

!ei

leadership energia imprenditorialità

Lei
Leadership
Energia
Imprenditorialità
—
Università Ca' Foscari Venezia
promuove il ruolo delle donne
nel mondo del lavoro
—
N. 19 · Dicembre · 2026
Quadrimestrale
ISSN 2724-2692
e-ISSN 2724-6094
—
Gilda Zaffagnini
Francesca Domeneghetti
Luisa Conventi
Armelina Martika
Anna Poma
Ita Mehrotra
Ana Mosqueda
Roberta Ceolin
Cristina Pizzolitto
Tamara Lunger
Nicoletta Zerbo
Alessia Losinno
Gabriella Scarpa
Federica Lazzarini
Valeria Boncompagni
Erica Vaccari
Elena Casadoro Kopp
Francesca Fungher
Taus Makhacheva

!ei

Lei
Leadership
Energia
Imprenditorialità
—
Rivista del *Progetto Lei*
dell'Università Ca' Foscari Venezia,
Career Service, per la promozione
del ruolo delle donne nel mondo
del lavoro
—
N. 19 · Dicembre · 2026
Quadrimestrale
ISSN 2724-2692
e-ISSN 2724-6094
—
Iscrizione al Registro
della stampa del Tribunale
di Venezia n° 637/21

Direttore scientifico
Fabrizio Gerli

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

Progetto e coordinamento
Arianna Cattarin

Segreteria di redazione
Immacolata Caputo
Giulia Mengardo

Contributi esterni
Mattia Berto
Blu Giada Buttafava
Paola Caputo
Marcela Croce
Beatrice Niero
Paolo Pettenuzzo
Maria Redaelli
Marzia Tonetto
Federica Valerio
Marta Varini

Traduzioni in inglese
Beatrice Niero

Direttrice responsabile
Paola Vescovi

Vicedirettrice responsabile
Federica Ferrarin

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

Progetto grafico
Sebastiano Girardi Studio
Venezia

Crediti fotografici
Tamara Lunger, copertina,
pp. 68, 70, 71
Sebastiano Girardi, pp. 14, 17,
36, 86, 93
Justin Jacob, pp. 66, 69
Massimo Pistore, p. 87
Katarina Rothfjell, p. 89
Alvise Busetto, p. 95

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

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

© 2026
Università Ca' Foscari Venezia
© 2026
Edizioni Ca' Foscari
Fondazione Università
Ca' Foscari

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

Le immagini riprodotte nell'articolo *Professione artiste*, dedicate all'opera *And What Did You Say?* (2026) di Taus Makhacheva, sono escluse dalla licenza CC BY 4.0 e sono distribuite con licenza Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).

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

Edizioni
Ca'Foscari

Università
Ca'Foscari
Venezia

CAREER SERVICE
Cogli il frutto
del lavoro

È un vero e proprio omaggio a Venezia questo nuovo numero: «città spesso maltrattata, ma capace di accogliere con generosità chi sceglie di viverla con rispetto e autenticità… Venezia che insegna il valore della lentezza, dell'attenzione e della capacità di osservare. Città che richiede tempo, proprio come il tè. Entrambi custodiscono storie, tradizioni e conoscenze che si rivelano solo a chi è disposto ad andare oltre la superficie». Così la rievocano nella loro intervista Gabriella Scarpa e Federica Lazzarini, fondatrici di Ar-Tea Venezia. Anche Valeria Boncompagni, designer e creatrice di gioielli, da generazioni con la sua 'bottega' in Piazza San Marco, la richiama nella sua intervista: «Venezia è molto più di un luogo: è una continua sorgente di ispirazione, culturale, artistica e anche spirituale… ma Venezia è soprattutto una città che educa naturalmente alla bellezza». E così l'impiraressa Luisa Conventi e l'imprenditrice Gilda Zaffagnini parlano di una città in cui 'la bellezza ti circonda'.
Venezia in queste pagine si racconta nei ritratti di donne che vivono e incarnano, nelle loro storie di vita e con le loro professioni, l'autenticità di una città così speciale che vi invitiamo a scoprire anche attraverso i loro progetti e il loro lavoro. Rappresentano bellissimi esempi di leadership femminile e insieme a loro tutte le altre donne che, per questo nuovo numero del magazine, generosamente hanno condiviso con noi i loro percorsi, le loro riflessioni, trasmettendoci idee, valori ed esempi preziosi di *Lei*.

Un grazie speciale a tutte!
Arianna Cattarin
Direttrice Career Service



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.



Giulia Mengardo
Career Service, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Francesca Domeneghetti
Ingegnera e Presidente dell'Ordine degli ingegneri della città metropolitana di Venezia

fotografie di
Roberto Masiero

Francesca

È la prima donna a presiedere l'Ordine degli Ingegneri della città metropolitana di Venezia. Che significato attribuisce oggi a questa nomina?
È certamente un momento storico e ne avverto pienamente il peso e la responsabilità. Nel 2026, a cento anni dalla nascita dell'Albo, una donna arriva per la prima volta alla guida del nostro Ordine. Tuttavia, non vorrei che questo risultato rimanesse soltanto un simbolo individuale: è soprattutto un traguardo di squadra. Le sei colleghe del progetto *Ingegneri Insieme* hanno ottenuto i primi sei posti della lista, con circa il 50% delle preferenze. È un dato che interpreto come una scelta degli iscritti a favore della competenza, della visione e di una proposta condivisa. Se poi la mia nomina potrà contribuire a far pensare a una giovane ingegnera «posso farlo anch'io», allora questo incarico avrà assunto un significato che va ben oltre il risultato elettorale.

Ora che la sua presidenza è iniziata, quali sono i cambiamenti che vorrebbe apportare concretamente nell'Ordine?
Vorrei contribuire a rendere l'Ordine più vicino agli iscritti, più aperto alla collettività e più presente nei luoghi in cui si assumono decisioni importanti per il territorio. Penso a commissioni più operative, a servizi più efficienti e tempestivi e a una formazione realmente aderente alle esigenze della professione. Già da qualche anno abbiamo intrapreso un percorso di transizione digitale per essere più al passo con i tempi, mi piacerebbe spingerci ancora un po' più avanti. Un altro elemento centrale sarà la comunicazione per raccontare in modo moderno il valore sociale ed economico dell'ingegneria, rendendo più evidente il contributo che questa professione offre alla comunità. Serve poi rafforzare le reti con gli altri Ordini, con le istituzioni, le università e le imprese, senza trascurare temi fondamentali come i giovani, il welfare e la qualità della vita professionale.

È ingegnere civile, socia fondatrice e direttore tecnico di una società di architettura e ingegneria. Quali scelte e opportunità le hanno permesso di arrivare a ruoli di responsabilità? Ha mai avvertito il peso di essere una donna in un settore ancora prevalentemente maschile?
Credo che il mio percorso sia stato condizionato da alcuni elementi che mi hanno portato a scelte precise. La prima è stata l'ingegneria civile e idraulica dopo il liceo classico. Sono cresciuta a Corbola, nel Delta del Po, dove l'acqua è insieme una risorsa e un rischio, e lì mi sono appassionata

subito ai temi della sicurezza di un territorio, temi che poi ho continuato a studiare e affrontare nel lavoro. La seconda è stata fondare *Planum* insieme al mio socio, assumendomi in prima persona responsabilità tecniche e imprenditoriali. La terza è stata dedicare tempo ed energie nell'Ordine. Il mio impegno è iniziato con la formazione come agibilitatore degli edifici post sisma, poi in Commissione Protezione Civile ed è cresciuto fino alla presidenza. In un percorso così contano anche le opportunità e la fiducia che altre persone decidono di accordarti, e io ho avuto la fortuna di incontrarle. Quanto all'essere donna in un settore ancora a prevalenza maschile, mi è capitato spesso di essere 'la sola donna nella stanza'. Ho imparato che, in questi contesti, la risposta più efficace è quella fondata sulla preparazione, sulla competenza e sui risultati.

Quanto contano gli stereotipi di genere nella percezione dell'autorevolezza delle donne nelle professioni tecniche? Le è mai capitato di dover dimostrare qualcosa in più rispetto a un collega uomo per ottenere la stessa credibilità?
Gli stereotipi di genere incidono ancora, anche in maniera sottile. E sì, mi è capitato spesso. Oggi sicuramente meno rispetto al passato. Di recente, a un incontro, hanno presentato me e il collega che mi accompagnava utilizzando l'espressione 'il presidente dell'Ordine'. Chi non mi conosceva si è voltato istintivamente verso di lui. Nessuna cattiva intenzione, solo un riflesso: l'idea di chi guida un Ordine di ingegneri ha ancora, nell'immaginario di molti, un volto maschile. Anche per questo credo che sia importante cominciare a usare con naturalezza parole come 'ingegnera' o 'la presidente'. Non è una questione di forma: le parole costruiscono l'immaginario, e ciò che non viene nominato fa più fatica a essere visto. Il linguaggio da solo non basta, però. Il pregiudizio agisce in modo sottile anche altrove. A una donna può essere chiesta una verifica in più della propria competenza prima di esserle riconosciuta. Oppure la stessa fermezza che in un uomo viene letta come autorevolezza, in una donna viene percepita come durezza. Non è una questione di talento, ma di abitudini culturali, e le abitudini possono cambiare. Servono criteri di valutazione davvero uguali per tutti, che leghino la credibilità professionale alle capacità e ai risultati, e non al genere.

Nel 2026 ha lanciato @thinkplanum, un progetto dedicato alla leadership femminile e alle professioni tecniche. Le donne sono sempre più presenti in questo settore, ma meno nei ruoli di responsabilità. Secondo lei, dove si crea questa 'perdita'? Cosa dovrebbero cambiare aziende, studi professionali e istituzioni per facilitare e supportare la leadership femminile?
Le donne sono sempre più numerose nelle discipline STEM, ma la loro presenza tende a diminuire man mano che si sale verso i ruoli decisionali. È proprio nei passaggi in cui si stabilisce chi assume responsabilità e chi guida che si manifesta quella che possiamo definire una vera e propria 'perdita' di rappresentanza. Le cause sono diverse: la difficoltà di conciliare vita e lavoro, la scarsità di modelli femminili visibili e il peso delle reti informali attraverso cui spesso circolano opportunità e possibilità di crescita. Per invertire questa tendenza sono necessarie, a mio avviso, almeno tre condizioni. La prima è un'organizzazione del lavoro che renda sostenibile la crescita professionale, accompagnata da un welfare professionale reale. La seconda è garantire pari accesso agli incarichi, alle commissioni e alla rappresentanza. Su questo devo essere sincera: le quote rosa non mi sono mai piaciute. Non mi piaceva l'idea di occupare un posto per 'coprire la quota' anziché per ciò che so fare. Devo però riconoscere che averle introdotte ci ha permesso di arrivare nei ruoli apicali. La quota apre la porta, poi però si entra con le proprie competenze. Lo dimostra il risultato della nostra lista, dove le colleghe sono state scelte dagli iscritti con le preferenze. Le considero uno strumento di transizione, utile finché la parità non sarà diventata un'abitudine. La terza riguarda la mentorship e la visibilità: chi sta iniziando un percorso professionale deve poter incontrare modelli e riferimenti concreti. È anche da questa esigenza che nasce @thinkplanum, uno spazio dedicato al racconto dell'inclusione e della leadership femminile e delle professioni tecniche, pensato per offrire alle nuove professioniste riferimenti concreti.

Ha coordinato per anni la Commissione Protezione Civile e seguito interventi post-emergenza dopo alluvioni e terremoti. Che cosa le hanno insegnato queste esperienze sulla leadership e sulla gestione della responsabilità?
Nella Protezione Civile la responsabilità ha un peso molto concreto. Nel 2016 sono stata tra le prime squadre a scendere ad Amatrice, in zona rossa. Ricordo ancora gli sguardi delle persone che avevano perso tutto, e che non potevamo far rientrare nelle loro case. In quei momenti si prendono decisioni tecniche rapide, spesso con informazioni incomplete, sapendo che incidono direttamente sulla vita delle persone e sulla capacità di una comunità di ripartire. Vivere esperienze simili insegna molto. Intanto ti dimostra che leadership è innanzitutto coordinamento: nessuno può affrontare da solo una situazione complessa e diventa quindi fondamentale mettere in rete competenze diverse. Impari il valore del metodo e della pianificazione. Nelle emergenze l'improvvisazione può avere un costo molto elevato; prepararsi significa invece aumentare la capacità di reagire in modo efficace. E poi c'è l'ascolto delle comunità colpite. Le competenze tecniche sono indispensabili, ma devono confrontarsi con le esigenze concrete delle persone e dei territori. È l'approccio che intendo portare anche nella mia presidenza: preparazione, lavoro di squadra e senso di responsabilità nei confronti del territorio.



Francesca Domeneghetti

Francesca Domeneghetti, ingegnere civile, è socia fondatrice e Direttore Tecnico di Planum Srl, società di architettura e ingegneria con sede principale a Mestre.
È certificata PMP® (Project Management Professional) ed Envision® e unisce competenze tecnico-specialistiche e metodi strutturati di project management nella realizzazione di interventi complessi. Ha maturato un'esperienza distintiva nella gestione tecnica e nella pianificazione di interventi post-emergenza dopo eventi calamitosi come alluvioni e sismi.
Dal 2017 ha coordinato la Commissione Protezione Civile dell'Ordine degli Ingegneri della città metropolitana di Venezia. Dal 2022 ne è stata vicepresidente e dal giugno 2026 ne è presidente: è la prima donna a ricoprire la carica dall'istituzione dell'Albo, con il maggior numero di preferenze nella sezione A.
Promotrice del percorso *Ingegneri Insieme*, è membro attivo di AIDIA e si impegna per una cultura tecnica orientata a innovazione, sostenibilità e inclusione, in particolare per valorizzare le competenze femminili nelle discipline STEM. Su questi temi ha ideato @thinkplanum, progetto digitale lanciato nella primavera 2026 e dedicato alla leadership femminile e alle professioni tecniche.



a cura di
Fabrizio Gerli
Professore ordinario presso Venice School of Management,
Direttore del Ca' Foscari Competency Centre
e Delegato del Rettore all'Alumni Engagement

Siamo pronti al futuro? Le competenze per lavorare nell'era dell'intelligenza artificiale

Entrare nel mondo del lavoro mentre l'intelligenza artificiale impara a svolgere attività fino a ieri affidate alle persone può generare un comprensibile disorientamento. Lo stesso vale per chi ha molti anni di esperienza, ma è ancora lontano dalla pensione. Quanto del proprio lavoro potrà essere automatizzato? Quali competenze continueranno a essere richieste? Per rispondere, occorre osservare come cambiano le professioni, senza confondere la possibilità di automatizzare alcune attività con la scomparsa inevitabile di un'intera professione.

Il rapporto *QS World Future Skills Index 2027* offre una prospettiva utile: esamina 89 economie e mette in relazione la capacità dei sistemi universitari di formare studenti preparati con quella dei sistemi produttivi di impiegarne le competenze. Considera quattro dimensioni: la corrispondenza tra preparazione dei laureati e aspettative delle imprese, la solidità della formazione universitaria, la preparazione del mercato del lavoro alle trasformazioni tecnologiche e ambientali e la capacità di tradurre le competenze in risultati economici. La formazione universitaria, quindi, viene letta insieme alle opportunità di lavoro che un Paese sa creare.

Per l'Italia emerge un quadro che merita attenzione. Il nostro Paese è ventiduesimo nella classifica complessiva, con una capacità accademica superiore alla capacità di trasformazione economica: i due indicatori raggiungono rispettivamente 94,6 e 78,4 punti su cento. Secondo QS, fra le prime 25 economie, l'Italia presenta il maggiore squilibrio a favore dell'offerta di competenze rispetto alla domanda, a causa della scarsità di posizioni professionali ad alto valore aggiunto.

Sarebbe sbagliato leggere questo risultato come la prova che studiare serve meno o che formiamo troppi laureati. Il confronto riguarda l'equilibrio tra capacità formativa e domanda di competenze. Il problema è quanto spazio trovi la preparazione delle persone nelle organizzazioni. QS richiama le conseguenze di questo squilibrio: emigrazione dei talenti, impieghi inferiori alle qualifiche possedute e una crescita più debole della produttività. Un investimento educativo può così produrre benefici altrove, oppure rimanere parzialmente inutilizzato.

Il rapporto colloca perciò l'Italia, insieme a Regno Unito e Grecia, tra le economie che valorizzano meno di quanto potrebbero la propria capacità accademica. Altre, come Cina e Singapore, ottengono invece risultati economici superiori a quelli derivanti dalla loro preparazione universitaria. Contano in questo caso i collegamenti: laboratori condivisi tra università e imprese, trasferimento tecnologico, capitali per sviluppare nuove attività e politiche industriali coerenti. Per le aziende italiane, questo significa interrogarsi anche sui lavori che offrono e sull'autonomia che riconoscono alle persone qualificate, oltre che sulle competenze che faticano a trovare.

Il valore della formazione emerge anche nell'analisi dell'esposizione all'IA. I dati riportati da QS per gli Stati Uniti indicano che circa il 27% dei ruoli occupati da persone con diploma di scuola superiore presenta un'elevata esposizione alla sostituzione per automazione, contro il 15% dei ruoli occupati da laureati. Rispetto all'opportunità di potenziamento (e quindi non di sostituzione, ma di miglioramento della performance) attraverso l'IA: il 62% dei ruoli dei laureati mostra un elevato potenziale, rispetto al 16% di quelli dei diplomati.

Questi risultati suggeriscono che la formazione universitaria può

favorire l'accesso a lavori nei quali la tecnologia amplia le capacità delle persone. Il titolo di studio, da solo, non garantisce però questa possibilità. Serve la capacità di riconoscere gli errori degli strumenti di IA e di decidere quando affidarsi ai loro risultati. È questo il senso di una forza lavoro potenziata dall'IA: professionisti capaci di esercitare il proprio giudizio mentre impiegano tecnologie sempre più sofisticate.

Il rapporto invita inoltre a guardare oltre il rischio di sostituzione. Un'occupazione poco esposta all'automazione può anche offrire scarse possibilità di beneficiare dei miglioramenti di produttività introdotti dall'IA.

Qui hanno rilievo le competenze trasversali. Le indagini sui datori di lavoro richiamate dal rapporto segnalano carenze persistenti nelle capacità di pensiero critico e di leadership, anche nelle economie più avanzate. QS indica in particolare la capacità di risoluzione dei problemi, la capacità di analisi e la comunicazione, accanto alla conoscenza del proprio settore, come capacità da sviluppare per lavorare con l'IA. La preparazione tecnica deve quindi accompagnarsi alla capacità di comprendere situazioni complesse e di confrontarsi con persone che hanno prospettive diverse.

Pensiamo, ad esempio, a una giovane professionista del marketing che utilizza l'IA per analizzare i commenti dei clienti. Deve capire se il materiale raccolto rappresenta davvero il pubblico che interessa all'azienda e se le interpretazioni proposte sono plausibili. Dovrà poi discutere le conclusioni con i colleghi e ascoltare eventuali obiezioni. Il pensiero critico serve a valutare l'analisi; la comunicazione e l'ascolto permettono di trasformarla in una decisione condivisa. Imparare a ottenere una risposta dal software è soltanto una parte del lavoro.

Un ragionamento analogo riguarda le competenze digitali e quelle legate alla transizione ambientale, entrambe considerate nel rapporto. La loro applicazione richiede spesso di modificare comportamenti e modi di lavorare: un progetto per ridurre i consumi energetici può richiedere l'analisi dei dati, ma anche la collaborazione tra produzione e acquisti, la gestione di interessi divergenti e la capacità di coinvolgere chi dovrà cambiare abitudini. Le competenze trasversali aiutano a realizzare queste trasformazioni e a valutarne le conseguenze sulle persone, oltre che sui risultati aziendali.

Quale lezione possiamo apprendere, allora, dalla situazione delineata? Per studenti e giovani lavoratori, il primo invito è a farsi 'aumentare' dall'IA, non 'sostituire'. In altri termini, sperimentare l'IA come supporto, mantenendo il controllo delle scelte. Il processo deve vedere prima l'intervento umano, per chiarire l'obiettivo e stabilire quali informazioni e criteri serviranno per valutare la risposta. Dopo, le competenze umane dovranno verificare l'attendibilità dei risultati e la loro adeguatezza al contesto. Le competenze trasversali rendono efficace questo processo. Il pensiero critico aiuta a mettere alla prova le risposte, la consapevolezza di sé permette di riconoscere quando serve un approfondimento, l'ascolto consente poi di confrontare le conclusioni con chi conosce il problema da altre prospettive. Infine, nella scelta di un percorso o di un impiego, diventa sempre più critico saper selezionare gli ambiti professionali nei quali l'IA può aumentare la qualità e l'efficacia del contributo individuale, valutando quali attività la tecnologia può supportare e quali competenze permetteranno di utilizzarla per affrontare problemi più complessi. Prima di ogni risposta generata c'è un problema che spetta a noi comprendere; dopo, c'è una scelta di cui assumersi la responsabilità.





Mattia Berto
Attore, regista e fondatore del Teatro di Cittadinanza

conversa con
Luisa Conventi
Imprenditrice e impiraressa veneziana

fotografie di
Fiorella Costantini

Luisa

Chi sei e qual è il tuo percorso?
Sono Luisa Conventi e sono un'impiraressa, cioè un'infilatrice di perle. È un mestiere che a Venezia ha una tradizione lunghissima, tutta al femminile. Alla fine dell'Ottocento le impiraresse erano oltre cinquemila: solo una piccola parte lavorava nelle fabbriche, mentre la maggioranza infilava le perle a domicilio, pagata a cottimo. Provengo da una famiglia che lavorava già sia le perle a lume sia le conterie, le piccole perline ricavate dalle canne di vetro. Mio zio Antonio aprì nel 1950 il laboratorio di Cannaregio dove oggi continuo questa attività. Già a metà degli anni Settanta lo aiutavo a montare collane, bracciali e orecchini destinati alle fiere di tutta Italia. Sono cresciuta immersa in questo mondo fatto di vetro, colori e creatività e, nel 1987, ho deciso di aprire una mia attività. È nata così la ditta Gioia, dedicata alla produzione di gioielli artigianali in cui le perle veneziane sono sempre protagoniste. Negli anni l'azienda è cresciuta fino ad arrivare a sei dipendenti, con le quali si è creato un rapporto quasi familiare. Partecipando alle principali fiere del settore, soprattutto a Milano, siamo riuscite a collaborare con importanti catene di magazzini inglesi che, per oltre dieci anni, hanno garantito lavoro a tutte noi.

Come è nata la tua attività e quale esigenza o intuizione l'ha fatta nascere?
La mia attività è nata in modo naturale. Non è stata una scelta improvvisa, ma il proseguimento di una storia familiare. Fin da bambina respiravo questo mestiere e ho sempre desiderato trasformare quella tradizione in qualcosa di mio. Ho scelto di creare una linea personale di gioielli che valorizzasse le perle veneziane e il lavoro artigianale, cercando sempre di coniugare qualità, creatività e identità. Quando il mercato è cambiato, soprattutto nei primi anni Duemila con la concorrenza delle produzioni estere a basso costo, ho capito però che non bastava più produrre: bisognava raccontare ciò che stavamo perdendo. Da questa consapevolezza sono nate prima le Feste de le Impiraresse, per sensibilizzare cittadini e visitatori, e poi il progetto del museo.

Qual è stata la sfida più grande che hai affrontato?
La sfida più grande è arrivata nel 2018, quando mi sono trovata nella condizione di dover chiudere l'azienda. Il mercato dell'ingrosso non era più sostenibile e avevo iniziato a cercare qualcuno a cui lasciare il laboratorio. Le uniche proposte che





ricevevo, però, erano per trasformarlo in una sala giochi, un deposito o attività completamente estranee alla sua storia. In quel momento ho capito che non volevo vedere quel luogo perdere la propria identità. Così ho cambiato completamente prospettiva: ho trasformato il laboratorio all'ingrosso in un negozio con produzione propria e gli spazi del vecchio magazzino in un museo dedicato alle perle di vetro veneziane, alle fornaci muranesi e soprattutto alle donne che, per secoli, hanno infilato milioni di perle destinate a tutto il mondo. Il periodo del Covid, paradossalmente, mi ha dato il tempo necessario per costruire questo progetto. Ho raccolto testimonianze, fotografie, oggetti, strumenti, racconti e termini della tradizione. Ho trasformato i tavoli di lavoro in vetrine e mi sono ritrovata con una realtà completamente nuova. Oggi quel luogo è diventato anche uno spazio aperto alla città, dove si presentano libri, si organizzano incontri, mostre, conferenze e concerti. È diventato un luogo di comunità.

Quali valori guidano ogni tua scelta?
Prima di tutto l'amore per Venezia, per la sua laguna e per le tradizioni che l'hanno resa unica al mondo. Amo profondamente anche i veneziani. Siamo brontoloni, è vero, ma abbiamo un'intelligenza ironica e una capacità di guardare il mondo con leggerezza che considero un grande valore. Ogni scelta che faccio nasce dal desiderio di custodire questa eredità e trasmetterla alle nuove generazioni.

In che modo Venezia influenza quello che fai?
Credo che la mia creatività nasca proprio dall'essere cresciuta qui. Un bambino veneziano, fin dai primi anni di vita, è circondato dalla bellezza. Architettura, luce, acqua, colori, arte: tutto contribuisce a formare naturalmente il gusto. Per questo penso che la bellezza diventi quasi parte del nostro DNA. Ed è anche per questo che soffro nel vedere negozi che propongono oggetti privi di qualsiasi legame con Venezia e con la sua cultura. Non è solo una questione commerciale:



significa abituare le persone alla bruttezza e perdere progressivamente il senso del bello.

Cosa significa innovare nel tuo settore?
Nel nostro mestiere innovare non significa abbandonare la tradizione. Significa interpretarla con creatività, dialogare con il mondo dell'arte, del design e della moda, mantenendo però vive le tecniche antiche. Credo che proprio questo possa avvicinare anche i giovani: utilizzare saperi secolari per creare linguaggi nuovi.

Quali sono le difficoltà che riscontri nel fare impresa oggi rispetto al passato?
Oggi fare impresa è certamente più difficile rispetto a quando ho iniziato. Penso però che il futuro possa essere quello della collaborazione. Immagino luoghi condivisi dove artigiani, artisti e creativi lavorino insieme, mettendo in comune spazi, idee e competenze. Mi piacerebbe vedere nascere comunità in cui anche gli artigiani più anziani possano trasmettere il proprio sapere ai più giovani, affinché venga innovato senza essere dimenticato.

Qual è la parola che meglio rappresenta la tua impresa e perché?
La parola è la stessa che ho scelto quasi quarant'anni fa per il nome della mia azienda: *Gioia*. Invento gioie, perché creo gioielli. Ma soprattutto è sempre stata una gioia fare questo lavoro. E ancora oggi, dopo tanti anni, continuo a stupirmi della creatività che riesce a nascere ogni volta che una perla passa tra le mie mani.





Luisa Conventi

Ci sono mestieri che custodiscono una città e persone che, con il proprio lavoro, diventano custodi della sua memoria. Luisa Conventi è una delle ultime impiraresse veneziane: raccoglie, intreccia e dà nuova vita alle perle di vetro, portando avanti un sapere antico che per secoli ha rappresentato una delle più importanti attività femminili della Serenissima. Artigiana, imprenditrice e fondatrice del Museo dell'Arte delle Perle di Vetro Veneziane, ha saputo trasformare le difficoltà di un settore in crisi in un'opportunità di rinascita, creando uno spazio in cui produzione, ricerca, memoria e comunità convivono. In questa intervista ripercorre il suo cammino, raccontando la storia di un mestiere che parla di Venezia, delle donne e della capacità di reinventarsi senza perdere le proprie radici.



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

conversano con
Armelina Martika
Head of Segment Industry, Hilti Italia

fotografie di
Francesca Occhi

Armelina

Nel suo percorso, l'arrivo in Italia dall'Albania in giovane età e il grande impegno dedicato agli studi hanno rappresentato dei tasselli fondamentali. Guardando indietro, quali sono stati i momenti di svolta e le scelte determinanti che hanno contribuito a costruire la sua carriera professionale?
Il momento di svolta fondamentale nel mio percorso è coinciso con la scelta dell'università. Ho vissuto i primi sedici anni della mia vita a Fossano, in provincia di Cuneo; un contesto in cui avvertivo già di aver compiuto un progresso significativo, essendomi trasferita con la mia famiglia dall'Albania all'Italia. Mi sono sempre dedicata con costanza agli studi, ottenendo importanti soddisfazioni. Decisiva è stata la determinazione a compiere una scelta più audace rispetto a quella dei miei coetanei, che si orientavano su Torino per ragioni di prossimità geografica. Fortemente incoraggiata e sostenuta da mia madre, ho scelto di trasferirmi a Milano per frequentare un ateneo prestigioso come l'Università Bocconi. Non disponendo delle risorse finanziarie necessarie, la scelta ha rappresentato una vera e propria sfida con me stessa. I miei genitori mi hanno fatto presente chiaramente l'impossibilità di sostenere il costo delle rette: l'unica alternativa per proseguire era ottenere la borsa di studio a copertura delle spese. È stato il primo momento in cui ho assunto un rischio calcolato, investendo pienamente sulle mie capacità per perseguire obiettivi più ambiziosi. Un secondo momento determinante si è verificato durante la fase di ricerca di lavoro. Durante gli studi avevo indirizzato le mie ricerche verso il settore food & beverage, analizzando diversi casi aziendali e sostenendo con successo più colloqui. Successivamente ho sostenuto una selezione presso Hilti, una realtà distante dai miei interessi iniziali per via del settore di appartenenza, quello delle costruzioni, con il quale non avevo mai avuto alcun contatto diretto. Mi hanno dato fiducia le persone incontrate. L'iter selettivo si è rivelato estremamente stimolante, portandomi a privilegiare la qualità dell'ambiente di lavoro e delle relazioni umane. È stata una scelta strategica: in Hilti mi occupo prevalentemente di gestione delle persone, e operare in un contesto lavorativo sereno e motivante costituisce un fattore determinante per la crescita professionale.

Oggi ricopre un ruolo strategico come Head of Segment Industry in Italia. In che modo l'esperienza di essere cresciuta tra due culture diverse ha plasmato la sua identità, il suo stile di leadership e il suo approccio all'inclusione in azienda?

Ci ho messo un po' di anni a capire e a interpretare la mia multiculturalità come un vantaggio. Durante i primi anni in Italia e fino all'adolescenza, il mio obiettivo principale era mostrare di essere uguale agli altri, perciò questa parte di me è rimasta a lungo ben nascosta e isolata nel contesto familiare. All'università poi, conoscendo tante persone con background differenti, ho iniziato a ragionare su questo aspetto come un punto di forza, e in azienda si è rivelato tale fin da subito. L'aver vissuto sempre tra due culture diverse mi aiuta molto nel modo di ragionare e di interpretare le situazioni. La cultura albanese è molto ambiziosa, competitiva, diretta e persino un po' presuntuosa nel puntare dritta all'obiettivo. La cultura italiana, unitamente al contesto piemontese in cui sono cresciuta che è un ambiente abbastanza chiuso e sicuro, è invece più cauta, più inclusiva anche. Aver imparato a muovermi e a fare uno switch continuo tra queste due realtà mi ha resa più brava nel capire rapidamente le persone, ad ascoltarle non solo con le orecchie ma anche con gli occhi, entrando in empatia velocemente. Questo fattore aiuta molto perché permette di stabilire un rapporto di fiducia e di comunicare con estrema trasparenza e chiarezza, sia quando si danno messaggi positivi, sia quando si devono affrontare argomenti più complessi; uso spesso la carta della mia storia personale per rompere il ghiaccio e stabilire una connessione immediata.

Ca' Foscari è un'università aperta al mondo. In che modo il suo percorso si è aperto al contesto internazionale e perché consiglierebbe a un giovane studente di fare un'esperienza all'estero?
Quello di Shanghai è stato un altro grande 'plot twist' della mia vita ed è arrivato durante gli studi universitari. Anche in quel caso ho dovuto trovare il coraggio di spingermi oltre rispetto alle mie aspettative: ho fatto domanda per la Cina spinta quasi per caso dalla mia coinquilina, superando le mie insicurezze. Il programma della Bocconi offriva la possibilità di conseguire un Double Degree della durata di un anno. Volevo fortemente un'esperienza lunga, che mi mettesse nella condizione di dover cambiare radicalmente il mio modo di vivere, ed è proprio questa la grande differenza tra un viaggio di scambio e una semplice vacanza. Quando viaggi da turista hai sempre la sicurezza della tua comfort zone che ti aspetta a casa, mentre quando vivi per un anno in un Paese così profondamente diverso, sei costretto a reimpostare la tua routine quotidiana. Ai giovani studenti consiglio di fare un'esperienza all'estero perché è un'opportunità che non torna più indietro e non potrai mai rifare con la stessa libertà mentale. Regalarsi un periodo all'estero costituisce un enorme boost in termini di curiosità, empatia e capacità di interpretare contesti complessi. Oltre ad arricchire il curriculum, è un bagaglio che serve nella vita di tutti i giorni e nel modo di interfacciarsi con gli altri. Questa mia propensione a mettermi in gioco e a fare scelte coraggiose ho imparato a riconoscerla solo anni dopo. Provengo da una famiglia in cui mio padre ha preso un gommone dall'Albania ed è arrivato in Italia, affrontando un'incertezza totale. Rispetto a un'esperienza del genere, ho sempre ridimensionato le mie scelte e le mie paure, dicendomi che i veri rischi della vita sono ben altri. Alla fine, il mio 'rischio' professionale era limitato, anche se mi rendo conto che non tutti sono disposti a farlo con disinvoltura.

Ha ricoperto ruoli in contesti a forte presenza maschile e a elevata componente tecnica. Le è mai capitato di essere tra le poche donne al tavolo o la più giovane? Come ha affrontato l'autocritica o la sindrome dell'impostore?
Mi capita molto spesso di essere sia l'unica donna, sia la più giovane seduta al tavolo. Sono entrata in Hilti che avevo 24 anni e ho avuto una crescita rapida: quando sono diventata manager nel 2020 avevo 26 anni e mi sono trovata a guidare un team composto da uomini, che avevano molta più esperienza di me. È stato un periodo molto difficile, in cui non mi sentivo all'altezza del ruolo. A questo si è aggiunto l'impatto del Covid, che ha ostacolato la mia capacità di entrare in empatia con le persone. Questa mia insicurezza mi portava a pensare di non avere contenuti abbastanza interessanti da condividere. Ad aiutarmi è stata la mia team leader dell'epoca, unica altra presenza femminile nel leadership team, che mi ha dato un consiglio importante: «Se ti sembra di non avere abbastanza cose giuste da dire, inizia a fare domande, perché questa squadra ha un enorme bisogno di farsi le domande giuste». Ho capito che ero stata scelta non per le competenze tecniche che dovevo ancora maturare, e che i miei colleghi e il mio team possedevano già, ma per altre qualità come la mia capacità di apprendere in fretta, l'intuito, l'impatto organizzativo che potevo portare al gruppo. Nella mia carriera in Hilti ho avuto sempre dei team leader illuminati, a cui io mi sono ispirata tantissimo; grazie a loro ho imparato a riconoscere il mio valore e a farlo emergere in modo autentico. In generale, in ogni tappa fondamentale della mia vita (la scelta dell'Università, il double degree a Shanghai, le progressioni di carriera come manager) ho avuto al mio fianco delle donne forti che mi hanno spronata ad andare oltre.
I miei colleghi uomini sono sempre stati molto supportivi e accoglienti. Qualche pregiudizio in



più l'ho avvertito semmai con i clienti. L'Italia è fatta di piccole e medie imprese, spesso padronali o familiari, dove il titolare è chi prende le decisioni e anche chi si occupa del lavoro operativo. In questi contesti, purtroppo, la presenza di una donna in un ruolo di responsabilità suscita ancora sorpresa, anziché essere considerata del tutto naturale.

Dopo la nascita di suo figlio è rientrata in azienda per guidare una divisione di circa 50 persone. Spesso la maternità viene vista come un ostacolo, ma per lei è stata un'esperienza di trasformazione. In che modo l'essere madre l'ha resa un leader migliore e come si promuove una cultura equa sulla genitorialità?
In Hilti ho vissuto l'esperienza della maternità in modo estremamente sereno e mi rendo conto che questa sia una grande fortuna in Italia. Sono stata assente quasi un anno lasciando un ruolo manageriale e una squadra. Ho sempre saputo che al mio ritorno ci sarebbe stato posto per me e che sarei stata accolta a braccia aperte. Sentirsi rassicurati e apprezzati anche quando non ci si trova fisicamente in ufficio crea un legame fortissimo con l'azienda e fa nascere la voglia di dare ancora di più.
L'arrivo di mio figlio ha inevitabilmente stravolto tutti i precedenti equilibri per crearne di nuovi, rendendomi al contempo una leader migliore. Innanzitutto mi ha dotata di una maggiore empatia e consapevolezza verso le esigenze degli altri: un conto è essere sensibili, un altro è vivere sulla propria pelle cosa comporti l'arrivo di un bambino nella vita di un adulto, comprendendo le esigenze dei collaboratori che hanno figli. In secondo luogo, mi ha spinta a parlare apertamente della gestione familiare sia con i miei responsabili che con i venditori con cui vado sul campo. Sono la professionista che sono anche grazie all'essere madre. Infine, la maternità allena ad affrontare il cambiamento rapido, a gestire gli imprevisti con flessibilità e a dare un valore al tempo, rendendo le decisioni sul lavoro più rapide, essenziali ed efficaci.

Lei sottolinea che l'impegno di un buon leader sia quello di aiutare le persone a vedere in se stesse un potenziale che a volte non riescono a riconoscere. Quali sono stati i momenti o le

figure chiave di mentorship che hanno fatto la differenza nella sua carriera e come applica oggi questi principi nel far crescere i suoi team?
Vorrei rivedere in parte questa affermazione; credo che il compito fondamentale di un buon leader risieda nella capacità di identificare e di spiegare con trasparenza il potenziale di una persona. A volte questo potenziale è più alto di quello che il collaboratore crede di avere, ma altre volte è inferiore rispetto alle sue aspettative ed è proprio in questo secondo scenario che si misura la grandezza di un leader: ci vuole coraggio per riportare una persona con i piedi per terra e tanto impegno per guidarla verso il suo sviluppo. Questo per me è il compito di un manager. Se un responsabile si limita a guardare ai numeri e ai risultati finali, disinteressandosi del modo in cui tu raggiungi quegli obiettivi e della tua evoluzione personale, non ti sta davvero aiutando a crescere. Oggi applico questo approccio con i miei team: cerco di essere un punto di riferimento presente, capace di valorizzare i punti di forza ma anche di dare feedback onesti, aiutando le persone a trovare la propria strada con consapevolezza.

I dati sull'occupazione femminile in Italia mostrano un divario ancora ampio. Quali ritiene siano i punti chiave su cui lavorare per favorire la crescita delle donne nel mondo del lavoro ed evitarne l'abbandono nelle fasi centrali della carriera?
Una cosa che mi rende orgogliosa è che in Hilti la percentuale di donne in ruoli manageriali è persino leggermente superiore a quella riscontrabile nei ruoli non manageriali, a dimostrazione del fatto che le opportunità di crescita sono reali e meritocratiche. A livello di sistema paese, credo che la chiave per raggiungere una vera parità passi inevitabilmente attraverso una profonda riforma del congedo parentale. Il momento in cui si crea il divario più profondo tra uomini e donne coincide con la nascita di un figlio: l'attuale assetto culturale ed economico italiano porta quasi sempre la madre a prendersi carico della cura dei figli assentandosi a lungo, mentre per il padre il congedo si riduce spesso ai dieci giorni obbligatori previsti dalla legge. Finché continueremo a ragionare distinguendo tra madre e padre anziché parlare di genitori, sarà sempre più complesso per un'azienda gestire una maternità rispetto a una paternità. Questo meccanismo alimenta, in sede di colloquio o di valutazione delle carriere, un pregiudizio inconscio verso le donne in età fertile. Se invece si garantisse un congedo prolungato ed equiparabile tra padri e madri – come si fa già in alcuni paesi e come stanno già facendo alcune aziende virtuose in Italia – si creerebbe fin dall'inizio una condizione di parità. Promuovere e diffondere queste pratiche virtuose è fondamentale perché, sebbene le leggi debbano idealmente arrivare dall'alto, spesso sono le azioni coraggiose guidate dal basso dalle aziende a innescare il vero cambiamento culturale nella società.





Armelina Martika

Armelina Martika è Head of Segment Industry in Hilti Italia, dove guida la strategia e la crescita di alcuni segmenti chiave del mercato industriale. La sua determinazione e il suo percorso professionale traggono origine da una storia personale iniziata da lontano. All'età di quattro anni si è trasferita con la famiglia dall'Albania all'Italia, crescendo in provincia di Cuneo. I sacrifici della sua famiglia per costruire una nuova vita e garantire un futuro migliore a lei e alla sorella le hanno trasmesso, fin da bambina, un profondo senso di responsabilità, unito al desiderio di valorizzare ogni opportunità.
Grazie a una borsa di studio ha frequentato l'Università Bocconi, dove ha conseguito la laurea triennale in Economia Aziendale e la laurea magistrale in International Management, arricchendo la sua formazione anche con un programma di double degree presso la Fudan University di Shanghai.
Il suo percorso in Hilti è iniziato nove anni fa nel ruolo di Credit Process Expert all'interno della funzione Finance: un'esperienza altamente tecnica che le ha permesso di sviluppare solide competenze analitiche e di collaborare con team nazionali e internazionali. Dopo due anni ha intrapreso il suo primo ruolo di leadership come Area Sales Manager; pochi mesi dopo l'inizio del nuovo incarico è arrivata la pandemia. Dopo tre anni nell'area commerciale è passata al Marketing per guidare il lancio italiano di Fieldwire, piattaforma software acquisita da Hilti negli Stati Uniti: una sfida complessa incentrata su innovazione, trasformazione digitale e gestione del cambiamento. In seguito alla maternità, al suo rientro in azienda ha assunto l'incarico di Head of Segment, arrivando a guidare una divisione di circa 50 persone.

Mattia Berto
Attore, regista e fondatore del Teatro di cittadinanza

conversa con
Anna Poma
Psicologa, psicoterapeuta e ideatrice del Festival dei Matti

fotografie di
Nicoletta Fornaro

Anna

Cosa significa essere una donna che si occupa di salute mentale?
Mi fai una domanda a cui faccio fatica a rispondere direttamente. Mi costringe a fare un passo indietro. Per me occuparsi di salute mentale significa riuscire a far dialogare punti di vista che normalmente vengono tenuti separati: quello clinico e quello antropologico, quello storico e quello politico. Significa chiedersi continuamente di cosa parliamo quando parliamo di sofferenza psichica e di quale materia siano fatte quelle dimensioni dai confini così labili e, allo stesso tempo, così granitici che chiamiamo normalità e follia, salute e sofferenza mentale. Sono territori che rimandano al nostro ordine del mondo, ai dispositivi che lo governano, ai contesti sociali e culturali di cui siamo espressione e che abitano i nostri corpi, i nostri vissuti, il nostro modo di percepire e di pensare. Mi domando, ad esempio, quali istanze determinino oggi la vita delle donne nel nostro scenario socioculturale: come dovrebbe essere una donna 'normale'? Quanto pesa l'adesione o lo scarto da questo modello nella determinazione del suo male di vivere? Quanta pressione continua ad accompagnare le diverse fasi della nostra esistenza? Quante griglie, quanti stereotipi, quante narrazioni identitarie ci attraversano? Per me la cura consiste innanzitutto nel riconoscere gli 'archi riflessi' che ci imprigionano e nell'inventare, insieme, antidoti possibili: interni ed esterni, individuali e collettivi. Significa rimettere in movimento bisogni, desideri e possibilità di scelta, sottraendosi alla rassegnazione di percorsi già tracciati. Per questo considero il mio lavoro profondamente politico. Ha a che fare con l'emancipazione, con la possibilità di sottrarsi alla normalizzazione e di recuperare la propria potenza di vita. Essere donna e psicoterapeuta significa allora attraversare continuamente, dentro e fuori di sé, battaglie che troppo spesso abbiamo dimenticato o che oggi vengono riprese in forme superficiali e depoliticizzate. Gli scritti di Franca Ongaro Basaglia sulla condizione delle donne internate nei manicomi rappresentano per me una bussola preziosa, insieme al pensiero di molte altre autrici femministe. Un orientamento che dialoga profondamente anche con la mia formazione gestaltica.

Quali sono le competenze e le abilità umane e relazionali richieste per fare questo lavoro?
Prima di tutto direi la capacità di stare in contatto con ciò che si prova nella relazione con se stessi e con l'altro. È fondamentale la consapevolezza della non neutralità e dei limiti delle discipline psicologiche, del loro linguaggio, delle loro categorie. Servono pensiero critico e onestà






FESTIVAL
DEI MATTI



intellettuale, per non cadere nella tentazione di esercitare un potere sulla vita delle persone. Il nostro compito non è normalizzare, ma accompagnare ciascuno a recuperare la propria potenza di vita, evitando di diventare funzionari disciplinati della normalizzazione.

Come, quando e perché è nato il Festival dei Matti?

Il Festival dei Matti nasce nel 2009 con l'idea di riportare nel dibattito pubblico, fuori dai circuiti degli addetti ai lavori, il rapporto tra normalità e follia, salute e sofferenza mentale. Pensiamo infatti che soltanto rimettendo in discussione queste categorie e restituendole alla riflessione collettiva sia possibile allentare le barriere materiali e simboliche che troppo spesso confinano e imprigionano chi attraversa il dolore psichico. Abbiamo immaginato un laboratorio culturale in cui linguaggi diversi – dalla filosofia alla letteratura, dal teatro alla musica, dalla clinica all'arte – possano incontrarsi, coinvolgendo in modo significativo anche chi vive direttamente l'esperienza del disagio mentale. Ogni edizione prova a interrogarsi sulla possibile prossimità tra dolore e creatività, tra smarrimento e dissidenza, tra diversità e appartenenza. Il Festival parte da un presupposto semplice: la follia riguarda tutti noi. Come possibilità, come crisi, come svolta, come appello. Per questo dovremmo guardarci dal delegare ai tecnici la verità e l'ultima parola su questa esperienza. Oggi, alla vigilia della diciassettesima edizione, il Festival è diventato una piccola comunità di ricerca, di cui fanno parte molti giovani con varie formazioni. Da questa esperienza è nata anche la Libera Scuola del Festival dei Matti – 'Quel che non ha giudizio', uno spazio aperto a chiunque desideri approfondire questi temi attraverso letture, studio, confronto ed esperienza condivisa. Quest'anno la Scuola proporrà un percorso dedicato alla sofferenza e alla cura, ai sistemi educativi, ai vissuti migratori, alla poesia dal punto di vista della 'crisi della presenza': quella condizione del nostro tempo che ci allontana da noi stessi, dalle relazioni e dalla possibilità di abitare pienamente il presente. Una dissociazione prodotta anche da un sistema sociale che, per reggersi, ha bisogno di scostarci da noi, da quello che proviamo, dalle relazioni con noi stessi e con il mondo.

Ci racconti alcuni dei momenti più significativi del Festival?

Ne avrei davvero moltissimi. Abbiamo avuto la fortuna di ospitare personalità straordinarie come Letizia Battaglia, Ken Loach, Umberto Galimberti, Miguel Benasayag, Dacia Maraini, Vitaliano Trevisan, Sergio Staino, Milo De Angelis, Cristina Donà, Giulio Casale e don Luigi Ciotti. Eppure i ricordi più preziosi sono spesso legati agli incontri dedicati alle grandi scrittrici che ogni anno Anna Toscano ci faceva conoscere. Attraverso autrici come Goliarda Sapienza, Janet Frame, Ágota Kristóf, Mariella Mehr, Brianna Carafa, Amelia Rosselli, Magda Szabó, Camille Claudel, Susan Sontag e Lisetta Carmi abbiamo aperto straordinari varchi nella nostra idea di normalità e follia. Tra i momenti più emozionanti ricordo anche la performance che tu e Anna avete realizzato nel 2019 sul testo *Baby* di Susan Sontag. Quest'anno l'abbiamo riproposta come omaggio ad Anna: è stato uno dei momenti più intensi dell'ultima edizione.

Chi sono i tuoi modelli di riferimento, come professionista e come donna?
Fatico a parlare di modelli. Non mi appartiene molto l'idea dell'emulazione. Piuttosto ci sono donne che mi hanno cambiata, che mi hanno aperto la testa e il cuore. Molte le ho già citate. Mi affascinano le storie irregolari, le diserzioni, i sabotaggi, le forme di dissenso. Donne che, nel loro pensiero, nella loro pratica o nella loro sofferenza, hanno saputo smascherare, essere maestre del sospetto.

Che consiglio daresti a una giovane donna che desidera diventare psicologa e psicoterapeuta e creare, come fai tu, spazi di riflessione e ascolto per la comunità?
Le direi, semplicemente, di venire al Festival dei Matti. È un luogo in cui si può condividere il lavoro del pensiero critico, la possibilità di interrogare insieme il nostro tempo al di là degli steccati disciplinari, di cogliere il nesso tra cura e legami sociali. E, in un certo senso, anche di curarci di noi.





Anna Poma

Anna Poma è psicologa, psicoterapeuta e fondatrice del **Festival dei Matti**, progetto culturale nato a Venezia nel 2009 e diventato negli anni uno dei luoghi più significativi di riflessione sul rapporto tra salute mentale, società e cultura. Il suo lavoro si muove costantemente al confine tra pratica clinica, ricerca e impegno civile, con uno sguardo che intreccia psicologia, filosofia, antropologia e pensiero femminista. Attraverso il Festival dei Matti e la Libera Scuola del Festival, promuove da anni un'idea di cura che supera i confini dello studio terapeutico e si apre alla dimensione pubblica, culturale e politica, restituendo centralità ai legami, alla comunità e al confronto tra linguaggi diversi. In questa conversazione Anna racconta il suo modo di intendere la salute mentale, il significato dell'essere donna e psicoterapeuta oggi, la nascita del Festival dei Matti e le esperienze che hanno segnato il suo percorso umano e professionale.



a cura di
Paola Caputo e Federica Valerio
Dottorande in Diritto, mercato e persona,
Università Ca' Foscari Venezia

La rubrica è a cura di
Vania Brino
Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro e Prorettrice al Benessere,
Università Ca' Foscari Venezia

e Sara De Vido
Professoressa ordinaria di Diritto internazionale,
Università Ca' Foscari Venezia

Tutta una questione di Gender Pay Gap?

L'articolo 37 della Costituzione italiana recita: «La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore». Grazie alle Madri Costituenti, alla richiesta insistente di Lina Merlin di far riferimento a entrambi i sessi, all'aspirazione convinta di Teresa Mattei, che volle scolpire nel marmo giuridico il perseguimento dell'uguaglianza sostanziale, all'estenuante difesa della parità retributiva da parte di Maria Federici, la carta fondativa del nostro Paese riconosce alla donna lavoratrice gli stessi diritti del suo collega uomo. A quasi ottant'anni di distanza, sembra essersi sbiadita la forza rivoluzionaria che quella norma ebbe in un'Italia da ricostruire, nel Paese in cui, solo pochi mesi prima dell'avvio dei lavori dell'Assemblea Costituente, le donne avevano votato per la prima volta. Fortunatamente, ciò che allora era rivoluzionario appare oggi acquisito: il diritto di ogni donna a lavorare e a ricevere una retribuzione pari a quella di un uomo sembra ormai cristallizzato e incontrovertibile. Ma è davvero così? In Italia, secondo i dati richiamati dalla letteratura più recente, la retribuzione annuale media delle donne è di circa 17.300 euro, contro i 24.500 euro degli uomini. Il divario retributivo tra uomini e donne, noto come *gender pay gap*, emerge con forza da questi numeri, nonostante una narrazione che tende talvolta a considerarlo un fenomeno ormai superato. Eppure, questi numeri raccontano soltanto una parte della storia. Parlare di *gender pay gap* non significa necessariamente parlare di donne pagate meno degli uomini per svolgere lo stesso lavoro: il divario cambia dimensione a seconda di come viene misurato. Quello orario confronta quanto si guadagna mediamente per ogni ora lavorata; quello annuale risente anche delle ore effettivamente svolte, delle interruzioni di carriera e della continuità occupazionale. Ecco perché un divario orario contenuto può convivere con differenze annuali molto più marcate. Lo conferma il *Rendiconto di genere 2025*[1] dell'INPS. Nel 2024, tra i dipendenti del settore privato, le donne percepivano mediamente 82,63 euro al giorno contro i 111,25 degli uomini: il 25,73% in meno. Cifre che, precisa lo stesso rapporto, risentono dell'inquadramento, del part-time, degli straordinari e dei trattamenti individuali. Ma perché questa distanza resiste, nonostante l'istruzione femminile sia cresciuta?

Una prima risposta riguarda i settori in cui lavorano donne e uomini. La segregazione orizzontale concentra le donne in attività spesso meno retribuite, come i servizi alla persona, l'assistenza e il lavoro domestico. A questa si accompagna quella verticale, il noto «soffitto di cristallo», che ostacola l'accesso alle posizioni di maggiore responsabilità. Nel 2024, tra i dipendenti privati a tempo indeterminato, le donne rappresentavano soltanto il 21,8% dei dirigenti e il 33,1% dei quadri.

Pesa, inoltre, la diversa partecipazione al mercato del lavoro: nel 2024 il tasso di occupazione femminile era pari al 53,3%, contro il 71,1% di quello maschile. Leggere questi dati come il risultato di scelte esclusivamente individuali sarebbe però riduttivo. Le decisioni professionali maturano in un contesto nel quale le responsabilità familiari e di cura continuano a essere distribuite in modo diseguale. Anche la negoziazione salariale può riprodurre queste differenze: stereotipi e aspettative sociali influenzano tanto la disponibilità a negoziare quanto gli esiti della trattativa. Le conseguenze non si fermano alla busta paga. Retribuzioni inferiori, carriere discontinue e minori opportunità riducono la capacità di risparmio e, nel lungo periodo, l'assegno pensionistico. Il *Rendiconto di genere 2025* rileva che le pensioni di vecchiaia delle lavoratrici dipendenti risultano inferiori di circa il 46% rispetto a quelle degli uomini. Se il principio di parità salariale è riconosciuto da decenni, perché continua a essere così difficile realizzarlo?

La risposta del diritto: trasparenza retributiva e limiti della parità formale

Il problema non è l'assenza di diritti, ma la loro effettività. Il principio di pari retribuzione trova riconoscimento non soltanto nella Costituzione, ma anche nell'articolo 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea e nella Convenzione n. 100 del 1951 dell'Organizzazione internazionale del lavoro. La direttiva

1 *Rendiconto di genere 2025* (2025). Roma: INPS. https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/news/documents/Rendiconto_di_Genere_2025.pdf.

2006/54/CE ha consolidato il divieto di discriminazione retributiva, mentre in Italia il Codice delle pari opportunità (d.lgs. n. 198/2006) prevede specifici strumenti di tutela. Un ostacolo è dimostrare disparità ingiustificate quando le informazioni salariali restano in mano al datore di lavoro. Su questa asimmetria interviene la direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, recepita con il d.lgs. 7 maggio 2026, n. 96. Cambia la prospettiva: per contrastare le discriminazioni salariali non basta vietarle, bisogna mettere lavoratrici e lavoratori nelle condizioni di riconoscerle. La trasparenza comincia prima dell'assunzione: chi si candida deve poter conoscere la retribuzione iniziale o la relativa fascia, mentre il datore di lavoro non può richiedere informazioni sugli stipendi precedentemente percepiti. Durante il rapporto, viene rafforzato il diritto di conoscere i criteri di determinazione delle retribuzioni e i livelli retributivi medi, distinti per sesso, di chi svolge lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Oltre determinate soglie dimensionali sono previsti obblighi di comunicazione dei divari e, alle condizioni stabilite, valutazioni congiunte con i rappresentanti dei lavoratori. Si rafforzano anche gli strumenti di tutela giurisdizionale, intervenendo sull'onere della prova e sul risarcimento. Fondamentale è il 'lavoro di pari valore': permette di andare oltre le mansioni identiche e interrogarsi sui criteri di valutazione di attività differenti: competenze, impegno, responsabilità e condizioni di lavoro. Se le professioni tradizionalmente femminilizzate sono storicamente sottovalutate, garantire lo stesso stipendio a chi svolge le medesime mansioni potrebbe non bastare. Occorre verificare se i sistemi di classificazione professionale riproducano, dietro criteri apparentemente neutrali, le disuguaglianze già presenti nel mercato del lavoro. Resta però una domanda: conoscere una disparità basta a correggerla? Come osservato in dottrina, senza rappresentanze dei lavoratori e interventi organizzativi, gli obblighi informativi rischiano di restare adempimenti burocratici. In questa prospettiva si colloca la nuova Strategia europea per la parità di genere 2026-30, adottata dalla Commissione il 5 marzo 2026, che inserisce il contrasto ai divari economici e retributivi in un orizzonte più ampio: partecipazione femminile al mercato del lavoro, valorizzazione delle competenze e redistribuzione delle responsabilità di cura.

Ma c'è un problema culturale, radicato e silenzioso, che una legge sul salario non basta ad affrontare: una società ancora attraversata da rapporti di potere patriarcali, nella quale lavoro, risorse e responsabilità di cura sono distribuiti in modo da riprodurre vulnerabilità economica. Il salario diventa allora nevralgico, perché l'indipendenza economica ha un valore determinante per essere donne davvero libere di scegliere: dove vivere, se diventare madri, se lasciare un uomo violento o, più semplicemente, un uomo che non si ama più. La sfida, allora, è duplice: rendere effettivo il diritto alla pari retribuzione e interrogarsi sulle condizioni sociali ed economiche che continuano a produrre disuguaglianza.

Il costo economico della maternità: disuguaglianze di genere e riproduzione sociale

La maternità rende particolarmente evidenti le disuguaglianze economiche di genere. Si parla di *motherhood penalty* per descrivere le penalizzazioni dopo la nascita di un figlio o di una figlia: reddito, continuità occupazionale, stabilità contrattuale e carriera. La portata del fenomeno emerge dal rapporto *Le Equilibriste. La maternità in Italia nel 2026*,[2] pubblicato da Save the Children, secondo cui la penalizzazione associata alla maternità raggiunge il 33%. Il rapporto evidenzia inoltre che soltanto il 58,2% delle madri con figli in età prescolare ha un'occupazione e che, nel settore privato, il 25% delle madri under 35 lascia il lavoro nell'anno della nascita del primo figlio. Considerarli soltanto perdite di opportunità professionali restringerebbe il problema alla carriera delle madri. La questione riguarda la distribuzione delle risorse e dei costi della riproduzione sociale e le condizioni materiali dell'autonomia. Avere figli comporta infatti costi economici diretti, legati al mantenimento e all'accesso ai servizi, e costi indiretti, connessi al tempo dedicato alla cura, alla riduzione dell'orario di lavoro e alle rinunce professionali. Questi costi non si distribuiscono uniformemente tra i genitori: tra le donne di età compresa tra i 25 e i 54 anni con almeno un figlio minorenne, il 32,6% lavora part-time, contro appena il 3,5% dei padri nella stessa condizione. Poiché la cura grava soprattutto sulle donne, la maternità può ridurre il reddito individuale e accrescere la dipendenza economica. Un reddito inferiore significa anche minori margini di scelta e una maggiore esposizione alle conseguenze economiche di una separazione, di una malattia o della perdita del lavoro. Se diventare madri comporta un rischio significativo di perdita di reddito e dipendenza economica, mentre rinunciarvi sembra necessario per preservare la propria autonomia, le possibilità di scelta risultano condizionate da un sistema che distribuisce in modo diseguale i costi della riproduzione sociale. Per questo, anche il paradigma della 'conciliazione' tra vita lavorativa e familiare merita di essere problematizzato: troppo spesso riconduce a una questione di organizzazione individuale ciò che affonda le proprie radici in una disuguaglianza strutturale. Il problema non è che le donne debbano imparare a conciliare meglio sfere differenti, ma che il sistema continui a dipendere da un lavoro di cura essenziale, scarsamente riconosciuto e distribuito in modo diseguale. La maternità non esaurisce queste contraddizioni: la cura riguarda anche anziani, malati e persone non autosufficienti. Una

2 Save the Children Italia (2026). *Le Equilibriste. La maternità in Italia nel 2026*. https://www.savethechildren.it/cosa-facciamo/pubblicazioni/le-equilibriste-la-maternita-italia-nel-2026

prospettiva intersezionale mostra come genere, classe, condizione migratoria e risorse familiari producano vulnerabilità differenti. Non tutte le donne, infatti, dispongono delle stesse possibilità di acquistare servizi di cura, ridurre l'orario di lavoro o interrompere temporaneamente l'attività professionale.

Reddito, (in)dipendenza e libertà dalla violenza: le condizioni materiali dell'autonomia

Le disuguaglianze economiche di genere non incidono soltanto sulle opportunità professionali e sulle prospettive di carriera, ma investono molteplici dimensioni dell'autonomia individuale femminile. Tra queste, particolarmente significativa è la possibilità concreta di sottrarsi alla violenza di genere.

La possibilità di interrompere una relazione violenta viene spesso ricondotta alla scelta individuale di allontanarsi da chi esercita la violenza, trascurando come questa decisione sia condizionata anche dalla disponibilità di un reddito autonomo e sufficiente, dall'accesso a un'abitazione e dalla possibilità di provvedere a se stesse e alle persone a carico. In assenza di queste risorse, la libertà di andarsene rischia di rimanere una possibilità soltanto formale. Questa difficoltà non può essere ricondotta esclusivamente alle condotte individuali di controllo economico, sebbene queste rappresentino una manifestazione specifica e particolarmente grave della violenza nelle relazioni intime. Il controllo del denaro, l'impedimento all'accesso al lavoro, la sottrazione delle risorse o l'imposizione di debiti possono costituire strumenti attraverso i quali una persona mantiene la partner in una condizione di dipendenza. Tali condotte possono tuttavia inserirsi in un contesto più ampio, caratterizzato da disuguaglianze economiche e sociali preesistenti. Una donna che ha ridotto il proprio orario di lavoro per occuparsi dei figli, che percepisce un reddito insufficiente o che ha interrotto la propria carriera può trovarsi in una posizione di maggiore dipendenza economica dal partner.

Le condizioni strutturali di disuguaglianza e le condotte di controllo economico non coincidono necessariamente sul piano giuridico, ma possono rafforzarsi reciprocamente. È importante precisare che la dipendenza economica non implica, di per sé, l'esistenza di una relazione violenta, né le disuguaglianze economiche determinano necessariamente l'esperienza della violenza. Il loro rilievo risiede piuttosto nel modo in cui possono restringere le alternative concretamente disponibili per sottrarsi a essa.

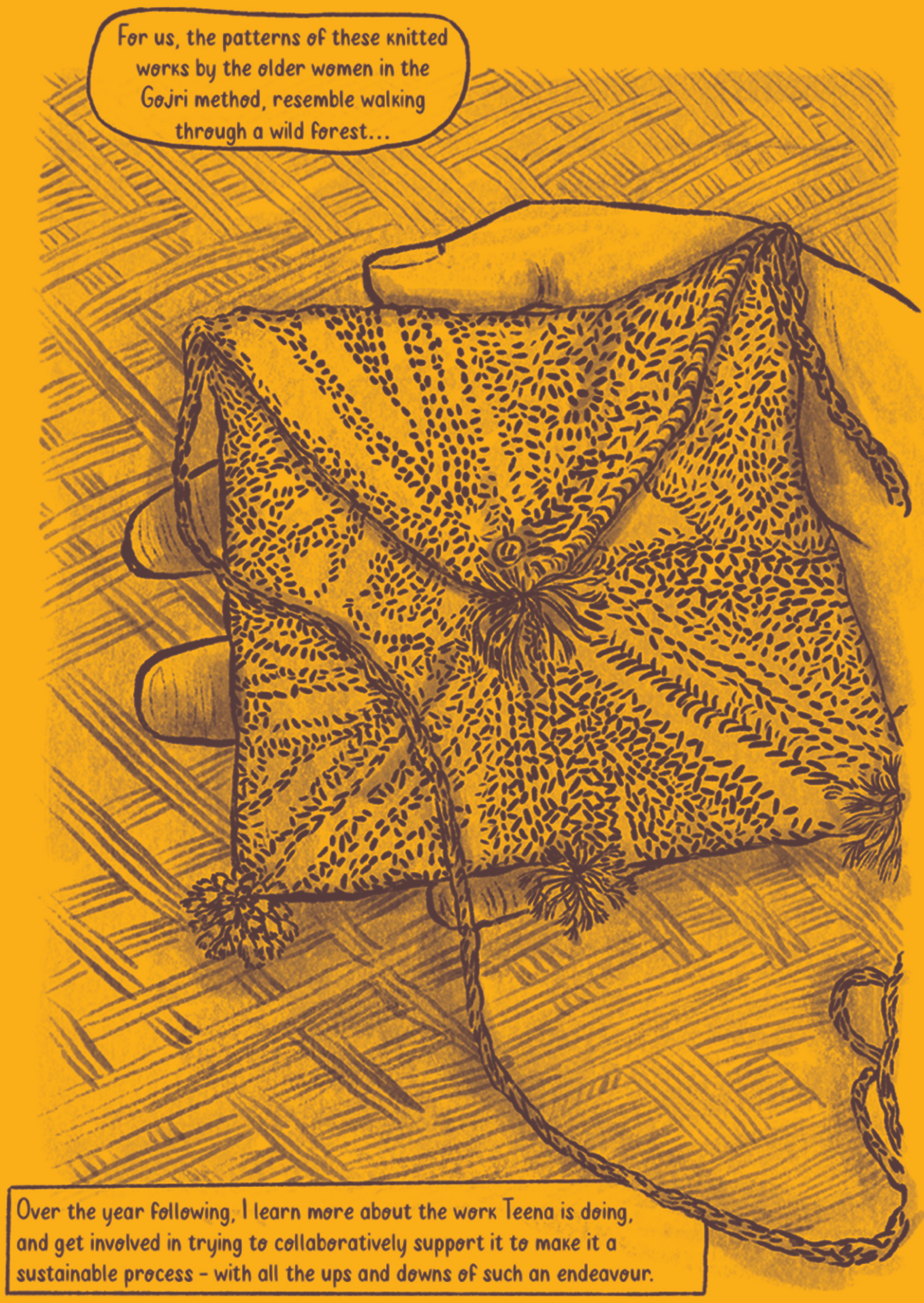
Altrettanto importante è evitare che l'indipendenza economica diventi un requisito individuale che le donne debbano possedere per essere considerate «libere». La responsabilità della violenza resta in capo a chi la esercita: non spetta alle donne prevenirla attraverso il raggiungimento di una maggiore autonomia finanziaria. L'autonomia economica infatti non costituisce una garanzia assoluta contro la violenza, ma rappresenta una dimensione della libertà che deve poter essere sostenuta anche attraverso risorse e strumenti collettivi. Diversamente, il rischio è che l'intervento istituzionale si concentri sulla gestione dell'emergenza senza incidere sulle condizioni che rendono la fuoriuscita dalla violenza fragile, precaria o difficilmente sostenibile nel tempo.

Per questo, il contrasto alla violenza economica non può essere separato dalle politiche di uguaglianza economica e sociale: la parità retributiva, la tutela della maternità, la redistribuzione del lavoro di cura e l'accesso ai servizi non riguardano soltanto l'equità nel mercato del lavoro, ma contribuiscono a determinare le condizioni materiali dell'autodeterminazione femminile.

Tirando le fila

La trasparenza retributiva e gli strumenti giuridici antidiscriminatori sono condizioni necessarie, ma non sufficienti, per affrontare la disuguaglianza economica di genere. Il divario salariale è infatti soltanto il segno più visibile di un assetto sociale ed economico che continua a ripartire in modo squilibrato il lavoro, le risorse e le responsabilità di cura. Da qui deriva l'esigenza di tenere distinte la parità retributiva e la giustizia economico-sociale. La prima resta un traguardo irrinunciabile. La seconda impone di guardare oltre, alle condizioni che generano e alimentano le disuguaglianze: come si distribuisce il lavoro, retribuito e non retribuito, quale valore si riconosce alla cura, chi ha accesso alle risorse. Non si tratta di sminuire gli strumenti giuridici di parità, ma di riconoscerne i limiti senza una trasformazione delle condizioni materiali. A quasi ottant'anni dal riconoscimento costituzionale del diritto alla parità retributiva, la sfida non consiste più solo nell'assicurare che il lavoro delle donne sia pagato quanto quello degli uomini, ma nel fare in modo che l'uguaglianza sancita dal diritto diventi una libertà effettivamente esercitabile. Riconoscere le radici profonde della diseguaglianza di genere e gli interventi già introdotti ci permette di individuare ciò che manca ancora e di riconoscere che, citando bell hooks, «lo spazio occupato da ciò che manca è anche lo spazio del possibile».[3]

3 bell hooks (2002). *Tutto sull'amore. Nuove visioni*. Milano: Feltrinelli.


For us, the patterns of these knitted works by the older women in the Gojri method, resemble walking through a wild forest...
Over the year following, I learn more about the work Teena is doing, and get involved in trying to collaboratively support it to make it a sustainable process - with all the ups and downs of such an endeavour.

Marta Varini
Università IULM di Milano

conversa con
Ita Mehrotra
Artista visiva, ricercatrice e docente

Ita

Sei autrice di graphic novel, fumetti di saggistica, testi illustrati e poster, ma sei anche ricercatrice e docente. Come definiresti il tuo lavoro di artista visiva e come sei arrivata a scegliere l'illustrazione e il genere della graphic novel? Credi nel potenziale *trasformativo* ed educativo dell'arte? Se sì, diresti che le tue opere mirano a coinvolgere i lettori o a 'informarli'?
Fin da piccola, ho sentito il disegno e la scrittura come parte della mia natura: erano il mio modo di entrare in relazione con il mondo, e anche la modalità per condividere ciò che più desideravo dire. Sono sempre stata una grande lettrice e adoravo Tintin, Astérix, e molti altri fumetti. Ho iniziato a disegnare i miei solo intorno ai vent'anni, dopo un intenso workshop di una settimana sull'illustrazione e il disegno di fumetti, erogato per un gruppo di donne a New Delhi. Il passaggio decisivo lo ha segnato proprio quel workshop, che ha rappresentato un punto di svolta fondamentale nel riunire immagini e testo e trovarne un personale equilibrio. Così ho lentamente lavorato alla creazione del mio primo fumetto di dodici pagine, pubblicato da Zubaan Books nell'antologia *Drawing the Line: Indian Women Fight Back* (2015). Da allora, negli ultimi 12-13 anni, la magia di questo mezzo, ciò che posso ricavarne e le reazioni delle persone che riescono a immedesimarsi in esso, non mi hanno mai abbandonato, almeno non ancora! Credo che l'arte appartenga alle persone, ai loro movimenti e alle loro lotte, alle voci che devono essere ascoltate nonostante il silenzio e alle azioni che guidano il cambiamento verso un futuro, più femminista e più equo. La mia esperienza, ad esempio come curatrice di workshop di disegno, mi ha dimostrato come un programma artistico comunitario possa riunire molte famiglie di un villaggio nonostante le loro differenze sociali, e come anche il bambino più timido o riservato possa improvvisamente realizzare di aver trovato un modo per condividere il suo mondo. Le mie opere sono testimonianze dei movimenti sociali e collettivi in corso e in continua evoluzione, hanno lo scopo sia di coinvolgere che di informare, ma soprattutto di conservare la memoria di ciò che potrebbe non trovare spazio nei media mainstream, in India o altrove.

Come pensi si sia evoluto il tuo stile o la tua intenzione? Quali sono le tue influenze principali? Da dove trai i punti di riferimento per la narrazione, dal punto di vista della ricerca?
Scoprire il mondo dei fumetti di saggistica e impararne la forma ha significato per me leggere e analizzare la grammatica delle opere altrui, arrivando talvolta a copiare intere pagine al fine





di assimilarne i meccanismi, per capire esattamente come funziona. Le opere di Joe Sacco, Marjane Satrapi e Orijit Sen, come il romanzo di Amruta Patil *Kari* (2008) sono state fondamentali per aiutarmi a comprendere il potenziale del fumetto nel raccontare la realtà. Questo linguaggio permette di esplorare il mondo circostante a partire da uno sguardo soggettivo, mettendo al tempo stesso in discussione la presunta oggettività della storiografia tradizionale. Questo modo di confrontarsi con il potere, a volte in modo umoristico, a volte sovversivo, è qualcosa che mi attrae molto nei fumetti. Come processo, può diventare molto autoriflessivo dedicare così tanto tempo a disegnare gradualmente e in dettaglio una storia. Nel corso degli anni mi sono sentita progressivamente sempre più spinta a raccontare le sfide, le lotte e la resistenza delle comunità emarginate, che in alcuni casi hanno raggiunto la portata di movimenti nazionali. Quindi, in realtà, i miei punti di riferimento e di ricerca non partono mai dalla scelta dell'opera da realizzare per cercare successivamente informazioni o casi di studio a supporto o riempimento: è proprio il contrario.

Le tue ultime pubblicazioni, in particolare *Shaheen Bagh: A Graphic Recollection* (2021) e *Uprooted: A Graphic Account of the Struggle for Forest Rights* (2025), si possono definire come documentazioni dinamiche e vitali, che uniscono memoria e attivismo: queste audaci raccolte grafiche danno voce alle donne e alle comunità marginalizzate, spesso escluse dal discorso dominante. In *Shaheen Bagh* esplori il significato di cittadinanza attraverso la mobilitazione delle donne; in *Uprooted* documenti la lotta per le foreste e i diritti umani della comunità *Van Gujjars* in Uttarakhand. Definiresti il tuo lavoro politico?

Sì, entrambi i libri sono stati concepiti come un modo per dare voce alle comunità che né le politiche statali – improntate a una crescente communalizzazione o a uno sviluppo anti-popolare in India – né i media, oggi estremamente controllati nel Paese, vogliono ascoltare. Le narrazioni scelte e l'approccio al racconto illustrato centrato sulle persone sono contemporaneamente personali e politici. Ho potuto trascorrere numerosi giorni, serate e notti seduta per le strade del quartiere di *Shaheen Bagh* (come in altri luoghi di protesta contro la *CAA* a Delhi) al fianco delle donne musulmane promotrici delle proteste contro la modifica della legge sulla cittadinanza in India; allo stesso modo negli ultimi anni ho potuto viaggiare e soggiornare con comunità semi-nomadi di allevatori di bufali delle pendici inferiori dell'Himalaya: in entrambi i casi si tratta di storie, disegni e immagini raccolte come appunti





dall'interno. Spesso, quando lo osservo, sembra un diario di ciò che mi ha colpito di più.
Non credo di essere in grado di separare il personale dal politico, e ho sempre percepito così le cose: il modo in cui viviamo oggi, la messa in discussione della mia stessa posizione sociale – in quanto cittadina urbana indiana di casta alta e anglofona – ma anche la creazione di legami e alleanze con persone che non si formerebbero naturalmente all'interno delle persistenti divisioni sociali. Il mio lavoro è all'insegna della solidarietà ed è uno strumento di difesa anziché un 'dare voce'. Non parlo a nome delle persone o per gli altri, soprattutto quando io stessa sto imparando e disimparando dall'essere parte delle loro lotte: posso usare le mie capacità per documentare, archiviare e dare forma a materiale utile alle ingiustizie che osservo attivamente.

***Shaheen Bagh* si muove tra sfera giornalistica, lavoro etnografico, ricerca e illustrazione senza soluzione di continuità. Mi ha colpito molto sapere che il tuo processo creativo si unisce alla tecnica del disegno *en plein air* e la partecipazione in prima persona ai sit-in di protesta. Quanto è importante per te il 'disegnare con'? Credi in una sorta di 'politica di responsabilità'?**

Sì, porto sempre con me un album da disegno, e gli schizzi e appunti che realizzo mentre sono con le persone, sono ciò a cui ritorno più frequentemente: questo mi permette di rimanere fedele allo spirito della rappresentazione, senza trasformare le esperienze vissute nella mia sola immaginazione romantica.
È inevitabile che in ogni opera emerga la prospettiva personale dell'artista e, riguardo il discorso sulla *politica di responsabilità* che proponi, è chiaro che io prenda posizione quando metto in primo piano le voci che scelgo, invece di fornire un quadro 'equilibrato' che illustri anche il punto di vista del governo o ad esempio dell'amministrazione locale e nazionale. Ma al di là di questo, l'etica di attenersi alle testimonianze raccolte, i dettagli visivi relativi al sito di ambientazione, il mostrare alle persone coinvolte il lavoro, cercare un riscontro dalle persone rappresentate ancora prima che il manoscritto venga stampato sono tutti step fondamentali del mio processo creativo e della struttura deontologica dei miei lavori.

Una delle caratteristiche più forti del tuo lavoro è la capacità di intrecciare dimensioni globali e realtà locali, grandi emergenze che coinvolgono storie intime e comunitarie, dando un volto a questioni sistemiche. In *Uprooted*, in che modo hai cercato di bilanciare

il racconto delle fragilità generazionali in India con quello della resilienza delle comunità che vivono nelle aree forestali e affrontano il cambiamento climatico? Come hai costruito il dialogo tra crisi climatica, perdita di biodiversità e vulnerabilità sociale? Ti è mai capitato di esitare su come rappresentare le comunità che ti hanno accolta come narratrice?

Per me le persone sono sempre al primo posto: sono state proprio le voci delle comunità *Van Gujjar* e *Taungya*, la loro versione di comunità, come quella degli attivisti che lavorano al loro fianco a organizzare e a guidare il flusso del libro dall'inizio alla fine. In realtà, non ho mai veramente concluso il periodo di ricerca prima di iniziare il lavoro, e ancora adesso continuo a condurre seminari nelle scuole e a interagire con i gruppi locali. Non c'è mai stato un momento in cui le interazioni e lo scambio hanno smesso di essere centrali. Nonostante avessi incontrato per la prima volta alcuni dei leader più anziani del movimento dell'*All India Union of Forest Working People* qui a Delhi, ho presto stretto amicizia con alcune delle donne più giovani delle comunità dell'Uttarakhand. Camminando, soggiornando e conversando con uomini e donne di diverse generazioni, ho potuto cogliere una diversità stimolante: a volte dialoghi e le informazioni a confronto – relative alla loro profonda comprensione della foresta – risultavano contrastanti, tra il senso di radicamento territoriale e il desiderio di allontanamento e migrazione, e ancora la spinta verso una nuova rivendicazione delle loro identità pastorali e incentrate sull'ecosistema contiguo. Ecologia, eco-femminismo e sostenibilità non sono concetti su cui mi ostino teoricamente, né a cui do un'attenzione eccessiva, a confronto dell'importanza e centralità che attribuisco al *Forest Rights Act,* ovvero la lotta collettiva delle persone e l'oppressione storica che continua l'eredità coloniale. È indiscutibile che siano state le comunità stesse a proteggere queste regioni, gli spazi che vivono.

Le tue opere sono libere, espressive, coinvolgenti, complesse ma accessibili. Dato l'equilibrio che trovi tra narrazione visuale e testuale, qual è il tuo processo di creazione del layout delle pagine? Cosa ne pensi delle graphic novel o illustrazioni senza parole?

Per il mio lavoro è essenziale avere sia il testo che le immagini: il testo spesso fornisce informazioni, ad esempio su particolari leggi, contesti geografici specifici, strutture sociali locali, ecc… Senza questi elementi, il lavoro risulterebbe astratto o richiederebbe un testo aggiuntivo.

Spesso mi siedo con appunti, disegni, letture di approfondimento, registrazioni di interviste e trascrizioni, foto che ho scattato e video: così prende forma una bozza di sceneggiatura. Da lì creo uno storyboard dove tutte le immagini del libro sono in forma di miniatura. E solo dopo, finalmente, inizio a disegnarlo. Visivamente, mi interessa far emergere il senso di stare con le persone con cui ho parlato, come elemento centrale della narrazione stessa, e circondarle del loro mondo, trasmettere le contraddizioni dei paesaggi in evoluzione, infine offrire uno spazio in cui il lettore possa sperare di entrare per un po' di tempo.

Per concludere, c'è un'opera che hai creato di cui vai particolarmente fiera?

Sono molto felice di aver potuto dar vita sia a *Shaheen Bagh* che a *Uprooted,* entrambi strumenti di conservazione della memoria non solo per me stessa e le mie esperienze personali, ma anche come risorse a disposizione di studenti, attivisti e organizzazioni. Sono inoltre grata di aver potuto collaborare con case editrici indipendenti dove l'impegno politico del team era in linea con il mio e non mi ha mai sottoposto a censura o pressioni.



Ita S. Mehrotra

Ita S. Mehrotra è un'artista visiva, ricercatrice e docente con sede a New Delhi. Ha studiato alla Mirambika Free Progress School, uno spazio didattico sperimentale e d'avanguardia basato sull'approccio olistico, l'apprendimento attraverso le arti. Ha conseguito una laurea con lode in Filosofia presso il St. Stephen's College dell'Università di Delhi, approfondito da un anno di studi presso SciencesPo Paris. Ha conseguito un master alla School of Culture dell'Università Ambedkar di Delhi e successivamente un MPhil presso l'Arts and Aesthetics School dell'Università Jawaharlal Nehru di Delhi relativo alle narrazioni grafiche femministe nell'India contemporanea.
Il suo lavoro è stato pubblicato ed esposto tra gli altri da thewire.in, Westland Books, Kiran Nadar Museum of Art, Tarq Mumbai, Fummetto Festival Luzern, popula.org, Zubaan Books, Goethe Institute, Yoda Press, AdAstra Comix. Ha condotto programmi artistici comunitari con bambini, giovani e donne per oltre un decennio, ad esempio con The Community Libraries Project (Khirkee Village, Nuova Delhi), Aagaaz Theater Trust (Nizzamudin Basti), Loka School (Bihar). Ha guidato e diretto l'organizzazione no-profit Artreach India tra il 2017 e il 2024.
Ita crea narrazioni grafiche, fumetti di saggistica, testi illustrati e animazioni, ispirati al suo costante impegno nei movimenti sociali, per i diritti delle comunità marginalizzate; si dedica ai temi del diritto alla cittadinanza, la leadership femminista e la conservazione della memoria storica, culturale ed ecologica. Attraverso un approccio partecipativo alla narrazione visiva, Ita utilizza materiali raccolti sul campo e memorie intime e inclusive per dare forma a mappe sensoriali, edizioni indipendenti e mostre aperte alle comunità, favorendo l'incontro, lo scambio tra persone, interi quartieri o villaggi, in un dialogo incoraggiato dalla pratica artistica.


LE PORTIQ
DE LOS MUNDOS
LETRADOS
a los lugares de saber
Christian Jacob
Anagrama

Marcela Croce
Professoressa Ordinaria di Letteratura Latinoamericana
Università di Buenos Aires

conversa con
Ana Mosqueda
Ricercatrice indipendente e direttrice editoriale di Ampersand

Fotografie di
Néstor Grassi

Ana

Il mondo dell'editoria è tipicamente un settore dominato dagli uomini, con notevoli eccezioni sia in Italia che in Argentina: Natalia Ginzburg, una delle fondatrici della casa editrice Einaudi di Torino nel 1933, e Victoria Ocampo, fondatrice della rivista *Sur* nel 1931 e, successivamente, della casa editrice Sudamericana a Buenos Aires, ne sono esempi. Ana Mosqueda ha ripreso questa tradizione nel XXI secolo quando, nel 2012, ha creato la casa editrice Ampersand, che si ispira a una caratteristica tipografica che la affascina. La *e* commerciale (&) funge quindi da logo per i libri di diverse collane (*Fuera de serie, Territorio Postal, Lector&s, Comunicación y Lenguajes, Estudios de Moda*) tra cui spiccano *Caleidoscópica*, dedicata ai testi artistici, e *Scripta Manent*, dedicata agli studi sulla storia del libro, della lettura e della stampa. L'unione di questi due aspetti dominanti del catalogo editoriale si sta ora replicando nel progetto che sta lanciando nel sestiere della Giudecca a Venezia, dove è in procinto di realizzare una galleria d'arte con annesso centro culturale, che spera di inaugurare nel 2027.

Per comprendere il progetto veneziano, è utile partire dall'iniziativa argentina. Come è nata l'idea di fondare Ampersand Publishing House, una casa editrice che si rivolge a una nicchia nella produzione intellettuale e a un mercato che altri editori affrontano solo in parte?
Quando decisi di intraprendere un dottorato in storia sociale della cultura scritta, dopo essermi laureata in Letteratura e Editoria all'Università di Buenos Aires, in Argentina stavano emergendo alcuni professori, come José Luis de Diego, il cui lavoro era principalmente legato alla storia dell'editoria argentina. Questi professori pubblicarono in seguito libri che costituirono la base per l'analisi della nostra storia editoriale. Ciò che mancava all'epoca erano gli archivi degli editori su cui lavorare, una risorsa che in Spagna era già presente negli istituti e nelle università. Per questo motivo decisi di conseguire il dottorato all'Università di Alcalá, anche se alla fine trovai il materiale al CeDInCI,[1] un istituto di ricerca argentino che conservava un archivio di oltre 700 lettere di Samuel Glusberg. Era un editore di spicco che viveva tra l'Argentina e il Cile, e le sue lettere, alcune indirizzate a Leopoldo Lugones, Pedro Henríquez Ureña, Luis Franco, Waldo Frank, José Carlos Mariátegui e Victoria Ocampo, tra molti altri, divennero la fonte primaria per la mia ricerca. Nel frattempo, lavoravo presso il dipartimento di stile editoriale dell'Università di Buenos Aires e, insieme a un collega, realizzavo una rivista sotto la supervisione del dipartimento. La rivista si chiamava *Páginas de Guarda* (Pagine di Guardia) e una delle sue sezioni era dedicata alla linguistica, all'editoria e alla cultura scritta. Qualche tempo dopo, mi resi conto che curare una rivista accademica è un'attività molto complessa. Così ebbi l'idea di

1 Il CeDInCI è un centro di documentazione (biblioteca, emeroteca e archivio) dedicato alla preservazione, conservazione, catalogazione e diffusione della produzione politica e culturale della sinistra latinoamericana, dalle sue origini nella seconda metà del XIX secolo ad oggi.

fondare una mia casa editrice, la cui collana principale sarebbe stata dedicata a ciò che conoscevo meglio in quel momento: la storia della cultura scritta. Esisteva già una bibliografia pubblicata da Fondo de Cultura Económica, una grande casa editrice messicana, e c'erano i ricercatori di La Plata appena menzionati, ma il mio obiettivo era tradurre quelle che consideravo alcune delle opere fondamentali della disciplina, oltre a quelle di Roger Chartier (già pubblicate da FCE), e dare spazio anche ai ricercatori argentini. Penso alla fine di esserci riuscita.

Il tuo legame con l'Italia è notevole, come dimostra una semplice occhiata al catalogo di Ampersand. Non mi soffermerò su un libro come quello di Michael Baxandall sul Rinascimento, perché rispetto alla collana *Scripta Manent*, che riunisce storici del libro italiani, sembra quasi episodico. Come sei venuta a conoscenza dei testi di Guglielmo Cavallo, Filippo Ronconi e Armando Petrucci che hai pubblicato?

I tre nomi che menzioni sono proprio quelli suggeriti dal curatore della collana, Antonio Castillo Gómez, che, dopo il mio dottorato, ha ricoperto anche questo ruolo fino a quest'anno. Inoltre, ho un legame molto forte con l'Italia e la cultura greco-romana fin dalla giovinezza: sono stata professoressa di latino all'università per 12 anni e ho iniziato a viaggiare in Italia dopo essermi sposata nel 1982. Credo che l'Italia abbia un legame indissolubile con l'Argentina e molto da offrire, non solo in termini di letteratura, ma anche attraverso i suoi filosofi e saggisti. In questo paese sono emersi e continuano a emergere grandi ricercatori, non solo nella storia della cultura scritta, ma anche in altre discipline, come la storia della moda. In questa collana abbiamo pubblicato, fino ad oggi, María Luisa Frisa, Saul Marcadent e Claudio Calò.

Ampersand si presenta come una casa editrice di 'libri sui libri', focalizzandosi sulla materialità di questi oggetti e sulle diverse modalità di lettura. In quest'ultimo aspetto, la collana *Lector&s* presenta opere latinoamericane, tra cui alcune autrici di fama internazionale come María Moreno (Argentina), Diamela Eltit (Cile), Ida Vitale (Uruguay), Margo Glantz (Messico) e Carolina Sanín (Colombia). Avete in programma di portare alcuni titoli al centro veneziano per rafforzare i legami culturali tra Italia e America Latina?

La collana *Lector&s* nasce da un'idea della sua direttrice, Graciela Batticuore.[2] Voleva creare una collezione basata sui percorsi di lettura, sulle riflessioni sull'atto stesso del leggere e sulla trascendenza dei libri, non solo in termini di contenuto, ma anche per la loro dimensione materiale, che ha lasciato un segno indelebile nella vita di scrittori, artisti visivi e intellettuali. Inizialmente è stato difficile trovare autori disposti ad accettare la sfida, ma oggi alcuni hanno addirittura chiesto di essere inclusi nella collana. Il percorso non è stato facile, ovviamente, ma grazie all'impegno di Graciela Batticuore e del nostro editore, Diego Erlan, siamo riusciti a convincere autrici 'difficili' come María Teresa Andruetto, Margo Glantz e Mariana Enríquez a scrivere appositamente per questa collana. Naturalmente, i libri di Ampersand saranno disponibili nella biblioteca del nuovo centro veneziano, per la lettura e la consultazione. Speriamo, in molti casi, di poter anche portare qui gli autori, rafforzando così i legami tra l'America Latina e l'Italia. Vorremmo includere anche autori italiani.



2 Graciela Batticuore è docente di letteratura argentina presso la Universidad de Buenos Aires (UBA) e ricercatrice del CONICET. Inoltre, è autrice di vari saggi: *Lectoras del siglo XIX. Imaginarios y prácticas en la argentina* (2017), *Mariquita Sánchez. Bajo el signo de la revolución* (2011), *La mujer romántica. Lectoras, escritoras y autores en la argentina (*2005), *El taller de la escritora. Veladas literarias de Juana Manuela Gorriti: Lima – Buenos Aires* (1999). Ha pubblicato nel 2014 il suo primo libro di poesie *Cuaderno de espera (del pétalo),* seguito da *Sol de enero,* in 2015, e *La noche*, nel 2016. È autrice della trilogia narrativa *Marea* (2019), *La caracola* (2021) e *Música materna* (2024).



La collana di libri epistolari, che comprende *De re impresoria* di Manuzio, prevede anche la pubblicazione di un'antologia delle lettere editoriali di Natalia Ginzburg. Come sei venuta a conoscenza di questi testi, che ricostruiscono una parte del processo di creazione del libro spesso taciuta nel prodotto finale? Cosa trovi di speciale nelle lettere che ti ha spinto a creare una collana specifica dedicata ad esse?
L'idea di pubblicare una selezione delle lettere editoriali di Natalia Ginzburg è nata durante un pranzo a Buenos Aires nell'ottobre del 2023, con Carlo Ginzburg come ospite speciale. Chiesi al grande storico, recentemente scomparso, se fossero state conservate lettere relative all'attività di Natalia Ginzburg presso la casa editrice Einaudi. Lavorò lì dall'assassinio del marito, Leone, per mano dei fascisti, fino a un anno prima della sua morte, avvenuta nel 1991. Durante quel lungo periodo, Natalia collaborò con Einaudi a diverse attività editoriali: traduzione, coordinamento, editing, correzione di bozze, nonché lettura di manoscritti di autori italiani e stranieri. Tornando a quel memorabile pranzo, con mia sorpresa, Carlo Ginzburg mi disse che una giovane professoressa dell'Università di Siena aveva pubblicato un libro intitolato *'Con assoluta sincerità': L'opera editoriale di Natalia Ginzburg (1943-1952),* in cui Giulia Bassi aveva studiato le lettere di Natalia Ginzburg dirette a vari autori e collaboratori di Einaudi nell'arco di quasi dieci anni. Il libro era stato pubblicato dalla sua Università, e ora Einaudi farà la medesima cosa, avendoci concesso il permesso di pubblicare per la prima volta in spagnolo un'importante selezione di lettere. Per la mia tesi di dottorato in storia sociale della cultura scritta ho studiato le lettere editoriali e le considero, fino all'avvento della posta elettronica, uno strumento di lavoro indispensabile per gli editori. Attraverso queste lettere non solo si scambiavano materiali per le loro pubblicazioni – come articoli e libri – ma condividevano anche opinioni e convinzioni, organizzavano viaggi di intellettuali e così via. Sono documenti cruciali per analizzare le relazioni personali e professionali tra editori e autori, e tra editori e altri collaboratori. Credo che anche Natalia Ginzburg appartenesse al gruppo dei 'letterati-editori', come li definiva Alberto Cadioli, riferendosi a coloro che rappresentavano la manifestazione visibile di una rete che coinvolgeva editori e scrittori nel XX secolo.

Venezia era già stata sede di una pubblicazione di Ampersand quando, nel febbraio 2025, l'Università Ca' Foscari ospitò Carlo Ginzburg per la presentazione di *Una storia senza fine*, un libro nato dalla sua visita a Buenos Aires nel 2023 per la cerimonia in cui ricevette la laurea honoris causa dall'Università. Il volume contiene cinque saggi che furono poi inclusi in *Il vincolo della vergogna* (Adelphi, 2025), purtroppo l'ultimo libro di Ginzburg, scomparso il 17 giugno di quest'anno. Avete anche pubblicato *Il canone ignorato* (2022) di Tiziana Plebani, studiosa veneziana. Avevate già in mente il progetto del centro culturale quando avete intrapreso queste pubblicazioni?
L'idea del centro culturale è nata in seguito e per caso. Siamo amici di alcuni giovani argentini che vivono alla Giudecca da 26 anni; sono artisti e hanno una galleria d'arte, Spazio Punch. Ci dissero che i proprietari volevano vendere l'immobile e da quel momento iniziarono le trattative, durate quasi due anni. Mio figlio Juan Agustín García Mosqueda, designer, e io immaginiamo spazi dedicati alla ricerca, alla produzione e all'esposizione legate alla cultura scritta, al design e all'architettura. I nostri riferimenti per il restauro del complesso, che nel XIX secolo era un birrificio, sono Carlo Scarpa, Pier Luigi Nervi e David Chipperfield, al fine di preservarne lo stile industriale. Non avrà nulla a che vedere con lo stile Tudor della sede di Ampersand a Buenos Aires. Crediamo che ogni luogo, fin dalle sue origini, abbia le sue caratteristiche e il suo stile. Ciò che bisogna fare è preservarlo e dargli una seconda vita, adattandolo alle attuali esigenze di comfort, conservazione ed esposizione di oggetti.



Ana Mosqueda

Ana Mosqueda ha conseguito un dottorato di ricerca in Storia Sociale della Cultura Scritta (Università di Alcalá, Spagna) e una laurea in Letteratura e Redazione (Università di Buenos Aires, Argentina). Ha insegnato latino e stile editoriale all'Università di Buenos Aires per molti anni. Dal 2012 è direttrice editoriale di Ampersand e dal 2025 collabora come redattrice con CERL (Consortium of European Research Libraries, cerl.org), sotto la direzione di Cristina Dondi, alla ricerca e catalogazione di incunaboli in Argentina. È anche membro dell'Ufficio di traduzione 'Ana María Barrenechea' presso l'Università di Buenos Aires. Specializzata in letteratura epistolare, ha pubblicato nel 2021 con Eudeba *Cartas sobre la mesa. Correspondencias editoriales en la Argentina moderna* (1900-35) e nel 2022 una raccolta e uno studio delle lettere di Aldo Manuzio: *De re impressoria. Cartas prologales del primer editor*. Ha inoltre scritto articoli per diverse riviste accademiche e ha partecipato a conferenze e seminari sull'editoria e sulla cultura della scrittura. Nel 2024 è stata invitata dall'Istituto Caro y Cuervo in Colombia a tenere la lezione inaugurale del Master in Studi editoriali.



Marzia Tonetto e Paolo Pettenuzzo
Studenti del corso di laurea triennale in Lingue, Culture e Società dell'Asia e dell'Africa Mediterranea dell'Università di Ca' Foscari Venezia

conversano con
Roberta Ceolin
Studiosa e collezionista

Roberta

Tra gli spazi intarsiati della Scuola Grande di San Marco a Venezia, la mostra *Tesori e Magie di un'altra India*, tenutasi dall'11 aprile al 21 giugno 2026, ha svelato l'universo intimo e poco noto delle tradizioni artistiche, spirituali e alchemiche delle popolazioni indigene del Subcontinente indiano. A guidarci in questo viaggio è Roberta Ceolin, studiosa e collezionista che da anni 'raccoglie' e preserva le testimonianze materiali di queste longeve comunità, dando voce al ricamato intreccio fatto di esperienza, passione e condivisione.

Ad oggi i tuoi viaggi verso l'Asia sono stati innumerevoli e ricchi di scoperte. Hai raccolto e condiviso sia la diversità sia copiosi manufatti prodotti, in particolare, dalle popolazioni indigene (Ādivāsī).[1] Cosa ti spinse, o chi, a fare il primo grande viaggio?
Il primo grande viaggio fu nel 1980 in Cina, un meraviglioso mese di scoperte che ha cambiato il mio sguardo sul mondo. Fu un viaggio di gruppo, perché allora non si poteva viaggiare singolarmente, in seguito al quale mi appassionai alla lingua cinese. Dopo la Cina visitai tanti altri paesi, l'India, quindi, non arrivò per prima come destinazione, bensì improvvisamente, un giorno, quando mi svegliai con l'impellente desiderio di andarci e scoprire ciò che tendenzialmente rimane celato. Comunque sia, ho sempre guardato verso l'Oriente: perché, essendo io veneziana, posso dire che sia una cosa che si respira dalla nascita; volente o nolente ce l'hai dentro.

Ma allora, tra tutti i paesi, su quale ricade maggiormente il tuo grande amore?
Sicuramente l'India e in particolare le sue aree meno note e raggiungibili. A fianco delle grandi tradizioni indù e buddhista, sussiste ancora una cultura animista nascosta: quella che devi scovare, e che ogni volta che torno si mostra sempre meno evidente, ma che sotto sotto resiste e permane. È proprio questo tratto dell'India e delle sue meraviglie che mi piace continuare a scoprire.

Come vivi nel quotidiano questa tua continua ricerca esplorativa, dedita alla 'raccolta' dei manufatti, come spesso ci hai raccontato, e al tempo stesso così intimamente formativa?
Ci convivo. Molti degli oggetti presentati in mostra li trovi di solito esposti anche a casa mia. L'India è sempre presente nella mia vita e nella mia quotidianità, fa parte di me ormai e dopo oltre sessanta viaggi non mi sento più un'estranea. Inoltre, viaggiare da sola – come faccio io – cambia il modo in cui vieni accolta rispetto a quando si viaggia in gruppo. Se viaggi da sola arrivi per quello che sei, e gli altri ti vedono esattamente così.

Da donna, verrebbe da pensare che la relazione con gli Ādivāsī sia stata difficile, dati i comuni pregiudizi e dogmi. Ci chiediamo però se per te non sia stato in realtà più semplice – magari non sempre – o se tu abbia semplicemente trovato un equilibrio.
In tanti anni non ho mai avuto problemi relazionali con gli Ādivāsī. Ogni tanto ci gioco con loro: per esempio, quando incontro persone che hanno i capelli ricci come i miei, ce li tocchiamo, ridiamo, gesticoliamo… e questo è un modo semplice e spontaneo per creare subito un legame. Se poi fanno qualche festa nel loro villaggio cercano di coinvolgerti perché ti vedono come un ospite d'onore che porta fortuna. Comunque, è fondamentale rispettare sempre il loro modo di vivere. Ricordo che una volta, nello Stato del Gujarat, mi sono imbattuta in alcuni uomini, chiamati localmente 'Cobra eyes' per via del colore dei loro occhi, che un po' esagitati trasportavano per le strade del villaggio un'immagine della divinità, innalzandola su lunghi pali, in un movimento rituale collettivo. In momenti come questo è importantissimo non interferire: occorre lasciare che la processione segua il proprio ritmo, rispettando lo spazio simbolico che la comunità sta attraversando.

Quale fu la prima barriera che, a livello personale, hai dovuto oltrepassare per poterti relazionare con le comunità indigene dell'India?
Per tanti anni, ogni volta che arrivavo all'aeroporto di Mumbai, Delhi, o altrove, ho avvertito una sorta di barriera, un muro che dovevo metaforicamente frantumare. Non dipendeva dalle persone o dall'ambiente, ma da me, che dovevo varcare un confine interiore per passare dal mondo 'occidentale' a un contesto completamente diverso. In quei momenti, il confine non era geografico, ma epistemico.

1 Con il termine *ādivāsī* – parola sanscrita che significa 'popolazioni originarie' – si indicano oggi numerose minoranze etniche presenti in India. Queste comunità costituiscono un mosaico straordinario di culture, lingue e tradizioni che nel corso dei secoli hanno contribuito in modo significativo alla storia del Subcontinente. Considerati probabili discendenti di gruppi insediati in India prima delle grandi migrazioni di popolazioni di lingua indoeuropea, rifugiandosi in regioni forestali o montuose per sfuggire alle varie invasioni, sono riusciti a mantenere a lungo una relativa autonomia culturale. Oggigiorno il termine *ādivāsī* comprende oltre seicento gruppi etnici e numerosi sottogruppi con identità culturali e linguistiche differenti, che solo in tempi relativamente recenti hanno acquisito una forma scritta. Secondo le ultime stime, attualmente gli *ādivāsī* rappresentano circa l'8-9% della popolazione indiana, che conta complessivamente circa un miliardo e mezzo di abitanti; si parla quindi di oltre cento milioni di persone.

Nel contesto pluri-culturale indigeno, sei sempre stata considerata dai membri delle famiglie come una spettatrice, oppure hai avuto modo di poter prendere parte attivamente a una delle performance rituali?
Come già detto, viaggiare da sola, anche se donna, mi ha spesso facilitato. I popoli indigeni incredibilmente accettano anche quello che è diverso da loro, ma tutto dipende da come ti poni e dal modo in cui chiedi le cose. Grazie a un amico indiano, ad esempio, sono riuscita più di una volta ad assistere a dei riti officiati da sciamani – durante cerimonie prettamente maschili. In questi contesti devi però sapere cosa cercare, perché se non sai, non trovi.

I manufatti esposti qui oggi sono innumerevoli e ricchi di storie, eppure rappresentano solo una parte della tua collezione. Volendo fare un salto nel passato, ti chiediamo: ricordi qual è stato il tuo primissimo manufatto raccolto?
All'inizio li raccoglievo come semplici souvenir. Poi, quasi senza accorgermene, sono arrivati la consapevolezza, l'interesse e infine lo studio. Forse i primissimi oggetti furono i tessuti provenienti dal Kachchh, regione desertica del nord-ovest confinante col Pakistan e abitata da grandi comunità nomadi pastorali e artigiane. Dietro ogni tessuto c'è una storia ricca di significati: la narrazione del proprio villaggio, lo stato sociale di appartenenza, le leggende e i miti che vengono raccontati attraverso i motivi e i ricami. L'immedesimarsi in cose tramandate da generazioni, la continua ripetizione, mettendoci comunque del proprio per continuare ad avere un legame con la propria famiglia, forse è proprio questo a far loro da struttura invisibile. Il mio intento? Forse la cosa più semplice: permettere agli altri di conoscere. Fra tutto, voglio far comprendere il valore di questi oggetti che portano con sé l'anima di chi li ha creati, perché non sono semplici souvenir che ti porti a casa.

Tra i reperti che hai raccolto, ce n'è uno che costituisce una testimonianza particolarmente significativa? Se l'oggetto artistico è anche oggetto rituale e oggetto di potere, perché raccoglierlo?
C'è qualcosa di magico ed emozionante in tutti questi oggetti che me li fa amare, per esempio: alcuni dipinti tradizionali del popolo Warli, che vive prevalentemente nello stato del Maharashtra (India centro-occidentale), oppure alcune figure in bronzo – una per tutte 'l'Albero della vita' – realizzate dalla casta di scultori-artigiani Ghadwa,[2] un'antica comunità itinerante, le cui prime sculture furono scoperte dai Britannici intorno alla metà dell'Ottocento. La comunità Ghadwa è tuttora attiva e continua a tramandare le proprie tecniche tradizionali di lavorazione del bronzo prevalentemente nello stato del Chhattisgarh (India centrale), mantenendo in vita un longevo patrimonio artistico e culturale di straordinaria importanza. Gli oggetti sono legati agli artisti che li hanno realizzati, persone che ho avuto la fortuna di conoscere e che oggi purtroppo non ci sono più, ma che attraverso la loro arte continuano a parlarmi, come se non avessero mai abbandonato le loro opere.

I manufatti visti in questa ricca esposizione racchiudono tutti una profonda narrazione: tessuti, copricapi, ornamenti e gioielli. Come hai avuto modo di raccontarci, tutti questi oggetti sono entrati a far parte della tua vita e della tua più intima quotidianità. L'ultima tappa che vorremmo attraversare con te è, se così si può dire, la storia degli orecchini che indossi quest'oggi: che memoria custodiscono?
Gli orecchini che indosso (vedi foto) appartengono a un sottogruppo di allevatori di cammelli, i Rabari,[3] che vivono negli stati del Gujarat e Rajasthan al nord-ovest. Come i tessuti, anche i gioielli sono identificativi del gruppo di appartenenza e, tra i tanti che possiedo e indosso, a questi sono particolarmente legata. Nei miei numerosi viaggi attraverso i villaggi del Kachchh, tutti gli anni in cui sono tornata ho avuto la fortuna di aver sempre ricevuto l'aiuto dallo stesso ragazzo rabari come autista. Con lui e la sua famiglia si era venuta a creare una bella e affettuosa amicizia, tanto che quando si sposò mi invitò alla celebrazione del suo matrimonio. Di norma, i matrimoni all'interno della comunità Rabari vengono celebrati tutti nello stesso giorno, prima dell'arrivo del monsone; tale consuetudine affonda le sue radici nella loro storia nomade; anche se ormai la maggior parte di loro è diventata stanziale, questa tradizione continua a persistere. Sono stata sua ospite e ho avuto modo di assistere alla cerimonia insieme alla madre, alle sorelle e a tutta la comunità. Alla fine dei festeggiamenti le donne mi diedero in dono i loro orecchini: quando li indosso, ancora oggi le persone del villaggio colgono il gesto di rispetto e vengo ospitata senza diffidenza dalla comunità stessa, proprio come se fossi una loro 'lontana parente'.

Alla luce di questa incredibile esperienza, il tuo sguardo è cambiato nel tempo? Per esempio, camminando per Milano, ne cogli una sfumatura diversa?
Direi che sono diventata più tollerante verso gli altri. Le mie esperienze di viaggio mi hanno resa più consapevole del fatto che le cose spesso non sono come le vedi: vanno approfondite, e ci vuole curiosità. La curiosità è una cosa che non mi è mai passata, è il sale della vita e mai mi passerà.



2 La comunità Ghadwa è specializzata nella fusione a cera persa. Per estensione, il termine 'ghadwa' indica la loro arte: sculture votive di divinità, figure cerimoniali e animali della foresta, realizzate in bronzo e ottone attraverso la tecnica della fusione a cera persa, che rende ogni pezzo irripetibile.

3 I Rabari sono una comunità di pastori nomadi e, al giorno d'oggi, per lo più seminomadi, originari dell'India nord-occidentale, più precisamente tra gli Stati del Rajasthan e del Gujarat. Queste popolazioni traggono il proprio profitto dall'allevamento di bovini, capre e cammelli, e dai loro prodotti, come il latte e la lana. In particolare, le donne rabari eccellono nel ricamare il proprio abbigliamento, arricchendolo con un'estetica che non è mai decorazione fine a se stessa, ma racconto. Ogni scelta – il tipo di ricamo, l'ornamento, gli specchietti intarsiati, le frange di lana, la geometria attenta dei tessuti – diventa un segno identitario che restituisce la loro storia.



Roberta Ceolin

Roberta Ceolin è una studiosa e collezionista veneziana che da oltre trent'anni compie viaggi di ricerca, esplorando l'universo delle comunità indigene del Subcontinente indiano. Membro dell'Istituto Culturale per l'Oriente e l'Occidente (ICOO), della rivista online *Asia Teatro* e dell'ICSAH (Centro Internazionale di Studi sulle Arti e le Scienze Umane), ha collaborato con numerose istituzioni culturali e atenei universitari.
Negli anni ha costruito un punto di vista unico sull'arte ādivāsī: è nota a livello specialistico per aver documentato dal vivo tecniche antiche a rischio di scomparsa – dalle fusioni a cera persa dei Ghadwa alle complesse geometrie rituali dei Warli – intessendo relazioni di profonda e reciproca fiducia con le famiglie di artigiani e pastori nomadi. I manufatti da lei raccolti e custoditi non sono semplici reperti da collezione, ma vive testimonianze di una quotidianità che unisce rito, memoria e materia. La sua dedizione si riflette nei numerosi cicli divulgativi di incontri e testimonianze, come ad esempio *La mia India – Un viaggio lungo 30 anni*. Un impegno testimoniato, oltre che dalla recente rassegna veneziana summenzionata, dall'esposizione *Indigenius. Artisti dell'India tribale* promossa dal Centro PIME di Milano nell'ottobre del 2023: una mostra dedicata all'arte Warli e di altre minoranze etniche indiane, accompagnata dalla presentazione del saggio antropologico e artistico Il mondo segreto dei Warli scritto per la collana ICOO.



Michela Signoretto
Professoressa ordinaria di Chimica Industriale,
Università Ca' Foscari Venezia

Federica Menegazzo
Professoressa associata di Chimica Industriale,
Università Ca' Foscari Venezia

conversano con
Cristina Pizzolitto
Innovation specialist, INEVO

Cristina

Qual è stato il momento o l'esperienza specifica che ti ha fatto capire che la chimica sarebbe stata la tua strada professionale? Quando è scattata la scintilla?
Il mio interesse per la chimica è nato in quarta superiore, quando la professoressa di scienze mi ha consigliato di leggere *I bottoni di Napoleone*, di Penny Le Couteur e Jay Burreson. Mi affascinava l'idea che molecole invisibili all'occhio umano potessero influenzare la vita delle persone, arrivando persino a salvarla. La cosa che mi incuriosiva di più era il fatto che una singola molecola potesse avere conseguenze così importanti e come, studiandola, si potesse arrivare a capire il perché di determinati eventi. La vera scintilla, però, è scattata al primo anno di università, durante i primi laboratori di chimica generale. Era quasi una magia: l'idea che mescolando determinate sostanze si potesse ottenere qualcosa di nuovo mi sembrava affascinante, ma allo stesso tempo anche un po' misteriosa. La parte più interessante, però, era cercare di capire perché accadesse. È stato il desiderio di capire i meccanismi che si nascondono dietro un fenomeno a farmi innamorare della chimica.

La chimica viene spesso percepita dal grande pubblico come qualcosa di 'artificiale' o complesso. Come si può spiegare l'importanza della chimica quotidiana a chi non è del settore?
Alle mie amiche, quando si lasciano conquistare dagli spot pubblicitari sui cosmetici che promettono prodotti «naturali e senza chimica», ripeto sempre: «La chimica è tutto!». Naturale e chimico non sono concetti opposti. Anche le sostanze naturali sono sostanze chimiche. Per realizzare una crema cosmetica, per esempio, bisogna selezionare e combinare diversi ingredienti, che possono essere di origine naturale o sintetica, e studiare come interagiscono tra loro per ottenere un prodotto stabile, sicuro ed efficace. Lo stesso vale per tanti processi che fanno parte della nostra quotidianità, come la fermentazione che permette di produrre il vino e la birra. La chimica non è estranea alla natura: è uno strumento per comprenderla e intervenire su di essa. È presente negli alimenti, nei materiali, nei farmaci, nei cosmetici e nelle tecnologie che utilizziamo ogni giorno.

Qual è il più grande 'falso mito' sulla chimica che vorresti sfatare una volta per tutte?
Che la chimica faccia necessariamente male. Spesso viene associata soltanto ai disastri ambientali, all'inquinamento o alle sostanze pericolose per la salute umana. È vero che esistono sostanze e processi chimici che possono provocare danni, ma è soltanto una parte della storia. La chimica è alla base della medicina, dello sviluppo di materiali innovativi, della

conservazione degli alimenti e della ricerca di soluzioni più sostenibili. Non è la chimica, in sé, a essere buona o cattiva: sono le sostanze coinvolte, le quantità, le modalità di utilizzo e gli effetti che producono. Credo che il problema sia soprattutto la difficoltà di comunicare la scienza in modo accessibile. Dovremmo imparare a valutare i rischi e i benefici sulla base delle evidenze, senza lasciarci guidare soltanto dalla paura o da messaggi pubblicitari fuorvianti.

C'è un progetto o una ricerca recente a cui ti sei dedicata di cui sei particolarmente orgogliosa?
Ho lavorato nel campo del *drug delivery* applicato ai cosmetici durante la mia tesi triennale, studiando sistemi per il rilascio controllato di un principio attivo. In seguito, nel mio primo lavoro all'estero, ho avuto l'opportunità di trasferire parte delle conoscenze e competenze sviluppate in questo ambito al settore dei fertilizzanti. È stato particolarmente gratificante vedere come un concetto sviluppato durante il mio percorso universitario potesse trovare un'applicazione concreta in un settore industriale diverso. Il progetto ha portato alla realizzazione di un brevetto e speriamo che possa tradursi in un nuovo prodotto da immettere sul mercato. Per me, questo rappresenta il valore della ricerca: a volte lo studio sembra lontano dalla realtà, ma può portare a soluzioni concrete e utili. È anche una dimostrazione di quanto le competenze scientifiche possano essere trasversali e aprire opportunità in contesti molto diversi tra loro. Non credo si debba avere paura di cambiare settore, ogni passo del proprio percorso può essere utile per quelli futuri.

Riavvolgiamo il nastro: qual è stato il momento esatto in cui hai capito che era ora di fare le valigie? Cosa ti passava per la testa durante quel viaggio verso il tuo primo lavoro all'estero?
Per me è stata adrenalina pura! Durante il dottorato avevo già trascorso alcuni mesi a Madrid, in Spagna e a Turku, in Finlandia. Quando ho avuto l'opportunità di lavorare all'estero, mettendo in pratica le competenze acquisite durante il dottorato, ho provato una grande soddisfazione. Lavorare in un ambiente internazionale, confrontarmi con persone che avevano esperienze e prospettive diverse e crescere professionalmente era il tipo di sfida che volevo affrontare. C'è stata anche una grande soddisfazione personale, oltre a quella lavorativa: vivere da sola, diventare indipendente e cavarmela in un contesto nuovo mi ha resa profondamente orgogliosa. Mi ha aiutata a conoscere meglio non soltanto le mie capacità professionali, ma anche quelle personali.

Se potessi parlare alla Cristina del giorno prima della partenza, cosa le diresti per rassicurarla?
Le direi di non preoccuparsi, perché può affrontare tutto. Anche quando ci sono momenti difficili, bisogna imparare a dare valore alle piccole soddisfazioni di ogni giorno, senza aspettare una promozione o un riconoscimento pubblico per sentirsi gratificati. A volte sono proprio i piccoli traguardi quotidiani a fare la differenza e a ricordarci quanto siamo cresciuti.

Spesso si parla di 'fuga dei cervelli' in toni drammatici. Pensi che un'esperienza all'estero debba essere vista come una risorsa fisiologica per arricchirsi piuttosto che come una pura perdita per l'Italia?
Sono rientrata in Italia dopo quattro anni e mezzo all'estero. L'ho fatto per amore, ma il mio desiderio era riuscire a vivere e costruire il mio futuro qui. L'estero offre grandi opportunità, sia dal punto di vista economico sia per la crescita professionale e personale. Permette di acquisire nuove competenze, conoscere metodi di lavoro diversi e uscire dalla propria *comfort zone*. Credo, però, che sia altrettanto importante riportare queste competenze nel luogo in cui si desidera vivere, che sia l'Italia o un'altra parte del mondo. Non vedo necessariamente la partenza come una perdita, né il rientro come l'unico esito positivo. La possibilità di muoversi, fare esperienze e scegliere dove costruire il proprio futuro dovrebbe essere una risorsa. L'obiettivo dovrebbe essere creare le condizioni affinché chi desidera tornare possa trovare opportunità concrete per valorizzare le competenze acquisite. Non è sempre semplice, ma credo che le possibilità esistano e che valga la pena cercarle.



Che tipo di valore e di approccio innovativo può portare chi decide di rientrare e lavorare nelle aziende italiane?
Sicuramente può portare una mentalità più internazionale, nuove conoscenze e un modo diverso di affrontare le sfide professionali. Lavorare in contesti differenti permette di confrontarsi con metodi, strumenti e approcci che magari non si conoscevano prima. Queste competenze possono diventare un valore aggiunto per un'azienda, perché consentono di guardare ai problemi da prospettive diverse, favorire lo scambio di idee e individuare soluzioni innovative. Naturalmente, tutto dipende anche dalla capacità dell'azienda di accogliere queste competenze e valorizzarle.

Avendo lavorato fuori dall'Italia, hai notato una diversa sensibilità o politiche più attive nell'inclusione femminile e nella meritocrazia rispetto al nostro Paese?
Credo che anche le aziende italiane stiano facendo passi avanti nell'attenzione alla parità di genere, e non posso dire di aver riscontrato una differenza netta tra i contesti in cui ho lavorato. C'è sicuramente ancora molto lavoro da fare. Mi è capitato, soprattutto collaborando con interlocutori internazionali, di trovarmi in situazioni in cui l'opinione di un collega uomo sembrava avere più peso della mia. In questi casi, credo sia fondamentale che il gruppo di lavoro sia coeso e che tutti riconoscano il valore delle competenze, indipendentemente dal genere. La parità non dovrebbe essere soltanto un principio dichiarato, ma dovrebbe tradursi concretamente nel modo in cui si ascoltano le persone, ed è questo forse il lavoro che va fatto ogni giorno all'interno delle aziende.

Nel lavoro di tutti i giorni ti è mai capitato di scontrarti con pregiudizi sistemici o con l'idea che l'industria chimica sia un ambiente poco femminile?
Il numero di donne è ancora inferiore a quello degli uomini in alcuni contesti tecnici, almeno per quanto ho potuto osservare nella mia esperienza. Credo, però, che la presenza femminile nelle discipline scientifiche stia progressivamente aumentando. È fondamentale continuare a incoraggiare le ragazze a scegliere percorsi STEM, ma non basta. Bisogna anche creare le condizioni affinché possano proseguire la

propria carriera, accedere a ruoli di responsabilità e vedere riconosciute le proprie competenze. Questo è particolarmente importante in momenti delicati come la maternità, durante la quale le donne non dovrebbero essere penalizzate nelle opportunità di crescita professionale. Mi auguro che, con il tempo, vengano introdotti strumenti di supporto alla genitorialità rivolti sia alle madri che ai padri, per permettere a entrambi di conciliare vita personale e professionale. Ogni donna dovrebbe poter vivere serenamente il periodo della maternità, senza temere ripercussioni sul proprio percorso professionale.

Come descriveresti il tuo stile di guida all'interno del laboratorio o del team di lavoro? Credi che esista un approccio alla gestione dei progetti e delle persone tipicamente femminile o si tratta solo di inclinazioni personali?
Credo che le caratteristiche personali siano l'elemento predominante nella gestione di un progetto e delle persone. Ho lavorato in gruppi composti soltanto da uomini e soltanto da donne, e mi sono sempre trovata bene. Quando l'ambiente è professionale e c'è rispetto reciproco, penso che a prevalere siano il carattere, le competenze e il modo di lavorare di ciascuno, più che il genere. Non credo, quindi, che esista necessariamente uno stile di leadership tipicamente femminile. Mi sembra più importante creare un contesto in cui le persone possano contribuire con i propri punti di forza, confrontarsi apertamente e collaborare verso un obiettivo comune.

A una giovane ricercatrice consiglieresti di pianificare subito un percorso all'estero o di provare prima a costruire opportunità in Italia?
Non credo esista una risposta valida per tutte. Dipende dalle opportunità che si presentano, dagli obiettivi personali e dal tipo di esperienza che si desidera fare. Nel mio caso, l'esperienza all'estero è stata molto importante e, nonostante le difficoltà incontrate al rientro, la rifarei senza esitazioni. Il mio consiglio è di non escludere a priori nessuna possibilità. Se si presenta un'opportunità interessante all'estero, vale la pena prenderla in considerazione senza viverla come una scelta definitiva o un allontanamento irreversibile dall'Italia. Allo stesso tempo, è importante informarsi sulle prospettive professionali e sulle condizioni offerte, per scegliere con consapevolezza. Per me è stato difficile trovare lavoro in Italia dopo l'esperienza all'estero. Ho avuto la sensazione che alcune aziende immaginassero che avessi aspettative salariali e professionali particolarmente elevate, anche per via del percorso che avevo costruito fuori dal Paese.

Cosa diciamo alle ragazze delle scuole medie o superiori che amano la chimica ma temono sia un percorso troppo difficile o un ambiente prevalentemente maschile?
È importante avere fiducia nelle proprie capacità, coltivare la curiosità e non rinunciare a un percorso solo perché sembra difficile o poco rappresentato da persone simili a noi. Le difficoltà esistono, ma non dovrebbero diventare un motivo per porsi dei limiti. Il mio invito è di seguire i propri interessi, fare domande, sperimentare e cercare le opportunità che permettono di crescere. Non bisogna scegliere una strada in base ai preconcetti degli altri, ma a ciò che si desidera davvero costruire per sé.



Cristina Pizzolitto

Dopo la laurea presso l'Università Ca' Foscari Venezia, coronata nel 2017 dal premio della Società Chimica Italiana per la miglior tesi magistrale sui catalizzatori per la produzione di idrogeno, ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Chimica all'interno del laboratorio CATMAT del Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi. Durante gli anni del PhD ha arricchito il suo profilo internazionale trascorrendo significativi periodi di ricerca all'estero presso prestigiosi centri scientifici a Madrid e Turku (Finlandia), approfondendo lo studio di materiali nanostrutturati e processi sostenibili.
Successivamente ha consolidato la propria esperienza industriale in Svizzera, lavorando per quasi 5 anni nel dipartimento di Ricerca e Sviluppo di Casale SA (Lugano) nell'ambito delle tecnologie catalitiche e nello sviluppo di fertilizzanti innovativi, con particolare attenzione alla sostenibilità e alla decarbonizzazione.
Attualmente ricopre il ruolo di Innovation Specialist presso INEVO, dove mette a frutto le competenze trasversali maturate tra accademia e industria per guidare progetti ad alto contenuto tecnologico legati al settore automobilistico.



Leadership al femminile:
una lente su Roma antica

a cura di
Francesca Rohr Vio
Professoressa ordinaria di Storia romana
e Direttrice del Dipartimento di Studi Umanistici,
Università Ca' Foscari Venezia

Fulvia. La leadership di una donna che 'non badava a filare la lana e alle faccende domestiche'

Nell'autunno del 2023 da una chiacchierata con Arianna Cattarin era nata un'idea: perché non dedicare una rubrica della rivista Lei alla leadership femminile nell'antica Roma? L'obiettivo era rivolgere lo sguardo alle prime manifestazioni, nella società occidentale, dell'esercizio della leadership da parte delle donne: si trattava di esplorare le radici di un fenomeno destinato, attraverso un percorso lungo e tortuoso, a incidere nel nostro presente in termini tanto rilevanti. Nei nove numeri della rivista pubblicati da allora, il focus è stato il lavoro delle matrone romane, soprattutto nella forma dell'imprenditorialità. Ora inauguriamo una nuova prospettiva d'indagine, per esplorare, attraverso figure particolarmente rappresentative, le origini della leadership femminile nella politica.
Tra questi profili, ci piace iniziare con quello di Fulvia, moglie del triumviro Marco Antonio che fu protagonista con il futuro imperatore Augusto dell'ultima stagione delle guerre civili nella tarda repubblica romana.

«Fulvia, moglie di Antonio, di donna non aveva altro che il corpo». Questo è il ritratto essenziale che, con toni non certo elogiativi, di lei ci consegna lo storico Velleio Patercolo. Tratto distinguente per Fulvia è l'aver tradito la propria identità di genere, ovvero quelle specificità che, secondo i Romani, avrebbero dovuto caratterizzare i comportamenti delle donne dell'élite. Per natura irrazionali, le matrone avrebbero dovuto tenersi lontane dalla vita pubblica e da ogni forma di protagonismo e, al contrario, consacrare la loro esistenza alla casa e alla famiglia, vivere all'ombra di padri, mariti, fratelli e persino figli. Invece Fulvia, che secondo il biografo Plutarco «non badava a filare la lana e alle faccende domestiche», fu quella che oggi si definirebbe una donna indipendente, capace di concepire un proprio pensiero ed esprimerlo in modo incisivo, di amministrare e usare il patrimonio personale per i propri obiettivi, di intervenire nella politica di Roma, attivandosi in prima persona addirittura in contesti di guerra. Fulvia di fatto agì come, al suo tempo, avrebbe potuto fare solo un uomo, espressione del suo stesso elevato ceto sociale.
Ripercorrere la vita straordinaria di Fulvia non è facile. A differenza di quanto avvenne per tante donne romane, condannate all'oblio da una storiografia interessata quasi esclusivamente alla storia fatta dagli uomini, Fulvia ha lasciato molte tracce di sé nelle fonti, per l'eccezionalità del suo profilo e, soprattutto, per il legame con i suoi tre mariti, tutti protagonisti della politica del I secolo a.C.: il tribuno demagogo Clodio Pulcro, il leader cesariano Scribonio Curione e, soprattutto, il triumviro Marco Antonio. Proprio il suo protagonismo le ha guadagnato il disprezzo di tanti suoi contemporanei, acquisito dalla storiografia che ci consegna di lei un ritratto molto negativo, viziato da pesanti strumentalizzazioni. È, allora, solo tra le pieghe di queste narrazioni che si possono cogliere echi della sua biografia reale.
Fulvia, una donna, come tale esclusa dalla politica nelle sue forme istituzionali, esercitò un'influenza importante nel proprio tempo, attivandosi secondo modalità e in occasioni diverse. Agì inizialmente in forma mediata, influenzando le decisioni dei propri uomini; ma con il tempo promosse con autorevolezza iniziative in prima persona, sulla base di valutazioni indipendenti.
Durante il matrimonio con Clodio Fulvia fu consigliera ascoltata.

Dopo la morte di questi, assassinato in un agguato teso dal suo nemico politico, il conservatore Tito Annio Milone, diede prova di una particolare sensibilità politica, sfruttandone la rete di relazioni. Clodio aveva usato la violenza come strumento importante della propria azione politica, armando il sottoproletariato urbano per intimorire e contrastare i propri avversari. Vedova, Fulvia si attivò secondo la stessa strategia. Quando accolse le spoglie del marito nella propria casa, a differenza di quanto previsto dal suo ruolo di moglie non ne deterse il corpo insanguinato, né lo vestì con l'abito migliore, né lo profumò. Al contrario, espose nell'atrio, che fungeva da camera ardente, quel corpo martoriato nudo, con le viscere che fuoriuscivano da ferite profonde. L'obiettivo era nel contempo dare evidenza all'aggressione subìta e sollecitare alla vendetta gli amici, i clienti, gli alleati. L'autorevolezza e la 'visione' di Fulvia portarono a trasformare il funerale pubblico di Clodio nell'occasione di scontri in armi contro i responsabili del suo assassinio e i loro alleati politici. Fulvia aveva adottato una strategia comunicativa adatta a una donna, avvalendosi della gestualità per indicare le ferite, delle immagini nell'esibizione del corpo martoriato, dei lamenti a significare il dolore; ma aveva inaugurato un percorso nuovo per le donne, intervenendo in un ambito esclusivamente maschile come la politica.

Fu nel corso dell'unione con Marco Antonio che Fulvia divenne una vera protagonista della politica del suo tempo. I suoi interventi furono numerosi e diversi per tipologia. Mentre il marito era lontano da Roma, ebbe, ad esempio, la capacità di utilizzare il proprio patrimonio per i figli e in seguito per garantire il trionfo al cognato Lucio Antonio, corrompendo alcuni tra i senatori chiamati a votare. Consigliò in più occasioni il marito nelle delicate contrattazioni politiche successive all'assassinio di Giulio Cesare e non gli fece mancare il proprio parere al momento della stesura delle liste di proscrizione, il provvedimento con cui i triumviri cesariani Ottaviano, Antonio e Lepido condannarono a morte i propri avversari politici, ma anche uomini facoltosi i cui patrimoni venivano introitati a supporto delle iniziative dei tre leader. Celebre, a questo proposito, è il trattamento riservato da Fulvia alla testa di Cicerone, assassinato come proscritto, che era stata esibita nel Foro come monito. La matrona si vendicava delle molte ingiurie che l'oratore aveva riservato al marito e a lei stessa infierendo su quel capo, come ricorda lo storico Dione: «Fulvia prese la testa tra le mani prima che venisse portata via, vi sputò sopra e, ponendosela sulle ginocchia, le aprì la bocca e le tirò fuori la lingua, trafiggendola ripetutamente con gli spilloni che usava per i capelli, rivolgendo allo stesso tempo molte e feroci ingiurie». Al di là dell'evidente volontà polemica della fonte, che intende qualificare Fulvia come cinica e crudele, l'episodio ben testimonia il suo intervento in una questione politica di primaria importanza e la legittimità di questo suo agire, dimostrata dalla sua presenza in quel momento nel Foro accanto ai magistrati a capo dello stato.

Il contesto in cui in modo più significativo Fulvia esercitò la propria leadership intervenendo in modo autorevole e decisivo in questioni di carattere politico e militare fu la guerra di Perugia. Tra il 41 e il 40 a.C. l'accordo tra i triumviri cesariani fu messo in discussione. Antonio si trovava in Oriente, mentre Ottaviano in Italia si occupava di distribuire le terre promesse ai veterani suoi e del collega che avevano sconfitto i Cesaricidi nella battaglia di Filippi. Gli Antoniani accusavano Ottaviano di favorire le sue truppe e in breve fu guerra. Con Antonio lontano, la strategia di azione per la sua parte fu definita da suo fratello Lucio Antonio, allora console, e dalla moglie Fulvia. Dopo mesi di tensioni e scontri, Ottaviano prevalse e Antonio, per contenere il danno, si adoperò per un accordo con il collega triumviro, addossando la responsabilità delle scelte e delle iniziative a Fulvia, che da allora fu oggetto di una pesante delegittimazione non solo da parte degli avversari di Antonio, come Ottaviano, ma anche del suo stesso marito. Nella conduzione della guerra, la matrona aveva dato prova di straordinaria sensibilità politica, di capacità di assumere decisioni e gestire persone e situazioni, di piena consapevolezza nella legittimazione dei propri atti. Facendo ricorso a uno degli stereotipi utilizzati più di frequente per le donne, lo storico Appiano sostiene che Fulvia aveva innescato la guerra per gelosia, nella speranza che l'emergenza di un conflitto richiamasse in Italia il marito, coinvolto in Oriente in una relazione amorosa con Cleopatra. Possiamo pensare, invece, che Fulvia avesse concertato con il cognato una soluzione per risolvere in modo definitivo a vantaggio di Antonio il contenzioso tra triumviri, ricorrendo alle armi. Fulvia guidava le operazioni sul campo: la sua presenza è dimostrata dalle ghiande missili rinvenute nell'area; si tratta di proiettili da lancio prodotti dai soldati in loco, che recano inciso proprio il suo nome, identificando in lei l'obiettivo. Come testimonia Dione, la matrona cingeva la spada, dava la parola d'ordine ai soldati, disponeva l'approvvigionamento alimentare per le truppe, compiva la leva, ordinava l'occupazione delle città nel territorio di guerra. Fulvia arringava le truppe: teneva quel discorso motivazionale che, secondo una prassi consolidata, i generali romani pronunciavano sempre davanti al proprio esercito per incoraggiarlo nell'imminenza della battaglia e in tal modo si appropriava di uno strumento fondamentale della dialettica con i reparti militari. Fulvia assumeva, quindi, il comportamento proprio di un soldato, di un ufficiale e, infine, anche di un generale romano: una donna che tradiva, quindi, il proprio genere, acquisendo le prerogative proprie ed esclusive degli uomini. Come ben dimostra il suo modo di operare, in tale acquisizione di spazi e modi di azione estranei alla condizione femminile la sua principale legittimazione derivava dal suo essere moglie di Antonio e madre dei suoi figli ed eredi. Nel teatro di guerra di Perugia, ma secondo una pratica da lei testata in precedenza anche a Roma, Fulvia esibiva accanto a sé i suoi bambini, attivando così un messaggio visivo che si armonizzava con la sua parola politica.

Fulvia morì qualche mese dopo la fine della guerra di Perugia. La sua vita aveva segnato una svolta nella condizione delle donne romane. Pur senza teorizzare il diritto a un'emancipazione reale e alla parità dei diritti con gli uomini, aveva dimostrato come anche le donne potessero mettere a frutto i propri talenti e le proprie competenze per occuparsi di politica, a vantaggio della propria famiglia e anche della comunità o di parte di essa. Fulvia, come altre donne del suo tempo, contribuì ad aprire la strada alle matrone che in età imperiale incisero nella vita politica. I Romani avevano ben chiaro il potere delle immagini nella comunicazione, e quindi anche nella politica. Fulvia fu la prima donna vivente a essere rappresentata sulle monete, che con la loro circolazione assicuravano una capillare diffusione dei messaggi. Anche in questo seppe inaugurare un percorso che dal mondo antico arriva fino al nostro presente.


VAALA



Laura Aimone
Talent Handler e organizzatrice del festival cinematografico Endorfine Rosa Shocking

conversa con
Tamara Lunger
Alpinista ed esploratrice

Tamara

Partirei da una domanda che faccio a tutti i miei ospiti del festival *Endorfine Rosa Shocking*: che cosa sono per te le endorfine?
Per me sono fondamentali, perché vengono sprigionate quando facciamo ciò che amiamo davvero. Negli ultimi anni ho lavorato sodo per non vergognarmi più di chi sono. Prima di realizzare questo viaggio ho vissuto una spedizione tragica, in cui abbiamo perso cinque persone, tra cui un uomo che amavo molto. Mi ero completamente persa. Ho capito che non potevo più essere 'la Tamara di prima', quella che cercava solo di accontentare gli altri e valutava se stessa unicamente in base alle prestazioni sportive. Ho passato notti insonni a progettare una lista di passaggi per ritrovare la mia felicità e capire chi sono veramente. All'inizio è stata una strada buia, ma pian piano ho visto la luce, diventando una versione migliore e più felice di me stessa. Oggi non mi fermo più: sono concentrata sul mio percorso e non scendo a compromessi sui miei valori. A quella tragedia, da cui pensavo di non potermi riprendere, oggi riesco quasi a dire grazie: pur con un dolore enorme, mi concentro sulla gratitudine per il tempo passato insieme. Senza quel dramma non avrei mai trovato il coraggio di affrontare questa crescita interiore.

Quindi queste endorfine non sono più arrivate dall'esterno, ma le hai cercate dentro di te?
Decisamente. Un tempo mi hanno chiesto se mi sentissi una *Grenzgängerin*: se sono una persona che spinge i propri limiti dentro di sé o che spinge i limiti fuori. Oggi lavoro dentro di me. Per anni ho cercato il mio limite fuori, nelle sfide esterne, ma mi sono resa conto che quando raggiungi una vetta o un obiettivo sognato a lungo, dopo quell'attimo impagabile rimane un vuoto. Ti senti in dovere di cercare subito un'altra meta. Il lavoro che fai dentro di te, invece, rimane. È molto più prezioso capire chi si è e conoscere i propri valori.

Facciamo un salto indietro: che tipo di bambina eri?
Un vero maschiaccio! Io e le mie sorelle siamo cresciute in mezzo ai ragazzi del paese, quindi non ho mai avuto l'impressione di valere meno di un uomo e volevo essere forte come un uomo. Questo ha influenzato il mio futuro: nelle spedizioni ho sempre preteso di essere vista come un membro del team, non 'in quanto donna'. Crescere in Alto Adige mi ha dato una solida base, soprattutto grazie ai valori trasmessi dai miei genitori. Loro si sono sempre impegnati

In questo articolo riportiamo la trascrizione dell'incontro avvenuto il 29 settembre a Ca' Foscari con Tamara Lunger. La trascrizione è a cura di Beatrice Niero.



a non far trasparire le proprie paure per non condizionarci. Oggi io e le mie sorelle affrontiamo la vita in modo autonomo e ruspante.

Il tema del Festival Endorfine è: 'Veleggiando tra gli iceberg, guardandosi dentro'. Quanto è importante guardarsi dentro ogni volta che si incontra un 'iceberg'?
Penso che, una volta intrapreso questo percorso, non ci si possa più fermare. Dopo il K2, la veste della sola 'alpinista' mi andava stretta: sentivo il bisogno di essere di più, di non ridurmi a un'unica parola. Per me è diventato fondamentale seguire l'intuito, la forza e il coraggio di percorrere una strada unica. Se hai un sogno e mantieni fiducia nella vita, un modo per superare gli ostacoli si trova sempre. Io quella fiducia, dopo il K2, l'avevo persa, ed è stato un momento buissimo: senza fiducia ti senti una nullità. Per questo mi sono messa in viaggio per l'Islanda con mio padre: volevo ritrovare un po' di quella sicurezza insieme alla persona di cui mi fido di più al mondo.

Parliamo del film di cui sei la protagonista, un corto documentario che presentiamo al Festival. Il film trasmette una bellissima armonia di silenzi e sguardi, incorniciati dai paesaggi immensi dell'Islanda. In che modo la tua famiglia ha influenzato la tua determinazione?
Fin da piccola volevo essere forte come i maschi, come mio padre e mio nonno. Già alle elementari avevo un foglio sull'armadio e facevo ogni giorno un giro di 6 km in bici per diventare più forte: la prestazione per me era tutto. Il mio corpo mi ha dato segnali che non gli stavo facendo bene molto presto, ma io gli dicevo: "Non mi comandi tu, comando io!". Avevo dolori fortissimi alle ginocchia e alla schiena, mi allenavo piangendo dal dolore, in una guerra





costante con me stessa. I miei genitori cercavano di convincermi a volermi più bene, ma non ascoltavo nessuno. Ero convinta di dovermi creare una vita difficile per imparare a non soffrire in futuro. Oggi fortunatamente sono cambiata. Se non impariamo a cambiare consapevolmente, la vita ci dà delle sberle sempre più forti finché non prende il comando. Io ho imparato a vedere i momenti di difficoltà come parte del successo: sono le sconfitte a farti fare le domande giuste e a far scattare la vera crescita interiore.

E il rapporto con i tuoi genitori com'è oggi?
Oggi, come da sempre, abbiamo un bellissimo rapporto. Mio padre da giovane faceva gare in mountain bike ad altissimo livello ed era sempre via per lavoro o allenamenti, quindi da piccola l'ho vissuto poco; adesso mi godo immensamente la sua presenza quando facciamo sport insieme. Mia madre è stata la figura presente, la 'chioccia'. Dall'esterno può sembrare che il papà sia il pilastro più forte, ma in realtà è la mamma: ha sempre tenuto botta garantendo l'armonia in casa. Ci ha insegnato la semplicità: fare l'orto, cucinare, fare il pane, lavorare a maglia. Cose preziose per uno stile di vita sano e semplice.

Come è stato il tuo rapporto con le montagne quando eri piccolina?
All'inizio quasi non le consideravo. Poi, quando avevo 12 anni, i miei genitori hanno preso in gestione il rifugio Croce di Lazfons, in Alto Adige, e lì sono cresciuta lavorando. Quando volevamo uscire a far festa dovevamo camminare un'ora e mezza in discesa e poi rientrare la notte camminando due ore in salita, magari arrivando alle 6 del mattino giuste per riprendere a lavorare. Per me era un'avventura bellissima. Non ho mai avuto paura della natura, mi fa più paura la città.

Il raggiungimento delle cime degli 8.000 faceva parte della 'vecchia Tamara'. Hai conquistato il tuo primo 8.000 a soli 23 anni: qual è il ricordo più vivido di quell'esperienza?
La cima è un'emozione grande, ma dura poco e rappresenta solo metà dello sforzo: la discesa richiede ancora più concentrazione. Il ricordo più profondo è legato alle spedizioni invernali in piccoli team. Nel 2016, al Nanga Parbat, eravamo al Campo 3 nella nostra tendina: attorno a noi c'erano centinaia di chilometri di silenzio e una vista spettacolare. Eravamo tra i pochissimi nella storia ad avere la fortuna di essere su quella montagna in quel momento. Mi sentivo così piena che pensai: "Adesso posso anche morire, meglio di così non ci si può sentire".

Che cos'è un limite per te oggi?
Prima pensavo che i limiti non esistessero e di poter controllare tutto. Ho imparato che non è così. Dopo il K2, il mio grande limite era diventato la paura di morire, avendo visto la morte con i miei occhi. Mi sentivo priva di libertà. Per superarla mi sono buttata proprio nello sport che mi incuteva più timore: il parapendio. All'inizio me la tremavo come una bambina, ma giorno dopo giorno, step dopo step, ho riacquistato

fiducia. Quando ho partecipato a una gara a staffetta e sono passata sotto l'arco di arrivo, mi sono sentita una vincitrice: avevo vinto la mia paura. Ho capito che tutto si può raggiungere, basta decidere e fare il primo passo, anche solo di un millimetro.

E nel film mostri anche la saggezza di saper tornare indietro...
In passato schiacciavo la mia parte sensibile perché temevo limitasse le mie prestazioni. Con l'esperienza ho capito che l'intuizione è una compagna di vita preziosa. Quando impari ad ascoltare quella voce profonda, capisci di poterti fidare e fai le scelte giuste senza frustrazione.

Il titolo del film che raccontiamo al Festival è l'espressione islandese *Þetta Reddast*. Ci racconti come avete scoperto questo mantra?
L'abbiamo inteso osservando gli islandesi: quando nevica e le strade si bloccano, accettano le cose per come sono, senza andare contro natura. Poi i cameramen locali ci hanno spiegato questa filosofia: 'Alla fine andrà tutto bene'. Noi siamo parte della natura, non semplici visitatori. Se ci scolleghiamo dalle nostre radici, non c'è futuro. Quando mi sento davvero connessa alla natura provo un'emozione che mi porta alle lacrime, molto più forte di una cima conquistata: capisci di essere uno con l'universo e non ti manca più nulla.

E dopo questo viaggio in Islanda, cosa è nato?
È nata un'ulteriore sfida: attraversare la Mongolia a piedi per 2.000 km insieme a un cammello che portasse i miei bagagli. Volevo ritrovare la fiducia profonda attraverso la natura wild e la compagnia di un animale che non conoscevo, il cammello Túje. Ho fatto cinque giorni di 'scuola cammelli' e poi sono partita. È stata un'avventura intensissima: quando il rumore esterno si è placato, la solitudine e il silenzio della pianura mongola hanno fatto riemergere i miei demoni interni, le paure, i lutti. Ho camminato tre mesi, ma quell'intensità mi ha arricchito più di tre anni a casa. Con Túje si è creato un legame fortissimo e leale. Dopo 1.500 km l'ho dovuto lasciare in un'oasi perché i suoi zoccoli sanguinavano e non volevo essere egoista. Ma il giorno in cui sono ripassata in quella zona, lui è venuto da solo a salutarmi. È stato il segno di una connessione vera.

Se dovessi dare un consiglio ai ragazzi su come vivere una vita 'endorfinica', cosa diresti?
Direi di decidere oggi stesso di voler vivere una vita endorfinica, senza aspettare domani. Provate a fare ciò che vi rende felici e unici. So che non è facile in un mondo pieno di possibilità, ma bisogna avere il coraggio di esplorare e osare. La vita è fatta di onde: non esiste montagna senza valle. Abbiate la forza di credere in voi stessi e di seguire il vostro richiamo interiore.





Tamara Lunger

Tamara Lunger è un'alpinista ed esploratrice altoatesina di fama mondiale. Dopo il liceo sportivo di Vipiteno e la laurea in Scienze Motorie all'Università di Innsbruck, ha approfondito la sua formazione con diverse specializzazioni nel campo dello sport e del benessere. Dal 2009 ha iniziato le sue spedizioni in Himalaya, affrontando alcune delle montagne più impegnative del mondo. Nel 2014 ha raggiunto la vetta del K2 senza ossigeno supplementare e senza il supporto di portatori d'alta quota (seconda donna italiana nella storia dell'alpinismo). Negli anni successivi ha partecipato a diverse spedizioni invernali sugli Ottomila insieme a Simone Moro.
La spedizione invernale sul K2 del 2020-21 rappresentò uno dei momenti più difficili della sua vita. Durante il tentativo di raggiungere la vetta, a causa delle condizioni estreme della montagna Tamara Lunger decise di fermarsi poco prima della cima e di tornare indietro. Questa decisione si rivelò fondamentale: in quella spedizione cinque alpinisti persero la vita, tra i quali il suo compagno dell'epoca, Juan Pablo Mohr. L'esperienza segnò profondamente Tamara, portandola a riflettere sul valore della vita, sul coraggio di rinunciare e sull'importanza di seguire la propria voce interiore.



Immacolata Caputo
Career Service, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Nicoletta Zerbo
Direttore Amministrativo, Succol Srl

e Alessia Losinno
Dottoressa in Biotecnologie per l'ambiente e lo sviluppo sostenibile,
Università Ca' Foscari Venezia

fotografie di
Nicoletta Fornaro

Nicoletta e Alessia

Nicoletta Zerbo e **Alessia Losinno** sono le protagoniste di una straordinaria storia di mentoring nata all'interno di **LeadHer**, l'iniziativa di Mentorship firmata LEI che affianca professioniste affermate a giovani studentesse. Attraverso questo confronto diretto, le partecipanti vivono un'opportunità unica di orientamento e crescita: condividono esperienze, esplorano le dinamiche del percorso imprenditoriale e acquisiscono strategie concrete per sviluppare la propria leadership. Un'esperienza pensata non solo per trasferire competenze e ampliare il network professionale, ma capace di trasformarsi in un vero e proprio trampolino di lancio: al termine del percorso, infatti, **Alessia è stata assunta nell'azienda di Nicoletta**, coronando il passaggio dall'università al mondo del lavoro in un modo fluido e consapevole.

Nicoletta, cosa ti ha spinta ad aderire al progetto LeadHer come mentor?
Nicoletta: Sinceramente la curiosità. Vedere come le mie competenze potessero essere d'aiuto alle mentee e se questo aiuto potesse essere reciproco. Ero sicura inoltre che potesse essere un modo importante per intercettare giovani talenti da inserire nel mio staff.

Alessia, con quale obiettivo principale sei entrata nel programma e cosa ti aspettavi da questo percorso?
Alessia: Mi sono candidata a questo programma con l'obiettivo di fare una nuova esperienza e di osservare da più vicino la realtà del mondo del lavoro. Non mi sono candidata con chissà quali pretese, avevo voglia di mettermi in gioco, di conoscere la storia di una donna che è riuscita a fare carriera nel mondo del lavoro e nel mio settore di studi e capire come questo scambio potesse arricchire anche la mia esperienza e la mia prospettiva sul futuro.

Come si è evoluta nel tempo la vostra relazione di Mentorship?
N: Si è evoluta molto bene: Alessia lavora nella mia azienda da aprile scorso!

Se dovessi scegliere un istante, quale è stato il momento più prezioso che avete condiviso?
N: È stato molto piacevole l'ultimo incontro del progetto, al quale abbiamo partecipato assieme da remoto, sedute alla mia scrivania. Abbiamo ripercorso i momenti condivisi come mentor e mentee; c'è stato un momento di grande emozione che abbiamo condiviso con gli occhi lucidi.

A: Nicoletta mi ha accolta fin da subito con grande entusiasmo e gentilezza nella sua azienda, abbiamo fatto delle lunghe chiacchierate e scambiato tante opinioni ed esperienze. Lentamente mi sono inserita sempre più in questo contesto lavorativo fino a farne parte in maniera ufficiale come dipendente. Ho partecipato alla vita dell'azienda, per esempio partecipando a un corso di formazione.
Ci sono stati tanti diversi momenti di condivisione, non c'è stato un istante particolare che ho immortalato.

Alessia, qual è l'insegnamento più prezioso che Nicoletta ti ha trasmesso per il tuo futuro personale e professionale?
Il principale insegnamento, o meglio il principale valore, che mi ha trasmesso Nicoletta è l'amore per le persone e posso dire che questo si percepisce pienamente nell'atmosfera aziendale. Succol è un'azienda che investe sulle persone, ancora prima che sul lavoro.

Nicoletta, cosa ha restituito a te questa esperienza? C'è qualcosa che hai imparato anche tu ascoltando la tua mentee?
Sì, certamente, imparo ancora adesso guardandola. Alessia è una giovane donna dal carattere deciso. Impetuosa e a volte insicura. Vederla crescere, prendere coraggio per chiedere, rispondere con sollecitudine ed educazione al cliente è un'esperienza che permette a me di guardare indietro al mio passato, vedendo il suo futuro.

Nicoletta, che consiglio daresti a una professionista che sta valutando di diventare mentor?
Consiglierei di provare l'esperienza almeno una volta. Entrare in contatto con persone giovani, magari inesperte ma con tanta voglia di crescere ti permette di vedere te stessa da un punto di vista diverso, ti dà una spinta energetica rara.

Alessia, e tu, cosa diresti a una ragazza che è incerta nel candidarsi come mentee?
Io consiglio a tutte le ragazze di mettersi in gioco, perché alle volte, quando meno te lo aspetti, può nascere un'opportunità, non per forza un'opportunità di lavoro ma pur sempre un'opportunità di crescita personale e non solo. Soprattutto per le giovani che escono dall'università, che non hanno idea di come funzioni il mondo del lavoro, credo che avere la possibilità di vedere più da vicino una realtà aziendale sia un'importante opportunità anche per schiarirsi le idee e capire che rotta si vuole prendere. E poi chissà magari potrebbe nascere anche una proposta di collaborazione come è successo nel mio caso.

Oggi Alessia è parte del team di Nicoletta. In una relazione di lavoro diventata strutturata, qual è il valore aggiunto di aver condiviso insieme un percorso di questo tipo?
N: Il fatto di esserci conosciute in modo diverso da come ho conosciuto gli altri ragazzi della squadra ha reso il nostro rapporto particolare fin da subito. Vedo nei suoi occhi, quando mi cerca con lo sguardo, che si fida di me. E io credo in lei.
A: Avere avuto l'opportunità di trascorrere così tanto tempo insieme ci ha senza dubbio aiutate a comprenderci e ad avvicinarci.
Nicoletta, ad oggi, è pur sempre il mio 'capo', ma sento che c'è qualcosa di forte che ci accomuna. A prescindere da come evolverà la nostra collaborazione professionale, sono davvero grata al progetto LeadHer per avermi permesso di conoscerla.





Mattia Berto
Attore, regista e fondatore del Teatro di Cittadinanza

conversa con
Gabriella Scarpa e Federica Lazzarini
Fondatrici di Ar-Tea Venezia

fotografie di
Nicoletta Fornaro

Gabriella e Federica

Ar-Tea Venezia non è semplicemente un negozio di tè. È un luogo in cui il tempo rallenta, le storie si intrecciano e una tazza diventa il punto di partenza per un viaggio.
Nata dall'incontro tra Gabriella Scarpa e Federica Lazzarini, Ar-Tea ha scelto Venezia come casa perché, proprio come il tè, è fatta di incontri, scambi e culture che dialogano tra loro. Qui ogni foglia racconta un territorio, ogni degustazione diventa un momento di ascolto e ogni persona che entra è invitata a fermarsi, conoscere e condividere.
In questa conversazione abbiamo voluto andare oltre il tè per raccontare le persone che hanno dato vita a questo progetto: il coraggio di cambiare strada, la fiducia reciproca, il valore del tempo e la convinzione che la bellezza, quando è autentica, possa ancora trasformare il modo in cui viviamo e incontriamo gli altri.

Chi eravate prima di Ar-Tea Venezia e chi siete diventate grazie a questo progetto?
Gabriella: Prima di Ar-Tea lavoravo come impiegata di gioco al Casinò di Venezia. Era un impiego considerato da molti un traguardo: ben retribuito, stabile e con molto tempo libero. Eppure non mi apparteneva. Sentivo che mancava qualcosa.
Da sempre sognavo di aprire una sala da tè, ispirata a quelle che avevo conosciuto da bambina durante i miei viaggi in Inghilterra e, più tardi, nei quattro anni trascorsi a Londra. Con Ar-Tea ho finalmente trovato il luogo in cui esprimere me stessa. Oggi dedico la maggior parte del mio tempo a ciò che amo, non semplicemente a un lavoro.
Se mi guardo allo specchio vedo una persona con meno possibilità economiche rispetto a prima, ma immensamente più ricca e felice. Ho scelto di essere padrona del mio tempo e della mia vita, condividendo con gli altri il mondo che sento davvero mio.

Federica: Prima di Ar-Tea, io e Gabriella avevamo percorsi molto diversi, ma una visione comune: creare una realtà capace di diffondere la cultura del tè in Italia e costruire un ponte tra produttori, studenti, aziende e appassionati. Gabriella aveva già maturato una profonda esperienza nello studio e nella divulgazione del tè. Io arrivavo invece dal mondo degli eventi e della comunicazione, dove ho imparato il valore dell'organizzazione, dell'efficienza e della cura dei dettagli, senza perdere di vista l'importanza delle relazioni. Il mio percorso nel tè è iniziato proprio grazie a Gabriella, prima come insegnante durante la formazione da Tea Sommelier e poi come socia. Oggi siamo due imprenditrici

che hanno scelto di unire competenze e sensibilità differenti in un progetto comune. Credo che Ar-Tea non ci abbia cambiate, ma ci abbia dato la possibilità di esprimere pienamente ciò che eravamo già, trovando una direzione condivisa.

Qual è stata la scelta più coraggiosa che avete fatto insieme?
G: La scelta più coraggiosa è stata sceglierci. Non avevamo alcuna certezza che tutto avrebbe funzionato. Abbiamo deciso di fidarci l'una dell'altra seguendo soltanto l'istinto, mettendo in gioco tempo, denaro e anche gli equilibri delle nostre famiglie.
Ci siamo ascoltate, sostenute e affidate reciprocamente. È stata una scelta coraggiosa, ma rifaremmo tutto allo stesso modo.
F: Abbiamo creduto che fosse possibile creare a Venezia un luogo dedicato al tè che non fosse semplicemente un negozio, ma uno spazio capace di diffondere una cultura ancora poco conosciuta in Italia. In una città fortemente orientata al turismo abbiamo scelto di non inseguire i grandi numeri, ma di costruire un'identità fondata sulla competenza, sull'autenticità e sulla relazione con le persone. È una strada forse più lenta, ma perfettamente coerente con ciò in cui crediamo.

Che cosa vi insegna Venezia ogni giorno?
G: Venezia ci insegna che tutto è possibile quando si lavora con il cuore. È una città che restituisce ciò che riceve. La sua bellezza ci ricorda ogni giorno di non essere mai banali o puramente commerciali. È una città spesso maltrattata, ma capace di accogliere con generosità chi sceglie di viverla con rispetto e autenticità. Qui si impara che non esistono davvero stagioni o mode: se sei sincero con Venezia, lei lo sarà con te.

F: Venezia insegna il valore della lentezza, dell'attenzione e della capacità di osservare. È una città che richiede tempo, proprio come il tè. Entrambi custodiscono storie, tradizioni e conoscenze che si rivelano solo a chi è disposto ad andare oltre la superficie. Venezia ci ricorda anche quanto sia importante preservare la propria identità restando aperti al dialogo con il mondo. Da secoli è luogo di incontro tra culture, persone e saperi diversi. Ci piace pensare che Ar-Tea continui, nel suo piccolo, questa vocazione.

C'è un valore che non siete mai state disposte a sacrificare per crescere?
G: L'onestà. Senza onestà forse si può guadagnare qualcosa in più nel breve periodo, ma prima o poi si perde la credibilità. Ho visto attività con grandi potenzialità chiudere perché avevano messo il profitto davanti alle persone. Per noi il denaro è una conseguenza del lavoro fatto bene, non il suo unico obiettivo.

F: Per noi sono due i valori irrinunciabili: qualità e inclusività. Non vogliamo mai scendere a compromessi sulla qualità dei prodotti che selezioniamo né sul rigore delle informazioni che trasmettiamo. Allo stesso tempo desideriamo che questa conoscenza rimanga accessibile a tutti, non solo agli esperti. La divulgazione è parte integrante della nostra missione. Quando vediamo negli occhi di qualcuno nascere curiosità ed entusiasmo dopo aver scoperto il mondo del tè, capiamo che ogni sforzo è stato ripagato.

Qual è il gesto del vostro lavoro che vi rappresenta più di ogni altro?
G: Il ringraziare. È un gesto semplice, ma racchiude il rispetto, la gratitudine e il valore della relazione con ogni persona che sceglie di entrare da Ar-Tea.

F: La condivisione. Ogni lezione, ogni degustazione e ogni conversazione sono occasioni per trasmettere qualcosa e, allo stesso tempo, ricevere qualcosa dagli altri. I momenti più belli sono quelli in cui una persona assaggia un grande tè per la prima volta e scopre un mondo che non immaginava esistesse. È lì che ritroviamo il senso più autentico del nostro lavoro.

Se doveste definire Ar-Tea Venezia con una sola parola, quale scegliereste e perché?
G: Rinascita. Per me Ar-Tea rappresenta una rinascita continua. Ogni giorno ho la conferma di aver scelto una strada che fa bene a me e, allo stesso tempo, anche alle persone che incontro. Vedere qualcuno entrare, fermarsi, emozionarsi davanti a un tè raro o tornare perché considera Ar-Tea il proprio luogo del cuore è la dimostrazione che questo progetto va oltre la semplice vendita. Ar-Tea è un luogo in cui si sta bene.

F: Incontro. Ar-Tea nasce dall'incontro tra due persone, due percorsi professionali e due sensibilità diverse che hanno trovato un linguaggio comune. Ma è anche l'incontro tra Oriente e Occidente, tra tradizione e contemporaneità, tra conoscenza ed esperienza. È il luogo in cui si incontrano produttori, studenti, clienti e viaggiatori, dove una semplice tazza di tè diventa occasione di dialogo e relazione. In fondo, è proprio questa la qualità più straordinaria del tè: la sua capacità di avvicinare persone e culture apparentemente lontane, costruendo ponti tra mondi diversi.



Gabriella Scarpa

Tea Sommelier, Tea Trainer autorizzata UK Tea Academy, Tea Evaluator certificata dal Governo cinese, Giudice di The Leafies, Co-fondatrice e socia Ar-Tea. Ha iniziato a lavorare molto giovane mentre studiava Lettere e Filosofia a Ca' Foscari. Il suo percorso professionale include esperienze nella produzione cinematografica, nella moda a Londra e quasi vent'anni come croupier al Casinò di Venezia. Parallelamente, ha coltivato la passione per la ceramica e l'arte nel suo atelier. È stato proprio il raku ad avvicinarla alla cultura del tè, una presenza già costante nella sua vita grazie alle origini inglesi della madre e ai viaggi giovanili. Nel 2014 compie un importante cambio di rotta: lascia il Casinò per aprire a Treviso Ar-Tea, una sala da tè e galleria d'arte. Nel 2018 riporta il progetto a Venezia e approfondisce gli studi presso la UK Tea Academy di Londra, diventando Tea Sommelier e, dal 2019, Tea Trainer autorizzata per l'Italia. Il locale si evolve così in Ar-Tea Academy. Specializzata come Tea Evaluator certificata dal Governo cinese e giudice del concorso internazionale The Leafies con Fortnum & Mason, sta completando la formazione come assessor OCN London. Con la socia Federica Lazzarini ha vinto un concorso europeo per l'imprenditoria femminile, trasformando il progetto nell'attuale Ar-Tea S.R.L.S.: una realtà nel centro di Venezia che unisce boutique, formazione, degustazione e arte. Ogni esperienza passata le ha fornito strumenti preziosi per costruire una professione unica, nata dall'unione di tutte le sue passioni.

Federica Lazzarini

Tea Sommelier, Tea Trainer autorizzata UK Tea Academy, Socia Ar-Te. Prima di dedicarsi professionalmente al tè, Federica Lazzarini ha lavorato per anni nell'organizzazione di eventi di alto profilo e nella comunicazione aziendale per un'agenzia veneziana. Nel 2020 decide di trasformare la sua passione in una professione, avviando gli studi alla UK Tea Academy sotto la guida di Gabriella Scarpa. Nel 2023 consegue la qualifica di Tea Sommelier e partecipa a un viaggio formativo in Sri Lanka, ospite dello Sri Lanka Tea Board, approfondendo la conoscenza delle piantagioni e della produzione del tè di Ceylon. Diventata socia di Gabriella Scarpa in Ar-Tea, nel 2024 ottiene l'abilitazione come Tea Trainer autorizzata UK Tea Academy. Oggi affianca all'attività didattica e di divulgazione le competenze del suo passato professionale, gestendo comunicazione, eventi e sviluppo aziendale di Ar-Tea: un percorso che integra perfettamente il suo background in una nuova identità professionale.



Mattia Berto
Attore, regista e fondatore del Teatro di Cittadinanza

conversa con
Valeria Boncompagni
Artista del gioiello

Valeria

Ci sono storie che attraversano il tempo e altre che trovano il coraggio di reinventarlo. Quella di Valeria Boncompagni nasce in una delle piazze più iconiche del mondo, Piazza San Marco, dove la sua famiglia è presente dal 1919. Cresciuta tra gioielli, arte e relazioni umane, ha raccolto l'eredità di una tradizione familiare trasformandola in un linguaggio personale. Oggi è imprenditrice e artista, crea gioielli-scultura modellati a cera persa e considera ogni creazione un contenitore di memoria, emozioni e bellezza. Il suo lavoro racconta Venezia, ma soprattutto racconta le persone.

Raccontami la tua storia.
Sono cresciuta nell'attività della mia famiglia, presente in Piazza San Marco dal 1919. Quando ho iniziato avevo ventidue anni e frequentavo ancora Lettere Moderne a Ca' Foscari. Ho cercato di conciliare studio e lavoro il più a lungo possibile, ma è stato il negozio a conquistarmi definitivamente. A farmi innamorare di questo mestiere, prima ancora dei gioielli, sono state le persone. Il rapporto con i clienti è sempre stato il motore del mio lavoro. Mi piaceva ascoltarli, conoscerli, accompagnarli nella scelta di un oggetto destinato a diventare parte della loro storia. Mia madre aveva aggiunto alle collezioni d'arte del nonno la gioielleria moderna. Io mi sono occupata soprattutto della ricerca di marchi e designer da rappresentare in esclusiva nelle nostre vetrine. Ho avuto anche la fortuna di vivere una Venezia molto diversa da quella di oggi. Erano anni di entusiasmo, di grande vitalità. Seguivo i miei clienti persino negli Stati Uniti e ogni incontro diventava occasione per costruire relazioni che duravano nel tempo. Poi sono arrivati i cambiamenti, la crisi economica e nuovi scenari. Ma non ho mai smesso di guardare avanti. È una caratteristica del mio carattere: cercare sempre la possibilità nascosta dentro ogni cambiamento.

Che rapporto hai con Venezia?
Il mio cuore si è completamente sposato con l'anima di Venezia. Ogni anno che passa amo questa città ancora di più. Ho la fortuna di abitare a pochi passi dal mio negozio e dalla Basilica di San Marco, e ogni giorno mi sento privilegiata. Per me Venezia è molto più di un luogo: è una continua sorgente di ispirazione, culturale, artistica e anche spirituale. La mia fede fa parte della mia vita quotidiana e poter vivere accanto alla Basilica rappresenta un dono. Ma Venezia è soprattutto una città che educa naturalmente alla bellezza. Non serve entrare in un museo: basta camminare per una calle, alzare lo sguardo verso un palazzo o osservare la luce sull'acqua. Io amo la scultura e considero i miei gioielli delle piccole sculture. Attraverso la modellazione della cera cerco di trasformare tutta quella bellezza in forme da indossare.

Com'è stato il passaggio da un'attività di famiglia a un progetto tutto tuo?
È stato un passaggio molto intenso, anche emotivamente. Per tanti anni sono rimasta accanto a mia madre, che aveva bisogno di me. Forse il mio percorso personale sarebbe potuto iniziare prima, ma ogni cosa arriva nel momento giusto. Nel 2019 ho deciso di aprire la mia attività. Fu proprio mia madre a dirmi: "Adesso devi distinguerti. Aggiungi anche il tuo nome a quello del nonno". All'inizio mi sembrava impossibile. Leggere 'Valeria' sull'insegna di Piazza San Marco mi faceva quasi paura. Mi domandavo se sarei mai stata all'altezza di quella storia. Ricordo ancora il giorno in cui stavano montando l'insegna. Il negozio era chiuso, pieno di operai, e io continuavo a chiedere ai miei nonni, quasi in silenzio: "Datemi un segno". Quel segno arrivò subito. Una persona bussò alla porta, volle entrare nonostante il negozio fosse ancora in preparazione e acquistò proprio il primo gioiello che avevo creato: l'Anello Venezia. Per me non fu soltanto una vendita. Fu la conferma che quella era la strada giusta.

Chi sono stati i tuoi maestri?
Ho incontrato persone straordinarie. Uno dei momenti più importanti è stato l'incontro con un grande maestro della lavorazione a cera persa. Mi chiese quale fosse il ricordo più bello della mia vita. Gli raccontai della nascita di mia figlia e lui trasformò quel momento in un anello. Quando lo vidi capii che un gioiello poteva custodire un'emozione. Da quel giorno ho desiderato fare lo stesso: raccontare le persone attraverso piccoli oggetti da portare con sé. Dal punto di vista tecnico sono stata quasi completamente autodidatta. Di giorno lavoravo in negozio, di notte sperimentavo al banco. Per realizzare il mio primo Anello Venezia ho avuto accanto Roberto Vergombello, che mi ha aiutata a tradurre in tecnica quello che avevo già immaginato. Poi il resto è arrivato attraverso l'osservazione, gli errori, la curiosità e tanta determinazione.

Quanto è importante per te insegnare e condividere il tuo fare ai giovani?
È probabilmente la parte del mio lavoro che oggi sento più necessaria. Organizzo workshop nella mia bottega e, ogni volta che posso, entro nelle scuole. Mi interessa soprattutto trasmettere fiducia. La cera permette di modellare immediatamente un'idea e vedere nascere qualcosa dalle proprie mani. È un'esperienza che fa capire ai ragazzi che sono capaci di creare. Ogni lavoro che realizzano viene poi fuso e restituito a ciascuno di loro. È il modo per dire che ciò che hanno immaginato può davvero diventare qualcosa di concreto. Credo che oggi si parli ancora troppo poco dei mestieri. I giovani dovrebbero poter conoscere gli artigiani, visitare laboratori, botteghe e fonderie. Solo così il sapere può continuare a vivere. Recentemente sono stata invitata negli Stati Uniti da una fondazione americana per lavorare con ragazzi affetti da gravi patologie oncologiche. Pensavo di andare là per insegnare. In realtà sono tornata con la sensazione di aver ricevuto molto più di quanto io abbia dato.

Che consiglio daresti a chi vuole intraprendere il tuo mestiere?
Direi di seguire la propria curiosità. Bisogna andare a cercare i luoghi dove si lavora davvero, parlare con gli artigiani, osservare, fare domande, entrare nelle fonderie, imparare dai tecnici e dagli artisti. Io ho imparato così. Ma soprattutto direi di ascoltare quella piccola voce interiore che spesso viene coperta dai giudizi degli altri. È quella voce che conosce davvero la nostra strada. Serve coraggio per seguirla, ma è proprio lì che nasce la passione.

Cos'è per te la leadership al femminile?
Per me la leadership al femminile significa riuscire a tenere insieme forza, responsabilità e cura. Ho cresciuto i miei due figli praticamente da sola, continuando a lavorare a tempo pieno e, nello stesso tempo, costruendo il mio progetto personale. Ci sono stati anni in cui vedevo gli altri partire per le vacanze mentre io rimanevo al banco da lavoro. Non l'ho mai vissuto come una rinuncia, ma come una scelta. Quando ami davvero ciò che fai, senti la fatica, ma non il peso. Ricordo le notti passate a modellare la cera dopo giornate intere trascorse in negozio e con i miei figli. Eppure proprio in quelle ore capivo di essere sulla strada giusta, perché quel lavoro mi restituiva energia. Per questo credo che la leadership femminile è la capacità di generare valore, bellezza, relazioni e fiducia. È avere il coraggio di trasformare la propria sensibilità in una guida per gli altri. Quando il cuore è pieno, anche un'impresa può diventare un modo per prendersi cura delle persone.



Da grande vorrei essere Lei

Beatrice Niero
Studentessa, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Erica Vaccari
Fondatrice e direttrice tecnica di Viaggi Floreali

Da grande vorrei essere Lei è la rubrica dedicata alla scoperta e alla promozione di ruoli professionali innovativi e trasversali. In questo numero approfondiamo il ruolo dell'organizzatrice di viaggi su misura.

Introduzione

Le passioni e la somma delle esperienze vissute non costituiscono soltanto un bagaglio personale, ma possono trasformarsi nella vera bussola di un percorso professionale unico. Costruire un'attività partendo da zero, superando momenti di difficoltà e reinventandosi grazie all'ascolto di sé, richiede coraggio, intuito e una profonda aderenza ai propri valori: qualità che permettono di trasformare un'idea spontanea in un progetto di successo orientato alla bellezza e all'autenticità. Così Erica Vaccari ha fondato Viaggi Floreali, un'attività che unisce il turismo culturale di nicchia, la passione per la natura e la creazione di spazi di incontro autentici. Attraverso un approccio imprenditoriale basato sulla sostenibilità personale e sulla valorizzazione delle proprie risorse umane, porta avanti una visione del lavoro fondata sull'empatia, sul rispetto dei propri limiti e sulla convinzione che ogni esperienza, anche la più inattesa, possa diventare un'occasione di rinascita e scoperta.

Hard e soft skills

Per lavorare in un settore complesso come quello dell'accoglienza e del turismo culturale di nicchia, non sono necessari percorsi accademici rigidi o predefiniti, quanto piuttosto una combinazione dinamica di competenze pratiche e risorse personali. Tra le hard skills fondamentali rientrano una solida comprensione dei principi di economia aziendale e della gestione del denaro, nonché una padronanza degli strumenti di comunicazione necessari per trasmettere il valore autentico della propria offerta. Per quanto riguarda le soft skills e le attitudini personali, risultano cruciali la capacità di organizzare e gestire il tempo in maniera produttiva, la chiarezza dei propri valori, la capacità di definire confini sani (*boundaries*) per proteggere il proprio benessere, la testardaggine intesa come resilienza e coerenza nel tempo e non per ultima la solidarietà femminile intesa come confronto costruttivo. A completare il profilo vi è l'autoconservazione e un forte ascolto del proprio istinto, aspetti indispensabili per guidare questo tipo di attività senza perdere la propria identità.

Che cosa ti ha ispirata a creare il tuo 'laboratorio artigianale di viaggi lenti fra fiori e giardini, Viaggi Floreali'? Hai incontrato delle difficoltà nel corso del lancio di questa attività?

In realtà è stato un caso. Ero andata ad ascoltare una conferenza a Pordenone, alla Compagnia delle Rose: si trattava di una conferenza sui giardini inglesi, di cui sono sempre stata molto appassionata. Proprio lì, una signora che era seduta davanti a me ha chiesto se qualcuno della compagnia potesse organizzarle un viaggio per andare a vedere questi giardini. A quel punto io, che avevo in programma di andare a visitarli con un'amica di lì a breve, le dissi che avrei potuto darle tutte le informazioni necessarie. La signora mi chiese dunque se potesse unirsi anche lei e io le risposi che si trattava di un viaggio fra amiche, ma che se fosse stata in grado di trovare altre sette persone disposte a venire, io avrei pensato a noleggiare un pulmino e a organizzare il tutto; il giorno dopo il gruppo di persone si era già riempito. Ed è così che decisi di aprire la mia attività, partendo da una grande fiducia nelle mie capacità e dalla mia passione per il giardinaggio, che ho sempre coltivato negli anni. Non si è però trattato di un percorso senza ostacoli: Viaggi Floreali è cresciuto molto rapidamente e quindi sono passata da dover gestire tre viaggi all'anno a doverne gestire trenta, tutti da sola. Mi occupavo di tutto io: marketing, fotografia, promozione dell'azienda, facevo la guida turistica e guidavo persino i pulmini! Fino a quando, nel 2016, mi è capitato di passare la notte in pronto soccorso per via di un'intossicazione alimentare ma, nonostante ciò, di dover comunque partire il giorno dopo per un viaggio programmato nel Kent, non avendo nessuno che potesse sostituirmi: è in quel momento che ho capito che quel modello non era sostenibile, che avevo bisogno di collaboratrici che mi potessero aiutare. Così si è formato il team con cui lavoro

Erica

armoniosamente oggi, composto da me, Claudia, che lavora con me dal 2017, e Monica, l'ultima arrivata.

Che cosa intendi per 'viaggi lenti'? Qual è la filosofia dietro al tuo progetto e dunque che tipo di esperienza ti proponi di offrire ai tuoi viaggiatori?
L'idea è di soffermarsi su ciascun luogo che visitiamo. Per questo i miei viaggi si concentrano sempre su un numero ristretto di posti: l'obiettivo non è vederne il più possibile nel minor tempo possibile, ma è *viverli*. Per me fare un viaggio 'lento' significa passeggiare per un villaggio o nella natura senza avere fretta, o passare ore in un singolo giardino, contemplando le composizioni floreali e lo stile architettonico. Il mio obiettivo principale è quello di dare tempo a chi viaggia, permettere loro di sedersi su una panchina e semplicemente chiacchierare con una nuova compagna di viaggio. La 'lentezza' per me è permettere alle persone di ritrovare un ritmo di vita un po' più rilassato, più in linea con la natura; di concedersi del tempo al di fuori del tempo scandito dai doveri che la vita di tutti i giorni comporta. Per questo è importante anche la selezione delle locande in cui ci fermiamo: cerco sempre di scegliere posti gestiti da una famiglia, dove venga trasmessa un'energia positiva e accogliente e dove le mie clienti si sentano 'coccolate'.

Che tipo di persone sono solite intraprendere i tuoi viaggi? Pensi che si tratti di un'esperienza adatta a tutti, compresi gli amanti dei viaggi frenetici o dei cosiddetti itinerari 'mordi-e-fuggi'?
In verità ci sono persone di tutti i tipi: da chi vuole ascoltare tutte le spiegazioni dei posti che visitiamo e allora rimane sempre vicino al gruppo, a chi invece vuole semplicemente viversi l'esperienza e allora si allontana ad ammirare ciò che lo circonda. Per me è fondamentale che ogni mio cliente abbia la possibilità di viversi il viaggio a modo suo, interessandosi di più alla parte 'umana' e allo stringere nuove amicizie o semplicemente ammirando la bellezza della natura circostante. Per questo motivo penso che i miei viaggi siano adatti a chiunque sia disposto a 'rallentare', a vivere un'esperienza diversa dal classico viaggio frenetico, all'insegna della tranquillità e della natura. Credo che sia anche per questo motivo che la maggior parte dei miei clienti sono donne, specialmente quelle che amano leggere, cucinare, in altri termini i piaceri 'lenti' della vita. Cerco sempre di instaurare un rapporto personale con loro, di modo che si sentano accolte, e sono sempre molto contenta quando vedo che la stessa persona decide di fare vari viaggi con me. La serenità generale del gruppo è una componente fondamentale affinché il viaggio proceda senza intoppi.

Hai avuto un percorso professionale non convenzionale. Dalla laurea in Storia intellettuale e specializzazione in Insegnamento della lingua inglese a organizzatrice di viaggi. In che modo pensi che la tua formazione ti abbia aiutata nel fondare e gestire Viaggi Floreali?
Io penso che la propria strada si possa trovare in vari modi e non necessariamente attraverso l'università, ma nel mio caso è stata davvero un'esperienza formativa fondamentale, sebbene i miei studi alla fine non siano molto in linea con il mio lavoro attuale. In particolare, il master che ho frequentato partiva dal presupposto che *tu*, in qualità di insegnante, non devi riempire il 'vaso' dello studente con le tue nozioni, ma devi semplicemente fornirgli gli strumenti linguistici perché possa esprimere se stesso e la propria cultura. E questo si riflette molto nel modo in cui mi approccio ai viaggi: io fornisco degli elementi ai miei clienti affinché loro possano comprendere meglio i luoghi che visitiamo, ma voglio che siano *loro* a viversi l'esperienza di viaggio a modo loro. Per questo non mi definirei una guida turistica 'classica': preferisco che chi è interessato venga a farmi domande personalmente o addirittura le rivolga al proprietario del giardino stesso. Se poi si presentano problemi con l'inglese allora intervengo io, ma fondamentalmente mi piace permettere ai miei clienti di sperimentare e magari scoprire versioni di sé che prima non conoscevano.

In un'epoca in cui si parla molto di *work-life balance* e ritmi insostenibili, come riesci a integrare la lentezza e la cura della natura con le sfide quotidiane della gestione d'azienda?
Devo ammettere che la 'lentezza' che offro nei miei viaggi non è necessariamente quella che poi ritrovo nella mia vita. Da quando ho aperto Viaggi Floreali ad oggi la mia vita è diventata molto più impegnata e dunque alle volte sento proprio il bisogno di staccare completamente: così prendo un volo per una nuova destinazione rurale o nella natura per camminare con il mio compagno o le mie amiche – per me la *sisterhood* è fondamentale – oppure vado in Slovenia, dove ho una casa, e rimango lì due, tre settimane a prendermi cura del mio giardino e di me stessa. Quando invece mi trovo in Inghilterra per lavoro e quindi devo passare molte ore davanti al computer, cerco di dedicare tutti i giorni del tempo ad alcuni esercizi per la salute e in particolare per la cura del mio diabete. A volte sento proprio il bisogno di fare qualcosa di manuale, come lavorare nel mio giardino, raccogliere i fiori per poi ricavarci delle decorazioni oppure dipingere ad acquerello. Quando si parla di lavoro, per me l'importante è capire quanto sia abbastanza per *te*, perché *tu* ti senta soddisfatta: trovare il giusto equilibrio, cosa su cui sto ancora lavorando tuttora. Sono dell'idea che non tutto debba produrre denaro: alcune cose possono anche solo produrre gioia.
Qual è il messaggio che vorresti lasciare a una giovane donna che si affaccia oggi al mondo del lavoro, con tanti sogni e qualche incertezza?
Il consiglio che mi sento di darle è di buttarsi, di gettare il cuore oltre l'ostacolo: se ha delle idee, di parlarne con gli altri e poi ascoltare e tenere conto delle loro reazioni, ma alla fine di fidarsi sempre e solo di se stessa. Questo perché nessuno può comprendere la tua visione meglio di te, e anzi è probabile che in pochi la capiscano. Secondo me è anche importantissimo informarsi, prendere spunto da ciò che fanno gli altri, cercare di capire dove sbagliano e poi creare qualcosa di completamente originale e che vada bene per te. Nel mondo del lavoro a volte il *come* vale tanto quanto il *cosa*, se non di più: capita di venire scelta per *come* fai le cose, non per *cosa* fai. E infine consiglio di provare ciò che ti attira e soprattutto di ascoltarsi e di fidarsi sempre del proprio *gut-feeling*, specialmente se qualcosa non ti convince.





Elena e Francesca

Federica Ferrarin
Referente del settore Media Relations, Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con
Elena Casadoro Kopp e Francesca Fungher
Agenzia di comunicazione
CASADOROFUNGHER

Elena e Francesca hanno fondato nel 2012 l'agenzia di comunicazione per il mondo dell'arte e della cultura CASADOROFUNGHER. Collaborano con fondazioni, musei, artisti, fiere, gallerie, festival, case d'asta e imprese culturali, sviluppando progetti integrati a 360 gradi: dall'ufficio stampa alla grafica, dal digital al marketing.

Siete nate come giornaliste e addette stampa, ma nel tempo avete trasformato CF in un'agenzia di comunicazione a 360 gradi per il settore culturale, un modello decisamente raro in Italia. Oggi questa realtà è diventata un vero e proprio 'ecosistema di comunicazione' che abbraccia l'editoria e la produzione di mostre. Come si è evoluto il vostro rapporto con il mondo del giornalismo e cosa vi ha spinto a compiere questo salto imprenditoriale?
Nei 15 anni che sono passati dall'apertura di CASADOROFUNGHER, che all'epoca era costituita da noi due e da un'assistente, è cambiato di fatto tutto il mondo del giornalismo e della comunicazione. Il lavoro di ufficio stampa si è fatto sempre più complesso, soprattutto nel nostro ambito, per la contrazione degli spazi dedicati alla cultura, per la disintermediazione introdotta dai social, per il crescente peso del marketing e dei contenuti a pagamento… Nel tempo quindi abbiamo progressivamente ampliato il ventaglio delle attività sia per dare spazio alle richieste di servizi complementari, sia per dare seguito ai nostri interessi, e ci siamo evolute in un'agenzia vera e propria di comunicazione e marketing che nel 2023 ci è valsa il 'primo premio' della rivista d'arte Artribune. Di conseguenza anche il nostro team si è allargato – ora è composto da 10 persone – e di pari passo le nostre competenze: nel 2022 abbiamo dato vita alla casa editrice art-frame books e al magazine online art-frame, e la scorsa primavera a CIRCUIT: spazio espositivo, bookshop e spazio eventi dedicato ai new media, oltre che società di organizzazione e produzione di eventi culturali.

La rivista *Lei* si focalizza molto sul percorso delle donne nel mondo del lavoro. Quali sono stati i principali vantaggi e le sfide più complesse dell'essere donne in questo settore? E quanto ha contato, per il vostro successo, la scelta di puntare su un team interamente al femminile?
In CASADOROFUNGHER effettivamente siamo tutte donne – anche se ci avvaliamo della collaborazione di ottimi professionisti per alcuni ambiti come foto, video e programmazione web e in CIRCUIT abbiamo due soci – ma più che una scelta a monte è stato il consolidamento di un dato di fatto, visto che statisticamente il mondo della comunicazione culturale è molto femminile. Le dinamiche alla base di un team di donne che funziona, a partire dalla solidarietà e comprensione delle reciproche esigenze fino alla predisposizione al dialogo e al confronto, si sono poi dimostrate nel tempo un valore aggiunto importante. Il nostro è inoltre un mondo in cui servono molto ascolto, pazienza e un certo stile… non si offendano i vostri lettori! Ma sono caratteristiche che di certo le donne incarnano più facilmente. Passando però alle note dolenti, faccio solo un esempio: abbiamo entrambe 20 anni di esperienza professionale alle spalle, abbiamo famiglia, guidiamo un team di 10 persone ma fino a pochissimo tempo fa eravamo ancora 'le ragazze'... e non abbiamo dubbi che, se fossimo due uomini, ci sentiremmo naturalmente autorizzate a chiedere compensi più alti.

Nel 2027 festeggerete un compleanno importante per la vostra agenzia. Guardando indietro, come è nata l'avventura di CF e in che modo i vostri rispettivi percorsi universitari e professionali precedenti hanno plasmato le fondamenta di questo progetto?
CF è nata nel 2012 e infatti nel 2027 compiremo 15 anni, che abbiamo deciso di festeggiare con una mostra dedicata alla collezione di arte contemporanea – perché sì, in tanti anni di frequentazione di questo mondo ci siamo appassionate a tal punto da acquistare oltre 40 opere soprattutto di artisti italiani emergenti – che si terrà alla Scala Contarini del Bovolo dal 14 novembre 2026 al 14 febbraio 2027.
Come tutti i sodalizi più duraturi e fruttuosi, siamo arrivate fino a oggi perché ci siamo (ri)trovate al momento giusto, alla convergenza di due percorsi che pur diversi guardavano nella stessa direzione: Elena, laureata in Scienze della Comunicazione, lavorava come addetta stampa in un'importante fondazione culturale, mentre Francesca, laureata in Lettere, era giornalista in un quotidiano, ma entrambe avevamo voglia di plasmare qualcosa di nostro che valorizzasse le nostre competenze e ambizioni. Abbiamo sempre condiviso un metodo di lavoro e un modo analitico di affrontare tempestivamente tutto ciò che accadeva nel nostro settore e nelle nostre vite, che ci ha consentito di aggiustare la rotta innumerevoli volte e di reinventarci. Pensare che eravamo anche al liceo insieme ma non eravamo grandi amiche!

Guardando al futuro, oltre i traguardi già raggiunti e con l'importante anniversario del 2027 alle porte, quale nuova sfida vi emoziona di più? Quale futuro vedete per la comunicazione e quale consiglio dareste a una giovane donna che desidera oggi fare impresa nel panorama culturale italiano?
Le sfide non mancano e ci entusiasmano tutte moltissimo… dal consolidare ulteriormente CF come agenzia 'boutique' per il mondo dell'arte a radicare sempre di più CIRCUIT nel tessuto cittadino e come punto di riferimento nazionale nel settore della ricerca sui nuovi media… oltre a far crescere l'attività della casa editrice, che già ci sta dando diverse soddisfazioni – come la pubblicazione del catalogo della mostra *Diario Veneziano* di Ilya ed Emilia Kabakov. Il futuro della comunicazione sta comunque nella qualità delle persone e nelle competenze, insieme alla capacità di dare spazio ai giovani e al loro entusiasmo. In questo settore però va messo in conto che soprattutto in fase di avvio – ma non solo – bisogna investire e reinvestire tantissimo in termini di energie, tempo e anche denaro in pubbliche relazioni, trasferte, viaggi, conoscenza e conoscenze.



Il potere della transilienza
Trasferire le competenze tra i ruoli della vita
Riccarda Zezza

L'inizio di un nuovo lavoro, la nascita di un figlio, un divorzio, un genitore che si ammala: quando la nostra vita cambia, pensiamo che ci manchi qualcosa e che ci occorrano nuove competenze.
E… se invece avessimo già tutto ciò che ci serve?

L'empatia che abbiamo come genitori può renderci professionisti migliori, le abilità manageriali che abbiamo come professionisti possono aiutarci a essere figli più presenti, e via così, per ogni ruolo che abitiamo ogni giorno.
Quando trasferiamo competenze ed energie tra i nostri ruoli, stiamo usando la transilienza. È una risorsa che possediamo in modo naturale.
Approfondire i meccanismi, i dati e le testimonianze, raccolti in dieci anni di ricerca con oltre 70.000 persone, ci permetterà di usarla meglio, di più, più consapevolmente. Scopriremo così che la transilienza ci mette a disposizione un'ampiezza di competenze che non sapevamo di avere, rendendo la complessità delle nostre vite una fonte di ricchezza, soprattutto quando la vita ci presenta nuove sfide.

FrancoAngeli editore
2026
166 pp.



Anime artiche
Svalbard, Lofoten, Finnmark
Un viaggio alla scoperta dell'estremo nord
Valentina Tamborra

C'è ancora un posto nel mondo in cui è la natura a dominare, non l'uomo. È qui, oltre il circolo polare artico, che Valentina Tamborra si avventura, fra territori estremi e vite che resistono al clima che cambia e al mondo che accelera.

Il suo viaggio si sviluppa lungo una mappa geografica e umana che parte dall'arcipelago delle Svalbard, realtà sospesa tra il bianco accecante del ghiaccio e il nero delle miniere di carbone, e scende lungo la costa norvegese. Percorre le isole Lofoten, dove le montagne si tuffano in un mare ricco di vita ma costantemente minacciato dalle lusinghe del petrolio e del turismo di massa, e la pesca non è solo un lavoro ma una vocazione. Arriva infine nella terra dei sami, il Finnmark, dove nell'orizzonte infinito della tundra un popolo antico difende la sua identità dal freddo e dalla modernità. Tra cacciatori di balene e allevatori di renne, ultimi minatori e scienziati, emerge l'affresco vivido e polifonico di una regione che in passato è stata meta delle più ambiziose esplorazioni e che oggi sta diventando terreno decisivo per i nuovi equilibri mondiali: «Per lungo tempo abbiamo guardato questi popoli solo di sfuggita, troppo presi dal progresso, dalla corsa al futuro, e non ci siamo resi conto di cosa stava davvero succedendo: ora il tavolo si è ribaltato, sono loro a osservare noi, sono loro a essere interpellati per capire come fare a conciliare il bisogno di futuro con la necessità di non distruggere l'unica Terra che possiamo abitare».

Marsilio Editore
2026
352 pp.



Cronaca di un'ordinaria giovinezza
Ivana Rogar

Prima opera di Ivana Rogar tradotta in italiano, *Cronaca di un'ordinaria giovinezza* ci conduce nei crocevia della Zagabria contemporanea, tra strade, palazzi e linee di tram che attraversano la città come il tempo attraversa le vite.

I racconti compongono un album fotografico dedicato a sette giovani donne, ciascuna alle prese con un'esistenza che raramente coincide con quella immaginata. Sono vite in cui passato e futuro scorrono su binari paralleli che, come le rotaie dei tram, talvolta si incrociano, ma senza riuscire davvero a cambiare direzione. In questi racconti gli eventi non rappresentano il fulcro della narrazione, ma la soglia attraverso cui entriamo nell'intimità fisica ed emotiva delle protagoniste. Sospesa tra introspezione e oralità, e con la precisione di un'anatomista, la scrittura di Rogar restituisce un ritratto della giovinezza: un caleidoscopio di ansie, paure, desideri irrisolti e ferite del corpo e dell'anima.

La Valle del Tempo edizioni
2026
120 pp.

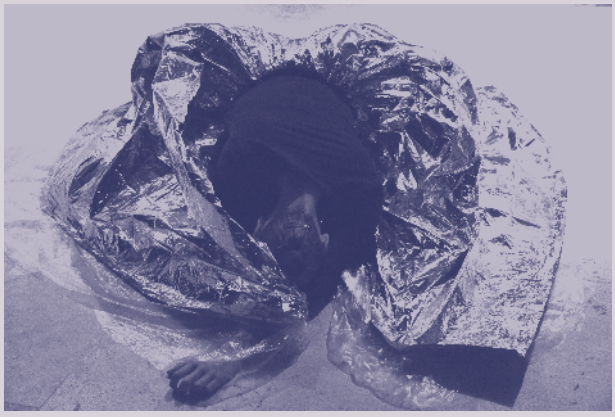


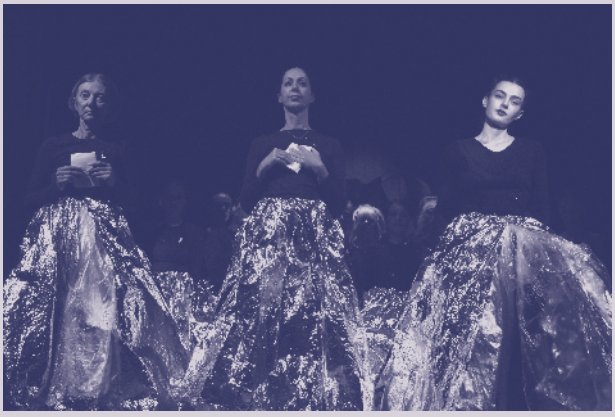
Il laboratorio teatrale Magnolia
Una riflessione collettiva sul passaggio intergenerazionale tra donne

a cura di Blu Giada Buttafava
Studentessa, Università Ca' Foscari Venezia

Buio in sala, un fondale nero e un fiore proiettato sul sipario.
Il pubblico entra e, solo disperdendosi tra le file, si accorge di non essere solo. A terra o sedute, come semplici spettatrici, ci sono donne e ragazze avvolte in coperte termiche, immobili, sparse in platea come piccoli boccioli quando l'albero è ancora spoglio: solo avvicinandosi si può scorgerne la presenza. Nel momento esatto in cui parte la musica i corpi si muovono, i boccioli sbocciano. E qualcosa, in chi guarda, si apre insieme a loro, piano, senza chiedere permesso. È l'inizio di 'Magnolia', la restituzione pubblica di un laboratorio sul passaggio intergenerazionale fra donne, promosso dal Progetto Lei dell'Università Ca' Foscari e curato dal Teatro di Cittadinanza. Il percorso si è svolto dal 14 al 16 ottobre all'Auditorium Santa Margherita – Emanuele Severino e si è concluso il 16 con lo spettacolo aperto alla comunità universitaria e al territorio. Era rivolto a dieci studentesse di Ca' Foscari e alle loro madri o, quando non è stato possibile, a cittadine attrici del Teatro di Cittadinanza, chiamate a interpretare il ruolo simbolico della 'madre'. Al centro, una domanda: che cosa riceviamo dalle donne che ci hanno preceduto e che cosa scegliamo di trasformare? A guidare il lavoro, tra teatro, corpo, voce e narrazione autobiografica, sono stati Mattia Berto, attore, regista, formatore teatrale e direttore artistico, e Selene Gandini, attrice, regista e autrice, con la scenografia del designer e scenografo Roberto Piffer. Il titolo non è casuale: la magnolia è un albero capace di attraversare le stagioni mantenendo una straordinaria forza di rifiorire, immagine della continuità della presenza femminile nel tempo, fatta di radici profonde, storie che si intrecciano e nuovi inizi.

Venti donne di età diverse hanno costruito insieme una creazione collettiva, mettendo in gioco se stesse. Quando la musica si fa incalzante, ogni fiore si mette in cammino. Le interpreti attraversano la sala; ognuna ha sul petto una spilla da cui pende un bigliettino. Le ragazze si avvicinano, prendono la mano dello spettatore, leggono le frasi appuntate e le consegnano. Poi di nuovo, e ancora. Sono testimonianze autobiografiche, frasi sussurrate, sguardi che non si distolgono. La consegna non è solo fisica ma soprattutto emotiva: è il gesto di chi affida a un'altra una parola importante, come si fa con una figlia o con una madre, piano, da vicino, tenendole la mano. Ognuno si ritrova in quelle frasi, con la gola un po' stretta, e per un istante nessuno è più estraneo. È un rapporto che tutti viviamo, mai nella stessa maniera. I ricordi affiorano, e il pubblico smette di guardare per diventare protagonista di quel momento. Lo spettacolo riprende e le ragazze salgono sul palco. Ora che tutti sono partecipi, inizia davvero la trasformazione: il fiore diventa albero. Le ragazze si cercano, si intrecciano, si sostengono come radici, fino a formare la magnolia stessa. L'immagine proiettata all'inizio non è più un'immagine ma un corpo collettivo: la metafora smette di essere tale e diventa struttura. Nessuna è sfondo, nessuna è ornamento, e ognuna regge qualcosa che senza di lei non starebbe in piedi. Guardando quelle braccia che sostengono e quelle schiene che accolgono un peso, viene da pensare al rapporto tra una madre e una figlia: una sorregge l'altra, e a volte i ruoli si scambiano senza che nessuna se ne accorga. È un legame fatto di cura e di distanza, di fiducia e di silenzi. Chi è figlia ha bisogno di essere sostenuta per crescere e, nello stesso tempo, di allontanarsi per diventare se stessa. Chi è madre deve imparare a tenere e a lasciare andare, spesso nello stesso momento. 'Magnolia' non lo spiega, lo mostra: nei corpi che si cercano e si lasciano, nelle mani che passano il testimone senza fare rumore. La chiusa è affidata a tre voci. Al centro della scena, tre ragazze leggono frasi che appartengono a tre generazioni. Parlano di natura, di crescita, di consapevolezza e, piano, di paura. Dirla ad alta voce, davanti a tutti, è il gesto più coraggioso della serata, e arriva dritto al cuore. Sono madri e figlie: una voce sembra l'eco dell'altra, come se ognuna avesse imparato a parlare dalla bocca di chi l'ha preceduta. E allora si capisce che la fragilità non è il contrario della forza: è la terra in cui nasce. Viene da pensare alle madri. A quelle che restano sotto, nell'ombra, come le radici, e reggono tutto senza che nessuno le guardi.
A quelle che hanno preso in braccio le nostre paure prima che avessimo le parole per dirle. A quelle che ci hanno lasciati andare con il cuore in gola, senza chiedere niente in cambio. E si pensa anche a chi una mamma non può più chiamarla, e la ritrova in un modo di camminare, in una frase ripetuta, nelle proprie mani che, senza accorgersene, sono diventate le sue. Perché nessuno di noi comincia da zero.
Siamo il frutto di una mano che ci ha tenuti in piedi quando non sapevamo ancora camminare, di una voce che ci ha detto 'ce la fai' prima che ci credessimo. Ed è quel testimone, passato senza clamore, di mano in mano, come un biglietto stretto tra le dita, che 'Magnolia' ci consegna: un amore che non si spiega, si riceve. Quando le luci si riaccendono, resta addosso una quiete strana, quella di chi ha ascoltato qualcosa di vero e non ha ancora voglia di lasciarlo andare. Basta il pensiero di una voce che conosciamo da sempre, di un abbraccio che ci aspetta da qualche parte, di una donna a cui forse non abbiamo detto abbastanza quanto le dobbiamo. E viene voglia, uscendo, di prendere il telefono e dirle una cosa semplicissima: grazie. Perché a volte basta una mano nella nostra per ricordarci che non siamo mai stati soli.





English Corner

Traduzioni in inglese
a cura di Beatrice Niero



My skills

Are We Ready for the Future? Skills for Working in the Age of Artificial Intelligence

by Fabrizio Gerli
Full Professor at the Venice School of Management, Director of the Ca' Foscari Competency Centre and Rector's Delegate for Alumni Engagement

Entering the job market as artificial intelligence learns to perform tasks until recently entrusted to humans can create understandable disorientation. The same applies to those with many years of experience who are still far from retirement. How much of one's work can be automated? Which skills will continue to be in demand? To answer this, we need to observe how professions are changing, without confusing the possibility of automating certain tasks with the inevitable disappearance of an entire profession.
The *QS World Future Skills Index 2027* report offers a useful perspective: it examines 89 economies and links the ability of university systems to train prepared students with that of productive systems to employ their skills. It considers four dimensions: the alignment between graduate preparation and corporate expectations, the robustness of university education, the labor market's readiness for technological and environmental transformations, and the ability to translate skills into economic outcomes. University education is thus evaluated alongside the job opportunities a country is able to create.
For Italy, a picture emerges that deserves attention. Our country ranks 22nd overall, with an academic capacity that exceeds its economic transformation capacity: the two indicators score 94.6 and 78.4 points out of 100, respectively. According to QS, among the top 25 economies, Italy shows the largest imbalance in favor of skill supply over demand, due to a scarcity of high-value-added professional positions.
It would be a mistake to interpret this result as proof that studying is less useful or that we are educating too many graduates. The comparison concerns the balance between educational capacity and the demand for skills. The core issue is how much space individual preparation actually finds within organizations. QS highlights the consequences of this imbalance: brain drain, underemployment relative to qualifications, and weaker productivity growth. Educational investment can thus generate benefits elsewhere or remain partially underutilized.
The report therefore places Italy, along with the United Kingdom and Greece, among the economies that capitalize on their academic capacity less than they could. Others, such as China and Singapore, achieve economic results superior to those expected from their university preparation alone. What matters here are connections: shared laboratories between universities and businesses, technology transfer, capital to develop new activities, and consistent industrial policies. For Italian companies, this means questioning not only the skills they struggle to find, but also the types of jobs they offer and the degree of autonomy they grant to qualified professionals.
The value of education also emerges in the analysis of exposure to AI. Data reported by QS for the United States indicates that about 27% of roles held by individuals with a high school diploma show high exposure to substitution by automation, compared to 15% of roles held by university graduates. Regarding the opportunity for augmentation – meaning enhancement of performance rather than replacement – 62% of graduate roles demonstrate high potential, compared to 16% of high school graduate roles.
These results suggest that university education can facilitate access to jobs where technology expands human capabilities. However, a degree alone does not guarantee this outcome. What is needed is the ability to recognize errors in AI tools and to decide when to rely on their results. This is the essence of an AI-augmented workforce: professionals capable of exercising their judgment while employing increasingly sophisticated technologies.
Furthermore, the report invites us to look beyond the risk of substitution. A job with low exposure to automation may also offer few opportunities to benefit from the productivity gains introduced by AI.
Here, transversal skills come into play. Employer surveys cited in the report highlight persistent deficits in critical thinking and leadership skills, even in the most advanced economies. QS specifically highlights problem-solving, analytical capacity, and communication, alongside sector-specific knowledge, as crucial capabilities to develop for working with AI. Technical preparation must therefore go hand in hand with the ability to understand complex situations and engage with people holding different perspectives.
Consider, for example, a young marketing professional using AI to analyze customer feedback. She must determine whether the collected data truly represents the target audience and whether the proposed interpretations are plausible. She will then need to discuss her conclusions with colleagues and listen to potential objections. Critical thinking serves to evaluate the analysis; communication and active listening allow it to be translated into a shared decision. Learning how to prompt a software tool for an answer is only part of the job.
A similar rationale applies to digital and green transition skills, both addressed in the report. Their application often requires modifying behaviors and working methods: a project to reduce energy consumption may require data analysis, but also cross-departmental collaboration between production and procurement, managing conflicting interests, and engaging those who will need to adapt their habits. Transversal skills help execute these transformations and evaluate their impact on people, as well as on business outcomes.
What lesson can we draw, then, from this scenario? For students and young professionals, the primary invitation is to allow themselves to be 'augmented' by AI, not 'replaced'. In other words, experiment with AI as a support system while maintaining control over decisions. The process must start with human intervention to clarify the objective and establish the criteria for evaluating the output. Afterwards, human judgment must verify the reliability of the results and their contextual appropriateness. Transversal skills are what make this process effective: critical thinking helps test the outputs, self-awareness allows one to recognize when deeper analysis is required, and active listening enables comparing conclusions with stakeholders who view the problem from other angles.
Finally, when choosing a career path or employment, it becomes increasingly critical to select professional fields where AI can enhance the quality and effectiveness of individual contributions – evaluating which tasks technology can support and which skills will allow professionals to leverage it to tackle more complex challenges.
Before any generated output, there is a problem that it is up to us to understand; after it, there is a decision for which we must take responsibility.

Wo|manitY
Women's Commitment to Humanity

Mattia Berto
Actor, director and founder of Teatro di Cittadinanza

in conversation with
Anna Poma
Psychologist, psychotherapist and creator of the *Festival dei Matti*

Anna Poma is a psychologist, psychotherapist, and the founder of the *Festival dei Matti*, a cultural project established in Venice in 2009 that has grown over the years into one of the most significant forums for reflection on the relationship between mental health, society, and culture. Her work operates continuously on the threshold between clinical practice, research, and civic engagement, through a lens that intertwines psychology, philosophy, anthropology, and feminist thought. Through the *Festival dei Matti* and the *Libera Scuola del Festival*, she has long promoted an approach to care that moves beyond the walls of the therapeutic consulting room and opens out into the public, cultural, and political arena – restoring central importance to human bonds, community, and the dialogue between different languages of expression. In this conversation, Anna shares her perspective on mental health, what it means to be a woman and a psychotherapist today, the origins of the *Festival dei Matti*, and the personal and professional experiences that have shaped her journey.

What does it mean to be a woman working in mental health?
You are asking a question that I find difficult to answer directly. It forces me to take a step back. For me, working in mental health means managing to create a dialogue between perspectives that are usually kept separate: the clinical and the anthropological, the historical and the political. It means constantly questioning what we mean by psychological suffering and what constitutes the categories we call normality and madness, mental health and mental suffering, whose boundaries are at once so fluid and so rigid. These are territories that point to how we organize the world, to the mechanisms that govern it, and to the social and cultural contexts of which we are an expression; contexts that inhabit our bodies, our lived experiences, and our ways of perceiving and thinking.



I ask myself, for instance, what forces shape the lives of women in our current socio-cultural context today: what should a 'normal' woman be like? How much does conforming to or deviating from this model contribute to distress? How much pressure continues to accompany the various stages of our existence? How many frameworks, stereotypes, and identity narratives run through us? For me, care consists first and foremost in recognizing the 'conditioned reflexes' that trap us and in inventing, together, possible antidotes: internal and external, individual and collective. It means putting needs, desires, and choices back into motion, refusing to resign ourselves to predetermined paths. This is why I consider my work deeply political. It has to do with emancipation, with the possibility of resisting normalization, and with reclaiming one's own vitality.
Being a woman and a psychotherapist means constantly navigating – both within and outside oneself – battles that we have too often forgotten, or that today are taken up in superficial and depoliticized ways. The writings of Franca Ongaro Basaglia on the condition of women institutionalized in psychiatric hospitals serve as an invaluable compass for me, along with the thoughts of many other feminist writers. This orientation also engages in a deep dialogue with my Gestalt training.

What are the human and relational skills required for this job?
First of all, I would say the ability to remain in touch with what one feels in the relationship with oneself and with the other. It is essential to recognize that no therapist is neutral, and that psychological disciplines themselves have limits, languages, and categories that must be constantly questioned. Critical thinking and intellectual honesty are necessary to avoid the temptation of exercising power over people's lives. Our task is not to normalize, but to accompany each individual while they reclaim their capacity to live, avoiding becoming disciplined agents of normalization.

How, when, and why was the *Festival dei Matti* created?
The *Festival dei Matti* was born in 2009 with the idea of bringing the relationship between normality and madness, health and mental suffering, back into public debate, outside the restricted circles of specialists. We believe that only by re-examining these categories and returning them to collective reflection it becomes possible to loosen the material and symbolic barriers that too often confine and trap those going through psychological pain. We envisioned a cultural laboratory where diverse languages – from philosophy to literature, theatre to music, clinical practice to art – could intersect, meaningfully involving those who directly experience mental distress.
Each edition attempts to question the potential proximity between pain and creativity, disorientation and dissidence, difference and belonging. The Festival stems from a simple premise: madness concerns us all. As a possibility, a crisis, a turning point, a calling. For this reason, we believe the final word on this experience cannot be delegated exclusively to experts. Today, on the eve of its seventeenth edition, the Festival has become a small research community, attended by many young people. From this experience, the *Libera Scuola del Festival dei Matti – 'Quel che non ha giudizio'* (That Which Holds No Judgment) – was also born: an open space for anyone wishing to delve into these themes through reading, studying, discussion, and shared experience. This year, the School will offer a curriculum dedicated to suffering and care, educational systems, migratory experiences, poetry, and the so-called 'crisis of presence': that contemporary condition that alienates us from ourselves, from relationships, and from the possibility of fully inhabiting the present moment. A dissociation also produced by a social system that, to sustain itself, needs to separate us from what we feel.

Could you share some of the most significant moments of the Festival?
I could honestly think of so many. We have been fortunate enough to host extraordinary figures such as Letizia Battaglia, Ken Loach, Umberto Galimberti, Miguel Benasayag, Dacia Maraini, Vitaliano Trevisan, Sergio Staino, Milo De Angelis, Cristina Donà, Giulio Casale, and Don Luigi Ciotti. Yet the most precious memories are often linked to the events dedicated to great women writers, whom Anna Toscano introduced to us every year. Through authors like Goliarda Sapienza, Janet Frame, Ágota Kristóf, Mariella Mehr, Brianna Carafa, Amelia Rosselli, Magda Szabó, Camille Claudel, Susan Sontag, and Lisetta Carmi, we opened extraordinary pathways into our understanding of normality and madness. Among the most moving moments, I also remember the performance that you and Anna staged in 2019 based on Susan Sontag's text *Baby*. This year, we restaged it as a tribute to Anna; it was one of the most intense moments of the latest edition of the Festival.

Who are your role models, both professionally and as a woman?
I find it hard to speak in terms of role models. The idea of emulation doesn't really belong to me. Rather, there are women who changed me, who opened my mind and heart. I have already mentioned many of them. I am fascinated by unconventional stories, desertions, acts of sabotage, and forms of dissent: women who, through their thought, practice, or suffering, were able to unmask the established order of things. They were, and continue to be, true masters of suspicion.

What advice would you give to a young woman who wants to become a psychologist and psychotherapist and create spaces for reflection and listening meant for the community, as you do?
I would tell her, quite simply, to come to the *Festival dei Matti*. It is a place where one can concretely experience an approach to care born of human connection, shared thought, and the opportunity to question the time we live in together. I believe it is one of the best ways to understand what it truly means to take care of people and, together, of the community.

Wannabe Her

Beatrice Niero
Student at Ca' Foscari University of Venice

In conversation with
Erica Vaccari
Founder and Technical Director of Viaggi Floreali

Introduction
Passions and the sum of lived experiences are not just personal baggage, but they can turn into the true compass of a unique professional path. Building a business from scratch, overcoming hardships and reinventing oneself through self-reflection requires courage, intuition and a deep adherence to one's values: qualities that allow a spontaneous idea to be transformed into a successful project oriented towards beauty and authenticity. This is how Erica Vaccari founded Viaggi Floreali, a business that combines niche cultural tourism and a passion for nature with the creation of authentic spaces for encounters. Through an entrepreneurial approach based on personal sustainability and the enhancement of human resources, she advances a vision of work based on empathy, respect for one's own limits and the conviction that every experience – even the most unexpected – can become an opportunity for rebirth and discovery.

Hard and soft skills
In order to work in a complex sector like hospitality and niche cultural tourism, rigid or predefined academic paths are not strictly necessary; rather, a dynamic combination of practical skills and personal resources is what's required. Essential hard skills include a solid understanding of business administration and money management principles, as well as a mastery of the communication tools needed to convey the authentic value of what the business is meant to offer. Regarding soft skills and personal attitudes, crucial aspects include the ability to organize and manage time productively, clarity of one's values, the ability to set healthy boundaries in order to protect one's well-being, stubbornness understood as resilience and consistency over time and, last but not least, solidarity among women, understood as constructive exchange. Completing the profile are self-preservation and a strong attunement to one's instinct, indispensable aspects for managing this type of business without losing one's identity.

What inspired you to create your artisanal workshop of slow travel through flowers and gardens, Viaggi Floreali? Did you face any hardships during the launch of this business?
Actually, it happened by pure chance. I had gone to listen to a conference in Pordenone, at the Compagnia delle Rose: it was a conference about English gardens, which I have always been very passionate about. Right there, a lady sitting in front of me asked if anyone from the association could organize a trip for her to go see those gardens. At that point, since I was already planning to visit them with a friend shortly, I told her that I could give her all the information she needed. The lady then asked if she could join us, and I replied that it was a trip with friends, but that if she could find seven other people willing to come, I would take care of renting a minibus and organizing everything; the very next day, the group was already full. And that is how I decided to open my business, driven by a strong faith in my abilities and my passion for gardening, which I have cultivated over the years. However, it was no bed of roses: Viaggi Floreali grew very quickly, and so I went from having to manage three trips a year to managing thirty, all by myself. I took care of everything: marketing, photography, business promotion, I acted as the tour guide and even drove the minibuses myself! Until, in 2016, I ended up spending the night in the emergency room due to food poisoning and yet, despite that, I still had to leave the next day for a scheduled trip to Kent, having no one who could replace me. It was at that moment I realized that how I was handling things was not sustainable, and that I needed coworkers that could help me. That is how the amazing team I work with today was formed, consisting of myself, Claudia – who has worked with me since 2017 – and Monica, the latest addition.

What do you mean by 'slow travel'? What is the philosophy behind your project, and consequently, what kind of experience do you aim to offer your clients?
The main idea is to linger in each place we visit. For this reason, my trips always focus on a small number of places: the goal is not to see as many as possible in the shortest time possible, but to *fully* experience them. For me, taking a 'slow' trip means walking through a village or in nature without being in a rush, or spending hours in a single garden contemplating floral arrangements and the architectural style. My main goal is to give my clients *time*, allowing them to sit on a bench and simply chat with a new traveling buddy. For me, 'slowness' means allowing people to rediscover a slightly more relaxed pace of life, more in tune with nature; to grant themselves time outside of the schedule dictated by the duties of everyday life. This is also why the selection of the inns we stay at is so important: I always try to choose places run by a family, where the general energy is positive and welcoming and where my clients can feel 'pampered'.

What kind of people usually take part in your trips? Do you think this is an experience suitable for everyone, including people who prefer whirlwind trips or the so-called 'hit-and-run' itineraries?
As a matter of fact, there are people of all kinds: from those who want to listen to all the explanations of the places we visit and therefore always stay close to the group, to those who simply want to live the experience and wander off to admire what surrounds them. For me, it is essential that every client is given the opportunity to experience the trip in their own way, whether that is by taking a greater interest in the 'human' part of it and making new friendships, or simply admiring the beauty of the surrounding nature. For this reason, I think my trips are suitable for anyone who's willing to 'slow down', to experience something different from the classic hectic journey, something that's centered around tranquility and nature. I believe this is also why most of my clients are women, especially those who love reading, cooking, in other words, the 'slow' pleasures of life. I always try to establish a personal relationship with them so that they feel welcomed, and I am always very happy when I see the same person decide to take multiple trips with me. The overall serenity of the group is a fundamental component to ensure the trip goes smoothly.

You have had an unconventional professional path. You went from studying Intellectual History and English Language Teaching to becoming a travel organizer. How do you think your education helped you in founding and managing Viaggi Floreali?
I think one can find their path in various ways and not necessarily through university, but in my case, it was a truly fundamental educational experience, even though my studies ultimately do not align very much with my current job. In particular, the master's program I attended was based on the premise that *you*, as a teacher, should not fill the student's 'vase' with your notions; you should simply provide them with the linguistic tools that allow them to express themselves and their own culture. And this is strongly reflected in the way I approach travel: I provide elements to my clients so they can better understand the places we visit, but I want *them* to live the travel experience in their own personal way. For this reason, I would not call myself a 'classic' tour guide: I prefer that those who are interested come and ask me questions personally or even direct them to the garden owner himself. If any problems with English arise, then I step in, but fundamentally I like allowing my clients to experiment and perhaps discover versions of themselves they didn't know were there.

At a time when there's a lot of talk about work-life balance and unsustainable paces, how do you manage to integrate slowness and the care of nature with the daily challenges that managing a business brings about?
I must admit that the 'slowness' I offer on my trips is not necessarily what I find in my own life. Since I started Viaggi Floreali, my life has become much busier, and therefore sometimes I feel the need to just get away from it all: so I take the first flight to visit some city with my partner or my friends – sisterhood is essential to me – or I leave for Slovenia, where I have a house, and stay there for two or three weeks to take care of my garden and also myself. When I am in England for work, however, and I have to spend many hours in front of the computer, I try to dedicate time every day to some health exercises, especially so I can manage my diabetes. Sometimes I feel a strong need to do something manual, like working on my garden, picking flowers to make decorations out of them or doing some watercolor painting. When it comes to work, the important thing for me is to figure out how much is enough for *you*, so that *you* can feel satisfied: it's all about finding the right balance, something I am still working on to this day. I believe not everything has to produce money: some things can simply produce joy.

What is the message you would like to leave to a young woman entering the working world today, with many dreams and a few uncertainties?
The advice I feel like giving her is to take the plunge, to take a leap of faith: if she has ideas, to talk about them with others and then listen and take their reactions into account, but ultimately to trust always and only herself. This is because no one can understand your vision better than you do, and in fact, it's likely that few will understand it at all. In my opinion, it's also extremely important to stay informed, take inspiration from what others do, try to understand where and why they go wrong, and then create something completely original and that works for you. In the working world, sometimes the *how* matters just as much as the *what*, if not more: it happens that you get chosen for *how* you do things, not for *what* you do. And finally, I advise young women to pursue what interests them and above all to listen to yourself and to trust your gut feeling, especially if something doesn't sit right with you for whatever reason.



a cura di
Maria Redaelli
Cultrice della materia
presso il Dipartimento
di Filosofia e Beni Culturali,
Università Ca' Foscari Venezia

Taus Makhacheva
And What Did You Say?
2026

Performance, installation, sound, 2026

Text: Ksenia Skorytchenko, Kate Sutton, Taus Makhacheva

Costumes and props design: Panika Derevya

Props design and 3D visualisations: Victoria Daue

Performers: Anna Abalikhina, Salvatore De Simone, Rei Kassandra Co

Research: Ksenia Skorytchenko

Producer: Alexandra Maleeva

As part of the group exhibition titled *Washwasha*, curated by Bana Kattan with assistant curator Tala Nassar, on the occasion of the National Pavilion UAE's participation in the 61st International Art Exhibition - La Biennale di Venezia

© Makhacheva. Image licensed under CC BY-NC-ND 4.0

And What Did You Say? (2026), opera di Taus Makhacheva (1983, Mosca; vive e lavora tra Dubai e Mosca) intreccia performance, installazione e suono per indagare il pettegolezzo come pratica sociale ambivalente, capace di generare solidarietà e condivisione, ma anche esclusione e conflitto. Presentata nell'ambito della mostra collettiva *Washwasha*, per il Padiglione Nazionale degli Emirati Arabi Uniti alla 61ª Esposizione Internazionale d'Arte della Biennale di Venezia, l'opera si presenta come una panchina che custodisce, all'interno di appositi scomparti, gli oggetti utilizzati durante la performance. Questi oggetti, concepiti per essere attivati dai performer, assumono significati specifici nel corso dell'azione scenica, contribuendo a definire e completare l'opera.

La ricerca prende avvio da un episodio raccontato dall'artista. Una sua amica, informata da qualcuno dei pettegolezzi sul proprio conto, rispose con una domanda: «And what did you say when they were saying things about me?» (E tu cosa hai detto quando parlavano di me?). Makhacheva rimase colpita da questo rovesciamento di prospettiva, che sposta l'attenzione dalle voci diffuse alla responsabilità di chi le ascolta e le trasmette. Chi si trova coinvolto in un pettegolezzo, infatti, non è necessariamente un destinatario passivo, ma può scegliere se alimentarlo, contrastarlo o prenderne le distanze. L'interrogativo dell'amica diventa così il punto di partenza dell'opera e della riflessione sul ruolo che ciascuno assume nella circolazione delle informazioni. Nel corso della loro trasmissione, le informazioni possono cambiare forma e significato, influenzando le relazioni tra chi parla, chi ascolta e chi diventa oggetto del discorso.

La performance coinvolge tre interpreti (Anna Abalikhina, Salvatore De Simone e Rei Kassandra Co), associati a tre fasi di questo processo: la fonte (*Source*), la diffusione (*Spread*) e ciò che rimane del gossip dopo la sua circolazione (*Core*). Le tre figure articolano un percorso che va dall'origine della voce al suo passaggio da una persona all'altra, fino alla sua successiva elaborazione. Il corpo diventa il luogo in cui le trasformazioni vengono esplorate attraverso il movimento, le interazioni e il rapporto con gli oggetti. La coreografia non si limita a illustrare il pettegolezzo, ma ne traduce le tensioni in un'esperienza fisica, mettendo in scena le possibilità di assorbire, rielaborare e trasformare ciò che circola tra le persone.

Come accennato, alla performance si affianca un'installazione costituita da una panchina con scomparti che contengono costumi e oggetti di scena realizzati per il lavoro. La panchina funziona come archivio materiale dell'azione performativa: raccoglie gli elementi che hanno partecipato alla costruzione della performance e ne rende visibili le tracce anche al di fuori dell'evento dal vivo.

Gli oggetti utilizzati nella performance e conservati nella panchina nascono da riferimenti simbolici e folklorici, attraverso cui Makhacheva traduce le dinamiche del pettegolezzo in forme materiali. Tra questi, un bracciale a forma di forbici richiama la capacità delle parole di ferire, ma viene reinterpretato come uno strumento che non taglia più, bensì abbraccia: un'immagine di trasformazione che riflette la possibilità di metabolizzare il pettegolezzo e modificarne gli effetti. Per un altro oggetto l'artista si ispira alla figura di *Azukiarai*, uno spirito del folklore giapponese associato al lavaggio dei fagioli lungo il fiume e al suono prodotto dal loro movimento. Questo riferimento mette in relazione l'ascolto, la ripetizione e la circolazione delle voci, mostrando come gli oggetti possano evocare tanto la dimensione perturbante del gossip quanto la possibilità di trasformarlo in qualcosa di diverso.

La componente sonora, accessibile attraverso le cuffie integrate alla panchina, comprende una composizione che alterna monologhi interiori, dialoghi sceneggiati e commenti sugli usi storici e contemporanei del pettegolezzo e sulle sue conseguenze. Le diverse voci intrecciano la dimensione individuale del pensiero con quella collettiva della conversazione, mostrando come le parole ascoltate possano essere interiorizzate e influenzare la percezione di sé e degli altri.

Attraverso la struttura tripartita della performance e il dialogo con l'installazione, Makhacheva esplora il gossip senza ridurlo a una pratica esclusivamente negativa o positiva, poiché la sua circolazione può creare complicità e forme di protezione reciproca, ma anche alimentare sospetto, controllo ed esclusione. *And What Did You Say?* invita così a interrogarsi non soltanto su ciò che viene detto, ma anche sulla posizione di chi ascolta e sulle diverse possibilità di intervenire nei modi in cui le voci vengono trasmesse e trasformate.



Sommario

Ritratto di Lei	2
Donne e Istituzioni	10
Capacità al Centro	14
Lei & Impresa	18
Wo|manitY	30
Donne e Diritti	36
Lei & Mondo	40
Lei & Scienza	56
Leadership al femminile: una lente su Roma Antica	62
Donne e Sport	66
Un post(o) per Lei	72
Cambio di Rotta	76
Trame Veneziane	80
Da grande vorrei essere Lei	84
Parliamo D	87
Letture	88
Eventi	89
English Corner	90
Professione Artiste	94

Università
Ca'Foscari
Venezia