

Silvia Burini
Professoressa ordinaria di Storia dell'Arte Contemporanea e Storia dell'Arte Russa
e Direttrice dello CSAR (Centro Studi sull'Arte Russa, dell'Asia Centrale e del Caucaso)
dell'Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Gilda Zaffagnini
Fondatrice e Managing Director
di Nexa Event & Travel Designers

fotografie di
Francesca Occhi

Gilda

Partiamo dalle tue origini e dalla scelta di Venezia: arrivi da Lugo di Romagna, ma hai scelto questa città per i tuoi studi universitari a Ca' Foscari. Che cosa ha rappresentato per te quel primo impatto, e quando hai capito che Venezia non sarebbe stata solo una tappa di passaggio, ma il luogo della tua vita e del tuo futuro professionale?
Venezia l'avevo scelta molto prima di conoscerla. Da bambina collezionavo cartoline della città e sognavo. Il caso ha voluto che a scuola mi innamorassi della lingua inglese e che la mia professoressa fosse laureata a Ca' Foscari. Finito il liceo classico, fu proprio lei a consigliare ai miei genitori di farmi studiare a Venezia. Ricordo quel colloquio e la gioia indicibile all'idea che il mio desiderio si stesse avverando.
A Venezia studiavo e intanto scoprivo la città e le sue meraviglie: arte, musica, incontri, persone e quella dimensione internazionale che, da studentessa, mi sembrava aprire il mondo. La bellezza non dovevo cercarla, era già tutt'intorno a me.
Ricordo bene anche il momento in cui capii che volevo vivere a Venezia. Ero in aereo, guardavo le nuvole dall'oblò e pensavo: «devo convincere i miei genitori che voglio rimanere a Venezia».
Con mio padre avevo un rapporto molto speciale e riuscii a portarlo dalla mia parte.
Per me Venezia è stata questo: prima un desiderio, poi una scelta e infine la mia vita.

La formazione umanistica e linguistica regala spesso uno sguardo unico sulle cose: c'è un metodo, un'attitudine o un insegnamento appreso durante gli anni universitari che ti porti ancora dietro nel modo di analizzare la realtà e dirigere la tua azienda?
Gli anni a Ca' Foscari sono stati la continuazione di un percorso iniziato con lo studio dei classici greci e latini. Da quel mondo credo di aver portato con me il senso della partecipazione e della responsabilità: fare delle scelte, portarle avanti e accettarne le conseguenze.
Ho imparato anche che quasi nulla può essere compreso isolandolo dal suo contesto. Una parola cambia significato a seconda di dove viene pronunciata, così come un gesto, un luogo o una tradizione.
Quando affrontiamo un progetto, a Nexa, la prima cosa che cerco di fare è capire: chi abbiamo davanti? Che cosa desidera davvero? Dove siamo? Che cosa vogliamo che rimanga?
E poi ci sono le lingue, che mi hanno insegnato che comunicare significa riuscire a entrare, per quanto possibile, nel mondo dell'altro. Vale con i clienti, con i collaboratori e nella vita: prima di proporre una soluzione, cerchiamo di ascoltare.

La nascita di Nexa parte da una tua intuizione ben precisa, rappresentando in un certo senso l'invenzione di un mestiere. In una città meravigliosa ma complessa come Venezia, qual è stata la svolta che ti ha fatto capire che organizzare eventi di altissimo profilo non era un semplice servizio, ma una vera e propria arte sartoriale?

Quando ho iniziato, questo mestiere non era codificato come lo è oggi. Ora ci sono tanti event manager. Non c'erano modelli precisi da seguire e forse, proprio per questo, ho potuto inventare, provare, sbagliare e rimettermi in linea.

Ho capito che organizzare un evento per me non significava semplicemente mettere insieme dei servizi. Significava interpretare un desiderio e trasformarlo in qualcosa di tangibile e bello.

E Venezia è stata una grande scuola, perché sull'acqua niente è banale. Dietro una cena di gala in un palazzo, dove alla fine tutto deve apparire bellissimo e naturale, c'è una logistica complessa: materiali da trasportare, barche, maree, ponti, tempi da rispettare, imprevisti da gestire. C'è una macchina organizzativa estremamente precisa.

Con il tempo ho visto che il nostro vero lavoro è proprio questo: far convivere l'immaginazione con la realtà. Un progetto riuscito non dovrebbe mai mostrare la fatica che c'è stata dietro. Chi partecipa dovrebbe semplicemente sentirsi nel posto giusto, nel momento giusto. Godere della pura esperienza. Questa è la parte più sartoriale del nostro mestiere: non applicare un algoritmo, ogni volta bisogna trovare la misura giusta.

Operare a Venezia richiede una disciplina logistica ferrea e un rispetto quasi sacrale per la delicatezza del contesto urbano e monumentale: come riesci a trovare un equilibrio tra la spettacolarità dei grandi eventi internazionali e il garbo, la sostenibilità e il rispetto che la città impone?

Ho imparato che a Venezia non bisogna mai cercare di essere più spettacolari di Venezia.

La città è già potentissima. Il nostro compito non è sovraccaricarla, ma comprenderla e lavorare con lei.

Per me il lusso, soprattutto oggi, non coincide con l'eccesso. È accesso, conoscenza, tempo, qualità, cura. Può essere entrare in un luogo normalmente chiuso, incontrare una persona straordinaria, ascoltare una storia, vedere Venezia da una prospettiva che non avevamo mai immaginato.

E poi c'è il rispetto: dei luoghi, delle persone che ci vivono e ci lavorano, dei tempi della città e della sua fragilità. La vera eleganza per me ha molto a che fare con la misura. E credo che Venezia sia una maestra severissima di misura.

Nel tuo percorso umano e professionale, quali sono state le figure d'ispirazione, i luoghi del cuore o le esperienze decisive che ti hanno insegnato il gusto, il senso della misura e la forza di guidare un'azienda da protagonista?

Il gusto e il senso della misura credo di averli costruiti attraverso ciò che ho osservato, le persone che ho frequentato, i luoghi che ho visitato, l'arte, i viaggi, le letture e le culture con cui sono entrata in contatto. Con il tempo ho imparato che il gusto forse è capire ciò che è giusto in quel luogo, in quel momento e per quelle persone.

Venezia, certamente, mi ha educata moltissimo. Poi ci sono state persone che hanno lasciato un segno preciso. Mio padre aveva un'espressione: «Mai avvilirsi». Me la porto dietro ancora oggi e credo che mi abbia insegnato soprattutto la tenacia.



E poi c'è il mio compagno, docente di econometria, dal quale ho imparato il rigore dei numeri: due più due fa quattro, non tre e mezzo. Mi ha insegnato ad avere rispetto dei fatti, a non piegarli a ciò che vorremmo che fossero, e mi ha insegnato la leggerezza. È una combinazione che mi accompagna anche nel lavoro. L'incontro con un docente che mi guidò nel mondo dell'economia della cultura mi aprì invece una prospettiva completamente nuova: mi fece capire che cultura e bellezza non appartengono a un mondo separato dalla realtà, ma possono diventare progetto, organizzazione, lavoro, impresa. Ma se penso alla forza di guidare un'azienda, quella me l'hanno data soprattutto le persone che, negli anni, hanno scelto di unirsi a me. Da sola avrei potuto avere idee, intuizioni, forse anche visione, ma non avrei potuto costruire ciò che abbiamo costruito. Sono state le competenze, le energie, le sensibilità diverse e la fiducia delle persone con cui ho lavorato a rendere possibile Nexa. E continuo a imparare da loro. Essere alla guida, per me, non significa avere sempre la risposta. Significa assumersi la responsabilità delle decisioni, saper ascoltare e rimanere abbastanza curiosi da poter cambiare idea.

Nexa si distingue per essere una realtà forte, dinamica e raffinata: in che modo la tua leadership al femminile fatta di ascolto, empatia, cura del dettaglio e determinazione si riflette nel modo in cui scegli e guidi la tua squadra?
Non so se definirei il mio modo di guidare come 'leadership femminile'. Preferisco pensare a una leadership umana. Cerco persone curiose, responsabili, capaci di ascoltare e di assumersi la propria parte di responsabilità. La competenza si costruisce; l'atteggiamento verso il lavoro e verso gli altri è forse più difficile da apprendere. Credo molto nell'autonomia. Voglio che le persone con cui lavoro pensino, propongano, mi contraddicano quando serve. Non voglio essere







circondata da persone che aspettano istruzioni. La cura del dettaglio per me non è perfezionismo fine a se stesso: è rispetto. Una mail scritta bene, un ospite accolto con attenzione, un problema anticipato prima che diventi tale sono piccoli gesti, ma raccontano chi siamo. E negli anni ho imparato anche un'altra cosa: guidare significa creare lo spazio perché gli altri possano crescere, assumersi responsabilità e trovare il proprio modo di contribuire. E così, poco alla volta, si costruisce davvero una squadra.

Chi fa il tuo lavoro sa che dietro la perfezione visibile c'è una costante gestione dell'imprevisto e della pressione: qual è la tua regola d'oro personale per mantenere la calma e la visione lucida quando la tensione sale poco prima dell'inizio di un evento?

Negli eventi gli imprevisti accadono. Sempre. Puoi preparare tutto nei minimi dettagli e poi arriva qualcosa che nessuno aveva previsto. La mia regola è semplice: il problema non deve mai diventare più grande della soluzione.

In quei momenti cerco di non sprecare energia nel chiedermi di chi sia la colpa. Mi interessa capire: che cosa possiamo fare adesso? E soprattutto penso che chi guida abbia una responsabilità precisa: non trasferire la propria ansia agli altri. La tensione è contagiosa, ma per fortuna lo è anche la calma e anche i sorrisi. L'esperienza aiuta. Sai che quasi sempre esiste una soluzione. Magari non sarà quella immaginata inizialmente, ma può perfino rivelarsi migliore.

Spesso la narrazione esterna schiaccia Venezia tra il mito del passato e il turismo di massa, mentre con il tuo lavoro mostri una città operosa, attrattiva e fortemente internazionale: qual è il messaggio che ti sta più a cuore trasmettere, anche alle giovani studentesse di Ca' Foscari che oggi sognano di intraprendere un percorso d'impresa qui?

Vorrei che Venezia tornasse a essere raccontata come una città viva, capace ancora di creare, innovare e sorprendere.

Venezia ha una storia immensa, ed è stata grande proprio perché è sempre stata contemporanea: internazionale, curiosa, capace di commerciare, accogliere, contaminarsi, inventare.

Quella Venezia esiste ancora. Ci sono artigiani, università, fondazioni, imprese, artisti, ricercatori, professionisti e giovani che ogni giorno producono idee e lavoro.

Alle ragazze che oggi studiano a Ca' Foscari direi: «Cercate la vostra strada, anche quando ancora non esiste».

Quando ho iniziato io, il mestiere che poi avrei fatto per tutta la vita quasi non esisteva. L'ho costruito lavorando, incontrando persone e cogliendo possibilità che inizialmente non sapevo nemmeno nominare.

Si può cominciare anche senza sentirsi completamente pronti. Molte volte si diventa pronti lungo il percorso. E forse questa è una lezione che continuo a imparare anch'io: dare ai propri sogni più spazio delle proprie paure.

Guardando al cammino percorso fino a oggi, qual è il prossimo 'sogno su misura' o la nuova sfida che ti piacerebbe mettere in scena nei prossimi anni?

Ho avuto il privilegio di trasformare in realtà le idee e i desideri degli altri. Oggi sento sempre più forte il desiderio di creare anche progetti che partano da una nostra visione.

Mi interessa mettere insieme mondi che spesso vengono raccontati separatamente: l'arte e la cultura, il viaggio, il vino e il cibo, l'artigianato, i luoghi, l'ospitalità e soprattutto le persone. In fondo sono tutte cose che parlano della gioia di vivere, della curiosità, del piacere di scoprire e di condividere. Vorrei creare sempre più occasioni autentiche di incontro: tra persone, naturalmente, ma anche tra un luogo e la sua storia, tra un vino e una cultura, tra chi crea qualcosa e chi ha la possibilità di scoprirlo. E mi interessa anche come tutto questo viene raccontato.

Mi piacciono le immagini, mi piacciono i social e credo nella loro capacità di far viaggiare un'esperienza molto oltre il momento in cui accade, purché facciano parte di un racconto intelligente e non siano il racconto stesso. Alcuni progetti in questa direzione stanno già nascendo e mi entusiasmano molto. Se penso ai prossimi anni, penso soprattutto a qualcosa di nuovo: progetti capaci di mettere insieme bellezza, cultura, piacere e persone in modi ancora da esplorare. La sfida che mi interessa di più è proprio questa: continuare a essere curiosa e avere la libertà e il coraggio di provare strade nuove.





Gilda Zaffagnini

Nata a Lugo di Romagna, Gilda Zaffagnini sceglie Venezia e Ca' Foscari per studiare Lingua e Letteratura anglo-americane a Ca' Foscari. Arricchisce la sua formazione con soggiorni di studio a New York, Londra e Parigi e si avvicina al mondo degli eventi attraverso le prime esperienze lavorative in Costa Azzurra. A Venezia fonda Nexa Event & Travel Designers, che guida da oltre trent'anni, ideando e realizzando progetti che intrecciano cultura, ospitalità e relazioni umane. La curiosità per il mondo e la conoscenza di Venezia continuano a orientare il suo lavoro.