuovi software e, in molti casi, anche un cambiamento nell'utilizzo di dati. Le tecnologie per la tutela dei dati personali, in alcuni casi, potrebbero rallentare le performance e, una volta condivisi i dati, può essere difficile mantenerne il controllo, una volta che questi vengono elaborati da terzi. Infine, la strada verso una condivisione di dati in sicurezza e nel rispetto della privacy è stata aperta ma potrebbe volerci ancora un po' di tempo perché gli strumenti per la tutela della privacy entrino a pieno regime.

Cloud: avanti tutta

In un mondo che nel post pandemia vorrà andare sempre più veloce, un ruolo importante sarà giocato dai servizi di cloud, destinati a diventare progressivamente più agili ed efficienti. I grandi nomi del settore, e con loro venditori di software e di integratori di sistema, lo sanno bene e si stanno organizzando per offrire una gamma di soluzioni basate su cloud, acceleratori e interfaccia di programmazione delle applicazioni, disegnate apposta per essere utilizzate facilmente e connettere aziende che operano in settori molto specifici. Nei prossimi 18/24 mesi, saranno molte le società che sceglieranno di investire in quest'industria. Si tratta di un mercato che, secondo lo studio di Deloitte, nei prossimi cinque anni raggiungerà i 640 miliardi di dollari, ma per investire e goderne i benefici, il momento è adesso. Anche perché, con l'incremento di possibilità che derivano dall'azione di sistemi cloud, possono nascere anche nuovi modelli di business o opportunità per ristrutturare tutto il settore IT di una società. La necessità, lato cliente, è quella di acquistare piattaforme che indirizzino alla condivisione di bisogni fra industrie dello stesso settore ed ecosistemi economici. Ma una delle grandi potenzialità dei cloud che va sfruttata è che possono essere utilizzati anche per differenziare una determinata società sul mercato. Pronti a seguire questo trend e a entrare in contatto con società che operano nel vostro stesso settore? Prima di partire, occorre seguire quattro passi preparatori. La dirigenza business e quella IT devono lavorare fianco a fianco, per capire quale sia la strategia migliore e quale ruolo la tecnologia debba seguire per aiutarla. Bisogna stilare una lista di processi e capire, tra le offerte, qual è la migliore per supportarli e individuare le aree che potrebbero essere potenziate dall'impegno di servizi di questo tipo. In ultimo occorre lavorare a stretto contatto con i venditori di servizi cloud e fornitori e integratori di software per costruire direttamente la propria capacità di cambiamento.



Blockchain: *l'alleata che non ti aspetti*

La conosciamo soprattutto per il fenomeno delle criptovalute, ma blockchain e DLTs possono rappresentare un alleato prezioso nell'avviamento e lo sviluppo di un business. Stanno cambiando i modelli organizzativi e aiutando le aziende a reinventare l'approccio verso identità, dati, brand, certificazioni professionali e altri asset materiali o digitali. Si tratta di un trend a cui molti si accostano con prudenza, per via della lentezza dei processi e la grande richiesta energetica. Ma come internet ai suoi esordi, anche questa tecnologia sta evolvendo rapidamente. E i vantaggi che l'impiego di blockchain e DLTs comportano sono parecchi. Garantiscono la protezione dell'identità digitale, permettono la condivisione di dati, assicurandosi che questi siano stati verificati e filtrati a seconda del livello di informazioni richiesto. Le società che si occupano di finanziamenti o fondazioni vedranno la mole amministrativa e il monitoraggio finanziario e delle performance farsi più agili. Le tecnologie blockchain e DLTs sono in grado di migliorare la tracciabilità, la trasparenza e la verificabilità dei trasferimenti contabili fra compagnie, soprattutto in caso di fusioni e acquisizioni. Aumentano la tracciabilità della *supply chain*, possono contribuire a eliminare la vendita di biglietti falsi e aiutare tutte quelle professioni, per esempio quelle artistiche, dove la proprietà intellettuale è fondamentale. Si intuisce facilmente quanto queste possano essere preziose non solo in campo finanziario, ma in molti altri. Deloitte ha stimato che gli investimenti delle aziende in questo settore passeranno dai 5,3 miliardi di dollari del 2021 ai 34 del 2026. Avanti tutta, quindi, a patto di capire quali protocolli e piattaforme siano particolarmente idonei alla propria attività.

Come ti automatizzo **le IT**

Quanti processi ancora oggi all'interno di un'azienda vengono gestiti da persone fisiche, quando invece potrebbero essere affidati alla tecnologia? Troppi. L'automatizzazione dei processi informatici rappresenta una grande opportunità per aumentare l'efficienza. I responsabili delle IT lo hanno capito bene e hanno iniziato a utilizzare sistemi sempre meno manuali. Secondo la ricerca di Deloitte, il 74% degli intervistati ha evidenziato come, anche a uno stadio non avanzato, l'automazione abbia migliorato l'efficienza dei processi e 59% ha notato anche una riduzione dei costi. La pandemia da Covid-19 poi ha accelerato questo trend e, complice anche l'ingresso nel mondo del lavoro di nativi digitali, con l'automatizzazione delle IT le startup possono raggiungere grandi risultati a costi minori rispetto ai loro competitor. I vantaggi si concretizzano soprattutto in una maggiore accuratezza, sicurezza e *resilience*, nonché nel fatto che, problemi risolti con codici informatici tenderanno a non ripresentarsi. Il suggerimento è quello di avviare l'automatizzazione delle IT nel minor tempo possibile, anche se questo potrebbe fare andare incontro a delle resistenze. Cambiamenti così epocali non si realizzano in un giorno solo. Persone abituate all'interazione umana fanno fatica ad adeguarsi a questo nuovo modo di operare. Per le realtà che si affacciano a questo trend, quindi, potrebbe essere utile creare un team ad hoc che sviluppi e ordini i processi automatizzati, in modo tale che chi li dovrà utilizzare possa abituarsi gradualmente.



4

Cyber A.I., e la minaccia si allontana

In un mondo globalizzato, dove le connessioni vanno sempre più veloci, aumentano le opportunità, ma anche le minacce. Quello dei crimini informatici, purtroppo, è un settore in costante sviluppo. Se nel 2015 il prezzo pagato dalle aziende era di 3 trilioni di dollari, nel 2025 raggiungerà la cifra di 10,5 trilioni di dollari. Gli addetti ai lavori fanno sempre più fatica a tenere il passo dell'aumento di queste minacce e soprattutto alla loro sofisticazione. La Cyber A.I. può aiutare in modo rilevante non solo a individuare con maggiore velocità queste minacce, ma anche a prevenirle. Si tratta di un dei trend ancora agli albori e Deloitte ha previsto che, da qui al 2025, dovrebbe crescere fino a raggiungere i 19 miliardi di dollari. Ci sono alcuni fattori che stanno determinando questo processo. Con la pandemia, il numero dei lavoratori in smart working è aumentato in modo esponenziale e con loro anche gli attacchi di hacker che hanno sfruttato la minore sicurezza delle reti domestiche (v. *articolo a pag. 58*). Anche il 5G, con tutte le grandi opportunità che porta in termini di connessione, amplifica la probabilità di finire vittime di criminali informatici. È dunque venuto il momento di organizzarsi, anche perché la Cyber A.I. può essere utilizzata anche dagli hacker per portare avanti attacchi sempre più calibrati e difficilmente individuabili. Quella che, a questo stadio, rappresenta una grande opportunità, quindi, potrebbe diventare una necessità. Un network guidato dall'intelligenza artificiale potrebbe creare una vera e propria mappa delle piattaforme di una determinata azienda, avviando monitoraggi che in tempo reale rilevino la presenza di un attacco informatico e anche quanto questa si sta espandendo nel network aziendale. Difesa attiva, ma soprattutto proattiva, con l'A.I. che può arrivare dove l'operatore umano non riesce. Tenendo sempre presente un aspetto importante: questa tecnologia non risolve i problemi, ma li individua e possibilmente li previene. Un'attività di warning che si rivela altamente strategica per quelle società interessate a lavorare sulle proprie vulnerabilità.



5

6

Tech Stack:

tutto sotto controllo

La rete andrà sempre più veloce, ma con le periferiche come la mettiamo? Il problema c'è e il trend tecnologico per risolverlo pure. L'utilizzo di device è destinato a moltiplicarsi nei prossimi anni e gestire questo boom richiederà un adeguamento tecnologico che potrebbe rappresentare una sfida per molte aziende: dovranno considerare come gestire e mantenere efficienti decine di periferiche e le reti che le connettono. Occorrono nuove piattaforme e nuovi strumenti, soprattutto in quei campi, come la logistica ma anche la medicina, dove i device sono destinati a diventare sempre di più e a essere sempre più performanti. Il primo passo è avere una rete wireless all'altezza, munita di tutte quelle tecnologie necessarie per farle mantenere determinate performance dal 5G al bluetooth a basso consumo energetico. In qualche caso sarà anche necessario adeguarsi alle normative sui device e la loro tracciabilità applicate dai diversi Stati e lavorare sulla sicurezza delle periferiche utilizzate da remoto. I responsabili dei vari business dovranno misurare l'impatto che la gestione delle periferiche avrà sui singoli settori. Si dovrà investire su figure professionali specializzate, assumendole nel proprio organico o cercando servizi di outsourcing idonei alle proprie esigenze.



7

Uno sguardo più in là

Per chi non fosse ancora sazio di nuovi trend tecnologici, ce ne sono altri tre pronti a sorprenderci nel futuro più a lungo termine, ma sui quali la ricerca è già partita e in molti sono pronti a scommettere che se ne parlerà sempre di più. Il primo è rappresentato dalle tecnologie quantistiche. Fu il genio di Ettore Majorana negli anni 30 a intuire l'esistenza del fermione, adesso, il calcolo quantistico potrebbe affiancarsi a quello classico e in informatica accelerare processi che, pur con le macchine più sofisticate, impiegherebbero anni per essere portati a termine o aiutare in procedimenti come intercettazioni o attività di spionaggio. La seconda è rappresentata dall'intelligenza emozionale. Con un'immagine semplificata, la potremmo definire l'A.I. dotata di un cuore. E in effetti è proprio così: un domani, nemmeno così remoto, questa tecnologia sarà anche in grado di captare le emozioni dei consumatori. Si tratterà di una rivoluzione nel mondo delle vendite e del customer care senza precedenti. La terza infine, riguarda il cosiddetto *ambient computing*, ossia macchine sempre più a portata di mano per lavorare e gestire la nostra vita e che si trasformeranno in un vero e proprio assistente digitale, sempre più intuitivo e proattivo.



Attenzione, arrivano i **bot!**

I software di Robotic process automation, integrati con l'A.I., consentono di automatizzare sempre più operazioni e sono destinati a diffondersi in ogni settore. Ma le pmi italiane rischiano di rimanere indietro per la mancanza di un'adeguata cultura tecnologica

di Anna Tortora

«**L'** intelligenza artificiale (I. A.) – ovvero modelli digitali, algoritmi e tecnologie che riproducono la percezione, il ragionamento, l'interazione e l'apprendimento – è oggi maturata al punto da rappresentare un fattore centrale nella trasformazione digitale della società»: attacca così il Programma Strategico per l'Intelligenza Artificiale (I.A.) 2022-2024, pubblicato dal Mise alla fine di gennaio, in cui si ribadisce che nei prossimi anni l'A.I. e le sue applicazioni influiranno in maniera massiccia sulle attività economiche e, su questa base vengono individuati obiettivi e settori prioritari di

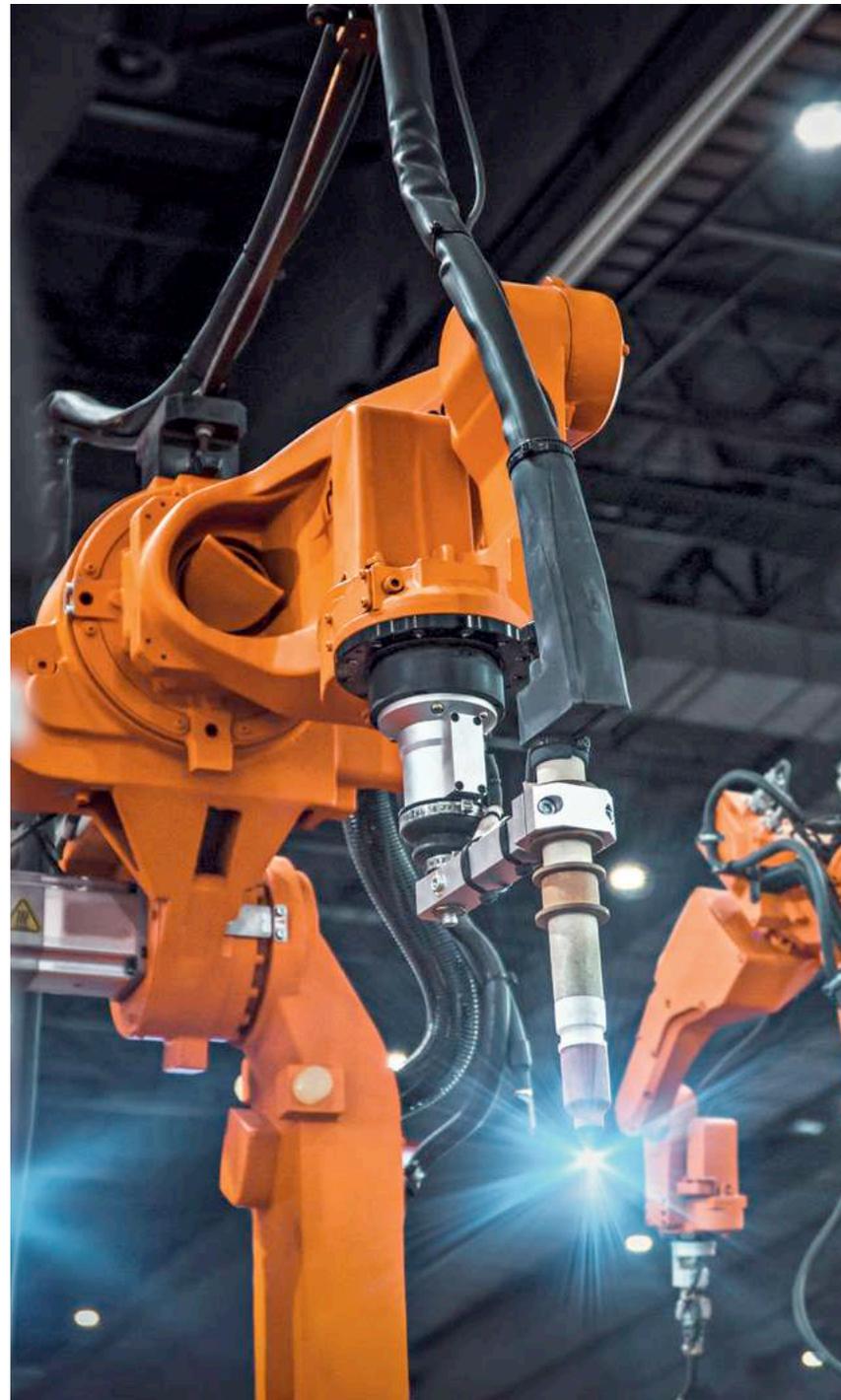
intervento. Non teoria speculativa, dunque, ma implementazione progressiva nel mondo produttivo. Leggi: lavoro...

No, non sono le «navi da combattimento in fiamme al largo dei bastioni di Orione» di un distopico futuro alla *Blade Runner*, ma un presente che si è affacciato da molti anni sotto forma di piccole routine, chatbot, simpatici avatar che ci salutano dalle pagine web delle aziende promettendo di rispondere alle nostre perplessità, e sono entrati nelle case attraverso i vari Siri, Cortana, Alexa e via dicendo. Con l'evolversi delle tecnologie, le capacità di tali soluzioni aumentano a livello esponenziale, sia in complessità che in possibilità di integrazione con le infrastrutture già esistenti, rendendo il passaggio particolarmente vantaggioso →

dal punto di vista economico. Abbiamo visto che i maggiori istituti bancari hanno progressivamente eliminato le casse (e i cassieri), sostituiti da terminali “intelligenti”, e simile sorte è riservata a tutti i compiti ripetitivi, o caratterizzati da procedure a bassi livelli di complessità. L’Abi Lab nel suo ultimo rapporto (2020) quantifica nell’85% del campione l’uso di tecnologie ICT, con la prospettiva di incrementare ulteriormente la penetrazione. L’abbattimento dei costi va a tutto vantaggio di un recupero di competitività delle nostre aziende, fattore di grande appeal per il comparto industriale e produttivo. Un rapporto Garter (confortato anche dalle stime del *New York Times*) calcola che nel 2021 l’impatto della vendita di sistemi Rpa è nell’ordine dei 1,9 miliardi di dollari e destinato ad aumentare fino al 13 miliardi nel 2030. La pandemia con il boom dei lavori da remoto ha inferito uno sprint ulteriore all’evoluzione nel senso dell’ottimizzazione e della modernità, che ormai pare imprescindibile. Ma è davvero così semplice? «Quando ho iniziato io, nel 1998, di A.I. si cominciava a parlare», spiega Domenico Navarra, Ceo di Studio Boost, che sviluppa sistemi automatizzati per la gestione aziendale, di recente confluita in Dylog Italia. «I progetti di automazione costavano cifre a sei zeri e in effetti i clienti che avevo allora si chiamavano Eni, Finmeccanica, L’Oréal, Fiat, tutte società che per vari motivi avevano bisogno di automatizzare determinate attività.

Oggi le cose sono diverse, perché con il cloud che ha tolto di mezzo la necessità di pesanti e costose infrastrutture è diventato tutto più abbordabile. Non è nemmeno più richiesta l’audacia di investire in progetti *custom*, ci sono i *boxset* già impostati per i singoli problemi, che si adattano alle varie esigenze: acquisti, contabilità, fornitori, e via dicendo. Eppure i clienti restano gli stessi, cioè aziende dal taglio molto importante in termini di fatturato come di numero di dipendenti, perché non si è formata una nuova cultura del lavoro. Il successo dell’Rpa non è ancora sbocciato, anche se ci sono le condizioni. La mancanza di cultura blocca di fatto l’adozione di determinate procedure». Anche la mancanza di trasparenza nella

***La strada è
ormai segnata,
l’unica scelta
vincente
sarà farsi
trovare pronti***



governance delle procedure automatizzate non aiuta, così come il timore di esporsi all’esterno, in modo non direttamente controllabile dal diretto interessato. «Le due cose vanno di pari passo, la mancanza di conoscenza può generare una mancanza di fiducia», osserva Navarra. «A gennaio 2021 abbiamo rilasciato un sistema gestionale che grazie a logiche di intelligenza artificiale e Rpa è in grado di leggere l’estratto conto e riconciliare in automatico il cassetto fiscale. È qualcosa che tutti devono affrontare e che costa molta fatica. Ovviamente per connettere il conto corrente bancario abbiamo utilizzato le tecnologie a disposizione, ci siamo appoggiati a provider Aisp che sono soggetti all’approvazione



delle banche nazionali, il nostro è autorizzato da Bundesbank. Ebbene, rispetto ai nostri 25-30 mila utenti, il numero di quelli che si sono appoggiati al nuovo sistema è risibile, nell'ordine del 5%. I clienti non sanno cosa sia un server Aisp e non si rendono nemmeno conto che quando inseriscono le credenziali per accedere al conto bancario sono nella pagina della loro banca, non nella nostra pagina. Il problema culturale c'è e va superato. È qualcosa che dovrebbe partire dalle scuole e richiede una strategia precisa, in termini informatici, amministrativi e imprenditoriali che nella maggior parte dei casi non c'è. Lo diceva già l'Ocse nel 2006. L'imprenditore medio europeo, non solo italiano, è un supertecnici- ➔

Progresso, sì, ma chi paga? I dubbi di Ivan Viglietti, Segretario Nazionale Uiltrasporti



Non tutto è splendido nella visione di un futuro automatizzato e super-efficiente. Forse varrebbe la pena soffermarsi su aspetti ancora troppo poco discussi. È l'opinione di Ivan Viglietti, Segretario Nazionale Uiltrasporti, secondo cui «ci sono diversi spunti di riflessione, che possono applicarsi a tutti i settori, non soltanto a quello che mi riguarda più da vicino che è il trasporto aereo. In linea generale l'evoluzione tecnologica e la digitalizzazione sono un fatto positivo e un passaggio ineludibile della storia, però sono portati talmente pesanti che vanno gestiti e regolati, perché implicano anche effetti negativi, soprattutto sull'occupazione. Considerando i settori più tecnico-operativi, oggi gli aeroplani potrebbero volare anche senza pilota o con uno solo invece di due. In futuro potremo fare a meno anche degli assistenti di volo, tutta la gestione del passeggero a terra potrebbe essere automatizzata, così come le procedure di carico e scarico di bagagli e merci. Tutta la filiera, dal call center al volo, in linea teorica potrebbe essere automatizzata, cioè resa più efficiente in termini di velocità, di precisione e di

costi. Ma che succede quando i processi digitalizzati non funzionano?». Tutti necessari, nessuno insostituibile, eppure i costi in termini sociali saranno importanti, e nonostante ci vorranno decenni per l'implementazione dei nuovi processi produttivi, sarà in grado il mercato di assorbire i lavoratori in esubero? «Non è come sostengono tanti liberisti, che il mercato compensa i posti di lavoro», commenta Viglietti. «Se si perde un posto di lavoro in un'area, non è detto che se ne crei un altro in un'area differente. E anche laddove si creasse, non è detto che sia occupabile da chi aveva perso il precedente. Per cominciare, quindi, dovrebbero essere processi graduali e accompagnati da un'opera di pianificazione e di riqualificazione e formazione delle persone perché possano trovare una collocazione adeguata». Che non significa ostacolare lo sviluppo, ma «fare in modo che i processi siano armonici. Tempi e investimenti sono necessari, perché le persone non sono un elemento secondario dei processi produttivi». Eppure, di sviluppo in Italia si parla sempre e solo in termini di pil, anche in funzione degli obiettivi del Pnrr, fattore che potrebbe celare delle trappole. «Il nostro Paese sta commettendo un errore di fondo. Abbiamo un'economia che lavora nella trasformazione delle materie prime, nei servizi, nel turismo, nell'agroalimentare e nella moda in cui l'apporto umano

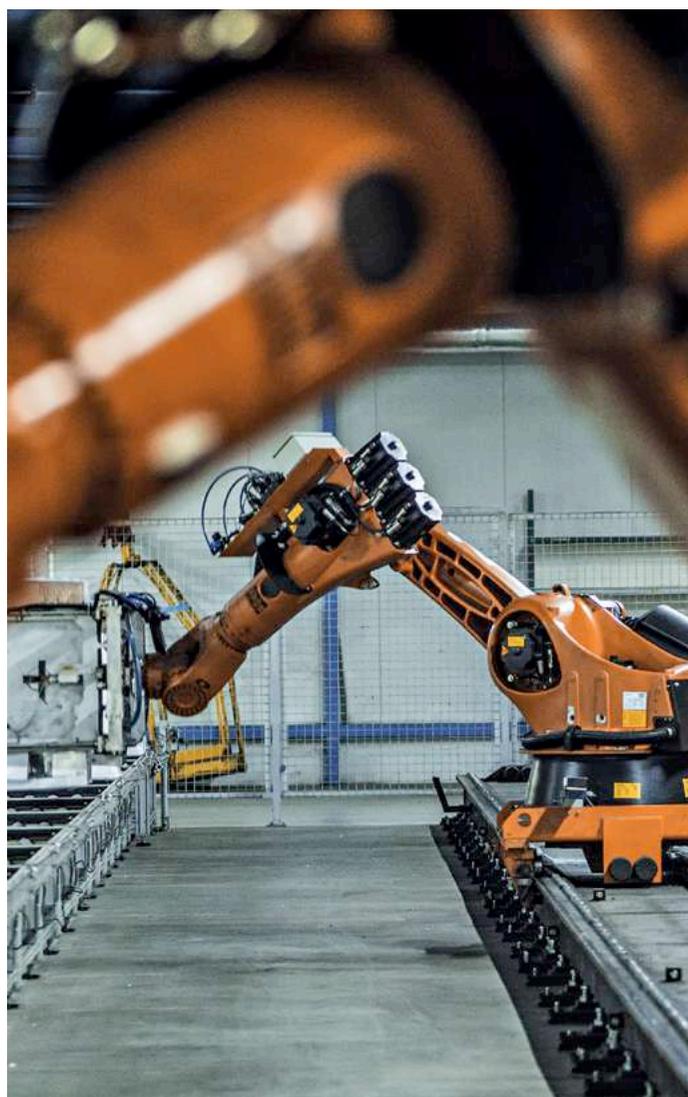
è determinante. Questo va tenuto in considerazione, altrimenti il pil invece di crescere diminuirà, perché chi crea ricchezza in Italia sono le persone che spendono. Esistono ambiti dove si può incrementare il lavoro pianificando in modo adeguato. Non si può entrare in un settore e tirare la linea tra chi è dentro e di chi resta fuori». Nel programma governativo si parla di un'Intelligenza Artificiale inclusiva e trasparente, sembrerebbe quindi che questi aspetti siano stati presi in considerazione. «Al momento non mi pare di aver visto né inclusione né trasparenza. Noi abbiamo sollecitato a gran voce confronti con le istituzioni, ma al momento senza esiti. Pensi che il trasporto aereo non rientra nemmeno tra gli investimenti previsti dal Pnrr, come se non fosse strategico per il nostro Paese. In ambito nazionale e internazionale esistono già diversi progetti sui biocarburanti per gli aerei, sull'elettrificazione dei servizi aeroportuali a terra, idem per l'intermodalità tra aree aeroportuali e urbane e altri nodi di scambio. Sarebbe un comparto importante per lo sviluppo di servizi con ricadute anche sull'occupabilità e sull'inquinamento atmosferico. Sotto questo aspetto l'Italia ha un potenziale molto ampio, che però non è sfruttato. E sarebbe un modo di fare efficienza che porti sviluppo, inclusiva e sostenibile sia sotto il profilo sociale che ambientale».

Finora a essere colpite dalla diffusione delle tecnologie Rpa sono state le tute blu, ma nel prossimo futuro saranno gli impiegati a essere sostituiti dall'innovazione



co che conosce perfettamente il proprio prodotto dal punto di vista del mercato, ma è carente dal punto di vista amministrativo, finanziario e gestionale». È anche vero che la struttura imprenditoriale italiana è piuttosto peculiare rispetto ai nostri competitor, europei e non, e cioè ancora saldamente legata a un passaggio genitore-figlio che in molti hanno indicato come fattore di mancata crescita. «Uno studio del professor Luigi Zingales di qualche anno fa si interrogava sulla ragione per cui a un certo punto l'Italia ha smesso di crescere. Non ci sono evidenze sul fatto che l'imprenditoria italiana abbia avuto carenze sul piano strutturale. Solo che, a partire dalla metà degli anni 90, si è cominciato a disinvestire totalmente sotto l'aspetto tecnologico», spiega ancora Navarra. «Questo, e la riduzione a *commodity* di tutto quello che è informatica e tecnologia avanzata, ha portato le aziende italiane a essere meno competitive, a crescere meno delle altre, e quindi a delocalizzare per abbattere i costi. Ma le tecnologie Rpa esistono, sono pronte per essere adottate su larga scala e fare molte delle attività dei colletti bianchi». Anche un timore di questo genere potrebbe ragionevolmente porre un freno allo sviluppo e all'adozione delle nuove tecnologie. In realtà, come sottolinea l'esperto, «una ricerca di Price Waterhouse Coopers di un paio di anni fa prevedeva il 43% dei posti a rischio. Certo, era prima del Covid, ma è solo una questione di tempo. Finora a essere colpite sono state le tutte blu. Ma nel prossimo futuro saranno gli impiegati a essere sostituiti dall'automazione.

Il panorama che il World Economic Forum ha delineato per i prossimi 30 anni prevede cose che in realtà si sono già realizzate: gli *storage* gratuiti per tutti, internet nel più piccolo villaggio africano, la rivoluzione della blockchain nei pagamenti, nella riscossione dei tributi che a Dubai già fanno da tre anni, nelle elezioni... Il mondo va in quella direzione. Si tratta di pianificare un futuro prevedibile, capire che acquisendo certe competenze quando ar-



riveranno i momenti bui che operano una selezione di fatto tra le aziende, si sarà già skillati per inserirsi nella economia automatizzata». Ma se le cose stanno davvero così, nel futuro gli unici posti di lavoro «sicuri» saranno quelli ad alto contenuto tecnologico ed informatico. Del resto, già oggi per esempio le posizioni aperte di Amazon che non siano magazziniere o corriere richiedono un test di *coding*. Non certo per programmare, ma per verificare che il futuro dipendete abbia le competenze logiche per capire le sequenze

in cui avvengono determinati processi. Addirittura, si parla di intelligenze artificiali dirigenti, che possono partecipare ai consigli di amministrazione e i test che sono stati fatti dimostrano che in certe situazioni l'A.I., ragionando su dati concreti, numeri, riesce a prendere decisioni molto più efficaci. È un mondo a due velocità quello che vede la ricerca premere sull'acceleratore, mentre il mondo industriale ancora si muove in punta di piedi cercando di evitare gli sconvolgimenti. E mentre si cerca di trovare la quadra, già si parla di analisi predittiva applicata all'Intelligenza Artificiale. Quella che, nella sua versione più elementare, consente a Netflix, per dire, di suggerire contenuti sulla base dei like assegnati ai programmi visti, ma che è già in grado di eseguire previsioni più complesse, come valutare intere strategie aziendali, guidare le selezioni del personale e impostare business plan.

«Dubito che un robot possa implementare una strategia, ma una volta implementata, l'Intelligenza artificiale può correggere eventuali imprecisioni», osserva Navarra. «Comunque stiamo parlando di lanciare razzi quando ancora andiamo in bicicletta. Nel 2019 Facebook e Microsoft stanziarono diversi milioni di euro per la formazione in tre Paesi europei perché non riuscivano a vendere più niente delle nuove tecnologie, cloud etc. Hanno capito che la formazione è fondamentale. Quei Paesi erano Polonia, Portogallo e Italia. Se questi sono i tre Paesi che hanno bisogno di formazione perché i prodotti non si capiscono, il problema è reale». **L**





gli!

C'è la blockchain

Non solo bitcoin... L'interazione con il digitale attraverso il proprio *wallet* diventerà sempre più centrale nell'esperienza del consumatore. Eppure, troppe aziende italiane stentano a cogliere i vantaggi di questa nuova tecnologia. E le regole non sono ancora granché chiare

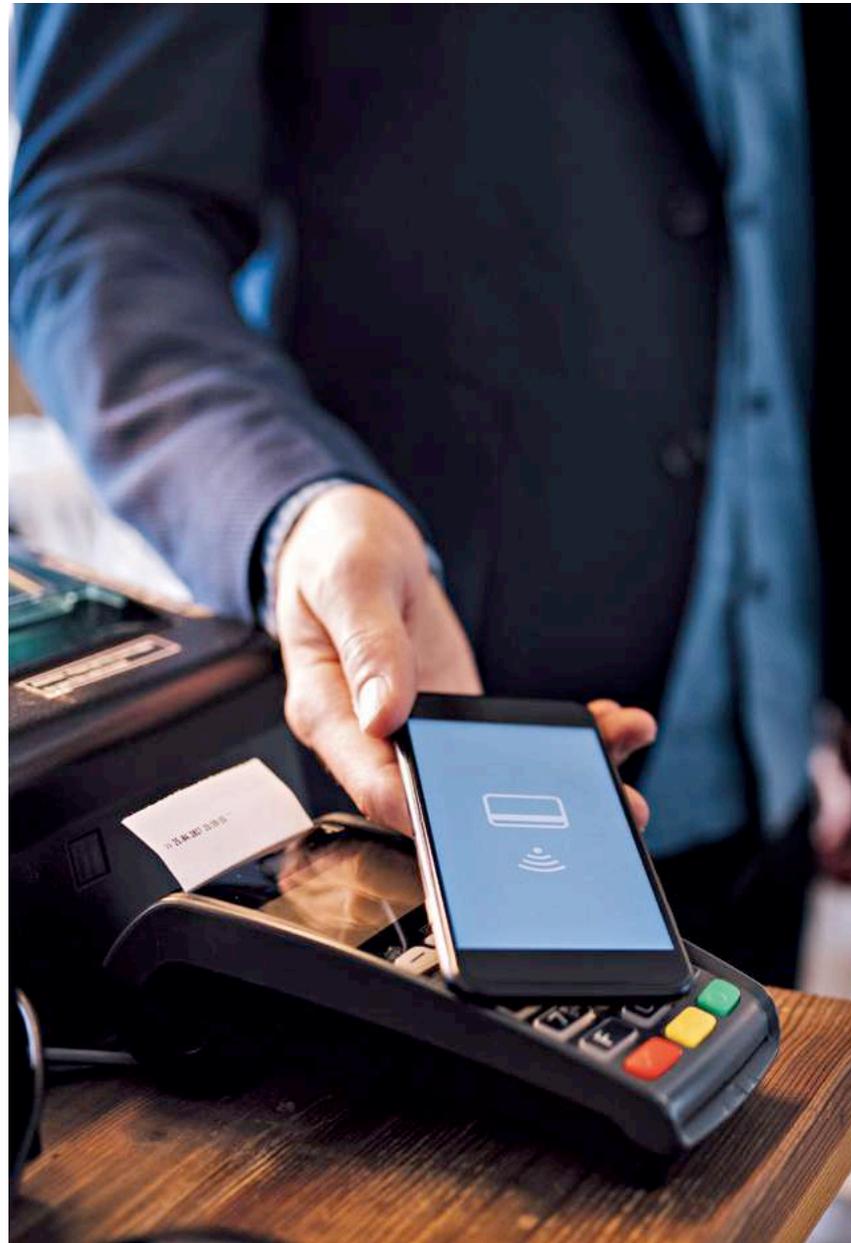
di Anna Tortora

S

Si scrive blockchain, si legge metaverso. La tecnologia ormai non nuova ma di cui il mondo produttivo pare accorgersi solo in tempi recenti, è un mattoncino su cui si stanno costruendo mondi teoricamente infiniti, terre di frontiera che vengono già oggi colonizzate dai business più coraggiosi. Il binario su cui si muove questo sviluppo è la decentralizzazione e lo scenario in cui tutto accade è il web 3.0. Difficile? Sì e no. Certamente è un bel salto concettuale visto nel suo complesso, ma il sistema si basa su concetti che applichiamo anche nel mondo analogico. Vediamone alcuni.

Blockchain non è altro che un registro pubblico in cui vengono annotate le operazioni effettuate, ma ciascuna criptata e non modificabile. I *Token (Fungible o Non Fungible)* sono rappresentazioni di un valore, come le cambiali, o le fiche del casinò. Lo *Smart Contract* contiene una serie di condizioni da soddisfare perché un'operazione avvenga, come in tutti gli accordi, però governato da un algoritmo che fa da garante ed esecutore allo stesso tempo. L'identità digitale con l'adozione dello Spid è già un concetto familiare, ma con la *self sovereign identity* il passo in più non prevede la condivisione dei propri dati (per la quale dobbiamo autorizzare a ogni accesso) ma la validazione di un *wallet* certificato, i dati restano privati.

Come tutto questo si traduce in una nuova economia e come la "vecchia" possa profittarne, ecco, qui le cose si complicano. Mentre il mondo del *gaming*, infatti, è pienamente transitato nel "virtuale" (anche se i capitali coinvolti sono molto reali), industria e servizi an-



Il futuro è a blocchi

Gli aspetti più controversi da risolvere secondo **Silvio Ranise** della Fondazione Bruno Kessler



«Se non puoi batterli, unisciti a loro», diceva Giulio Cesare, e poiché non pare possibile evitare l'invasione digitale, è il caso di studiarne gli aspetti più controversi o potenzialmente dannosi. Ne abbiamo parlato con Silvio Ranise, direttore del Centro Cybersecurity della Fondazione Bruno Kessler nonché professore presso il Dipartimento di

Matematica dell'Università di Trento.

Blockchain: il mercato mostra interesse, ma ne conosce realmente la portata?

C'è una forte impulso alla decentralizzazione, basata sulla blockchain e su tecnologie imparentate le cosiddette *distributed ledger*. La blockchain dal punto di vista computazionale comporta un certo dispendio di risorse, oltre a presentare problemi di scalabilità. Sono allo studio meccanismi di consenso alternativi che possono attenuare l'impatto ambientale, dal *proof of work* si sta considerando il *proof of stake*, che però comporta altri problemi.

È sostenibile un'economia decentrata?

Sicuramente tra le tecnologie impattanti c'è il bitcoin, che richiede molta energia per le operazioni di *mining*. In Europa c'è molto interesse nella causa *green* e sembra difficile

conciliare l'attenzione all'ambiente con la decentralizzazione così concepita.

Sembrirebbe però che la decentralizzazione diventerà "centrale".

Il web 3.0 nasce dall'esigenza di svincolarsi dagli OTT, Google, Facebook e *big tech*, che sui nostri dati hanno costruito il loro successo. Però un'infrastruttura sarà comunque necessaria.

L'Europa sta implementando Ebsi, infatti...

Esistono una serie di iniziative che cercano di realizzare la visione decentrata. Ma è un mercato ancora deregolato, è difficile fare previsioni. Anche perché le grandi del settore non staranno a guardare, stanno già cercando di influenzare il fenomeno. Sarà interessante vedere gli sviluppi.

I nostri sistemi nazionali si stanno aggiornando per gestire i problemi che nascono dalle tecnologie decentralizzate?



Finora si è sovrapposto il tema blockchain e bitcoin, ma questo è solo il primo e più famoso caso d'uso. In breve, le sue applicazioni si moltiplicheranno, facendo entrare a far parte della nostra quotidianità l'interazione con il digitale attraverso il proprio

cora esitano. Lo dimostra chiaramente la *Blockchain Survey 2021* con cui Ernst & Young ha documentato la conoscenza delle nuove tecnologie digitali presso 100 C-level manager, sia nel privato che nella Pubblica Amministrazione. I risultati sono piuttosto deludenti, anche tra chi pensa di implementare le nuove tecnologie (89%) si conoscono solo alcune delle applicazioni. C'è un mercato in crescita esponenziale, in cui l'Italia però latita. Secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio blockchain del Polimi, a livello mondiale nel 2021 sono stati presentati 370 progetti blockchain based, il 39% in più rispetto al 2020. L'investimento nel nostro Paese invece non solo non è cresciuto, ma è anche leggermente in calo: 28 milioni di euro nel 2021, 23 nel 2020 ma 30 nel 2019. Insomma, tutti ne parlano, ma pochi si muovono.

«C'è un gap da colmare tra *knowledge* ed *education* sul tema», ci conferma Giuseppe Perrone, EY Emeia Blockchain Leader, «è serve la creazione di un perimetro di regole chiare che governino la disintermediazione dei processi. Rispetto a sei mesi fa, che è la data della *survey*, c'è stato un ulteriore passaggio in avanti. La Commissione Europea con la European Blockchain System Infrastructure (EBSI) ha identificato un proprio standard; la Bce ha annunciato il progetto pilota per il cryptoeuro che dovrebbe →

Decentralizzare significa soprattutto rivedere logiche e processi produttivi

Non abbiamo ancora regolamentazioni adeguate. La parte legale "rincorre" la realtà. La Consob cerca di adeguare i regolamenti alle transazioni in criptovalute, che significa anche dotarsi di dipartimenti *regtech*, per la regolamentazione tecnologica. In Inghilterra, uno dei primi Paesi che ha tentato di gestire il fenomeno, hanno creato progetti pilota nel mondo reale, ma con un parco utenti limitato, per capire come normare le nuove situazioni.

Un problema che viene spesso posto è se privilegiare la sicurezza o la privacy

Esistono casi in cui le due cose si pongono in contrasto, spesso per la loro stessa natura. Ad esempio, nei contratti è importante che i firmatari siano chiamati a far fede, mentre nelle transazioni online l'interesse è proprio non apparire, per poter ripudiare una transazione se questo è nell'interesse del soggetto.

D'altra parte l'ente che deve controllare, come Consob, chiede la trasparenza. Queste tecnologie vanno analizzate da un punto di vista etico ad alto livello, per gestirle con responsabilità. Strettamente connesso alle transazioni finanziarie (e non solo) è il tema della gestione dell'identità digitale. A livello Europeo, si pensa di riformare eIDAS, che è il framework di portabilità dell'identità digitale, per basarlo sulla cosiddetta *self sovereign identity*, che è fondata su blockchain. Dare la possibilità ai cittadini di gestire i propri dati è senz'altro un'ottima cosa, ma sorgono problemi di scalabilità, e di compatibilità con i sistemi attuali, nel senso che finora erano gli apparati amministrativi a garantire il dichiarato.

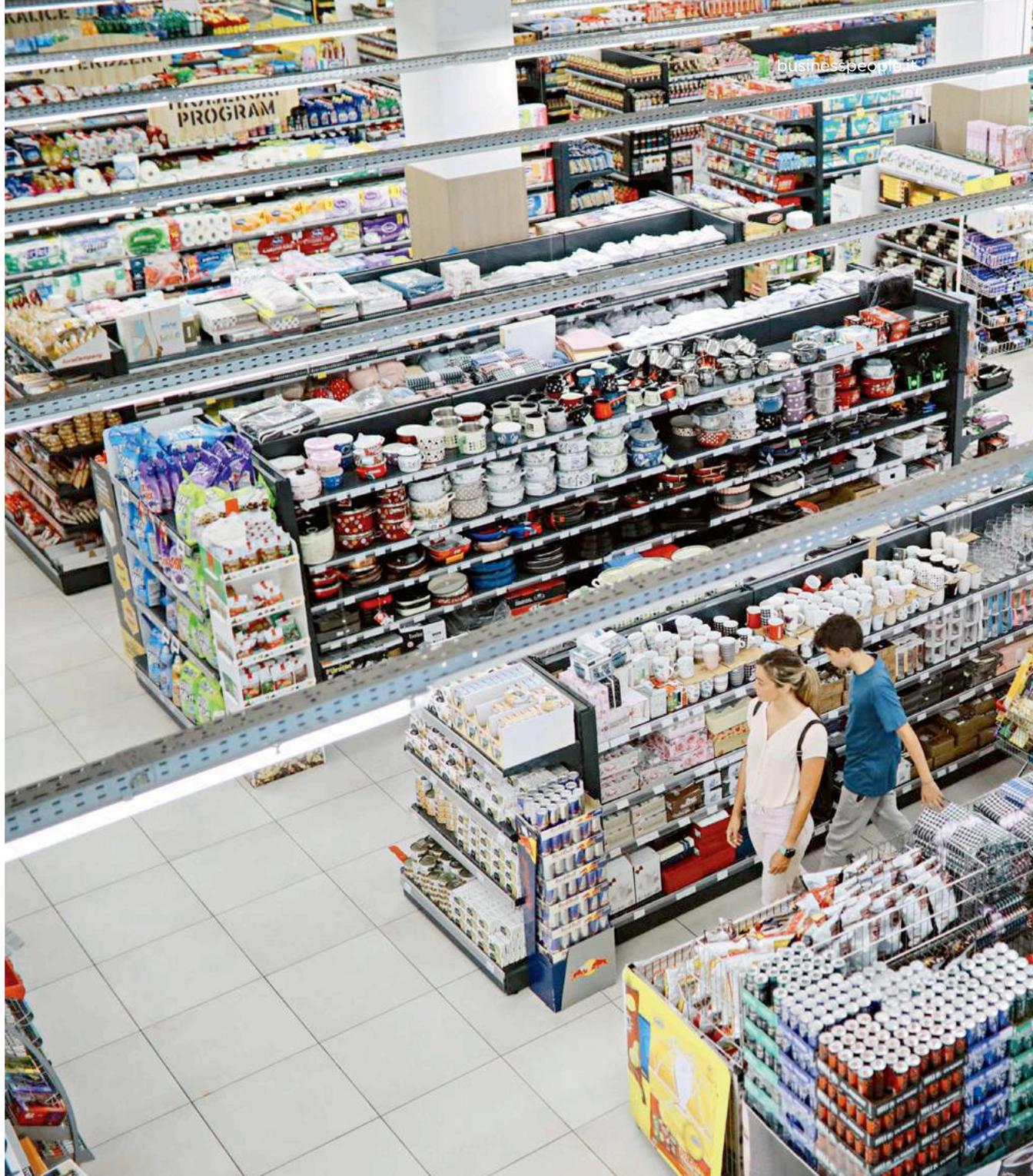
Si possono immaginare tempistiche per un'economia decentrata su larga scala?

È difficile, perché è una transizione che

comporta un passaggio molto complesso. A complicare le cose c'è il gap tra teoria e pratica, l'adozione su scala industriale delle nuove soluzioni individuate è una strada in salita.

Come dire che non ci si entra da soli nell'economia decentrata? Quanto è importante la collaborazione?

Bisogna definire uno standard di interoperabilità perché le tecnologie dialoghino tra loro. Negli Stati Uniti il Nist fa delle call aperte a ricercatori di tutto il mondo per la proposta di standard crittografici che soddisfino determinati requisiti. Qui in Fondazione abbiamo un progetto sui temi dell'identità digitale in collaborazione con il Poligrafico e Zecca dello Stato, che dialoga in Europa dove si discute della nuova versione del framework relativo alla *self sovereign identity*, cercando di capire in quale direzione andrà il futuro.



Nel settore food la tracciabilità su blockchain è ormai uno standard. Solo per fare degli esempi, la usano Carrefour, Peroni, Bo Frost, il Consorzio Grana Padano e viene sfruttata anche per tracciare i vini europei sui mercati esteri

vedere la luce nel 2023; la Federal Reserve con un gruppo di ricercatori del Mit ha lanciato uno studio pilota Hamilton Project per architetture blockchain che lavorano a più di 100 mila transazioni al secondo. L'Eidas in Europa sta spingendo l'adozione di meccanismi basati su blockchain e self sovereign identity. A questo si aggiunge la crescita esponenziale del fenomeno Nft e del metaverso, nonché degli investimenti fatti da aziende quali Microsoft con l'acquisizione di Activision Blizzard, per 70 miliardi di dollari, o la stessa Walmart nel campo del food retail, Facebook con il lancio di Meta per cui il mercato varrà secondo le stime 800 miliardi di dollari nel 2024, e già oggi siamo nell'ordine dei 200 miliardi di dollari. La transizione al web 3.0», prosegue Perrone, «cioè l'inte-

razione con il digitale attraverso il proprio wallet diventerà centrale nell'esperienza del consumatore rispetto agli acquisti, all'*advertising*, al *customer journey*, all'identità distribuita per accedere a servizi della PA, education e tantissime attività che facciamo normalmente nella vita comune. Siamo in una fase mainstream di questa tecnologia, non ci si può permettere di restare indietro. Se Adidas fa un drop di 23 milioni di dollari in 48 ore vendendo skin digitali, Coca-Cola fa la stessa cosa, Nike acquista un'azienda che fa solo questo per 2 miliardi di dollari, significa che non è un gioco d'azzardo ma c'è qualcosa di sostanziale. Per Morgan Stanley è l'unica tecnologia emergente con un futuro da qui a dieci anni molto importante».



Per Morgan Stanley è l'unica tecnologia emergente che entro dieci anni sarà decisiva

Insomma, il messaggio è chiaro: blockchain non significa solo bitcoin e investimenti più o meno azzardati. Questa è solo la punta di un iceberg che arriva molto in profondità e che impatterà a brevissimo sulla vita di tutti. «Finora si è sovrapposto il tema blockchain e bitcoin, in quanto è il primo e più famoso caso d'uso. D'altra parte, è una tecnologia nata per disintermediare, e la creazione di una moneta svincolata dalle banche centrali è stata l'evoluzione più naturale. Poi si è iniziato a capire che c'era molto altro. Nel settore food la tracciabilità su blockchain è ormai uno standard. Carrefour, Peroni, Bo Frost, il Consorzio Grana Padano, i vini europei tracciati sui mercati esteri e così via». Ma decentralizzare significa soprattutto rivedere le logiche e i processi produttivi, ed è immaginabile che questo abbia dei costi. «È vero che la blockchain è costosa e ancora poco *green*, ma anche qui le cose stanno cambiando. A giugno 2022 Ethereum passerà al *proof of stake 2.0*, sono nate altre blockchain connesse alla *main net*, i cosiddetti *second layer*, come Polygon, con le stesse garanzie di Ethereum ma con minori costi. E&Y ha lanciato Baseline, un programma che comprende 50 aziende tra cui Microsoft, Google, Consensus e simili, per lavorare su soluzioni con cui realizzare transazioni private su una blockchain pubblica, e che consentano di validare le transazioni senza dover risolvere problemi matematici che richiedono grandi potenze computazionali».

Di tali miglioramenti, però, è all'oscuro gran parte del campione intervistato. Il 44% non utilizzerebbe applicazioni di finanza decentralizzata (basata su blockchain), perché non si fida. Invece anche sotto il profilo regolamentare le cose stanno andando avanti. Come sottolinea l'esperto: «È stato istituito un albo nazionale per tutti i soggetti che si occupano di servizi finanziari in ambito crypto. Si iniziano a mettere dei paletti per far sì che chi sia associato a un *wallet* e operi transazioni sia identificabile. Paradossalmente è il sistema che garantisce la migliore tracciatura possibile, perché con web 3.0 potrò attribuire identità a ogni *wallet* e tenere le fila di tutti i flussi in movimento. Quello che nasce come meccanismo per l'anonimato diventerà trasparente grazie all'identità digitale distribuita». L'appello però è a darsi una mossa, perché tra l'accelerazione da Covid e la velocità tipica del mondo digitale la rivoluzione è dietro l'angolo. «Oggi Metaverse come Roblox ospitano 43 milioni di utenti al giorno e gli investimenti sono cresciuti in modo esponenziale, del 70-80-110% ogni 15 giorni, non si parla nemmeno di quarter. Nel giro di un anno e mezzo cambierà tutto». Eppure, c'è chi pensa a una bolla come fu Second Life qualche anno fa. «È perché non hanno colto la differenza: e cioè che questa è un'esperienza decentralizzata, che è il clone di quello che oggi conosciamo nel mondo fisico. Il fatto che io tramite una valuta possa effettuare esperienze, posizionare un brand, comprare pubblicità, attrarre millennial che poi diventano i consumatori target innesca un percorso molto virtuoso. Nel caso di Second Life era solo una riproduzione artefatta della realtà».

Lo scorso anno i cyber attacchi alle aziende italiane sono più che raddoppiati: siamo secondi a livello europeo. E nel 2022 il fenomeno – che costa già il 6% del pil mondiale – rischia di esplodere. Ecco cosa aspettarsi e le mosse giuste per mettere “fuori gioco” gli hacker

di Andrea Nicoletti

Voglia di SICU



rezza



Il secondo anno di Covid è stato un anno di emergenza anche sul fronte della *cybersecurity*. L'Osservatorio del Politecnico di Milano calcola che il 40% delle grandi imprese abbia registrato un aumento degli attacchi informatici. La diffusione improvvisa e capillare dello *smart working*, l'uso di dispositivi personali e reti domestiche per connettersi all'ufficio e il boom delle piattaforme per fare le video call hanno infatti aumentato le opzioni di attacco a disposizione degli hacker. Come hanno reagito le imprese? Non come avrebbero potuto: l'anno scorso, l'impatto economico della pandemia ha costretto molte di loro a fronteggiare le sfide di sicurezza con budget ridotti. Ma la tendenza si dovrebbe invertire: secondo gli osservatori Startup Intelligence e Digital Transformation Academy, il 2022 sarà l'anno del ritorno ai trend pre-pandemia in termini di investimenti sulla digitalizzazione e i budget delle grandi imprese e delle pmi saranno dedicati soprattutto alla sicurezza informatica, oltre che alla business intelligence e ai dati. Lo stesso vale per la pubblica amministrazione: dopo il rallentamento imposto dall'emergenza economico-sanitaria, la crescita della spesa digitale della PA è già tornata a livelli importanti, guidata anche in questo caso dalla *cybersecurity*, dal cloud e dai big data.

Più rischi per le pmi

Il tema della cyber sicurezza, dopo che la pandemia ha reso il lavoro ancor più digitale, diventa quindi urgente e necessario. Prima di tutto per ragioni economiche, perché – secondo un recente rapporto dell'Associazione italiana per la sicurezza informatica – i cyber attacchi costano il 6% del pil mondiale. Poi perché l'elenco di enti e aziende private finiti sotto scacco è molto lungo, dall'Enel alla Regione Lazio (il maxi-attacco della scorsa estate ha paralizzato i server mandando in tilt la campagna vaccinale), poi Luxotica, Siae e da ultimo Moncler e la Croce Rossa Internazionale, per

Nel 2022 i budget per la sicurezza delle imprese dovrebbero tornare a crescere



40%

Le grandi imprese che nel 2021 hanno registrato un aumento degli attacchi informatici

57mila

Gli attacchi hacker ad aziende italiane lo scorso anno secondo l'ultimo report Yarix

citare solo alcuni casi. E non sono certo gli unici: nell'arco di un anno, dice l'ultimo report Yarix, divisione di Var Group, si sono registrati oltre 57 mila attacchi da parte degli hacker ad aziende italiane (+157%). Di questi, quasi 16 mila si sono evoluti in incidenti di sicurezza, tali da pregiudicare l'utilizzo di asset aziendali, violare disposizioni aziendali o di legge, causare la perdita o la diffusione di dati: un aumento del +225% in un anno. Tra i settori più colpiti ci sono il *manufacturing* e il *fashion* (28% degli attacchi), seguiti da quello relativo a *information technology* e *banking and*



+157%

L'aumento degli "agguati" alle imprese tricolori in appena 12 mesi

16mila

I tentativi di intrusione ai danni di aziende della Penisola che si sono evoluti in incidenti di sicurezza

+225%

L'incremento di cyber attacchi evolutisi in incidenti di sicurezza in un anno

28%

Gli hackeraggi che hanno interessato i settori più colpiti: *manufacturing* e *fashion*

+9%

Il significativo aumento degli attacchi registrato dal settore *health*

623mln

I fondi in euro previsti dal Pnrr per la *cybersecurity*

finance, rispettivamente al 12% e al 10%, mentre particolarmente significativo è l'aumento registrato dal settore *health*, che si attesta al 9%. Secondo la classifica stilata da Check Point Research, l'Italia è il secondo Paese più colpito dai cyber attacchi nell'Unione Europea, alle spalle della Spagna.

Che fare? Il Pnrr ha previsto uno stanziamento di 623 milioni di euro per la *cybersecurity*, un'occasione che non possiamo sprecare e va indirizzata, seguendo le linee indicate dall'Agenzia per la cybersicurezza nazionale, allo sviluppo delle capacità di preven-

zione, monitoraggio, rilevamento e mitigazione degli attacchi informatici e all'innalzamento della sicurezza dei sistemi IT, supportando lo sviluppo di competenze industriali, tecnologiche e scientifiche in merito.

Un programma articolato e complesso che non deve lasciare indietro nessuno, soprattutto chi rischia di più, come le piccole e medie imprese, vero motore del Paese ma spesso senza gli strumenti e i mezzi sufficienti per difendersi. A loro L'Osservatorio Cybersecurity & Data Protection, che da sette anni monitora il →



panorama della sicurezza a livello italiano, rivolge alcuni consigli pratici per proteggersi dagli attacchi malevoli, divisi in tre macro-aree: strumenti e tecnologie, organizzazione e competenze, processi e normative.

Strumenti e tecnologie

All'interno delle piccole e medie imprese, le minacce per la sicurezza informatica sono sempre dietro l'angolo, con l'emergenza sanitaria che è stata un vero e proprio catalizzatore per gli attacchi informatici. Per difendersi bisogna partire dalle basi, implementando strumenti di sicurezza, come i software per la rilevazione di malware, non solo sui computer ma su tutti i dispositivi connessi alla rete, compresi cellulari e tablet privati. Poi è necessario mettere in sicurezza la rete aziendale usando firewall e strumenti come le VPN, le reti virtuali private, per garantire privacy e sicurezza dei dati, anche in caso di ricorso al lavoro da remoto. Infine, dicono gli esperti, è buona pratica effettuare periodicamente backup sicuri e crittografati per poter recuperare dati o risorse anche in caso

di necessità di formattazione di server o dispositivi, per esempio a seguito di un attacco ransomware.

Organizzazione e competenze

La tecnologia però ha un costo, e allora serve un forte impegno da parte del top management, necessario per favorire l'inserimento di investimenti in materia di *cybersecurity* e assegnare al tema

Servono 100 mila esperti

Le stime dell'Agenzia nazionale per la cybersicurezza lo dicono chiaramente: in Italia servono oltre 100 mila esperti di *cybersecurity* e si tratta di figure da reperire urgentemente, perché il panorama del *cyber risk* in Italia sta diventando sempre più preoccupante e non si limita più a minacce sporadiche a un gruppo di aziende, ma si esprime con attacchi sistematici e sempre più aggressivi. Ogni giorno che passa la situazione rischia di aggravarsi ed è sempre più difficile trovare le persone giuste. Una mano arriva dai numerosi corsi di formazione attivati in tutta Italia, non da ultimo il programma *Deep* di Talent garden con Var Group, nuovo filone di lezioni interamente dedicato alla *deep technology*, tecnologia innovativa e di frontiera, a partire proprio dalla *cybersecurity*.

Le sfide in campo

Gli elementi che le imprese devono proteggere (dati, dispositivi o applicazioni), e come devono proteggerli, obbligano i fornitori di *cybersecurity* a risolvere diverse sfide cruciali. Un report condotto da McKinsey sulle aziende che si occupano di sicurezza informatica suggerisce che rimangono quattro sfide ancora irrisolte

GAP DI VISIBILITÀ

Senza visibilità sull'infrastruttura digitale, sarà difficile per le aziende riconoscere quando, dove o perché c'è un problema. Secondo un recente sondaggio sulle aziende con più di mille dipendenti o un fatturato superiore a 1 miliardo di dollari, circa il 60% dei manager responsabili della sicurezza analizza e classifica meno del 40% dei dati di log delle proprie aziende.

FRAMMENTAZIONE TECNOLOGICA

Spesso le aziende si dotano di applicazioni di sicurezza anche ridondanti nella speranza che almeno una possa essere quella che le salverà dal prossimo attacco. Ma non è aggiungendo strumenti e processi che si risolve il problema: meglio pochi ma ben studiati.

CARENZA DI TALENTI

È un problema enorme, e sta colpendo sia i clienti che i fornitori. L'uso della tecnologia ha sofferito leggermente, dice il report, ma l'esperienza e la creatività dell'uomo sono essenziali.

IL ROI DELLA CYBERSECURITY

Il programma di *cybersecurity* di maggior successo è quello che nessuno nota e che permette al business di funzionare senza ostacoli. Le organizzazioni oggi devono capire come misurare il ritorno della spesa in sicurezza informatica e comunicare il suo valore agli stakeholder.

una rilevanza strategica, individuando anche le persone che dovranno essere di presidio alla sicurezza informatica. Si tratta di figure professionali specializzate, da introdurre all'interno o da selezionare come consulenti esterni, con l'obiettivo di creare dei veri e propri team a difesa dell'organizzazione. A livello organizzativo, vanno sensibilizzati e coinvolti tutti i dipendenti (la maggior parte degli attacchi prende di mira l'email di ignari impiegati, che cliccando fanno entrare il virus), attraverso iniziative di formazione: le cyber aggressioni sfruttano spesso l'anello debole rappresentato dal fattore umano ed è fondamentale sviluppare nei dipendenti la capacità di riconoscere attacchi di *social engineering*, cioè tutte quelle tecniche che servono per spingere le persone a consentire l'accesso a un computer al fine di installare segretamente software dannosi per l'azienda. Poi c'è il tema delle password: servono *policy* e *best practice* che indichino ai dipendenti il comportamento da tenere in merito alla loro gestione, oltre al continuo aggiornamento del software delle applicazioni e al download e alla condisione di file.

Processi e rispetto delle normative

Ma cosa succede se, nonostante si sia fatto il possibile per difendersi dagli hacker, qualcuno riesce a bucare i sistemi di difesa e a sferrare l'attacco? Per gli esperti del Politecnico di Milano non si può prescindere da una chiara e ben definita strategia di gestione della crisi, con un piano dedicato appositamente alla gestione di eventuali incidenti e alla *disaster recovery* e garantire così che il business non si fermi, neppure in situazioni critiche. Questo significa proteggere non solo la proprietà ma anche tutti gli *stakeholder*: gli stessi requisiti di sicurezza che valgono all'interno devono essere applicati anche nei rapporti con le terze parti, a cominciare dai fornitori fino ai clienti e ai partner commerciali, con l'obiettivo di limitare o tenere sotto controllo gli attacchi anche in una prospettiva di filiera. Più in generale, ed è il consiglio conclusivo dell'Osservatorio, non vanno perse di vista le normative nazionali ed europee in materia di *cybersecurity* e protezione dei dati personali, da recepire e mettere all'opera. Insomma, il tema della cyber sicurezza va affrontato con l'urgenza e la serietà necessarie, in maniera più matura e strategica, a partire da subito. 

Manager sull'orlo di una crisi di nervi

Se la vita dei leader non è mai stata rilassante, lo scoppio della pandemia, la gestione delle paure del personale unita a quella della crisi economica, a cui si aggiungono le fatiche della ripartenza, hanno imposto pressioni prima inimmaginabili. Il rischio è farsi sopraffare dallo stress. Abbiamo chiesto a cinque esperti come evitarlo

di **Andrea Nicoletti**

Prima erano le troppe ore passate in ufficio, ora quelle trascorse rinchiusi in casa davanti al computer. Si invertono le cause ma il risultato non cambia: il lavoro resta una delle principali fonti di stress. Un italiano su due ne è vittima almeno una volta la settimana, dice una ricerca di ADP, multinazionale leader nell'ambito della gestione delle risorse umane, mentre tra manager e impiegati la situazione diventa più grave: uno su quattro dichiara di sentirsi esaurito praticamente ogni giorno. Lo stress lavorativo può causare

depressione, attacchi di panico, inquietudine e insonnia e i motivi sono sempre gli stessi: la competizione e l'ansia da prestazione, l'eccessiva mole di lavoro e il senso di frustrazione, una retribuzione inadeguata, troppi sacrifici non premiati. E il Covid non ha certo allentato la pressione mentale e fisica che pesa sui lavoratori intenti a far ripartire il Paese. Come affrontare il problema e con quali strumenti, per non arrivare al punto di rottura? Lo abbiamo chiesto a cinque esperti.



© iStock



The sound of silence

Sebastiano Zanolli

Manager, autore, advisor

Da oltre un anno si parla della *Great resignation*, termine coniato da Anthony Klotz, psicologo organizzativo, per raccontare il senso di smarrimento e perdita di significato che sta portando molte persone a rassegnare le dimissioni dall'azienda e cercare nuove strade. Anche in Italia iniziano a emergere segnali di questo tipo. Spesso si tratta di persone che non si trovavano a loro agio fin da prima, in aziende disattente ai segnali di insoddisfazione anche in periodi pre-Covid.

Se parliamo di questi casi vale la pena soffermarci sul fatto che sono davvero pochi i consigli che si possono dare. Penso, però, che la cosa più utile sia apprendere dagli errori per cercare di analizzare in maniera più onesta il modo in cui chiediamo alle persone di lavorare

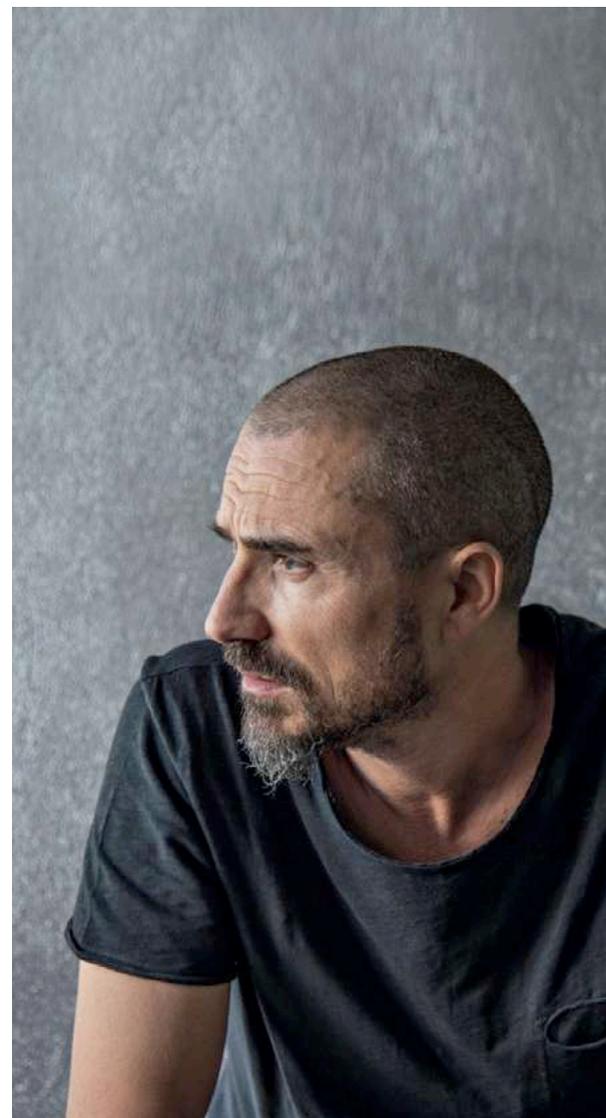
Ricerca di senso

Massimiliano Cardani

Partner Youvolution Srl SB, Master Certified Coach ICF

La qualità manageriale destinata a segnare il nostro tempo è la flessibilità, che da preziosa è diventata indispensabile, ma essere flessibili ha un costo. I compiti complessi richiedono un alto consumo di energia e concentrazione: negli ultimi due anni essere pronti non solo al cambiamento, ma a riorganizzazioni improvvise e radicali, sembra essere la regola. La domanda energetica, soprattutto per chi è chiamato a prendere decisioni di continuo, si è impennata. In ossequio alla ricerca di efficienza, per anni abbiamo investito in approcci manageriali volti a ottimizzare l'impiego di fattori critici di successo nella lotta allo stress: tempo, forza lavoro e sua organizzazione; tecnologie per loro natura "carenziali", pensate cioè per gestire la scarsità delle risorse, così da procrastinare l'esaurimento. Oggi non basta più: è giunto il momento di volgere lo sguardo dall'amministrazione di ciò che manca alla produzione di ciò che serve: nuove energie fisiche, mentali, emotive e

spirituali. Tecnologie "generative". Pensiamo ad esempio a presenze quali la malattia e la morte, che la pandemia ha fatto uscire dal cono d'ombra del privato, dando risalto e spazio pubblico al tema della ricerca di senso, un altro modo per chiamare l'energia spirituale. Perché si fa quel che si fa? Con quale scopo ultimo? Far entrare tali domande e le relative risposte nelle conversazioni in modo aperto introduce nel sistema, individuo o azienda che sia, quel tipo di risorse energetiche così preziose per affrontare sfide crescenti, in quantità e complessità. Il benessere, stare cioè bene e in forma in ogni dimensione dell'essere, oggi è una necessità manageriale. Nelle aziende che affianco osservo tre tendenze in risposta allo stress: c'è chi si affanna nella ricerca del punto percentuale di efficienza, nel tentativo di reggere l'urto di un mondo volatile, incerto e complesso; chi semplicemente ha mollato la presa e chi invece ha deciso di iniziare un percorso per rafforzarsi e diventare capace di creare nuova energia per sé e per altri.



e spendere il proprio tempo. Come manager siamo chiamati a fare prevenzione, quindi contrastare un altro fenomeno, non meno importante: l'incertezza. Quello che di recente McKinsey ha definito *sound of silence*, cioè una mancata chiarezza strategica e comunicativa circa il futuro da parte del management. Come se il comandante dell'aeroplano, durante una brusca turbolenza, si fosse chiuso nel mutismo e ci lasciasse nel dubbio: c'è ancora qualcuno al comando? È interessato alla nostra incolumità? Come manager, leader, imprenditori, siamo chiamati a dare risposte. Difficile averle tutte in uno scenario come questo, nonostante ciò, va bene anche condividere i propri dubbi, le visioni, alcune paure, le idee e i piani. Le persone non si tirano indietro di fronte alle sfide, si smarriscono quando non è chiaro dove si debba andare.



Nuove dimensioni della leadership

Fabrizio Didonna

Psicologo e psicoterapeuta, Presidente di The Mindful Space - Mindfulness at Work

Il mondo dell'impresa sta affrontando gli effetti di un evento straordinario che rappresenta un momento di grande discontinuità e insicurezza. Convivono nell'esperienza di una crisi di questa portata due sentimenti contrapposti: da un lato il disorientamento e la perdita di punti di riferimento sicuri a supporto delle decisioni, dall'altro la motivazione a perseguire un rinnovamento aziendale, magari da troppo tempo rimandato, e un salto di qualità che spesso solo eventi ambientali o politici di grande portata possono indurre a intraprendere. Il manager oggi deve confrontarsi con nuove dimensioni della leadership che lo vedono promotore

e facilitatore di una capacità di resilienza, e in prospettiva di anti-fragilità, l'abilità di prosperare nella crisi. In pratica si tratta di trasformare la risposta dei lavoratori a un mondo che cambia, in una prospettiva di crescita ed evoluzione personale. Decenni di ricerche scientifiche hanno dimostrato che la mindfulness, uno stato mentale sviluppato attraverso una pratica meditativa millenaria, costituisce oggi una risorsa importante ed efficace per gestire e superare le sfide poste dal cambiamento in ambito aziendale. Con il Centro The Mindful Space - Mindfulness at Work, siamo fortemente impegnati in questo periodo a fornire a manager e responsabili delle risorse umane, strumenti, programmi e interventi atti a sviluppare doti di equilibrio, resilienza e potenziamento delle risorse dell'individuo e dell'organizzazione.





Amministrare il tempo

Laura Quintarelli

Partner Fedro Training & Coaching

Prima di cercare la giusta strategia per gestire lo stress occorre comprendere di cosa stiamo parlando. Si tratta di una vera manifestazione fisiologica?

Ci sentiamo agitati, costantemente preoccupati, abbiamo difficoltà a rilassarci, il tutto è accompagnato da una scarsa autostima e senso di mancanza di controllo? In questo caso un consulto medico può essere un valido aiuto per escludere una sindrome specifica. Molto frequentemente i ritmi di lavoro sostenuti, la promiscuità di impegni personali, casalinghi e lavorativi, l'incessante passaggio da una riunione all'altra e il carico di stanchezza che ne deriva sono confusi con lo stress vero e proprio, e possono essere gestiti indirizzando lo sguardo verso alcune competenze apparentemente non collegate. Imparare ad amministrare meglio il proprio tempo e a darsi delle priorità può alleviare il senso di mancanza

di controllo e a progettare giornate in cui gli spazi di decompressione ci permettono di recuperare. L'incremento del lavoro in remoto, altro fattore che eleva la percezione di stress, richiede la capacità di disconnettersi. La disconnessione diventa a tutti gli effetti non solo un diritto, ma un dovere verso noi stessi per ricreare quel sano bilanciamento tra vita personale e professionale.

Più semplicemente un primo passaggio per affrontare lo stress ci richiede la capacità di distinguere fra ciò che è sotto il nostro controllo e su cui possiamo agire, ciò che non controlliamo e infine ciò che è influenzabile: in questo modo le nostre energie mentali e fisiche si indirizzano verso ciò che veramente possiamo cambiare e negoziare.

The human touch

Roberto D’Incau

Founder & CEO Lang&Partners Younique Human Solutions

Il mondo del lavoro sta vivendo una particolare fase di transizione. Per affrontare questo periodo di passaggio le imprese hanno dimostrato grande resilienza e responsabilità affermando la nascita di una nuova cultura aziendale. Primo tra tutti i cambiamenti è lo *smart working*, che non solo ha rivoluzionato il modo di percepire l’ufficio e la professione ma ha anche cambiato la modalità in cui i leader si relazionano con i dipendenti, imponendo nuove forme di leadership e nuove competenze manageriali. Tra queste: empatia, nuove capacità comunicative e di ascolto, flessibilità, autoconsapevolezza, la capacità di essere motivante.

Inoltre, tra i pilastri della nuova cultura figura il cosiddetto *human touch*. L’aspetto psicologico è determinante nella creazione di un nuovo universo di valori condivisi. Il rientro

in ufficio ha causato ansia e stress, incertezze e perplessità. A questo si aggiunge il tema delicato dell’obbligo del green pass, per il quale i leader si sono impegnati a rassicurare i dipendenti circa le nuove regole evitando tensioni e paure.

La strategia aziendale del futuro deve perseguire obiettivi di inclusione e sostenibilità: la prima intesa anche come talent acquisition e la seconda concepita come sostenibilità sociale, attenzione alle persone, formazione e aggiornamento delle competenze per rispondere alle più recenti esigenze del mercato. Alla luce di ciò, aziende e management devono trarre vantaggio da questa transizione continuando a garantire sicurezza e facendo intendere alle persone che il cambiamento non è la fine di nulla, ma una grande opportunità di crescita.



Coltiviamo fiducia

In un contesto sempre più internazionale e competitivo, le certificazioni rappresentano il vero valore aggiunto per le organizzazioni di ogni settore. Anche quelle non profit. È quanto sottolinea MASSIMO ALVARO, ai vertici della divisione Business Assurance in Italia di DNV, una realtà storica del settore, ma proiettata verso il futuro

di Matteo T. Mombelli

È una dicotomia frequente quella di suddividere imprese e professionisti tra chi è in grado di cavalcare il cambiamento e chi, invece, il cambiamento lo subisce. Tra questi, però, si inserisce un'altra categoria di soggetti: coloro che la trasformazione l'agiscono da protagonisti. È il caso di DNV, ente di certificazione con oltre 150 anni di storia alle spalle, tra i primi a costruire il settore della mitigazione del rischio e che oggi, attraverso una strategia

dettata da nuove tecnologie e acquisizione di talenti, sta contribuendo a portarlo verso una nuova era digitale. Il lavoro di verifica, nucleo portante dell'attività di DNV, si è evoluto nel tempo, di pari passo con l'evoluzione tecnologica e oggi in DNV strumenti di controllo visivo come droni e smart glasses sono la normalità, così come big data e blockchain assicurano una corretta analisi e tracciabilità dei certificati e diventano utili anche per i sempre più utilizzati audit da remoto. «Quello che non è mai cambiato dal 1864 è la nostra mission, salvaguardare la vita, la proprietà e l'ambiente, →





Laureato in Ingegneria meccanica e con un Master in Business Administration, Massimo Alvaro vanta oltre 15 anni di esperienza manageriale internazionale. In DNV da settembre 2020 come Managing Director Business Assurance Italia & Adriatics, in precedenza è stato per sette anni in Lloyd's Register

aiutando le organizzazioni di ogni tipologia a migliorare la qualità attraverso scelte sostenibili», sottolinea Massimo Alvaro, Managing Director Italy & Adriatics della divisione Business Assurance di DNV. «In un contesto di cambiamento globale come quello che stiamo vivendo, tutte le aziende sono chiamate a dare un nuovo significato, concreto e tangibile all'innovazione sostenibile, anche la nostra». Con Alvaro, che guida uno dei mercati di riferimento per la multinazionale norvegese, abbiamo delineato il quadro e i possibili sviluppi di un settore in rapida evoluzione.

Quanto è diffusa la cultura della certificazione in Italia?

Molto. Pensi che, secondo l'ultima *ISO Survey*, l'Italia è al primo posto in Europa e seconda nel mondo per certificazioni ISO. In particolare, con oltre 90 mila sistemi di gestione certificati per la ISO 9001 (che attesta la qualità di un'azienda, ndr) il nostro Paese è secondo solo alla Cina. Le imprese certificate sono quasi il doppio di quelle tedesche e più del triplo di quelle spagnole e inglesi. Anche per le ISO 14001 l'Italia è prima in Europa e terza a livello mondiale. È vero che alcune certificazioni sono richieste alle aziende come condizione necessaria per operare con la PA o partecipare a bandi pubblici, ma la maggior parte viene richiesta su base volontaria, perché i certificati sono ormai considerati una leva competitiva sia per il mercato italiano che internazionale. È un trend che viene confermato anche dal nostro osservatorio privilegiato sul mercato italiano, dove siamo presenti dai primi anni 90 e contiamo più di 11 mila clienti, dalle pmi alle multinazionali. Siamo attivi in tutti i settori di mercato con un particolare focus sulle aziende del Food&Beverage. Negli ultimi anni stiamo registrando una forte crescita della cultura della certificazione anche per le aziende dell'Automotive, dell'Aerospace e dell'ICT, uno dei settori che ritengo abbia il maggior potenziale di crescita per il 2022.

In un contesto di cambiamento come quello attuale, a quali evoluzioni state assistendo?

Nato in Norvegia nel 1864 - qui accanto una foto di giovani impiegati di fronte all'headquarter di Hovic (Oslo) - DNV è uno dei principali enti di certificazione al mondo. Collabora con aziende di ogni dimensione e settore, dall'agroalimentare all'automotive, sino all'industria aerospaziale per assicurare la sostenibilità delle performance di organizzazioni, prodotti, persone, strutture e supply chain



DNV.IT/ASSURANCE



Salvo il 2020, quando a causa della pandemia abbiamo registrato un lieve calo nella certificazione dei sistemi di gestione, la crescita anno su anno dal punto di vista della cultura della certificazione in Italia è costante e si sviluppa secondo due direttrici principali: trasparenza e sicurezza. Si tratta di temi sempre più sviluppati nel settore Food&Beverage, dove i consumatori chiedono un maggiore impegno sul fronte della sicurezza alimentare e della condivisione delle informazioni, ma anche in altri mercati, perché le persone oggi vogliono maggiori garanzie sulle scelte di sostenibilità dei brand e delle aziende, e apprezzano quando il rapporto di fiducia viene costruito su principi di trasparenza e condivisione. L'e-

voluzione digitale ha portato l'attenzione anche sulla gestione e la sicurezza dei dati, non a caso notiamo una forte crescita delle norme della famiglia ISO 27000, dedicate ai sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni e della privacy. Sempre più spesso andiamo a certificare la sicurezza del dato e che non vi siano attacchi che possano mettere in ginocchio l'intera catena di valore per i nostri clienti. E questo non vale solo per le aziende ICT o dell'Automotive, dove l'attenzione alla sicurezza delle informazioni è divenuta cruciale, ma anche per le aziende del manifatturiero in generale. Le certificazioni sono strumenti che creano fiducia tra un'azienda, un brand e il mercato. Dimostrarsi conformi a regole e standard

I servizi formativi alle aziende sono per noi una priorità e lo saranno sempre di più



riconosciuti è sicuramente il primo passo per dimostrare affidabilità e trasparenza. Ecco perché ci tengo a menzionare l'interesse crescente di enti e associazioni non profit che si rivolgono a noi spontaneamente per misurare e migliorare le prestazioni. Se una Onlus o una Croce Verde ottiene una certificazione ISO 9001 per la qualità, questo alza l'asticella per tutti.

La digitalizzazione ha avuto un impatto anche per il lavoro degli auditor?

Assolutamente. L'avvento dei big data e della blockchain ha richiesto un cambio di pelle all'intero settore a cui noi lavoriamo da anni. Dal 2017, ad esempio, tutti i certificati nuovi o riemessi presentano un QR Code, che permette a chiunque di verificare in qualsiasi momento i dati connessi con il certificato, salvati in blockchain. Sul fronte dei big data, il nostro fiore all'occhiello è rappresentato dalla piattaforma di analisi Lumina. Si tratta di uno strumento di Business Intelligence unico, che raccoglie tutti i dati dei nostri audit (opportunitamente an-

nimizzati e protetti) e li trasforma in conoscenza utile per il management delle aziende. Di fatto permette di avere a portata di smartphone una fotografia istantanea delle prestazioni del proprio sistema di gestione e confrontarlo con quello di altre realtà. La pandemia ha poi accelerato il percorso di *remote audit*, che avevamo già intrapreso in DNV. Si è trattato di un cambio quantico per l'intero settore, che in poche settimane ha rivoluzionato un lavoro solitamente svolto in presenza e in una maniera più tradizionale. Oggi gli audit da remoto stanno diventando un valore aggiunto della nostra attività, semplificando molti processi grazie anche all'analisi dei dati offerta dalle tecnologie digitali. Perché se un dato è veritiero e verificato alla fonte, non serve che venga controllato sul posto e questo porta enormi vantaggi sia in termini di sicurezza sia di efficienza per i clienti.

Quanto il mestiere di auditor è conosciuto dalle nuove generazioni e quali competenze vengono richieste in questo settore?

Effettivamente non è la prima opzione che viene in mente quando si deve rispondere alla domanda "cosa vuoi fare da grande?". È un peccato, però, perché si è diffuso il preconcetto che per diventare un auditor sia richiesta un'esperienza pluridecennale. In realtà non è così, perché le competenze si possono assumere sul campo e questo è un lavoro estremamente dinamico e stimolante, che ti mette in contatto ogni giorno con realtà aziendali diverse. Oltre all'esperienza tecnica, che si può formare, sono richieste integrità, imparzialità e indipendenza, ma il vero valore aggiunto sono le soft skill. Perché ci sono mille modi per dire un "no" o non dare una conformità, l'importante è che il messaggio venga passato senza che l'auditor "salga in cattedra".

A proposito di formazione, quanto conta per voi in Dnv?

Tantissimo. Dal punto di vista professionale siamo obbligati a formarci in continuazione: ogni auditor sostiene esami periodici per mantener le qualifiche ed è soggetto a verifiche da parte degli enti di accreditamento. Accanto alla formazione interna, puntiamo molto sullo sviluppo dei servizi formativi, oggi fondamentali per assicurare alle aziende le competenze di cui c'è bisogno. Avendo a che fare con oltre 80 mila realtà nel mondo, sappiamo davvero cosa succede all'interno delle aziende e questo ci permette di proporre attività formative allineate con gli obiettivi di crescita dei clienti. Per noi il servizio di training è una priorità e lo sarà sempre di più. Già oggi in Italia offriamo un catalogo di circa 150 corsi, con diverse sessioni pianificate mese su mese e suddivise in 12 aree tematiche diverse. Copriamo diverse esigenze, dalle competenze sui sistemi di gestione alla sostenibilità, dalla supply chain al training sulle abilità trasversali e gestionali delle persone fino alla nuova certificazione delle persone e delle competenze, la cosiddetta *Personnel certification*. Partiamo dalle esigenze specifiche del cliente, che possono essere soddisfatte sia con un catalogo corsi interaziendale o con soluzioni personalizzate. **L**

Prima di dedicarsi a Villa Santo Stefano, Wolfgang Reitzle ha maturato una lunga esperienza manageriale. Nel 1976, è entrato in Bmw dove è stato responsabile dello sviluppo del prodotto per più di dieci anni. La sua carriera è proseguita in Ford, Volvo, Jaguar e Land Rover. In seguito, ha cambiato settore ed è entrato in Linde Group, attualmente la più grande azienda di gas industriale del mondo. Qui è stato prima Ceo, poi presidente ed, infine, presidente del consiglio di sorveglianza, ruolo che ricopre anche in altre aziende quali la Continental. Ha investito anche in diverse startup, come la società biotech Tomorrowlabs



VILLA-SANTOSTEFANO.IT

Desidero il meglio!

La filosofia di business di WOLFGANG REITZLE, ex top manager dell'automotive oggi proprietario dell'azienda vinicola VILLA SANTO STEFANO, è chiara: devi amare quello che fai e puntare sempre a diventare il numero uno. Anche quando sembra impossibile

di Cecilia Lulli

Dai motori al vino, dalla Germania alla Toscana. L'avventura di Wolfgang Reitzle e sua moglie Nina Ruge tra le colline lucchesi inizia proprio grazie all'amore e alla passione per l'Italia. Oggi Villa Santo Stefano è un'azienda agricola che nei suoi 12 ettari di terreno produce, con sguardo attento all'ambiente, circa 50 mila bottiglie di vino di ottima qualità e 1.500 litri di olio biologico Dop Lucca. Ma il viaggio verso l'eccellenza non finisce mai, come racconta a *Business People* lo stesso Reitzle.

Dott. Reitzle, cosa l'ha portata dalla sua Germania alla campagna toscana?

Da bambino venivo in Italia con i miei genitori una o due volte l'anno, così ho maturato sin dall'infanzia un grande amore per questo Paese. Perciò è stato naturale, nella ricerca di una casa dove trascorrere le vacan-

ze, guardare alla Penisola. Per anni io e mia moglie abbiamo girato l'Italia in cerca della giusta location finché non abbiamo scoperto Lucca, ed è stato amore a prima vista. E lo stesso è avvenuto con Villa Santo Stefano, allora Villa Bertolli, che abbiamo acquisito nel 2001. All'epoca, circa un ettaro del terreno era piantato a vite per uso privato, ma la vigna era purtroppo fortemente danneggiata. L'ho ripiantata, ma non ha funzionato. Ci abbiamo riprovato ma è stato di nuovo un fallimento. A quel punto ho capito che bisognava fare le cose al meglio per ottenere buoni risultati, così ho chiesto aiuto a Carlo Ferrini, uno dei migliori enologi italiani, per individuare i terreni e le uve giuste. In breve, è cominciata per caso trasformandosi poi in una grande passione.

Quando ha capito che l'hobby si era trasformato in un business?

È difficile individuare un momento preciso,

perché ovviamente si è trattato di un processo evolutivo che ha richiesto tempo, però direi intorno al 2006-2007, quando abbiamo iniziato a vendere i nostri primi vini d'annata. A un certo punto mi è parso chiaro che avremmo sempre prodotto più di quanto avremmo mai potuto bere, anche se difficilmente ne faremo mai abbastanza da guadagnarci davvero. Oggi ci consideriamo una *boutique winery*: in cantina abbiamo le migliori e più avanzate tecnologie disponibili, e facciamo tutto quanto è in nostro potere per produrre il miglior vino possibile in quest'area. Sono fiero di dire che le nostre annate 2015, 2016, 2017 nei *blind tasting* raggiungono spesso livelli pari al Tignanello o persino al Sassicaia. Sono almeno dieci anni che ho preso a modello e ispirazione il Guado al Tasso di Antinori e abbiamo continue ambizioni di miglioramento.

Cosa distingue i vostri vini da quelli →



delle altre case?

In un'area dove il rosso più diffuso è il Sangiovese, noi produciamo e vinifichiamo principalmente uve francesi. Il nostro *top wine*, il Loto, è un blend di Cabernet Sauvignon, Merlot e Petit Verdot. Nessuno in zona ha qualcosa di simile. Certo, la competizione è dura, ma come piccola azienda abbiamo il lusso, qualsiasi novità si presenti, sia un nuovo metodo o un altro tipo di miglioramento, di poterci muovere in fretta. Siamo una squadra molto flessibile e focalizzata sugli obiettivi che ci poniamo di raggiungere ogni giorno. Credo sia un lusso poter puntare *in primis* alla qualità e preoccuparci solo in seconda battuta dei costi. È quanto facciamo dagli inizi, e spero che nel tempo i nostri prodotti ricevano i riconoscimenti che meritano, diventino più conosciuti e che la domanda ci permetta di alzare i prezzi per coprire le spese.

Qual è il vostro target di riferimento?

Esportiamo oltre il 90% dei nostri vini in Germania, Svizzera e in parte in Austria, mentre in Italia raggiungiamo a fatica il

10%. Vorremmo crescere nella Penisola, ma al momento non è questo il nostro mercato di riferimento. Il nostro target sono soprattutto i giovani con buone possibilità economiche o coloro che sono aperti a provare etichette nuove, interessati a scoprire piccoli produttori di qualità, che vogliono mostrare ai loro amici di avere un gusto proprio in fatto di vini. Certo, festeggiamo sempre come una vittoria la richiesta di un ristorante stellato che ci vuole nella sua lista dei vini, ma la nostra vera opportunità è farci conoscere dai ristoratori e collaboratori, che poi raccomandano ai loro clienti i nostri prodotti.

Dica la verità, ce l'ha un preferito tra i vostri vini?

Amo tutti i nostri vini – bianchi e rossi – e, lo ammetto, anche alcuni di quelli prodotti da amici che hanno cantine nel Chianti o nell'area del Brunello. Però, è abbastanza evidente che tutte le nostre ambizioni sono puntate sul Loto.

Lei vanta una lunga esperienza manageriale nell'automotive, dove ha ricoperto ruoli di responsabilità in grandi

aziende come BMW o Jaguar. C'è qualcosa che ha imparato nel mondo delle quattro ruote che le è tornato utile anche nel business enologico?

È vero, si tratta di due settori molto diversi tra loro, ma ci sono alcune regole base per il successo che restano sempre valide: devi amare ciò che fai, essere ambizioso e non smettere mai di cercare di migliorare. Nelle auto come nel mondo del vino, se lavori in un settore premium i clienti sono giustamente esigenti, quindi devi sempre conoscere quali sono gli standard più elevati di

In questa immagine, una veduta di Villa Santo Stefano; a sinistra, uno scatto della cantina; più in basso, una bottiglia di Loto, *top wine* dell'azienda che produce anche altri due rossi, il Sereno e il Volo, un bianco, il Gioia, e un rosé, il Luna



settore e cercare di raggiungerli. Anche se è difficile che tu possa diventare il numero uno, è indispensabile lavorare con questo obiettivo. Uno dei miei principi guida è che “nulla è tanto buono da non poter essere migliorato”. Significa che anche quando ottieni ottimi risultati, c'è sempre qualcosa suscettibile di miglioramento. È un principio che seguivo nel mondo dell'auto e che applico oggi ai vini di Villa Santo Stefano, ed è per questo che molti sono rimasti sorpresi dai risultati che abbiamo raggiunto. Nessuno credeva che saremmo riusciti a produrre, in così poco tempo, un vino che può davvero competere con un Sassicaia o altre bottiglie di pari livello. Eppure, oggi chi conosce il nostro Loto ci crede eccome. Tutto questo non sarebbe stato possibile se non avessimo sfruttato tutti i migliori strumenti a disposizione. Quando si entra nella nostra cantina sembra di essere in una fabbrica Bmw: trovi precisione, pulizia e i migliori macchinari. Non accettiamo compromessi nemmeno nei più piccoli dettagli, dalla produzione alla fermentazione fino alla vinificazione.

Siamo una squadra molto flessibile e focalizzata sugli obiettivi

Benché più contenuta, anche la vostra produzione di olio extravergine d'oliva ha ottenuto importanti riconoscimenti...

È bastato un primo assaggio del nostro olio extravergine di oliva perché tutto cambiasse. Lucca è da sempre nota per il suo olio d'oliva e ancora oggi l'olio prodotto qui è un riferimento nei *blind tasting*. Quindi, avevamo tutte le premesse a nostro favore per ottenere un olio di altissimo livello e oggi siamo ai primi posti in ambito internazionale. Direi che in questo campo abbiamo raggiunto la qualità che speriamo di ottenere nei prossimi anni anche nel mondo del vino. E dire che all'inizio non avevo idea di come si producesse l'olio. Come per il vino, ho cercato

l'aiuto dei massimi esperti del settore. È grazie alla consulenza dei fratelli Pruneti, produttori di olio di altissima qualità a S. Paolo, nel Chianti classico, che abbiamo raggiunto certi risultati: non solo il nostro è un olio certificato biologico, ma è uno dei pochissimi che possono fregiarsi del marchio “Lucca Dop”. Devo ammettere, però, che volendo mantenere questa qualità e una produzione così contenuta, credo che sarà improbabile renderlo un business redditizio. Temo resterà sempre un hobby costoso! Non importa, dico sempre che il mio Roi sono gioia e divertimento. Sarò già contento se, come credo e spero, a breve riusciremo raggiungere l'*operating break even point* nella produzione vinicola. **L**

Reinventare il futuro

L'industria della moda è chiamata a rinnovare i propri modelli di business perché la crescita sia a beneficio di tutti, anche del Pianeta. La strada tracciata dalla GLOBAL FASHION AGENDA, non profit leader globale nella sostenibilità, guidata dall'italiana FEDERICA MARCHIONNI

di Matteo T. Mombelli

La moda ha raggiunto il punto di non ritorno. L'intero settore a livello globale è stato in grado di generare emissioni di carbonio pari a quelle di Francia, Germania e Regno Unito messi insieme e, secondo l'Agenzia europea dell'ambiente, il tessile è tra le principali industrie per consumo di risorse dietro ad alimentare, immobiliare e trasporti. Numeri resi noti dal recente rapporto realizzato dalla non profit Global Fashion Agenda e ribaditi in occasione del suo Copenhagen Fashion Summit+, il principale appuntamento in

materia di sostenibilità della moda. È necessario invertire la tendenza o sarà impossibile centrare gli obiettivi di dimezzamento delle emissioni da qui al 2030. Il lavoro della Global Fashion Agenda è proprio questo: lavorare dietro le quinte, affiancare le aziende del settore per accelerare la transizione verso una moda più ecocompatibile. A capo di questa realtà globale c'è Federica Marchionni, una self made manager che ha fatto dell'ambizione la sua vera forza, arrivando a ricoprire ruoli di vertice in azienda di primaria importanza: è stata vicepresidente in Ferrari, presidente di Dolce & Gabbana Usa e prima italiana a dirigere una società quotata a Wall Street, la Land's End, società americana di abbigliamento da 1,5 miliardi di dollari di fatturato. Un'ascesa sfolgorante, che ha registrato anche battute d'arresto – raccontate nella sua autobiografia *Una te-*

sta piena di sogni (Roi Edizioni) – e che ora l'ha portata a giocare un ruolo di primo piano nella transizione sostenibile della moda.

Cosa l'ha spinto a sposare il progetto della Global Fashion Agenda?

È stata una scelta maturata al termine di un percorso costruito nel tempo. Direi che è una sfida arrivata al punto giusto e al momento giusto. Dopo aver visto quanto stava accadendo in Italia e in Cina a causa della pandemia (Marchionni nel 2020 si trovava a Pechino, come International Ceo dell'e-commerce di alta gamma Secco, ndr) dentro di me è maturata la voglia di fare qualcosa che andasse al di là del produrre un bene o un servizio. Volevo agire il cambiamento e restituire qualcosa di quanto avevo ricevuto durante la mia carriera.

Nel 2015 lei entra in Land's End, →



Nata in provincia di Roma e laureatasi alla Sapienza, Marchionni ha iniziato la sua carriera in aziende tech: prima Samsung Electronics, poi Philips ed Ericsson. Prima del suo attuale incarico nella Global Fashion Agenda, ha ricoperto ruoli ai vertici di aziende di primaria importanza: Ferrari (vicepresidente), Dolce & Gabbana Usa (presidente), Lands' End (Ceo) e Seeco (International Ceo)





© iStock

alla quale imprime una svolta in chiave sostenibile. Una strategia che allora non era così diffusa.

Nella mia vita ho sempre cercato un approccio il più sostenibile possibile con i colleghi, i consumatori o i proprietari delle società. Ad esempio, il mio primo progetto in Lands' End ho deciso di lanciarlo nella Giornata mondiale della Terra. Si chiamava *#Landsfriendly*, un'iniziativa dedicata appunto alla sostenibilità che prevedeva l'impegno di ridurre l'emissione di carbonio e la volontà di creare un impatto positivo. In azioni concrete consisteva in un accordo con la National Forest Foundation americana per piantare un milione di alberi e la riduzione dei cataloghi stampati, che all'epoca rappresentavano il canale principale per spingere le vendite. In quegli anni, la sostenibilità non era ancora una priorità, sicuramente non era entrata nel-

la mente dei consumatori, anche se c'erano aziende e organizzazioni all'avanguardia. Volendo portare innovazione, ho fatto molta fatica e sarebbe stato più conveniente – anche personalmente – accettare progetti e programmi che non prevedono un immediato ritorno. Oggi, però, ricevo numerosi riconoscimenti perché si sono resi conto che la direzione intrapresa era giusta e ne vado orgogliosa. Il cambiamento fa un po' paura, ma per me la vera leadership è avere il coraggio di prendere direzioni giuste, che magari non vengono ap-

prezzate subito, ma lo saranno in futuro.

La pandemia ha dato una svolta al settore della moda?

Sicuramente ha contribuito ad accelerare molti processi, come per l'e-commerce. Solo in questi ultimi mesi è stato realmente compreso che vendere online è imprescindibile per un'azienda moderna. Dal punto di vista del significato, ha fatto scattare un maggiore senso di responsabilità. La moda ha compreso che era arrivato il momento di reinventarsi. Spero veramente che questo cambiamento possa avvenire.

La domanda che facciamo è semplice: vogliamo prosperare o solo crescere?



Le tappe della carriera di Marchionni, tra racconti professionali e aspetti di vita privata, vengono riepilogate nell'autobiografia *Una testa piena di sogni*, edito da Roi edizioni

Il cambiamento richiede un percorso non indifferente. A che punto è l'industria del fashion?

Non tutto il settore è allo stesso punto, ci sono aziende che si stavano già muovendo positivamente su questo fronte. C'è ancora moltissimo che si può e si deve fare! Per alcuni aspetti la realizzazione è più veloce, per altri è richiesto un processo più complesso e lungo, come per la ricerca e lo sviluppo di fibre più sostenibili. È necessario, però, credere in questi progetti. Magari su dieci se ne svilupperanno solo cinque, ma quei cinque possono cambiare l'intera industria. Riguardo le emissioni, diversi marchi fanno già un buon lavoro a livello corporate e retail, ma non hanno ancora il controllo dei prodotti su tutta la catena del valore ed è lì, non "a valle", che si concentra il 70% delle emissioni dell'industria. Il concetto di *circular economy* nella moda è solo agli albori.

Ritene, quindi, possibile adottare un'economia circolare anche nel fashion? Sembra difficile pensare che, soprattutto a livelli medio-alti ed esclusivi del settore, si possa pensare a un riutilizzo dei capi e dei materiali...

È in questa direzione che dobbiamo lavorare. Per certi versi il concetto di sostenibilità nell'alto di gamma è più sviluppato, perché il prodotto di qualità permette un riutilizzo continuo e duraturo. Il punto è arrivare a far sì che il consumatore accetti di cederlo per aiutare l'intero ecosistema. La *sharing* e la *circular economy* rappresentano grandi opportunità per la moda, ma devono cambiare i modelli di business. Anche in questo modo può esserci profitto, e le aziende lo hanno capito, ma ci vuole tempo.

In occasione del vostro Copenhagen

Fashion Summit+ avete contrapposto il concetto di prosperità a quello di crescita.

Non è la crescita economica che vogliamo mettere in discussione. Vogliamo, però, che questa sia a beneficio di tutti, a partire dal Pianeta e dai suoi abitanti. Non possiamo più permetterci di creare nuove emissioni senza pensare alle conseguenze. Come Global Fashion Agenda mettiamo in discussione alcune strategie orientate alla crescita, vedi la pratica degli sconti e promozioni, che creano ritmi di consumo e produzione eccessivi. C'è bisogno che qualcuno abbia il coraggio di sollevare la questione. La domanda che facciamo è: vogliamo prosperare o solo crescere? Si possono realizzare entrambi gli aspetti adottando però un nuovo *business model*. **A livello pratico, cosa si potrebbe fare?**

Il più grande impatto arriverebbe dall'utilizzo di energia rinnovabile lungo l'intera catena produttiva ed è in questa direzione che stiamo lavorando. Un altro aspetto è legato alla tecnologia. Oggi abbiamo a disposizione gli algoritmi, usiamoli per conoscere la domanda reale di un prodotto ed evitare un'*over production*. Perché va bene adottare un'economia circolare, ma iniziamo a immettere meno prodotto. Per fortuna, una cosa è migliorata nel tempo: l'invenduto non viene più incenerito, cosa che in precedenza produceva ulteriori emissioni.

A chi spetta il passo decisivo? Si dice che senza la sensibilità di chi compra, dei consumatori, forse le aziende non avrebbero puntato tanto sulla sostenibilità.

I veri pionieri – e noi lavoriamo con tanti di loro – sono quelli che hanno compreso in anticipo le necessità e costruiscono l'agenda. L'approccio sostenibile è partito da chi ha saputo leggere la sensibilità di una nicchia di persone, che poi si è diffusa. Non dimentichiamoci, però, il ruolo degli investitori, forse ancora più importante dei consumatori. Perché oggi per chi investe un'azienda sostenibile ha un certo valore, quella non sostenibile un altro. **L**

Arriva il gioco musicale
che vi lascerà senza parole.

Discovery MEDIA



NOVE

Gabriele Corsi

Don't Forget the Lyrics
Stai sul pezzo

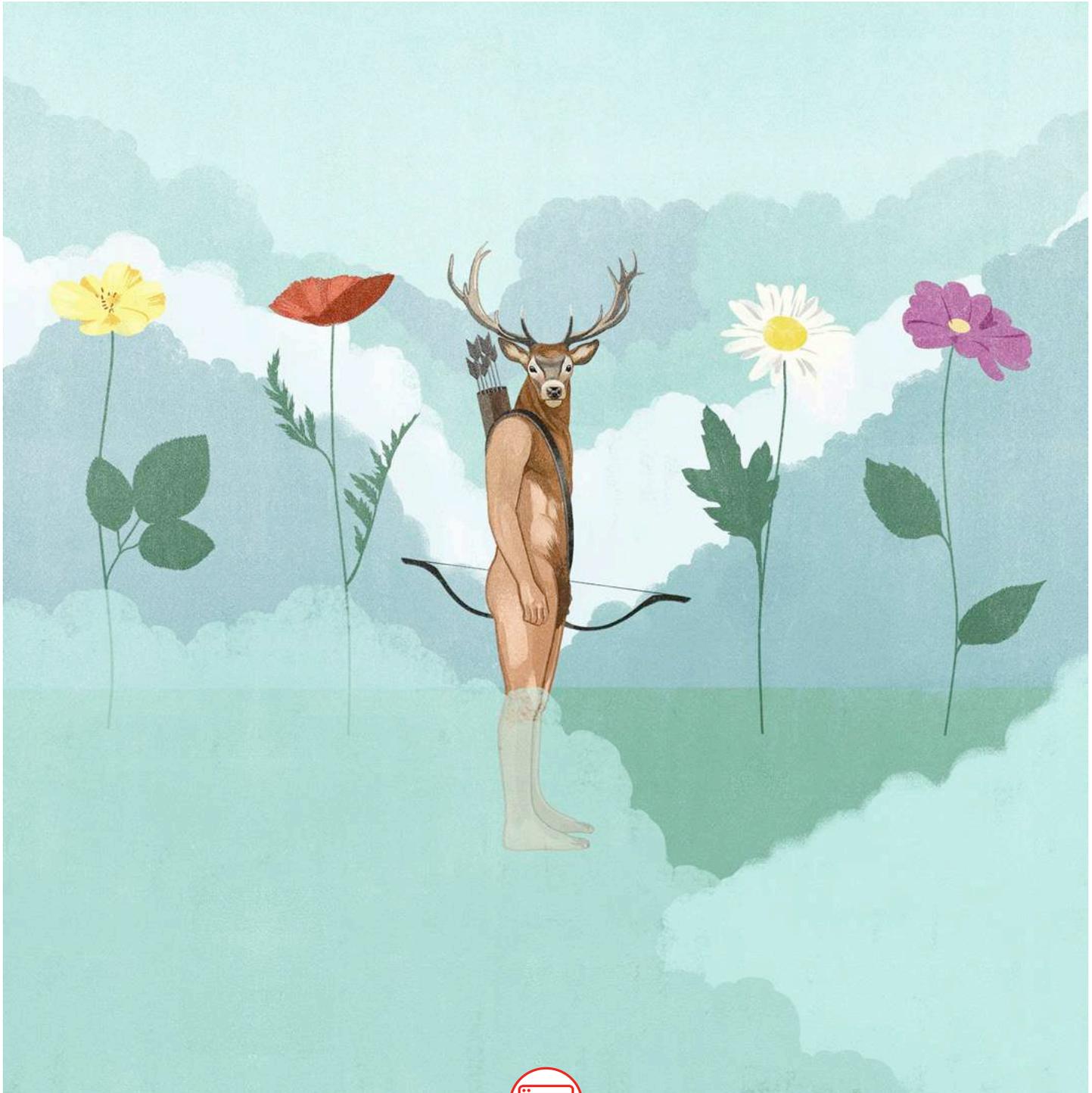
Da Lunedì a Venerdì alle 20:25 sul Nove

#DontForgetTheLyrics

Disponibile su  discovery+

FREE TIME

TUTTI I GUSTI DELLA VITA



© Alessandro Gottardo



Caleidoscopio artistico

Le più interessanti e coinvolgenti espressioni di teatro, danza, performance e musica trovano in queste settimane casa alla Triennale di Milano con la quinta edizione di FOG Triennale Milano Performing Arts (fino al 14 maggio 2022), un progetto internazionale e pluridisciplinare che chiama a raccolta 35 artisti tra i più interessanti della scena performativa internazionale. Trenta le produzioni in programma tra cui due prime assolute, 16 prime nazionali e sette tra concerti e dj set. Le suggestioni che guidano l'edizione 2022 indagano la relazione tra corpo e tecnologia, realtà e percezione, violenza e potere, identità e libertà, collasso dell'antropocene e narrazione multispecie, memoria e futuro.

Info: triennale.org/fog-22

La pista delle piste



MONZANET.IT

Il leggendario Autodromo di Monza spegne cento candeline ed è pronto al rilancio post-pandemia, grazie a una rinnovata partnership con la Formula 1 e a importanti investimenti in innovazione

di Francesco Perugini



L'avventura di quei luoghi così speciali da essere stati teatro della storia va misurata con un ordine di grandezza diverso dal normale, in secoli più che in anni. E proprio un secolo di vita festeggia l'Autodromo Nazionale di Monza, dove i piloti più forti e le auto più performanti dal 1922 scrivono alcune delle migliori pagine dell'automobilismo. Se lo stadio Giuseppe Meazza di Milano è la Scala del calcio, dimora di spettacoli indimenticabili, l'impianto brianzolo si è guadagnato nel corso dei decenni l'appellativo di Tempio della velocità. Perché c'è qualcosa di sacro, di divino che si nasconde tra questi rettilinei e queste curve: tra la Roggia e le Lesmo, tra la variante Ascari e l'impressionante Parabolica – intitolata nel 2021 a Michele Alboreto – hanno lasciato la loro impronta piloti dal coraggio sovrumano, leggende dei motori divenuti miti spesso per il loro tragico destino.

La pietra miliare segna 1922 e ne fa il terzo circuito più antico al mondo dopo il britannico Brooklands e l'americano Indianapolis, ma in nessun altro luogo la ricerca motoristica e tecnologica si è spinta così oltre: il telepass, i guardrail e l'asfalto drenante, per citarne alcuni, sono stati sperimentati e messi a punto proprio a Monza. Dalle imprese dei campioni alla vita di ogni giorno, insomma, tutti dobbiamo qualcosa a questo autodromo. Ne celebriamo l'anniversario anche se il circuito stesso era nato per festeggiare una data "tonda", i 25 anni dell'Automobile Club Milano che ne varò la costruzione per rispondere alle esigenze delle case costruttrici italiane, che necessitavano di un impianto dove sperimentare le soluzioni.

L'Ac Milano fondò la Società Incremento Automobilismo e Sport (Sias) per portare a compimento una pista di velocità e a un anello stradale affiancati. La prima pietra fu posata da Vincenzo Lancia e Felice Nazzaro alla fine di febbraio del 1922, ma i lavori furono subito fermati per tutelare il paesaggio. Il braccio di ferro portò a tre mesi di stop nei lavori e alla riduzione del progetto da 14 a 10 chilometri. In quello che sarebbe divenuto il Tempio della velocità, però, il tempo fu recuperato in fretta: 3.500 operai completeranno il progetto in 110 giorni e la pista fu percorsa nell'intero suo sviluppo per la prima volta il 28 luglio: una pista stradale di 5,5 chilometri e un anello per l'alta velocità – il "catino" – di 4,5 chilometri raccordati. C'erano anche già una tribuna d'onore da 3 mila

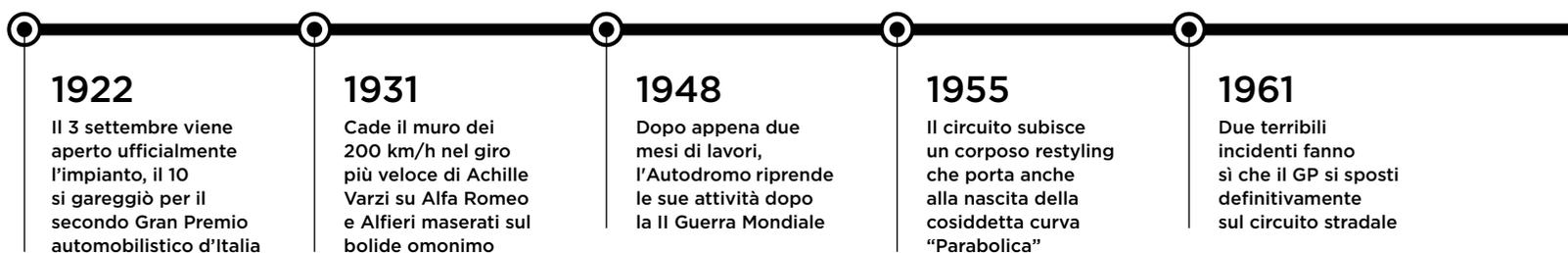
A destra, Phil Hill su una Ferrari 246 al GP d'Italia del 1960. In basso, la storica Sopraelevata del circuito



posti e sei tribune laterali da mille ciascuna, oltre alle gradinate all'esterno delle curve.

Pionieri, lutti e record

L'apertura ufficiale dell'impianto avvenne il 3 settembre 1922, mentre l'8 settembre seguì il Gran Premio motociclistico delle Nazioni. Il 10 settembre si gareggiò per il secondo Gran Premio automobilistico d'Italia – il primo si era svolto a Montecatini – che fu appannaggio ancora dal pioniere Pietro Bordino sulla Fiat 804 a 6 cilindri. Da allora, a eccezione di quattro anni, l'appuntamento con Monza cade sempre all'inizio di settembre fino a oggi nel →





1972

Per ridurre la velocità delle auto di F1 si costruiscono due chicane: sul rettilineo della tribuna e all'ingresso della curva "Ascari"

1976

Nascono nuove strutture e tribune e vengono ripensati box e paddock in maniera più funzionale

1995

Varie parti della pista vengono modificate per conformarsi alle norme di sicurezza stabilite dalla FIA

2013

Viene siglato un accordo sofferto per la F1 con Bernie Ecclestone, rinnovato con altrettante difficoltà nel 2016

2022

Dopo due anni duri per via della pandemia il circuito torna a guardare con fiducia al futuro e celebra i suoi primi 100 anni

Il pilota estone Ott Tanak e il suo copilota Martin Jarveoja sulla loro Hyundai i20 coupé WRC durante la tappa pomeridiana SS5 del FIA World Rally Championship all'Autodromo Nazionale di Monza il 4 dicembre 2020



RIPRENDIAMOCI IL FUTURO

Intervista a **Giuseppe Redaelli**, presidente di Sias



Cent'anni di storia di Monza, qual è il suo ricordo del cuore?

Forse vado controcorrente, se penso al rammarico dei tifosi esclusi dall'evento a porte chiuse, ma è il 6 settembre 2020. È stato speciale

avere con noi i sanitari eroi del Covid e organizzare la tradizionale invasione di pista con il nostro personale, i volontari della Protezione Civile e gli Alpini. Sentire il cuore delle persone

vivere un momento drammatico, ma di ringraziamento, su questa pista è stata la più grande emozione della mia gestione.

Cento sono anche i milioni di investimenti in programma...

L'ammontare finale lo calcoleremo solo alla fine delle procedure, intanto partiremo con i lavori più urgenti e importanti per la sicurezza. Il territorio è presente e motivato, anche nella disponibilità di risorse per questo rinnovamento.

Insieme al Governo e alla Regione Lombardia, l'impegno ha già raggiunto 50 milioni di euro.

Il legame con il territorio è nel Dna del circuito, come si concretizza?

L'evoluzione recente non è stata facile. Negli ultimi anni della gestione Ecclestone, Monza, la Brianza e la Lombardia erano state esautorate rispetto a molte attività del Gran Premio. Oggi stiamo tornando a essere partner, c'è collaborazione

stretta con la Formula 1. Questa è un'opportunità per gli operatori economici in termini di ricaduta nei giorni dell'evento e di ritorno di immagine di fronte a milioni di spettatori nel mondo. L'Autodromo di Monza, inoltre, si qualifica sempre più come una sede ideale per eventi corporate e per promuovere le aziende locali.

Anche l'avanguardia tecnologia continuerà a essere inseguita su questo

asfalto grazie a un accordo col Politecnico.

L'accordo col Politecnico va nella direzione di rafforzare questo legame col territorio e non solo: stiamo ragionando sulla ricerca di nuove applicazioni nell'automotive con l'ateneo che proprio poche settimane fa ha vinto a Las Vegas la prima gara tra auto a guida autonoma. Un segno del Tempio della velocità... per aprire il suo secondo secolo!

calendario del Mondiale di Formula 1. Solo sette anni dopo cade su questa pista il primo muro, quello dei 200 chilometri l'ora nel giro più veloce di Achille Varzi su Alfa Romeo e Alfieri Maserati sul bolide omonimo.

Durante la II Guerra Mondiale l'Autodromo assunse le più svariate funzioni da sede dell'archivio del Pubblico Registro Automobilistico (Pra) a rifugio per le bestie dello zoo di Milano. La rinascita postbellica venne decisa nel 1948 e anche in questo caso bastarono due mesi di lavori per tornare in attività. Il 17 ottobre, il rinato Autodromo di Monza ospitò il Gran Premio di Formula 1 che fu vinto dal francese Pierre Wimille su Alfa Romeo 158. È però nel 1955 che Monza subisce il restyling più corposo: il circuito torna sui 10 chilometri, viene ripristinato l'anello per la velocità collegato con il circuito stradale. È qui che, con la riduzione della lunghezza dei rettilinei, nasce una curva a falda unica e lieve inclinazione trasversale, caratterizzata da un raggio crescente verso l'uscita, da cui nasce il termine "Parabolica".

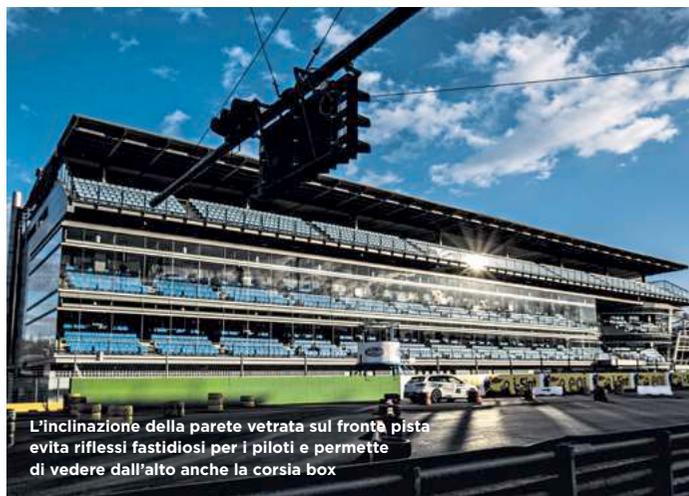
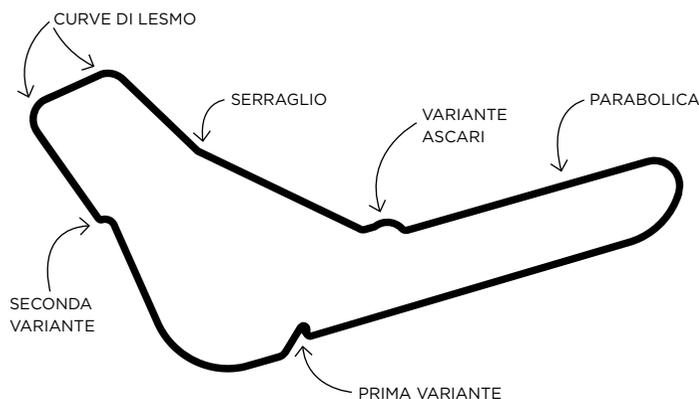
Nel 1961, però, il pilota olandese Wolfgang Van Trips morì dopo un incidente con Jim Clark e la sua Ferrari andò a sbattere sulle reti uccidendo undici spettatori. Da allora il GP abbandonò l'anello ad alta velocità spostandosi definitivamente sul circuito stradale. Anche lì, però, il ricordo degli incidenti – nel 1973 cinque morti in due giorni nel motociclismo – e le prestazioni sempre più veloci, con arrivi testa a testa a 250 km/h, portarono alla costruzione delle due chicane prima delle curve più veloci della pista principale, presto sostituite dalle più famose e sicure "varianti".

Nel 1976 il circuito stradale fece un altro passo verso la modernità: mentre attorno si continuava a lavorare per la sicurezza – erano gli anni della ricerca dell'effetto "suolo" –, nascevano nuove strutture, tribune e venivano ripensati box e paddock in maniera più funzionale e nel rispetto del paesaggio del parco circostante. Nel 1979 la Ferrari tornò alla vittoria con Scheckter alla media di 212,185 km/h, davanti al compagno Gilles Villeneuve per una doppietta che mancava da 13 anni. Nuovi uffici, spazi, box vennero costruiti nel 1989 con edifici ad alta tecnologia e di notevole leggerezza visiva. L'inclinazione della parete vetrata sul fronte pista evita riflessi fastidiosi per i piloti e permette di vedere dall'alto anche la corsia box (48 elementi componibili). Nuovi importanti interventi sono sopraggiunti a metà anni Novanta e nel 2001-2002, arrivando a modificare la fisionomia dell'Autodromo per renderlo uno dei più belli e funzionali del mondo.

Nuovi orizzonti

Gli ultimi anni della gestione del Mondiale di Formula 1 da parte di Bernie Ecclestone, però, sono stati duri per i circuiti storici, in particolare per Monza. Nel 2013 si era arrivati a un accordo difficilissimo, tanto che lo storico boss del Circus aveva minacciato che presto il Gp d'Italia sarebbe sparito lasciando il posto a qualche tracciato ricco, ma senza identità. Una prospettiva inaccettabile per qualunque appassionato di motori. Alla scadenza anche di

I punti più noti



© Gettyimages (3)

Il circuito viene definito il Tempio della velocità

quel contratto nel 2016, grazie anche all'aiuto della Regione Lombardia, si era riusciti ad andare avanti con un altro accordo altrettanto sanguinoso. In seguito al cambio di gestione, con l'arrivo di Liberty Media, le cose sono cambiate per fortuna: prolungamento al 2024 a 24 milioni di dollari a stagione e futuro assicurato con tanta voglia di rilanciarsi nonostante il duro colpo della pandemia. Il 2020 senza pubblico – e senza fee annuale, se non altro – e il 2021 con appena 46 mila spettatori paganti nel weekend (erano stati 200 mila nell'ultimo pre-Covid) e 15 milioni di perdite non hanno frenato la voglia di velocità. «La primavera sembra ci porterà verso la normalità. Già ad aprile per il Gp di Imola tutto il movimento spera di avere le tribune piene, a settembre saremo pronti per riaccogliere il popolo italiano dei motori», è la promessa del presidente di Sias, la società di Aci e Automobile club Milano che gestisce il circuito, Giuseppe Redaelli (*vedi box*). A che serve un tempio senza fedeli?



IL VIDEO CELEBRATIVO
PER I 75 ANNI DI FERRARI

La Rossa fa 75



Dopo tre quarti di secolo, Ferrari non ha perso il suo lustro e ha iniziato il 2022 con due importanti riconoscimenti. Perché, come soleva dire il suo fondatore, l'auto più bella è sempre la prossima

di A.P. Artemi



La Ferrari 288 Gto del 1985, madre delle supercar a tiratura limitata made in Maranello: 272 esemplari di una V8 da 400 cv che andava da zero a 100 km/h in 4,8 secondi e superava i 300 km/h



Inizia alla grande il 2022, l'anno nel quale la Ferrari festeggia il 75esimo compleanno. Se la F1 non ha dato lo scorso anno soddisfazioni all'altezza della fama del Cavallino, il 2021 è stato, invece, l'anno più vincente della storia Ferrari nelle competizioni Gt, celebrato con una mostra al Museo di Maranello. Una stagione che ha visto le Ferrari impegnate nei principali campionati distribuiti sul pianeta, al termine della quale l'Albo d'oro del Cavallino Rampante si è arricchito di 23 nuovi titoli sportivi.

Due altri elitari riconoscimenti legati al mondo del design sono arrivati a fine gennaio dalla giuria del Festival Automobile International di Parigi, giunto alla 37esima edizione, che hanno incoronato la Ferrari Daytona Sp3 Supercar più bella dell'anno 2022 e assegnato a Flavio Manzoni, direttore del Centro stile, il Grand Prize Design. La nuova sportiva s'ispira alle leggendarie Ferrari Sport Prototipo degli anni 60. Sotto il cofano, in posizione posteriore-centrale, scalpita un V12 da 840 cv. Tutti venduti i 599 esemplari della tiratura limitata, a un prezzo base di 2 milioni di euro.

Tutto in linea con quello che frullava nella testa il 12 marzo del 1947 quando Enzo Ferrari fondò la casa automobilistica che porta il suo nome. L'uomo che diceva: «L'auto più bella? La prossima» e «La vittoria più importante? Quella che deve ancora arrivare». Nell'Italia del secondo dopoguerra, in cui si stava per aprire il mercato della motorizzazione di massa, scelse di andare controcorrente investendo la sua esperienza nel sogno di costruire vetture da corsa. E si intuì subito il potenziale dell'«Ingegnere». La 125 S, equipaggiata con un 12 cilindri di 1.500 cc, con al volante Franco Cortese debuttò all'Autodromo di Piacenza l'11 maggio 1947 e il 25 dello stesso mese conquistò la sua prima vittoria nel Gran Premio di Roma. Bastarono pochi anni per capire che era nato un Cavallino rampantissimo. Nelle gare di durata, la Ferrari vinse la sua prima Mille Miglia nel 1948 e la sua prima 24 Ore di Le Mans nel 1949. In Formula 1 conquistò nel 1952 il titolo mondiale con Alberto Ascari, un'impresa ripetuta nel 1953. All'inizio degli anni 60 nacque la vettura più iconica dell'epopea Ferrari. Il nome, secco, brevissimo, è noto a tutti gli appassiona-

Per festeggiare verrà svelata una vettura a tiratura limitata

ti di belle automobili: 250 Gto. Prodotta tra il 1962 e il 1964, l'acronimo sta per Gran Turismo Omologata mentre il numero indica i centimetri cubi di ciascun cilindro del motore V12 3.000 cc. Ma la cifra che rende magica questa vettura è 36 come il numero degli esemplari prodotti, più tre con il motore 4.000 cc, tutti diversi tra loro, perché realizzati a mano dai sapienti battilastra capitanati da Sergio Scaglietti. Oggi la Gto è il Sacro Graal dei collezionisti a quattro ruote e nel 2018 un esemplare del 1962 è stato



venduto a un'asta di Sotheby's per qualcosa in più di 48 milioni di dollari, imponendosi come l'auto più costosa di tutti i tempi grazie anche a particolare del suo curriculum: era stata guidata dal campione mondiale Phil Hill alla Targa Florio. Ma siccome i record sono fatti per essere battuti, sul sito di James Edition, specializzato in oggetti di iperlusso è in vendita un esemplare a 66 milioni di dollari, pari alla bellezza di più di 54 milioni di euro. Gli anni 60 furono quelli in cui le vendite quadruplicarono ed Enzo Ferrari capì che per affrontare con successo le nuove sfide erano necessari investimenti per la trasformazione dell'attività industriale e dei servizi che vi ruotavano intorno. Nel 1969 raggiunse un accordo per vendere alla Fiat della famiglia Agnelli la metà delle sue azioni. Nel 1975 debuttò la 308 equipaggiata dai primi motori V8 3.000 cc, montati in posizione centrale e trazione posteriore, che riscosse un enorme successo commerciale, anche negli Usa, grazie alla

serie tv Magnum P.I.. I Settanta furono gli anni dei mondiali di F1 vinti da Niki Lauda e Jody Scheckter. Più difficili, invece, gli anni Ottanta che culminarono con la morte di Enzo Ferrari, il 14 agosto del 1988, e con Fiat che aumentò la sua quota azionaria al 90% mentre il restante 10 rimaneva nelle mani di Piero Ferrari. La F1 fu avara, solo due titoli Costruttori nel 1982 e 1983, molto meno la produzione di, come si direbbe oggi, hypercar. Vide la luce la 288 Gto, la madre delle supercar a tiratura limitata made

La Ferrari Daytona Sp3, ispirata alle leggendarie Ferrari Sport Prototipo degli anni 60, è stata incoronata Supercar più bella dell'anno 2022 al Festival Automobile International di Parigi



Celebrazioni top secret

Le bocche sono cucitissime, ma è certo che per celebrare il terzo quarto di secolo la Ferrari tirerà fuori dai cilindri una vettura a tiratura limitata. Quanti esemplari? Troppo facile, proprio come ipotizzare che ricconi, sceicchi e collezionisti abbiano già aperto il gioco dei rilanci. Poi ci saranno le parate di Cavallini d'epoca provenienti da tutto il mondo con apoteosi finale sulla pista di Fiorano e un'asta da sogno: cinque anni fa un esemplare di LaFerrari Aperta è stato aggiudicato per 8,3 milioni di euro. Non mancherà un concorso di eleganza da mozzare il fiato, ma i veri buongustai si daranno appuntamento a Maranello e Modena per visitare i musei Ferrari che, per l'occasione, stanno preparando più di una sorpresa. Di certo, per adesso, c'è un video che svela il logo dedicato ai 75 anni. «Per quest'anno speciale abbiamo creato un'icona speciale: una scultura composta da migliaia di pezzi forgiati qui nella nostra fabbrica e posizionati individualmente dai miei colleghi Ferrari - ha detto John Elkann, Presidente della società. «È il simbolo dello spirito Ferrari che è condiviso sia qui a Maranello sia da tutta la nostra famiglia nel mondo. Riflette l'essenza di chi siamo, dei nostri primi 75 anni e del nostro futuro. È il simbolo di un'azienda fatta di persone, come disse una volta Enzo Ferrari».

in Maranello: 272 esemplari di una V8 da 400 cv che sparava lo zero-100 in 4,8 secondi e superava i 300 orari, l'auto più veloce del mondo. Il suo motore fu trapiantato su un altro famosissimo pezzo da collezione, l'F40, l'ultima vettura di Enzo Ferrari. Nel novembre del 1991 Luca Cordero di Montezemolo si mise al volante della Ferrari e vi rimase fino al 2014, in piena era Sergio Marchionne. La sua può essere davvero considerata una rivoluzione copernicana. Basta una sua frase per capirlo. «Durante la prima riunione a Maranello mi accorsi che i dirigenti erano tutti ingegneri. Decidono tutto loro, dai colori allo stile, compreso il nome da dare alle auto. Avevano una cultura troppo tecnica, poca visione di marketing, di organizzazione e facevano vetture tradizionali». Montezemolo rivoltò la Ferrari come un calzino. Sulle vetture stradali trapiantò il cambio della F1, rendendole molto più divertenti da guidare. Crebbe il comfort, rinnovò la gamma dei motori a otto e a 12 cilindri attingendo sempre dalla F1. Arrivarono auto sempre più moderne. La rinnovata 348, l'F355, l'F50, la 550 Maranello, la 360 Modena. E più avanti modelli di successo come la Enzo nel 2002, F430 nel 2004, California nel 2008. Soprattutto nuove strategie di marketing e politiche di branding. Come l'inaugurazione ufficiale del primo Ferrari Store a Maranello nel 2002, seguita da una serie di aperture in Italia e all'estero che si tradussero in 30 punti vendita monomarca nel mondo, tra cui San Pietroburgo, Dubai, Abu Dhabi, Singapore, New York e Miami. Rivoluzione anche in Formula 1. Dopo la vittoria nel mondiale piloti del sudafricano Jody Scheckter nel 1979 e un intero ventennio di brucianti mazzate solo parzialmente addolcito dai titoli Costruttori dell'82, '83 e '99, a rilanciare la F1 fu chiamato Jean Todt. Con Michael Schumacher realizzò un filotto impressionante. Tra il 2000 e il 2008, infatti, la Scuderia conquistò in totale 13 titoli mondiali: sei Piloti (cinque con Schumacher e uno con Kimi Räikkönen) e sette Costruttori. Non bisogna dimenticare però la più lucente delle medaglie: se esistesse un "Mondiale" della qualità del lavoro la Ferrari lo vincerebbe a mani basse. Per esempio, chi ha la fortuna di essere ospite a Maranello all'ora di pranzo non si azzardi a pronunciare frasi tipo «dov'è la mensa?», perché in cambio riceverebbe un'occhiataccia. Qui tutto è a misura di lavoratore, compreso il ristorante aziendale in cui si alternano chef di rango per far dimenticare con i loro manicaretti, almeno per il tempo di un pranzo, il profumo degli ottani. L'avveniristico edificio ispirato alla sezione di una pala di elicottero è firmato dall'architetto Marco Visconti ed è una delle perle dello stabilimento rinnovato nei primi anni 2000 sotto l'egida di Montezemolo. Tre quarti di secolo di grandi successi, insomma, con qualche scivolata che non intacca, anzi rende più umana, la leggenda Ferrari. La prossima medaglia? Incrociamo le dita, i motori delle Formula 1 si stanno già scaldando per la stagione 2022. Non facciamo altri scherzi, gli anni di digiuno sono già arrivati a quota 14... **Z**

(ha collaborato Nicole Berti di Carimate)

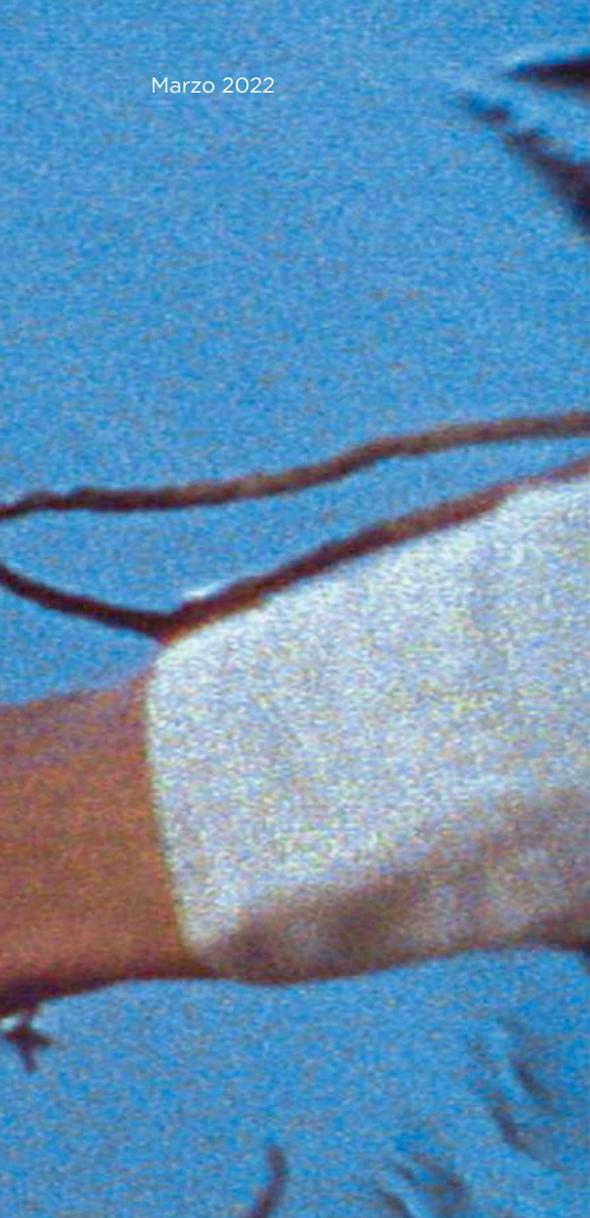


TUTTE LE INFORMAZIONI
SULLA MOSTRA

Dopo due anni di rinvii apre
i battenti in Pirelli HangarBicocca
l'attesa mostra dedicata
al celebre artista

di Francesca Amé

Finalmente McQueen!



© Steve McQueen Courtesy /artista, Thomas Dane Gallery e Marian Goodman Gallery



© Gettyimages

E

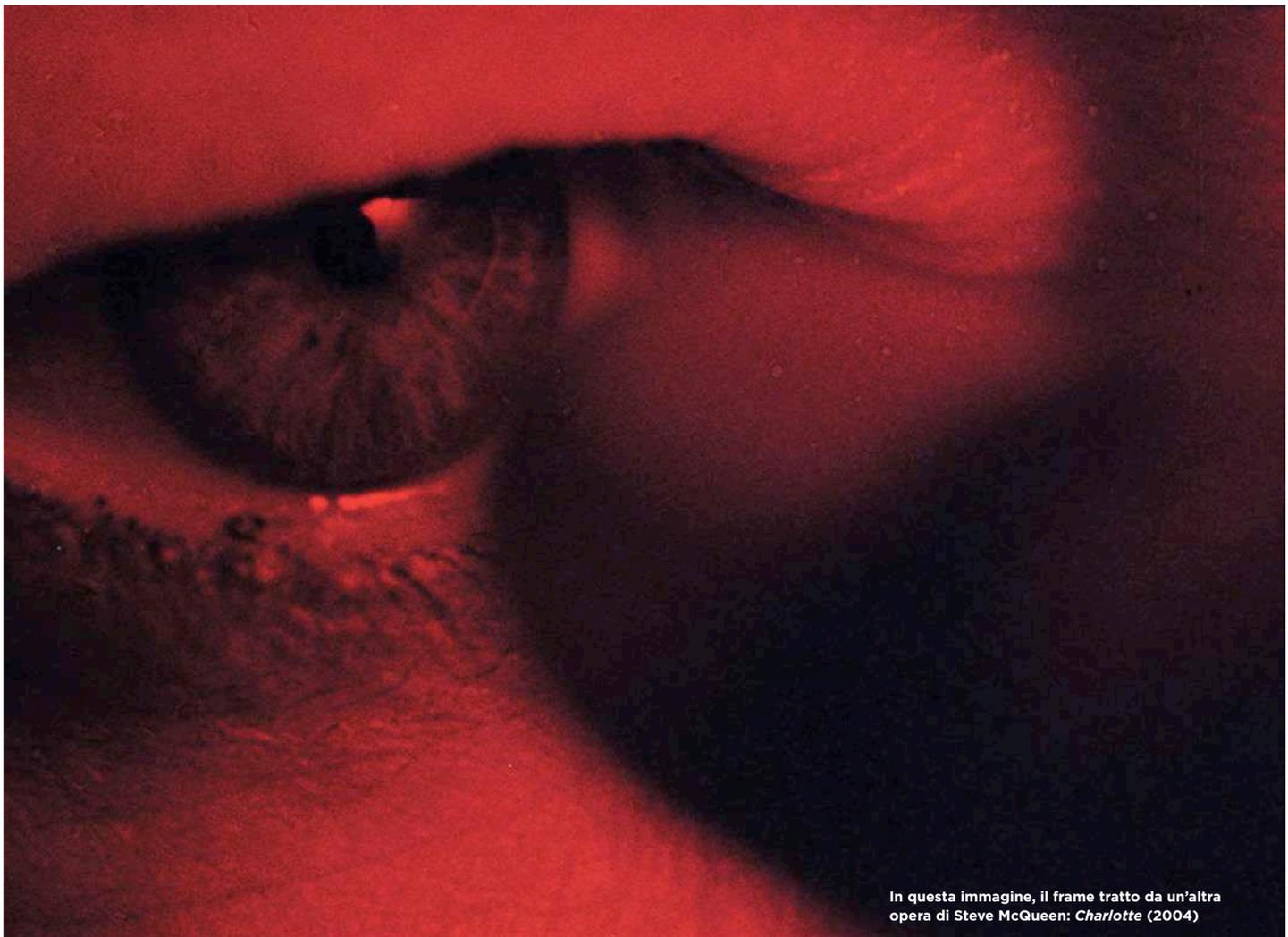
E finalmente Steve McQueen. Che di leggendario non ha solo il nome (omonimo all'indimenticabile attore americano degli anni 60), ma una carriera intera in perenne, funambolico equilibrio tra cinema e arti visive. Steve McQueen, poco più di 50 anni, fisico importante, londinese di discendenza africana, studi ec-

cellenti tra Inghilterra e New York, ha firmato pellicole come *12 anni schiavo* (3 Oscar, tra cui quello di miglior film, nel 2013) e *Hunger* (Caméra d'or a Cannes nel 2008 per miglior opera prima) e nel frattempo ricevuto riconoscimenti per le sue sculture e fotografie quali il Turner Prize che nel mondo dell'arte contemporanea conta come un Golden Globe. Tutto il suo estro creativo è ora pronto per occupare gli ampi spazi delle Navate di Pirelli HangarBicocca di Milano per una mostra – già in calendario da un paio d'anni, poi rinviata a causa del Covid – che definire "attesissima" sa- ➔



In questa immagine, un frame da *Static*, realizzato da Steve McQueen (foto in alto) del 2009. A sinistra, un'immagine di *Caribs' Leap*, datato 2002

© Steve McQueen Courtesy /artista, Thomas Dane Gallery e Marian Goodman Gallery



In questa immagine, il frame tratto da un'altra opera di Steve McQueen: *Charlotte* (2004)

© Steve McQueen. Courtesy l'artista, Thomas Dane Gallery e Marian Goodman Gallery

rebbe riduttivo: realizzata in collaborazione con la Tate Modern di Londra, dove McQueen nel 2020 ha presentato 14 opere tra pellicole, fotografie e vere e proprie sculture e installazioni tanto che per la prima volta il museo londinese ha concesso a un artista vivente sia gli spazi della Modern che della Tate Britain, la personale in Italia presenta alcuni dei suoi lavori più rilevanti e un nuovo *art-work* (su cui vi è massimo riserbo: lo vedremo a partire dal 31 marzo e fino al 31 luglio, nell'allestimento pensato da Vincente Todolí e Clara Kim con Fiontàn Moran).

Non mancheranno lavori come *Static*, l'iconico film che presenta la Statua della Libertà a New York ripresa da un elicottero, in un movimento permanente e incessante che disorienta l'osservatore e ne rende instabile la visione. Se per il cine-

McQueen mescola arte e denuncia, protesta e anelito verso un futuro migliore

ma ha realizzato infatti film già diventati cult – come appunto *Shame*, *Hunger* e *12 anni schiavo* tutti con il suo “attore-feticcio” Michael Fassbender – il suo occhio si muove su tematiche simili anche in opere come *Ashes* e *7th Nov*. I temi sono sempre gli stessi: gli irrisolti conflitti sociali, le questioni identitarie e storiche.

Ogni sua opera è una ferita, ogni frame un pugno nello stomaco per chi osserva: Steve McQueen alza di continuo l'asticella della nostra attenzione e concentrazione mescolando arte e denun-

cia, protesta e anelito verso un futuro migliore. Frances Morris, direttrice della Tate Modern e Vincente Todolí, direttore artistico di Pirelli HangarBicocca – con quest'ultimo l'artista ha un lungo sodalizio: quando Todolí era direttore della Tate di Londra, il museo aveva prodotto due suoi film – hanno detto che McQueen «ci porta in quel luogo in cui siamo costretti a considerare la nostra vulnerabilità e il nostro posto nel mondo». Ed è proprio così: questa è una mostra necessaria. **L**

Beauty Coach

Da Chanel una nuova linea che mette al centro delle formule la camelia, fiore preferito della sua fondatrice



Chanel
N°1 DE CHANEL
Chanel.com

La nuova linea dalle consistenze sensoriali N°1 De Chanel offre un approccio innovativo, olistico ed eco-responsabile alla bellezza, unendo creazioni skincare, make up e un'acqua profumata per preservare lo splendore della giovinezza. Merito dell'estratto dal fiore di camelia rossa, varietà "Czar" della Camellia japonica, contenente l'acido protocatechico, una molecola attiva in grado di proteggere la vitalità cellulare intervenendo nel primo stadio dell'invecchiamento cutaneo.

Il tempo non si ferma

Lvmh inaugura la terza edizione della Settimana dell'Orologeria



TAG Heuer

Aquaracer Professional 200 Date, cassa 40 mm in acciaio, movimento automatico.
Costa 2.600 €

Si è da poco conclusa a Ginevra la terza edizione della Lvmh Watch Week, appuntamento ormai fisso all'inizio dell'anno, dove le quattro Maison orologiere del Gruppo francese, Bulgari, Hublot, Zenith e TAG Heuer, hanno presentato le prime novità del 2022.

Preso atto dell'inevitabile successo delle edizioni precedenti, la Settimana dell'Orologeria è ormai considerata un appuntamento irrinunciabile per i professionisti del settore di tutto il mondo, un evento chiave che integra le tradizionali fiere orologiere, offrendo un momento d'incontro differente da quello sempre un po' "compresso" che si vive nei saloni. Unico neo: l'edizione di quest'anno, a causa della complessa situazione sanita-

ria, si è tenuta esclusivamente nel formato digitale, senza quindi la presenza fisica degli operatori del settore e della stampa. Questo non ha però minimamente impedito una serie di lanci e anteprime per ciascuno dei brand, spesso molto interessanti anche per l'acquirente finale.

Ad aprire le danze le ultime creazioni di Bulgari: con il nuovo Serpenti Misteriosi, il gioielliere romano rivisita le molteplici sfaccettature del suo modello iconico, dotato oggi del nuovo movimento meccanico Piccolissimo, realizzato totalmente in manifattura e vera e propria prodezza meccanica, che è pronto ad essere utilizzato in futuro anche su altri modelli della Casa. Per gli amanti delle complicazioni meccaniche impossibile non mettere in evidenza il nuovo orologio Octo Roma Emerald Grande Sonnerie, un vero e proprio promemoria della preziosità del tempo, unendo in maniera unica il suono e le pietre preziose. «Il nostro spirito unico è radicato nel savoir-faire e nella maestria artigiana della gioielleria», ha detto il Ceo Jean-Christophe Babin, «con design iconici e audaci che fondono le origini italiane del nostro Dna all'ineguagliabile tecnicità svizzera».

Molto interesse hanno destato i tre esemplari della collezione Big Bang Integral Time Only di Hublot, primo solotempo di questa collezione, fino ad oggi composta esclusivamente da cronografi: titanio, oro e ceramica i materiali delle casse e dei bracciali, per un modello destinato a un ruolo importante nel mercato dell'alto di gamma.

Inedita da Hublot la proposta di un modulo "meccanico" sviluppato per il suo movimento Unico che permette di mostrare ai golfisti, attraverso tre aperture, la buca in cui si trovano, il numero di tiri realizzato in quella buca e il punteggio cumulativo per la partita. Il risultato è un Big Bang Unico Golf Orange Carbon dotato del rivoluzionario movimento automatico Hublot MHUB1580 all'interno di una cassa in carbonio arancione leggero e vivace.



Bulgari

Serpenti Misteriosi Alta Gioielleria, micromovimento meccanico a carica manuale, calibro BVL 100. Piccolissimo dal peso di peso 1.30 grammi. Cassa in oro rosa di 40 mm incastonata con diamanti taglio brillante e inserti in turchese, 2 rubelliti taglio a pera per gli occhi, bracciale a doppio giro in oro rosa incastonato con diamanti e inserti in turchese



Hublot

Big Bang Integral "Time Only" Titanium, cassa 40 mm e bracciale in titanio, movimento di manifattura automatico calibro HUB1710. **Costa 17.500 €**



Zenith

Defy Skyline, cassa ottagonale in acciaio da 41 mm, movimento automatico di manifattura ad alta frequenza El Primero 3620. Bracciale in acciaio intercambiabile e cinturino in caucciù blu. **Costa 8.300 €**

Tra le novità di Zenith presentate a Ginevra spicca su tutte il Defy Skyline, ispirato alla poesia della notte stellata su una frenetica città che non dorme mai. Con una struttura geometrica e allo stesso tempo caratterizzato da un estro siderale, il quadrante stellato con finitura effetto "Soleil" è impreziosito da un motivo perfettamente allineato di stelle a quattro punte incise, moderna reinterpretazione del logo Zenith "double Z" degli anni '60. Elemento distintivo è poi il movimento, il nuovo El Primero 3620. Realizzato con un'architettura simile al cronografo con precisione di lettura al 1/10 di secondo El Primero 3600, questo calibro di manifattura automatico visibile attraverso il fondello in vetro zaffiro anima una lancetta con precisione di lettura al 1/10 di secondo direttamente dallo scappamento, che pulsa a 5 Hz

(36.000 A/ora), rendendola un'indicazione "naturale" di una frazione di secondo. Novità importante anche in TAG Heuer, che presenta un riuscito Aquaracer Professional 200, modello tecnico "di lusso", pensato non solo per lo sport, audace ed elegante. «L'Aquaracer è in tutto e per tutto una collezione che esprime il Dna TAG Heuer come il Carrera o il Monaco», ha detto il Ceo Frédéric Arnault, «i codici e la filosofia di cui sono espressione sono stati definiti decenni fa e continuano ad essere più attuali ed emozionanti che mai, soprattutto in questa stagione di nuovi inizi e di nuovi viaggi». Questo modello sarà disponibile con una cassa in acciaio da 40 o 30 mm, lunetta girevole unidirezionale dodecagonale, impermeabilità fino a 200 metri e movimento meccanico automatico o al quarzo.



Riflessi di stile

Come trasformare uno spazio
con gli specchi giocando
con luce e prospettive



Tolda

Miniforms.com

Lo scrittoio Tolda pensato da Valentina Carretta per Miniforms è un elemento pop neo-romantico: lo specchio regolabile svela l'ispirazione al classico mobile toilette, rivisitato ora in chiave contemporanea, con il giusto humor



Lingo

Tonellidesign.it

Al contempo vaso da interni e oggetto d'arredo, Lingo, disegnato da Roberto Garbuglio, è ormai un classico di Tonelli Design. Caratterizzato dal rivestimento esterno a specchio, la sua struttura è in legno con cornice in acciaio inox lucido.



Cubric

Riflessi.it

Cubric di Riflessi è una madia in MDF (Medium Density Fibreboard) con taglio a 45° dal look futuristico. Ante e fianchi - qui in versione in acciaio specchiante ma disponibili anche in ottone, cobalto o titanio - sono in metallo piegato artigianalmente a diamante. Interni e schienale sono invece realizzati in noce canaletto, i ripiani in cristallo.



Venice Mirror

Bocadolobo.com

Romanticismo, design contemporaneo e raffinate capacità artigiane sono gli ingredienti di base del Venice Mirror di Boca do Lobo che, grazie alla forma originale e alle dimensioni importanti (147 cm di larghezza per 214 di altezza) è in grado di catturare all'istante qualsiasi sguardo.



Colpo d'occhio

Quando a parlare sono le immagini che questi dispositivi restituiscono ai loro possessori. L'importanza di una buona fotocamera digitale declinata in quattro dispositivi di uso comune (o quasi)



Il non plus "Ultra"

Samsung.com

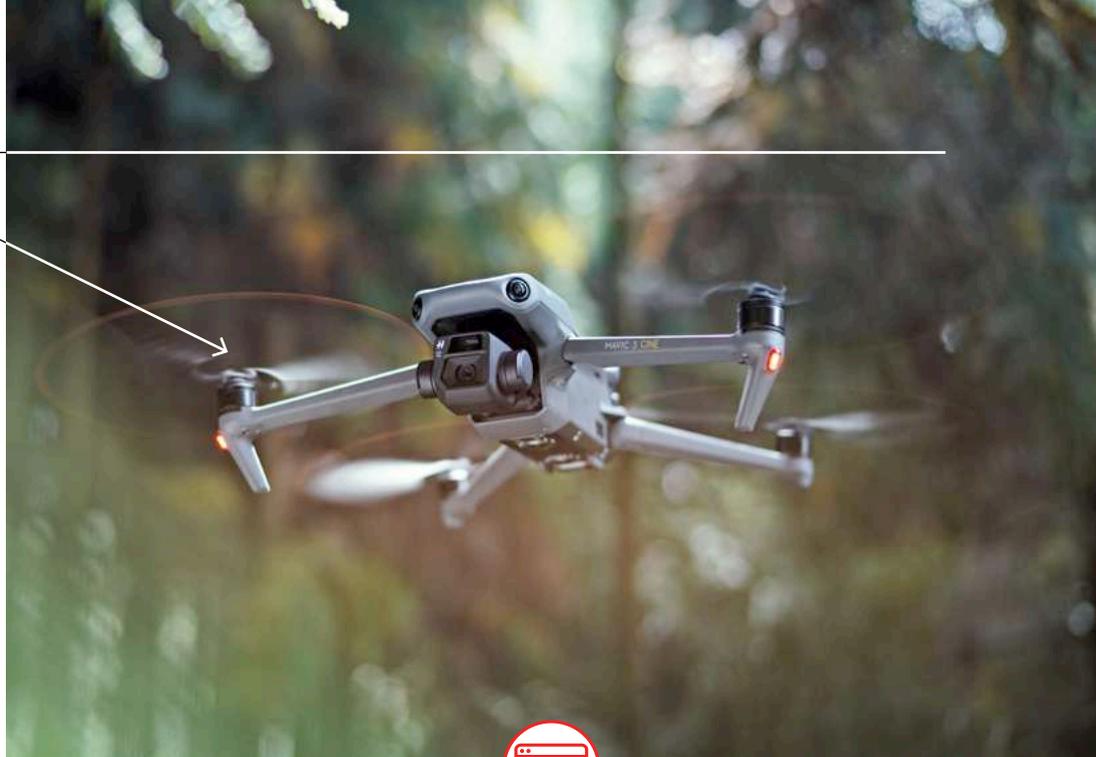
Prima grande novità del mercato smartphone di questa primavera è il Galaxy S22 Ultra (da 1.279 euro), il modello premium della fortunata serie di dispositivi Samsung, che riprende anche le funzionalità più apprezzate del Note, integrando per la prima volta la S Pen. Con una Ram e uno spazio di archiviazione che può superare anche quella di un notebook, il Galaxy S22 Ultra eccelle nel comparto immagine: che siate un fotografo dilettante o un professionista, questo smartphone mette tutto a disposizione per realizzare scatti in qualsiasi condizione di luce. Merito anche dell'app gratuita Expert Raw, che dispone di una suite completa di strumenti di *editing in-camera* per un'esperienza simile a una Dslr e un maggiore controllo creativo.



A volo d'uccello

dji.com

Il DJI Mavic 3 (da 2.199 euro) è l'oggetto dei desideri degli appassionati di riprese e foto aeree. Porre "le immagini al di sopra di tutto" è il felice motto di questo drone top di gamma che, grazie anche alla collaborazione con Hasselblad, monta un occhio digitale che garantisce foto e video di qualità superiore. Rispetto alla versione precedente, il Mavic 3 migliora dal punto di vista dell'autonomia e della manovrabilità: una volta in volo analizza l'ambiente circostante e trova automaticamente il percorso più breve e sicuro per tornare alla posizione di partenza. Un pensiero in meno per chi si trova a terra e può concentrarsi, quindi, sull'acquisizione delle immagini senza preoccuparsi di inaspettate collisioni.



Sguardo in alto

ray-ban.com

A quante persone è capitato di vivere alcuni dei momenti più emozionanti della propria vita attraverso uno smartphone? Far tornare a guardare con gli occhi il mondo che ci circonda è l'obiettivo dei Ray-Ban Stories (da 329 euro), gli occhiali smart che il noto brand di Luxottica ha ideato in collaborazione con Facebook. Accanto alle lenti dell'occhiale hi tech, dotato anche di altoparlanti Bluetooth e assistente digitale, sono presenti due fotocamere da 5 MP con le quali è possibile catturare attimi di quotidianità (fino a 30 video da 30 secondi o più di 500 foto) senza dover più abbassare lo sguardo sullo smartphone.



Sicurezza in casa

Netatmo.com

Il design minimalista è sicuramente un fattore distintivo, ma la Videocamera Intelligente Interna di Netatmo (199 euro) conquista soprattutto per le funzionalità e la qualità delle immagini del suo sistema di sorveglianza domestica. Una volta impostato, l'occhio digitale della videocamera distingue tra membri della famiglia ed estranei e, in caso di presenza di un volto sconosciuto, invia un avviso immediato sull'app, completo di foto e registrazione video. La fotocamera Full Hd ha un campo visivo di 130° e funziona anche in totale oscurità grazie ai raggi infrarossi.



Terra e fuoco

Sono gli elementi alla base della cucina ricercata e naturale di Edoardo Tilli, che insieme a Klodiana Karafilaj propone a Podere Belvedere un'esperienza basata su materie prime originali e un servizio d'eccellenza

Uniti nel lavoro e nella vita, Edoardo Tilli e Klodiana Karafilaj portano avanti a Podere Belvedere il loro concetto di ristorazione multisensoriale

Da Firenze ci vuole quasi mezz'ora di strade incontaminate e selvagge per approdare a Podere Belvedere. Un percorso utile per sgombrare la testa dai luoghi comuni sulla cucina contemporanea e approdare all'essenzialità ricercata e naturale di Edoardo Tilli. Siamo sopra la Rufina, dintorni sud di Firenze, e insieme alla compagna Klodiana, Tilli propone un'esperienza basata su materie prime originali e un'elaborazione che regala emozioni speciali. Un percorso di crescita personale più unico che raro, come raccontano piatti come la *Faraona a spasso per il mondo*, *L'ostrica che non vien dal mare*, *è di campagna*, e il *Ceviche di trippa e cozze con verdure della serra e wasabi di fiori di nasturzio e uova di trota*. **Non è facile inquadrare la sua cucina,**

che definisce “terra e fuoco”. Perché questo binomio?

È una visione che, seppur avessi già dentro di me, mi si è rivelata nel tempo. Il fuoco è l'elemento di trasformazione: dall'affumicatura alla fiamma viva, alla brace da legna, tutto viene trasformato. La terra, invece, è la madre di tutto. Sono elementi fondamentali, che mi rappresentano: in fondo anche l'umanità è un frutto della terra.

Nel post pandemia etica e circolarità della cucina sono tra le maggiori richieste della clientela. Quali sono gli elementi che nessun ristorante dovrebbe tralasciare?

La devozione per il lavoro, il bisogno ossessivo di evolvere. Questi elementi sono la base per donare tutto se stessi al cliente, per far sì che l'esperienza sia ricchezza culturale e al suo ritorno possa trovare evoluzione e si senta nutrito di autenticità. Non potremmo avere lo stesso effetto se fossimo un ristorante in città.

Muffe, lieviti ed enzimi: come mai in Italia sono usati e comunicati con tanta parsimonia e diffidenza? Cosa danno in più rispetto al gusto tradizionale?

Mi viene in mente la tartare di cinghiale... Mette diffidenza vero? Ma non c'è niente di più significativo e diretto nel comunicare alle papille gustative “carne”! È sempre un fatto di educazione e conoscenza. Il vino esiste grazie ai lieviti e i lieviti sono funghi! I formaggi più famosi nascono da alcuni ceppi di penicillium... La storia umana è fatta di fermentazioni, microorganismi, batteri e funghi che collaborano con la nostra specie, quindi sono “tradizionali”. Se saputi gestire, si riesce a rendere il cibo più gustoso, più digeribile e nutriente. Si riesce a rendere intensi quei sapori che rispettano la tradizione, senza dover far sì che siano pesanti. Si ottiene un less is more perfetto.

Quali accorgimenti permettono di accostarsi a una muffa senza essere scoraggiati da assaggiarla?



In questa pagina, uno scorcio di Podere Belvedere, nei pressi di Firenze, e una delle specialità di Tilli: Faraona a spasso per il mondo



PODERE BELVEDERE
via San Piero a Strada 23
Pontassieve (Fi)
poderebelvederetuscany.it

Bisogna aver fame, indurre la fame nel cliente. Non quella fame di pancia ma fame di testa, che ci porta a conoscere i segreti anche di quelle cose che sono scontate.

Carni, frollature estreme e sapore: il gusto italiano è pronto a percepire le sfumature e le sottigliezze di questi elementi?

Premetto che frollo tutta la carne utilizzata al Belvedere e vado poi diretto in griglia, non effettuando cotture intermedie. Pratico diverse tecniche di frollatura, dipende dalle condizioni di entrata della carne. Ho selezionato delle condizioni ambientali molto interessanti e il sapore finale rappresenta nella sua totalità il gusto che l'essere umano ha gradito in bocca fino a quando non abbiamo perso l'artigianalità e le conoscenze di gestire la carne, poco prima dell'avvento dei frigoriferi. Il gusto è riconoscibile in modo ancestrale, si ha memoria genetica di quei sapori scomparsi, essendo la nostra specie arrivata ai giorni nostri grazie anche alle frollature. Sto scrivendo un libro su questo tema...

Una domanda per Klodiana Karafilaj, che gestisce la sala e il servizio. A Podere Belvedere: si entra in casa vostra, ma stile ed eleganza sono da ristorante gourmet internazionale. Come si coniugano i due aspetti?

K. K.: La nostra sala è un mix di accoglienza silenziosa, gesti nascosti, una continua e costante operazione dell'ordine e della pulizia maniacale, dell'impeccabile e del bello. Con-

cetti che vogliamo trasmettere senza la parola, sfruttando l'interpretazione del cliente e ciò che lui vive in quel momento, attraverso il dettaglio e il buon gusto, evitando il banale. Per l'allestimento seguo il mio piacere personale, il mio io. La sala e il servizio sono quasi completamente al femminile, perché devo rappresentare eleganza, carezza delicata e sguardo materno. Qui da noi si vive un momento di godimento attraverso i sensi e le ragazze che lavorano con me si impegnano perché sia tale per tutti i clienti. Ci vuole un vero sesto senso per far funzionare il tutto.

Che tipologia di vini funzionano con i vostri piatti?

K. K. La cantina è composta dai vini di nicchia a etichette più conosciute a quelle dei produttori di maggior prestigio, storia e cultura vitivinicola. C'è un'attenzione prioritaria verso il gusto del cliente di ciò che va e del trend attuale più che dell'abbinamento alla cucina. È una selezione in continua espansione, studio, evoluzione. Forse è l'aspetto che sta crescendo più velocemente rispetto alle sue fasi iniziali. La cucina di Edoardo è ricca di stimoli e in sintonia con il territorio attorno a noi: in carta spazio per il Chianti Rufina che ci circonda, l'Appennino toscano con i suoi Pinot nero e i riferimenti francesi della Borgogna. Poi le bollicine italiane ancestrali e la naturalità di molte proposte, vini che facciano emergere il lato umami dei piatti senza sovrastarlo e che entrino in sinergia con i gusti particolari di alcuni nostri piatti. 

Tipicamente italiani

La Penisola vanta un primato in termini di varietà di vitigni autoctoni imbottigliati e molti di loro meritano un assaggio

La tendenza a preferire vini da vitigni autoctoni è chiara ormai da anni e ha portato il nostro Paese a essere leader mondiale in questa classifica. Non siamo quelli che hanno più varietà, ma quelli che ne imbottigliano di più al mondo sì. Sono circa 300 i vitigni autoctoni italiani presenti sugli scaffali delle nostre enoteche ed è difficile parlarne in modo

univoco, ma anche in questo campo si registra una preferenza per vini più immediati e diretti, con poco uso di legno e tanta freschezza. Lo hanno confermato i risultati degli Autochtona Awards (concorso enologico specializzato). Come bollicine si sono fatti notare il Lambrusco di Sorbara Spumante di Cantine della Volta e quello (ancestrale) prodotto dalla cantina Marchesi Ravarino. Tante preferenze sono arrivate all'Etna,

patria dei vitigni bianco carricante e rosso nerello mascalese, dove il finissimo sapido e speziato Ante 2018 de I Custodi delle Vigne dell'Etna ha vinto miglior bianco, e miglior rosa è risultato l'Etna Rosato Piano dei Daini di Tenute Bosco. Nella categoria degli *orange* ha vinto la malvasia di Candia aromatica dei Colli Piacentini di Torre Fornello ed è ancora più emblematico il fatto che il vino rosso risultato migliore sia stato l'esile ma caratteriale mayolet della Cantina Di Barrò 2019 dalla Val d'Aosta, regione che ha vinto anche un premio speciale con il fumin di Les Cretes. Tra i vini dolci ha vinto il Vin Santo di Vigoleno di Alberto Lusignani, con uve protagoniste la Santa Maria, melara, bervedino e ortrugo. Anche tra i lagrein, tradizionale vitigno altoatesino, la freschezza lascia il segno con la preferenza per il Mitterberg Rosé di Pfannen-



stielhof Badl della Tenuta St. Quirinus e il Riserva di St. Peter di Roland Gamper. In Veneto segnaliamo la marzemina bianca, autoctono rarissimo di Ca' di Rajo, che viene coltivato a oltre 3 metri di altezza da terra, con il metodo di allevamento a Bellussera, in viti che hanno oltre 40 anni di storia nelle radici: la sua versione spumante è una bollicina di grande originalità con note di mandarino, mela rossa e frutta bianca matura, sorso agrumato e leggermente vanigliato. In Trentino il müller thurgau ormai è storico e versioni come quella Michei di Michei da Hofstaetter nascono da viticoltura eroica d'alta montagna. Sempre in Trentino troviamo particolarità e vecchissime vigne come quelle da cui viene l'Enantio 1865 di Roeno dalle uve omonime, una varietà simile al lambrusco a foglia frastagliata che qui in Trentino era quasi scomparsa. In Piemonte dove si pensa di aver assaggiato tutto, il vitigno caricalasino viene vinificato da Marengo con l'etichetta Carialoso ed è una sorta di barbera bianca, quindi aspettatevi intensità e aromi travolgenti. Al Centro Italia apripista per gli autoctoni è stata la Toscana con pugnello, pollera, vermentino nero, foglia tonda, ma anche l'Abruzzo dopo pecorino, passerina e trebbiano scopre la bianca cococciola, diffusa soprattutto a Chieti: punta su floreale e immediatezza e tra gli esempi più tipici c'è quello della Cantina Tollo.



I vincitori degli Autoctona Awards. Da sinistra: l'Ante 2018 de I Custodi delle Vigne dell'Etna, il Lambrusco di Sorbara Spumante di Cantine della Volta e quello di Marchesi Ravarino, l'Etna Rosato Piano dei Daini di Tenute Bosco, il Vin Santo di Vigoleno di Lusignani, il mayolet della Cantina Di Barrò 2019, la malvasia dei Colli Piacentini di Torre Fornello e la Ribolla Gialla 2017 Damijan Podversic (premio Terroir)

Scendendo al Sud passiamo per la Campania con i suoi vitigni tintore di Tramoniti nel Tenuta San Francesco Costa d'Amalfi e il caprettone di Casa Setaro Pietrafumante per anni confuso con la coda di volpe e riconosciuto come originale solo nel 2014. In Sicilia non c'è solo l'Etna, ma anche il frappato a Vittori, come il Rina Russa dell'azienda Santa Tresa, un vitigno che fa la figura del bianco per intensità di colore e lieve struttura se paragonato ai coloratissimi e intensi rossi siculi. Le isole sono del resto un importante giacimento per questi vitigni. La Sardegna, per esempio, da sempre coltiva nuragus, torbato, cannonau e carignano e non stupisce che anche una cantina emergen-

te come Bentu Luna di Gabriele Moratti con il cru vecchia vigna Sobi abbia puntato su questi vitigni: l'assemblaggio di bovaleddu, cannonau, monica, pascale, cagnulari, carignano e barbera ha stupito tutti all'esordio con le sue note mediterranee e intensamente fruttate. Più difficili da reperire ma sempre sardi sono il Migiu Le Anfore Di Elena Casadei da uve Semidano e il G'Oceano Antica Vigna Sennore di Cantina Arvisionadu, prodotto su appena 20 ettari con il rarissimo vitigno arvisioadu.

La ricerca di questi vini è quasi una caccia al tesoro, ma le emozioni che si provano a scoprirli ripagano sempre e la valorizzazione di certi vitigni è una grande opportunità per tutta la viticoltura italiana. **7**





BATMAN

WARNER BROS

DAL 03.03

Dopo aver dato nuova linfa alla saga de *Il pianeta delle scimmie* con *Ape Revolution* e *The War*, il regista Matt Reeves porta al cinema quella che è già stata definita la versione più dark, violenta e tormentata della storia di Batman. Dalla durata fiame, il film tornerà a raccontare le origini dell'Uomo Pipistrello - con il volto di Robert Pattinson - mostrandolo alle prese con alcuni dei suoi più iconici nemici come il Pinguino (interpretato da un irricognoscibile Colin Farrell), l'Enigmista (Paul Dano) e la sexy Catwoman (Zoë Kravitz).

Corro da te

VISION

Dal 17.03



Miriam Leone, smessi i panni della bella Eva Kant accanto al Diabolik dei Manetti Bros., indossa quelli di una ragazza disabile in *Corro da te*, remake del francese *Tutti in piedi* di Franck Dubosc. Accanto a lei Pierfrancesco Favino interpreta il ruolo di cinico uomo d'affari che finge di essere costretto su una sedia a rotelle pur di riuscire a sedurla. L'uomo però finirà stravolto dal rapporto con la ragazza, capace di affrontare l'handicap come lui non ha mai saputo affrontare la vita.

Moonfall

01 DISTRIBUTION

Dal 17.03



Roland Emmerich torna alla guida di un disaster movie sci-fi ad alto tasso di effetti speciali per raccontare una missione impossibile nello spazio per salvare la Terra. Una forza misteriosa ha infatti messo in rotta di collisione il nostro pianeta con la Luna e, a poche settimane dall'impatto, la dirigente della Nasa ed ex astronauta Jo Fowler (Halle Berry) è forse l'unica in grado di evitare la distruzione totale. Ad affiancarla in questa missione impossibile un astronauta giunto in aiuto direttamente dal suo passato, Brian Harper (Patrick Wilson), e un teorico delle cospirazioni, K.C. Houseman (John Bradley). Nel cast anche Michael Peña, Donald Sutherland e Charlie Plummer.



SERIE TV

Moon Knight

Disney+

Dal 30.03

La Fase 4 Marvel continua ad arricchirsi in Tv di serie che si ricollegano all'universo cinematografico approfondendo situazioni, scavando più in profondità nel passato dei personaggi e rivelando nuovi insospettabili eroi. Uno di questi è Moon Knight (letteralmente il Cavaliere della Luna), creato a metà degli anni '70 da Doug Moench e Don Perlin e trasposto sul piccolo schermo dallo showrunner Jeremy Slater (*The Umbrella Academy*). La storia segue le vicende di Steven Grant (Oscar Isaac), un tranquillo impiegato di un negozio di souvenir che viene colpito da improvvisi vuoti di memoria e ricordi provenienti da un'altra vita. Steven scopre di avere un disturbo dissociativo dell'identità e di condividere il suo corpo con il mercenario Marc Spector. Mentre i nemici di Steven/Marc si avvicinano, i due devono indagare sulle loro identità complesse mentre si spingono in un mistero mortale tra i potenti dell'Egitto. Nel cast anche Ethan Hawke e Gaspard Ulliel.

IN SCENA



Alice! in Wonderland Fabbrica del Vapore - Milano

Mix tra circo, teatro e musical, si terrà fino al 20 marzo presso Fabbrica del Vapore di Milano *Alice! In Wonderland*, uno spettacolo coinvolgente che rivoluziona il modo di approcciarsi all'arte performativa. Effetti speciali, costumi, performer unici al mondo, acrobazie e musica danno vita a un'esperienza di *nouveau cirque* che rende il pubblico stesso protagonista immergendolo in una dimensione da fiaba sulle note della colonna sonora originale composta da John Metcalfe con la *Title Track* cantata da Elisa Toffoli. Lo spettacolo va in scena all'interno di una struttura in legno, decorata al suo interno da specchi e velluti, che per l'occasione è diventata il *Magic Mirrors Theatre*, dove il pubblico segue Alice e il Bianconiglio in una nuova avventura nel mondo incantato raccontato nelle pagine di Lewis Carroll. La tournée dello spettacolo proseguirà poi in Francia, Olanda, Germania, Canada e Stati Uniti.

SUL PALCO

Elio ci vuole orecchio



Elio e Jannacci, eccentrici e bizzarri, poliedrici e poetici, stravaganti e scoppiettanti. Queste due personalità così vicine eppure in qualche modo distanti si sono unite in uno spettacolo capace di intrattenere mixando malinconia e gioia, tragedia e farsa. Sul palco Elio canta Jannacci accompagnato da un gruppo di cinque musicisti, ma intrattiene anche il pubblico con brevi monologhi che chiamano in campo altre grandi personalità come Cesare Zavattini, Umberto Eco, Michele Serra, Beppe Viola, Dario Fo e Franco Loi. Uno spettacolo giocoso e profondo perché, «chi non ride non è una persona seria», sulle note di *Vengo anch'io*, *Vincenzina* e *la fabbrica*, *Ho visto un re*, *Quelli che* e, naturalmente, *Ci vuole orecchio*. A marzo lo spettacolo toccherà Brescia (11), Torino (26) e Prato (30).

VIDEOGAME

GRAN TURISMO 7

Sony Interactive Entertainment

Iniziate a scaldare i motori. Torna in pista il simulatore di guida più famoso al mondo che, dalla sua data di nascita nel 1997, ha venduto più di 80 milioni di copie e ora si appresta a scalare ulteriormente le vette del successo. Il nuovo appuntamento con il miglior racing su piazza migliorerà ulteriormente l'esperienza di gioco con un sistema di guida articolato ma gestibile attraverso l'uso di un semplice controller. Oltre 90 circuiti, test su strada, eventi e auto da sogno da personalizzare a piacimento: i fan del gioco potranno sbizzarrirsi sia in modalità *single player* sia sfidando altri giocatori on live in avvincenti corse multiplayer. *Gran Turismo 7* sarà disponibile dal 4 marzo per Playstation 4 e 5.



FUMETTI

MUHAMMAD ALI: KINSHASA 1974

Panini Comics

Nel 1974 a Kinshasa si tenne quello che è considerato l'incontro di boxe più celebre del XX secolo. Battezzato *The Rumble in the Jungle*, vide affrontarsi sul ring l'ex campione del mondo Muhammad Ali e George Foreman, detentore del titolo. In otto riprese, usando a sorpresa la tattica del *rope-a-dope*, Ali mise KO Foreman riconquistando così la cintura per la seconda volta. Questo celebre incontro è ora al centro di Muhammad Ali: *Kinshasa 1974*, un volume da collezione inedito realizzato in occasione dell'80esimo anniversario della nascita della leggenda del pugilato. Il racconto proposto nel libro si pone all'incrocio fra un documentario, un fotoreportage e una graphic novel, grazie agli



scatti inediti del fotoreporter Abbas, presente all'incontro, e alla sceneggiatura di Jean-David Morvan (Madeline, Résistante, Sillage, Zaya), con i vigorosi disegni di Rafael Ortiz (Crossed).



MUSICA



Eddie Vedder- Earthling

Seattle Surf/Republic Records

Eddie Vedder, frontman dei Pearl Jam e solista dal 2007, ha pubblicato il nuovo album intitolato *Earthling*, prodotto dal produttore vincitore del Grammy Award Andrew Watt. A undici anni da *Ukelele Songs*, Vedder presenta 13 nuove canzoni che mettono in risalto ogni suo lato artistico, accompagnato

dalle collaborazioni con alcune delle leggende più iconiche della musica, tra cui Stevie Wonder, Ringo Starr, Elton John, Andrew Watt, Chad Smith e Josh Klinghoffer. L'album, che include i brani *Brother the Cloud*, *Long Vay* e *The Haves*, verrà portato in tour da Vedder in tutti gli Stati Uniti nell'arco dell'anno.



Storie, eccellenze e stili di vita

ABBONATI

Ogni mese direttamente
a casa tua

30% DI SCONTO
10 NUMERI A 39€
ANZICHÉ 55€

Il prezzo rimarrà bloccato per tutta
la durata dell'abbonamento

Tre parole per un romanzo

L'ultima opera di Drago Jancar spiegata attraverso i suoi concetti chiave

Amore

Come ben evidenzia il titolo, questo romanzo di Jancar è una storia che trabocca di passioni: l'amore tra Sonja e Valentin; l'attrazione del compagno d'infanzia Ludek, oggi divenuto la SS Ludwig; la gelosia di Valentin nel dubbio che Sonja si sia sacrificata per lui; l'attaccamento al proprio Paese contro l'invasore.

Paura

È quella che porta sempre con sé la guerra, in grado di rubarci ogni cosa in qualsiasi momento, ma anche quella su cui si regge invariabilmente ogni regime. L'inquietudine trasmessa dalla sola uniforme SS, il terrore per le torture utilizzate durante gli interrogatori, il timore costante che i delatori possano riportare anche la più piccola delle infrazioni

alle regole imposte, la paura per la morte dei propri cari impegnati nella resistenza.

Guerra

Fa da sfondo e al contempo da coprotagonista dell'intero romanzo. Dopo l'occupazione militare della Jugoslavia da parte della Germania, la città slovena di Maribor viene annessa al Terzo Reich e il tedesco imposto come lingua ufficiale. Mentre in montagna avanza la resistenza armata, sulle vie del capoluogo, ribattezzato Marburg an der Drau, piovono bombe: le sorti della guerra sono segnate e questo rende i tedeschi ancora più feroci. La storia ripercorre così i sentieri tortuosi di una guerra fratricida nel centro dell'Europa, raccontata in una prospettiva inedita e a noi molto, troppo, vicina.



Drago Jancar
**E L'AMORE ANCHE
HA BISOGNO
DI RIPOSO**
La nave di Teseo



Silvia Salis
LA BAMBINA PIÙ FORTE DEL MONDO
SALANI

Da Silvia Salis, ex atleta olimpica e dal 2021 vicepresidente vicario del Coni, un romanzo per ragazzi (e non solo) che narra una storia di coraggio e passione e incarna un manifesto sulla parità di genere nello sport - oltre che nella vita - e la necessità di abbattere gli stereotipi.



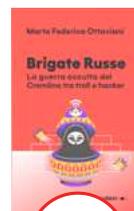
Lena Johansson
IL SOGNO DELLA BELLEZZA
TRE60

Ispirandosi alla vera storia di Oscar Tropolwitz, che a capo della Beiersdorf ideò il cerotto Leukoplast, il burro di cacao Labello e la crema Nivea, il romanzo di Lena Johansson racconta in modo coinvolgente la nascita di alcuni tra i prodotti di bellezza più popolari e amati di sempre. Oltre alle politiche innovative adottate dall'imprenditore a favore dei dipendenti e la diffidenza che per questo egli riscontrò tra i suoi colleghi di Amburgo.



Julia Chapman
APPUNTAMENTO CON LA MORTE
NERI POZZA

La Dales Dating Agency di Delilah Metcalfe è già sull'orlo della bancarotta quando si verifica il presunto omicidio di un cliente e poco dopo viene rinvenuto il cadavere di un altro. A Delilah non resta quindi che mettere da parte il risentimento nei confronti di Samson O'Brien, agente di polizia sospeso appena rientrato in paese, e chiedere il suo aiuto per dare un volto all'assassino. Sarà l'inizio di una bizzarra e avvincente indagine, che segna l'esordio di una nuova coppia di detective.



Marta Federica Ottaviani
BRIGATE RUSSE
LEDIZIONI

Questo libro illustra come Mosca sia riuscita a influenzare alcuni grandi conflitti e appuntamenti internazionali attraverso attacchi hacker ai danni di Paesi europei e legioni di troll al soldo del Cremlino, che operano per accrescere la popolarità di Putin e screditare gli oppositori.



Sharon Cameron
UNA LUCE OLTRE IL BUIO
DEA PLANETA

Polonia, 1942. La sedicenne Stefania si innamora di Izio, un ragazzo ebreo, ma ben presto lui viene catturato dai tedeschi. Stefania sa che non lo rivedrà mai più e il suo mondo sembra crollare, ma una notte qualcuno bussa alla sua porta... Sharon Cameron trasforma in romanzo la storia vera di Stefania Podgórska, che combatté contro il nazismo e salvò tredici ebrei nascondendoli in casa propria.

Madre Teresa di Calcutta

«Ieri è passato. Domani non è ancora arrivato.
Abbiamo davvero solo oggi. Per questo cominciamo».





ULTURALE
NAPOLI

*"Leleganza è stile, atteggiamento, posizionamento interiore.
È qualcosa che va al di là dell'abbigliamento."*





PATEK PHILIPPE

GENEVE

OGNI TRADIZIONE HA UN SUO INIZIO



UN PATEK PHILIPPE NON SI POSSIEDE MAI COMPLETAMENTE.

SEMPLICEMENTE, SI CUSTODISCE. E SI TRAMANDA.

CALENDARIO ANNUALE, QUADRANTE STILE REGOLATORE REF. 5235/50R

Patek Philippe Boutique

at



PISA

1940

Milano · Via Pietro Verri 9

Tel. 02/762081 · www.pisaorologeria.com