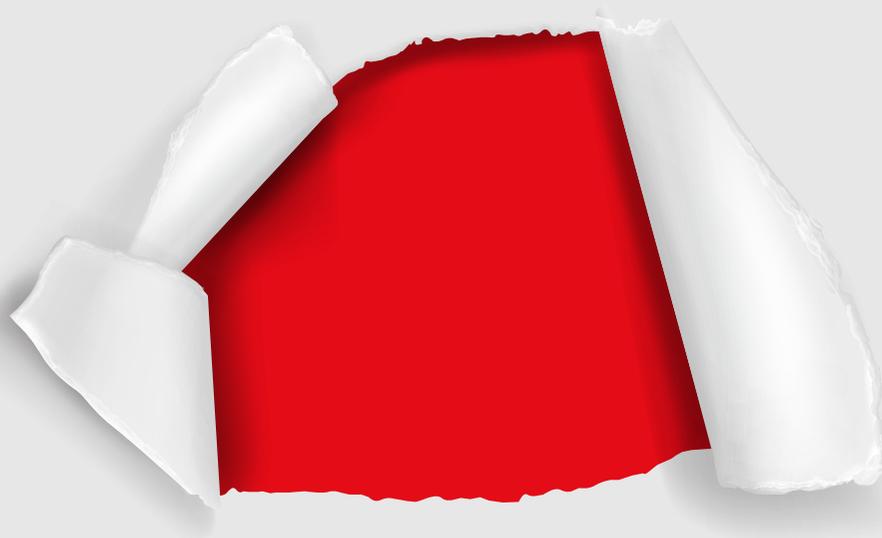


LC PUBLISHING GROUP

MAG
MONOGRAFIE
4 | 2024



rivoluzioni

Indice

4. Rivoluzioni

di Letizia Ceriani

6. La forma (nuova) delle notizie

di Giuseppe Salemme

12. Walter Mariotti

di Giuseppe Salemme

18. Avvocati, professione e verità

di Nicola Di Molfetta

24. E tu che lingua parli?

di Michela Cannovale

28. Storia e cronistoria della pubblicità: dalle caverne al villaggio globale

di Benedetta Miarelli

32. Le rivoluzioni economiche nella Storia: Un viaggio globale

di Mercedes Galán

34. Giurista d'impresa: anatomia di una trasformazione

di Michela Cannovale

38. L'energia delle stelle

di Eleonora Frascini

42. La rivoluzione verde iberica

di Ilaria Iaquina

48. Il denaro leggero

di Eleonora Frascini

50. Il regime change silenzioso delle Big Tech

di Giuseppe Salemme

56. Vite rivoluzionarie

58. Cesare Battisti

di Letizia Ceriani

62. Amore al plurale

di Glória Paiva

68. Yoga Revolution: l'onda lunga dall'India agli uffici di Wall Street

di Michela Cannovale

74. La terapia nell'era digitale

di Letizia Ceriani

78. È già un nuovo calcio

di Giuseppe Salemme

84. Escalation

un racconto di Nicola Di Molfetta

90. Cosa abbiamo fatto

di Nicola Di Molfetta

N.4 | 2024

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

con la collaborazione di
giuseppe salemme, michela cannovale, letizia ceriani, eleonora frascini, nicola di molfetta, ilaria iaquina, julia gill, benedetta miarelli

Graphic Design & Video Production Coordinator
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Executive
guido.santoro@lcpublishinggroup.com
elia.turco@lcpublishinggroup.com

Market Research Department
elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

CEO
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication
and Business Development Director
helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Assistant
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Procurement
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

International Project & Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive
alice.pratissoli@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Department
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Manager
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Account Coordinator for Spain & Portugal
vincenzo.corrado@iberianlegalgroup.com

Direttore Responsabile
Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer
ilaria.iaquina@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer e Financecommunity ES
julia.gil@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH
benedetta.miarelli@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity CH
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Amministrazione
cristina.angelini@lcpublishinggroup.com
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

Servizi Generali
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.com

LC Publishing Group S.p.A.
Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com

Rivoluzioni

di Letizia Ceriani

Sono passati 248 anni dalla dichiarazione d'indipendenza degli Stati americani, 235 dall'assalto alla Bastiglia, 107 dalla caduta dei Romanov. Oggi, a pensarci bene, l'uso della parola 'rivoluzione' stride con la natura del nostro tempo, evanescente e in corsa, che vede mode e padroni citarsi e rinnegarsi. Nuovi e vecchi schemi, politici, linguistici e umani, decostruiscono le categorie su cui le nostre fragilità, rese strutturali nel tempo della pandemia, si sono cristallizzate.

L'uomo è fatto per il 70% di acqua e per il restante 30 di proteine, carboidrati, vitamine e sali minerali. Francis Ford Coppola, recentemente intervistato da *Rolling Stone*, ha detto che, costitutivamente, gli

esseri umani sono in realtà fatti di coraggio, ma che, figli della cultura della vergogna e della lamentela, si sono col tempo convinti di non averne, diventando sempre più artificiali, fino a risultare «totalmente inutili». Siamo nell'era della post-rivoluzione.

Gli eretici della storia, vecchia e recente, che in questa monografia

abbiamo cercato di evocare, sono accomunati da un fattore: a rischio di essere additati come pazzi, violenti, visionari, hanno lottato in nome di un'idea, di un'utopia. Cosa c'entra l'utopia, direte voi. In filosofia, il termine

richiama la rappresentazione di un mondo lontano dal tempo e dallo spazio attraverso la quale viene ripensata radicalmente la struttura sociale e politica. Parlare di utopia significa parlare di disobbedienza e di libertà. Dove l'idea diventa azione, l'io prende terreno.

Evocare la questione della rivoluzione, scriveva Heidegger, nasce dalla necessità di criticare il sistema che si traduce in progettualità feconda, dinamica, i cui effetti non sono scientificamente prevedibili e misurabili. È la scelta che spetta al filosofo, all'avvocato, all'accademico, all'oste, al terapeuta: se è vero che il progresso evolutivo e tecnologico è inesorabile, ciò non vuol dire che non sia sempre perfettibile. E che l'azione del singolo non possa in qualche modo influenzare il generale.

Di questi passi abbiamo voluto parlare, chiudendo il (primo) cerchio di *Monografie*.

Ci siamo chiesti: cosa stanno combinando i podcast nel mondo del giornalismo? Che cosa ne è degli avvocati ora che hanno imparato a raccontarsi? Ora che c'è il Var, il calcio ci emozionerà ancora? Perché adesso tutti vanno matti per lo yoga? E poi, questo politically correct, in fondo, che cos'è? Di fronte a un cambiamento climatico ormai inarrestabile, quanto potrà reggere ancora la ristorazione? E ancora, in quanti modi diversi abbiamo imparato ad amarci?

Ci siamo messi in gioco anche noi, che proviamo a fare informazione. Lo facciamo per voi che leggete, per spronarvi a entrare fra le righe della realtà in modo originale e anticonvenzionale, a chiedervi il perché sì e il perché no

delle cose e delle trasformazioni, già state e in essere.

Questo, a volte, implica essere scomodi, provocatori, contro corrente in un mondo sempre troppo soggiogato al contingente. Questo è il tempo del coraggio. È il tempo della possibilità.

La forma (nuova) delle notizie

Internet ha demolito i modelli di business su cui il mondo dell'informazione si era retto da sempre. La carta stampata è finita in una crisi che dura ancora oggi; ma sono nate anche nuovi formati giornalistici che sfruttano le possibilità delle nuove tecnologie. Ne abbiamo parlato con il direttore di Fanpage.it Francesco Cancellato, e con la direttrice di Chora News Francesca Milano

di Giuseppe Salemmè

Contrariamente a quanto pensano in molti (compresi i sedicenti chatbot intelligenti che ho consultato prima di scrivere queste parole), il termine "infodemia" non nasce durante la pandemia del 2020 ma molto prima, nel 2003. Il giornalista del *Washington Post* David Rothkopf lo aveva coniato per descrivere il mare di informazioni fuorvianti e *fake news* che stavano complicando la gestione dell'epidemia di Sars in Cina. "È un fenomeno complesso - scriveva Rothkopf - causato dall'interazione tra i media *mainstream*, quelli specializzati e siti internet; e i media "informali", vale a dire telefoni cellulari, Sms, cercapersone, fax ed e-mail".

Proprio così: fax e cercapersone. Alla base di quell'epidemia parallela, descritta dallo stesso giornalista come "più grande e importante della malattia in sé", e che nemmeno il formidabile governo cinese riusciva a contenere, c'erano un soprammobile in grado di combinare l'inefficienza di una stampante con le sonorità di un gatto chiuso in una centrifuga, e una scatoletta portatile capace al massimo di emettere un bip per dirti che qualcuno, da qualche parte, per qualche motivo, ti stava cercando.

Insomma, era il 2003 e il sistema che aveva retto l'informazione globale per secoli mostrava i primi segni di cedimento. A metterlo definitivamente in ginocchio ci pensò un giovane nerd dell'informatica che pochi mesi dopo, dalla sua cameretta di Harvard, ebbe l'idea per un nuovo sito web chiamato Facebook.

La caduta del gigante

Nell'aprile 2000, il quotidiano *La Repubblica* vendeva 648mila copie cartacee. Nell'aprile 2022 erano diventate 89mila (142mila contando anche le copie digitali, che vent'anni prima nemmeno esistevano). Un calo di vendite dell'80% (con picchi del 90%), che ha riguardato praticamente tutti i giornali del mondo, senza particolari eccezioni. Un dato paragonabile a quello della diffusione delle carrozze per cavalli dopo l'invenzione dell'automobile, o dei rullini fotografici dopo la messa in vendita delle fotocamere digitali.

Nel giro di due decenni, la carta stampata ha perso quello che per oltre

un secolo era stato l'introito principale, insieme alla vendita di inserzioni pubblicitarie. Eppure, l'abbiamo chiamata *età dell'informazione*: mai come oggi così tante persone hanno accesso a così tanto sapere in maniera così immediata. Ma è un'informazione nuova e diversa: dominata da contenuti gratuiti, multimediali e con tempi di gestazione rapidissimi; che tutti possono produrre e diffondere in autonomia e a basso costo; e dentro i quali inserire pubblicità è economico ed efficace come mai prima.

Il giornale, inteso come grande contenitore di notizie, ha perso forza a discapito dei singoli contenuti, che sono proliferati; e che sono costantemente in lotta tra loro per guadagnare l'attenzione degli utenti. E, pri-



ma ancora, quella delle piattaforme digitali che hanno monopolizzato le nostre vite, suggerendoci in ogni momento cosa fare, leggere o guardare sulla base delle nostre interazioni passate.

A pagarne le conseguenze è stato *in primis* il funzionamento della democrazia. I social media hanno imparato a targettizzare i nostri gusti in maniera così precisa da renderci prigionieri di tante bolle informative fatte su misura. I risultati di ricerca che Google ci restituisce, a parità di parola chiave, sono diversi per ognuno di noi: un modello di distribuzione delle informazioni che ha causato una progressiva polarizzazione delle opinioni politiche.

Il nodo è arrivato al pettine negli ultimi dieci anni. Nel 2016 i cittadini del Regno Unito scelgono di uscire dall'Unione europea; quelli statunitensi di eleggere Donald Trump alla Casa Bianca. Solo due anni dopo il mondo scopre che entrambe le campagne elettorali erano state influenzate dall'attività di propaganda resa possibile da Cambridge Analytica, società che aveva sfruttato il funzionamento di Facebook per raccogliere illegalmente i dati di milioni di persone. In quello stesso periodo, sui social americani iniziano a diffondersi le teorie complottiste di Qanon, gruppo politico di estrema destra tra i principali istigatori dell'assalto a Capitol Hill del gennaio 2020.

In questo contesto, media tradizionali come giornali e tv perdono rilevanza e forza economica, e spesso finiscono loro in primis ad alimentare disinformazione. Eppure, come dimostra l'inchiesta del Guardian che portò alla luce il caso Cambridge Analytica, il giornalismo non è morto.

L'attività di indagine sulla realtà fatta al fine di informare il pubblico non può esaurirsi. Anzi, oggi tutti possono prendervi parte, grazie a mezzi produttivi e distributivi mai così economici.

Ma nell'impossibilità di sostenersi finanziariamente secondo gli schemi dell'informazione tradizionale, e con l'urgente necessità di avere accesso a un'informazione di qualità, il giornalismo ha dovuto riversarsi in forme nuove.

Dalla legge di bilancio a Temptation Island

Facebook è stato il primo social network della storia a raggiungere dimensioni davvero globali (oggi vive un parziale declino, nonostante i quasi 3 miliardi di iscritti). In Italia è arrivato nel maggio 2008, e all'inizio si è diffuso per lo più grazie al passaparola: molti utenti erano attratti in particolare dalla possibilità di rintracciare vecchie amicizie, dato che su Facebook, a differenza che in altri luoghi virtuali, ci si identificava con il proprio nome e cognome reale. Nel 2010 gli utenti italiani erano già 18 milioni, 12 dei quali lo usavano tutti i giorni.

Quello stesso anno, a Napoli, l'imprenditore Gianluca Cozzolino fondava Fanpage.it, progetto giornalistico indipendente a forte trazione tecnologica, che in quel periodo inizia a sfruttare le nuove possibilità offerte dalla Seo (*search engine optimization*) e dalla condivisione su Facebook di link e contenuti multimediali.

«Siamo un giornale generalista. E popolare» afferma Francesco Cancellato, dal 2021 direttore responsabile di Fanpage.it. «Ci occupiamo di tutto quello che il pubblico vuole sapere. Da cosa c'è nella legge di bilancio, a cosa è successo nell'ultima puntata di Temptation Island: tutto ciò che interessa al lettore per noi ha pari dignità, e merita la migliore copertura possibile. Di questo approccio fa parte anche l'idea di parlare alle persone ovunque si trovano: se trascorrono tanto tempo su Instagram, noi portiamo il giornale su Instagram; se passano a Tiktok, arriviamo su Tiktok. E questa vocazione all'inclusività e all'accessibilità si riflette nel fatto che il nostro è un giornale completamente gratuito».

Gratuità, per Fanpage (e per molte altre testate con lo stesso business model) significa pubblicità come unica fonte di introiti. E quindi necessità di raggiungere un pubblico vasto: «Prima di internet la gente comprava un giornale, a prescindere da cosa conteneva. In un giornale online ogni singolo contenuto viene a suo modo "comprato"; e quindi ogni contenuto deve avere il potenziale per raggiungere il massimo numero di lettori possibile» spiega Cancellato. «Per un giornalista, significa non potersi occupare solo della scrittura dell'articolo. Ogni contenuto, oltre a rispettare tutti i canoni deontologici, deve essere rilevante per il lettore: e quindi nuovo, interessante, utile, capace di incidere sulla sua vita o rispondere a una sua domanda. E in questo rientra saper scrivere e titolare quel contenuto in ragione dell'ottimizzazione per i motori di ricerca».

Soprattutto nei primi anni di attività di Fanpage, questo approccio si era tradotto in una forte presenza di contenuti multimediali particolarmente adatti a diventare virali sui social, con titoli tipicamente *acchiappalic*. Il lettore medio di Fanpage, come quelli della maggior parte delle testate online, non accede ai contenuti dalla home page del sito, ma dai link presenti su motori di ricerca e soprattutto sui social, dove è tra le testate più seguite (i follower su Facebook sono 8,5 milioni; su Instagram 2,3 milioni; sull'ultimo arrivato Tiktok già 1,6 milioni).



FRANCESCO CANCELLATO



Il momento più importante nella storia dei podcast?

Il 26 ottobre 2024, a pochi giorni dal voto per le elezioni statunitensi, il candidato ed ex presidente Donald Trump è stato ospite del Joe Rogan Experience (Jre), il podcast più seguito al mondo, creato nel 2009 dal comico, lottatore e commentatore televisivo Joe Rogan. Durata circa tre ore, la conversazione tra i due è stata per molti emblematica della strategia elettorale di Trump, che ha incluso pochissime interviste a media (e giornalisti) tradizionali; ma anche il completamento della rivoluzione digital-first del mondo dell'informazione. Il video ha raccolto in soli tre giorni più di 37 milioni di visualizzazioni solo su Youtube, nonostante gli algoritmi della piattaforma siano pensati per non favorire la diffusione di contenuti politici in prossimità di elezioni.

Ma il successo di Fanpage non è solo social: negli ultimi anni le inchieste e i reportage originali curati dalla testata sono diventati sempre più rilevanti per la cronaca nazionale. Nell'ultima, *Gioventù meloniana*, un giornalista si è infiltrato sotto copertura nell'organizzazione giovanile del partito Fratelli d'Italia, rivelando le impenitenti tendenze neofasciste di molti dei suoi esponenti. «Solo nella prima settimana, è stata vista da 9 milioni di persone», afferma Cancellato. «Queste inchieste sono possibili grazie all'indipendenza che ci garantisce il nostro editore, Ciaopeople; e a una redazione di oltre 70 giornalisti, il 99% dei quali assunti a tempo indeterminato, inclusi moltissimi giovani di grande talento».

Una voce nella testa

Fanpage.it non è l'unico format giornalistico innovativo nato a seguito della rivoluzione digitale. Risale sempre al 2010, ad esempio, la nascita del Post, testata digitale gratuita fondata e diretta dal giornalista Luca Sofri. Distintosi negli anni per lo stile linguistico chiaro (le cose "spiegate bene" sono diventate un po' il marchio di fabbrica del giornale) e per un maggiore grado di trasparenza nelle scelte editoriali, Il Post ha saputo radunare negli anni un'affiatata community di lettori. È proprio facendo leva su quest'ultima che il giornale nel 2019 sceglie di emulare il modello di testate internazionali come il *Guardian*, e introduce la possibilità di sottoscrivere un abbonamento facoltativo: gli articoli non vengono chiusi dietro un *paywall* e rimangono consultabili da tutti; ma gli abbonati hanno accesso a contenuti extra. Nel giro di quattro anni, gli abbonamenti sono arrivati a costituire ben il 75% degli introiti della testata, che ha potuto investire in nuovi prodotti: eventi, libri, riviste. E soprattutto podcast: la rassegna stampa quotidiana *Morning*, curata dal vicedirettore Francesco Costa a partire dal 2020, è stata un volano significativo per gli abbonamenti.

Più in generale, il podcast è uno strano animale. Definibile come un contenuto audio principalmente parlato, fatto di più episodi e consultabile on-demand attraverso internet, è l'esempio di un formato sbocciato in Italia molto più tardi che nel resto del mondo: per anni abbiamo guardato le sezioni "podcast" di lettori mp3 e cellulari senza sapere bene a cosa servissero. Poi il boom: se nel 2015 gli ascoltatori di podcast in Italia erano circa 800mila, oggi sono 17,2 milioni (mentre 800mila sono probabilmente quelli che i podcast li fanno). La particolarità di questo medium, e ragione del suo successo, è la capacità di infilarsi nella routine quotidiana di ciascuno: non serve guardare qualcosa, basta ascoltare. E quindi è perfetto per riempire i momenti morti della giornata: ascoltando storie, approfondimenti, conversazioni, interviste.

«Cercavo qualcosa da ascoltare per non annoiarmi mentre portavo a spasso il mio cane. Era il 2017» racconta Francesca Milano, oggi direttrice responsabile dei contenuti giornalistici di Chora Media, la principale podcast company italiana. Co-fondata nel 2020 dall'ex direttore di *La Repubblica* e *La Stampa* Mario Calabresi, in quattro anni ha già prodotto più di 250 podcast.

«Ho iniziato ascoltando *Veleno*, il podcast di Pablo Trincia sul caso dei diavoli della Bassa modenese», ricorda Milano. «E poi ho ascoltato tantissime lezioni di Barbero, che essendo molto lunghe dividevo su più giorni. In quel periodo ho capito che il podcast era uno strumento fortissimo per la narrazione, ma anche per l'informazione. Ho iniziato così, da ascoltatrice». All'epoca Milano lavorava al *Sole 24 Ore*: «In quindici

anni e mezzo mi sono occupata di quotidiano, sito web, social; e anche dei podcast. Per me era come casa, e infatti la scelta di lasciarlo è stata difficilissima. Ma avevo l'età in cui uno deve dirsi "se non ora, quando?". E credevo moltissimo nel formato podcast, quindi mi attirava l'idea di andare in una startup fondata per fare proprio quello».

Facile dirlo ora che persino Donald Trump spende gran parte della sua campagna per le presidenziali americane ospite di *podcaster* grandi e piccoli, ma quella di Milano è stata una scommessa vinta. I podcast di Chora News, la divisione giornalistica del gruppo, sono oltre 50. Tra quelli di maggiore successo possiamo citare *Stories* di Cecilia Sala, che racconta ogni giorno, in una manciata di minuti, una storia dall'estero; e *Non* hanno un amico, appuntamento giornaliero con la satira di Luca Bizzarri. Nonostante il successo di questi prodotti, i cui ascolti raggiungono picchi di 100mila al giorno, la loro sostenibilità finanziaria non è scontata. Fatta eccezione per i podcast su abbonamento (come quelli della piattaforma Audible), essa è riconducibile a tre modelli: il podcast sponsorizzato (editorialmente libero ma "offerto da" uno sponsor); il



FRANCESCA MILANO



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

LC Publishing Group provides 100% digital information - with a business angle - on the legal, finance and food markets in Italy. It's the largest legal publisher across Southern Europe and Latin America.



LC Publishing Group S.p.A.
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59



Walter Mariotti

È considerato un innovatore del giornalismo. La sua alchimia mescola filosofia, design e cultura. Oggi dirige *Domus* e racconta a *MAG* la sua visione dell'industria: «L'uso di algoritmi basati sulla predizione ha trasformato la società dell'informazione in una community oracolare. I giovani? Più disponibili e meno competitivi»

di Giuseppe Salemme

Walter Mariotti non progettava di fare il giornalista. «Di formazione sono un filosofo teoretico» è la prima cosa che mi dice, quasi per mettermi in guardia. In effetti finiamo per parlare per quasi un'ora, il doppio dei venti/trenta minuti che gli avevo chiesto. Ma, più che per una tendenza a perdersi in elucubrazioni assortite, è perché se in Italia si parla di innovazione del prodotto editoriale, e nello specifico di giornali, pochi hanno più cose da raccontare di lui.

In ogni caso, Mariotti filosofo lo è davvero (con tanto di cinque anni di studi, dopo la laurea a Siena, a Parigi, Lovanio e Harvard). Originario di Iesa, paesino della provincia senese, dopo una breve carriera da dirigente pubblico, inizia a collaborare con le pagine culturali di varie testate. Finché gli viene offerta l'opportunità di trasferirsi a Milano per fare il giornalista.

Nei circa 25 anni che seguono, lavora per un gran numero di editori: Class, Rcs, Mondadori, Ti Media. Per una volontà del destino, non programmata, si specializza nel redesign dei giornali: non (o non solo) in senso grafico, come ci tiene a precisare, ma delle idee su cui si fondano. Sono in tutto 18 i giornali a cui lavora, creandoli da zero o dandogli nuova forma. Per *Il Sole 24 Ore*, nel 2008, inventò il mensile *IL (Intelligence in Lifestyle)*, un magazine innovativo che fu anche un successo di vendite; meno fortunata fu l'esperienza successiva, in cui venne scelto per curare il restyling di *Panorama*. *Ma sic transit gloria mundi*.



Dal 2017 è responsabile della rivista *Domus*, specializzata in architettura, design e arte, fondata dall'architetto Gio Ponti nel 1928. Mariotti è il primo non-architetto a dirigerla. «Maria Giovanna Mazzocchi, l'editore di *Domus*, è una persona fuori dal comune, nel senso etimologico del termine. Ha capito molto presto e molto prima degli altri che i media sono cambiati e che occorre sviluppare altri progetti e servizi: un ecosistema che va ben al di là dei social e di internet. Nel caso di *Domus*, che a idearlo e gestirlo non bastasse più un architetto, e nemmeno un direttore, ma servisse un *media manager* che fosse anche un intellettuale a tutto

tondo, e potesse dialogare con un guest editor, un grande architetto che fornisse una visione globale».

Presenti *Domus* a qualcuno che non ha idea di cosa sia.

È difficile parlare di *Domus* a un pubblico italiano. Esiste da quasi un secolo ed è distribuito in 89 Paesi: si potrebbe dire, se volessimo, che è l'unico vero media internazionale italiano. Personalmente lo ritengo uno dei capisaldi della cultura italiana, come la Olivetti o la Biennale di Venezia. Per lungo tempo è stata una rivista pensata per un pubblico di addetti ai lavori, quelli che alla fine degli anni Venti erano gli interlocutori di Giò Ponti che leggevano di arredamento di interni, design, architettura. Era un giornale b2b, come si dice in gergo.

E ora cosa è cambiato?

Ora ti parlerò da "intellettuale". Toscano, ma intellettuale.

Prego.

È semplicemente cambiata la società. L'architettura e il design non sono più una disciplina verticale per addetti ai lavori o per la borghesia colta. Il design è al centro delle nostre vite, è diventato orizzontale, è la forma che sostanzia la sostanza della nostra vita. Tutti i più grandi giornali del mondo oggi hanno una pagina di design o architettura. Lo stesso è successo per la finanza e per la medicina nei decenni precedenti, perché la nostra vita è finanziarizzata,

il benessere fisico interessa a tutti. E quindi anche *Domus* è diventato un giornale, sempre *haut de gamme*, sempre raffinato e ricercato, letto da una fascia della società che, possedendo gli strumenti economici, vuole impadronirsi anche degli strumenti culturali. Oggi su *Domus* trovi, grazie all'architettura, insights sul clima, sulla società, sulla mobilità. Tutto in un'ottica globale, uscendo dal provincialismo ma tenendo presente l'italianità.

Anche quello è design?

Certo: se tu oggi devi fare una piazza non puoi interessarti solo dei materiali con cui costruirla, ma delle persone che la popoleranno, della loro religione, dei loro costumi. E dell'impatto che la costruzione avrà sulla città e sull'ambiente, su chi quella piazza (magari) non la voleva e si trova costretto a usarla. Mi rendo conto che in Italia siamo ancora prigionieri delle nostre idee sul Made in Italy, ma design è molto di più del design di prodotto. Oggi si parla di design di processo, di *design thinking*, di *design experience*. Nelle democrazie più avanzate, come dicono quelli bravi, vedi il sistema scandinavo, i designer sono stati i primi a non occuparsi più solo di oggetti, ma sempre di più di relazioni. Costruite e modificate anche tra-

«L'informazione, se è vera informazione, è il tentativo di rompere il gioco del marketing fornendo strumenti che ti permettano di decidere. Si chiama critica e non è molto amata da poteri forti che in realtà sono fragilissimi»

mite gli oggetti.

E lei di cosa si occupa?

In *Domus* lavoro come direttore editoriale esecutivo, che è un po' come lavora un architetto. Non solo decido il giornale e metto in forma una visione, che è quella del *guest editor*, ma è come se reinventassimo il giornale ogni anno. Per questo devo ringraziare un editore come Giovanna Mazzocchi: ripeto, con tutto il rispetto e la gratitudine verso i molti editori con cui ho lavorato, non credo che ci siano molte personalità del genere. Ho avuto la possibilità di creare diversi nuovi prodotti: *Domus Air*, un giornale di infrastrutture globali; un altro sulla cultura italiana, che si chiama *BreraZ*; un altro, *Worldesign*, si occupa proprio di design di processo in collaborazione con la World Design Association. E poi progetti con istituzioni internazionali, gruppi non profit, banche, industrie globali. Mi è stata affidata anche la direzione di un altro leggendario magazine del gruppo, *Meridiani*, che era un giornale di turismo e ora è forse diventato un giornale di viaggio.

Mi perdoni, qual è la differenza?

Il viaggio è l'opposto del turismo. La parola



WALTER MARIOTTI CON MARIA GIOVANNA MAZZOCCHI-BORDONE

“turismo” deriva dal francese *tour*. Entra nel lessico comune alla fine del Settecento, quando l'idea della Terra sferica si diffonde definitivamente. Ma se la Terra è rotonda significa che, se si parte da un punto, si può fare ritorno girando intorno: questa è l'idea del turista, che parte se ha la garanzia di tornare. Mentre il viaggiatore non ha nessuna garanzia: per lui l'importante è partire, non ritornare.

Allora è vero che è un filosofo...

Bah. Filosofo della domenica. O di Iesa, come dicevano i miei compagni di liceo, il paese dove sono cresciuto, in provincia di Siena. In ogni caso, ho sempre cercato di applicare la mia formazione al lavoro che facevo. Su *IL* tutto aveva trovato una sintesi non dico perfetta, ma completa: era un giornale di grande sperimentazione nelle rubriche, nell'approccio al linguaggio, nella scomposizione della grafica e del rapporto tra passato e presente. Si poteva leggere su diversi livelli; ed era fatto di tesi, antitesi e sintesi, quindi anche hegeliano in qualche modo.

Ne parla con molto affetto.

Nella mia carriera mi sono occupato di ripensare e dirigere tanti giornali, ma *IL* è uno di quelli che ho inventato io e forse è stata la mia

migliore idea. Era un supplemento che portava a maturità una serie di idee non solo editoriali ma culturali: ci riversai tutto quello che avevo studiato o pensato. E fu rivoluzionario anche dal punto di vista grafico, grazie a idee di persone giovani e a una redazione compatta ma fatta di persone di grandissimo valore. Anche lì, tutto grazie a un editore che mi sosteneva e a un direttore, Ferruccio de Bortoli, che mi stimava pur essendo un outsider. Mi diedero carta bianca. E vincemmo premi in tutto il mondo.

Mentre cosa non funzionò in *Panorama*?

Per parlare di quella esperienza devo iniziare dalla fine di quella precedente. Dopo quasi cinque anni al Sole il gruppo dirigente che in qualche modo mi aveva cooptato cambiò. Provai a rimanere e a dialogare ma la nuova linea, editoriale e aziendale, non mi metteva a mio agio, forse anche perché ero stato fin troppo a mio agio prima. Quindi accettai l'incarico di fare il redesign concettuale di *Panorama*, anche se le cose non erano ben chiare, diciamo. Per farla breve, non ci trovammo e un bel giorno mi trovai senza lavoro.

Fu un momento difficile?

Le cose vanno sempre assieme, nel male e nel bene. E la fine di *Panorama* per me coincise

con la separazione e altre cose molto spiacevoli. Mio figlio aveva tre anni. Scelsi di non reagire sul lavoro ma di riflettere, fermarmi, occuparmi di lui e nel frattempo fare qualche consulenza ad aziende, mettendo a frutto la mia esperienza. Poi, con il tempo, le cose ricominciarono a girare. Quando mi chiamò l'editore di *Domus* giravano fin troppo vorticosamente e negli ultimi tempi avevo avuto tre offerte. Decisi per quella che mi sembrava la più adatta a me. Fu la migliore decisione della mia vita.

Guardando a tutti i prodotti editoriali che ha innovato durante la sua carriera, viene da pensare che non è stata internet a creare l'esigenza di inventarsi qualcosa di nuovo per far funzionare il giornalismo. Che la necessità di innovare c'è sempre stata.

Certo. La differenza è che con internet è finita l'era dei *mass media* ed è iniziata quella dei *personal media*. Le reti di comunicazione digitale sono diventate la struttura base della società. Come ha scritto il sociologo Manuel Castells, la città è diventata una città digitale. E come aveva scritto molto prima il mio maestro, Jean Baudrillard, siamo ormai al quarto stadio del valore, in cui i significati e i significanti sono ormai distaccati e viaggiano per rifrazione



WALTER MARIOTTI CON FERRUCCIO DE BORTOLI

«Trovo i giovani di oggi molto migliori rispetto alla mia generazione. Lo dico con il massimo dell'obiettività che mi è possibile. Sono persone più disponibili e meno competitive; più umili e interessate alla collaborazione»



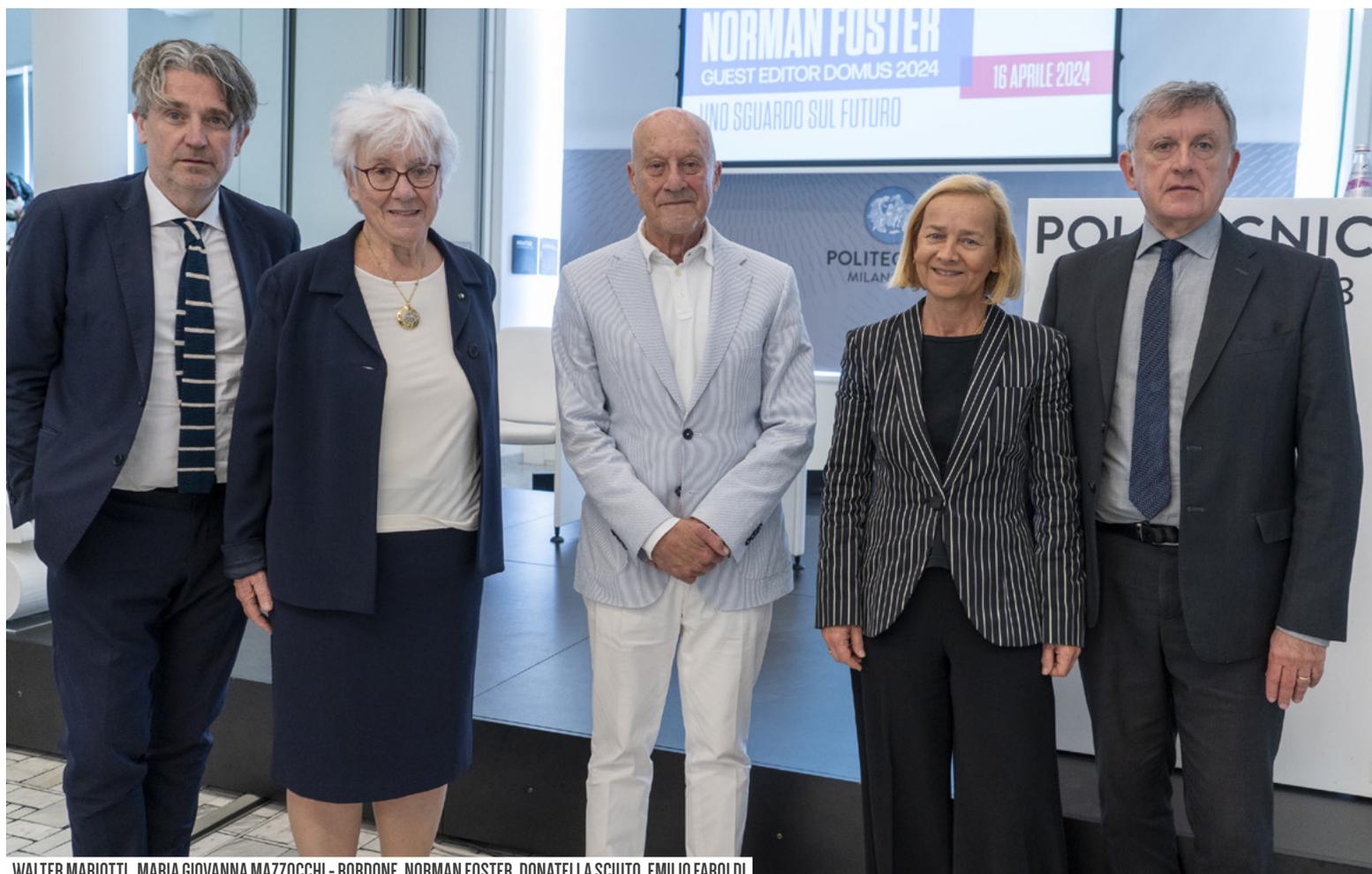
ironica. Ma non la voglio annoiare... salvo aggiungere che l'uso di algoritmi basati sulla predizione ha trasformato la società dell'informazione in una società oracolare.

Può spiegarsi meglio?

Il giornalismo è un modello descrittivo della realtà, che procede e necessita di interpretazione: vado, vedo, verifico, riporto. Tutte cose superate dalla trasformazione prima elettronica e poi algoritmica della società. Paradossalmente, siamo tornati indietro a un modello non più basato sulla scoperta del nuovo, ma sulla previsione attraverso il vecchio. L'oracolo. Oggi abbiamo un'intelligenza artificiale che non fa altro che ricombinare input vecchi, e dà l'impressione di creare qualcosa di nuovo ma la "generazione" di cui al momento è capace non è molto diversa dalle "allucinazioni" di cui ormai c'è ampia letteratura scientifica. In ogni caso, così facendo tradisce il principio di descrizione della realtà e quindi è all'opposto del giornalismo. Faccio un paragone: algoritmi e descrizione della realtà stanno nello stesso rapporto che c'è tra medicina cinese e medicina occidentale. La medicina cinese è preventiva, si basa su un modello predittivo che punta a evitare l'insorgere di malattie; mentre la medicina occidentale, nel momento in cui insorge un sintomo, lo analizza e cerca di arrivare alle cause. Sono antipodali.

È per questo che il giornalismo è percepito in crisi?

Montanelli diceva che il vero padrone del giornale è il lettore; e che i problemi iniziano quando il vero lettore del giornale diventa il padrone. La crisi dei giornali deriva dal fatto che molto spesso hanno smesso di essere prodotti informativi. L'informazione è all'opposto della comunicazione, che è sempre e comunque un'operazione di marketing mirata a vendere qualcosa: fosse anche un'idea o un punto di vista. L'informazione, se è vera informazione, è il contrario: è il tentativo di rompere il gioco del marketing fornendo strumenti che ti permettano di decidere. Si



WALTER MARIOTTI, MARIA GIOVANNA MAZZOCCHI - BORDONE, NORMAN FOSTER, DONATELLA SCIUTO, EMILIO FAROLDI

chiama critica e non è molto amata da poteri forti che in realtà sono fragilissimi.

Quindi secondo lei i giornali oggi pensano a vendere le loro idee, più che a informare.

È stata una scelta degli editori, ma gli stessi giornalisti ne sono responsabili perché negli anni l'hanno accettata. Inoltre, se si vuole dire la verità bisogna dirla tutta perché, come diceva Socrate, la verità è fatta così, una parte non basta. E la verità è che i giornalisti per molto tempo sono stati una categoria super privilegiata. Non la tua generazione, e direi nemmeno la mia, ma quelle precedenti godevano di una considerazione sociale e di condizioni economiche di primo ordine. Per mantenerle tali, e per far quadrare i bilanci, a un certo punto la *mission* è cambiata. Ma in questa prospettiva nuova alla fine abbiamo anche scoperto che in Italia erano in pochi persino i lettori interessati al giornalismo inteso come strumento obiettivo per capire la realtà. E invece più a strumenti che confermassero le proprie idee.

E le nuove generazioni? I giovani giornalisti con cui collabora hanno maggiore consapevolezza di questi cambiamenti e quindi sono

avvantaggiati? Oppure la mancanza della "formazione tradizionale" li penalizza?

Trovo i giovani di oggi molto migliori rispetto alla mia generazione. Lo dico con il massimo dell'obiettività che mi è possibile. Sono persone più disponibili e meno competitive; più umili e interessate alla collaborazione. Probabilmente è perché vivono in un mondo di grande scarsità non solo economica, ma soprattutto di opportunità. E, come diceva il filosofo spagnolo Ortega y Gasset, l'uomo è determinato dalle sue circostanze: ognuno è figlio del suo tempo, insomma. E questo tempo attuale è denso di opportunità, se le si sa vedere

Ma che tempo è quello che viviamo oggi?

Un tempo strano che è però solo l'inizio di un altro tempo. Quello in cui la tecnologia ha superato l'ideologia, come diceva Martin Heidegger. Non è un caso che oggi tutti sono liberali e credono nel mercato, dalla Cina all'Ecuador. Tutti capitalismi e tutti consumatori. Questo pensiero unico è uno degli effetti dell'era tecnologica in cui viviamo. Ma come avrebbe detto Emanuele Severino, quella tecnologica è solo una fase dello sviluppo dell'umanità. Come tutte le fasi, finirà. E paradossalmente

io ho grande fiducia nel futuro.

Cosa la fa ben sperare?

Non è un banale ottimismo della volontà, sia chiaro. In qualche modo è una valutazione scientifica o meglio esoterica. Penso ai primi uomini *sapiens*, che si trovavano alle prese con una natura matrigna e soverchiante: è in quel momento che nasce l'architettura, per esempio. Un'era in cui l'intuizione e la creatività umane sono sviluppate per bilanciare le circostanze assurde in cui l'uomo si trovava, un mondo inospitale per lui. E adesso siamo in una situazione analoga ma rovesciata: in un mondo di scarsità di opportunità umane e industriali, devi inventartele. E la tecnologia che un tempo aiutava l'uomo a difendersi dalla natura deve difendere la natura. Ecco, la meraviglia dei giovani è che sono diventati più creativi; e persino le università finalmente stanno abbandonando la retorica della professionalizzazione e tornando a essere luoghi che producono non tanto competenze quanto conoscenze.

Cos'è conoscenza per lei?

L'esperienza del mondo e di sé stessi, che am-

«A chi vuol fare questo mestiere dico di viaggiare e imparare un'altra lingua. Coltivare cultura e conoscenza. Platone diceva che la meraviglia è l'origine della filosofia: forse è anche l'origine del giornalismo»

plia le possibilità interiori e quindi cambia il mondo. Direi che la conoscenza è l'esperienza dello spirito, dell'anima, che è una cosa reale, concreta e seria. Alla base di ogni rivoluzione, del resto, c'è la rivoluzione di sé stessi: la Rivoluzione francese avviene perché dei signori, stanchi di qualcuno che diceva di governare per diritto divino, si sono convinti loro in primis di poter fare la rivoluzione. I cambiamenti più importanti non avvengono in maniera progressiva, ma per strappi. Si accumulano esperienze, ma a un certo punto avviene un salto: la natura funziona così, la scienza funziona così, e anche l'essere umano.

Che consiglio darebbe a un giovane che sogna di fare il giornalista?

Di studiare il sanscrito. Ma dato che è difficile, di studiare un'altra lingua. O di innamorarsi. Coltivare conoscenza e cultura. Viaggiare: ma non i viaggi stampa o quelli turistici. Uscire dai luoghi comuni. Abbiamo assorbito tutti un paradigma scienziato che vuole tutto misurabile, verificabile, riproducibile: ma non è vero. Viviamo un'esistenza fondamentalmente legata al mistero. Un giovane, che almeno in teoria ha più tempo a sua disposizione, deve impegnarsi a viverlo da protagonista, animato da quello che si farà, che si vedrà, che si vorrà. A prescindere dalle esperienze di ognuno, l'importante è avere un approccio per cui di fronte al mondo ci si meraviglia. Platone diceva che la meraviglia è l'origine della filosofia: forse è anche l'origine del giornalismo.



Avvocati, professione e verità

Se pensate che l'intelligenza artificiale sia l'innovazione che cambierà per sempre il settore, sbagliate di grosso. Tutto è già accaduto. È stata la comunicazione a stravolgere il comparto

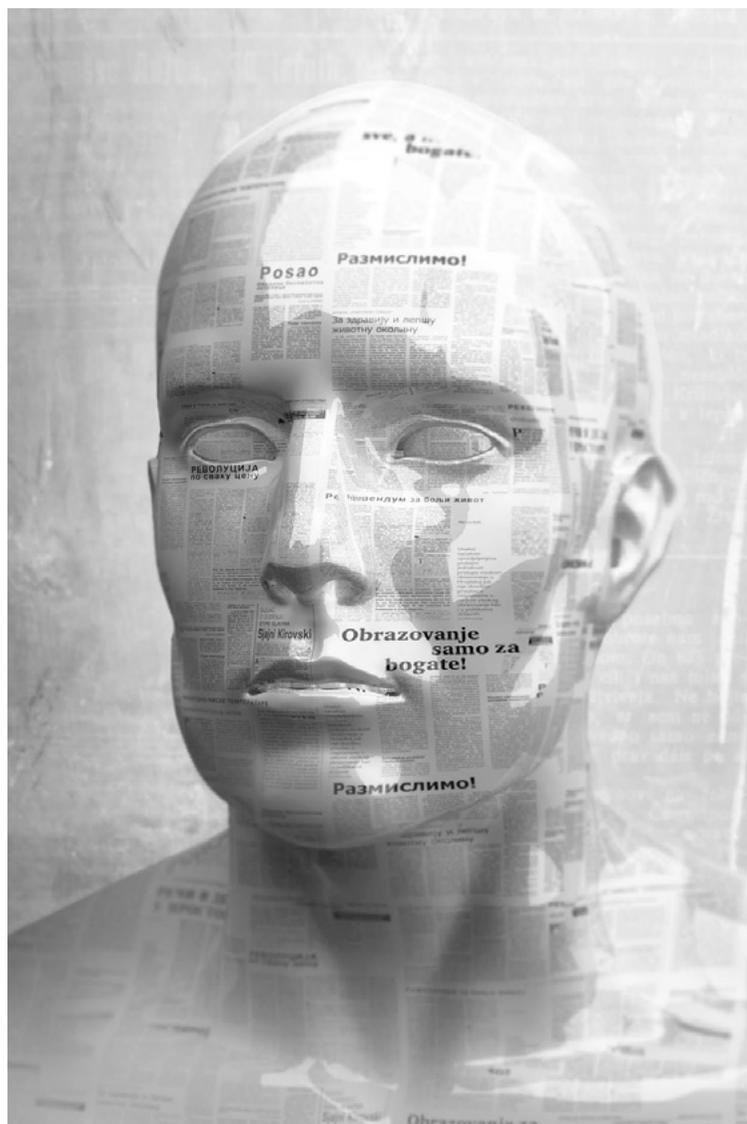
di Nicola Di Molfetta

Quando mi hanno chiesto quale fosse stato l'evento trasformativo per l'avvocatura negli ultimi trent'anni, non ho avuto dubbi e ho risposto: la comunicazione. Non per tirare acqua al mio mulino (che di comunicazione legale, anzi d'informazione sul settore ci vivo), ma perché più ci penso e più mi dico che senza la svolta comunicazionale, il mercato dei servizi legali così come lo osserviamo e interpretiamo oggi non sarebbe esistito. Mi rendo conto che sia legittimo chiedere (anche con un certo tono di polemica) se, infondo, sia stata la comunicazione a dar vita al mercato dei servizi legali o quest'ultimo a stimolare una nuova branca di specializzazione nel variegato universo dell'informazione. Siamo all'uovo e la gallina, verrebbe da dire. Del resto, il mercato c'è sempre stato. Ogni volta che si realizza una transazione tra un soggetto che compra e uno che vende un bene o un servizio possiamo dire che ci sia un mercato. Ma questo non è stato sempre pacifico in tema di servizi legali.

Ci sono compravendite che sfuggono alle classificazioni più tradizionali della scienza economica, se non altro perché coinvolgono la sfera più delicata della vita di ciascuno con profonde implicazioni etiche. Quale? La salute, ovvio. Questa, si sa, si può declinare in due sottocategorie: fisica, la prima, e a detta di molti la più rilevante; sociale, la seconda, per convenzione perché in fondo a tutto c'è rimedio. Forse.

Della salute fisica, si occupano i medici. Della seconda, invece, gli specialisti delle professioni legali, i giuristi e, primi fra tutti gli avvocati che, è bene ricordarlo, non sono solo agenti di giustizia, ma sono anche agenti di sviluppo e progresso socio-economico. Buoni avvocati significano buoni commerci, buone interazioni, buoni contratti. Gli avvocati sono i rimediatori per eccellenza, per l'appunto. Il fatto, poi, che questi quando hanno bisogno di spiegare l'importanza della propria funzione e la rilevanza delle loro specializzazioni facciano ampio ricorso a metafore sanitarie credo sia solo una coincidenza. Anche se, effettivamente...

Dei camici bianchi, come si intuisce dal titolo di questo articolo, non mi occuperò. Non saprei da dove cominciare, del resto. Anche se una cosa a proposito posso dirla: quello in cui "operano" è un settore che muove ogni anno una spesa di oltre 10 trilioni di dollari (dato Ocse): ben oltre il



10% del Pil globale. La sanità è diventata un business? Sì, è diventata un business. Con buona pace di Ippocrate, Apollo medico, Asclepio, Igea e Panacea, ossia tutte le divinità a cui fu dedicato il famoso giuramento del medico di Kos.

Sugli eserciti in grisaglia, invece, posso lasciare i miei due cents, se non altro perché alla categoria dedico molto tempo e in qualche modo posso affermare di essermene fatta un'opinione abbastanza rotonda, per quanto (lo so) controversa.

Anche qui, partirei da un dato di fondo prettamente economico. Il comparto, a livello mondiale, muove un fatturato di 787 miliardi di dollari, secondo le ultime stime della International Bar Association (Iba). Poi, se a questi sommiamo le tasse pagate su tali servizi (191 miliardi) e l'indotto (637 miliardi) possiamo dire che l'industria legale muove, nel complesso, un giro d'affari di 1.615 miliardi di dollari con i suoi 20 milioni di avvocati sparsi su tutto il pianeta. NOTA: facendo i conti della serva, parliamo di un fatturato pro capite di poco più di 39mila dollari. In Italia sono circa 40mila euro l'anno, da molti anni... Quando si dice che tutto il mondo è paese. FINE DELLA NOTA.

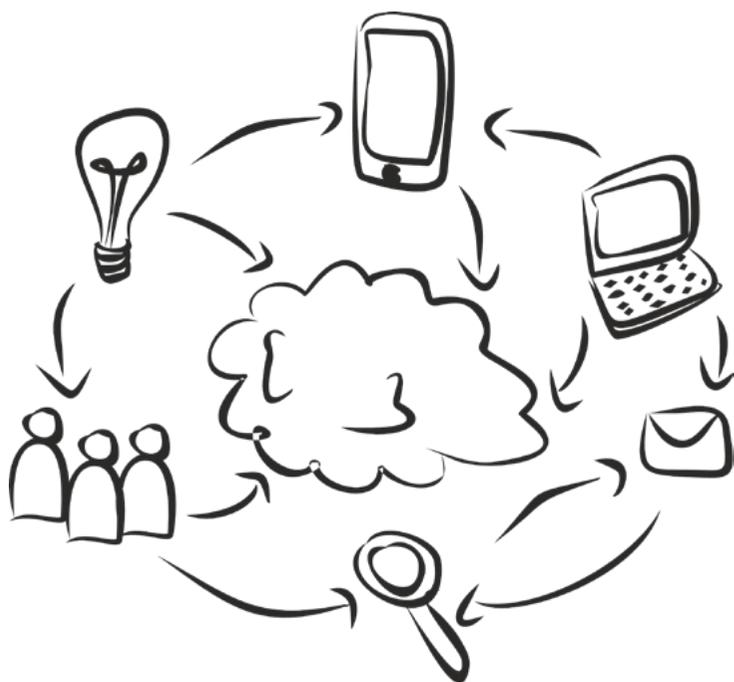
Vi state perdendo tra gli zeri? Non siete soli. E non importa. Anche perché, generalmente, queste cifre sono frutto di stime, elaborazioni di medie, equazioni speculari che puntano a fornire un ordine di grandezza più che a misurare con precisione cartesiana le finanze della categoria che, come è facile immaginare, non distribuisce equamente fra i suoi adepti tali introiti. Sempre per giocare un po' con i numeri (abbiamo fatto trenta, facciamo pure trentuno) possiamo dire che, se al mondo c'è un avvocato che guadagna 11 milioni di dollari l'anno (fidatevi, c'è e non è uno solo) ce ne sono altri 282 che, almeno in teoria, con la professione stentano a mettere insieme il pranzo con la cena. Ma vale anche per l'Italia? Direi di sì.

Sempre perché il mondo è una grande cittadina di provincia dove tutti conoscono tutti e alla fine non succede mai nulla di nuovo, basti sapere che 16mila avvocati tricolore producono circa la metà dei redditi della categoria (che di avvocati, nel Bel Paese, ne conta più di 240mila, si veda il numero 181 di MAG) e anche qui c'è chi pranza e cena in cucine stellate ogni giorno, e c'è chi si arrangia con un toast e una mezza minerale in attesa di tempi migliori.

Ma perché questa lunga premessa? Perché per parlare di comunicazione e avvocati nonché dell'impatto avuto dalla prima su destini dei secondi, non possiamo parlare dell'avvocatura tutta e indistinta, ma dobbiamo concentrare l'attenzione solo su una faccia del prisma. In particolare, su quel pezzo di popolazione professionale che sembra avercela fatta o che quantomeno sembra aver meglio interpretato lo spirito del tempo scegliendo la strada che, alla fine, si è rivelata più azzeccata per godere di una quota decente del business legale contemporaneo. L'avvocatura d'affari. Torme di legali che sono andati ben oltre la dimensione artigianale del passato e hanno deciso di mutare la loro condizione dando vita a grandi strutture organizzate. In inglese le chiamiamo law firm. Tradotto? Fabbriche legali. Rende l'idea? La rende, direi. Definire certi colossi, studi legali, rischia di essere riduttivo. Il primo, il più grande del mondo, Kirkland & Ellis, nel 2023, con 3.500 pro-

«La diffusione delle law firm è stata accelerata dalla comunicazione che da un lato è servita a far conoscere queste organizzazioni ai clienti di ogni dimensione e ad ogni latitudine, dall'altro è stata fondamentale per parlare di questo nuovo modo di svolgere l'attività legale a colleghi e potenziali nuovi soci»





fessionisti *world wide*, ha realizzato ricavi per oltre 7 miliardi di dollari. Siamo d'accordo che si tratta di un'impresa vera e propria? Siamo d'accordo.

Visto da lì, il classico studio legale (avvocato, segretaria, due praticanti e un ficus benjamin in anticamera) sembra appartenere a un altro pianeta. O quantomeno a un'altra epoca. Negli ultimi trent'anni quelle grandi organizzazioni hanno cominciato a diffondersi in tutto il mondo.

A suo tempo, il fenomeno ha travolto anche l'Europa Continentale, Italia inclusa (la culla del diritto), ed è stato letteralmente accelerato dalla comunicazione che da un lato è servita a far conoscere queste organizzazioni ai clienti di ogni dimensione e ad ogni latitudine, dall'altro è stata fondamentale per parlare di questo nuovo modo di svolgere l'attività legale a colleghi e potenziali nuovi adepti: gli operai (da non meno di 180mila euro l'anno) delle moderne fabbriche della legge.

Ogni rinascita parte dal riconoscimento della verità, scriveva, più o meno, nel 1921 il Piero Calamandrei di *Troppi Accocati!*, e in questo processo darwiniano avviato dalla moltiplicazione della concorrenza nella categoria e dal diffondersi di *law firm* in giro per il globo, la verità è che comunicare (la propria unicità e il proprio modello) è diventata un'azione necessaria per competere.

Tra la metà degli anni Novanta e il primo ventennio del Duemila, stare sul mercato è diventata anche una questione d'immagine.

Nel dibattito interno alla comunità legale invasa dalle insegne internazionali e da nuovi modelli di approccio alla professione, l'utile dell'avvocato si è ritrovato a braccetto con la figura dell'avvocato utile che non interpreta il suo ruolo come sola "obbligazione di mezzi", ma considera doveroso l'impegno al risultato. La comunicazione ha lavorato alla narrazione di questo "approccio altro", efficientista e performativo, al ruolo

del professionista. Ma siccome non esiste rivoluzione senza sconvolgimenti e dissidi di sorta, anche l'avvento della comunicazione legale ha provocato la sua bella crisi. Una crisi che ha travolto le coscienze di tanti, facendo sorgere dubbi e dilemmi al limite dell'esistenziale. Comunicare o non comunicare? Questa è la domanda che in tanti si sono posti, genuflessi davanti all'altare della deontologia.

L'avvocatura ragiona del suo ruolo in chiave etica dalla notte dei tempi. Da Plinio il Giovane con le sue dissertazioni sull'*advocati fides*, fino alle riflessioni sulle qualità dell'avvocato e alla natura del suo ufficio, cominciate nel XIX secolo e, di fatto, mai finite.

Parlare di sé e per sé (nel senso esclusivo del proprio interesse, al fine di una promozione personale e fine a sé stessa), non è mai stata considerata cosa buona. In *Regole per formare un Avvocato*, nel 1827, il giurista Luigi Rubino raccoglie e traduce dal francese una serie di scritti (antichi e moderni) rielaborati per illustrare la professione e avvicinarla alle nuove generazioni. Nella parte quarta dell'opera, intitolata *Delle qualità dell'Avvocato*, al punto 10, Rubino scrive: "L'Avvocato non debbe né vantarsi e lodarsi lui stesso, né vituperarsi ed umiliarsi per un eccesso ridicolo di modestia". La complessità della materia credo sia evidente. Farsi guardare ma senza farsi notare. Sembra Totò. Ma è decisamente una questione più seria. Anche perché la conoscenza del settore, finalizzata all'attrazione dei talenti di ogni seniority e grado, non può che passare dalla sua narrazione.

Il primo a intuirlo in maniera nitida fu un avvocato americano, di Henry County (Indiana): James B. Martindale, nella seconda metà dell'Ottocento. Tra i meriti che lo hanno portato alla Storia, James B. Martindale ha quello di essere stato il primo avvocato a cogliere l'importanza della conoscenza, intesa come informazione sul settore. Perché è vero che quello dell'avvocato "non è un mestiere che si insegna, (bensì) è un mestiere che si impara", come ha scritto il grande penalista ed esperto di deontologia, Ettore Randazzo, nel 2003, nel suo *L'avvocato e la verità* (Sellerio), ma è anche vero che nessuna università e nessun Maestro, si è mai occupato di insegnare ai suoi allievi e alle sue allieve come è composto il microcosmo professionale in cui andranno a esercitare quell'arte appresa

«La conoscenza del settore, finalizzata all'attrazione dei talenti di ogni seniority e grado, non può che passare dalla sua narrazione. Il primo a intuirlo in maniera nitida fu un avvocato americano, di Henry County (Indiana): James B. Martindale»



“battendosi contro gli errori e le ingiustizie...nelle notti insonni e nei tumulti delle proprie angosce... indossando la toga e sentendosi permeati dalla sua malia”. Fu James B. Martindale a inventare la prima directory legale al mondo, nel 1868. Uno strumento fondamentale che nelle biblioteche dei primi studi italiani sarebbe arrivato oltre un secolo più tardi. Un prodotto che esiste ancora oggi e ha ispirato svariate imitazioni. Nella prefazione alla prima edizione di questa directory, si legge:

The object of the work is to furnish to Lawyers, Bankers, Wholesale Merchants, Manufacturers, Real Estate Agents, and all others who may have need of business correspondents away from home, the address of one reliable law firm, one reliable bank, and one reliable real estate agent in each city and town in the United States; also to give the laws of the several States on subjects of a commercial character that are of interest or importance to business men, or have a bearing on mercantile transactions and the collection of debts...

Ovvero:

Lo scopo dell'opera è quello di fornire ad avvocati, banchieri, commercianti all'ingrosso, produttori, agenti immobiliari e a tutti coloro che possono avere bisogno di corrispondenti d'affari lontano da casa, l'indirizzo di uno studio legale affidabile, di una banca affidabile e di un agente immobiliare affidabile in ogni città e paese degli Stati Uniti; inoltre, fornisce le leggi dei vari Stati su argomenti di carattere commerciale che sono di interesse o di importanza per gli uomini d'affari, o che hanno un'attinenza con le transazioni mercantili e la riscossione dei crediti...

Oggi le directory legali sono numerose, diffuse in tutto il mondo e cercano ancora di realizzare lo stesso scopo. Questo filone d'informazione di servizio ha grandemente agito da moltiplicatore dell'avvocatura d'affari e contribuito alla sua conoscenza e diffusione.

Senza andare tanto lontano nel tempo, il socio di un grande studio legale d'affari italiano, mi ha raccontato che lui è riuscito a fare la sua carriera solo grazie a una serie di fortunate coincidenze e a un pezzo di carta. Non parlo della sua laurea cum laude all'Università di Catania conseguita nel 1990, ma della pagina che una directory dell'epoca dedicava all'Italia e di cui gli fu fatto dono da un collega di Parigi (socio di una law firm americana) quando lui gli chiese se fosse al corrente della presenza di studi simili al suo in Italia. Quel foglio, pochi indirizzi, rappresentò la via d'accesso alla business law per l'allora giovane avvocato che, diversamente, non sarebbe mai potuto arrivare a informazioni tanto banali quanto essenziali, solo perché non aveva mezzi e strumenti per potersene procurare. Niente Internet. Zero social. Il concetto d'informazione legale non era ancora nato o al massimo si limitava a una forma di gossip sulle stranezze, il potere, le astuzie e qualche scandalo che di tanto in tanto poteva travolgere la categoria, come le migliori famiglie. Delle cose di avvocati erano a conoscenza solo gli avvocati, non tutti, però. Non c'era democrazia informativa. E la conoscenza del settore, delle dinamiche che alimentavano l'attività stragiudiziale, l'assistenza alle persone giuridiche e la professione fuori dalla selva oscura dei Tribunali e delle carte bollate, era appannaggio esclusivo di una élite che, tra le altre cose, teneva ben stretti i cordoni della borsa del sapere. Per la maggioranza della popolazione forense, gli "avvocati semplici", c'era solo il lavoro come s'era sempre fatto e la consolazione di una presunta Tradizione (con la T maiuscola, appunto) da difendere.

Non essendosi mai considerata un'attività produttiva come le altre (e men che meno un commercio) la professione è cresciuta e si è sviluppata nei secoli in maniera totalmente destrutturata. Ed è solo di recente che è stata ordinata e codificata consentendo a tutti i suoi stakeholder (cittadini, imprese, istituzioni pubbliche e private, studenti) di riconoscere il perimetro del settore, le sue aree di specializzazione, i profili degli operatori principali, stimolando l'apertura ad altre discipline trasversali e più di recente il dialogo con la tecnologia e la sua adozione per aumentare efficienza ed efficacia dell'attività degli avvocati.

Tutto questo sarebbe stato impossibile o quantomeno (se non vogliamo esagerare) sarebbe avvenuto in tempi molto più lunghi senza le accelerazioni prodotte dalla comunicazione che è servita a fare luce su alcune nozioni fondamentali. Qualche esempio? Com'è fatto uno studio legale organizzato, quali sono i diversi modelli di associazione professionale (o società) in circolazione, come funziona la governance di queste strutture, quanto si guadagna, quali sono le diverse categorie di professionisti presenti, come si rapportano ai clienti, da quali percorsi formativi arrivano i nuovi avvocati, come si posizionano sul mercato, quali aree di specializzazione coprono, chi sono i loro concorrenti principali, come investono le loro risorse... e potremmo andare avanti ancora a lungo.

Tutto è accaduto grazie alla comunicazione, nonostante i tentativi di minimizzarla in senso letterale, di renderla impercettibile, atrofizzata. Farsi guardare ma senza farsi notare... Ma a un certo punto, non è più stato possibile.

In Italia, la comunicazione legale è stata legittimata, dopo anni di travagli e contestazioni, dall'articolo 10 della legge 247/2012 che ne considera la funzione e l'utilità proprio in relazione alla necessità di far conoscere al

«La comunicazione è servita a fare luce su alcune nozioni fondamentali. Qualche esempio? Com'è fatto uno studio legale organizzato, quali sono i diversi modelli di associazione professionale (o società) in circolazione, come funziona la governance di queste strutture, quanto si guadagna, da quali percorsi formativi arrivano i nuovi avvocati»

mercato «l'organizzazione e la struttura dello studio», così come le «eventuali specializzazioni, titoli scientifici e professionali posseduti» dagli avvocati che ci lavorano.

Nel suo personale secolo breve, l'avvocatura d'affari si è addormentata casta professionale e si è risvegliata classe imprenditoriale.

Ed è per questo che la comunicazione va considerata la più importante innovazione che ha caratterizzato il settore dei servizi legali negli ultimi trent'anni. La comunicazione è diventata necessaria nella dinamica competitiva imposta dal mercato contemporaneo.

Ma chi conosce la Storia e i suoi ricorsi, sa anche che spesso a una rivoluzione fa seguito una fase di restaurazione in cui ciò che è stato distrutto viene ricostruito, in forma differente, ma con la medesima sostanza. Siamo il Paese di Mazzini e Garibaldi. Ma siamo anche il Paese del Gattopardo e del monito del nipote del principe di Salina: "Se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi".

Oggi, l'informazione legale è nutrita da ondate *tsunami* di comunicazione accreditata, ufficiale, coordinata e controllata alla fonte. Il problema non è più conoscere il settore. La sfida più grande che tutti gli operatori di questo comparto devono affrontare è quella di decrittare la rappresentazione di esso, che con la verità non è detto che abbia sempre a che vedere.

L'infodemia è la malattia di questo inizio di XXI secolo a livello globale. Sappiamo troppo e paradossalmente finiamo col sapere sempre meno. Intanto, gli argini che un tempo rinchiudevano le informazioni sul settore in una diga alta e inaccessibile si sono rotti e migliaia di avvocati

inondano il web e i social di parole e immagini non sempre necessarie, non sempre d'interesse, non sempre autentiche.

A proposito di questo, non dimenticherò mai la scena. Qualche anno fa, un avvocato che da tempo aveva superato i cinquanta e che con me si era sempre vantato di non avere mai ceduto alla tentazione velleitaria della visibilità mediatica, mi telefonò annunciando l'eccezione che si apprestava a realizzare rispetto alla sua regola del silenzio volontario e consapevole. «Ti mando una notizia davvero importante. Ho seguito l'operazione più interessante degli ultimi dieci anni. Un *deal* complesso, pieno di risvolti giuridici che faranno scuola. Non è che mi interessi apparire. Ma questa cosa è troppo rilevante per non darne pubblica notizia». Gli dissi che l'avrei attesa con trepidazione. Gli chiesi anche se volesse cominciare ad accennarmi, in modo che potessi prepararmi e raccogliere un po' di documentazione in vista della scrittura del mio pezzo. «Ti procuro tutto io - fece lui con tono severo -. Intanto ti faccio mandare una mia foto». Fu di parola. Almeno in parte. Qualche minuto dopo il nostro scambio, ricevetti una e-mail dalla sua segretaria in cui si leggeva: «*Come d'intesa con l'avvocato P.B.*». E null'altro. Solo un allegato: 11,5 Megabyte. La sua foto. Solo la faccia. Un primo piano sparato all'inverosimile. Una gigantografia del suo naso aquilino che sormontava una smorfia di compiacimento sulla bocca. Gli occhiali tartaruga, lo sguardo austero di un Cicerone e la barba fatta di fresco. Quel volto restò per qualche minuto a fissarmi in silenzio. Pensavo che il testo con il comunicato riguardante l'operazione di portata storica sarebbe arrivato di lì a poco. Intanto, i minuti passavano. Nulla succedeva. Nulla sarebbe successo. Ancora oggi mi chiedo quale fosse quella notizia. Ma la cosa più importante che quell'episodio mi ha fatto capire negli anni è stata l'urgenza di esserci che a un certo punto ha cominciato a essere avvertita anche da chi, della propria "invisibilità" aveva sempre fatto un punto d'onore.

Il problema è che per un avvocato che ingenuamente manda solo la sua effigie e poi si fa prendere dal panico di dire, forse perché non si sente sicuro su ciò che possa effettivamente rivelare o forse perché alla fine è rimasto convinto che lo si nota di più se non si fa notare, ce ne sono ormai migliaia di altri che senza alcun filtro e senza alcuna riflessione strategica si lanciano nella comunicazione a prescindere dal fatto che abbiano o meno cose rilevanti da condividere. O meglio, senza preoccuparsi di capire se quello che decidono di voler raccontare possa essere d'interesse per altri: la comunità professionale o il mercato.

Nel momento in cui la comunicazione è diventata rappresentazione ha cominciato ad allontanarsi nuovamente dalla verità e questo, seppur con un rumore di fondo al limite dell'assordante, rischia di far calare un nuovo silenzio sul settore.

Quello che accade alla comunicazione nel settore legale è specchio dei tempi. Si tratta di un male contemporaneo. Un disastro che Yuval Noah Harari racconta bene nel suo ultimo saggio, *Nexus* (Bompiani), dedicato alle reti d'informazione. La verità è faticosa. Harari, in una recente intervista a *Robinson* (la Repubblica), ha ricordato che la verità «è complessa» e il problema è che siamo sempre più abituati alle cose semplici. Inoltre, ha aggiunto, «la verità di solito è scomoda e alle persone non piacciono le cose scomode. Preferiscono storie che le facciano stare bene anche se non sono vere» e a tale proposito ha raccontato che quando venne inventata la stampa a caratteri mobili il libro più letto del secolo non fu un

«Nel momento in cui la comunicazione è diventata rappresentazione ha cominciato ad allontanarsi nuovamente dalla verità e questo, seppur con un rumore di fondo al limite dell'assordante, rischia di far calare un nuovo silenzio sul settore perché la rappresentazione, oggi, indugia sempre più in una narrazione agiografica»

testo fondamentale come *De revolutionibus orbium coelestium* di Copernico, bensì il *Malleus Maleficarum* di tale Heinrich Kramer: un manuale per la caccia alle streghe pieno di leggende ed esoterismi.

La rappresentazione, oggi, indugia sempre più in una narrazione agiografica. È questo l'abracadabra con cui abbiamo a che fare. E qui costruisce mondi e scenari che giorno dopo giorno si allontanano di un passo dalla realtà fattuale delle cose.

Può capitare di ricevere note stampa da studi legali che non sono studi legali, "notizie" su avvocati che non sono avvocati, soci che non sono soci, vittorie che sono sconfitte, e tonnellate di detto e non detto che sollevano un fumo oltre il quale è sempre più difficile capire cosa stia accadendo veramente nel settore. Così la comunicazione si riempie di imperatori convinti di sfoggiare magnifiche vesti barocche, che alla fine si rivelano tristemente nudi alla meta della ribalta mediatica.

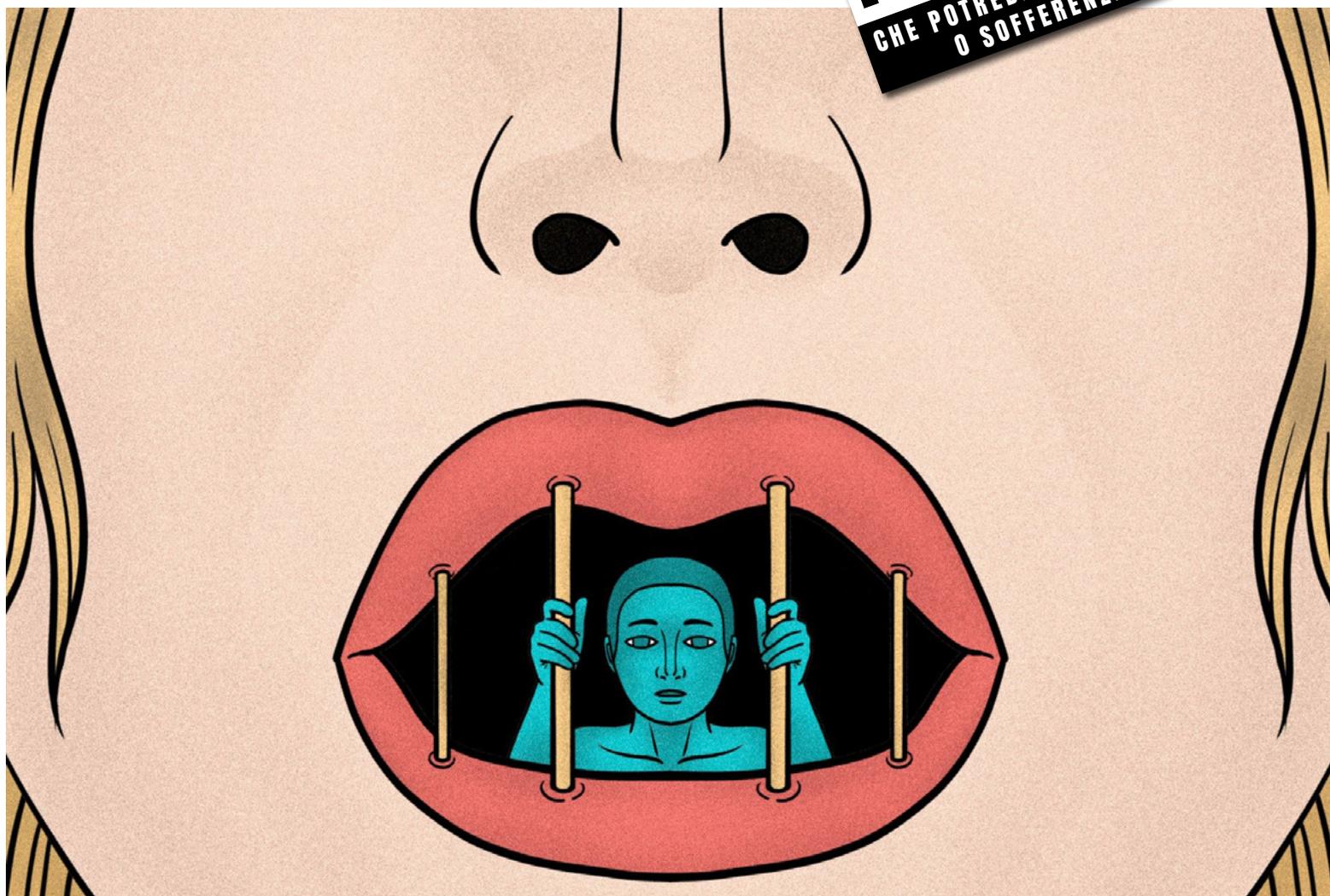
Contenere questa deriva ed evitare che la comunicazione si allontani troppo dall'informazione è la nuova sfida. Il nuovo silenzio da rompere. Il rompicapo da risolvere per permettere a una categoria così fondamentale per il progresso civile di non restare avviluppata in un metaverso marginale che si è autoconstruita, lasciando ad altri, anzi a pochi, il controllo della conoscenza vera e quello del proprio futuro.

E tu che lingua parli?

Un tempo, certe parole non avrebbero toccato nessuno. Oggi invece vengono scritte sui social e da lì si tuffano nella realtà. Vera Gheno: «Chi è già adulto fa fatica ad accettare il cambiamento, mentre le generazioni più recenti arrivano già con una dotazione di diversity a bordo»

di Michela Cannovale

**PER PRECISIONE FILOLOGICA
L'ARTICOLO CONTIENE PAROLE
CHE POTREBBERO PROVOCARE FASTIDIO
O SOFFERENZA A CHI LEGGE**



Il primo giorno del mio praticantato come giornalista, il gruppo editoriale per cui lavoravo si premurò di farmi arrivare una mail contenente il “Regolamento contro l’hate speech”: un elenco delle parole che nessuno di noi avrebbe mai dovuto utilizzare all’interno dei propri articoli. Termini come *negro, rom, talebano, giudeo, terrone o checca, per esempio, ma anche handicappato, minorato, brutto, ciccione, zoppo, ritardato, pezzente* sono off limits, spiegava la direttiva, in quanto “potrebbero incitare alla degradazione o alla perpetrazione di soprusi, offese e stereotipi negativi nei confronti di persone o gruppi in base a origine, genere, religione e disabilità”.

La spinta a un linguaggio politicamente corretto non ha interessato solo il giornalismo. Su più fronti, nel corso degli ultimi anni, sono emerse iniziative a favore non semplicemente – o non unicamente – di un progressismo femminista, antirazzista e LGBT, ma in nome di uno spostamento della sensibilità che tenga in considerazione tutte le minoranze, tutte le identità, le età, le forme, i colori. L’attenzione si è focalizzata sulla necessità di costruire una società in cui nessuno si senta giudicato, discriminato, escluso, e in cui anche il linguaggio, in grado di tenere conto di tutte le accezioni che una parola può assumere a seconda del contesto in cui viene pronunciata, rispetti il principio di inclusività.

Sul linguaggio attento

Intervenuta ai microfoni della nostra redazione, la linguista Vera Gheno fa presente che «è assolutamente naturale che il linguaggio si adegui al mondo, che tra lingua e realtà ci sia un’influenza continua e reciproca. È sempre successo, per ogni trasformazione socioculturale. Lo stesso periodo della pandemia di Covid ha provocato una serie di sovvertimenti a livello linguistico senza che ce ne rendessimo conto lì per lì. Per dirne una: il verbo ‘tamponare’, che prima indicava un incidente d’auto, ha subito una completa risemantizzazione. Quella che adesso chiamiamo rivoluzione, quindi, esiste di fatto da sempre. Poi, certo, ci sono momenti, come quello attuale, in cui i cambiamenti sono più veloci che in altri».

Una nuova concezione del campo comunicativo, insomma, nata non solo perché, attraverso la globalizzazione, abbiamo iniziato a considerare punti di vista diversi da quello – «occidentocentrico, bianco, cisgender e cristiano-cattolico», osserva Gheno – che per secoli ci è stato tramandato come unico e universale, permettendo così alla lingua di entrare di riflesso nel vortice del mutamento. Ma anche perché, è proprio il caso di dirlo, non sono più i tempi di una volta. Come scrive Elisa Cuter nel suo *Qualcosa di sinistra. Una critica marxista alla wokeness*, “certe affermazioni razziste o sessiste, certe battute indelicate, certe generalizzazioni offensive lette o viste in televisione o al cinema un tempo non facevano storcere il naso” dal momento che “le opinioni del pubblico non avevano altra forma di espressione che le lettere al direttore sui quotidiani, restando quindi una questione circoscritta [...]. Oggi invece vengono scritte sui social, e da lì rimbalzano tra le bacheche”. Fino ad arrivare sui media tradizionali, nelle case, nelle piazze.

Proprio l’immenso ecosistema del web è stato il primo a fare da cassa di risonanza all’urgenza di un linguaggio non discriminatorio. I dipartimenti delle grandi corporation dei social network si sono rimboccati le

maniche e hanno cominciato a tenere sotto stretto controllo i commenti pubblicati dagli utenti, censurando quelli che concorrono all’incitamento all’odio. È sempre Elisa Cuter a ricordare che “ci sono state certe vicende, specie negli Stati Uniti, in cui a tweet infelici di singoli sono seguite vere e proprie campagne di diffamazione e licenziamenti in tronco”. Mai come nel secondo trimestre del 2021, poi, Meta ha rimosso o segnalato contenuti inadeguati su Facebook e Instagram: 41,3 milioni in tutto, secondo il Rapporto di Trasparenza pubblicato dal gruppo. La cifra è scesa a 16 milioni tra gennaio e marzo del 2024, con buona pace dei leoni da tastiera e delle loro shitstorm.

Attenzione al linguaggio anche offline, in azienda e nei rapporti tra colleghi. Manager e datori di lavoro sono oggi invitati a preferire frasi come “i tuoi obiettivi sono stati parzialmente raggiunti” a “stai lavorando male”, e a parlare di “punti di attenzione” piuttosto che di “errori”. E non più perché si temono eventuali vertenze sindacali o azioni legali da parte dei dipendenti, ma perché “così si fa”.

Il politicamente corretto è arrivato a investire persino l’irriducibile mondo del calcio. La Fifa ha annunciato a maggio 2024 di voler rendere il razzismo dei tifosi “un reato specifico che sarà obbligatoriamente incluso nei singoli codici disciplinari delle 211 federazioni affiliate”, con ripercussioni penali per i colpevoli e sanzioni fino alla sospensione della partita e assegnazione della vittoria a tavolino se i cori non dovessero fermarsi. L’ultima notizia a questo proposito risale all’11 ottobre 2024, giorno in cui la Uefa ha imposto un turno di squalifica a due settori della Curva Nord della Lazio, più un secondo con sospensiva di un anno, per ululati e saluti fascisti nella gara contro il Nizza.



VERA GHENO

Sulla lingua, le donne e il gender

Non solo di antifascismo si tratta. Il risveglio del politicamente corretto è andato a braccetto anche con le rivendicazioni per l'emancipazione delle donne cui il movimento femminista esorta da tempo e che, negli ultimi anni, hanno trovato pane per i propri denti soprattutto nei luoghi di lavoro dove il potere maschile è storicamente radicato. Era il 2023 quando l'Accademia della Crusca ha deciso di esprimersi sul linguaggio di genere, confermando la correttezza linguistica della declinazione degli appellativi al femminile quando a ricoprire il ruolo è una donna. Si quindi a *notaia, avvocatata, magistrata, ingegnera, sindaca, prefetta, marescialla, capitana e colonnella* (a onor di cronaca: in questi casi sarebbe meno corretto usare il suffisso -essa, quindi *avvocatessa o colonnello*, adottato storicamente in passato per indicare "la moglie di").

A questo proposito, alcuni ricorderanno l'esclamazione di Ambra Angiolini sul palco del Concertone del primo maggio nel 2023. Parlando di condizione lavorativa e parità di genere, la cantante urlò: «Tenetevi le vocali, ridateci i diritti!». Eppure, secondo Gheno, «lo strumento con cui la società conosce e riconosce la realtà è proprio la parola. Ecco perché il modo in cui parliamo favorisce un cambiamento di percezione. La femminilizzazione delle professioni, in questo senso, può rendere più visibile la donna anche nei contesti lavorativi in cui le donne in posizioni apicali sono sempre state poche. D'altronde, non viviamo forse in una società in cui il maschile è la base? Si pensi solo che pure le dimensioni degli scalini dei nostri palazzi seguono, dietro indicazione di Le Corbusier, le proporzioni dell'uomo maschio medio, alto 183 cm e in grado di raggiungere i 226 alzando le braccia».

Certo, il fatto che la lingua italiana sia fondata su un binarismo che al singolare declina solo al maschile e al femminile – ma non possiede forme prive di genere – rende di per sé difficile l'utilizzo di un linguaggio inclusivo per le persone che non riconoscono di appartenere né all'uno né all'altro genere. E così, sull'onda del cambiamento, anche sui social hanno cominciato a proliferare, per dirla alla Vera Gheno, «soluzioni fatte in casa per ovviare alla struttura di genere dell'italiano, sentita come una limitazione». Via allora ad accorgimenti tipo lo schwa come marcatore di genere indistinto: «tu sei altə», quindi, al posto di «tu sei alto» o «tu sei alta».

Ma l'italiano non è stato ancora capace di venire in soccorso a un'altra complicazione: quella di imporre il maschile plurale come genere grammaticale non marcato (detto anche sovraesteso). È per evitare la ridondanza, sostengono alcuni. Perché mai, in fondo, dovremmo perdere tempo a pronunciare «i pantaloni e le magliette nel tuo armadio sono tutti e tutte colorati e colorate»? Ma anche in questo caso, per Gheno, il maschile non marcato «è usato soprattutto per tradizione, perché la nostra è una lingua nata in un contesto androcentrico». Ci ha pensato il rettore dell'Università di Trento, Flavio Deflorian, ad accendere i fari sulla questione, quando ha annunciato di aver promosso l'uso del femminile sovraesteso nel nuovo regolamento varato dall'ateneo. Tutte le cariche e le funzioni ricoperte all'interno dell'istituto – tra cui professoressa e studentessa – vengono ora declinate al femminile,

indipendentemente dal fatto che chi le ricopre sia donna o uomo. Suona strano, no? Ma «leggendo la bozza del regolamento, come uomo mi sono sentito escluso» aveva ammesso Deflorian, spiegando di essersi sentito costretto per la prima volta a «riflettere sulla sensazione che possono provare quotidianamente le donne quando non si vedono rappresentate nei documenti ufficiali».

Sulla guerra culturale

Ai sostenitori delle posizioni appena elencate, si contrappongono coloro che ritengono che l'avvento di questa nuova prudenza verbale assuma troppo spesso i caratteri dell'intransigenza. Che sia eccessiva, dannosa. Che possa incoraggiare la società civile, scrive ancora Cuter, «a diventare giuria di un tribunale che deve valutare danni, soppesare intenzioni, comminare punizioni e stabilire risarcimenti».

Guardando a quest'ultima fazione, alcuni casi sono stati particolarmente eclatanti. L'uso della declinazione al femminile negli atti pubblici, per esempio, ha scosso a tal punto i deputati della Lega, da portare uno di loro, il senatore Manfredi Potenti, a firmare nel luglio 2024 una bozza di proposta di legge con l'obiettivo di, spiegava il testo, «preservare l'integrità della lingua italiana e, in particolare, evitare l'impropria modificazione dei titoli pubblici, come 'sindaco', 'prefetto', 'questore', 'avvocato' dai tentativi 'simbolici' di adattarne la loro definizione alle diverse sensibilità del tempo. Occorre scongiurare che la legittima battaglia per la parità di genere, al fine di conseguire visibilità e consenso nella società, ricorra a questi eccessi non rispettosi delle istituzioni». E proseguiva: «La violazione degli obblighi comporta l'applicazione di una sanzione pecuniaria amministrativa consistente nel pagamento di una somma da 1.000 a 5.000 euro». Il Ddl, che ha scatenato la mobilitazione dell'opposizione e della società civile, è poi improvvisamente naufragato. La Lega lo ha ritirato, definendolo «un'iniziativa del tutto personale» del collega Potenti. Eppure, gioverebbe ricordarlo, così come difficilmente si possono imporre dei cambiamenti linguistici, allo stesso modo è altrettanto improbabile vietarli con leggi.

Nella corrente dei contrari rientra anche Barbara Alberti, scrittrice che nel 2022 ha vinto il premio alla carriera, ex femminista e un tempo iscritta al Partito Radicale. Purificare il linguaggio, per Alberti, è una censura del pensiero che può prendere derive maniacali. Intervistata dal Foglio, sui suoi 81 anni ha affermato: «In mia presenza nessuno usa la parola 'vecchio'. Allora faccio schifo? Essere vecchi è una cosa così brutta che non si può neanche nominare? Ma la vita è questa: si nasce, si invecchia, si muore. Bisogna guardare in faccia la realtà. L'idea di rimediare alle disgrazie umane modificando il linguaggio è assurda. Arriveremo a dire che una persona non è morta ma è diversamente viva!».

Per non parlare dell'ancor più radicale (e il riferimento in questo caso non è a Marco Pannella) sindaco di Terni, Stefano Bandecchi, che, alludendo ai femminicidi e per supportare la teoria secondo cui il maschio che reagisce al rifiuto con la violenza è l'eccezione, ha dichiarato pubblicamente che «un uomo normale guarda il culo di una donna e forse ci prova: se ci riesce se la tromba, altrimenti torna a casa. Offendetevi quanto vi pare, questa è la mia idea».



MICHELE APICELLA ALIAS NANNI MORETTI - PALOMBELLA ROSSA

Sul come finirà

Per alcuni, a questa disputa sulla lingua dovrebbe essere data una lettura anagrafica: da un lato abbiamo una generazione più giovane, naturalmente sensibile al tema dell'inclusività, che si oppone a una generazione di senior che tra le proprie caratteristiche non annovera certo quella della sensibilità. Commenta Gheno: «Chi è già adulto fa fatica ad accettare il cambiamento, che è sempre fonte di timore e sofferenza visto che richiede un adattamento da parte dell'individuo. È questo il motivo per cui le generazioni dei meno giovani mostrano più resistenza quando si tratta di linguaggio. Le generazioni più recenti, invece, che sono nate mentre il cambiamento era già in atto e che quindi arrivano già con una specie di "dotazione di diversity" a bordo, non la vivono con altrettanta fatica. Anzi, a dirla tutta si stupiscono che ci siano tante elucubrazioni intorno al tema del linguaggio».

Ci si potrebbe legittimamente domandare: cosa ci riserva il futuro? Siamo davanti a una rivoluzione del linguaggio – ora più attento a tutte le diversità – che è destinata a normalizzarsi? Fino a quando il tema del politicamente corretto continuerà a sconvolgere la sfera pubblica e privata, provocando litigi in famiglia, tra amici e nei luoghi di lavoro, in uno scontro spesso sterile e compulsivo tra chi porta avanti le istanze di un lessico

da ripensare e chi, di contro, sostiene che non si possa più dire niente? Torna in mente, a questo punto, il Michele Apicella di Nanni Moretti che, schiaffeggiando l'intervistatrice che gli chiedeva se avesse alle spalle un "matrimonio a pezzi", tuonava: "Come parla! Come parla! Le parole sono importanti. Come parla!".

Secondo Gheno, bisogna tener presente che anche all'interno della stessa fazione di chi è favorevole al linguaggio inclusivo «ci sono certamente molti dubbi e frammentazioni. Tutte, comunque, si muovono in direzione di una destituzione del patriarcato. Nella mia più rosea previsione, auspico che la società si renda conto che è giusto che tutte le persone, indipendentemente dalle loro caratteristiche, abbiano diritto alla felicità in campo socioculturale, esistenziale e anche linguistico. E lo dico perché la felicità può passare anche dalla possibilità di autodefinirsi, cioè di usare per sé le parole che si scelgono per sé. 'Persona con disabilità', allora, perché 'handicappato' e 'diversamente abile' sono entrambe etichette scelte da soggetti senza disabilità. Ma c'è pure il rischio di tornare indietro a una visione rigorosamente normocentrica della società, in cui i diversi vengono condannati alla marginalizzazione, anche attraverso il linguaggio. Quello che succederà in futuro, allora, dipende da quanto saremo in grado noi, con le nostre varie istanze, di agire in maniera coerente e coesa».

Storia e cronistoria della pubblicità: dalle caverne al villaggio globale

Sono 15mila anni che l'umanità promuove sé stessa e ciò che produce. La rivoluzione è intrinseca alla figura dei consumatori che oggi sono co-produttori, incredibilmente attenti alle prese di posizione aziendali in merito alla contemporaneità

di Benedetta Miarelli

"Just do it", "Che mondo sarebbe senza Nutella?", "Così tenero che si taglia con un grissino". Sono sicura che, per ognuno di questi slogan, un tono di voce ben preciso si sia impadronito del narratore nella vostra testa: quello che ha dato voce alla loro pubblicità.

Tv, cartelloni, social network, annunci radio: dalla pubblicità proprio non riusciamo a scappare, anche volendo. Ed è proprio questa la controprova del fatto che "sta facendo bene il suo lavoro".

Il sostantivo italiano "pubblicità" secondo la ricostruzione etimologica che di questo ne fa l'*Enciclopedia Treccani* significa infatti «rendere pubblico» o «rendere noto», dal latino *publicare*. Il sistema linguistico inglese, al contrario, preferisce il lemma latino *ad vertere* per dare vita al suo sostantivo advertising, dunque «andare verso», «prestare attenzione a». È proprio grazie alla vastità di significati che questa definizione può veicolare che stabilire precisamente quando sia nata questa pratica, è quasi impossibile.

Il presupposto della pubblicità moderna, tuttavia, nasce in concomitanza con la nascita della stampa a caratteri mobili, per opera di Gutenberg. Sono le tecniche di stampa, infatti, a consentire la nascita dei manifesti e dei periodici di informazione, prodotti in serie. È qui che vennero inserite le réclame.

Una linea di demarcazione importante tra un prima ed un dopo nella storia della pubblicità è sicuramente costituita dallo sviluppo dei traffici commerciali internazionali: si rende necessario far conoscere le virtù di un prodotto, nasce la figura del mercante-imprenditore, compagno sul mercato beni di lusso e prodotti esotici.

È assolutamente coeva, infatti, la nascita del primo annuncio stampato in inglese, risalente al 1477 per opera di William Caxton. Si trattava della promozione di un manuale liturgico intitolato *The Pyes of Salisbury*, che conteneva le regole per recitare le preghiere secondo il rito della cattedrale di Salisbury.

Fast forward di qualche centinaio di anni, siamo nel bel mezzo della rivoluzione industriale: la pubblicità diventa un'industria a sé stante. È questa, infatti, la prima epoca della storia in cui l'offerta supera la domanda e si sente l'esigenza di dover stimolare la seconda. La crescita delle città, lo sviluppo della stampa e la necessità delle aziende di promuovere i loro

prodotti su larga scala portarono inevitabilmente alla diffusione massiccia di annunci sui giornali. Nel frattempo, a Filadelfia, nel 1841, viene istituita la prima agenzia pubblicitaria: Volney Palmer. Viene introdotto, per la prima volta, un sistema di intermediazione professionale tra editori e inserzionisti. Palmer non si limita a vendere spazi pubblicitari, ma offre un servizio completo che includeva la negoziazione delle tariffe, la gestione degli spazi sui giornali e la consulenza creativa. Sono gli anni Venti del secolo scorso a segnare una svolta epocale nella storia della pubblicità: la radio fa il suo ingresso trionfale nelle case degli acquirenti e, con essa, la pubblicità trova una voce tutta sua. Per la prima volta nella storia, il messaggio pubblicitario può letteralmente



Un prima e un dopo nella storia della pubblicità è sicuramente costituito dallo sviluppo dei traffici commerciali internazionali





“sussurrare” nelle orecchie di milioni di persone. La pubblicità li coglie di sprovista, mentre preparano la cena o ascoltano la loro canzone preferita, fondendosi perfettamente con la loro quotidianità.

Non è un caso che il 1922 diventi un anno memorabile: la Queensboro Corporation, una società immobiliare di New York, manda in onda il primo spot radiofonico della storia, aprendo la strada a una nuova era della comunicazione.

È, tuttavia, nel secondo dopoguerra che assistiamo a quella che possiamo definire una vera e propria rivoluzione: l'avvento della televisione. Il piccolo schermo trasforma radicalmente il mondo della pubblicità, offrendo possibilità mai viste prima. Immagini in movimento, suoni, musica e parole si fondono in un'unica esperienza capace di catturare l'attenzione come mai era avvenuto prima di allora. E se all'estero si preferisce la strada dello spot, già battuta su altri media, in Italia assistiamo alla scelta di un percorso assolutamente originale: Carosello. Strutturato in quattro episodi con degli intermezzi musicali, Carosello costituisce l'unico spazio che la televisione italiana vuole destinare alla pubblicità.

La ragione delle resistenze della radiotelevisione italiana alla pubblicità è duplice: da un lato emerge l'elemento di disturbo allo spettatore che questa procura, dall'altro l'autofinanziamento della Rai attraverso il canone. È per questo motivo che le norme a cui si doveva sottostare per usufruire dello spazio nella trasmissione, stabilite dalla Sacis in seguito all'accordo tra Rai e Ministero delle Poste, erano molto rigide: i filmati dovevano essere costituiti da 100 secondi di spettacolo (in cui il prodotto non poteva essere presente) e 35 secondi per il “codino” commerciale; il nome del prodotto o della marca non potevano essere pronunciati o scritti più di sei volte, marche produttrici dei medesimi beni di consumo non potevano comparire nella stessa trasmissione,...

Anni Settanta, l'ottimismo del boom economico sta lentamente svanendo, imperversano la crisi petrolifera del 1973 e l'inflazione da questa causata. Diminuisce la domanda mentre si genera conseguentemente un surplus dell'offerta. La pubblicità deve essere strategica più che creativa: non si tratta più

solo di promuovere un prodotto, ma di comprendere profondamente i desideri e le motivazioni che muovono le scelte dei consumatori.

Sono Al Ries e Jack Trout che si avvicinano per primi, scientificamente, alla pubblicità. Secondo la teoria da loro sviluppata i consumatori riescono a ricordarsi solo un numero piuttosto esiguo di prodotti contemporaneamente: per questo, ogni azienda dovrebbe cercare di prendersi un posto specifico sul mercato e, se necessario, spodestare i concorrenti. BMW prende alla lettera i loro studi, proponendo il loro iconico slogan che recita "the ultimate driving machine".

Nel frattempo, si cavalca l'onda della rivoluzione e liberalizzazione sessuale, proponendo pubblicità più allusive ed ammiccanti; tra queste, si ricorda "chiamami Peroni, sarò la tua birra".

Carosello chiude i battenti il primo gennaio 1977. Nel frattempo, emergono le televisioni private, pronte a cambiare il panorama televisivo e a dare origine, nel 1981, a Canale 5. Da questo momento, il legame tra emittenti televisive e pubblicità si fa più stretto che mai: le reti commerciali ora possono adattarsi alle esigenze degli investitori.

Entrando nell'ultimo decennio del secolo scorso assistiamo alla nascita delle televisioni tematiche, specializzate in generi specifici. I consumatori, nel frattempo, cominciano a riflettere sull'etica del consumo e a fare scelte sempre più consapevoli. Le aziende avvertono così l'urgenza di fidelizzare il pubblico, instaurando un rapporto autentico con esso. È in questo contesto che cercano di richiamare i ricordi d'infanzia, riproponendo in versione aggiornata prodotti iconici - tra queste, le pastiglie Leone o il borotalco Roberts - attraverso un marketing della memoria, di matrice proustiana.

Gli anni Novanta, poi, sono ovviamente quelli della rivoluzione di Internet. Agli esordi, il web è solo uno strumento per lo scambio di e-mail, e nessuno immagina ancora l'impatto che avrà sul marketing e sul mondo intero. Il debutto della pubblicità online avviene nel 1994, con i primi banner pubblicati su internet. Bastano pochi anni alle aziende per intuire che il futuro della pubblicità è nel digitale, che già nel 1995 contava 16 milioni di utenti.

L'avvento del nuovo millennio, oltre a tutte le preoccupazioni di natura escatologica che ha destato porta con sé un cambiamento inarrestabile e frenetico. Elaborare una strategia pubblicitaria per un pubblico in conti-

nuova evoluzione diventa una sfida senza precedenti: le tradizionali analisi basate su stili di vita e segmentazioni socioculturali rivelano i loro limiti e vengono rapidamente sorpassate.

Come afferma infatti Amartya Sen, premio Nobel per l'economia "La stessa persona può essere senza la minima contraddizione, di cittadinanza americana di origine caraibica, con ascendenze africane, cristiana, progressista, donna, vegetariana, maratoneta, eterosessuale, sostenitrice dei diritti dei gay e delle lesbiche, amante del teatro, militante ambientalista, appassionata di tennis, musicista jazz e profondamente convinta che esistano esseri intelligenti nello spazio con cui dobbiamo cercare di comunicare al più presto. Ognuna di queste collettività, a cui questa persona appartiene simultaneamente, le conferisce una determinata identità. Nessuna di esse può essere considerata l'unica identità o l'unica categoria di appartenenza della persona".

Nel frattempo, nel 2005, una vera e propria rivoluzione cognitiva giunge a compimento: la nascita del web 2.0. Piattaforme come YouTube (2005) e Facebook (lanciato nel 2004 e aperto al pubblico nel 2006) ridefiniscono completamente il concetto di pubblicità online, introducendo formati video, post sponsorizzati e advertising targetizzato. La possibilità di condividere contenuti, commentare e interagire direttamente con i brand trasforma radicalmente il rapporto tra aziende e consumatori.

La rivoluzione, sulla scia di questa innovazione, è intrinseca alla figura del consumatore: non più passivo ma fortemente informato e capace di interagire sia con le aziende che con gli altri consumatori, colmando ogni distanza geo-temporale attraverso l'ausilio della rete. I consumatori diventano co-produttori, incredibilmente attenti alle prese di posizioni aziendali in merito alla contemporaneità.

Mentre scrivo questo pezzo, siamo nel bel mezzo del mese di ottobre dell'anno 2024, sono le 15.56. Di pubblicità, da questa mattina, ne ho viste consapevolmente ed inconsapevolmente, almeno un centinaio. Mail spam, banner sul web, influencer che mostrano prodotti sui social, intermezzi promozionali mentre ascolto le mie canzoni preferite... Forse, per scappare dall'invasione pubblicitaria contemporanea, dovrei rifugiarmi in una grotta. Magari a Lascaux, in Francia, ed immaginarmi di tornare indietro di 15 mila anni. Eppure, a pensarci bene, non funzionerebbe neanche questo.



Le rivoluzioni economiche nella Storia: Un viaggio globale

Nel corso della storia, le economie hanno subito trasformazioni profonde e rapide. Vere e proprie rivoluzioni. Questi cambiamenti hanno modificato radicalmente il modo in cui le società producono, consumano e interagiscono.

di Mercedes Galán



1. La rivoluzione agricola: il primo grande cambiamento (Neolitico - XVIII secolo)

La Rivoluzione Agricola ha segnato il primo grande balzo nella storia economica, caratterizzato dalla transizione dalle società di cacciatori-raccoglitori alle comunità agricole. Lo sviluppo dell'agricoltura ha permesso la produzione di massa di cibo, stimolando la crescita demografica e portando alla creazione di insediamenti permanenti.

SVILUPPI CHIAVE:

- Introduzione dell'aratro e delle tecniche di rotazione delle colture
- Conservazione delle eccedenze agricole
- Espansione demografica guidata dall'aumentata produzione alimentare

IMPATTO GLOBALE:

- Ha portato all'ascesa delle civiltà in regioni come la Mesopotamia, l'Egitto e la Valle dell'Indo
- Ha incoraggiato le gerarchie sociali e la specializzazione del lavoro
- Ha dato inizio ai primi scambi commerciali tra regioni agricole



2. La rivoluzione commerciale: l'ascesa del commercio e del capitalismo (XV - XVIII secolo)

Durante l'Età Moderna, l'espansione del commercio internazionale e la scoperta di nuovi territori hanno innescato la Rivoluzione Commerciale, gettando le basi per il capitalismo moderno. La creazione di mercati finanziari e sistemi bancari ha facilitato la crescita economica e il commercio globale.

SVILUPPI CHIAVE:

- Creazione di rotte commerciali globali.
- Fondazione di compagnie commerciali come la Compagnia delle Indie Orientali Olandese
- Utilizzo della cartamoneta e ascesa del sistema bancario.
- Esplorazione e colonizzazione dei territori nelle Americhe, Africa e Asia

IMPATTO GLOBALE:

- Ha portato all'ascesa delle civiltà in regioni come la Mesopotamia, l'Egitto e la Valle dell'Indo
- Ha incoraggiato le gerarchie sociali e la specializzazione del lavoro
- Ha dato inizio ai primi scambi commerciali tra regioni agricole



3. La rivoluzione industriale: dall'agricoltura all'industria (XVIII - XIX secolo)

L'invenzione della macchina a vapore e la meccanizzazione della produzione hanno segnato l'inizio della Rivoluzione Industriale, trasformando le economie da prevalentemente agricole a industriali. Questo cambiamento ha portato a una massiccia crescita urbana e a profondi cambiamenti nel lavoro e nella vita sociale.

SVILUPPI CHIAVE:

- Invenzione della macchina a vapore, ferrovie e navi a vapore
- Meccanizzazione dell'industria tessile e siderurgica.
- Creazione di fabbriche e nuove forme di organizzazione del lavoro
- Emergere dei movimenti operai e delle prime leggi sul lavoro

IMPATTO GLOBALE:

- Ha portato all'ascesa delle civiltà in regioni come la Mesopotamia, l'Egitto e la Valle dell'Indo
- Ha incoraggiato le gerarchie sociali e la specializzazione del lavoro
- Ha dato inizio ai primi scambi commerciali tra regioni agricole



4. La rivoluzione tecnologica e l'era dell'informazione (XX - XXI secolo)

Con l'invenzione dei computer e l'avvento della tecnologia digitale, le economie si sono trasformate nuovamente, dando inizio alla Rivoluzione Tecnologica. L'informazione è diventata una risorsa critica e la globalizzazione si è accelerata grazie ai progressi nelle telecomunicazioni.

SVILUPPI CHIAVE:

- Digitalizzazione dell'economia, con l'ascesa dell'e-commerce e del banking digitale
- Crescita dei settori tecnologici come l'intelligenza artificiale e la robotica.
- Emergere delle industrie intelligenti e dell'agricoltura di precisione
- Espansione del lavoro remoto e dei servizi digitali.

IMPATTO GLOBALE:

- Creazione di nuove industrie e trasformazione di quelle tradizionali, come manifattura e intrattenimento.
- Cambiamenti nella natura del lavoro, con uno spostamento verso il settore dei servizi e il lavoro basato sulla tecnologia
- Divario digitale tra Paesi con e senza accesso alla tecnologia



5. La rivoluzione verde: verso un'economia sostenibile (XXI secolo)

Il cambiamento climatico e la necessità di sostenibilità hanno innescato la rivoluzione verde, che mira a spostare i modelli di produzione e consumo verso pratiche più rispettose dell'ambiente.

SVILUPPI CHIAVE:

- Sviluppo di fonti di energia rinnovabile (solare, eolica, geotermica)
- Iniziative di economia circolare che promuovono il riciclo e la riduzione dei rifiuti
- Implementazione di leggi nazionali e internazionali per sostenere la transizione ecologica
- Crescita del turismo sostenibile e delle pratiche aziendali eco-friendly

IMPATTO GLOBALE:

- Aumento degli investimenti in energia pulita e riduzione delle emissioni di CO2
- Cambiamenti nelle politiche per promuovere pratiche sostenibili nelle imprese e nei governi
- Sfide nell'assicurare una transizione equa per i lavoratori nelle industrie tradizionali

RIVOLUZIONE AGRICOLA:
Europa continentale, Mesopotamia e Cina.



RIVOLUZIONE COMMERCIALE:
Europa, Cina, India e Americhe.



RIVOLUZIONE INDUSTRIALE:
Regno Unito, Europa occidentale e USA.



RIVOLUZIONI TECNOLOGICA/VERDE:
Tutti i continenti.



Ciurista d'impresa: anatomia di una trasformazione

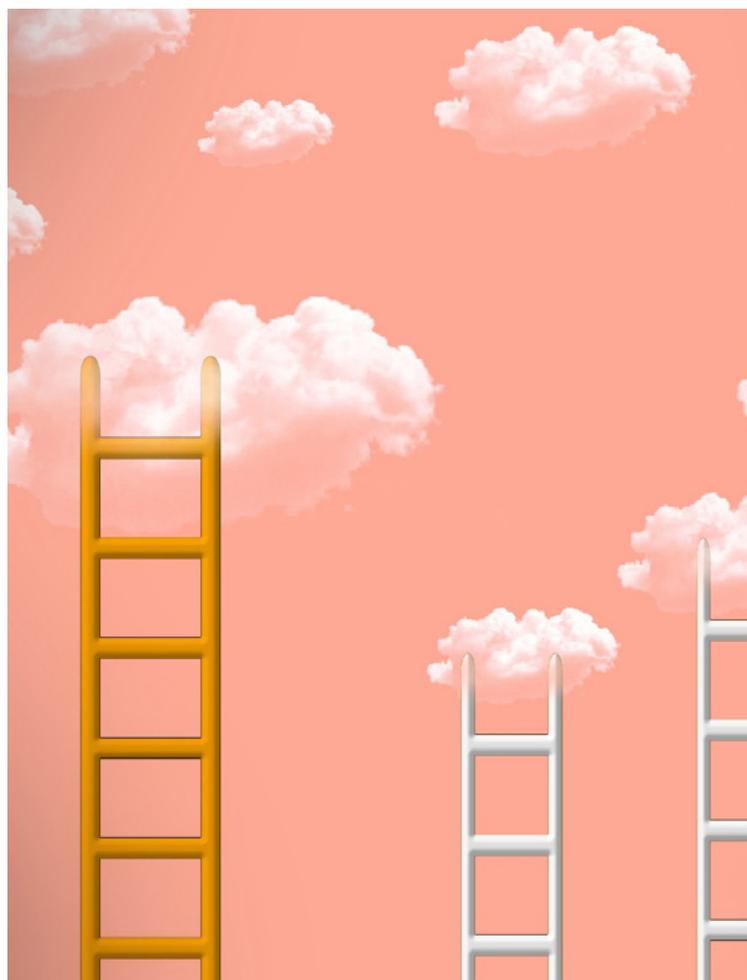
L'impennata delle funzioni giuridiche in house è andata di pari passo con la soddisfazione del management che negli anni si è reso conto dei vantaggi della consulenza: fa risparmiare, è tempestiva, ed è più efficiente

di Michela Cannovale

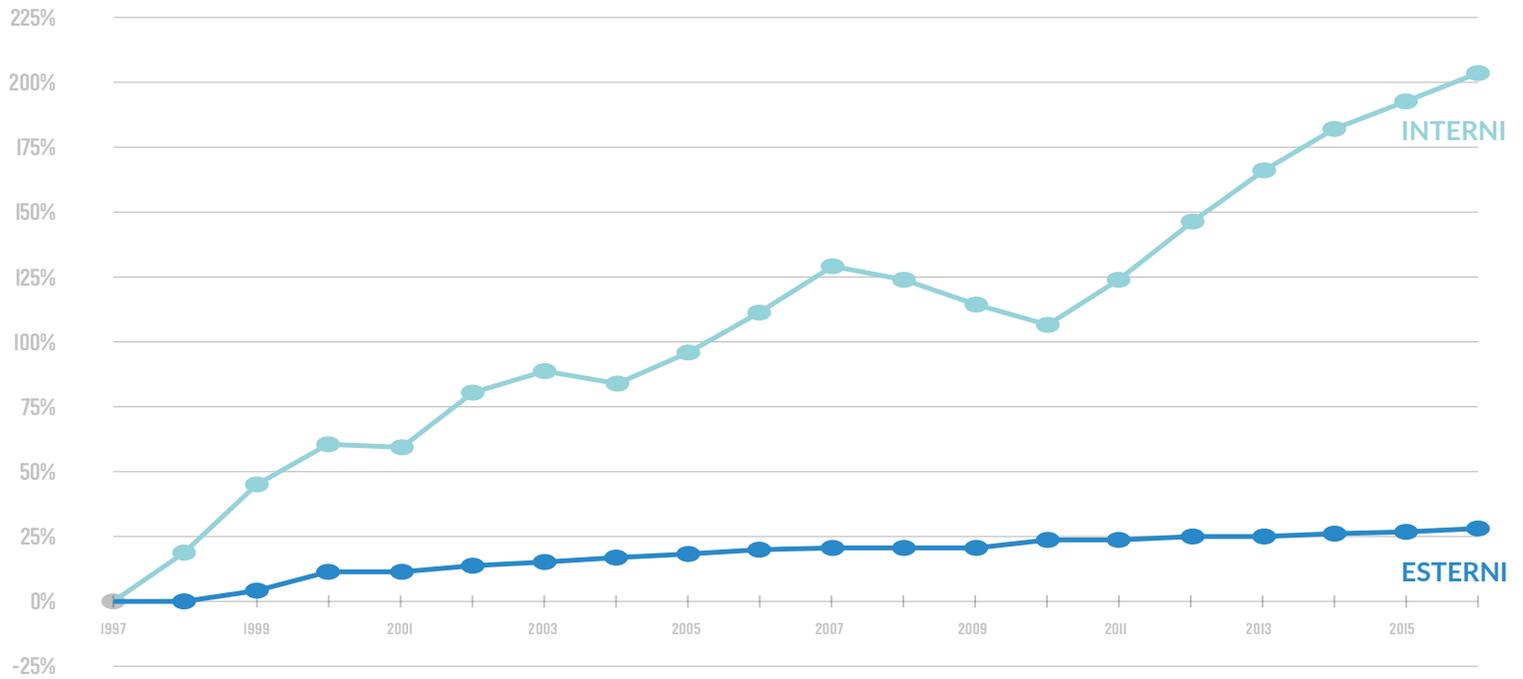
Fino a poco più di un decennio fa erano semplici figure di tramite tra impresa e studio legale. Oggi hanno conquistato un posto in prima linea nella c-suite delle grandi aziende. Parliamo dei giuristi d'impresa, che negli ultimi anni hanno vissuto una vera e propria stagione di empowerment, tanto nei numeri, quanto nelle modalità di approccio nei confronti della cosa legale e del business.

La crescita vertiginosa

Partiamo da uno dei dati più significativi che emergono da un confronto storico: per decenni, il panorama della consulenza legale nelle aziende statunitensi (le prime ad equipaggiarsi di giuristi interni) è rimasto pressoché immutato. La percentuale di avvocati impiegati nell'industria privata, secondo quanto riportato da Forbes, si è mantenuta costante, oscillando appena tra il 10% nel 1960, l'11% nel 1970, e tornando al 10% nel 1980. A prima vista, nulla, a quel tempo, lasciava presagire un cambiamento. Ma come spesso accade nella storia delle grandi trasformazioni, è bastato un unico personaggio perché lo status quo venisse scardinato. Quel personaggio è Ben Heineman, che nel 1987 assunse il ruolo di vice presidente senior e general counsel del colosso General Electric. L'espansione del dipartimento legale interno dell'azienda rientrava tra gli obiettivi principali del neoarrivato general counsel. Ci riuscì: quando lasciò l'azienda, nel 2005, il suo ufficio contava circa 1.400 avvocati. Come racconta nel libro "The Inside Counsel Revolution", edito nel 2016. General Electric puntò a "un drastico spostamento di potere dagli studi legali esterni ai dipartimenti in house, sia in termini di gestione delle questioni giuridiche che di controllo delle risorse economiche". Heineman incarnò la figura di quello che lui stesso definì lo "statista-avvocato", chiamato a risolvere la sfida più complessa che i general counsel si trovano ad affrontare: "Essere partner del consiglio di amministrazione, del ceo e dei leader aziendali, mantenendo al contempo il ruolo di custode dell'azienda".



L'aumento degli avvocati interni ed esterni tra il 1997 e il 2016



Fonte: Bureau of Labor Statistics

La trasformazione dell'in house counsel in statista-avvocato non ha solo riscritto la storia di General Electric, ma ha aperto la strada a un nuovo modo di concepire la consulenza legale aziendale, influenzando profondamente il settore fino ai giorni nostri. Non è un caso, a questo proposito, che a partire dagli anni '90 la crescita dei giuristi interni sia stata vertiginosa.

Secondo il Bureau of Labor Statistics americano, tra il 1997 e il 2017 i dipartimenti legali hanno registrato un'espansione 7,5 volte superiore rispetto alle law firm. Tra 1997 e 2016, il numero di legali interni è più che triplicato, passando da 34.750 a 105.310.

Dall'ombra ai vertici

L'impennata di funzioni giuridiche in house è andata di pari passo con una certa soddisfazione da parte dei manager aziendali, che negli anni si sono resi conto dei vantaggi strategici della consulenza interna rispetto a quella esterna. Il risparmio, innanzitutto: ci si è resi conto che l'internalizzazione delle pratiche permette una significativa riduzione dei costi legali alla loro esternalizzazione al libero foro. La tempestività: se c'è un ufficio in house, aumenta significativamente la probabilità che le vertenze urgenti (legate per esempio ai contratti, alla compliance, alla protezione dell'IP o a requisiti normativi di settore) vengano affrontate

nell'immediato o, perlomeno, nel breve periodo. E poi l'efficienza: va da sé che disporre di un team di professionisti dedicati consenta una gestione proattiva e più efficiente delle questioni legali di routine e dei rischi a queste collegati.

Ci sono anche altri motivi per cui la funzione del giurista interno ha avuto successo. Interpellato da MAG, Giulio Fazio, general counsel di Enel fino al 2023 e membro del comitato direttivo di Aigi - Associazione italiana giuristi d'impresa, ha ricordato che «inizialmente, il legale in house serviva a gestire in modo strategico e privato alcune questioni più delicate. I primi giuristi d'impresa, di fatto, non erano altro che gli avvocati del capo, che avevano a cuore l'amministrazione delle faccende del boss piuttosto che quelle del business, per cui infatti ci si affidava a studi esterni». Proprio per questo, quella del legale interno, in principio, era considerata una funzione di staff, che assisteva la prima linea. «Era una sorta di overhead, una delle teste da tagliare quando diventa necessario tirare la cinghia», ha sottolineato Fazio. D'altronde, anche Robert Eli Rosen, professore di diritto all'Università di Miami, ha fatto presente in diversi articoli che i giuristi interni erano originariamente relegati a una posizione di marginalità e subordinazione e che la stessa espressione "house counsel" era paragonabile a quella di "house pet", animale domestico.

Dopodiché, a cavallo degli anni Duemila si è registrato per queste figure un nuovo salto di status: da funzione periferica e non essenziale, hanno cominciato ad ascendere al ruolo di general counsel, figure chiave nella definizione e gestione delle esigenze legali dell'azienda. Un balzo che non ha rappresentato solo un cambio di denominazione, ma piuttosto, come si diceva all'inizio, una rivoluzione nell'approccio delle grandi aziende ai loro affari legali. Dal nuovo millennio ad oggi, la gestione delle pratiche giuridiche corporate è stata sempre più internalizzata. "Più a meno", abbiamo più volte scritto nei nostri articoli, facendo riferimento all'aumento crescente dei compiti e delle responsabilità che ha caratterizzato in questi anni l'attività dei dipartimenti legali. Che hanno così potuto approfondire la conoscenza del settore industriale della propria azienda, concentrando l'ultimo baluardo dei consulenti esterni in tre aree specifiche: contenzioso, operazioni straordinarie e ristrutturazioni aziendali.

Dalla private practice all'azienda

Come ci ha spiegato Ermanno Cappa, partner fondatore dello studio Cappa & Partners ed ex giurista in house del settore bancario dagli anni '70 al 2007, la nascita dell'avvocato interno è stata «un fenomeno rivoluzionario sotto vari profili. Limitandoci a considerare i più tangibili, mi pare incontestabile che l'impresa, perlomeno la più illuminata, internalizzando buona parte dei presidi legali, si sia dotata di un fattore competitivo di tutta evidenza, sia in termini di razionalizzazione dei costi, sia,



ERMANN0 CAPPA



GIULIO FAZIO

soprattutto, in termini di interiorizzazione di una maggiore consapevolezza del proprio bisogno di consumo giuridico. Il mercato si è trasformato molto lentamente, privilegiando, in ultima analisi, le imprese munite di un presidio legale interno di qualità. Le prime aziende che hanno sentito il bisogno di un legale interno sono state quelle a forte vocazione internazionale, senza distinzione di settore merceologico».

Ma quanto tempo ci è voluto perché in Italia diventasse "frequente" scegliere la professione in house, inizialmente considerata di serie B rispetto a quella – "originale" – nel libero foro? Per Cappa, «per quanto riguarda la grande impresa (e la media impresa, specie se situata a Milano) credo di non sbagliare affermando che in una ventina d'anni, dagli albori di Aigi alla fine degli anni '70, vi sia stato un forte incremento. Per la piccola impresa il cammino è forse ancora un po' lungo».

La professione in house ha raggiunto il suo apice tra 2010 e 2020, periodo in cui molti avvocati del libero foro hanno deciso di spostarsi in azienda a causa dei turni di lavoro in studio lunghi e stressanti. Oggi il divario sembra essersi leggermente appianato: dopo il Covid, le law firm hanno migliorato i tassi di fidelizzazione dei propri partner concedendo maggior flessibilità in un contesto dove gli stipendi erano comunque già più alti rispetto a quelli aziendali (e in cui si sono ulteriormente alzati, con un incremento medio annuo che, rapporto Censis sull'Avvocatura alla mano, nel 2021 è arrivato al 12,2%, portando il valore a 42.386 euro). Come aveva spiegato a MAG Nicoletta Ravidà, socia di KeyPartners: «Negli studi legali si è creato un mix vincente: equilibrio tra vita privata e lavora-

tiva, stipendi che aumentano e recenti politiche governative volte a ridurre le tasse pagate dai liberi professionisti (l'aliquota del 15% per tutti i redditi compresi fra zero e 85mila euro, infatti, permette di raggiungere retribuzioni altissime, spesso superiori a quelle di un dirigente d'azienda). Nel frattempo, gli stipendi in azienda non sono cambiati».

L'attrattività nei confronti del mercato legale in house, pur alle prese con il suo competitor nel libero foro, continua a rimanere alta. Come osservato da Inhousecommunity, nel 2023 gli avvocati che solo in Italia sono passati dal libero foro all'azienda hanno rappresentato l'11,3% dei complessivi cambi di poltrona segnalati nel corso dell'anno, quota di poco inferiore al 12,8% segnalato nel 2022.

«Tanti anni fa – ha osservato Fazio – finire in azienda era quasi un ripiego: ci si finiva per caso, dopo un concorso. La consulenza esterna aveva invece un livello di specializzazione e di competitività molto più alto, con stipendi nettamente superiori. Oggi la professione in house è decisamente più appetibile, tanto che anche l'offerta accademica ha intercettato questo fenomeno: moltissime università hanno istituito corsi con materie che servono per dominare elementi di complessità aziendale e master che effettivamente dedicati a chi vuole diventare giurista d'impresa».

La trasformazione fino ad oggi

Consideriamo, a questo punto, il cambiamento radicale di cui il giurista d'impresa è stato protagonista fino ad oggi. Come ha messo in luce Fazio, «nella prima fase delle aziende, negli anni '80 e '90, il legale era puro consulente. Nella seconda fase, a partire dal 2000, il legale è diventato business partner, ma rimanendo pur sempre un counselor e senza esprimere ancora tutto il suo potenziale. Dopodiché, nella terza fase, quella attuale, il legale interno ha iniziato ad avere un ruolo profondamente pervasivo in azienda, che implica la capacità di prendere decisioni a livello manageriale e che ha un peso anche nella compliance, prima affidata ai team di audit. Da business partner è diventato business manager. Non è più un consulente che interviene per risolvere i problemi, ma un leader che pianifica le strategie di business insieme al management aziendale».

Dunque, dove un tempo il team legale operava in isolamento, fornendo mere consulenze tecniche su richiesta, oggi il general counsel è chiamato a contribuire attivamente alle discussioni aziendali e alle decisioni strategiche, aggiungendo valore in ogni ambito, dalla governance aziendale alla gestione dei rischi e delle crisi. Ma deve anche pianificare i budget, mantenersi aggiornato sugli sviluppi tecnologici, occuparsi di etica e pure di compliance. È nata, insomma, una nuova figura in cui il confine tra competenze legali e manageriali è sempre più sfumato.

Un cliente esigente

Se è vero, come ha affermato Cappa, che «nelle realtà in cui è presente un giurista d'impresa di qualità, che abbia modo di confrontarsi con legali esterni di altrettanta qualità, scatta fra i due ordini di professionisti una sinergia vincente, che fa tanto bene all'impresa», è vero anche che l'evoluzione del ruolo dell'avvocato interno ci consente di osservare il mercato legale da un punto di vista ancora diverso alla prospettiva offertaci dal – sempre più comunicativo, nota Nicola Di Molfetta in questo numero di MAG Monografie – studio, fornitore del servizio legale: quello del suo cliente. E sappiamo inoltre che il tipo di consulenza richiesta è cambiata anch'essa, che il giurista d'impresa è cliente sempre più esigente, rigoroso, alle volte quasi inflessibile.

Come nel caso di Nicola Verdicchio, chief legal officer della multinazionale Pirelli & C., che a giugno 2024 aveva raccontato a MAG: «Partiamo da un concetto base: la selezione dello studio legale sbagliato rischia di compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali di business che l'in house counsel deve perseguire. Se c'è necessità di ricorrere all'ausilio di professionisti esterni, è perché in gioco ci sono importanti obiettivi».

La trasformazione della figura del general counsel ha comportato un cambiamento nelle dinamiche di potere: sono ora gli uffici legali interni, non i consulenti esterni, a definire e assegnare il lavoro, a circoscrivere le dinamiche di collaborazione. Questa inversione di paradigma, unita alle nuove esigenze del mercato, ha guidato il tradizionale rapporto tra general counsel e partner verso una dimensione nuova. Non è più solo una questione di status o di autonomia decisionale, come evidenziato dal caso General Electrics di Heineman, ma di una ridefinizione completa del modo in cui le competenze legali vengono integrate nel mondo degli affari. Il potenziamento – perché di questo si tratta – del consulente legale interno da semplice fornitore di pareri a figura strategica di leadership, ha innescato un effetto domino che sta ridefinendo anche il ruolo delle law firm. Tanto che, oggi, l'aspettativa di influenzare le decisioni aziendali cruciali con una prospettiva giuridica che va «oltre il ruolo dell'avvocato» si estende a entrambe le parti. Se l'ufficio legale interno siede al posto di guida, quelli esterni sono sempre pronti a fungere da co-piloti. O, per usare un'espressione molto trendy nel mercato, se il giurista d'impresa è il dottore generale, il professionista esterno opera in veste di medico specialista. Una dinamica, questa, che negli ultimi tempi ha intensificato la ricerca di partner esterni di alta qualità, capaci di supportare efficacemente le crescenti esigenze delle aziende.



L'energia delle stelle

Prosegue, a livello internazionale, la sperimentazione sulla fusione nucleare, che ricopre una parte importante anche nel Piano Nazionale integrato Energia e Clima. Per far crescere questa risorsa sono però necessari investimenti e nuove tecnologie: strumenti ancora tutti da costruire

di Eleonora Fraschini

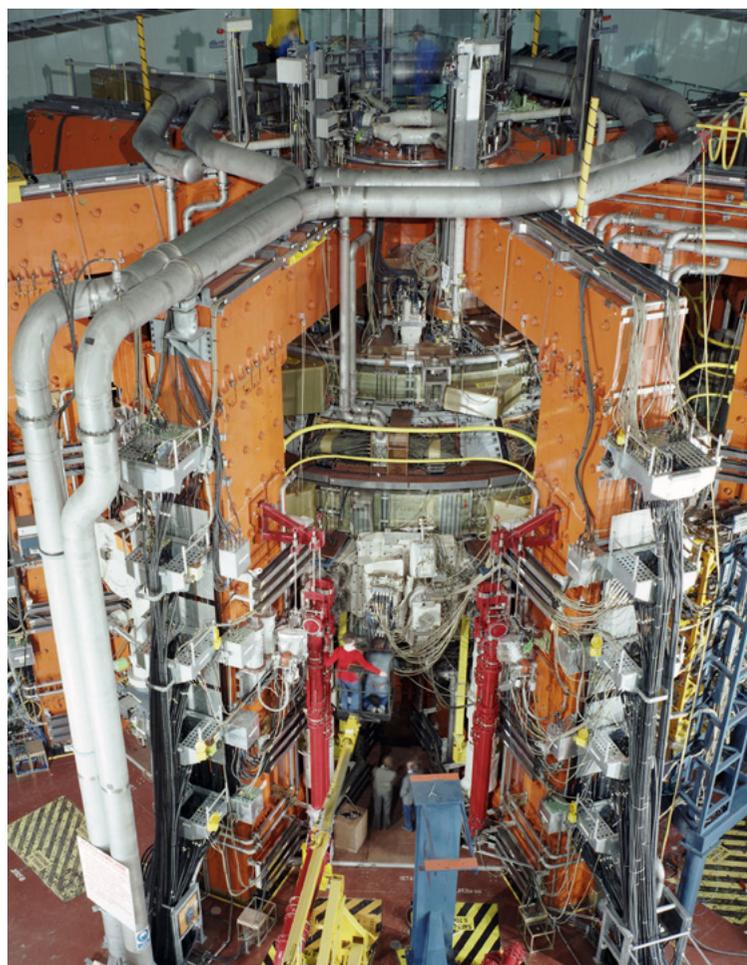
Cercare nuove soluzioni per sopperire alla fame di energia del nostro pianeta è ormai un obiettivo primario per tutte le istituzioni, e gli avvenimenti degli ultimi anni ne hanno mostrato l'urgenza. Tra i progetti riportati alla ribalta c'è la produzione di energia nucleare che, negli ultimi anni, ha visto alcune importanti novità.

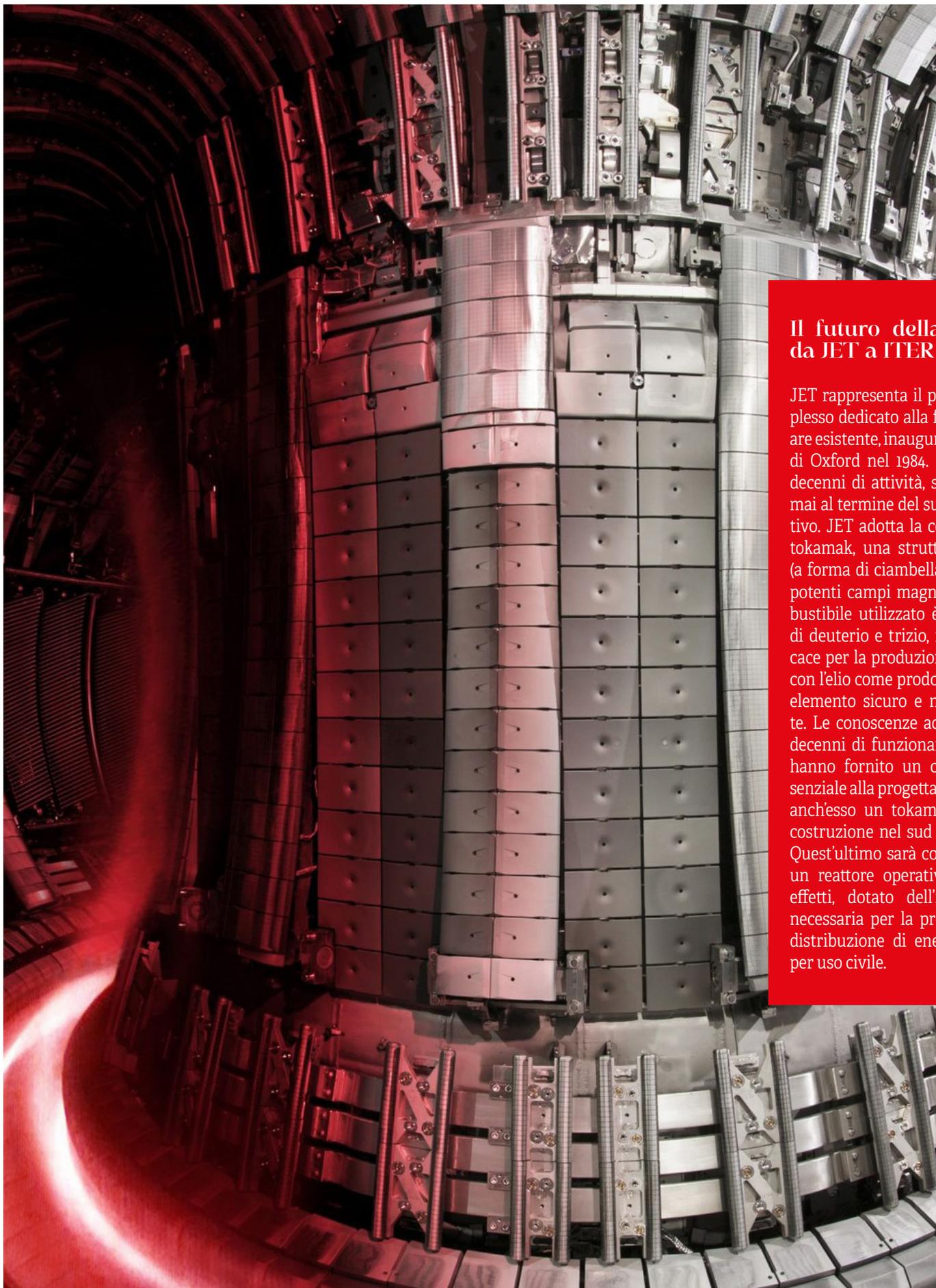
L'impianto sperimentale per la fusione nucleare JET (Joint European Torus), situato a Oxford e amministrato dal consorzio EUROfusion, quest'anno ha conquistato un traguardo storico: è riuscito a generare 69 megajoule nell'arco di 5 secondi, impiegando appena 0,2 milligrammi di una combinazione di deuterio e trizio, le varianti isotopiche dell'idrogeno. Un risultato che supera il precedente primato, conseguito dallo stesso laboratorio nel febbraio 2022, che si attestava a 59 megajoule.

Per gli scienziati è un momento cruciale nell'ambito della ricerca sulla fusione, poiché conferma la nostra capacità di generare energia con questo metodo in maniera stabile. Tuttavia, ciò non significa che siamo pronti per le centrali operative: il cammino verso l'implementazione di veri reattori a fusione presenta ancora numerose sfide da superare. L'impianto JET è una struttura dimostrativa, concepita per comprovare la realizzabilità tecnica della fusione nucleare. Al pari di tutti gli altri impianti esistenti, infatti, non riesce ancora a generare più energia di quanta ne consumi per avviare il processo e il rendimento energetico non è sufficiente. Il prossimo passo consiste nel verificare queste competenze in strutture operative di nuova concezione, tra le quali l'innovativo progetto ITER in territorio francese.

La fusione nucleare

«È la reazione che accende gli astri e per questo viene chiamata "energia delle stelle". Nel nostro lavoro di ricerca cerchiamo di replicare la fusione sulla Terra per rendere disponibile una fonte di energia sicura, sostenibi-





Il futuro della fusione: da JET a ITER

JET rappresenta il più vasto complesso dedicato alla fusione nucleare esistente, inaugurato nella città di Oxford nel 1984. Dopo quattro decenni di attività, si avvicina ormai al termine del suo ciclo operativo. JET adotta la configurazione tokamak, una struttura toroidale (a forma di ciambella) che utilizza potenti campi magnetici. Il combustibile utilizzato è una miscela di deuterio e trizio, rivelatasi efficace per la produzione energetica, con l'elio come prodotto finale - un elemento sicuro e non inquinante. Le conoscenze accumulate nei decenni di funzionamento di JET hanno fornito un contributo essenziale alla progettazione di ITER, anch'esso un tokamak in fase di costruzione nel sud della Francia. Quest'ultimo sarà concepito come un reattore operativo a tutti gli effetti, dotato dell'infrastruttura necessaria per la produzione e la distribuzione di energia elettrica per uso civile.

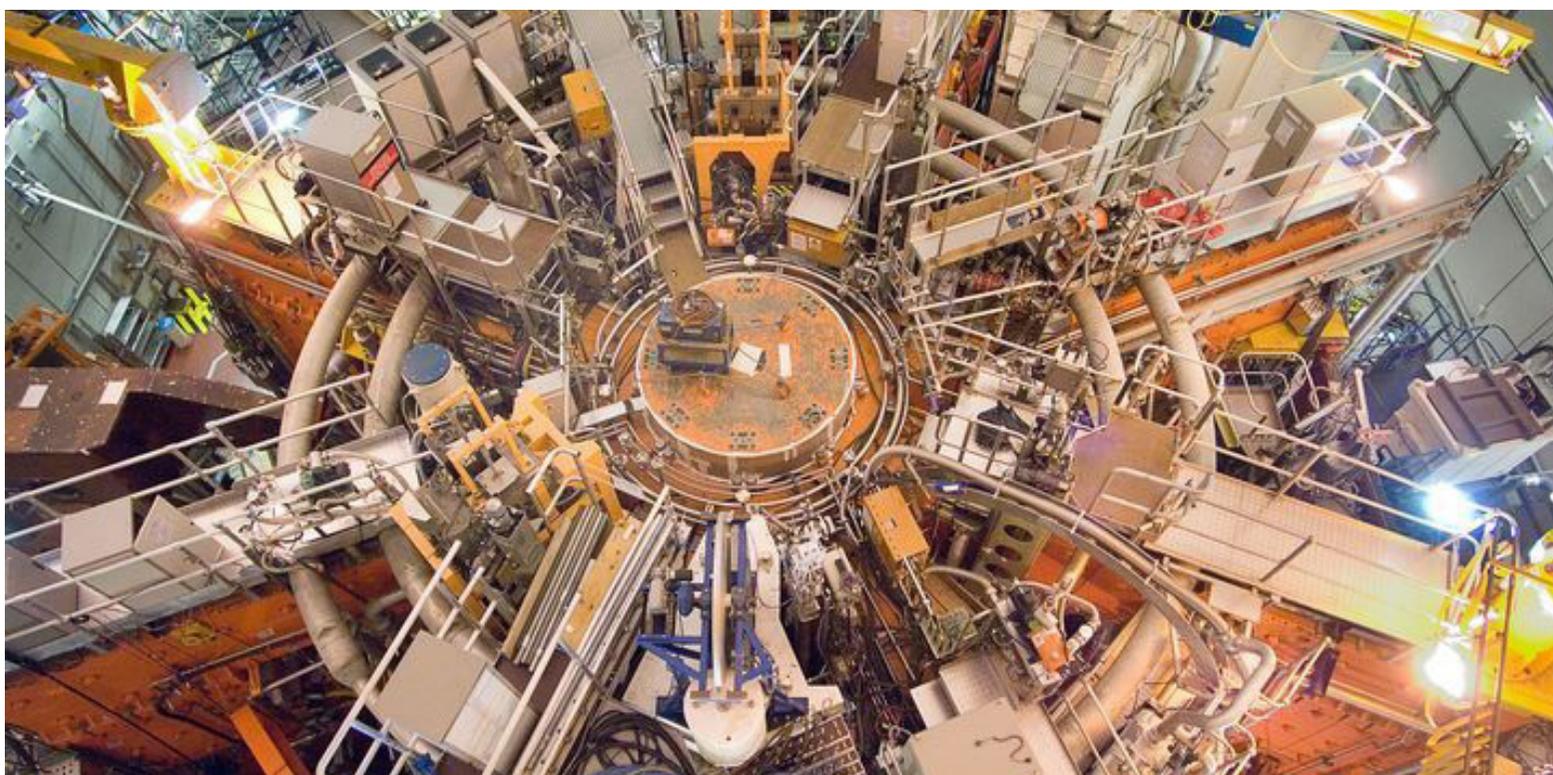
le e inesauribile», spiega Alessia Santucci, ricercatrice Enea del Dipartimento Nucleare. Nei video realizzati dall'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, Santucci spiega che le implicazioni della fusione nucleare sono fondamentali, dato che questa tecnologia potrebbe offrire una fonte energetica ecosostenibile. Ma quali sono le caratteristiche che la rendono rivoluzionaria? Facciamo un passo indietro: l'energia nucleare sfruttata finora è quella che deriva dalla fissione nucleare, un processo che libera energia dividendo nuclei di elementi pesanti e radioattivi (come l'uranio) in componenti più leggeri. La fusione invece opera secondo il principio opposto, unendo nuclei leggeri per crearne di più massicci. Durante questo procedimento, si verifica una lieve perdita di massa che si trasforma in energia. Il processo comporta una serie di vantaggi: produce più energia a parità di quantità di combustibile usato, non fa uso di materiali radioattivi, non genera scorie radioattive, non presenta il rischio di reazioni a catena e richiede materie prime più reperibili e sicure. La sfida principale risiede nel controllo della reazione, che richiede temperature estremamente elevate (150 milioni di gradi Celsius nel caso di JET), comportando un notevole dispendio energetico. La sfida quindi consiste nel superare il punto di pareggio energetico. Una volta raggiunto questo traguardo, sarà possibile usufruire di una fonte sostenibile, affidabile ed efficiente.

A che punto siamo in Italia: il Pniec e i finanziamenti

Lo sfruttamento dell'energia nucleare è un punto importante anche nel Pniec, il *Piano Nazionale integrato Energia e Clima*, inviato lo scorso luglio dai ministeri dell'Ambiente e della Sicurezza energetica e delle Infrastrutture e dei Trasporti alla Commissione europea.

Il Piano, in particolare, presenta tra gli obiettivi l'utilizzo di nucleare da fissione nel medio termine e da fusione nel lungo termine. Entro il 2050, nel complesso, potrebbero coprire circa l'11% della domanda di energia elettrica (con la possibilità di arrivare al 22%). Nello scenario in cui si prevede di mantenere l'attività degli impianti nucleari al 50% del potenziale massimo, la quota di generazione nucleare raggiungerebbe gli 8 GW entro il 2050, di cui 7,4 da fissione e 0,4 da fusione. Grandi progetti però richiedono anche investimenti massicci, e su questo fronte in Italia gli strumenti sono ancora tutti da costruire.

«Basandoci sul testo del Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima, è stata prospettata la capacità del nostro Paese di coprire più del 10% del fabbisogno della sua energia elettrica al 2050 per il tramite di energia nucleare con sistemi SMR (Small Modular Reactors)», conferma Eugenio Tranchino, partner dello studio legale a Watson Farley & Williams. «Tanto premesso, dal nostro punto di vista, lato capitali privati e project financing, il nucleare non rappresenta a oggi una soluzione ragionevolmente percorribile. Per quanto particolarmente dibattuto, il nucleare non risulta in linea con i classici standard di project financing, i quali, al fine di assicurare un certo grado di bancabilità dei progetti, solitamente prediligono tecnologie maggiormente collaudate con basse probabilità di fallimento». Per quanto riguarda la quota di generazione attraverso la fissione nucleare, «si deve aggiungere la delicata tematica legata allo smaltimento delle scorie prodotte: attualmente stoccati in depositi temporanei che l'Italia invia all'estero su base periodica, i rifiuti ad alta radioattività restano in attesa infatti di una apposita allocazione all'interno di un deposito nazionale, la cui realizzazione - secondo le ultime parole del Ministro Gilberto Pichetto Fratin sul tema - dovrà attendere almeno un ulteriore decennio».



FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

Milan

www.financecommunityweek.com

The Financecommunity Week is the global event for bankers, private equity funds, real estate operators and asset management companies.

It consists of five days of meetings, conferences, roundtables and networking occasions in which number ones - from the largest financial institutions and banks to private equity funds, from large investors to players in the distressed sector - will alternate as speakers.

#financecommunityweek

La rivoluzione verde iberica

Dall'eolico all'idrogeno, Spagna e Portogallo guidano la transizione energetica europea verso un futuro a emissioni zero

di Ilaria Iaquina

Non c'è rivoluzione più urgente e radicale di quella verde. Per la generazione di Greta Thunberg, un futuro alimentato dai combustibili fossili è inconcepibile. Petrolio e gas, chiedono a gran voce, diventino reliquie del passato. A sostituirle la promessa delle energie rinnovabili.

Tra i leader di questa trasformazione in Europa, a mani basse, c'è la penisola iberica. Spagna e Portogallo non si sono limitate a raggiungere nuovi record, ma stanno sfidando le fondamenta stesse del sistema energetico globale. Dai vasti parchi eolici che si estendono attraverso la Spagna ai progetti innovativi sull'idrogeno in Portogallo, la penisola iberica indica la strada verso un futuro più verde e sostenibile, in Europa e oltre. In un mondo che corre verso la decarbonizzazione, Spagna e Portogallo dimostrano che il futuro non è solo verde, è già qui.

Senza fare troppo rumore, il Portogallo ha raggiunto traguardi notevoli. Nella prima metà del 2024, il Paese ha generato l'82% della sua elettricità da fonti rinnovabili, con l'energia idroelettrica in testa al 39%, seguita da eolico e solare. L'obiettivo è quello di raggiungere l'85% di elettricità rinnovabile entro il 2030, superando la maggior parte dei Paesi europei. Anche la Spagna ha compiuto passi significativi, con il 50% della sua elettricità proveniente da fonti rinnovabili nel 2024 e una riduzione del 34% nella generazione a gas. Per la prima volta, l'eolico e il solare hanno superato i combustibili fossili nel mix energetico spagnolo, segnando una svolta cruciale nella sua transizione verde.

Entrambi i paesi stanno dimostrando che il passaggio all'energia verde non è un sogno lontano, ma una realtà (che sta accadendo) già in corso. E veloce. Del resto, nell'ambito del Green Deal europeo, le nazioni dell'UE si sono impegnate a raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050, con obiettivi intermedi di riduzione delle emissioni del 55% entro il 2030.

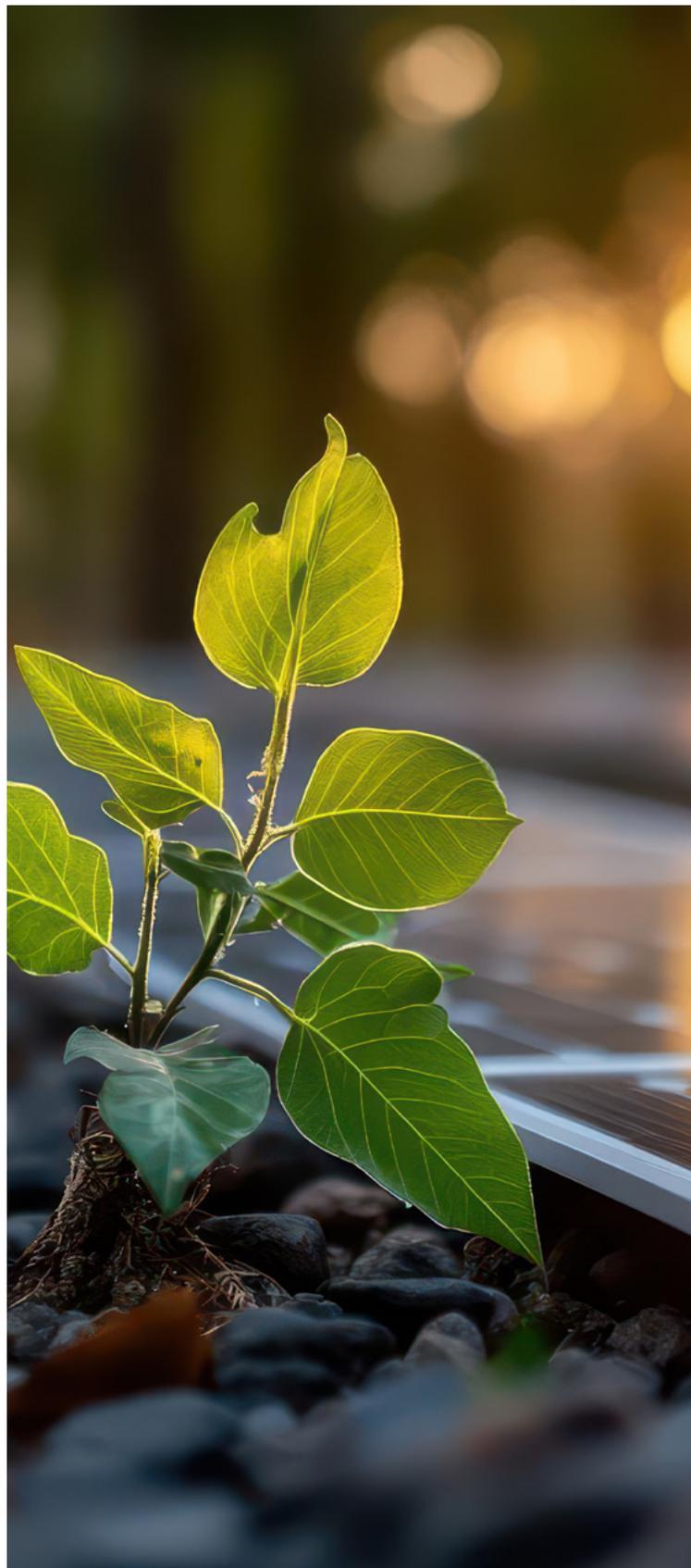


Spagna: dall'eolico all'idrogeno

La crescita dell'energia rinnovabile in Spagna è stata impressionante. Secondo maggior produttore di energia eolica in Europa e leader mondiale nel solare, nel 2023 la Spagna ha superato i 15 GW di capacità fotovoltaica installata. Il target nazionale al 2030 è molto ambizioso: arrivare al 74% di elettricità da fonti rinnovabili entro il 2030.

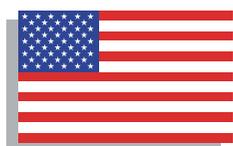
«La Spagna gioca un ruolo cruciale nel panorama globale delle energie rinnovabili, grazie alla sua leadership nell'eolico e nel solare. — afferma Didac Severino, partner di Pérez-Llorca — Le iniziative chiave includono un'enorme diffusione di energia solare ed eolica, miglioramenti nell'efficienza energetica e un focus sull'idrogeno rinnovabile, posizionando la Spagna come un attore vitale per gli obiettivi di decarbonizzazione dell'Europa. Guardando avanti, l'influenza globale della Spagna nelle rinnovabili probabilmente crescerà, con investimenti accelerati nelle energie verdi e nelle infrastrutture di rete, supportando la leadership del Paese negli obiettivi climatici dell'UE».

La Spagna si posiziona al quarto posto nel mondo per potenziale di energia rinnovabile, secondo il Global Trend Report 2024, dietro solo a Stati Uniti, Cina e Germania. Gli investimenti in corso nell'energia solare e



CLASSIFICA MONDIALE DEL POTENZIALE DI ENERGIA RINNOVABILE

1.



2.



3.



4.



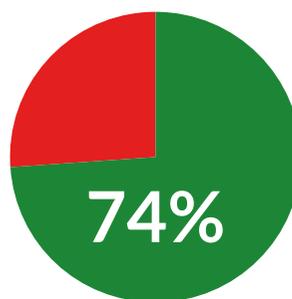
Fonte: Global Trend Report 2024

nelle tecnologie avanzate, come lo stoccaggio delle batterie, confermano il ruolo centrale della Spagna nella rivoluzione energetica.

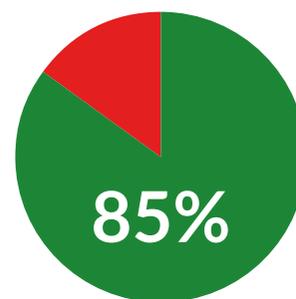
«La transizione energetica della Spagna sarà trainata da innovazioni tecnologiche come lo stoccaggio delle batterie, l'idrogeno rinnovabile e lo sviluppo di carburanti sintetici e bio. — conferma Severino — La rapida espansione delle energie rinnovabili ha portato a congestioni della rete e a fluttuazioni dei prezzi; lo stoccaggio è fondamentale per bilanciare domanda e offerta, evitando la saturazione della rete. Tuttavia, la crescita è limitata dall'assenza di meccanismi di pagamento della capacità, necessari per garantire l'affidabilità nei periodi di bassa generazione. L'idrogeno rinnovabile e i carburanti sintetici e bio stanno emergendo come elementi chiave del futuro mix energetico. Questi contribuiranno a immagazzinare l'energia in eccesso, fornendo una fonte flessibile che integrerà le rinnovabili nei periodi di bassa produzione e faciliterà la decarbonizzazione di settori difficili da elettrificare, come l'industria pesante e i trasporti, inclusi aviazione e navigazione. Parallelamente, è urgente aggiornare la rete spagnola per far fronte alle nuove esigenze energetiche, come i progetti sull'idrogeno e i data center, che metteranno sotto pressione la stabilità della rete e le infrastrutture. Con l'ingresso di questi nuovi consumatori, la modernizzazione delle reti di trasmissione sarà cruciale per integrare efficacemente le rinnovabili e mantenere l'affidabilità del sistema».

Non è tutta, e solo, una questione di risorse naturali. Va detto che in Spagna sono state intraprese anche iniziative politiche coraggiose come il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC). Il piano stabilisce obiettivi chiari e ambiziosi, supportando progetti innovativi come la produzione di idrogeno rinnovabile, un potenziale





di elettricità da fonti rinnovabili entro il 2030 in Spagna



di elettricità da fonti rinnovabili entro il 2030 in Portogallo

15 GW di capacità fotovoltaica installata nel 2023 in Spagna

INNOVAZIONI TECH CHE GUIDANO LA TRANSIZIONE ENERGETICA IN SPAGNA



Accumulo di energia tramite batterie



Idrogeno rinnovabile



Carburanti sintetici e bio



“game-changer” nella corsa globale all’energia pulita. Restano però delle sfide: le lente procedure regolatorie e i limiti della rete.

Il successo della Spagna si deve, infine, anche agli investimenti privati. Secondo Alejandro Alberte, partner di Pérez-Llorca: «Il principale sostegno finora è venuto dal settore pubblico tramite aste per l’assegnazione di contratti CfD. Considerando che le previsioni di mercato indicano un calo significativo dei prezzi dell’energia, l’ingresso in accordi CfD o PPAs privati sarà cruciale per finanziare questi progetti e raggiungere gli obiettivi del 2030».

Portogallo: un silenzioso record-breaker

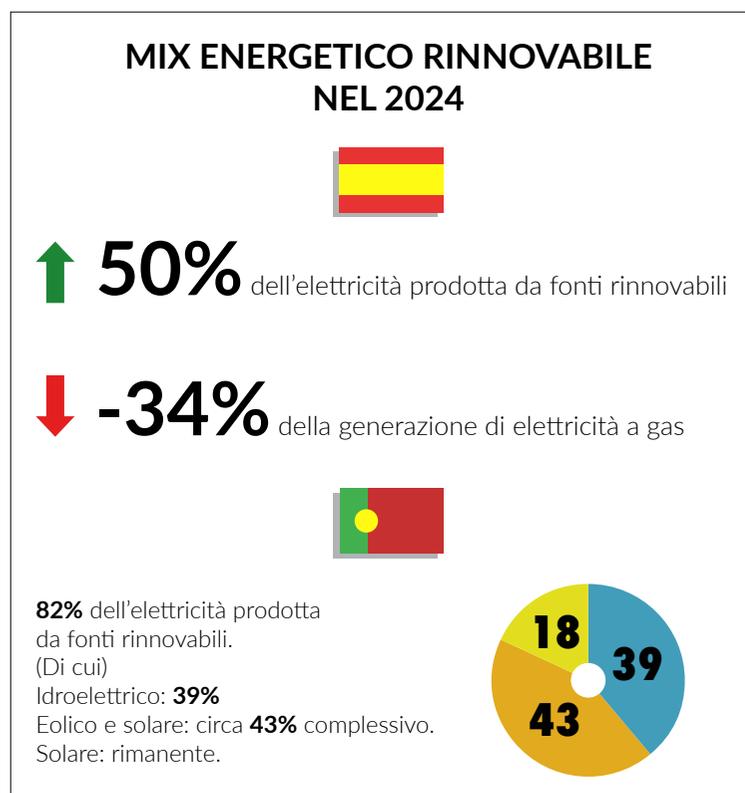
Pur essendo meno sotto i riflettori rispetto alla vicina Spagna, il Portogallo ha raggiunto traguardi significativi nell’innovazione delle energie rinnovabili e nell’espansione delle sue infrastrutture. I progressi del Paese non si limitano alle sue risorse naturali, ma si basano anche su investimenti strategici nella modernizzazione della rete e nelle soluzioni di stoccaggio energetico, cruciali per affrontare l’intermittenza delle fonti eoliche e solari.

Il Portogallo ha avviato riforme chiave per accelerare la transizione ecologica, tra cui il Decreto-Legge 84/2022 e il Piano d’Azione per il Biogas 2024-2040. Queste misure mirano a promuovere l’uso di energie rinnovabili e a diversificarne le fonti. «Il contributo attuale e gli obiettivi nazionali

sono tra i più promettenti a livello europeo e globale. Il Portogallo è attento all’introduzione di nuove tecnologie, cercando di creare le condizioni per soluzioni pionieristiche», ha affermato João Rosado Correia, partner di Miranda & Associados, in un’intervista a Iberian Lawyer, posizionando il Paese tra i leader europei in materia di sostenibilità.

Il settore energetico portoghese sta anche beneficiando di progetti di ibridazione e potenziamento, sostenuti da nuove leggi. Tuttavia, Gonçalo Capela Godinho, managing partner di Pérez-Llorca in Portogallo, ha sottolineato che problemi come i bassi prezzi dell’energia stanno influenzando la redditività finanziaria dei nuovi progetti. Ciò mette in evidenza la necessità di revisioni normative per garantire la bancabilità degli investimenti futuri. Il Portogallo ha, inoltre, un’opportunità unica per integrare le energie rinnovabili con altri settori strategici, come la gestione delle risorse idriche e il trattamento dei rifiuti, rafforzando ulteriormente i suoi sforzi di sostenibilità. Come sottolinea Correia: «Nei prossimi anni, il settore energetico portoghese ha tutte le carte in regola per continuare a crescere e diventare un punto di riferimento mondiale. Il consiglio più efficace che posso dare ai decisori è: leggi chiare, regole semplici e trasparenti, e soprattutto una garanzia di stabilità legale e normativa», ha concluso.

Tuttavia, nonostante i progressi, persistono ostacoli legali e regolatori. In particolare, i processi di autorizzazione sono spesso identificati come un collo di bottiglia. Ivone Rocha, partner di Telles, ha evidenziato che





la lentezza delle procedure di licenza e le limitazioni della rete di distribuzione rappresentano sfide fondamentali. «Questi sono i due ambiti su cui è importante intervenire per accelerare l'implementazione delle rinnovabili in Portogallo, con il rischio di non riuscire a raggiungere gli obiettivi del PNEC per il 2030», ha avvertito Rocha in un'intervista a Iberian Lawyer.

Un percorso comune verso la leadership energetica

Spagna e Portogallo non sono solo all'avanguardia in Europa, ma stanno dettando il ritmo nella corsa globale verso la neutralità carbonica. La Spagna si posiziona tra i primi cinque Paesi al mondo nella produzione di energia eolica, mentre il Portogallo vanta uno dei più alti tassi di penetrazione dell'elettricità rinnovabile a livello mondiale. Questi due Paesi dimostrano che, con una strategia fatta di politiche adeguate, investimenti mirati e innovazione tecnologica, un futuro verde è già una realtà raggiungibile.

«La Spagna ha un potenziale straordinario grazie alle sue risorse energetiche, come l'eolico, il solare e le nuove tecnologie come l'idrogeno verde. Il punto chiave per il contributo della Spagna alla sicurezza energetica dell'Europa sarà lo sviluppo di rilevanti interconnessioni energetiche tra gli Stati», sottolinea Alberte. Questa affermazione rafforza il ruolo cruciale della Spagna, non solo come leader nel campo delle rinnovabili, ma anche nel garantire l'indipendenza energetica dell'Europa di fronte alle crescenti sfide geopolitiche.

Non ci si chiede più se Spagna e Portogallo raggiungeranno i loro obiettivi—hanno già dimostrato di essere in grado di farlo. La vera sfida, ora, è accelerare ulteriormente, superare gli ostacoli normativi e puntare a traguardi ancora più ambiziosi per il prossimo decennio. In un mondo che cerca di ridurre le emissioni e contrastare il cambiamento climatico, Spagna e Portogallo stanno mostrando che il futuro dell'energia non è solo verde - è già qui.

Il denaro leggero

Pagamenti elettronici, challenger bank e fintech: la cashless revolution è ormai in atto. L'anno scorso, le transazioni digitali hanno raggiunto la più alta quota di mercato di sempre. L'Italia però è indietro

di Eleonora Fraschini

La prima carta di credito è stata emessa nel 1950 da Diners Club, ed era inizialmente accettata in 27 ristoranti di New York. I possessori la mostravano per pagare il conto alla fine del mese, con l'aggiunta di una commissione. Settant'anni dopo, possiamo dire che i pagamenti cashless hanno fatto notevoli passi avanti: le carte di credito sono ormai entrate nel nostro quotidiano, insieme ad altri strumenti che permettono lo scambio di denaro peer-to-peer e, nel mondo della finanza,

challenger bank, fintech e criptovalute sono largamente utilizzate e conosciute. Si tratta di un fenomeno ben preciso, che è stato definito *Cashless Revolution*, ovvero la trasformazione sociale ed economica caratterizzata dal progressivo abbandono del denaro contante in favore di sistemi di pagamento digitali ed elettronici. Secondo l'ultimo rapporto della *Community Cashless Society*, nel 2023 i mezzi di pagamento digitali e il contante, a livello mondiale, hanno raggiunto la stessa quota

di mercato nel valore di transato. Il 50% del totale è un dato che permette ampi margini di crescita: per comprendere le traiettorie di sviluppo future del fenomeno, basti pensare che entro il 2026 si stima una crescita del ricorso alle transazioni digitali quadrupla rispetto ai livelli del 2017. Nel 2023 inoltre, a conferma della rapida accelerazione impressa dalla pandemia al processo di digitalizzazione, il valore delle transazioni digitali ha registrato un aumento del 56,7% rispetto al 2020. La diffusione dei pagamenti digitali non presenta però una distribuzione omogenea tra le diverse aree geografiche: in Asia rappresentano il 45,8% delle transazioni, in America il 31,8%, in Europa il 19,2%, in Africa l'1,6% e in Oceania l'1,5%.

In Italia, in particolare, secondo i dati diffusi dall'*Osservatorio Innovative Payments* del Politecnico di Milano, le transazioni realizzate tramite questo canale sono passate da un volume di circa 244 miliardi nel 2018 a 440 miliardi di euro del 2023, con un primo semestre 2024 in crescita dell'8,6%. L'Italia ha inoltre guadagnato quattro posizioni nell'indice con i Paesi che più utilizzano i pagamenti digitali. Nonostante questi dati incoraggianti, secondo il rapporto, il nostro Paese è anche una delle 30 economie mondiali in cui l'utilizzo del contante è più diffuso.

Nuovi business: challenger bank e neobank

Tra i numerosi vantaggi introdotti dalle transazioni digitali ci sono l'efficienza, che ha ridotto i tempi e i costi associati agli scambi commerciali, e la tracciabilità dei pagamenti, che ha contribuito a ridurre l'evasione fiscale e il riciclaggio di denaro.



Una terza conseguenza riguarda lo sviluppo di nuovi modelli di business, tra cui le challenger bank, ovvero realtà nate per rispondere alle esigenze di un target *digital oriented* che richiede servizi bancari semplificati gestibili tramite dispositivi mobili e sfidano il tradizionale modello bancario. Una delle prime banche nate in Italia con questa mission è Hype, che si definisce una neobank. «Siamo una realtà che non lavora sulla contrapposizione con le banche tradizionali ma punta all'innovazione costante», spiega Luca Grampioggia, deputy ceo di Hype. Lo scopo è costruire una nuova relazione tra l'ente che eroga servizi bancari e finanziari e il cliente: «lo facciamo attraverso lo strumento che oggi rappresenta il punto di riferimento e continuità per qualsiasi nostra attività: lo smartphone. L'obiettivo è colmare un vuoto e soddisfare un bisogno, adeguando il modo in cui custodiamo, scambiamo, spendiamo e gestiamo il denaro alle nuove modalità di fruizione a cui il digitale ci ha abituato, esattamente come per la spesa, i viaggi e l'entertainment. Questo ha significato, e significa costantemente, ridisegnare un mondo». Se fino a 10 anni fa infatti gli utenti non richiedevano un servizio molto personalizzato ed erano pronti ad adeguarsi agli orari delle banche, oggi il cliente vuole maggior controllo e flessibilità: «Non è più sufficiente l'Internet banking che risolve il tema del "quando" – continua Grampioggia - ma ciò che conta davvero è "cosa offri pensando specificatamente a me". Le neobank colgono in sintesi due enormi sfide: la personalizzazione dei servizi finanziari, insieme alla semplicità di utilizzo e il mantenimento di una gestione facile nonostante la complessità garanzie richieste».

Fintech: venti di prua e venti di poppa

Un altro filone collegato a queste tematiche è il fintech, che comprende tutte quelle innovazioni tecnologiche che riguardano il settore dei servizi finanziari. Comprende una vasta gamma di servizi: dai pagamenti digitali al crowdfunding, dal trading online ai prestiti peer-to-peer, fino alle criptovalute e alla blockchain. Negli ultimi anni il comparto ha registrato una crescita esponenziale: secondo i dati di CB Insights, gli investimenti globali

in fintech hanno raggiunto cifre record nel 2021, superando i 130 miliardi di dollari. Particolarmente significativa è stata, come si diceva in precedenza, la crescita dei pagamenti digitali e del banking mobile, con l'emergere di app che integrano diversi servizi finanziari in una piattaforma. «Il vantaggio competitivo di una realtà fintech – spiega Salvatore Borgese, Strategy & Business Development Executive Director di Mooney - si concretizza, innanzitutto, nell'introdurre esperienze d'uso innovative che possano superare i modelli di servizio tradizionali del settore finanziario. Inoltre, grandi fattori distintivi sono rappresentati da velocità nel lancio di nuovi servizi, flessibilità nell'interoperabilità con partner-terze parti e dalla scalabilità del business da contesto domestico a mercato globale. È poi altrettanto essenziale la generazione di valore per tutti gli stakeholder rilevanti, cioè clienti finali, business partner, dipendenti e investitori-azionisti».

Il settore sta però affrontando anche delle importanti sfide legate alla regolamentazione, alla sicurezza dei dati e alla necessità di costruire fiducia tra i consumatori. Questi fattori, ai quali si aggiunge l'incertezza geopolitica degli ultimi anni, hanno provocato una contrazione del settore. Il 2024 infatti ha segnato un nuovo rallentamento per il mercato fintech a livello globale: gli investimenti globali sono scesi dai 62,3 miliardi di dollari del secondo semestre del 2023 (2.287 operazioni) ai 51,8 miliardi di dollari dei primi sei mesi del 2024 (2.254 operazioni), il valore più basso dal primo semestre del 2020.

L'altra angolarata che è importante considerare quando parliamo di fintech e tecnologie cashless è quella della sostenibilità che, come spiega Borgese, si declina in vari ambiti: «Favorire l'inclusione finanziaria, migliorare l'accesso ai servizi di pagamento attraverso touch-point fisici oltre che digitali, rivolti sia a chi già conosce il sistema bancario che al resto della popolazione; sensibilizzare i modelli di business affinché abbiano impatto virtuoso sull'ambiente e infine potenziare le pratiche aziendali in termini di equità, trasparenza e meritocrazia. Fondamentale però, che questi driver trovino piena sinergia ed armonia con la sostenibilità del business affinché i due piani possano svilupparsi, concretamente e senza ambiguità, nel lungo periodo».

PAGAMENTI DIGITALI I 10 MOMENTI PIÙ IMPORTANTI

1950 - Introduzione della Diners Club Card

La prima carta di credito moderna per uso generale, creata da Frank McNamara dopo l'imbarazzante esperienza di non poter pagare una cena al ristorante.

1958 - Lancio di American Express

American Express entra nel mercato delle carte di credito, trasformando il concetto da strumento di nicchia a fenomeno di massa.

1967 - Installazione del primo ATM

Barclays Bank installa il primo sportello automatico (ATM) a Londra, rivoluzionando l'accesso al contante e aprendo la strada ai servizi bancari automatizzati.

1973 - Creazione del codice SWIFT

L'introduzione del sistema SWIFT standardizza e velocizza i trasferimenti bancari internazionali.

1994 - Prima transazione e-commerce

Pizza Hut realizza la prima vendita online, aprendo l'era del commercio elettronico.

1998 - Nascita di PayPal

PayPal rivoluziona i pagamenti online, introducendo un sistema sicuro per trasferire denaro via mail.

2007 - Apple lancia l'iPhone

L'iPhone di Apple trasforma gli smartphone in piattaforme di pagamento mobile, aprendo la strada al mobile banking e ai wallet digitali.

2009 - Nascita del Bitcoin

La creazione della prima criptovaluta da parte di Satoshi Nakamoto introduce la blockchain come nuovo paradigma per i pagamenti digitali.

2011 - Lancio di Google Wallet

Google introduce il suo wallet digitale, seguito poi da Apple Pay (2014) e altri sistemi di pagamento contactless basati su NFC

2020 - Accelerazione digitale post covid

La pandemia accelera l'adozione di pagamenti digitali e contactless a livello globale, portando a un cambiamento permanente nelle abitudini dei consumatori

Il regime change silenzioso delle big tech

Nel luglio 2024, un errore nel software di un'azienda sconosciuta ai più ha paralizzato il mondo per un giorno e creato miliardi di dollari di danni.

Un segnale del grande potere acquisito dalle grandi società tecnologiche, che controllano infrastrutture strategiche e influenzano le nostre vite senza essere sottoposte ad alcun controllo democratico. Dobbiamo rassegnarci alla privatizzazione dello spazio digitale? O un cambiamento è ancora possibile?

di Giuseppe Salemmè



“Non so voi ragazzi, ma ultimamente stavo pensando che forse permettere a gigantesche aziende digitali di sfruttare il *drama* neurochimico dei nostri figli per profitto... forse è stato un errore. Forse... forse appiattare l'intera esperienza umana soggettiva in uno scambio di valore privo di vita che non porta benefici a nessuno, se non a un gruppetto di salamandre con gli occhi sporgenti nella Silicon Valley... Forse non è una buona cosa, come modo di vivere le nostre vite, per sempre...” [Bo Burnham, *Inside*]

CrowdStrike è una società americana di cybersecurity che fattura oltre 3 miliardi di dollari l'anno. Fondata nel 2011, si è quotata al Nasdaq nel 2019, e annovera oltre 24mila clienti tra enti pubblici e privati, inclusa la maggior parte delle mille società più ricche al mondo secondo *Fortune*. Eppure è solo il 19 luglio 2024 che gran parte della popolazione mondiale si accorge della sua esistenza.

In Italia sono le 6:09 quando CrowdStrike rilascia in tutto il mondo un aggiornamento per uno dei suoi prodotti, l'antivirus aziendale Falcon. Quasi immediatamente, tutte le macchine virtuali Windows che ricevono l'update smettono di funzionare correttamente, e entrano in un loop inesauribile di schermate blu e riavvii. Interconnessa com'è la rete tecnologica globale, il problema si espande a macchia d'olio in tutto il mondo.

Si scopre che l'aggiornamento conteneva un bug, un malfunzionamento sfuggito alle procedure di controllo di routine. Nonostante CrowdStrike blocchi la distribuzione dell'aggiornamento dopo poco più di un'ora, e rilasci un *bugfix* prima di mezzogiorno, il mondo fa in tempo a impazzire. Oltre 5mila voli aerei vengono cancellati; molti ospedali sono

costretti a posticipare le procedure non urgenti; diversi canali tv non riescono più ad andare in onda; molte banche, fabbriche e negozi sono costretti a chiudere. In più di dieci Stati americani, persino il numero d'emergenza 911 smette di funzionare a dovere.

Tutto per una riga di codice sbagliata nell'aggiornamento di un singolo programma, rimasto online poco più di un'ora. A emergenza rientrata, si fa la conta dei danni: sono andati in crash oltre 8,5 milioni di sistemi informatici, per un danno complessivo stimato superiore ai 10 miliardi di dollari.

Tre giorni dopo, l'ex capo del centro di cybersecurity nazionale del Regno Unito Ciaran Martin dirà all'*Independent*: «Il peggio è passato. Ma è probabile che interruzioni globali come questa avvengano ancora, a meno che governi e industrie non lavorino insieme per evitarlo». Ma tale collaborazione non è affatto scontata.

Per qualcuno, il bug di CrowdStrike dovrebbe essere un campanello d'allarme. Con gli spazi digitali sempre più al centro delle nostre vite, quanto del nostro futuro dipende dal fatto che una manciata di società private li gestisca con trasparenza e diligenza, rispettando leggi e diritti umani? C'è un modo per evitare che il dibattito sul ruolo delle moderne aziende tecnologiche si riduca a un mero atto di fede della popolazione nei confronti di un pugno di potentissimi magnati dell'era digitale? Ma soprattutto: come siamo arrivati a questo punto?

Il nuovo ordine digitale

“Chi governa il mondo?” è stata, almeno per tutta la seconda metà del Novecento, una domanda abbastanza facile a cui rispondere. Oggi lo è molto meno.



GIORGIA MELONI ED ELON MUSK

Gli Stati Uniti, con una spesa militare record di quasi 900 miliardi di dollari l'anno (superiore a quelle dei 12 Paesi che li seguono messi assieme), sono ancora gli sceriffi del mondo. Sul piano economico, il panorama è ormai multipolare: Usa, Cina, Europa e India, pur vivendo fasi alterne nelle relazioni commerciali reciproche, rimangono mercati solidi e connessi. Ma all'ordine militare e a quello economico si è aggiunto negli anni 2000 un nuovo ordine digitale; il quale «non è gestito dai governi, ma dalle società tecnologiche» afferma il politologo Ian Bremmer in un Ted Talk del 2023. A queste entità private abbiamo delegato nel tempo responsabilità enormi: custodiscono i dati di miliardi di persone, e ospitano sui loro server infrastrutture di qualsiasi tipo, incluse quelle governative e militari di molti Stati. Hanno la possibilità di spostare gli equilibri di forza di un conflitto armato e di decidere se un leader politico ha o meno il diritto di raggiungere con un tweet milioni di cittadini. Decidono unilateralmente a chi dare accesso ai propri servizi, a quale prezzo e con quali limitazioni; e influenzano ogni giorno l'umore, le opinioni, le azioni e le relazioni di coloro che li utilizzano.

Il mondo non era preparato a un simile cambiamento. La teoria neoliberista che informa l'economia globale si è modellata nel Novecento, quando nessuno poteva prevedere l'impatto dirompente che la rivoluzione digitale avrebbe avuto. Studiosi come Friedrich Hayek o Milton Friedman erano convinti che la concorrenza avrebbe impedito a singole entità o conglomerati di accumulare troppo potere. Il loro timore più grande era più che altro che potere politico e potere economico finissero per concentrarsi nelle stesse mani.

Ma anche quella prospettiva si sta lentamente realizzando. I ricavi di big tech come Amazon, Google, Microsoft, Meta o Apple sono nell'ordine delle centinaia di miliardi di dollari: paragonabili ai Pil di piccoli stati. Sommati, rappresenterebbero da soli una delle prime venti economie al mondo. Eppure, secondo quanto pubblicato in un report dell'ufficio studi della Cgia di Mestre sulla base di dati Mediobanca, le grandi *web company* hanno eluso solo in Italia il pagamento di imposte per circa 99,7 miliardi di euro dal 2014. Creando un circolo vizioso che aumenta le disuguaglianze economiche, e al contempo rende il resto del mondo sempre più dipendente dai servizi che offrono. Nel 2020 segnato dal Covid, con gran parte della popolazione mondiale chiusa in casa e i sistemi sanitari in ginocchio, il colosso dello shopping online Amazon ha realizzato un fatturato record di 386 miliardi di dollari, con un incremento di quasi il 40% sull'anno prima; il fondatore e ceo Jeff Bezos, nei primi 21 mesi di pandemia, ha incrementato il suo patrimonio personale di 81,5 miliardi di dollari, equivalenti al costo completo di una tripla dose di vaccinazione anti-Covid per l'intera popolazione mondiale. Elon Musk, fondatore della casa automobilistica Tesla e della compagnia spaziale SpaceX, nonché uomo più ricco del pianeta, nel 2022 ha acquisito il social network Twitter per 44 miliardi di dollari. Dopo avergli cambiato nome in X e licenziato 6.500 dipendenti in sei mesi, inclusa la quasi totalità del team responsabile della moderazione contenuti, Musk avrebbe addirittura fatto modificare il codice della piattaforma affinché ai suoi tweet venga data rilevanza prioritaria. Nei mesi successivi ha annunciato il supporto alla candidatura di Donald Trump alla presidenza Usa, supportandone la campagna elettorale con oltre 75 milioni di dollari in donazioni, in cambio della promessa di un posto nel potenziale futuro governo.

E lo Stato?

Il bug di CrowdStrike ha palesato quanto le società tecnologiche controllino infrastrutture strategiche per l'intera popolazione mondiale. Soprattutto in Europa, la gran parte delle compagnie che sovrintendono risorse chiave come energia, trasporti e telecomunicazioni mantiene un qualche rapporto diretto o indiretto con le autorità statali; un residuo delle iniziative pubbliche che le avevano create.

Per le big tech non è stato così: si sono mosse per anni in totale autonomia, favorite dagli enormi investimenti che erano in grado di garantire ai governi, ma soprattutto dalla mancanza di consapevolezza dei possibili risvolti negativi delle tecnologie che sviluppavano. Fino al 2014, il motto di Facebook era letteralmente *"Move fast and break things"* ("Muoviti velocemente e rompi le cose"), a dimostrazione di come nessuno prevedesse che il mondo digitale potesse diventare importante quanto quello reale.

Quando le autorità statali hanno iniziato a preoccuparsene, era già troppo tardi; le chance di avere con queste realtà un classico rapporto governante-governato erano ormai minime. In tal senso fu emblematico il caso che mise di fronte nel 2016 Apple e l'Fbi: non era mai successo che un'azienda riuscisse a resistere alle pressioni di un'autorità potente come la polizia federale americana (che in quel caso chiedeva di accedere agli iPhone dei due attentatori della strage di San Bernardino, in California). La vicenda tolse ogni dubbio sui rapporti di potere che c'erano tra governi e società tecnologiche: che si cooperi o ci si scontri, lo



PAVEL DUROV



si fa da pari a pari.

Negli ultimi anni, i tentativi di arginare il potere delle società tecnologiche sono stati molti e dall'efficacia altalenante. Nel 2024 è entrato in vigore dopo un lungo iter uno dei due pilastri della *global minimum tax*, misura con cui Ocse, G20 e Unione europea hanno fissato una soglia d'imposta minima globale del 15% per le grandi multinazionali, mirando in particolare a scoraggiare il gioco al ribasso delle aliquote a cui molti governi si prestano, nell'intenzione di attrarre sul loro territorio le big tech (*dumping* fiscale). Il funzionamento effettivo resta ancora da valutare; anche perché l'altro pilastro della normativa, che puntava a redistribuire i profitti delle società digitali in base alla localizzazione geografica dei consumatori, non è stato ancora recepito dai singoli Stati. Le difficoltà hanno portato alcuni commentatori a parlare di "fallimento" del progetto.

Gli ultimi anni sono stati costellati di transazioni fiscali da centinaia di milioni di euro concluse da società come Facebook, Netflix, Google e Airbnb. A settembre 2024 la Corte di giustizia dell'Unione europea ha confermato che Apple dovrà restituire ben 13 miliardi di euro (cioè il 3% del suo fatturato globale) in sgravi fiscali concessi dal governo irlandese in violazione del divieto di aiuti di Stato, in una diatriba giudiziaria che va avanti dal 2016.

Negli stessi giorni è arrivata anche la conferma, da parte dei giudici europei, di una multa da 2,4 miliardi di euro inflitta a Google nel 2017, per un abuso di posizione dominante relativo al servizio di comparazione prezzi proprietario: una sanzione che fa salire a 8,25 miliardi di euro la somma totale che Google ha dovuto pagare alla Commissione europea per violazioni delle leggi antitrust. Solo il mese prima, una corte federale Usa aveva stabilito che la società, proprietaria del motore di ricerca più utilizzato al mondo, avesse abusato della sua posizione dominante

per impedire ad altre aziende di svilupparsi. Tra le possibili sanzioni prospettate dal dipartimento di Giustizia statunitense per queste condotte, figura anche lo "smembramento" di Google: la società potrebbe cioè essere obbligata a vendere alcune delle sue divisioni. Una strada che sembra a dir poco di difficile attuazione, ma che costituirebbe un precedente storico. Anche perché Big G non è da sola nei guai antitrust: solo in Europa, negli ultimi vent'anni hanno ricevuto multe miliardarie per comportamenti restrittivi della concorrenza Apple, Intel, Qualcomm e Microsoft.

Il 2024 è stato, infine, anche l'anno del primo arresto ai danni del leader di una big tech. Il 24 agosto finisce in manette il russo Pavel Durov, fondatore e ceo dell'app di messaggistica Telegram, arrestato dalla polizia francese e accusato di dodici reati (inclusi diffusione di materiale pedopornografico, traffico di stupefacenti, frode e associazione a delinquere). Tutte le accuse sono collegate alla mancata collaborazione di Telegram con le indagini a carico di alcune bande criminali che avevano scelto quella piattaforma per comunicare.

Nulla è inevitabile

Mettere in fila i problemi grandi e piccoli che questo oligopolio tecnologico sta causando è relativamente facile. Molto più difficile è proporre soluzioni, interventi e iniziative concrete volte a migliorare la situazione. Gli strumenti tradizionali come le leggi antitrust o quelle sulla protezione dati hanno dimostrato di essere efficaci fino a un certo punto: il potere esercitato dalle grandi piattaforme tech è globale, e la comunità internazionale fa fatica a dare risposte sulla stessa scala.

In molti ci hanno provato. Il già citato Ian Bremmer, nel saggio *The Technopolar Moment* (Foreign Affairs, 2021) approfondisce i possibili risvolti geopolitici della creazione di un *nuovo ordine tecnopolare*; l'analisi di

Shoshana Zuboff ne *Il capitalismo della sorveglianza* (2018) si concentra maggiormente sulla mercificazione dei dati personali degli utenti, e sulla manipolazione dei loro comportamenti e opinioni politiche. In *Tecnofeudalesimo* (2023), l'ex ministro greco Yannis Varoufakis paragona le piattaforme digitali a feudi privati su cui le società proprietarie hanno potere assoluto, e descrive il nuovo capitalismo che le vede protagoniste come basato non più sul controllo dei mezzi di produzione ma dei "mezzi di comportamento". Questi autori propongono anche varie soluzioni originali e migliorative rispetto al problema: dalla creazione di una World data organization su modello del Wto, per garantire che il trattamento dei dati personali rispetti alcuni standard; all'introduzione di nuovi diritti digitali fondamentali; finanche la trasformazione delle infrastrutture digitali e delle big tech in beni comuni a gestione democratica.

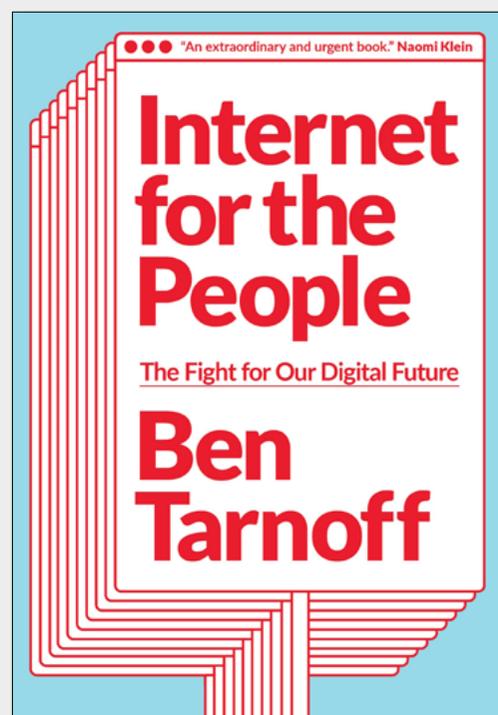
È ovvio che si tratta di soluzioni utopiche. Non solo perché i fatti dimostrano come ad oggi anche multare una di queste società richieda iter lunghi anni; ma soprattutto perché siamo abituati a vedere tutto ciò che ha a che fare con il progresso tecnologico come inevitabile. La velocità del processo tecnologico ci ha spiazzati, e ci ha convinto che nulla possa tenerne il passo.

Eppure basta dare uno sguardo meno superficiale alla storia di internet per scoprire che le cose sarebbero potute andare molto diversamente, molte volte. Furono agenzie governative statunitensi a creare Arpanet (1969) e Nsfnet (1985), due reti che utilizzavano embrioni della stessa tecnologia che oggi fa funzionare internet. Il World wide web che conosciamo oggi nasce nel 1989 al Cern, un'altra organizzazione pubblica, dopo anni di ricerca da parte di università e centri di ricerca (che furono

anche i primi soggetti a usufruirne). È solo negli anni '90 che lo spazio digitale diventa uno spazio commerciale e nascono i primi *internet provider* privati: per garantire allo sviluppo della rete sufficienti risorse finanziarie per accogliere un'utenza in aumento, e per la generale convinzione che i privati avrebbero gestito tutto in maniera più efficiente. Una scelta fondata, comprensibile e anche condivisibile. Ma, appunto, una scelta.

Come furono scelte quelle, documentate in *Internet for the people* di Ben Tarnoff, di affossare negli anni diverse proposte di legge mirate a creare delle "corsie pubbliche sull'autostrada dell'informazione", in modo da garantire l'esistenza di spazi digitali regolati da dinamiche diverse da quelle del profitto. A settembre 2024 un gruppo di studio dell'università di Stanford che include l'ex segretaria di stato americana Condoleeza Rice, ha pubblicato i *Digitalist papers*: dodici saggi che analizzano estensivamente i rapporti tra società digitale e democrazia, e avanzano proposte concrete mirate a garantire che gli spazi che sempre più accentrano vita sociale, economica e politica non rimangano sottratti a una qualche forma di controllo democratico.

Quello che non è accaduto fino ad oggi potrebbe accadere in futuro. Come scriveva Mark Fisher in *Realismo capitalista*, "ogni politica di emancipazione [...] deve rivelare che quello che ci viene presentato come necessario e inevitabile altro non è che una contingenza, e che quanto abbiamo finora reputato impossibile è a portata di mano". Proprio la storia dello sviluppo tecnologico, dopotutto, è una storia di utopie diventate realtà. Perché rendere il mondo digitale più democratico dovrebbe essere uno scoglio insormontabile per la nostra comprovata capacità di far avverare anche i sogni più improbabili?



rivoluzioni

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Milan

www.legalcommunityweek.com

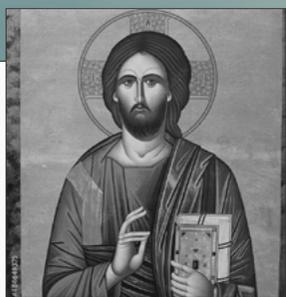
The Week is the global event for business and tax lawyers, general counsel, bankers and professionals from all over the world.

The Week includes approximately 30 thematic conference sessions with over 250 speakers who discuss the challenges of the legal profession, changes in the market, professional innovations and international trends.

#legalcommunityweek

Vite rivoluzionarie

Ogni rivoluzione ha i suoi martiri. Che abbiano sacrificato la vita o siano stati costretti a chinare il capo, le loro idee sopravvivono al corso storico, nonostante le maree avverse. *Tamen movetur.*



GESÙ DI NAZARETH (7-6 a.C. – 36-37 d.C.)

Luogo di nascita: Betlemme, Cisgiordania (Palestina)

La Frase: *Amate i vostri nemici, fate del bene a coloro che vi odiano, benedite coloro che vi maledicono, pregate per coloro che vi maltrattano.*

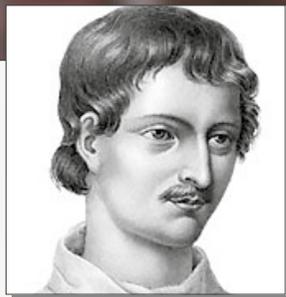
Gesù (dall'aramaico Giosuè), ha fondato il cristianesimo, religione che lo riconosce come il Cristo, Messia, nella tradizione ebraica "il figlio di Dio". Nato nella Betlemme occupata dall'Impero romano, dall'età dei trent'anni iniziò a predicare il proprio credo portando alla conversione di centinaia di persone. In disaccordo con gli anziani del Sinedrio, venne condannato alla crocefissione, su decisione finale del prefetto romano Ponzio Pilato. Dopo la sua morte, nacque la Chiesa cattolica di Roma.

GIOVANNA D'ARCO (1412-1431)

Luogo di nascita: Domrémy-la-Pucelle, Francia

La Frase: *Li dove tu vedi un fallimento, Dio vede una vittoria.*

Nata in una famiglia di contadini della Borgogna, da sempre molto devota, raccontò di aver udito "voci celestiali" che la portarono a entrare, all'età di quindici anni, nell'esercito francese, durante la Guerra dei cent'anni. Una volta vinte le resistenze e i numerosi esami, la "pulzella d'Orléans" divenne guida dei soldati, portandoli all'assedio d'Orléans e salvando la Loira. L'anno successivo venne catturata dagli inglesi e condannata al rogo come eretica e strega. Venne riabilitata dopo la sua morte, beatificata e canonizzata nel 1920 da papa Benedetto XV.



GIORDANO BRUNO (1548-1600)

Luogo di nascita: Nola, Italia

La Frase: *La libertà di pensiero è più forte della tracotanza del potere.*

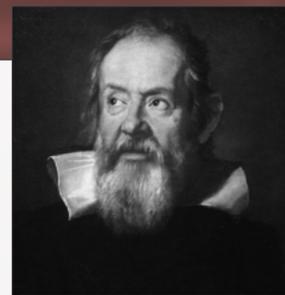
Appartenente all'ordine domenicano, sacerdote e dottore in teologia, Giordano Bruno appoggiò la teoria copernicana affermando una concezione panteistica dell'universo e, sostenendo la separazione tra religione e studio della natura. Processato per eresia, venne condannato al rogo, dove morì il 17 febbraio 1600. È passato alla storia prima come un "obstinatissimo eretico" e poi come "martire della nuova e libera filosofia".

GALILEO GALILEI (1564-1642)

Luogo di nascita: Pisa, Italia

La Frase: *Chi non conosce la verità è sciocco, ma chi pur conoscendola la chiama menzogna è un criminale.*

Personaggio chiave della rivoluzione scientifica e astronomica, ha sostenuto il sistema eliocentrico e la teoria copernicana. Dopo averlo appoggiato, il papa e i gesuiti lo dichiararono eretico in quanto negava la filosofia naturale aristotelica e le Sacre Scritture. Venne processato, condannato, e costretto ad abiurare le proprie convinzioni astronomiche, poi confinato nella sua villa ad Arcetri. Solo dopo la sua morte il suo metodo venne riconosciuto dalla Chiesa e 359 anni dopo, papa Giovanni Paolo II riconobbe gli errori commessi riabilitando Galilei.

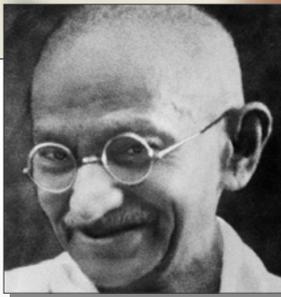
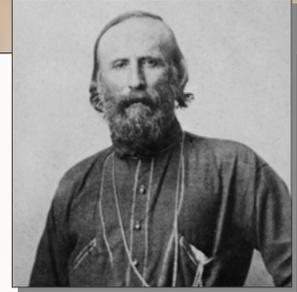


GIUSEPPE MARIA GARIBALDI (1807-1882)

Luogo di nascita: Nizza, Francia

La Frase: *Qui si fa l'Italia o si muore!*

Passato alla storia come "l'eroe dei due mondi", fu un generale, patriota, condottiero e politico italiano. Protagonista dell'impresa della spedizione dei Mille, che portò all'annessione del Regno delle Due Sicilie, partecipò alla costituzione del nascente Regno d'Italia. Massone, repubblicano, anticlericale, venne eletto deputato del Regno, fondò la Lega della Democrazia. Morì a Caprera nel 1882, a quasi 75 anni.



MAHATMA GANDHI (1869-1948)

Luogo di nascita: Porbandar, India

La Frase: *Occhio per occhio fa sì che si finisca con lavere l'intero mondo cieco.*

Gandhi rivoluzionò il concetto stesso di rivoluzione, dimostrando che il cambiamento sociale poteva essere ottenuto attraverso la resistenza pacifica. Il suo principio della non-violenza (ahimsa) e la strategia della disobbedienza civile ispirarono movimenti di liberazione in tutto il mondo. La sua lotta per l'indipendenza dell'India si intrecciò con battaglie più ampie contro il razzismo, il sistema delle caste e l'ingiustizia sociale. Venne assassinato nel 1948 per mano di un estremista.

ROSA LUXEMBURG (1871-1919)

Luogo di nascita: Zamość, Polonia

La Frase: *La libertà è sempre la libertà di dissentire.*

Teorica marxista, filosofa e attivista, Luxemburg rappresentò una voce unica nel panorama della sinistra europea. La sua visione del socialismo, critica verso il riformismo e il centralismo leninista, enfatizzava la spontaneità rivoluzionaria delle masse e la democrazia dal basso. Co-fondatrice della Spartakusbund (Lega di Spartaco) in Germania, partecipò alla Rivoluzione tedesca del 1918; venne rapita brutalmente assassinata il 15 gennaio 1919 dai miliziani ingaggiati dal governo socialdemocratico.



NELSON MANDELA (1918-2013)

Luogo di nascita: Mvezo, Sudafrica

La Frase: *Sembra sempre impossibile finché non viene realizzato.*

Politico, attivista e pacifista, fu il primo presidente non bianco del Sudafrica dal 1994 al 1999. Avvocato impegnato nei diritti civili, leader del movimento antiapartheid, scontò 27 anni di carcere per la sua lotta contro la segregazione razziale. Vinse il premio Nobel per la pace e il premio Sakharov per la libertà di pensiero.

ERNESTO "CHE" GUEVARA (1928-1967)

Luogo di nascita: Rosario, Argentina

La Frase: *E se vale la pena rischiare, io mi gioco anche l'ultimo frammento di cuore.*

Figura chiave della Rivoluzione Cubana al fianco di Fidel Castro, Che Guevara fu un guerrigliero, scrittore, politico e medico argentino. Dopo Cuba, portò la rivoluzione continentale in Congo e in Bolivia, dove trovò la morte nel 1967. Il suo volto è diventato il simbolo universale della resistenza contro l'imperialismo e degli ideali rivoluzionari.



Cesare Battisti

Tra fine dining, nuove fonti nutritive e gastrosensazionalismi, il cibo attraversa una fase di ripensamento: per quanto ancora potremo mangiare in questo modo? Nella ristorazione, oggi, “serve vocazione per resistere”.

Ne ha da vendere il titolare del ristorante Ratanà, sempre al ritmo coi tempi (folli) della cucina, e fedele ai principi, declamati da Slow Food quasi quarant'anni fa, del rispetto del cibo e della terra

di Letizia Ceriani

Mangiare è un atto culturale. È forse una delle frasi più abusate e calzanti della riflessione enogastronomica degli ultimi decenni. Mangiare è un atto culturale, certo, è un atto agricolo, ha aggiunto qualcun altro, ma soprattutto, è un atto necessario. Se i cambiamenti sono sintomo dei tempi che corrono, questo 2024 continua a portare con sé gli strascichi di un periodo, quello pandemico, che ha segnato la Storia, le abitudini, il nostro modo di nutrirci e di nutrirci assieme. Milano, in questo senso, è un caso scuola. Lo è secondo Cesare Battisti, milanesissimo classe 1971, cuoco e imprenditore di nome e di fatto, da vent'anni titolare del ristorante Ratanà, tempio del risotto alla milanese e della cucina sostenibile, e co-fondatore e socio di altri tre locali: il Pastificio, laboratorio di pasta fresca, Remulass, bistrot in Porta Venezia, e Silvano Vini e Cibi al Banco, che ha introdotto un nuovo modello di convivialità sulla mai abbastanza satura piazza meneghina.

Mi dà appuntamento al ristorante, che si trova nel cuore di Isola, in piazza Gae Aulenti; è un tiepido pomeriggio d'autunno e in cucina le pentole sfrigolano già. Arriva un po' in ritardo, trafelato, si scusa scuotendomi calorosamente la mano. Ci sediamo, mi offre un bicchier d'acqua. Gli chiedo che cosa c'entri, secondo lui, la cucina con la rivoluzione. Non uso mezzi termini, e lui accetta la sfida. È un uomo schietto, viscerale, appassionato, riflette qualche secondo prima di rispondermi: «Per me la rivoluzione non è una sovversione totale, ma è una gioia ritrovata».

Mi parla di un ritorno autentico ai tempi della



«La rivoluzione
in cucina non
è sovversione,
ma gioia ritrovata»

terra, di contadini equamente retribuiti, di diete ricche di proteine anche vegetali, di cibo per tutti, di piccole botteghe e piccoli produttori, di un mondo in cui vorrebbe che i suoi figli crescessero. Sembra un'immagine lontana anni luce da noi, eppure «è un sentiero già tracciato», insiste Battisti.

Chef, dove nasce il suo amore per la cucina milanese?

Fin da giovanissimo ho lavorato nei grandi ristoranti di Milano e a 19 anni sono andato all'estero lavorando sulle navi da crociera e girando il mondo. Tornato dall'Australia, ricordo che era inverno, Milano era immersa nella nebbia, e ho pensato: perché la cucina milanese non è conosciuta? La cucina milanese è una cosa seria. Basti pensare che all'estero si conosce il risotto, non si parla mai di “riso all'italiana”, e il 95% delle volte è risotto con lo zafferano... È il risotto alla milanese. Così come la cotoletta di vitello o il panettone, che è il dolce più mangiato al mondo. Milano è una città discreta, che ha sempre accolto tutti e anche oggi lo fa, anche se in maniera contemporanea. Forse proprio per questo è molto più facile trovare un sushi, un thailandese o un cambogiano, piuttosto che un ristorante milanese.

È una città internazionale ormai.

È una città aperta. Anche nel Dopoguerra era la Milan col coeur in man, che accoglieva tutti e li faceva diventare a loro volta milanesi. Per tutte queste cose, credo che si meriti almeno la candidatura a una delle capitali del food europeo.

Una Milano che accoglie tutti...ma anche dove la ristorazione è spesso in crisi.

La ristorazione milanese è spesso in crisi perché sono cambiate le esigenze. Le persone oggi si vogliono riconoscere in qualcosa di fortemente identitario e noi siamo fieri rappresentanti di una delle identità culinarie e culturali di Milano. In altre parole, cercano qualcosa di immediatamente riconoscibile, che dia soddisfazione attraverso piatti ben eseguiti e realizzati con ottime materie prime, ma soprattutto semplici e di immediata comprensione. Una tradizione non snaturata, ma proiettata al futuro. Ci chiamano trattorie moderne, osterie contemporanee, ma io in queste definizioni non mi ritrovo.

Perché?

Perché non vogliono dire nulla, siamo un ristorante come un altro.

Quindi: le persone sono cambiate, le abitudini pure, i valori anche. Sta avvenendo una rivoluzione?

Rivoluzione è una parola incredibile perché implica non adeguarsi, la sovversione totale. Sì, sono cambiate le priorità: non si cerca più di apparire eleganti o sofisticati, ma si vuole solo stare bene a tavola. La rivoluzione delle proprie priorità ha fatto cambiare l'ordine delle cose.

E questo non avviene in tutte le epoche?

Non avviene in tutte le epoche, secondo me. Il nostro è un momento pieno di possibilità, per chi le vuole cogliere, piena di cambiamenti, sa ascoltare le esigenze del consumatore. Anche la cucina è un linguaggio in costante movimento: evolve o regredisce. Per questo motivo qui al ristorante il prossimo anno si potranno ritrovare sicuramente piatti già presenti in carta oggi, ma nella loro versione 2.0, al passo con il cambiamento del palato delle persone.

Ma il cambiamento non è sempre negativo...

No, infatti! Credo che, contrariamente a quello che dicono, sia il periodo più bello degli ultimi 200 anni.

Ah sì?

Oggi respiriamo possibilità. La ristorazione, negli ultimi dieci anni, ha vissuto un'attenzione mediatica quasi schizofrenica e ora iniziamo a

«Tutti noi, cuochi e ristoratori, siamo a un bivio: evolvere o involvere»

vederne i risultati. Questo ci pone dunque di fronte a un bivio: o ciò che abbiamo appreso in questo tempo viene impiegato e sovvertiamo quello che siamo per creare nuove opportunità, oppure rischiamo di soccombere. In alcuni casi, noi cuochi, chef, ristoratori, non siamo stati in grado reinventarci, di rischiare, di cambiare. Non diamo la colpa al cliente se non vuole più ciò che noi proponiamo, ma evolviamoci insieme alle sue necessità.

E se cadiamo?

Il Covid ha messo tutti in ginocchio e anche noi ci siamo fatti delle domande. La nostra fortuna è che ormai, dopo quasi vent'anni, abbiamo un'identità forte e sulla scena ristorativa milanese siamo ben saldi. Questo ci ha permesso di muoverci un pochino più liberamente anche nel periodo pandemico, tanto che proprio di quei tempi, abbiamo acquistato un'attività. Probabilmente è stata una follia, però sapevamo che prima o poi il Covid ci avrebbe dato tregua. Allora ci siamo chiesti cosa avrebbero chiesto i clienti una volta finito tutto.

E cosa volevano?

Volevano libertà, stare in spazi aperti. Dopo mesi di reclusione in casa le persone cercavano, e lo cercano ancora, in modo a tratti spasmodico, quello che avevano perso in quel periodo: la convivialità. Per cui ci siamo detti, perché non scardiniamo l'idea del ristorante e apriamo un posto senza fronzoli, di qualità e superconviviale?



PASTINA E FORMAGGIO CON ZUCCHINE (RISTORANTE RATANÀ)

E così è nato Silvano Vini e Cibi al Banco. Che tipo di locale è?

È un luogo libero da schemi e dogmi.

Ne esistono ancora?

Penso che gli esseri umani si impongano ancora schemi difficili da rispettare, il più delle volte fallendo... questo perché i dogmi sono diventati inutili. E, a parte i dogmi, si tende a dare poca importanza ai valori veri.

Che sono?

In una parola, rispetto. Della materia prima, dei produttori, delle persone che lavorano con te, la sostenibilità economica! Si dà molta importanza alla forma e non alla sostanza. E questo per me, non è una sovversione, è una gioia ritrovata, un ritorno alle cose vere.

Pensa che il rispetto sia un valore condiviso da pochi?

Tutti sanno che cosa sta succedendo nel mondo, ma c'è davvero poca consapevolezza. Nel buddismo, devi essere presente nel momento presente, devi sapere che cosa sta succedendo intorno a te; se applichiamo questo principio alla ristorazione o all'imprenditoria in generale, se fossimo tutti più presenti a noi stessi, sapremmo giudicare la fattibilità di un progetto.

E se non dovesse funzionare?

Senza paura, si abbandona quella strada e ci si reinventa.

Sostenibilità prima di tutto economica. Essere titolari e chef al tempo stesso non è affatto semplice.

Viviamo nel tempo degli "chef patron", ma il 90% di questi non sono imprenditori. Il ristoratore deve essere prima di tutto imprenditore di sé stesso, ma deve avere anche una responsabilità sociale enorme. Quando ho aperto il Ratanà, eravamo in sei, adesso, contando Remulass, Pastificio e Silvano, siamo in 72. Questo non è successo per mia bravura, ma perché mi cirondo di persone capaci, che mi riprendono tutti i giorni. E questo l'ho capito perché sono cresciuto in strada e so che le attività per funzionare devono dare da mangiare a tutti.

Soprattutto perché i ristoranti sono imprese importanti per il Paese.

Gli ultimi dati FIPE-Confindustria dicono che i ristoranti fanno girare il 5% del PIL italiano e assorbono il 40% della produzione agricola italiana. È un comparto importantissimo e tutti dovrebbero rendersene conto.

Mangiare è un atto culturale?

Mangiare è un atto culturale, agricolo, sociale, un atto d'amore. Il cibo sposta tutto, anche la politica. È fondamentale, soprattutto nel nostro Paese, che ha la più vasta cucina e biodiversità dopo la Cina. Abbiamo decine di cultivar di olio, più di cento tipi di riso totalmente autoctono, alcuni prodotti non sono originali del nostro paese, ma proprio per questo la biodiversità è senza paragoni, per via delle dominazioni che abbiamo subito nei secoli, dagli arabi agli spagnoli agli austriaci. La nostra cultura gastronomica



RISOTTO VECCHIA MILANO (RISTORANTE RATANÀ)

«Il cibo sposta tutto, anche la politica»

è il frutto di questo melting pot di prodotti, di usi, di costruzioni. E non ci sono piatti standardizzati; ogni regione o provincia interpreta le ricette in maniera unica e originale.

Nel mare magnum di proposte nella ristorazione, come ci si distingue?

L'identità, come la tradizione, è una cosa fluida, che si passa di mano in mano. La nostra, per esempio, è quella di un ristorante milanese. E che cosa fa un ristorante milanese di tradizione? Tramanda le tradizioni. La parola tradizione deriva dal latino tradere, che vuol dire consegnare, portare a, addirittura portare oltre il fiume. È essenziale prendere la consegna e portarla avanti, ma non come è stata consegnata, altrimenti è un esercizio sterile, bisogna metterci del proprio. Noi siamo protagonisti oggi e tra vent'anni lo saranno quelli a cui tramanderemo quello che facciamo.

E così si alimenta il ciclo perpetuo di tradizione e innovazione. Come sarà la cucina di domani?

Più consapevole, sicuramente. C'è un consumo inaccettabile di carne e di prodotti della terra. Carlo Petrini l'ha detto più di una volta: il cibo che si produce nei villaggi normalmente non esce quasi mai dal raggio di un chilometro. E il mondo viene sfamato per l'80% con il 20% delle nostre terre, piene di coltivazioni intensive, ormoni, fitofarmaci, viaggi in aereo ingiustificati. Nel mondo, se viaggiassero di più le tecniche e le idee, e meno i prodotti, staremmo tutti molto meglio. Anche Pasolini aveva detto che quando spariranno i contadini, spariranno anche gli italiani. Negli anni '60, il 56% degli italiani era dedito all'agricoltura, più della metà, mentre oggi la pratica solo il 3% degli italiani, e di questi l'80% ha più di sessant'anni. Se non c'è un ritorno alla terra rapido e veloce nei prossimi decenni, non avremo più niente e i nostri granai saranno vuoti.

Ma il percorso da seguire è già tracciato. Le direttive ci sono.

Abbiamo una grossa responsabilità. Ci siamo dimenticati che l'accoglienza è una ricchezza, la nostra ricchezza, e che la terra è la cosa più preziosa che abbiamo.

Da dove ricominciare?

Dai contatti con i fornitori, dalle persone che lavorano la terra. Milano è la città più agricola d'Italia – il parco agricolo Sud si estende su oltre 42mila ettari – e questa è la nostra identità. Questa è la vera rivoluzione: tornare ad avere a che fare con tutte le persone che ti danno il cibo, ritornare al rapporto umano, alle botteghe e ai piccoli produttori. Dobbiamo pensare a un futuro migliore per i figli, per chi verrà dopo.



Amore al plurale

Come la non monogamia sta ridefinendo
le relazioni sentimentali

di Glória Paiva

Hai mai sentito parlare di una “throuple” (relazione a tre)? Forse sei figlio di genitori separati, o hai un figliastro dal tuo partner? Hai mai partecipato al matrimonio di una coppia che si è conosciuta su Tinder? Hai mai considerato di aprire la tua relazione? O hai creato un profilo su un'app di incontri? Oggi, probabilmente hai risposto “sì” ad almeno una di queste domande che, solo pochi decenni fa, sarebbero state inaccettabili o addirittura impensabili. Cosa è cambiato negli ultimi anni nel sesso e nelle relazioni?

Nel corso della storia umana, i concetti stessi di amore e matrimonio si sono trasformati innumerevoli volte, plasmati da forze sociali, geografiche, tecnologiche ed economiche. Continuano a cambiare anche ora, mentre assistiamo a quella che sembra essere l'alba di una nuova era per il sesso e il romanticismo.

Come unico modello possibile di unità familiare, negli ultimi 5.000 anni, la famiglia monogama ed eterosessuale è stata messa in discussione, rimodellata, analizzata e ripensata. Non è mai stato così facile divorziare, e nuove forme di relazioni non sono mai state così ampiamente discusse. Secondo gli ultimi dati Eurostat, dal 1964 il tasso di matrimoni nell'Ue è diminuito di quasi il 50% in termini relativi (da 8,0 per 1.000 persone nel 1964 a 4,2 nel 2022). Nello stesso periodo, il tasso di divorzi è raddoppiato, passando dallo 0,8 per 1.000 persone nel 1964 all'1,6 nel 2022. Anche il numero di nascite fuori dal matrimonio è raddoppiato dal 1993 in Europa. Nell'Europa di oggi, il 41,8% dei bambini nasce da genitori non sposati - unioni non maritali, coppie conviventi o madri single, una media inferiore rispetto a paesi come la Francia (63,5%) e il Portogallo (60%).

Le alternative legali o informali come le unioni registrate o le coppie sposate che vivono in case separate sono diventate più diffuse. L'anno scorso, un servizio della Bbc ha mostrato come in Giappone sia cresciuto il trend dei “matrimoni del fine settimana”, ovvero coppie che vivono in case separate. Nel servizio intitolato “Il ‘matrimonio separato’ è la chiave per una relazione sana?”, un video di otto minuti mostra la famiglia Takeda, che include il marito Hidekazu e la moglie Hiromi, che vivono in case separate, con il loro bambino che vive con Hiromi. Secondo la Bbc,

con l'aumento del numero di famiglie con doppio reddito e di donne che scelgono di non rinunciare alla carriera dopo il matrimonio, questo tipo di organizzazione sta diventando sempre più comune.

Secondo Rui Diogo, biologo, antropologo e ricercatore portoghese-americano della Howard University, la monogamia non è naturale tra i primati, ma le formazioni familiari variano nelle società umane in base ai contesti sociali, economici e geografici. «Nelle regioni con scarsità di cibo, la poliandria (una donna che ha più partner) è comune per limitare il numero di figli e massimizzare le risorse», spiega Diogo. Nelle regioni con più risorse, può verificarsi la tendenza opposta: gli uomini hanno più partner per massimizzare il numero di figli.

Friedrich Engels, ne “L'origine della famiglia, della proprietà privata e dello Stato” (1884), collega la monogamia e l'ideale moderno di famiglia allo sviluppo dell'agricoltura e della proprietà privata. Il surplus agricolo ha generato il concetto di eredità, giustificando il controllo della sessualità femminile e la monogamia come basi per l'instaurazione del patriarcato negli ultimi 5.000 anni. Engels getta le basi per quello che Silvia Federici chiama “proletariato domestico”. «Mentre gli uomini lavoravano fuori, le donne svolgevano lavoro di cura non retribuito», spiega Mar Bastos, giornalista brasiliana e ricercatrice di teorie sulla non-monogamia.

Matrimonio e amore: un'invenzione recente

Il legame tra amore e matrimonio è una costruzione culturale recente. Secondo Regina Navarro Lins, psicoanalista e scrittrice brasiliana, l'amor cortese dei trovatori, teorizzato nel XII secolo, ha dato origine al concetto di amore romantico, in cui l'amato era idealizzato e irraggiungibile. «Solo nel XIX secolo l'amore ha iniziato a entrare gradualmente nel matrimonio, integrandosi definitivamente nel 1940», spiega Lins. Con l'avvento della comunicazione di massa, i film, i drammi radiofonici, le soap opera e i romanzi rosa hanno aiutato a creare, nell'immaginario popolare, un ideale di relazioni con la coppia uomo-donna al centro della vita e come sinonimo dell'unico “lieto fine” possibile.



È stato dopo la Seconda Guerra Mondiale che i giovani hanno iniziato a mettere in discussione i valori della società. L'invenzione della pillola anti-concezionale ha aperto la strada alla rivoluzione sessuale degli anni '60. «In quel momento, il sesso si è dissociato dalla procreazione e si è alleato con il piacere», spiega Navarro Lins. Sono emersi movimenti controculturali, femminismo, hippie, movimenti LGBTQIAPK e antirazzisti, che continuano a evolversi promuovendo una critica ai pensieri egemonici. Fattori storici come l'emancipazione delle donne, l'ascesa della cultura dell'individualità, una minore pressione sociale relativa ai legami matrimoniali, e le crisi economiche, si sovrappongono e sfidano le visioni tradizionali su amore, sesso e affetto. Con Internet, la condivisione della conoscenza e le ultime ondate del femminismo hanno sollevato una maggiore consapevolezza su questioni come la violenza di genere, la disuguaglianza, l'intersezionalità, le relazioni interrazziali, la cultura dello stupro, la sessualità e l'empowerment femminile, per citarne alcune.

Un altro recente fattore sociologico che potrebbe aver rafforzato questa trasformazione è la pandemia da Covid-19. Mar Bastos nota che l'amore romantico, valorizzando eccessivamente la coppia nella gerarchia degli affetti, oscura l'importanza della comunità nella vita delle persone. Tuttavia, con l'isolamento imposto dalla pandemia e molte coppie costrette a lavorare da casa, è diventato evidente lo squilibrio nella divisione dei compiti di cura tra uomini e donne. Tra il 2020 e il 2021, c'è stata un'ampia discussione sull'aumento dei casi di violenza domestica. «Con il confinamento delle coppie monogame, c'è stata una tensione di questo discorso egemonico. Il supporto della comunità è scomparso e le donne si sono esaurite. Penso che ci sia stata allora una ricerca più intensa di contenuti critici riguardo ai modelli tradizionali, dando maggiore visibilità alla questione», sottolinea Bastos.

REGINA NAVARRO LINS

**350 MILIONI DI PERSONE HANNO
ATTUALMENTE APP DI INCONTRI
SUI LORO TELEFONI ***

**secondo Business of Apps*

**57% DEGLI INDIVIDUI DELLA GEN Z
CONSIDEREREBBE UNA RELAZIONE
NON MONOGAMA***

**secondo la ricerca di Ashley Madison e YouGov*



IL ROMANTICISMO NELL'ERA TECH

Come Internet, i social media e l'IA stanno trasformando il corteggiamento e le relazioni

Dal flirtare con like ed emoji, agli appuntamenti organizzati tramite app: Internet è stato un fattore cruciale nella rivoluzione delle relazioni affettive. E adesso tocca anche all'IA.

Uno studio dell'Università di Stanford (Usa) ha mostrato l'evoluzione delle coppie americane negli ultimi '90 anni. Nel 1930, la maggior parte delle coppie si conosceva attraverso la famiglia, la scuola e gli amici. Negli anni '80 e '90, molti si incontravano nei bar e al lavoro. Dal 2012, internet è diventato il principale mezzo di connessione, con il 61% delle coppie che attualmente si incontra online.

Si stima che circa 350 milioni di persone abbiano attualmente app di incontri sui loro telefoni, un aumento rispetto ai 250 milioni del 2018, secondo Business of Apps. Un rapporto del Pew Research Center ha rivelato che il 30% degli adulti americani ha utilizzato un servizio di incontri online. «Proprio come l'invenzione del telefono di casa ha stabilito l'abitudine delle lunghe conversazioni e degli appuntamenti programmati, anche internet impatta sul modo in cui le persone si relazionano tra loro», sottolinea la psicoanalista e autrice brasiliana Regina Navarro Lins.

Le relazioni a distanza e multiculturali, alimentate dalle videochiamate, sono anch'esse fenomeni contemporanei. E che dire della ricerca di affetto nei robot o nell'intelligenza artificiale? Per l'antropologo portoghese-americano Rui Diogo, la tecnologia può allontanare le persone dalla naturalezza. «In Giappone, considerato il paese più tecnologico, l'attività sessuale è bassa, con coppie sposate che hanno rapporti solo una volta all'anno», afferma.

Rui Diogo crede che la tecnologia, tuttavia, non abbia risolto il problema della mancanza di tempo, influenzando la frequenza degli incontri affettivi. «C'è una disconnessione tra la sessualizzazione dell'economia e il sesso reale, che è diminuito nelle grandi città», afferma. La Generazione Z, ad esempio, la più connessa di tutte, sta avendo meno rapporti sessuali rispetto a qualsiasi generazione precedente nella storia, secondo il Kinsey Institute. Il consumo di chat sessuali con l'IA è in aumento, eliminando legami emotivi e connessione con la realtà, secondo la psicologa spagnola Silvia Sanz. «In questo modo, non ci sono né legami emotivi né difficoltà di comunicazione», ribadisce.

Tuttavia, ci sono movimenti opposti, anche se non ampiamente rappresentati. Ad agosto, una nuova tendenza di flirtare nei supermercati è emersa in Spagna, diventando virale a livello mondiale. «Queste tendenze mostrano che le persone sono stanche di flirtare attraverso app e social network; vogliono incontrarsi come si faceva una volta. C'è un nuovo desiderio di connessioni fisiche», conclude Silvia Sanz.



Romanticismo sì, ma più inclusivo

L'amore idealizzato ed esclusivista rimane un tema popolare nelle canzoni di successo e nelle produzioni in streaming, ma una nuova prospettiva si sta facendo strada. «In passato, gli uomini che avevano relazioni multiple erano visti come "campioni", mentre le donne venivano etichettate in modo peggiorativo. Oggi sappiamo che le donne possono avere gli stessi desideri e godere del sesso tanto quanto gli uomini», commenta la psicologa e sessuologa spagnola Silvia Sanz. Inoltre, oggi c'è molta più enfasi sul mantenere la soddisfazione sessuale nelle relazioni. «Oggi è considerato importante prendersi cura della propria vita sessuale, proprio come ci prendiamo cura di altri aspetti della vita», dice Sanz. Di conseguenza, molte coppie cercano soluzioni per affrontare la mancanza di desiderio e soddisfazione. Modificare gli accordi relazionali, aprendo possibilità a nuovi partner ed esperienze, è diventata un'alternativa sempre più comune a questo riguardo.

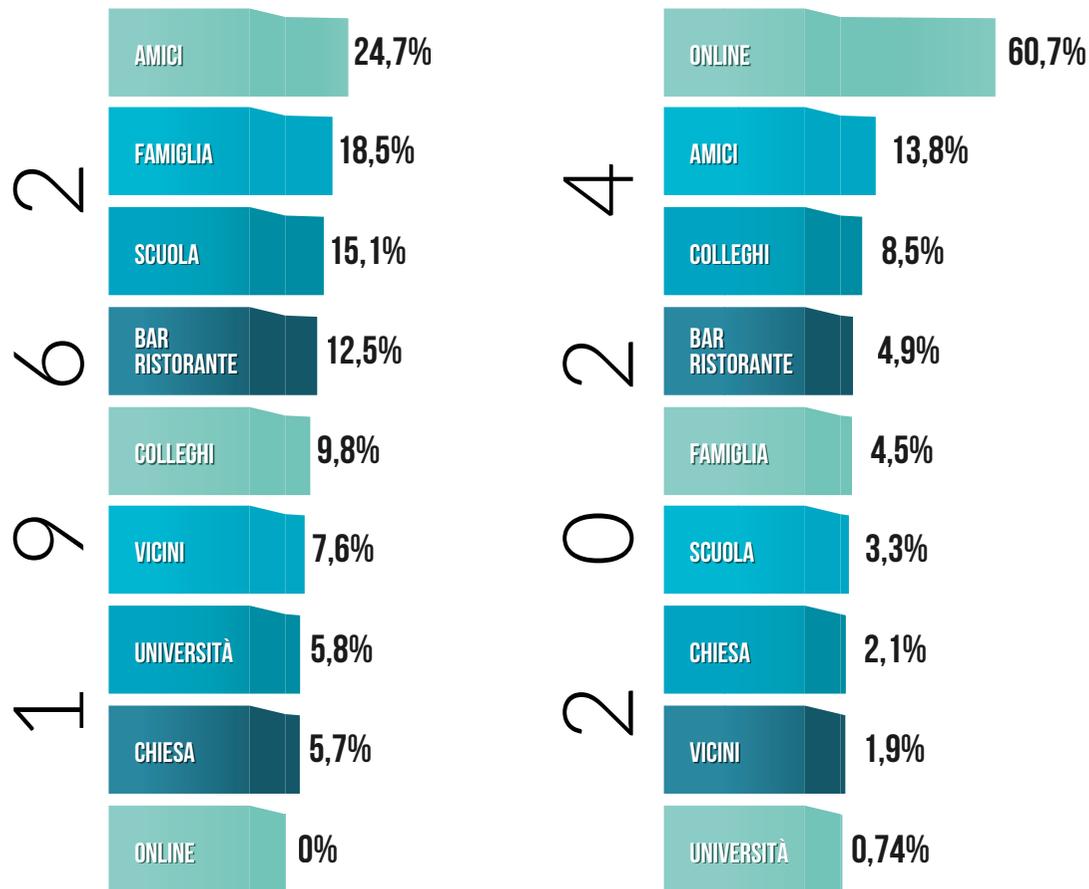
I Millennials e la Generazione Z sono le generazioni più aperte alle alternative alla monogamia. Secondo uno studio condotto dal sito Ashley Madison e YouGov, che ha coinvolto 18mila adulti di 10 Paesi diversi, il 57% degli individui nati tra il 1995 e il 2010 dice di considerare una relazione non monogama. Tra i Millennials, il 43% vede la non-monogamia come il modello di relazione ideale, secondo un sondaggio YouGov del 2020 su 1.300 americani.

Per trovare partner - e se stessi - in un modo diverso di relazionarsi, si sono moltiplicati gli spazi di discussione, sia online che offline, come PolyPortugal, una comunità che si presenta come uno "spazio sicuro per le persone che credono nella non-monogamia consensuale". Ema Fontes, 49 anni, si è unita



SILVIA SANZ

COME LE COPPIE SI SONO CONOSCIUTE



Fonte: "Come le coppie si incontrano e stanno insieme" (Stanford, CA: Stanford University Libraries).

al gruppo in cerca di nuove reti. «È molto importante evitare l'isolamento e avere nuovi riferimenti quando si abbandona la monogamia», spiega. La prospettiva del gruppo, secondo Ema, non si limita alle relazioni romantiche e sessuali ma è un rifiuto di un intero sistema che promuove una tendenza all'isolamento. Per Mónica Silva, 52 anni, che fa anche parte della comunità, la non-monogamia è un grande ombrello che comprende molti modi di vivere e un processo di apprendimento continuo. L'importante è praticarla eticamente.

Nel suo bestseller *Mente monogama, terrore poliamoroso*, l'autrice spagnola Brigitte Vasallo riflette sulla monogamia come sistema gerarchico. In cima a questa piramide c'è la coppia romantica e il desiderio di occupare quella posizione esclusiva e speciale spesso richiede di rinunciare alla propria identità e ad altre relazioni significative, non necessariamente sessuali. Le alternative alla monogamia, tuttavia, affrontano barriere legali e sociali. Per João Pinheiro, 30 anni, anche lui della comunità

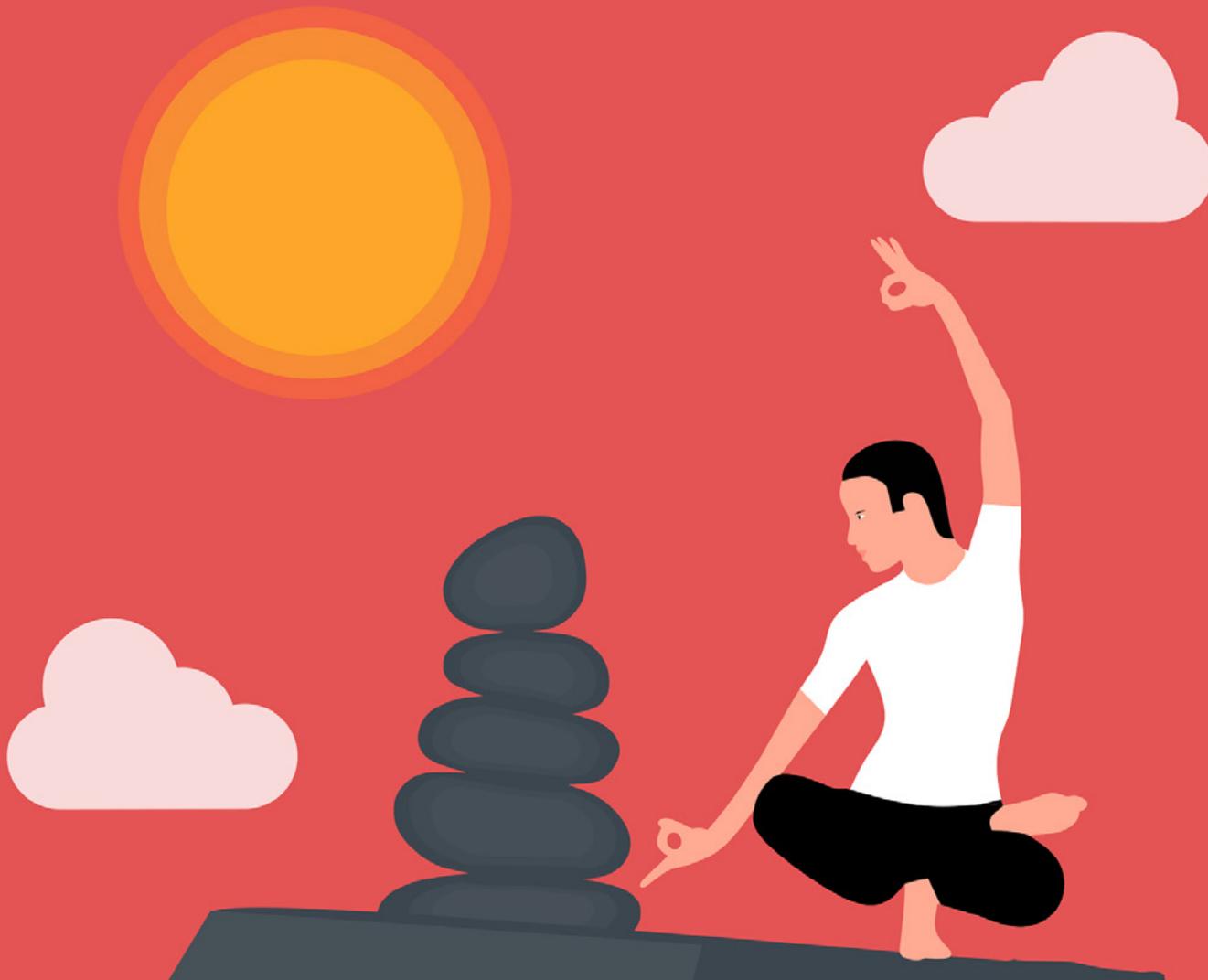
PolyPortugal, la discriminazione è una di queste. «Sentiamo molta pressione da amici, famiglia e società in generale per costruire una famiglia nucleare. La non-monogamia è un modello sottovalutato, considerato poco serio», osserva. E secondo Mar Bastos è il sistema egemonico a imporsi. «Le leggi nella maggior parte dei paesi supportano questo sistema, costringendoti a sposare una persona per, ad esempio, estendere benefici come assicurazione, pensioni, cittadinanza ed eredità».

Monogame o no, le nuove e future generazioni potranno senza dubbio scegliere i propri percorsi affettivi con più consapevolezza e libertà, e forse questa rivoluzione è ancora solo all'inizio. Per Regina Navarro Lins, la fluidità e il rispetto dell'individualità faranno sempre più parte della vita affettiva delle persone. «Negli anni '50 e '60, nessuno avrebbe mai creduto che il divorzio sarebbe diventato, nel giro di trent'anni, un evento comune. Tra qualche decennio, sarà assolutamente normale per le persone adottare altri modelli di relazioni».

Yoga Revolution: l'onda lunga dall'India agli uffici di Wall Street

Stefano Simontacchi: «In una vita frenetica come la nostra, siamo costantemente in uno stato di iperattività, ma discipline come lo yoga e la meditazione possono aiutarci a ritrovare equilibrio e calma. Ecco perché stanno conquistando sempre più persone a livello globale»

di Michela Cannovale



Inhale, exhale. Sistemati sul tappetino, lascia che il tuo corpo trovi una posizione naturale... Porta gentilmente l'attenzione sul respiro... Osserva come l'aria fluisce naturalmente dentro e fuori dal corpo... Inhale, exhale. Con ogni inspirazione, senti il ventre che si solleva dolcemente... Con ogni espirazione, lascia che il corpo si rilassi sempre più profondamente... Inhale, exhale.

La voce dell'istruttrice si spande nella stanza senza segnali di fatica mentre i nostri corpi passano meccanicamente dalla posizione del sukhasana a quella del padmasana, dall'agnistambhasana al virasana. È un suono che sento e non sento, mi arriva solo a tratti.

Immagina che ogni inspirazione porti energia nuova e vitale... Ogni espirazione libera tensioni e pensieri non necessari... Ora iniziamo a rendere il respiro più profondo e consapevole... Inhale... Inspira lentamente contando fino a quattro... Trattieni delicatamente il respiro per due... Espira dolcemente contando fino a sei... Eeexhale...

Ci provo: cerco di mettere a fuoco il ventre che si solleva, il corpo che si rilassa.

Rilascio i pensieri non necessari... Aspetta, quali non sono necessari? E quali lo sono?

Quella telefonata di domani mattina mi sembra abbastanza necessaria. Ma forse non adesso? Un attimo, ho preso i pasticcini per Mariella? No no no, non ci siamo.

Ci riprovo. L'obiettivo è svuotare la mente.

Ma come è persino pensabile un concetto del genere? Svuotare la mente! Non si può fare, a maggior ragione se quel pensiero lì, quello di svuotare la mente, rimane un chiodo fisso mentre provi a svuotarla. Impossibile! Ok aspetta, impegnati. Respiro. Inhale, exhale. Inspira, espira. Sì, concentrarmi sul respiro mi sembra una buona idea.

Mi focalizzo sul leggerissimo rumore dell'aria che passa attraverso le mie narici. Un flebile fischio. Che imbarazzo. Lo sento solo io? Oddio, forse sto disturbando qualcuno?

È andata più o meno così la prima lezione di yoga a cui ho partecipato. Questa storia del respiro non mi è mai andata troppo a genio, non l'ho mai compresa fino in fondo, ma una cosa mi è sempre stata chiara: l'attività in sé mi avrebbe permesso di coltivare salute e tranquillità. Di lavorare sulle articolazioni, sui nervi, sul sangue, sulla schiena. E questo mi è stato sufficiente per convincermi a continuare – prima con costanza, poi occasionalmente.

Ho provato anche la meditazione, ma senza grande successo.

D'altronde, la pratica dello yoga viene vista da molti come una preparazione ideale per la meditazione: dicono che faciliti il passaggio a quella

serenità mentale necessaria per una pratica meditativa efficace. Ho fatto un tentativo. Ed è vero che con lo yoga ci ho guadagnato in tranquillità, ma non tanta da riuscire a stare seduta, immobile e in silenzio per un tempo indefinito. È un limite, ma tutti ne abbiamo. E mi sono perfettamente ritrovata nelle parole di Emmanuel Carrère che, nel romanzo "Yoga", spiega che la meditazione è "tutto ciò che accade dentro di noi nel lasso di tempo in cui siamo seduti, immobili e in silenzio. La noia è meditazione. Il male alle ginocchia, alla schiena, al collo sono meditazione. I pensieri parassiti sono meditazione. I gorgoglii nello stomaco sono meditazione. L'impressione di perdere tempo a fare una boiata pseudo-spirituale è meditazione. La telefonata che prepari mentalmente e anche la voglia di alzarti a farla sono meditazione. La resistenza che opponi a quella voglia è meditazione. Cedere invece no. Tutto qui". Nel libro, che è poi un'autobiografia, l'autore descrive, tra le altre cose, i giorni trascorsi in montagna in occasione di un ritiro spirituale in cui viene privato di tutto: libri, telefono, conversazioni, amici, famiglia, tecnologia, qualsivoglia strumento di contatto con il mondo esterno. Quidam, insomma, di cui io vivo e mi nutro.

Carrère, in realtà, è da oltre trent'anni un grande seguace di meditazione, yoga e tai chi, che lui stesso definisce pratiche "sublimi, fulgide e benefiche a cui da sempre faccio la corte" perché gli hanno fornito una cosa fra tutte: la consapevolezza. Eppure, con il suo "male alle ginocchia", i suoi "pensieri parassiti" e "i gorgoglii" coglie nel segno quello che credo provino molti di coloro che si avvicinano per la prima volta a queste discipline.

A molti altri, invece, piace da subito. E decidono di continuare. Anzi, a dirla tutta il mondo dello yoga sta vivendo una vera e propria età dell'oro. Quella che era nata come antica pratica spirituale in India si è trasformata in fenomeno globale che muove miliardi di dollari, con oltre 300 milioni di praticanti a livello globale secondo l'organizzazione Yoga Vidya, fondata nel 1978 in India, per l'appunto, e oggi con centri affilati sparsi in tutto il globo. E i numeri sono destinati a crescere ancora.

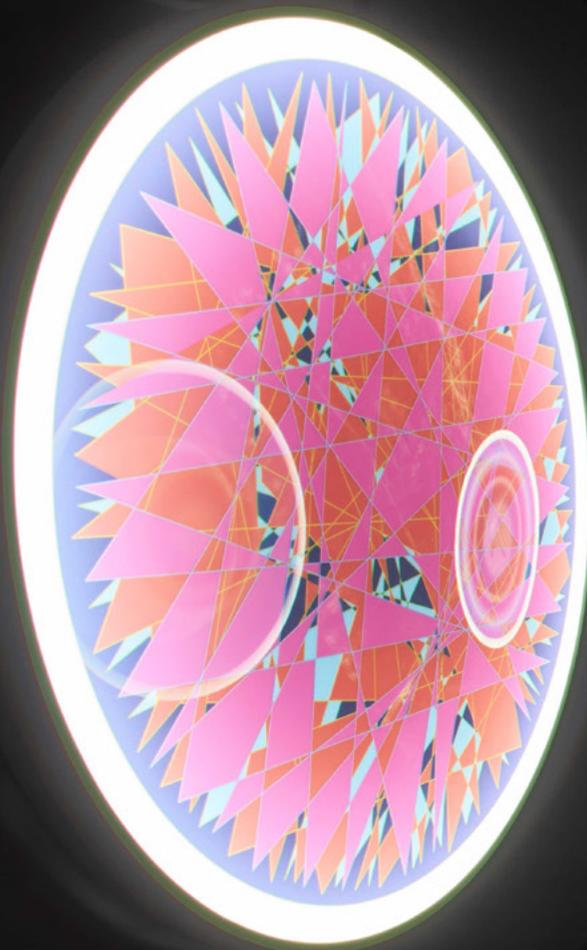
Le previsioni dell'associazione parlano chiaro: nel 2025 il settore raggiungerà un valore di mercato di oltre 200 miliardi di dollari, più del doppio rispetto ai 90 miliardi di fine 2023. Un dato significativo, che testimonia come questa disciplina stia diventando sempre più mainstream, soprattutto in Occidente. Se in India pratica paradossalmente solo il 12% della popolazione, gli Stati Uniti – dove dal 2020 si è registrato un incremento del 50% di chi sceglie di fare yoga – guidano la classifica con oltre 36 milioni di praticanti e più di 22.000 centri dedicati distribuiti sul territorio.



Seguono Canada, Australia, Singapore e Irlanda. Yoga Vidya riporta addirittura che nel Regno Unito e in Francia la popolarità dello yoga online è aumentata del 400% negli ultimi quattro anni.

Per capire il motivo di questo successo, mi sono rivolta a Stefano Simontacchi, fiscalista tra i soci più in vista dello studio legale BonelliErede, presidente del consiglio di amministrazione della Fondazione Ospedale Buzzi, presidente della Fondazione per la Scuola Italiana e consigliere di amministrazione di Rcs e ISPI. Simontacchi pratica yoga e meditazione da tempo, come Carrère. «Spinto da un profondo desiderio di comprendere il senso della vita – mi racconta – trent'anni fa ho iniziato la mia ricerca. Come molti fiscalisti e avvocati, ho trascorso un lungo periodo di gavetta e sacrifici, e proprio durante quel percorso ho cominciato a sentire il bisogno di trovare risposte più profonde. Mi sono immerso nella letteratura spirituale che a sua volta mi ha permesso di incontrare diversi guaritori e sciamani e di avvicinarmi poi allo yoga, alla meditazione e al qi gong (attività collegata alla tradizione cinese e alle arti marziali che consiste in una serie di esercizi fisici, tecniche di concentrazione mentale e di controllo della respirazione, ndr). In una vita frenetica come la nostra, in fondo, siamo costantemente in uno stato di iperattività, ma queste discipline possono aiutarci a ritrovare equilibrio e calma. Ecco perché stanno conquistando sempre più persone su scala globale».

Come dargli torto. Quanti di noi vivono una vita di corsa, in cui inconsapevolmente riproducono un modello che impone di studiare, lavorare, fare carriera a tutti i costi? «Ho sentito il bisogno di fermarmi un attimo, e così ho avuto l'occasione di avvicinarmi all'arte», mi dice, spiegandomi com'è nato The Prism, suo alter ego artistico e progetto interattivo che crea una connessione con il pubblico attraverso opere circolari (firmate dallo stesso Simontacchi) che fungono da portali emozionali, invitando alla meditazione e al risveglio spirituale. «The Prism nasce con l'obiettivo di offrire alle persone che vivono in città uno spazio dove potersi rifugiare dalla frenesia urbana, un luogo dove ritagliarsi del tempo per riconnettersi con se stessi e la propria dimensione spirituale. Viviamo in un'epoca cruciale di profonda trasformazione: il periodo di isolamento durante il Covid, la paura della morte, le guerre che ci ricordano quanto sia fragile la vita, l'avvento dell'intelligenza artificiale che, pur liberandoci tempo, ci pone di fronte a nuove sfide etiche. Tutti questi elementi ci spingono a rimettere l'essere umano al centro, a fermarci e chiederci: chi siamo veramente? Qual è il nostro scopo? Come vogliamo davvero vivere? The Prism, attraverso lo stimolo della meditazione, vuole essere proprio lo spazio in cui fermarsi a riflettere su queste domande». Perché The Prism, in effetti, è uno spazio fisico vero e proprio: aperto nel 2024 in Piazza Napoli a Milano, è un ambiente polifunzionale che permette di scoprire la produzione artistica di Simontacchi e che, attraverso un percorso suddiviso in sette stanze, ognuna con un nome e una funzione specifica, invita il visitatore a un viaggio emotivo e spirituale alla riscoperta di sé.





THE PRISM



STEFANO SIMONTACCHI

Spulciando fra le statistiche di Yoga Vidya, scopro che il profilo di chi pratica yoga e meditazione corrisponde al genere femminile (72% a livello globale), anche se in India la proporzione si inverte con una predominanza maschile (55%). Le motivazioni che spingono a scegliere queste discipline sono diverse: il 61% cerca maggiore flessibilità, il 56% vuole ridurre lo stress, il 44% punta ad aumentare la forza fisica. Oltre il 30%, poi, lo fa per combattere sintomi depressivi.

La pandemia di Covid ha contribuito a dare una vigorosa spinta al fenomeno. Non solo a quello dello yoga, peraltro, ma a qualunque attività potesse essere svolta dentro le mura di casa. Come ha messo in luce il *Washington Post*, da quando sono scattati i lockdown, il settore del fitness domestico ha registrato una crescita esplosiva senza precedenti. Gli istruttori delle più svariate discipline, yoga in primis, hanno iniziato a trasmettere in streaming le lezioni che prima si svolgevano in palestra. Le vendite di attrezzatura e abbigliamento sportivo sono schizzate alle stelle. Da gennaio a novembre 2020 sono state scaricate circa 2,5 miliardi di app dedicate a salute e fitness in tutto il mondo, secondo i dati di Sensor Tower, con un balzo del 47% rispetto allo stesso periodo del 2019. L'app "Home Workout - No Equipment", la più popolare dell'anno, è stata scaricata 43,5 milioni di volte, più del doppio rispetto all'anno precedente. Peloton, che tra i suoi corsi offre anche sessioni di yoga e meditazione, ha registrato una crescita del 382% negli abbonamenti digitali.

Commenta Simontacchi: «Oggi assistiamo a una crescente popolarità di pratiche meditative e di benessere, tanto che molte aziende le offrono come benefit ai propri dipendenti. Si è sviluppata, di fatto, una rinnovata consapevolezza dell'importanza di ridurre lo stress e ritrovare il proprio io, una tendenza che la pandemia ha ulteriormente accelerato perché ci ha costretto a confrontarci con una domanda essenziale: che tipo di vita stiamo realmente conducendo? Questo ha innescato una riflessione più ampia sul rapporto tra lavoro e vita privata, spingendoci alla ricerca di un maggiore equilibrio. Guardiamo per esempio all'Olanda, dove la giornata lavorativa adesso termina alle 17 e dopo cena, al massimo, le persone decidono di continuare a lavorare da casa e non più dall'ufficio perché non si rinuncia più alla propria vita sociale. C'è la consapevolezza che sacrificare

«Si è sviluppata una tendenza che la pandemia ha ulteriormente accelerato perché ci ha costretto a domandarci: che tipo di vita stiamo realmente conducendo?»

le relazioni personali significa impoverirsi come esseri umani e perdere opportunità preziose di crescita e arricchimento personale».

Insomma, se c'è stato un merito nell'emergenza sanitaria globale che abbiamo vissuto durante il Covid, è quello di aver portato in primo piano l'importanza del concetto di tempo per sé e l'adozione di uno stile di vita sano. Non a caso, da allora, in molti hanno iniziato a ricercare nello yoga non solo un'attività fisica, ma anche uno strumento per gestire stress e ansia. Anche la ricerca scientifica, d'altro canto, sta confermando i diversi benefici della disciplina a livello sia fisico che mentale. Studi recentemente pubblicati sulla rivista *Translational Psychiatry* hanno dimostrato effetti positivi sulla cognizione e la memoria, con potenziali implicazioni nella prevenzione del declino cognitivo e dell'Alzheimer. La pratica regolare aiuterebbe inoltre a gestire condizioni come ipertensione, insonnia, diabete e disturbi gastrointestinali.

«Gli effetti dello yoga sono oggi oggetto di numerose indagini. Ma per beneficiarne pienamente – spiega Simontacchi – credo sia necessario accostarsi alla pratica con uno stato mentale neutrale, mantenendo sì uno scetticismo, che sia però costruttivo e aperto. La chiave sta nel liberarsi di tre ostacoli fondamentali: la paura, il senso di colpa e le aspettative. Attraverso la pratica, negli anni ho sviluppato un concetto che ho chiamato "canale vuoto": un processo di annullamento dell'ego che si ottiene liberandosi da questi limiti. Ci sono arrivato perché ho avuto modo di osservare che il 99% della sofferenza umana deriva da ciò che non è presente nel momento attuale ma è legato, piuttosto, al passato o al futuro. Raramente viviamo davvero nel presente. Attraverso un percorso di crescita spirituale, invece, eventi che prima perceivamo come traumatici possono trasformarsi in esperienze positive e costruttive. L'equilibrio non è però una meta definitiva, ma uno stato da ricercare continuamente: è un viaggio di crescita e miglioramento costante. Questo cammino mi ha insegnato a vivere ogni esperienza con maggiore consapevolezza». Come Carrère. A quattro anni di distanza dal primo lockdown, sembra chiaro come la minaccia del virus stesso, e non solo la drastica interruzione delle attività commerciali, abbia polarizzato l'attenzione attorno ai concetti di salute e benessere generale. Oggi lo yoga sta trovando spazio in ambiti sempre nuovi: dalla scuola all'ambiente lavorativo, dal turismo



THE PRISM

«Un tempo, un avvocato nasceva, cresceva e concludeva la sua carriera nello stesso studio, seguendo un percorso prestabilito. Oggi assistiamo a un risveglio delle coscienze»

alla terapia medica. In India, il governo ha avviato iniziative per integrare lo yoga nel sistema educativo e sanitario. In Cina lo fanno già da anni. Mentre a livello globale si moltiplicano le forme ibride e le applicazioni terapeutiche.

Il che pare non solo una moda passeggera, come sostengono alcuni, ma una rivoluzione della nozione di benessere che promette di influenzare profondamente il futuro della salute fisica e mentale. E, a questo proposito, Simontacchi fa una precisazione: «La vera rivoluzione non è lo yoga in sé, ma piuttosto l'onda lunga che, accelerata dalla pandemia di Covid, ha riportato l'individuo a interrogarsi sul senso e lo scopo della vita, riscoprendo l'importanza di fare ciò che davvero lo appassiona. Questa è la vera trasformazione in atto. Un tempo un avvocato nasceva, cresceva e concludeva la sua carriera nello stesso studio, seguendo un percorso prestabilito. Oggi, invece, assistiamo a un risveglio delle coscienze, un processo di consapevolezza che pratiche come lo yoga e la meditazione aiutano a raggiungere. Si tratta di un percorso di riconciliazione con il mondo, di liberazione dallo stress, di capacità di interrompere il turbinio dei pensieri per riconnettersi con la propria essenza, staccando la spina dalla routine quotidiana e ritrovando se stessi».

La voce dell'istruttrice riprende, la sento di nuovo.

Inhale, exhale. Inspira, espira. Senti come il respiro crea uno spazio di calma dentro di te... Ad ogni ciclo respiratorio, lascia che il corpo diventi più leggero... La mente più chiara... Il cuore più aperto... Quando la mente vaga, riportala gentilmente al ritmo del respiro... Non giudicare, osserva semplicemente... Inhale, exhale... Il respiro è il ponte tra corpo e mente... Tra il mondo esterno e quello interno... Tra movimento e quiete... Inhale, exhale...

La terapia nell'era del digitale

Contro i pregiudizi e gli stigmi sociali, le piattaforme di e-Health, prime fra tutte Unobravo e Serenis, promuovono una cultura in cui la fragilità psicologica rientra in una dimensione più autentica della cura. Complici l'inarrestabile sviluppo tecnologico e la sensibilità delle nuove generazioni, il mercato della terapia online attira sempre di più l'interesse mediatico e degli investitori. Rivoluzione o fuoco di paglia?

di Letizia Ceriani



Burnout, demotivazione, ansia, irritabilità, depressione, insoddisfazione, solitudine. Il 10 ottobre si è festeggiata la giornata della salute mentale, promossa dall'Oms, secondo cui nel 2030 la depressione sarà la principale causa di malattia a livello globale, contando che già nel 2016 il suicidio è stata la seconda causa di morte più comune tra i 15 e i 19 anni e l'undicesima causa di morte in generale con 4 casi su 100mila. Un recente rapporto dell'Oms evidenzia inoltre che gli utenti psichiatrici assistiti dai servizi specialistici nel corso del 2020 hanno superato le 700mila unità. È ormai conclamato che la pandemia abbia avuto un effetto altamente patogeno sulle persone dando vita a una vera e propria crisi globale. Particolarmente preoccupante, e lo sottolineano studi recenti del settore, è la percentuale di disturbi tra bambini e adolescenti: in Europa, tra le patologie rilevate, l'ansia, la depressione e i DCA (disturbi della condotta alimentare) rappresentano oltre la metà dei casi e sono in costante aumento.

Il concetto era stato ribadito dall'Unione europea, già nel lontano 2013, quando i 194 Stati membri avevano sottoscritto un piano d'azione globale per la salute mentale da attuare entro il 2030, ponendo l'accento sull'assistenza sanitaria, sul supporto del digitale e sulla necessità di normalizzare la dimensione mentale sul luogo di lavoro.

Sono dati, numeri, realtà, che non lasciano indifferenti. In questo contesto, in Italia, dal 2019 in poi, alcuni centri medici autorizzati sotto forma di piattaforme, mettendo il digitale al servizio della pratica psicoterapeutica, hanno cercato di dare, se non una soluzione, una risposta concreta, con l'obiettivo di rendere più accessibile la cura accorciando le distanze, contenendo i costi, ma mantenendo un'alta qualità di prestazione.

Fatti mandare da... uno bravo

Dall'intuizione della psicologa Danila De Stefano, nel 2019 nasce la piattaforma Unobravo. Dopo la laurea in Psicologia Clinica, ha raccontato la professionista a MAG, e trasferitasi a Londra, lontana da famiglia e



DANILA DE STEFANO

amici, provata dai ritmi lavorativi molto serrati, De Stefano sente l'esigenza di iniziare una terapia ma si scontra con costi elevati e lunghe liste d'attesa. Lavorando lei stessa come psicologa da remoto, scopre però una nuova modalità di terapia, efficace e potenzialmente alla portata di tutti. Nasce così Unobravo: il servizio utilizza un algoritmo avanzato che abbinava ogni paziente al professionista Unobravo più adatto alle sue esigenze, basandosi sui risultati di un questionario online.

A cinque anni di distanza dalla fondazione, De Stefano guida un team clinico di oltre 7.000 professionisti, specializzati in 15 orientamenti differenti, che in questi anni hanno raggiunto oltre 270mila persone. Unobravo si prefigge di «poter avere un impatto profondo nella vita di sempre più persone e contribuire attivamente a costruire una società in cui il benessere mentale sia considerato una priorità».

Stigma, censura, tabù. La salute mentale, per De Stefano, non è ancora un tema totalmente accettato nella nostra società, perlomeno non in Italia, dove soltanto dal 2022 è stato introdotto il Bonus psicologo, divenuto strutturale nell'ultima Legge di Bilancio di recente approvazione. Per le 175mila richieste arrivate all'Inps la scorsa primavera, sono stati però stanziati soltanto 10 milioni che copriranno, si presume, solo una piccola percentuale di aiuti.

A gran voce viene richiesto un cambiamento strutturale, quello che De Stefano definisce, nel suo primo libro di recente pubblicazione *Dentro le menti, fuori dai tabù*, «rivoluzione gentile», silenziosa, non giudicante, che abbia a cuore il benessere di pazienti e psicologi. «La psicologia

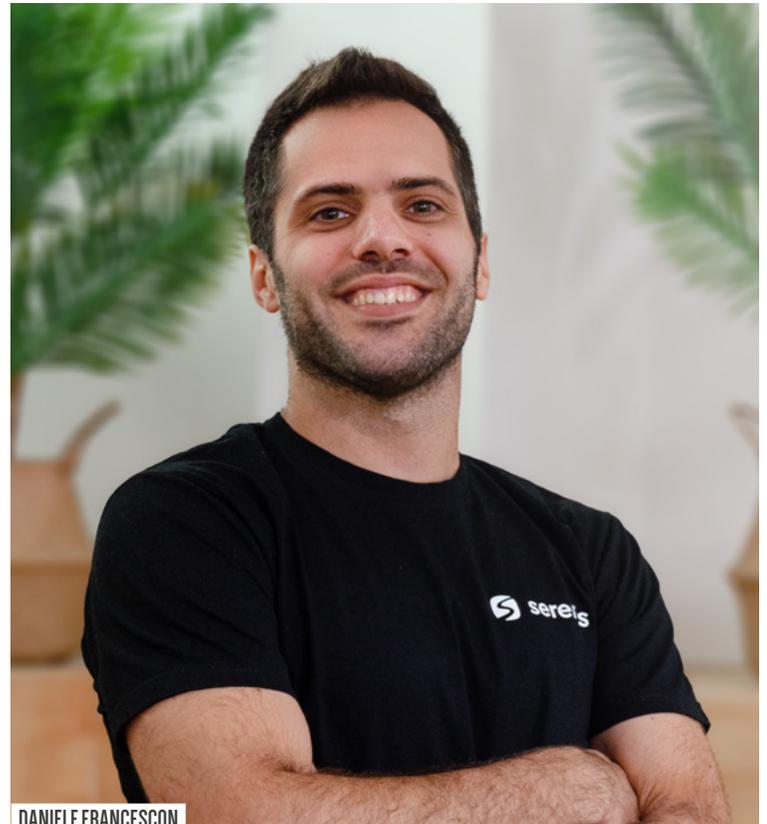
online offre ai terapeuti nuove opportunità di lavoro – commenta la fondatrice di Unobravo – consentendo di raggiungere più pazienti», dando loro la possibilità di tenersi sempre aggiornati grazie alla formazione continua e alla possibilità di specializzarsi in aree specifiche.

L'apertura al dialogo, all'ascolto dell'altro, è la base per partecipare al ben più complesso disegno di cambiamento della società, che sempre più si racconta con sintomi nuovi che a loro volta esigono nuove cliniche e non classificazioni asettiche e standardizzate. Fino a dove può spingersi l'algoritmo?

Come tu mi vuoi: Serenis, servizio su misura

Vitale lo strumento digitale per raggiungere il massimo livello di accuratezza e di attenzione a chi usufruisce del servizio. Come vengono assegnati i terapeuti ai pazienti? È molto semplice: a partire da un questionario compilabile online – un vero e proprio test – si arriva alla formulazione di una preferenza che porta all'assegnazione di un terapeuta. Il primo colloquio è gratuito e, se soddisfa, si inizia il percorso che costa, all'incirca, sui 50-60 euro a seduta con un minutaggio che può variare in base all'offerta, in genere dai 45 ai 60 minuti.

L'accuratezza dell'algoritmo è il dogma di Serenis, seconda piattaforma e-health in Italia, nata come start-up tecnologica nel 2021 dall'idea di Daniele Francescon e Silvia Wang – economo e manager lui e imprenditrice e lei – che alle spalle avevano già esperienza nell'ambito tech e nel marketing. L'allora new entry ha convinto fin da subito il mercato; a un anno



DANIELE FRANCESCON

e mezzo dal lancio, Serenis chiude una serie di round di investimenti che portano on board Angelini Ventures, Azimut Digitech Fund, Invictus Capital, Exor Seeds, veicolo di venture capital della famiglia Agnelli, e FG2 Capital, partecipato dal braccio di venture capital di Cdp (Cassa Depositi e Prestiti), confermando l'interesse degli investitori. Oggi, ha spiegato Francescon a MAG, Serenis è diventata grande e conta 1500 professionisti che non vengono lasciati soli. La srl offre loro supporto e flessibilità: «Il rapporto con i nostri psicoterapeuti non ha alcun vincolo di esclusiva: lavorano quando vogliono, non hanno clausole contrattuali che li obbligano a tenere un determinato comportamento, siamo semplicemente un abilitatore per il loro lavoro online». Francescon e Wang hanno recentemente lanciato anche un software gestionale che si chiama Gesto, pensato per semplificare a psicologi e psicoterapeuti gli aspetti burocratici del lavoro, come la gestione delle anagrafiche o della fatturazione. Le piattaforme, contribuendo ad espandere un circuito professionale, hanno di fatto ingrassato un mercato globale molto promettente. Secondo uno studio della società di consulenza americana Frost & Sullivan, il mercato della telemedicina e delle consulenze mediche online raggiungerà un volume d'affari di 17 miliardi entro il 2026. A confermare la portata del sistema, Teresa Perretta, psicologa che esercita la professione privatamente dal 2011 e che oggi fa parte del team di Serenis: siamo di fronte «a una vera e propria rivoluzione».

Per una pratica buona

Le piattaforme forniscono soluzioni immediate e pronte all'uso, ma c'è chi mette in guardia sul tipo di approccio nel timore che la progressiva commercializzazione porti alla mercificazione della professione. Giulia Maffioli, presidente dell'Associazione nazionale psicologi e psicote-

rapeuti, in un'intervista al *Fatto Quotidiano*, ha espresso il dubbio che nella dimensione di estrema comodità che si viene a creare nella seduta online, si finisca per dimenticare la 'relazione', fatta di "difficoltà, disagi, emozioni del paziente non verbalizzate". A mancare, secondo Maffioli, sarebbe il contesto, intimo e sacro, che rende possibile un autentico lavoro terapeutico.

Vero è, lo accennavamo poco fa, che le piattaforme di telemedicina si sono inserite in un vuoto strutturale dato dal clamoroso ritardo delle istituzioni che non hanno saputo prontamente rispondere all'emergenza psicologica.

Da grandi poteri derivano grandi responsabilità: lo strumento richiede di essere utilizzato con lungimiranza, tenendo a mente il fulcro dello scambio. Controbatte Teresa Perretta: «Il setting online al pari di quello in presenza, prevede un rapporto terapeutico a due, dove un altro è presente, come condizione comunicativa necessaria per risolvere i conflitti anche relazionali. La vita che si svolge al di fuori del setting, di qualunque natura esso sia, è indirizzata al miglioramento della consapevolezza, della valutazione personale e di quella della realtà oggettiva, di cui gli altri fanno parte».

E se la reazione delle istituzioni è stata indubbiamente lenta, non si può dire lo stesso del Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi che a novembre 2022 ha riunito un comitato etico per elaborare insieme ad alcune piattaforme, tra cui Serenis, TherapyChat, Mindwork e Minders Community, le linee guida del Manifesto per il Supporto Psicologico Online con lo scopo di fissare alcuni principi che regolino un ambito che innanzitutto dovrebbe tutelare i beneficiari, ovvero i pazienti. Sarà un iter non lineare, ma di certo già in atto.

Allo stadio embrionale sono anche gli studi che dimostrano l'efficacia



TERESA PERRETTA

della terapia online. Calmierato, a questo proposito, l'intervento del presidente dell'Ordine degli Psicologi, David Lazzari, rilasciato di recente alla testata *Open*: «La modalità online si è diffusa di recente, a partire dal 2020, quindi sono ancora troppo pochi gli studi che ne dimostrino l'efficacia rispetto a quella tradizionale. Quelli che abbiamo ci mostrano un'efficacia paragonabile a quella delle terapie in presenza. È quindi necessario avere una maggiore ricerca per capire quali disturbi e quali situazioni sono trattabili in questa modalità», contando che non tutte le metodologie sono trasferibili "sullo schermo". La responsabilità è delegata alle capacità del terapeuta che deve essere in grado di cogliere i dettagli di un mondo che ha stimoli nuovi, tutti da decodificare.

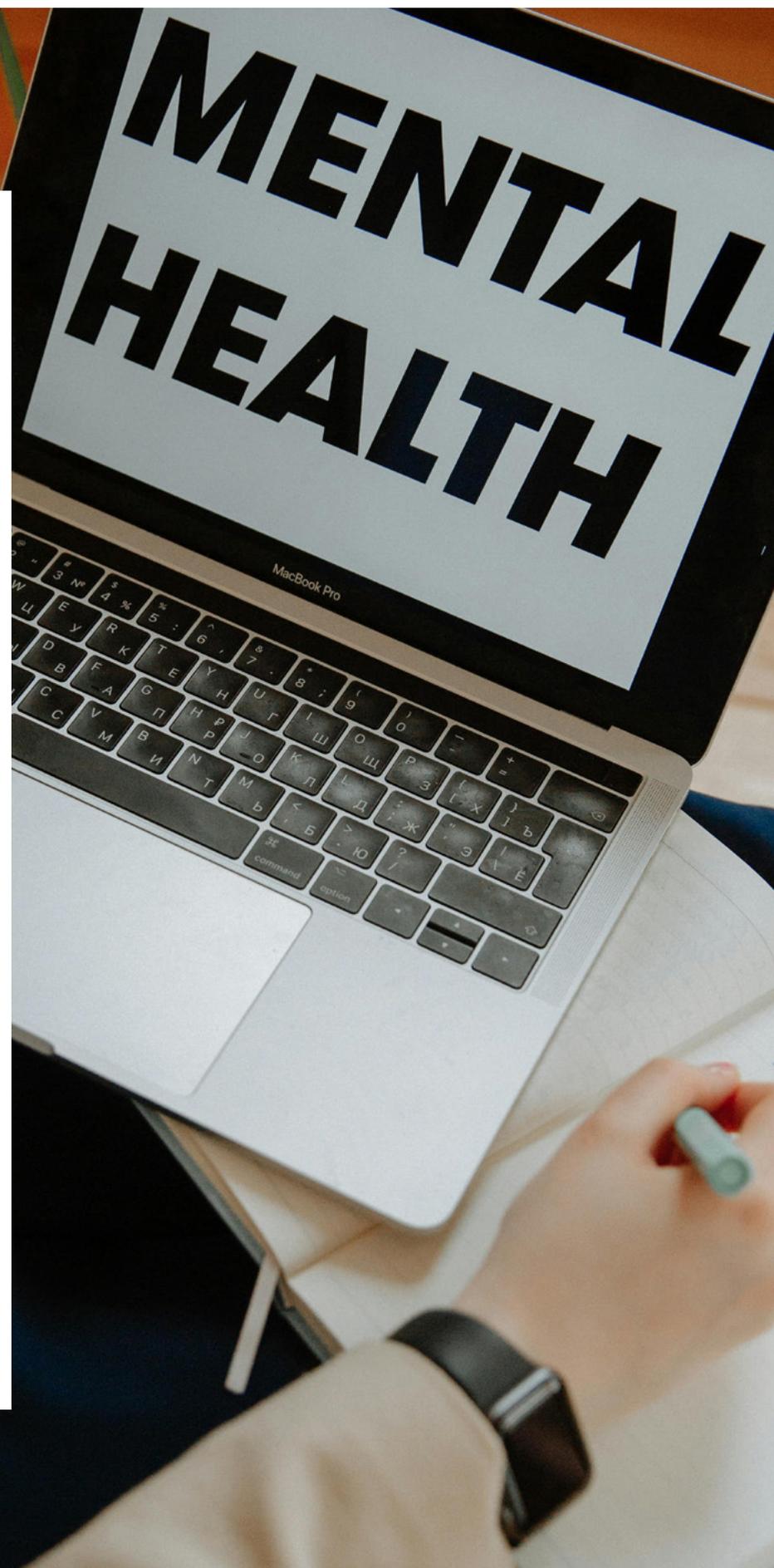
Contrari o favorevoli, «la verità è che questa nuova modalità è inarrestabile», chiosa Lazzari. Inarrestabile sì, ma sempre perfezionabile.

Stay hungry, stay worried

Il mito contemporaneo della performance e della tecnologia sta vivendo un'evidente stanchezza. Social, giovani e comunicazione, stanno lavorando sinergicamente per regalare uno spot privilegiato al tema della salute mentale, ma è anche vero non ci si può e non ci si deve fermare qui, allo stadio della mera diagnostica e della soluzione a portata di video. Occorre ridare un ruolo alla relazione, che sia online o in presenza.

Mente lucida del panorama psicanalitico e filosofico contemporaneo, l'argentino Miguel Benasayag, nel suo libro *L'epoca dell'intranquillità. Lettera alle nuove generazioni*, edito nel 2023, si rivolge a una società iper-stimolata, distratta e ingannata dalla dinamica dell'efficienza, della connessione, dell'iper-modernità, dello sviluppo sociale senza deficit né fragilità, un'umanità immersa nel «caos della complessità».

Contro il dogma produttivista e il tempo cibernetico, l'appello del filosofo è di guardare oltre lo schermo squarciandone il velo per incontrare la vita. Un metodo di lavoro auspicabile per tutti.



È già un nuovo calcio

L'ex arbitro Luca Marelli è stato il primo punto di riferimento di una piccola community interessata a parlare di calcio e arbitri con più consapevolezza. Oggi commenta su Dazn le decisioni arbitrali, sempre più influenzate dalla tecnologia:

«Il Var ha servito il gioco; poter ascoltare le voci degli arbitri è una rivoluzione. Futuro? Il challenge: così che le squadre si rendano conto di quanto è difficile arbitrare»

di Giuseppe Salemmè

È il pomeriggio del 19 agosto 2017. A Torino si gioca Juventus-Cagliari, prima partita del nuovo campionato di calcio di Serie A. Non è un big match. Ma trova il modo di entrare nella storia, quando sul finire del primo tempo un difensore juventino, il brasiliano Alex Sandro, interviene in ritardo sull'attaccante croato Duke Čop; il tutto in area di rigore.

L'arbitro Fabio Maresca in un primo momento non interviene. Poi, sollecitato dai suoi assistenti tramite auricolare, va a bordo campo per rivedere l'episodio su un monitor appositamente allestito. La *on-field review* del contrasto dura una decina di secondi. Poi l'arbitro torna in campo, soffia nel fischietto e traccia davanti a lui, con i due diti indici, la forma di un rettangolo tipicamente "televisivo". E poi indica il dischetto del calcio di rigore.

È il primo intervento nella storia del calcio italiano del Var, acronimo di *video assistant referee* usato per riferirsi sia alla tecnologia in sé che all'assistente arbitrale che la gestisce.

La prima versione tangibile di quella "moviola in campo" che una parte di tifosi e addetti ai lavori aveva invocato per decenni, sostenendo che avrebbe evitato errori arbitrali e sradicato i sospetti e le dietrologie che da sempre si accompagnavano al racconto del calcio nostrano; un'altra, più conservatrice, sosteneva invece che avrebbe finito per snaturare il gioco più bello del mondo, riempiendolo di interruzioni utili solo a soddisfare una moderna smania di perfezione.

Più di sette anni sono passati da quel giorno. Chi ha avuto ragione? (Per la cronaca: in quella partita ebbe ragione Gianluigi Buffon, che mise tutti d'accordo parando il rigore e spianando la strada alla vittoria della Juve, che poi vinse anche il sesto campionato di fila.)



LUCA MARELLI

Blog Home
Arbitri
Sport generale
Racconti dal passato
Interviste e articoli nel web
Contattami
Q



Il blog di Luca Marelli

PERCHÉ LA VAR NON SERVIRÀ (QUASI) A NULLA

Ero un bambino quando, il lunedì, il televisore era sintonizzato sempre su RaiTre. Non tanto per una scelta razionale ma, semplicemente, perché si trattava dell'unica trasmissione sportiva in onda dopo la domenica di campionato, quella domenica che si chiudeva a metà pomeriggio, in assenza di anticipi, posticipi, posticipi del posticipo, anticipi del posticipo e posticipo degli anticipi. Insomma, mi son perso pure io...

In sostanza si arrivava al lunedì sera che già si avvertivano i primi sintomi di astinenza da calcio. Per tale motivo soccorreva il buon Biscardi, furbo imbonitore televisivo che, primo in Italia, introdusse il trash in un programma sportivo. Ricordo ancora le liti con papà che, ovviamente, non voleva farmi vedere una trasmissione ben poco educativa ma la passionaccia per il pallone di un ragazzino aveva spesso il sopravvento. Naturalmente la televisione a colori del salotto andava alla famiglia, il reietto biscardiano veniva regolarmente confinato in cucina, davanti al televisore in bianco e nero con sintonizzazione a rotella (vedasi foto allegata)

CHI SONO: LUCA MARELLI



Consulente aziendale, ex arbitro di Serie A e B, appassionato di calcio, tifoso dell'Olimpia Milano, opinionista televisivo.

UNO SCREENSHOT DEL BLOG DI LUCA MARELLI (WWW.LUCAMARELLI.IT, OGGI NON PIÙ ONLINE).
 PARTITO NEL 2016 CON UN'AUDIENZE DI POCHE CENTINAIA DI APPASSIONATI, GIÀ NEL 2019 AVEVA SUPERATO IL MILIONE DI VISITE ANNUE

Impatto

Un primo punto va assegnato subito ai "pessimisti": le polemiche, le teorie del complotto e le dietrologie sul calcio non sono finite, anzi. E Luca Marelli, se non sarà un pessimista, è sicuramente tra quelli che *l'avevano detto*. Dopo aver arbitrato, tra il 2001 e il 2009, quasi 150 partite tra Serie C, B e A (attività che ha svolto in parallelo a quella di avvocato a Como, la sua città), nel 2016 apre *Il blog di Luca Marelli*. «In quel periodo c'era un buco nell'informazione sul mondo arbitrale. Così decisi di aprire un blog in cui fare un minimo di didattica sull'interpretazione del regolamento; dove peraltro rispondevo a ogni singolo utente che mi poneva domande o osservazioni» racconta a MAG. Il blog diventa presto un punto di riferimento per una community di appassionati; Marelli diventa la "Cassazione" ufficiosa del mondo arbitrale, grazie alle spiegazioni puntuali e dettagliate delle varie decisioni. Sulla scia di quell'esperienza, nel 2021 Marelli entrerà nel team dell'emittente sportiva online Dazn, in cui ancora oggi commenta gli episodi arbitrali della Serie A. Ma già all'epoca del blog, mesi prima dell'introduzione ufficiale del Var in Italia, Marelli aveva lanciato un monito: moderate le aspettative. In un articolo intitolato *Perché il Var non cambierà (quasi) nulla*, Marelli scriveva: «Gli episodi che generano discussioni infinite continueranno a generare discussioni infinite, con l'aggravante della malafede». «Più che articoli erano ragionamenti "ad alta voce"» precisa oggi l'ex arbitro. «Ma avendo già partecipato a qualche trasmissione tv, conoscevo il mondo della comunicazione: e lì la voglia di capire è sempre molto meno di

quella di polemizzare». Ammette però che il titolo scelto fosse un po' estremizzato: «Non sarà servito a eliminare le polemiche, ma il Var ha sicuramente servito il gioco. Pensiamo all'ultimo derby di Milano: se non ci fosse stato, al Milan sarebbe stato assegnato un rigore per un tocco che dal vivo era stato giudicato di braccio, e che invece era di spalla. Sarebbe stato un episodio determinante per il risultato, e se la decisione non fosse stata corretta dal Var se ne sarebbe parlato per giorni interi». Effettivamente gli errori arbitrali, nei casi in cui il Var può intervenire (e cioè l'assegnazione di gol, calci di rigore ed espulsioni dirette, e nei casi di "scambio d'identità" del calciatore da sanzionare) sono effettivamente diminuiti: dell'86%, aveva affermato il designatore arbitrale Gianluca Rocchi nel 2022. L'anno dopo, il Var è stato ulteriormente implementato da una nuova tecnologia, che permette di rilevare il fuorigioco con una certezza quasi assoluta: il fuorigioco semi-automatico (Saot). Mentre già dal 2016 era attiva la goal line *technology* (Glt), che avverte l'arbitro appena il pallone supera la linea di porta.

Evoluzione

Il regolamento del calcio è stato pensato (e si è evoluto negli anni) per essere applicato da un arbitro in campo, a contatto diretto con i giocatori e in tempo reale. L'introduzione di un controllo a video successivo alle singole decisioni arbitrali rappresenta in questo senso una piccola grande rivoluzione: «Oggi, in una partita di prima fascia, sono puntate sul campo più di 30 telecamere: quelle per la regia tv della Lega sono 21, a cui vanno aggiunte le 12 che fanno funzionare il Saot. Sono tantissime,

LE PAROLE DEL CALCIO OGGI



GLT: *Goal-Line Technology*. Tecnologia che permette di determinare, grazie ad apposite telecamere, se il pallone ha superato completamente la linea.

MOVIOLA: Strumento inventato a inizio Novecento per per rivedere filmati al rallentatore. Nel tempo, è diventato sinonimo dell'analisi delle azioni sportive in tv. Il termine deriva dall'inglese *movie*.

CROSSHAIR: La tecnologia che permette di disegnare le "linee" necessarie a valutare la posizione di fuorigioco. Superata in efficacia dal Saot, è ancora utilizzata nei campionati inferiori. In inglese significa "mirino".

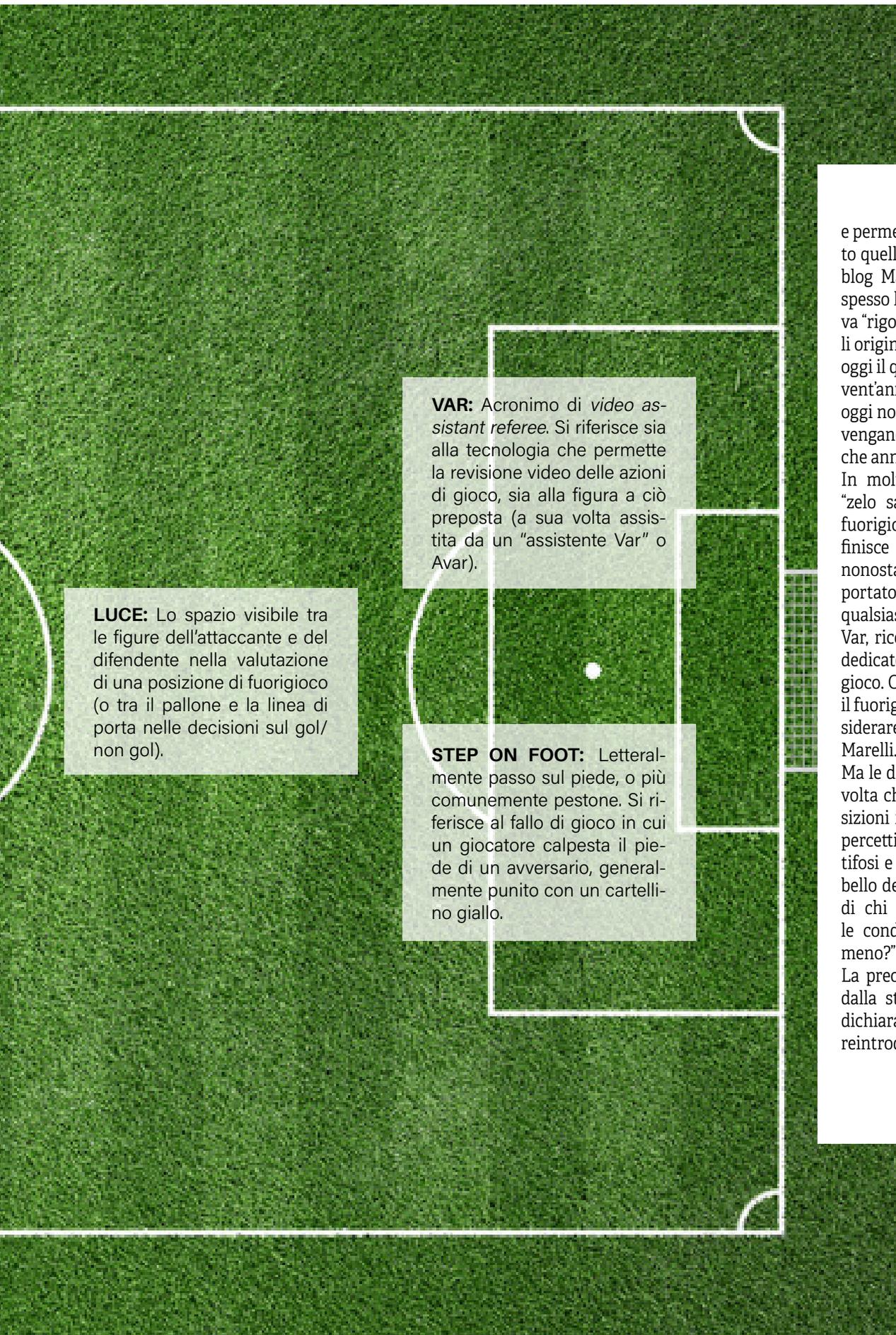
OFR: Acronimo di *on field review*, che significa "revisione sul campo". Usato per indicare il momento in cui l'arbitro rivede personalmente un'azione al monitor a bordo campo.

SILENT CHECK: Letteralmente "controllo silenzioso". Verifica della correttezza di una decisione arbitrale svolta dal Var senza interrompere il gioco.

DOGSO: Acronimo di *denying an obvious goal-scoring opportunity*, e cioè "negare un'evidente opportunità di segnare una rete". Secondo il regolamento del calcio, il giocatore che commette una Dogso viene punito con il cartellino rosso.

SPA: Acronimo di *stopping a promising attack*, e cioè "fermare un attacco promettente". Secondo il regolamento del calcio, il giocatore che commette una Spa viene punito con il cartellino giallo.

SAOT: Acronimo di *semi-automated offside technology*, e cioè "tecnologia per il fuorigioco semi-automatico". Combina le immagini di diverse telecamere per tracciare con precisione la posizione dei calciatori nel campo da gioco. È "semi-automatica" perché necessita di un utilizzatore che scelga sia il momento esatto (*frame*) nel quale valutare la possibile posizione di fuorigioco, sia l'influenza concreta di tale posizione nell'azione di gioco.



LUCE: Lo spazio visibile tra le figure dell'attaccante e del difendente nella valutazione di una posizione di fuorigioco (o tra il pallone e la linea di porta nelle decisioni sul gol/non gol).

VAR: Acronimo di *video assistant referee*. Si riferisce sia alla tecnologia che permette la revisione video delle azioni di gioco, sia alla figura a ciò preposta (a sua volta assistita da un "assistente Var" o Avar).

STEP ON FOOT: Letteralmente passo sul piede, o più comunemente pestone. Si riferisce al fallo di gioco in cui un giocatore calpesta il piede di un avversario, generalmente punito con un cartellino giallo.

e permettono di vedere praticamente tutto quello che succede in campo». Nel suo blog Marelli, in epoca pre-Var, criticava spesso l'assegnazione di quelli che definiva "rigorini", o "rigori televisivi", cioè quelli originati da contrasti di lieve entità; ma oggi il quadro è cambiato: «Infrazioni che vent'anni fa non si riuscivano a percepire oggi non sfuggono più. Ed è normale che vengano assegnati dei rigori su cui qualche anno fa si sorvolava».

In molti sono critici di questo nuovo "zelo sanzionatorio". La tecnologia del fuorigioco semi-automatico, ad esempio, finisce spesso sul banco dell'imputato nonostante gli oggettivi benefici che ha portato: «Se torniamo con la mente a un qualsiasi lunedì post-gara in epoca pre-Var, ricordiamo tutte intere trasmissioni dedicate a discutere di posizioni di fuorigioco. Ora non ci sono più: grazie al Saot, il fuorigioco in questo momento è da considerare un problema risolto» afferma Marelli.

Ma le discussioni riaffiorano pronte ogni volta che un gol viene annullato per posizioni irregolari di pochi millimetri, impercettibili per gli arbitri, ma anche per tifosi e giocatori in campo. "I gol sono il bello del gioco, nonché l'obiettivo ultimo di chi gioca: non bisognerebbe creare le condizioni per vederne annullati di meno?" si chiedono in molti.

La preoccupazione è stata fatta propria dalla stessa Fifa, che ha recentemente dichiarato di stare studiando la possibile reintroduzione, nella regola del fuorigio-

co, del vecchio concetto di “luce”, in base al quale sarebbe in posizione irregolare solo il giocatore interamente oltre l'ultimo difendente avversario. Ma sul punto Marelli è scettico: «Molti dimenticano che quel fuorigioco è stato in vigore fino al 2007. E che fu abolito perché totalmente impossibile da applicare: sostanzialmente all'epoca i guardalinee andavano a sensazione. E infatti gli errori erano tantissimi. Mentre con la regola attuale già in Serie C riusciamo ad avere assistenti di ottimo livello, che sbagliano molto raramente». La questione “serie inferiori”, spesso trascurata, è di fondamentale importanza: «Con il Saot, in via teorica, sarebbe anche possibile verificare se c'è “luce” tra un attaccante e un difensore. Ma le telecamere e l'infrastruttura tecnologica che ne permettono il funzionamento hanno costi troppo alti per essere sostenibili dalla Serie B in giù». E “spezzettare” il calcio applicando regole diverse a seconda della categoria non è una strada praticabile.

Come non sarebbe praticabile l'introduzione del “tempo effettivo”, pur sostenuta da molti tifosi e addetti ai lavori nell'intento di limitare perdite di tempo e trucchetti ostruzionistici da parte di panchine e giocatori. Il fatto che una partita di calcio sia fatta di due tempi da 45 minuti l'uno, in cui il cronometro non si ferma mai, è un elemento fondamentale del gioco. E il gioco, per Marelli, «funziona bene così com'è. Piuttosto che cambiarlo completamente, sono favorevole a una proposta di compromesso: applicare il tempo effettivo soltanto nei minuti di recupero, per garantire che almeno in quelli si giochi senza possibilità di perdere altro tempo».

L'ex arbitro è molto più aperto a un'altra proposta, quella del “Var a chiamata”, su modello del *challenge* in vigore da anni nel tennis o nella pallavolo. A ottobre la Figc ha chiesto all'Ifab, l'organismo “guardiano” del regolamento del calcio, di iniziare a sperimentarlo nei campionati giovanili e in Serie C. «È una proposta che valuto positivamente per due motivi. Il primo è che in questo momento il Var è uno strumento a disposizione esclusiva dell'arbitro, mentre a mio parere dovrebbe essere messo a disposizione del gioco: e perciò anche delle squadre, tramite i capitani o le panchine» afferma Marelli. «Il secondo è che così anche le squadre stesse, trovandosi a valutare l'opportunità di interpellare il Var o meno, si renderebbero conto di quanto è difficile arbitrare».

È vero. Ed è qualcosa che sta già succedendo.

Apertura

«Ventidue gambe hanno loro; ventidue gambe abbiamo noi; il pallone è rotondo; la porta è quadrata; l'arbitro è cornuto» diceva Oronzo Canà ai giocatori della Longobarda in *Lallenatore del pallone*, film di Sergio Martino del 1984. Una battuta per dire la verità: nel calcio la figura dell'arbitro è irrinunciabile quanto lo sono pallone, porte e gambe. Per garantire l'osservanza del regolamento, certo; ma anche per avere qualcuno con cui prendersela quando le cose vanno male.

Se le novità regolamentari e tecnologiche non hanno messo fine alle polemiche arbitrali, le hanno già indiscutibilmente cambiate. In primis, con l'introduzione del Var, la persona del direttore di gara ora non è più l'unico parafulmine degli istinti più beceri dei tifosi. Ma anche questi ultimi hanno dovuto fare un “salto di qualità” per stare al passo con le polemiche. Nuovi protocolli, linee guida e circolari si sono moltiplicati per regolare i nuovi strumenti; e sono nati concetti nuovi come Dogso, Spa e *step-on-foot*. Le norme si sono stratificate, e le dinamiche arbitrali

sono diventate più complesse: passare settimane a litigare sulla posizione del corpo di un attaccante rispetto alla linea invisibile che parte dall'ultimo difensore, o sulla regolarità di un tocco a metà tra spalla e braccio, se mai fosse servito a qualcosa, è diventato d'un tratto obsoleto, insufficiente. Serviva altro, serviva di meglio. Ed è arrivato.

A settembre 2023, sei anni dopo l'introduzione del Var, debutta Open Var. Il programma (nato dalla collaborazione tra Aia, Figc, Lega Serie A e Dazn, ma le cui puntate sono disponibili gratuitamente su Youtube) ospita ogni settimana un membro della Commissione arbitri nazionale (Can) che, in dialogo con giornalisti e opinionisti sportivi, commenta e spiega le decisioni arbitrali più interessanti o controverse della giornata di campionato. Più importante, lo fa attraverso l'ascolto delle comunicazioni tra arbitro, assistenti e Var mentre quelle decisioni vengono prese: qualcosa di inedito per il calcio italiano (e non solo). «Trovo che Open Var sia stata una vera rivoluzione comunicativa: per la prima volta possiamo ascoltare le voci degli arbitri durante il processo di revisione di un qualsiasi episodio» afferma Marelli, che partecipa ogni settimana al processo di scelta degli episodi da esaminare. Per lui, che con il suo blog era stato precursore di un'analisi arbitrale “fatta bene”, è un po' la chiusura di un cerchio: «All'epoca del blog scrivevo spesso della necessità che l'Aia si aprisse al pubblico, comunicasse: probabilmente è in quel periodo che anche i tifosi hanno iniziato ad avvertire quest'esigenza. E oggi posso dire di essere molto orgoglioso di collaborare con l'emittente che l'ha realizzata».

Insomma, quella nicchia di *nerd* del regolamento che gravitava intorno al suo blog oggi è cresciuta e diventata *mainstream*. Ma il vero segreto del successo di Open Var è nella nuova luce che getta sugli arbitri, per la prima volta giudicati per *come* fanno in concreto il loro difficilissimo lavoro, e non solo per le decisioni che prendono: «Gli arbitri e gli assistenti sono i primi a essere contenti di questo scrutinio più approfondito. Perché li valorizza, fa capire che le loro scelte non sono frutto di valutazioni soggettive. Dietro ogni decisione ci sono un sacco di step da seguire: guardare le immagini, scegliere le riprese più adatte, riguardarle, capire quale norma applicare e se può essere applicata. Il tutto in un minuto, un minuto e mezzo. Viene fuori la loro grande professionalità». I commenti al video Youtube della prima puntata di Open Var sono quelli di chi ha visto per la prima volta oltre il velo di Maya: «*Il dietro le quinte fa sembrare il tempo della decisione lunghissimo, ma in partita non ci accorgiamo di niente: incredibile*»; «*Mi è bastata una puntata per capire quanto sia complesso anche stare in sala Var, e quanto grandi siano gli arbitri nel valutare e verificare velocemente centinaia di norme applicate al campo in tempo reale*».

Dai contributi di Open Var viene fuori per la prima volta anche il lato umano dell'arbitro, con cui risulta impossibile non empatizzare almeno un po'. Ed è proprio questa componente che va valorizzata e protetta, in un'era in cui l'intelligenza artificiale sembra prendere il sopravvento su ogni ambito e attività umana. Ma Marelli, da ex arbitro, preferisce mettere un freno alle visioni tecnocratiche che vorrebbero la categoria sostituita da fantomatici algoritmi superiori e infallibili: «Non credo che l'IA abbia grandissime prospettive nel calcio. È e rimarrà un gioco di uomini e donne, dei loro gesti atletici, e della loro capacità di giocare con quella sfera a cui, in un modo o nell'altro, tutti noi andiamo dietro da una vita».



**ROCK
THE LAW**

#legalcommunityweek

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Corporate Music Contest

www.legalcommunityweek.com



#CorporateMusicContest



Escalation

un racconto di Nicola Di Molfetta*

Alle nove di sera di un ordinario mercoledì d'autunno, l'icona della Posta in Entrata, in basso a destra sul desktop del portatile di Massimo Segagni, lampeggia per un istante seguita da un trillo. C'è un nuovo messaggio. Il caporedattore di *BusinessToday.it* si allunga come un gatto e si tira su dallo sprofondo in cui è stato trascinato dall'articolo che sta passando per l'edizione della mattina del suo giornale online. Si tratta di una eneide firmata da tale Egisto Rossano, chief performance consultant di Settembrini & Co - primario studio di consulenza strategica - intitolata: *Imprese e adviser*, rotta verso la *competitività*. Un testo di sedicimila battute, spazi inclusi, che il direttore ha suggerito di pubblicare l'indomani all'alba, quando quel blob di avverbi e aggettivi che ha inghiottito una mezza opinione degna di nota potrà rovinare la giornata al minor numero di lettori possibile facendo comunque contento il buon Rossano e soprattutto il suo amministratore delegato che, anche per il 2027, ha deciso di rinnovare il sostegno della Settembrini & Co alle attività del piccolo giornale di settore.

- Max, te ne occupi tu?
- Certo direttore, tanto non ho un cacchio da fare...
- Dai che c'è solo da eliminare qualche refuso e un paio di ripetizioni... Basta che lo tagli a quattromila battute. Altrimenti chi se lo legge?!
- Appunto...
- Dai non fare così. Ci vediamo domani?
- Sì, sì. Ci vediamo domani...
- Buona serata!
- Buona serata a te!

Sono passate due ore. Massimo è ancora lì. Lavora alla lentezza della noia. E quando sente il *blin* della sua posta elettronica, si domanda come sia possibile che ci sia qualcuno che a quell'ora, senza il minimo senso del pudore, si diverta a scrivere alla posta di redazione per inoltrare una richiesta o, peggio ancora, un comunicato stampa. Se non è spam o la notizia dell'anno, pensa il capocronista di *Business Today*, rischia di essere solo una rottura di coglioni: una rettifica, la richiesta di integrazione di una notizia di due giorni prima, o la proposta di un eccitante approfondimento sull'effetto che la crisi climatica sta avendo sull'andamento dei mercati euroasiatici.

Massimo, che fino a pochi minuti prima stava sognando una sigaretta anzi una birretta al Bootleg Pub assieme a Lucilla o, in alternativa, con un paio di ex colleghi del *Corriere*, allunga bradipico una mano sul mouse ergonomico ricevuto in dono dall'azienda dopo cinque anni di onorato servizio, e come un consumato giocatore di poker decide di andare a vedere. Del resto, si dice, il testo fluviale

del generoso dottor Rossano può aspettare, e io ho proprio bisogno di una pausa per riprendermi dal torpore che solo certi inutili infiniti sono capaci di provocare. Quanta poesia, in quel metro e settantasei per ottantacinque chili di capocronista finanziario.

L'oggetto della mail è: Fattura pdc LopeLex. A mandarla è stato Saverio Gilli. Un comunicatore. Quel Gilli che ogni tanto scrive al giornale per proporre un commento tecnico a questa o quella nuova legge in materia di risparmio e diritto finanziario per conto di uno dei suoi innumerevoli clienti che si occupano di consulenza legale d'affari. Avvocati. Una persona gradevole questo Gilli, nonostante tutto. Anche se non lo ha mai visto in faccia, il caro Max se lo è sempre immaginato così. Volto paffuto, l'alito che sa di Mentadent Plus, un bel paio di baffi neri o forse un pizzetto, e i capelli lunghi di chi a lavorare in una società di pubbliche relazioni che si occupa più che altro di studi legali, c'è finito un po' per caso e un po' per sbaglio perché, se fosse stato per lui avrebbe passato la vita a fare altro, magari il volontario per una di quelle Onlus che provano a salvare il mondo senza finalità di lucro.

Il tono dei suoi messaggi, quella prosa sempre cortese, e tutto il repertorio di Buongiorno, Buonasera, Scusa il disturbo, Grazie per l'attenzione e Un caro saluto, che mai fa mancare nelle epistole dal piglio fratesco, gli rendono da sempre quel Saverio Gilli molto simpatico.

Che succede, Saverione bello? Si domanda il giornalista mentre accompagna il cursore sul titolo del messaggio per approfondirne il contenuto. Solo perché sei tu, caro Gillino, perché altrimenti, a quest'ora me ne sarei già andato, e buona notte.

Si tratta di un sollecito di pagamento, scritto in perfetto gillese. C'è tutto quello che ci deve essere in questi casi: l'indicazione del compenso atteso per il piano di comunicazione messo a punto per tale LopeLex studio legale associato; un passaggio in cui si ricorda al destinatario che i termini per tale pagamento sono già scaduti da alcune settimane; una riga utile a far intendere che quella richiesta sarà l'ultima in tono bonario, mentre eventuali successive comunicazioni arriveranno su carta intestata di un altro studio legale incaricato di tutelare gli interessi dall'agenzia. Anche in questa missiva lo stile Gilli si percepisce e sembra rendere meno aspro il messaggio che, seppure pacato e cordiale, non lascia spazio a fraintendimenti. Questi tizi di LopeLex studio legale associato devono cacciare il grano. E pure in fretta. Del resto, quando si parla di soldi... In questo caso si tratta di un conto da 3.388 euro più Iva. Non certo una cifra astronomica. Ma di questi tempi..., pensa Massimo.

Ad ogni modo è chiaro che si tratta di un errore. Il buon Gilli ha inoltrato alla redazione di *BusinessToday* un messaggio che era destinato alla segreteria dello studio LopeLex. Solo che, il buon vecchio comunicatore ha inserito per sbaglio in copia conforme un indirizzo mail di gruppo. Evidentemente una mailing list di contatti giornalistici che include anche quello di BT.

Poco male, caro Saverio. Pensa il nostro Max, puntando le mani sui braccioli della sedia girevole e issandosi per qualche secondo a elle come un ginnasta coreano alle parallele. Poi si risiede e dopo aver arpionato la mail di Gilli la sposta senza perdere altro tempo nel cestino virtuale del

suo pc che conferma il buon esito della eliminazione riproducendo il suono di un foglio accartocciato, o qualcosa di simile.

Vabbè, torniamo al dottor Rossano! Prova a farsì coraggio il giovane Max. Gli restano solo un paio di migliaia di battute da sforbicare e finalmente avrà finito. Ma prima, il nostro procrastinatore, decide di sgranchirsi le gambe e andare a prendere un caffè alla macchinetta. Ha notato che in segreteria c'è ancora Lucilla. Anche oggi ha passato molto tempo pensando a lei. Alla sua camicetta di seta bianca e all'eleganza di quel paio di orecchini pendenti con cui si è presentata in ufficio. Sono settimane che vorrebbe approcciarla per chiederle di uscire. Ma con lei diventa timido. E ogni volta trova una scusa per rimandare.

Stasera non ho alibi, si dice. Davanti alla sua porta, tamburella le nocche sullo stipite. Caffettino prima di andare? Lei gli sorride e dice che lo accompagnerà soltanto. Se dovesse bere un altro caffè a quell'ora non chiuderebbe occhio per tutta la notte. Restano insieme per qualche minuto. A Max sembrano solo pochi istanti. Anche stavolta, non ha avuto il coraggio di chiedere niente. Hanno parlato del freddo che non arriva. Delle alluvioni in Sicilia. Dell'ennesimo blocco della linea 4 della metro-



politana. Lucilla ha mostrato interesse anche per il nuovo piano editoriale presentato dal direttore la settimana prima. Beata lei.

Di nuovo davanti allo schermo del pc, Massimo Segagni batte le dita su dei tasti a caso per far riprendere la macchina dal torpore dello *stand by* in cui è piombata durante la sua assenza. Sul desktop compare un'altra notifica della casella di posta elettronica. C'è un nuovo messaggio in entrata. Oggetto: Fattura pdc LopeLex. È ancora Saverio. Si è accorto di avere inoltrato per sbaglio il file di recupero crediti alla lista "Gior.Uno". "Carissimi, credo vi sia evidente che non eravate voi i destinatari della precedente mail - scrive in perfetto gillese -. Vi prego di ignorare il messaggio e di perdonare l'inconveniente. L'occasione mi è gradita per augurarvi buona serata, in attesa di avere presto occasione di sentirvi o incontrarvi in qualcuna delle nostre consuete iniziative".

No problem caro Gil, pensa Max. Volerti male è impossibile. Poi, con un gesto automatico si libera anche di questo messaggio, pronto a rimettersi finalmente al lavoro.

Neanche il tempo di riaprire la bozza della Rossaneide a cui sta lavorando dalle sette meno un quarto, che un nuovo trillo riapre la faccenda dei 3.388 euro Iva esclusa dovuti dagli avvocati di LopeLex alla GR Communications Srl. È Matteo B. Un altro giornalista. Massimo lo conosce. Lavora per *Money & Honey*, pubblicazione verticalissima, organo ufficiale dell'associazione produttori di miele italiano. Un tempo, Massimo ci giocava a calchetto con Matteo B. Poi lui si è sposato e ha deciso di smettere. Massimo, invece, ha continuato con i colleghi più giovani lasciando sul campo un crociato, una caviglia e persino il tendine d'Achille. Anche l'apiscrittore, come il collega di Business Today punto itti, ha capito subito l'errore, solo che a differenza sua si è sentito in dovere di tranquillizzare Saverio e dare un riscontro al suo messaggio di scuse. "Figurati, Save! ci

sentiamo presto". E ciao anche a Matteo.

Ora, però, cerchiamo davvero di chiudere questo articolo, altrimenti qui si fa notte, pensa Max. Tra l'altro, pure Lucilla è andata, e le ragioni per restare ancora in redazione sono definitivamente crollate sotto la linea dello zero.

Ma la faccenda della mail di Gilli sembra cospirare contro di lui. C'è un nuovo messaggio. La missiva elettronica è di un altro destinatario della Saverio's List.

Quanta gente hai ficcato in quel gruppo, benedetto Gillino? Vorrebbe chiedere Max al pr gentiluomo.

Il mittente è un certo Lodovico Morelli di *Economiaweb*. Con una punta di acidità domanda come mai il suo indirizzo sia presente in "questa catena". Non aggiunge altro. Gli frega zero delle scuse, già mandate, dell'errore umano già confessato, del fatto che ormai è tardi e forse basterebbe soprassedere alla questione per vederla sfumare, come la fine di un pezzo pop degli anni Ottanta dopo il terzo minuto e ventidue di riproduzione. Le parole di questo Morelli sono come il primo tuono che annuncia un temporale. E infatti, non passa nemmeno un minuto che l'icona della Posta in Arrivo si ravviva certificando la ricezione dell'ennesimo messaggio. T.T@qualcosamail.it, saltando ogni convenevole, si attacca alla domanda dell'lesimio collega Morelli confermando che anche lui (o lei, in effetti) si ritrova in questa catena di posta elettronica senza sapere perché. Poi osserva: "Suggerirei di cancellare subito ogni altra mail con questo oggetto prima ancora di aprirla e prima che la cosa diventi virale. Grazie e buon lavoro".

Max si domanda se questo o questa T.T. abbia anche solo una vaga idea di come funzionino le e-mail e della differenza che intercorre tra dire delle ovvietà e dimostrare la propria superiorità intellettuale limitandosi al



silenzio.

Posta in Arrivo. C'è un nuovo messaggio.

Lo sapevo, si dice Max che intanto ha deciso di chiudere il testo in revisione anche se ancora milleduecentosessantacinque battute più lungo di quanto gli abbia chiesto il direttore. Del resto, è talmente noioso che nessuno riuscirà a superare la quarta riga.

È Anton Luca, collega e socio di Saverio. Ha capito la piega che sta prendendo il caso LopeLex, e non sopporta l'idea di vedere il suo sodale travolto dall'onda polemica assieme al suo carico di buoni sentimenti e sincera contrizione.

Anton Luca di cognome fa Rancore, e ha ben altra indole rispetto a quella del caro Saverio. Max se lo immagina, seduto al computer o su un treno della metro, cellulare in mano, mentre digita rapido e sicario una risposta farcita di sarcasmo all'indirizzo di chiunque altro stia pensando di unirsi al coro di dolenze per il disturbo arrecato dalla mail indesiderata. Rancore si mette subito a livello. Anche lui pensa che saluti e cortesie si possano dare per scontati e verga un incipit dall'evidente sottotesto pulp: "... E soprattutto - scrive - suggerirei di rispondere solo al mittente e non a tutti. Grazie", punto e stop.

Come a dire: spocchiosissime teste di cazzo, se non la smettete di replicare a questo messaggio che, come vi è stato già spiegato, è partito per sbaglio con la vostra mailing list in copia, questa faccenda non terminerà mai. Non dovete far altro che ignorarlo per far sì che sparisca immediatamente dai vostri schermi e dalle vostre misere esistenze (ché se a quest'ora siete ancora lì, avvinghiati a un'inutile polemica sul nulla cosmico significa solo che le vostre vite sono state un errore commesso dal caso).

Anton Luca, da esperto di comunicazione qual è, non può non avere coscienza di ciò che ha appena fatto. Ha preso un secchio, l'ha riempito di benzina e lo ha lanciato sul fuocherello di una polemica che a questo punto divampa in un incendio.

In rapida sequenza, Adriano (Agenzia News), Elli (Radio 7 su 7) e Ada (Focus Finance) scrivono ancora «a tutti» chiedendo di essere eliminati dalla lista a cui non hanno mai dato adesione esplicita.

Giorgio Arciprete, free lance da anni al soldo di *Parole e Speranza*, fa un tentativo disperato. Magari, pensa, "non hanno davvero capito". E allora digita, dopo pochi istanti che "se tutti rispondiamo ancora, questa cosa continuerà all'infinito. Bisogna smettere di rispondere alla mail perché siamo tutti in cc".

Max può sentire il panico che si diffonde nella rete. E sa che presto qualcuno la sparerà grossa. Rassegnato rispetto ai suoi programmi per la serata, adesso darebbe la sua maglia dell'Inter autografata da Javier Zanetti per una birra e una vasca di popcorn.

C'è un nuovo messaggio. Max non perde tempo. È Valerio B. *Trading Insight*. È lui che si fa carico di sobillare il popolo dei coscritti elettronici. "Al prossimo giro faccio intervenire il mio legale! Chiunque voglia considerare la possibilità di far valere i nostri diritti contro questa continua mancanza di rispetto, mi può contattare in privato. Personalmente, sono

stufo di certi abusi. Mi spiace per l'errore, ma ne faccio ormai una questione di principio".

Continua mancanza di rispetto? si chiede Max, immaginando il collega armato di tutto il suo sdegno mentre scrive alla Posta dei Lettori del Grande Quotidiano Nazionale nella speranza di godere dei quindici minuti di notorietà promessi dal profeta, sull'edizione del giovedì, raccontando la sua tragedia di giornalista violato dalle continue irruzioni di posta spazzatura che intasano la casella elettronica e lo condannano a un'eterna *recherche*.

La situazione è fuori controllo. Il nostro immagina la faccia del povero Saverio, istigatore involontario di questa ondata d'indignazione di massa. "Ma come gestite le vostre mailing list!?!", sbraita Camilla (*Politica-Mente*). "Cancellatemi!", ordina Malcom (*Daily Bugle Italia*). "Eliminate anche il mio indirizzo. Grazie!", si unisce Paolo (*Famiglia Cattolica*).

Non c'è speranza, pensa Max. Che però viene sorpreso da un nuovo messaggio. Venticinque righe che trasudano autorevolezza e potrebbero dare una svolta decisiva a tutta la questione.

Le ha battute Ivan C. (che il nostro ha già deciso di ribattezzare "Il Grande") dell'autorevole quotidiano internazionale Herald Money. Dopo aver ribadito che continuare a rispondere «a tutti» contribuirà solo a rendere infinito questo giro di mail indesiderate, ordina in lettere capitali:

"DA QUESTO MOMENTO NON RISPONDETE E NON ARRIVERÀ PIÙ NULLA A NESSUNO! Poi aggiunge tra parentesi (per Saverio: non rispondete neanche voi, non c'è bisogno che sottolineiate nuovamente quanto accaduto. Non scrivete nemmeno per ringraziarmi, a posto così). Wow, pensa Max. Mancano solo sigla e titoli di coda. Il fatto che il Grande abbia deciso di intervenire personalmente, spendendo per questa storia sessanta, forse novanta secondi del suo preziosissimo tempo di editorialista e corrispondente dall'Italia del prestigioso giornale rosato non potrà che zittire il resto della Saverio's list. Anche i più agguerriti non potranno far altro che un passo indietro, rinculare in un silenzio d'accettazione dopo le parole conclusive pronunciate dal decano della categoria, non tanto per compassione verso il malcapitato comunicatore, quanto per doveroso rispetto nei confronti del grado e dell'anzianità del collega.

Fine dello show. Giusto così.

Massimo Segagni decide che anche per lui è ora di andare. Ripone gli occhiali nella custodia. Chiude a chiave il cassetto con i suoi taccuini per gli appunti e le bic Atlantis. Poi va in bagno per fare due gocce prima di passare dal pub, nella speranza di trovare ancora compagnia. Sono quasi le undici. Spegne la lampada da tavolo lasciando che la stanza piombi nel buio bluastrò dei computer in modalità risparmio energetico. Indossa l'impermeabile con i bordi delle maniche consunti ed esce senza accorgersi dell'ennesimo sibilo che scuote il suo computer.

L'icona della Posta in Arrivo sorge ancora. C'è un nuovo messaggio. Oggetto: Fattura pdc LopeLex.

*Quello che avete letto è un racconto di pura fiction. Ogni riferimento a fatti, cose, persone, è da ritenersi puramente casuale e frutto della fantasia dell'autore.

Desolvo

Il futuro delle Direzioni Affari Legali e degli Studi Professionali

Desolvo è la piattaforma digitale che ridefinisce le interazioni commerciali tra domanda e offerta di servizi professionali innovando i processi, migliorando la gestione dei dati e abbattendo le inefficienze.

www.desolvo.com

Cosa abbiamo fatto

di Nicola Di Molfetta

Si chiude, con questo numero dedicato alle Rivoluzioni, la prima serie di monografie di MAG. Siamo piombati nell'ordinario scorrere degli eventi informativi con grazia e voglia di cambiare le cose, desiderio di gettare una secchiata di acqua gelata in faccia al nostro conformismo routinario. Il manifesto programmatico parlava di portare a ebollizione i pensieri dei componenti della nostra community. In quanto oste, non sono io a dover dare giudizi sugli esiti dell'operazione. Ma del risultato sostanziale (del prodotto) di questo lavoro realizzato dalla redazione di LC Publishing Group posso dire di essere molto soddisfatto. Parlo delle colleghe Michela Cannovale, Eleonora Fraschini e Letizia Ceriani, e del mio collega Giuseppe Salemme. Loro sono stati i guest editor di questi quattro numeri speciali di MAG che hanno provato a fornire un ulteriore cambio di prospettiva nell'osservazione del mondo che ci circonda e dei fenomeni che lo attraversano.

Gli Edifici Bellissimi di cui vi abbiamo raccontato non sono stati solo costruzioni di mattoni firmate da archistar, ma le nuove concezioni dello spazio e del tempo nella vita e nella società contemporanea che stanno plasmando le nostre vite e l'idea di futuro.

Il Pensiero Stupendo della seconda copertina è andato oltre quello che nasce dalla sequenza algoritmica delle intelligenze sintetiche che cominciano a circondarci e a influenzare il nostro modo di vivere tra nuove certezze e vecchie allucinazioni.

Il Nuovo Mondo in cui siamo sbarcati nella terza tappa di questo viaggio è stato quello della femminilizzazione della società, delle professioni, dell'economia e della scienza per provare a capire cosa cambierà quando questo processo sarà compiuto o cosa resterà uguale a prima, perché alla fine il cambiamento è solo una fase di transizione.

L'idea alla base di Rivoluzioni è proprio quella di fare sintesi tra tutti questi fenomeni. L'immobilità non appartiene alle nostre vite e la ricerca di qualcosa di nuovo, la volontà di ribaltare quello che non funziona, riscrivere le regole di ciò che non porta a niente di buono è un istinto primordiale. Una pulsione che nella storia ha portato a grandi battaglie e a infine insurrezioni: del resto siamo fatti così, dramma e commedia. Quante sono le battaglie inutili a cui dedichiamo le nostre forze limitate? Il racconto Escalation in questo numero di Monografie parla delle crociate che demoliscono l'umanità: quelle combattute per questioni di principio, e si rivelano il preludio della Fine.

Insomma, al primo giro di boa possiamo dire di aver aperto uno spazio di esercizio del pensiero libero. Abbiamo spalancato le finestre delle nostre menti, fatto entrare aria nuova e dimostrato che anche nell'informazione di settore ci sono infinite modalità di raccontare l'esistente.

A questo punto non resta che voltare pagina. E scoprire di cosa parlerà il prossimo capitolo.

