LA MOVIMENTO

AGOSTO 2025
NUMERO 2, ANNO 2

Le rubriche di questo numero sono state curate da:
GIORGIO BIGATTI
FRANCESCO CANALI
FRANCESCO DI BLASI
GERMANO LANZONI
GIAMPAOLO NUVOLATI
MARIAPAOLA PESCE
MONICA POGGI
ALFIO QUARTERONI



COME NASCE UN'IDEA

"La creatività è consapevole e attiva partecipazione a una tradizione"
Intervista a CARLO SINI

Alessi: dal sogno creativo alla realtà materiale dell'oggetto
di CARLO GASPARINI
Interpretare il mutevole spirito del tempo per costruire un'identità riconoscibile ed eclettica

Una divagazione dell'anima, uno sguardo nuovo, un incontro: l'idea si fa scienza
di FABRIZIO TUBERTINI
La ricerca è spinta dalla curiosità e prima di essere tecnica è un viaggio pionieristico

"La mia idea nuova di calcio è stata avere il dominio del gioco"
Intervista a ARRIGO SACCHI

ORO IN COMBINATA

Un moderno sistema integrato di 732 autobus e 457 treni. E 28 velostazioni dove parcheggiare comodamente la tua bici.

Essere Regional Transport Sponsor di Milano Cortina 2026 è nel nostro DNA ed è la nostra missione di ogni giorno: farvi arrivare al traguardo, nel modo più efficiente e sostenibile, con ogni tempo, sfidando ogni imprevisto. Dal 1877, noi di FNM continuiamo a connettere territori, persone, opportunità.
E a collegare natura, storia e futuro della Lombardia.



Siamo in pista ogni giorno con voi.

FNM GROUP

REGIONAL TRANSPORT SPONSOR

MILANO CORTINA 2026

MILANO CORTINA 2026

Intervista a CARLO SINI

“La creatività è consapevole e attiva partecipazione a una tradizione”

di LUCA MONTANI

PG. 8

Come nasce un’idea?

È un seme che germoglia, grazie al terreno giusto e alla cura

di CORRADO SINIGAGLIA

PG. 14

Un’idea lunga due secoli: la ferrovia 1825-2025

di STEFANO MAGGI

PG. 18

Intervista a GIUSEPPE DE RITA

Oltre l’idea: la creatività come risposta concreta alle sfide del mondo contemporaneo

di ROSANNA CARDELLA

PG. 26

LO STATO DELL’ECOSISTEMA STARTUP IN ITALIA:

sfide, progressi e prospettive future

di ALESSANDRA LUKSCH

PG. 30

COME NASCE UN'IDEA

Intervista a LUIGI CAPELLO

"Le idee imprenditoriali nascono dalla necessità e dagli ambienti stimolanti"

di SIMONE MARCHISANO

PG. 34

Alessi: dal sogno creativo alla realtà materiale dell'oggetto

di CARLO GASPARINI

PG. 40

Intervista a ENRICO MATTIAZZI

Come il tempismo può trasformare un'idea in soluzione concreta, la storia di Fiscozen

di ROSANNA CARDELLA

PG. 56

Una divagazione dell'anima, uno sguardo nuovo, un incontro: l'idea si fa scienza

di FABRIZIO TUBERTINI

PG. 62

COME NASCE UN'IDEA

Intervista a ANA ROŠ

Da Hiša Franko è l'idea che fa brillare gli ingredienti (e ispira la tecnica) PG. 66

di ROSANNA CARDELLA

Il tempo dell'idea: attraversare l'opera

di MASSIMO BALESTRINI

PG. 76

"Tra le nuvole": una storia di variabili, illuminazioni e sturm und drang

di DAVIDE BARZI

PG. 90

Intervista a TOMMASO POZZA

SVILUPPARE UN'IDEA E TRASFORMARLA IN SUCCESSO, IL CASO DE "IL MILANESE IMBRUTTITO" PG. 98

di CHIARA MELONI

Intervista a ARRIGO SACCHI

"La mia idea nuova di calcio è stata avere il dominio del gioco" PG. 106

di LORENZO PALLOTTI

LE RUBRICHE

EDITORIALE

EVENTI

PG.114 A Carugate la presentazione della prima stazione di rifornimento a idrogeno della Lombardia
di CHIARA MELONI

PG.120 Che Storia, l'olfatto!
di LUCA MONTANI

CULTURAL HERITAGE

PG.124 **Intervista a ANTONIO CALABRÒ**
Fare industria è fare cultura
di LUCA MONTANI

CULTURA D'IMPRESA

PG.128 Alle origini di una startup che ha fatto la storia dell'industria italiana
di GIORGIO BIGATTI

FLÂNERIE

PG.132 Viaggio nel sentimento dell'antipatia
di GIAMPAOLO NUVOLATI

ARTE E CULTURA IN MOVIMENTO
Rubrica a cura di Museo Diocesano di Milano Carlo Maria Martini

PG.134 Dorothea Lange, al Museo Diocesano una delle più grandi fotografe del Novecento
di MONICA POGGI

MODELLI MATEMATICI

PG.140 Immaginazione, struttura, bellezza: le idee matematiche non sono solo calcolo
di ALFIO QUARTERONI

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

PG.144 Intelligenza artificiale e giornalismo, un equilibrio da costruire tra potenzialità e necessità di supervisione
di FRANCESCO DI BLASI

SGUARDI SUL FUTURO

PG.148 Il Duomo di Milano è una grande idea, un fenomenale intreccio di sacro e profano
di FRANCESCO CANALI

LETTURE PER RAGAZZI

PG.156 Un'idea, due idee, tante tante idee!
di MARIAPAOLA PESCE

SATIRA

PG.160 "Un'idea un concetto un'idea Finché resta un'idea è soltanto un'astrazione" – *Giorgio Gaber*
di GERMANO LANZONI

Le idee, connubio inestricabile di genio e fatica, danno forma all'imponderabile



SIMONE CARRIERO

Milanese, giornalista professionista.
Dopo la laurea in Lettere moderne all'Università Cattolica, ha lavorato a Lombardia Notizie (agenzia di stampa della Regione Lombardia) dove è stato caporedattore per oltre 10 anni.
Dal 2016 è responsabile Media relations e Ufficio stampa del Gruppo FNM.

Sembrerà un paradosso ma, a conti fatti, la risposta all'interrogativo su come nascano le idee - tema di questo numero de La vita in movimento - sul modo, insomma, in cui da elementi noti, situazioni abituali, piste già battute, possa sorgere qualcosa che si combina in maniera inattesa, sconvolge un punto di vista ovvio, apre nuovi sentieri, non c'è.

O meglio, non esiste una sola risposta e, al termine di un'analisi che ha toccato molti punti e prospettive che trovate nelle pagine che seguono, bisogna dire con onestà che tutto ciò resta, in fondo, insondabile, misterioso e terribilmente affascinante.

Certo, ci sono situazioni privilegiate, ambienti più favorevoli di altri, contesti in cui sviluppare la creatività è più semplice però una ricetta universale o un metodo che metta d'accordo tutti semplicemente non esiste. Per fortuna non esiste, vorrei dire, perché, a conti fatti, è bello notare come ci sia spazio per l'imponderabile, il favorevole imprevisto, il quid non calcolabile o misurabile che apre uno squarcio di novità inatteso.

Quindi, è solo frutto del caso (o della provvidenza)? Nient'affatto. Come si vedrà nei diversi contributi che compongono questo numero particolarmente ricco della rivista, sia nella fase più strettamente legata all'elaborazione sia in quella della realizzazione concreta delle idee, molto dipende dalla costanza dell'impegno, dal lavoro quotidiano, dal metodo che si applica. Il

tutto a creare un connubio inestricabile di genio e fatica, in cui è impossibile determinare dove finisca l'uno e dove inizi l'altra.

Il numero si apre con un'intervista al filosofo Carlo Sini che, tra le altre cose, sottolinea come la creatività sia in sostanza la partecipazione a una tradizione e non uno spunto isolato. Corrado Sinigaglia, docente di Filosofia della Scienza, ricorda invece che la creatività nasce da un bisogno e può essere la soluzione a un problema da risolvere.

Questi primi due interventi aprono la strada a una serie di approfondimenti che abbracciano diversi ambiti, a cominciare da un viaggio - è proprio il caso di dirlo - alle origini della ferrovia con lo storico Stefano Maggi. Entrando nel campo della sociologia, Giuseppe De Rita suggerisce una visione in cui la creatività, più che un processo individuale dovrebbe essere considerata una risorsa collettiva.

Entrando nel mondo delle aziende e più nello specifico delle startup, una fotografia sull'ecosistema italiano del Direttore dell'Osservatorio Startup Thinking del Politecnico di Milano Alessandra Luksch fa da sfondo a una racconto su come sorgono le nuove idee imprenditoriali di Luigi Capello, fondatore e amministratore delegato dell'acceleratore per startup Zest, che sottolinea l'importanza, tra le altre cose, del creare ambienti stimolanti. Due casi di imprese, molto diversi tra loro, ma accomunati da un alto tasso di innovazione, ci accompagnano a scoprire la nascita delle novità nei prodotti e nei servizi. Si tratta di Alessi, azienda leader nel design (con un intervento firmato dal Design Director Carlo Gasparini) e Fiscozen, tech company che aiuta i liberi professionisti a gestire la partita IVA (intervista al CEO e co-founder Enrico Mattiazzi).

Dall'impresa alla scienza, con le riflessioni di Fabrizio Tubertini dell'Istituto Italiano di Tecnologia, che colloca le scoperte scientifiche all'incrocio tra una divagazione dell'anima, uno sguardo nuovo e un incontro. La chef stellata Ana Roš ci rivela poi il legame fra il territorio e la sua cucina.

Arte, letteratura, intrattenimento e sport chiudono la sezione monografica. Il pittore Massimo Balestrini e lo scrittore Davide Barzi descrivono, ciascuno nel proprio ambito, il processo creativo che porta alla realizzazione di un'opera.

Tommaso Pozza, uno dei tre fondatori de Il Milanese Imbruttito, spiega la crescita e lo sviluppo nel mondo digitale di quella che oggi è una media company. L'ultima parola, per così dire, è quella di Arrigo Sacchi, uno degli allenatori che hanno letteralmente cambiato la storia recente del calcio.

La sezione dedicata alle rubriche inizia dal racconto degli eventi (la presentazione della prima stazione di rifornimento di idrogeno in Lombardia e la mostra sul percorso olfattivo nella storia sulla ferrovia) per poi passare alla cultura d'impresa con un'intervista ad Antonio Calabrò, presidente di Museimpresa e direttore della Fondazione Pirelli e un contributo di Giorgio Bigatti, dedicato proprio alla figura di Giovan Battista Pirelli. Giampaolo Nuvolati ci porta a considerare la dimensione dell'antipatia (vera o presunta). Per arte e cultura in movimento, viene presentata la figura di Dorothea Lange (Museo Diocesano di Milano). Alfio Quarteroni descrive l'itinerario che porta a formulare le idee matematiche mentre Francesco Di Blasi delinea rischi e opportunità dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel giornalismo. Per la rubrica sugli sguardi sul futuro legati a Milano, il protagonista è il Duomo, simbolo per eccellenza della città nelle parole di Francesco Canali (Veneranda Fabbrica). I sempre puntuali consigli di lettura (non solo per ragazzi) di Mariapaola Pesce e il testo satirico, ispirato da una canzone di Giorgio Gaber, di Germano Lanzoni chiudono questo numero.

Al termine di questa carrellata resta un sentimento di gratitudine per le persone che ci hanno offerto la propria disponibilità e condiviso con noi esperienza e pensieri e la viva e umile speranza di essere parte, con il nostro lavoro, di quel patrimonio di conoscenze e competenze all'interno delle quali le nuove idee possono trovare terreno fertile per crescere e svilupparsi.

“La creatività è consapevole e attiva partecipazione a una tradizione”



Carlo Sini
Immagine © Walter Carrera

Un’analisi sulla formazione del pensiero e delle idee nell’intervista al filosofo Carlo Sini.
Il significato dell’arte e della bellezza nel mutare dei tempi e delle relazioni economiche e di potere

di LUCA MONTANI

Dove nasce il pensiero? La creatività è davvero un guizzo improvviso? Carlo Sini è tra i più importanti filosofi italiani contemporanei. Ha ricoperto per 30 anni la cattedra di Filosofia teoretica all’Università degli Studi di Milano, ha fatto parte di numerose istituzioni culturali ed è socio dell’Accademia Nazionale dei Lincei dal 1994, dell’Istituto Lombardo Accademia di Scienze e Lettere e dell’Archivio Husserl di Lovanio. È autore di innumerevoli pubblicazioni, è stato insignito nel 1985 del Premio della Presidenza del Consiglio dello Stato italiano e ha ricevuto nel 2002 la Croce d’onore di I Classe per le scienze e le arti dallo Stato austriaco. La sua riflessione, riportata in queste pagine, attraversa la storia del pensiero occidentale per scardinare il concetto di idea come prodotto universale e condurci verso una definizione di pensiero che è sempre mutevole. La creatività, ben lontana dal mito romantico del genio, si rivela così essere il risultato di vicende e di intrecci innumerevoli e imprevedibili.



Nel pensiero filosofico le idee sono forma o modello di tutte le cose, almeno inizialmente. Quali sono i passaggi più importanti, nella storia del pensiero occidentale, che definiscono il processo di formazione del pensiero?

Credo che in filosofia le domande siano più importanti delle risposte, nel senso che esse rivelano i presupposti taciti della domanda e del domandante. Qui mi pare che emergano alcune convinzioni, per esempio che esista come fatto pacifico e in sé il pensiero, il pensiero occidentale, la sua formazione e la sua storia. Sarebbe però impossibile immaginare che simili domande possano venire in mente a Plotino o a Bonaventura, così come anche oggi sarebbero assai diverse le risposte di un logico formale del Trinity College, di un matematico, di un ingegnere che lavora alla costruzione della intelligenza artificiale negli USA, di un seguace di Heidegger, di Wittgenstein o di Deleuze. Accade come se chiediamo a due fratelli di descrivere i loro genitori: le risposte hanno in comune una certa documentazione fattuale ampiamente condivisa, ma poi divergono irrimediabilmente nel merito. E così il pensiero, la sua formazione, la sua storia sono il risultato, sempre mutevole perché sempre in cammino, di una determinata e specifica ricostruzione che tende a ignorare se stessa, a cancellarsi dalla risposta e ancora pri-

ma dalla domanda. Questo silenzio, questo oblio, sono a mio avviso il prodotto tipico della cultura occidentale, della rivoluzione alfabetica che ha caratterizzato la sua informazione scritta (l'intelligenza artificiale ne è appunto l'ultima grandiosa conseguenza). Ma la rivoluzione socratico-platonico-aristotelica e poi galileiana ha un passato di meno di tremila anni; la cultura

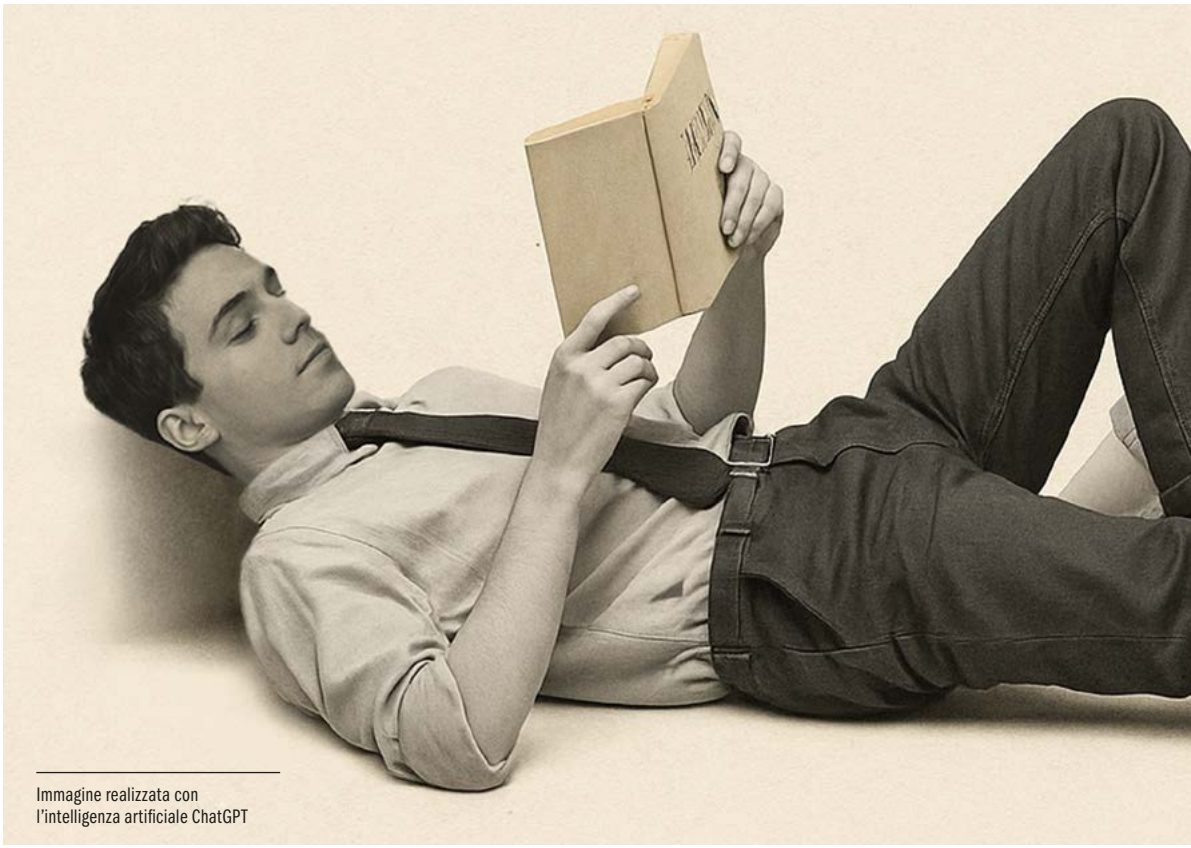


Immagine realizzata con l'intelligenza artificiale ChatGPT

umana è molto, molto più antica e comprende sistemi complessi della comunicazione orale e altre raffinate forme di scrittura come per esempio gli ideogrammi, dai quali non è derivabile alcuna metafisica, alcuna ontologia, alcuna logica formale, alcuna "storia". Certo la scrittura metafisico-matematico-scientifica che si è imposta in Occidente e che oggi è sempre più planetaria è straordinariamente potente, il che non significa in assoluto più "vera". La sua efficacia affonda le radici nella complessità fondativa di pratiche di vita, di scrittura e di linguaggio che restano invisibili e ignorate e alle quali sarebbe a mio avviso importante ricondurre la discussione sulle nostre dogmatiche credenze e sulle conseguenze delle nostre innovazioni tecnologiche. Così però ciò che qui si manifesta non è la pretesa assoluta di una verità in sé, ma la vicenda di vita, di formazione, di pensiero, di giudizio di un vecchio professore italiano di filosofia così e così, in cerca di consenso, cioè di una specifica potenza ed efficacia. Cioè di una "trascrizione" in altre vite, dove il messaggio sarebbe comunque destinato a mutare e infine a scomparire.

Oggi la creatività è spesso descritta come guizzo, intraprendenza emozionale, spirito libero. Esistono i presupposti per concepire un "pensiero" critico dell'atto creativo?

La retorica pedagogica della "creatività" mi trova, in compagnia con alcuni altri, nettamente all'opposizione. Il medesimo lo di addestrarli a comprendere, a imitare, a ripetere, senza gratificarli insulsamente di una loro pretesa originalità. Poi, certo, emergono le differenze, che affondano le radici nella complessità delle emozioni, dei desideri, delle fantasie della vita personale, nelle opportunità e nelle vicende famigliari: una complessità al limite insondabile con ragioni logiche. Perché ci sono giovani che



è da dire della incolta e ottusa difesa della "identità": siamo tutti il prodotto di un meticciato antico e recente e noi Italiani forse più di altri, per ragioni storiche e geografiche. Così pure la creatività è anzitutto consapevole e attiva partecipazione a una tradizione, fatta di vicende e di intrecci innumerevoli e imprevedibili. Il primo compito della formazione dei giovani è quel- si appassionano leggendo *Madame Bovary* e altri che si dedicano a *Eva Duemila*? Perché alcuni, sentendo Bach, Mozart o Beethoven, vanno in estasi e altri passano le serate con le canzonette di Sanremo? Qui sarebbe appunto opportuna la diffusione di un pensiero critico dell'atto creativo, anche perché è assai diffusa una moda pseudo-popolare e pseudo-democratica che vede geni dap-

pertutto, soprattutto se ciò favorisce il mercato e il consumismo di massa. Il docente che si procura facile gradimento invitando il cantautore a scuola finge di ignorare che i suoi studenti sanno sceglierselo benissimo da soli, ma soprattutto così facendo priva i suoi giovani del diritto alla conoscenza e dimentica ogni preoccupazione davvero formativa, senza ignorarne le difficoltà in una società molto soggetta alla pubblicità del nulla e del mediocre. Ma, mi si creda e del resto ben si sa: *Madame Bovary* e *Guerra e pace* sono un'altra cosa e così la *Jupiter* di Mozart. Perché poi da sempre solo alcuni se ne innamorino e ne traggano motivo per la loro creatività resta un fatto senza convincenti spiegazioni. La creatività soffia dove vuole e non vorrei che si equivocasse: anche la cosiddetta musica pop può essere motivo di creatività per alcuni giovani, come lo fu per i neri d'America la scoperta straordinaria del Jazz, la loro rivincita estetica, politica, economica e morale.

Con M. Heidegger ma più ancora con R. Arnheim l'arte (intesa come processo articolato) acquisisce strutture ben precise per la sua narrazione. Sono ancora oggi valide, almeno sul versante della percezione visiva?

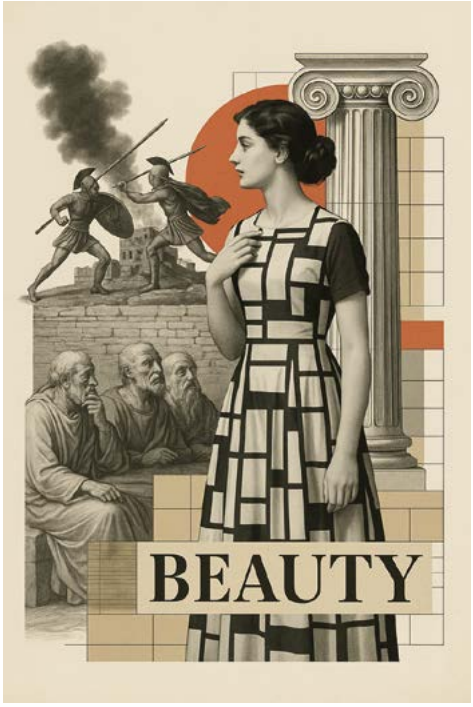
Se la cosiddetta arte è un processo articolato, i suoi prodotti e i suoi protagonisti sono diversissimi a seconda delle epoche e delle società. In questo senso "arte" è una generalizzazione molto astratta e ingannevole. Per tornare alla creatività, essa è un modo di vedere molto recente, grosso modo romantico, così come l'idea che l'arte sia una "categoria dello spirito". Gli artisti decoratori e pittori di Pompei erano degli ottimi artigiani dei quali non era importante conservare i nomi. Lo stesso è da dire degli scultori, pittori, architetti, ingegneri, musici del Medio Evo (così diciamo noi utilizzando distinzioni che in passato erano assai più fluide). Una messa di Josquin de Prez non suona molto diversa-

La bellezza ha a che fare con la creatività?

Si sarà certamente intesa la mia idiosincrasia per espressioni come "bellezza" e "creatività". Quello che i nostri nonni giudicavano bello, affascinante, originale non riscuote oggi un paragonabile successo. Bellezza e creatività sono nozioni sociali, mutano nel tempo con il mutare dei rapporti economici di potere, delle strutture gerarchiche, delle celebrazioni pubbliche e così via. Ricordo una tesi del grande filologo Bruno Snell, relativa a un passo dell'Iliade. I contendenti greci e troiani hanno stabilito di risolvere il conflitto lasciando che Menelao e Alessandro (Paride) se la vedano tra loro con un duello (il che, come è noto, non avverrà). Avvertita della cosa, Elena si precipita sulle mura, affranta e disperata, per vedere i suoi due uomini che si battono per lei. Sono presenti i vecchi della città, ormai impossibilitati a combattere. Certamente non amano quella donna, fonte di tanti guai, però la osservano e alla fine riconoscono che, malgrado tutto, è bella, è proprio bella, è straordinariamente bella. Nasce così, dice Snell, la nozione di bellezza femminile, prima sconosciuta, una bellezza tragica e fatale per il destino degli umani a venire.

Immagine realizzata con l'intelligenza artificiale ChatGPT

mente da una messa di Ockeghem: sono ottimi prodotti del saper fare musicale, in onore della divinità e per le esigenze del culto condiviso. Decisivo in ogni epoca è il pubblico cui l'opera è destinata: una chiesa, un palazzo nobiliare, una fiera popolare e così via. L'idea dell'artista come creatore individuale e originale presuppone la formazione di un pubblico borghese che sostituisce i fruitori aristocratici del passato, un pubblico che paga l'esibizione: cosa inconcepibile nel Medio Evo e ancora in età moderna. Certo in ogni tempo quella che noi intendiamo con la generica parola "arte" ha svolto una specifica funzione narrativa, contribuendo in modi decisivi a formare l'identità sociale e morale, oltre che estetica, di comunità ben definite e in divenire. Oggi tutta questa tradizione è appunto "vita in movimento". Da tempo il film ha accompagnato e in parte sostituito la funzione svolta in passato dal romanzo; la musica da stadio coinvolge gli spettatori stimolando le loro membra ballerine e i loro canti entusiastici; le istallazioni degli artisti chiedono al pubblico di farsene sempre più parte attiva; l'arte del computer trasforma gli antichi supporti negli attuali schermi; i giochi elettronici promuovono e promossero originariamente lo sviluppo della intelligenza artificiale, applicata però a funzioni assai più serie, promettenti e insieme preoccupanti. Tutto il nostro mondo è in movimento, nel bello e nel brutto, nel nuovo e nel cretino, nell'innocente e nell'osceno, nel bene e nel male. Come si dice: chi vivrà vedrà.





LUCA MONTANI

Direttore Relazioni Esterne e Comunicazione FNM dal 2022, è esperto in comunicazione pubblica e istituzionale, *reputation* e *crisis management*, *rebranding*. È autore di *21. Alfabeto per la comunicazione etica post pandemia* e *I cittadini contano* per Altreconomia e di *Marta Destino* per Laurana Editore.



Illustrazione di Nicolò Pieroni



Come nasce un'idea?

È un seme che germoglia, grazie al terreno giusto e alla cura

Connessioni inattese nascono in momenti in cui non siamo concentrati su un compito specifico. Il ruolo sottovalutato di limiti, regole, scadenze: la creatività è la soluzione a un problema da risolvere

di **CORRADO SINIGAGLIA**

Agli albori della nostra cultura, Socrate amava dire che l'ispirazione (nella fattispecie quella artistica), non è una competenza tecnica bensì una vera e propria forma di mania: l'artista è letteralmente invasato, posseduto dagli dèi. L'idea creativa non sarebbe l'esito più o meno inevitabile di un processo di acquisizione di conoscenza, bensì sarebbe indotta da una forza esterna, misteriosa, che attraversa la mente umana quando e come le aggrada. Questa immagine — suggestiva e potente — permea ancora oggi la nostra cultura: spesso le idee sono descritte come eventi prodotti da non si sa chi, una sorta di lampo nella mente, un'illuminazione che ci coglie all'improvviso.

In netto contrasto con tale visione, l'artista americano Chuck Close ha scritto: «L'ispira-

zione è una faccenda per dilettanti. Noi altri semplicemente ci rimbocchiamo le maniche e ci mettiamo al lavoro». Per Close, le idee non piovono dall'alto, ma si costruiscono passo dopo passo, tramite un processo composto di tentativi ed errori. Chi ha ragione?

Oggi, grazie alla psicologia e alle neuroscienze cognitive, sappiamo che l'ideazione è spesso il risultato di un'interazione sottile tra stati mentali spontanei e pratiche strutturate: più che a un'illuminazione improvvisa o al frutto di un duro lavoro, un'intuizione somiglia a un seme che germoglia — un seme che richiede la giusta cura e il giusto terreno.



Camminare, fare la doccia o persino annoiarsi sono tutti momenti in cui il cervello entra in uno stato di "attenzione diffusa". Non è concentrato su un compito preciso, bensì aperto a connessioni inaspettate. Daniel Kahneman, premio Nobel per l'economia, ha descritto due modalità fondamentali del pensiero: una veloce, intuitiva e associativa (Sistema 1), e una più lenta, analitica e deliberata (Sistema 2). Le idee che ci sorprendono sembrano emergere dal primo tipo di pensiero: fluido, spontaneo, alimentato da associazioni libere e da una ricca memoria semantica — il deposito mentale in cui significati e conoscenze si sono accumulate nel tempo.

Già negli anni Sessanta del secolo scorso, lo psicologo Sarnoff Mednick sosteneva che la creatività derivava dalla capacità di formare associazioni "remote" tra concetti normalmente separati nella mente. Più di recente, la neuroscienziata Nancy Andreasen ha mostrato che, durante i momenti di immaginazione libera, si attiva nel cervello un newtork di aree corticali, che prende il nome di *default mode network*, in quanto è di norma attivo quando non siamo focalizzati su un compito. Anche i numerosi studi condotti sul *mind-wandering*, ossia sul vagare della mente, rafforzano l'idea che le pause, le distrazioni e i momenti "vuoti" siano in realtà condizioni fertili per l'intuizione creativa.

In altre parole: l'idea brillante che ci sorprende mentre svitiamo un barattolo non è il frutto del caso. Piuttosto è il risultato di un'elaborazione silenziosa che si svolge sul fondo della coscienza — mentre non stiamo pensando a nulla di particolare. Nonostante tutto questo, ancora oggi, molti immaginano la creatività come un dono innato, misterioso e raro — riservato a pochi eletti, magari un po' eccentrici, che producono capolavori dal nulla grazie a una scintilla inspiegabile.

Come abbiamo visto, questa immagine è, però, in gran parte fuorviante. Come fuorviante è la concezione piuttosto diffusa per cui la creatività fiorirebbe solo nella totale libertà. In realtà, numerose ricerche dimostrano che i vincoli aiutano. Limiti, regole, scadenze e persino budget possono fungere da stimolo: costringono la mente a esplorare vie laterali, a "pensare fuori dalla cornice". La creatività, insomma, non è un atto magico, ma una forma di problem solving: nasce

spesso dal confronto con ostacoli, dalla capacità di lavorare con quello che si ha e dalla pazienza nel riprovare. Nelle parole immortali di Picasso: «l'ispirazione esiste, ma deve trovarti al lavoro».

Naturalmente, anche le emozioni svolgono un ruolo chiave nella generazione delle idee. Anni di ricerche hanno mostrato che gli stati emotivi positivi — come la curiosità o la gioia — aumentano la flessibilità mentale e la capacità di trovare soluzioni originali. Ma non è solo questione di "essere felici": anche la malinconia, l'inquietudine o l'irritazione possono generare uno spostamento del punto di vista, aprendo la strada a idee nuove. E non bisogna dimenticare l'importanza del clima emotivo: la motivazione intrinseca, il senso di autonomia e un ambiente di lavoro non ostile sono fattori decisivi per la creatività quotidiana.

Le idee non nascono semplicemente per mania e la nostra mente non è un grattacielo pieno di lampadine che si accendono da un istante all'altro. Le idee arrivano spesso in silenzio, mentre siamo distratti, oppure crescono lentamente, grazie a processi che siamo ancora ben lontani da aver compreso. L'ispirazione, da sola, non è nulla. Ci vuole tempo e addestramento, ci vogliono vincoli e soluzioni che vadano al di là di essi. E soprattutto: ci vuole la voglia e la passione di nutrire la propria curiosità, la propria capacità di ascoltare e, soprattutto, di dubitare.

In un mondo che ci chiede di essere sempre più focalizzati sui nostri obiettivi e di realizzarli il prima possibile, occorre essere consapevoli che la creatività si alimenta di divagazioni e libere associazioni. Per quanto improduttivi possano sembrare certi momenti, quando la nostra mente vaga senza all'apparenza pensare a nulla, essi appartengono più di altri al nostro essere umani. Vanno apprezzati, coltivati, ben sapendo che da soli non bastano, ma che senza di essi non saremmo mai stati capaci delle idee di cui andiamo spesso, a ragioni, fieri.



CORRADO SINIGAGLIA

Professore ordinario di Filosofia della scienza presso l'Università degli Studi di Milano, insegna dal 2001 nel Dipartimento di Filosofia, dove dirige anche il CIA Lab/PHILAB, laboratorio dedicato alle scienze cognitive e all'intersoggettività. Tra il 2015 e il 2017 ha ricoperto l'incarico di preside della Facoltà di Studi Umanistici ed è stato direttore del programma di dottorato in Filosofia e Scienze Umane. Nel corso della sua carriera ha svolto attività di ricerca e insegnamento in numerose istituzioni internazionali. I suoi studi si concentrano sulla filosofia della mente, le neuroscienze cognitive e la neurofilosofia. È autore di numerosi saggi e articoli scientifici e volumi.



Ferrovia della Val Gardena, 1933
Fonte Wikimedia



Un’idea lunga due secoli: la ferrovia 1825-2025

Un’innovazione che ha cambiato il mondo. Dal trasporto di carichi pesanti per le attività agricole minerarie e industriali, al trasporto capillare delle merci e al servizio per i passeggeri. Il legame con le trasformazioni profonde nella società e nelle abitudini

di **STEFANO MAGGI**

Nel corso dell'Ottocento, una delle innovazioni più rivoluzionarie nel campo dei trasporti fu senza dubbio la ferrovia. Anche se oggi siamo abituati a pensare ai treni come mezzi di trasporto passeggeri, la loro origine è strettamente legata alla produzione agricola, mineraria e industriale. Le prime rotaie, infatti, non vennero posate per far viaggiare le persone, ma per rispondere a esigenze pratiche: spostare carichi pesanti, come carbone e minerali, dalle miniere ai punti di raccolta o ai porti. Nelle miniere inglesi già nel Settecento si usavano piccoli vagoncini su rotaia, trainati da cavalli, che scivolavano più facilmente rispetto ai carri su strada, grazie alla minore resistenza dell'acciaio contro l'acciaio.

Questa efficienza nei trasporti fu la base su cui nacque, nel 1825, quella che è considerata la prima vera ferrovia al mondo: la Stockton-Darlington, nel nord dell'Inghilterra. Nata per trasportare carbone da una miniera a un porto fluviale, divenne celebre anche per aver inaugurato l'uso della locomotiva a vapore per il trasporto di passeggeri, grazie al celebre convoglio trainato dalla Locomotion No. 1, progettata e anche guidata nel giorno dell'inaugurazione da George Stephenson. Tuttavia, in quel primo periodo pionieristico, mentre le merci cominciavano già a viaggiare con la trazione meccanica, i treni passeggeri erano spesso ancora trainati da cavalli. Solo a partire dagli anni Trenta dell'Ottocento la locomotiva a vapore si impose definitivamente anche per il trasporto delle persone.



Treno merci in arrivo a Sciacca da Castelvetrano
Immagine © Werner Hardmeier

Un nuovo sistema di trasporto

Negli anni successivi, la ferrovia conobbe un'espansione rapida. In Europa e negli Stati Uniti, si iniziarono a costruire centinaia di chilometri di binari. Questo nuovo mezzo di trasporto si rivelò subito molto più veloce ed efficiente rispetto ai carri trainati da cavalli, e ben presto superò in molti casi anche il trasporto fluviale. In un'epoca in cui spostarsi richiedeva giorni o settimane, la ferrovia permise di collegare città lontane, di accorciare i tempi e di ampliare i mercati, rendendo più semplice e meno costoso portare le materie prime alle fabbriche e distribuire i prodotti finiti.



I treni merci, in particolare, ebbero un ruolo fondamentale nel processo di industrializzazione. Grazie alla loro capacità di trasportare grandi volumi, contribuirono allo sviluppo delle industrie estrattive, agricole e manifatturiere. La crescita dei traffici su rotaia stimolò anche lo sviluppo urbano: nacquero nuove stazioni e con esse nuovi insediamenti, magazzini, cooperative, imprese. In molte zone d'Italia, ad esempio, sorsero veri e propri "paesi scalo", situati nei pressi delle stazioni, spesso in pianura, mentre i centri storici rimanevano sui colli. Queste nuove località, favorite dalla vicinanza alla ferrovia, divennero punti vitali per l'economia locale.

La ferrovia come motore di cambiamento sociale

La diffusione della ferrovia non modificò soltanto i tempi e i costi del trasporto: cambiò radicalmente anche la società. Le persone iniziarono a percepire il tempo in modo diverso, scandito dagli orari ferroviari: nacquero gli orologi pubblici nelle stazioni e fu necessario sincronizzare gli orari nei diversi territori, dando un impulso alla nascita del tempo "nazionale". Anche il paesaggio cambiò. Le linee ferroviarie tagliavano campagne, attraversavano fiumi e montagne grazie a ponti e gallerie, disegnando nuove traiettorie nel territorio.

Non va dimenticato il ruolo della ferrovia come fattore di unificazione culturale e politica. In Italia, ad esempio, dopo l'Unità, il treno fu uno degli strumenti che contribuirono a legare tra loro regioni molto diverse per lingua, economia e tradizioni. Viaggiare, spostarsi, comunicare: tutto divenne più semplice. E con la ferrovia si diffusero anche le mode, i giornali, le idee, i prodotti industriali.

Treni misti, scali merci e un sistema capillare

Fino alla metà del Novecento, il trasporto merci fu una delle principali funzioni delle ferrovie. Le stazioni non erano solo luoghi per far salire o scendere i passeggeri, ma ospitavano aree apposite per il carico e lo scarico delle merci, dotate di binari secondari – detti "binari morti" – su cui manovrare i carri. Non esisteva una netta separazione tra treni passeggeri e treni merci: molti convogli erano "misti", ovvero composti sia da carrozze per i viaggiatori sia da carri per il trasporto delle merci. Inoltre, era molto diffuso l'uso del bagagliaio, un vagone dedicato al trasporto di pacchi, valigie e colli, anche di piccole dimensioni.

Un altro aspetto interessante riguarda le linee ferroviarie a scartamento ridotto, cioè con binari più stretti, pensate per raggiungere aree isolate o di difficile accesso. Su queste linee circolavano spesso treni misti, adatti a servire sia le esigenze delle persone sia quelle dell'economia locale, trasportando insieme passeggeri, prodotti agricoli e materiali vari. Un'impostazione simile si ritrovava anche nelle prime tramvie extraurbane, attive tra la fine dell'Ottocento e la metà del Novecento, che univano le città alle campagne.

Treno Natura a vapore in arrivo ad Asciano dalla Ferrovia Val d'Orcia
Immagine © Salvo Bordonaro



La vita quotidiana e la ferrovia

La ferrovia incentivò i movimenti di persone sulle medie e lunghe percorrenze, movimenti saltuari ma anche sistematici, come quelli delle persone che grazie alla presenza del treno potevano recarsi quotidianamente a lavoro, cioè i pendolari. Con il treno ci si cominciò pure a spostare per diporto, cioè fu possibile avviare forme di turismo sempre più di massa.

Molte persone vivevano la ferrovia anche nella vita quotidiana, senza salire su un treno. I piccoli commercianti, gli artigiani, i contadini e persino i privati cittadini facevano affidamento sul servizio merci per spedire e ricevere pacchi, prodotti, materiali da lavoro. Bastava andare in stazione, compilare un modulo, consegnare il collo e ritirare la ricevuta. Spesso si poteva far arrivare un sacco di farina da un mulino lontano, un barile d'olio da un'altra regione, o ricevere strumenti agricoli ordinati per corrispondenza.

Il personale addetto a queste operazioni – capistazione, manovratori, magazzinieri, scarichini – formava una piccola comunità di lavoratori, spesso riconosciuta e rispettata a livello locale. La ferrovia era una realtà concreta, vicina, tangibile.

Un sistema efficiente, poi smantellato

Il trasporto merci su rotaia era regolato da normative precise e da una classificazione con tariffe crescenti legate alla lunghezza del viaggio e al valore dei prodotti. Le merci potevano essere inviate con treni "diretti" e "accelerati", cioè con i convogli prevalentemente passeggeri, oppure con i treni "misti", più lenti ma capillari, che effettuavano tutte le fermate e manovravano in stazione. Le spedizioni erano gestite in modo articolato, con numerosi trasbordi nei centri di smistamento, e i regolamenti stabilivano con precisione le modalità di trasporto anche per le merci più insolite: dai pesci vivi ai latticini freschi, dagli attrezzi da lavoro ai concorsi a pronostico.

Tutto ciò funzionava senza strumenti digitali: era una macchina complessa ma affidabile, basata su procedure, moduli cartacei, personale esperto e una logistica ben rodata.

Questo sistema durò fino agli anni '80-'90 del Novecento. Fino ad allora, chiunque poteva recarsi in una stazione – anche piccola – e spedire un pacco verso un'altra località. Era un servizio semplice, diffuso e affidabile. Ma con il tempo, e con la crescente centralità del trasporto su gomma, molte stazioni furono "svuotate": scomparvero i servizi merci, furono chiuse biglietterie, eliminati i bagagliai e resi "impresenziati" numerosi scali. La cosiddetta "cura del ferro", invocata per rilanciare il trasporto ferroviario, è arrivata troppo tardi, quando il tessuto capillare dei servizi era già stato smantellato. Inoltre, è stata realizzata soltanto nelle principali aree urbane, raramente nelle aree interne più isolate, e soprattutto con grandi differenze regionali.

Ferrovia contro gomma: una sfida ancora aperta

Il progressivo passaggio del trasporto merci alla gomma ha avuto conseguenze importanti: l'aumento del traffico stradale, l'inquinamento, il consumo di suolo e un maggiore rischio di incidenti. Il camion ha senza dubbio portato flessibilità e velocità, ma a un costo collettivo molto alto. Oggi, in un'epoca di crescente attenzione all'ambiente, molte politiche europee e nazionali cercano di rilanciare il trasporto ferroviario, considerato più sostenibile.

Ma ricostruire una rete capillare, smantellata nel corso di decenni, non è semplice. Servono investimenti, volontà politica, pianificazione. Soprattutto, serve recuperare una visione: quella della ferrovia come servizio pubblico, come infrastruttura al servizio della collettività, e non solo come linea ad alta velocità tra poche grandi città.

La storia delle ferrovie è una storia di trasformazioni profonde. Nata come risposta a esigenze industriali, la ferrovia ha finito per cambiare non solo il modo di trasportare merci e persone, ma anche l'organizzazione degli spazi, la vita delle comunità e lo sviluppo economico. È un patrimonio che vale la pena ricordare, perché ci aiuta a capire quanto la logistica e i trasporti influenzino – spesso in modo invisibile – la nostra vita quotidiana. E forse, in un'epoca che cerca soluzioni più sostenibili per muovere merci e persone, può offrire ancora spunti preziosi per il futuro, se rilanciata con competenza.



STEFANO MAGGI

Professore ordinario di Storia contemporanea all'Università di Siena, dove insegna *Storia dei trasporti* e del turismo e Storia dell'economia e del territorio e dove è stato direttore del Dipartimento di Scienze politiche e internazionali. Ha ricoperto inoltre il ruolo di assessore alla Mobilità e Urbanistica del Comune di Siena. La sua conoscenza del mondo dei trasporti è anche pratica, poiché è stato per alcuni anni capotreno e vigile urbano. Tra i suoi libri, pubblicati dal Mulino, si ricordano *Storia dei trasporti in Italia* (2009), *Le ferrovie* (2017), *Mutuo soccorso Cesare Pozzo. 140 anni di solidarietà* (2017) e *Mobilità sostenibile* (2020).

Oltre l'idea: la creatività come risposta concreta alle sfide del mondo contemporaneo

Non solo ispirazione individuale ma anche esito di un percorso collettivo e relazionale. Una lucida analisi sulle trasformazioni del pensiero nell'intervista a Giuseppe De Rita

di ROSANNA CARDELLA



Giuseppe De Rita
Fonte Wikipedia

E se la creatività più che un processo individuale fosse una risorsa collettiva? È la domanda che accompagna gli attimi che seguono l'incontro con Giuseppe De Rita, sociologo classe 1932, fra i fondatori e oggi presidente del Censis. Il suo lavoro di lucida comprensione e analisi dei fenomeni che investono la società si intreccia all'impegno del Centro Studi Investimenti Sociali, che svolge da oltre sessant'anni una costante e articolata attività di studio, ricerca, consulenza e assistenza tecnica in campo socio-economico. In questa intervista De Rita ci guida attraverso una riflessione sulla trasformazione culturale e sociale che ha ridefinito il concetto stesso di creatività: non più relegata al campo dell'arte ma ormai sempre più sinonimo di innovazione anche in campo sociale, in un tempo in cui i media hanno cambiato le regole del gioco e l'istruzione potrebbe aiutare a sviluppare un pensiero creativo (ma non sempre utilizza gli strumenti adatti). Da ispirazione individuale a capacità collettiva radicata nella realtà. Oggi riscoprirsi parte di un progetto più ampio può forse riconnetterci con quella spinta propulsiva che cambia il corso degli avvenimenti, con una creatività che è un continuo "andare oltre". Motore di una trasformazione possibile, non un'evasione ma un atto di responsabilità.

Come è cambiato lo sguardo delle nuove generazioni al tema della creatività?

I giovani di oggi, ma credo tutta la società di oggi, non è attenta alle idee ma è attenta ai fatti e in alcuni casi ai processi sociali. Chi è attento ai fatti legge il giornale, vede le cose che succedono e su questo si esprime. Basta vedere come alcune notizie negli ultimi 10 anni abbiano occupato gran parte delle pagine dei nostri quotidiani, ad esempio i femminicidi. Il fatto diventa più importante di ogni idea e se uno vede i fatti come osservatore, dal concatenamento di questi è poi possibile studiare i processi. Andare solo sull'idea è come se si disancorasse la propria riflessione dai fatti e dai processi e si andasse verso l'idea come elemento astratto.

Oggi possiamo definirci popolo di creativi? Con quali nuovi linguaggi e con quali posture?

Creativi lo siamo sempre però non siamo creativi in base a idee ma siamo creativi in base a valutazioni concrete su argomenti o su problemi precisi su cui ci mettiamo qualcosa di più. Faccio un esempio: il funzionamento di un localismo a Valenza che fa gioielli. I creativi di questa azienda sanno tutto di cultura giapponese, questo perché creano gioielli che parlano al loro mercato. Sono professionisti che sanno gestire il rapporto con la simbologia e le idee. È una creatività più legata alla realtà, alla situazione e al mercato. L'idea è fuori mercato, noi invece siamo parte del mercato. Dal punto di vista di ragionamento significa che la creazione per noi non viene dalle idee astratte ma viene dallo stare nella società, dallo stare dentro la realtà. L'innovazione, la trasformazione, lo sviluppo sono un andare oltre l'attuale realtà. Non è un andare verso un futuro, verso un astratto ottimale, è andare oltre il mio problema di oggi. Questa è la creatività che abbiamo. Andare oltre ciò che so già e qui sta il bello della società italiana che è stata sempre autopropulsiva nei momenti in cui c'era la difficoltà e occorreva andare oltre. Abbiamo finito la guerra che eravamo dei miserabili e a un certo punto abbiamo detto che dovevamo andare oltre l'attuale miseria. Non accettare la sconfitta e non adagiarsi nella realtà. Chi non va oltre può quasi diventare un elemento di disturbo, può diventare un oltranzista. Il primo esempio: lo squilibrio sociale, che c'è stato sempre e oggi lo abbiamo sul problema dei contratti e dei salari. Un segretario sindacale cerca di andare oltre l'attuale situazione agendo sul problema dei contratti. Alcune volte però qualcuno dice che siamo in un periodo di rivolta sociale ma la rivolta sociale è oltranzismo verbale, non è andare oltre. Nella rivolta sociale che idea c'è? È un indistinto. Mentre tutti noi cerchiamo di andare oltre la nostra crisi attuale, chi pensa di essere superiore a tutto si mette fuori dalla realtà. Andare sempre più avanti senza però andare oltre significa oltranzismo.



Illustrazione di Nicolò Pieroni

La velocità e la disintermediazione dei nuovi media hanno facilitato l'approccio complessivo?

Dovrei dire di sì, perché la disintermediazione riduce il peso della mediazione e quindi esalta l'individuo in quanto tale. La mia idea però è che la creatività non è soltanto individuale, non è stando nella mia stanza guardando il soffitto che mi viene un'idea brillante. L'idea brillante viene nel momento in cui sei in competizione, sei in rapporto, dialoghi con qualcuno. Se sei in una corporazione, se sei in società. C'è una bella frase di Cacciari che dice «Lo spirito non è altro che energia di relazione». Non si ha spirito di innovazione se non si sta in relazione e se la si rifiuta. La disintermediazione è stata per me una tragedia, si è tramutata in un rifiuto della qualità del vivere, dello stare insieme, pensando che questa esaltasse il singolo. Ma anche il genio se lo lasci solo non sa più che fare.

Crede che l'istruzione influisca sulla possibilità di sviluppare un pensiero creativo che sia anche un pensiero critico? Quanto pesa la povertà educativa nella capacità di sviluppare nuove idee?

Lo sviluppo di nuove idee è una cosa difficile e lo è anche definire gli strumenti per raggiungerle. La mia idea è che l'innovazione si fa lavorando quotidianamente, siamo tutti innovatori di processo, innovatori di progetto ce ne sono pochi. Per innovazione di processo si intende per esempio, in una casa automobilistica, quelle innovazioni di piccoli processi, come potrebbe essere un motore, che portano poi all'innovazione di progetto, ossia magari l'idea di un nuovo modello di macchina. L'innovazione di progetto parte da un'idea, quella di processo parte da ciò che esiste e va innovato. La scuola deve favorire questa cosa, ma usciti da scuola dove sta l'innovazione di processo? Il Censis ha detto più volte che nel dopoguerra fino agli anni 2000 l'innovazione tecnica in Italia è stata fatta da geometri e ragionieri, cioè da livelli intermedi della scuola, non da ingegneri. Persone che venivano da istituti tecnici non da università. A mio avviso un aumento troppo forte di iscritti all'università crea un indistinto di cultura che forse pagheremo in futuro. Questo è il vero problema: non sappiamo dare sostegno all'innovazione di processo. È nell'innovazione di processo che si fa formazione alla leadership italiana.



ROSANNA CARDELLA

Nata a Trento, milanese di adozione.
Ha conseguito una laurea in Scienze della Comunicazione e in Relazioni Internazionali all'Università Cattolica del Sacro Cuore.
Ha lavorato come project manager e redattrice in aziende, associazioni no profit e redazioni.
Da ottobre 2021 lavora nella struttura Media relations e Ufficio stampa di FNM.



LO STATO DELL'ECOSISTEMA STARTUP IN ITALIA:

sfide, progressi e prospettive future

Immagini © Osservatorio Startup Thinking Polimi

Sono attori chiave dell'innovazione ma gli investimenti sono più bassi rispetto ad altri Paesi europei. Da potenziare il legame tra ricerca e impresa

di ALESSANDRA LUKSCH

L'ITALIA E IL RITARDO NEL VENTURE CAPITAL

Il recente rapporto di Bankitalia[1] sottolinea le difficoltà strutturali dell'ecosistema startup italiano: poche realtà veramente innovative, scarsità di fondi di venture capital (VC) e ostacoli nelle fasi di disinvestimento. A fine 2023, solo 39 fondi VC risultavano attivi, con asset complessivi sotto i 3 miliardi di euro e una dimensione media significativamente inferiore rispetto ai concorrenti europei. Gli investitori istituzionali italiani, come fondi pensione e assicurazioni, destinano ancora una quota minima al VC rispetto ad altri Paesi, nonostante le indicazioni emerse dal recente *Startup Act 2.0*, anche definito Scaleup Act, che stentano a prendere corpo.

Ulteriore tasto dolente è la difficoltà nel nostro Paese a convertire la ricerca in startup, nonostante una buona produzione scientifica accademica. La bassa attività brevettuale, rispetto a Francia e Germania, riduce la domanda iniziale di finanziamenti e ostacola la nascita di nuove imprese.

[1] Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza (n. 919 - The Italian venture capital market),* aprile 2025

ANDAMENTO DEGLI INVESTIMENTI NEL 2024

Secondo l'Osservatorio Startup & Scaleup Hi-tech del Politecnico di Milano, nel 2024 il capitale raccolto è salito a 1,423 miliardi di euro (+25% rispetto al 2023), pur restando lontano dai picchi del 2022. Crescono gli investimenti formali e internazionali, che rappresentano il 38% del totale, con un ritorno di fiducia nell'ecosistema italiano. Tuttavia, il gap con Francia e Germania resta ampio, mentre l'Italia mostra dati simili alla Spagna.

Il 61% degli investimenti ha riguardato imprese in fase di scaleup, a dimostrazione di una graduale maturazione del sistema. Tuttavia, nel 2024 non si è registrata alcuna IPO, segnando ancora una fase asfittica sul fronte delle exit. Il rapporto Draghi[2] denuncia come un terzo degli unicorni europei emigri negli USA, attratti da contesti più favorevoli. La buona

[2] European Union, *The future of European competitiveness - Part A,* Publications Office of the European Union, 2025

notizia è rappresentata da casi di significative startup deep tech italiane, ad alto rischio e con lunghe fasi di R&S, che sono viste come motore di innovazioni radicali, ad esempio: Newcleo (energia nucleare), Medical Microinstruments (robotica chirurgica), Genespire, Wise e BetaGlue.

L'INTERVENTO PUBBLICO E IL RUOLO DI CDP VENTURE CAPITAL

Dal 2019, con la creazione di CDP Venture Capital, si è assistito ad una spinta degli investimenti a cui l'azione CDP ha dato fiducia. Tuttavia, il sostegno pubblico è arrivato più tardi rispetto ad altri Paesi europei e non è sufficiente se non accompagnato dai Fondi privati e dagli investimenti delle imprese. Le exit rimangono infatti scarse, con poche operazioni di M&A o IPO a causa delle dimensioni ridotte del mercato ma anche della complessità normativa e fiscale che nel nostro Paese non sembra ammorbidirsi. CDP Venture Capital prevede di ampliare la sua quota di mercato fino al 20% entro il 2028, assumendo un ruolo infrastrutturale.

LE COLLABORAZIONI TRA IMPRESE E STARTUP IN ITALIA

Secondo i dati dell'Osservatorio Startup Thinking del Politecnico di Milano, le startup stanno comunque diventando attori chiave dell'innovazione, e nelle previsioni dei manager dell'innovazione saranno la principale fonte di stimolo all'innovazione nei



prossimi tre anni. La loro centralità nel panorama innovativo è in aumento, con la quota di grandi imprese che collabora con esse passata dal 33% nel 2018 al 62% nel 2024, percentuale meno significativa invece nelle PMI.

La collaborazione tra imprese e startup sta diventando quindi una prassi più concreta, sostenuta dal crescente consolidamento dell'ecosistema italiano, che pur restando più piccolo rispetto ad altri Paesi europei, viene visto come partner credibile per favorire innovazione e crescita.

PROSPETTIVE FUTURE E CONTESTO EUROPEO

A livello europeo, si auspica l'adozione del "*28th Regime*", per armonizzare i mercati dei capitali. In Italia, cresce l'interesse per lo *Startup Act 2.0*, che punta a stimolare ulteriormente l'innovazione e la crescita delle startup hi-tech. È in corso inoltre il primo Policy Hackathon Nazionale, promosso dal MIMIT, che ha avviato un dialogo strutturato tra attori dell'ecosistema e istituzioni. Quattro le aree di lavoro: attrazione di capitali internazionali, sviluppo del capitale umano, potenziamento degli strumenti finanziari per il VC e rafforzamento della dimensione territoriale e comunitaria. Le proposte puntano a rafforzare il legame tra ricerca e impresa, attrarre tech company globali e semplificare il percorso delle startup verso l'IPO.



ALESSANDRA LUKSCH

Direttore dell'Osservatorio Startup Thinking, Politecnico di Milano.





“Le idee imprenditoriali nascono dalla necessità e dagli ambienti stimolanti”

Voglia di fare, istinto e capacità di ragionamento tra gli ingredienti per il successo. Intervista a Luigi Capello, fondatore e Amministratore delegato dell’acceleratore per startup Zest

di **SIMONE MARCHISANO**

Immagini © Zest

Negli ultimi anni gli acceleratori di startup hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nello sviluppo dell’innovazione. Non si limitano a fornire capitale iniziale, ma offrono competenze, reti e infrastrutture per accompagnare neoimprenditori nello sviluppo di un modello di business solido a partire da un’idea iniziale.

Per comprendere come nascono, crescono e si consolidano le startup innovative, abbiamo incontrato Luigi Capello, imprenditore e business angel, figura centrale del venture capital italiano. Fondatore e Amministratore Delegato di Zest – società quotata e leader nazionale nell’*early stage venture capital* e nell’*open innovation* – Capello ha contribuito a costruire alcune delle infrastrutture più importanti per la crescita delle startup in Italia. Ha fondato l’acceleratore Luiss EnLabs e guidato LVenture Group (oggi Zest, dopo la fusione con Digital Magics). Co-fondatore di Italian Angels for Growth, è stato anche investitore e manager operativo in numerose startup. Con lui approfondiamo il ruolo degli acceleratori, il valore dell’innovazione e le sfide di chi oggi dà forma al futuro, partendo da un’idea.

Da dove nasce davvero una buona idea imprenditoriale? È più ispirazione, necessità o metodo?

Le idee nascono in modi molto diversi. Uno che mi viene immediatamente in mente è la necessità. Capita che a un certo punto della propria carriera una persona - giovane o meno giovane - si accorga che per raggiungere un obiettivo c'è un modo diverso, magari più efficace, per fare le cose. Anche gli ambienti stimolanti giocano un ruolo fondamentale. Non mi riferisco solo alle università, dove la creatività si nutre del confronto tra colleghi, ma anche a un contesto familiare e culturale in grado di incoraggiare i ragazzi a fare impresa.

Esistono caratteristiche comuni alle idee che riescono a trasformarsi in startup di successo? Se sì, quali sono?

Se si potesse condurre una ricerca approfondita, emergerebbero alcuni tratti che accomunano le startup e i neoimprenditori di successo: la voglia di fare, l'istinto e la capacità di ragionamento. A questi si aggiungono fattori fondamentali come la composizione del team e la qualità delle relazioni al suo interno. Ho visto tante buone idee in mano a persone non capaci di realizzarle. Questo perché senza competenze imprenditoriali il fallimento è praticamente certo.

Come si passa dal concetto alla realizzazione concreta? Quali sono i primi passi indispensabili per far "vivere" un'idea?

L'incubatore è spesso il primo punto di partenza: è il luogo dove nasce un'idea, magari ancora poco strutturata, e dove chi la propone non ha ancora un team. Di solito si tratta di una fase più legata all'ambito universitario. Quando però si vuole passare a una prospettiva di business avendo già un'idea definita, si può cercare immediatamente dei finanziamenti. Un primo passo concreto può essere la partecipazione a eventi dedicati alle startup, per arrivare poi agli acceleratori. Questo, secondo me, è un passaggio cruciale per chi vuole intraprendere un vero percorso di creazione d'impresa. Certo, esistono anche casi di persone geniali che fanno tutto da sole, senza rivolgersi a realtà come la nostra. Gli acceleratori, però, si rivolgono a chi, tra i migliori (e spesso con alto profilo tecnologico), non possiede tutte le competenze necessarie per portare avanti un progetto in ottica imprenditoriale e che necessita di un supporto quando si tratta di modelli di business o di imparare a gestire una vendita. Anche in questo caso ci vogliono degli ecosistemi strutturati e, all'interno di questi, gli acceleratori che danno supporto nel percorso dall'idea iniziale al fundraising. Per muovere i primi passi nel mondo imprenditoriale non bisogna sapere tutto, ma serve avere l'umiltà di voler imparare certi passaggi e di ricevere la giusta formazione. Formazione che a volte dura qualche mese, a volte uno o due anni. La nostra funzione è proprio quella di accompagnare le persone in questi processi.

Nei programmi di accelerazione di Zest Group, come aiutate i founder a capire se la loro idea ha davvero un potenziale o va ripensata?

I nostri percorsi sono molto rigorosi, a partire dalla selezione: solo l'1-2% delle candidature viene effettivamente ammesso. Si calcoli poi che il 50% è scartato quasi subito, perché si tratta spesso di progetti molto deboli, privi di una vera base tecnologica o di competenze specifiche. Dopodiché noi come Zest abbiamo un percorso che dura circa sei mesi, dove i neoimprenditori hanno l'occasione di partecipare a incontri utili a mettere a fuoco il loro modello di business. Il nostro obiettivo è portarli sul mercato, farli arrivare a generare fatturato. Molto spesso tutti ci si innamora di una bella idea, ma serve qualcuno che ponga le domande giuste: "Esiste

un mercato?", "Ci sono investitori interessati?". Il nostro compito è proprio quello di fare da "*sparring partner*", aiutandoli a validare, o ripensare, il progetto. Applichiamo un approccio ispirato alla *Lean Methodology*, ma con una frequenza di testing molto più intensa. Ogni due settimane, per tutti i sei mesi circa del programma, i team testano ipotesi, raccolgono feedback e verificano la reale sostenibilità del loro modello. In questo modo possono comprendere il vero potenziale della loro idea.

Quanti sono quelli che arrivano in fondo al percorso effettivamente?

Tra le startup che superano il nostro percorso di accelerazione, è importante fare una distinzione: da un lato ci sono quelle che diventano vere e proprie scaleup, con una crescita verticale e strutturata; dall'altro ci sono i cosiddetti *lifestyle business*, imprese che si stabilizzano su una crescita più moderata. Circa il 50-60% muore piuttosto rapidamente. Spesso accade perché il mercato previsto non esiste davvero, oppure non è sufficientemente ampio. Uno dei motivi principali di fallimento è la "fine della cassa", ovvero quando terminano i fondi iniziali forniti dagli acceleratori e il fundraising successivo non va a buon fine. Per attrarre nuovi investitori serve un *track record*, ovvero degli obiettivi realizzati. Ad esempio, se l'obiettivo è avere utenti, allora bisogna averne; se invece è il fatturato allora bisogna aver iniziato a fatturare davvero.

L'altro 40%, invece, riesce ad andare oltre. Una parte significativa di queste diventa, come dicevamo, "aziende lifestyle", ovvero piccole medie imprese con crescite di fatturato moderate, dove il team di founder viene pagato. Il rischio però è alto, perché se il team non è particolarmente brillante e non continua a evolversi, si rischia di restare indietro. Nel mondo tecnologico, chi non innova e non si evolve è fuori mercato nel giro di un paio di anni. Questa categoria rappre-



Luigi Capello



senta il 10-20% circa. Poi ci sono quelle invece che funzionano bene: si sviluppano, fanno round successivi, vanno all'estero e sono poi acquisite. Statisticamente sono una su 10.

In un mondo sempre più rapido e competitivo, quanto è importante essere pronti a modificare – o addirittura stravolgere – la propria idea iniziale?

Noi lo facciamo continuamente. Un esempio che mi viene in mente è quello di una startup partita con l'intenzione di fornire servizi fotografici agli editori. L'idea era quella di avere alcuni giovani che andavano agli eventi e scattavano foto da vendere ai media. Poi però si sono accorti che non c'era un vero ritorno economico. Circa sette anni fa presentammo loro un percorso per portarli a essere in grado, attraverso la tecnologia, di geolocalizzare le foto e verificarne l'autenticità. Questa società oggi lavora con le più grandi aziende del settore assicurativo, offrendo servizi per incidenti stradali e video-perizie basati su software che rendono le immagini inviolabili. Poi la società si è ingrandita e oggi sono una compagnia di circa 50 persone. E questo era partito dall'idea delle foto agli eventi. Direi che, più che modificata, l'idea è stata proprio stravolta.

Molte startup ora propongono prodotti basati sull'intelligenza artificiale.

Quello dell'intelligenza artificiale è un ambito con enormi margini di crescita e di applicazione. Pensiamo a tutti i processi standard che abbiamo e che possono essere affidati alle macchine. Inoltre, esiste anche il filone *Deep tech*, ovvero tecnologie più complesse che trattano, ad esempio, temi come i nuovi materiali, i sistemi produttivi avanzati e la robotica applicata alla manifattura e alla logistica. È chiaro che si tratta di un ambito che richiede investimenti e capitali diversi.

Oggi con l'intelligenza artificiale è possibile far nascere una startup con uno o due founder. Solo pochi mesi fa io stesso avrei detto che per costruire qualcosa di valido sarebbero stati necessari mesi e avere un team.

Infine, guardando al futuro: quali ambiti o problemi vede oggi come "terre fertili" per le nuove idee imprenditoriali?

In generale sono ottimista. Tuttavia, la lentezza nel far accadere le cose, a tutti i livelli, rimane una delle criticità strutturali del nostro Paese. Un'altra grande mancanza è quella di figure imprenditoriali "sane" che possano diventare veri modelli di riferimento per le nuove generazioni. Oggi, rispetto a diversi anni fa, ci sono numerosi founder e startup che hanno il potenziale per affermarsi nei prossimi anni. Sarà un momento di svolta, però dobbiamo aspettare che questi casi di successo facciano vedere il proprio percorso e diventino dei modelli per gli altri. Abbiamo quelli della generazione precedente, penso ad esempio a Cucinelli o Della Valle, però c'è un divario tra questi nomi e i nuovi imprenditori. Storicamente in Italia abbiamo sempre discusso della piccola e media impresa, ma bisogna anche aiutare startup e PMI in un percorso di crescita. Anche perché diventando grandi si possono affrontare sia la burocrazia sia la competizione in un mondo globalizzato.



SIMONE MARCHISANO

Nato a Napoli, ha sempre vissuto a Lodi. Giornalista pubblicista, ha conseguito la laurea in Lettere e la magistrale in Giornalismo ed Editoria. Ha lavorato per musei, agenzie e redazioni, sempre occupandosi di comunicazione digitale e social network. Dal 2024 fa parte della struttura Media relations e Ufficio stampa di FNM.

Alessi:
dal sogno creativo alla realtà materiale dell'oggetto

Attraverso il design, la risposta al bisogno innato in ogni persona di arte e di poesia diventa materia che si trasforma e oggetto di uso quotidiano. Interpretare il mutevole spirito del tempo per costruire un'identità iconica ed eclettica

di **CARLO GASPARINI**

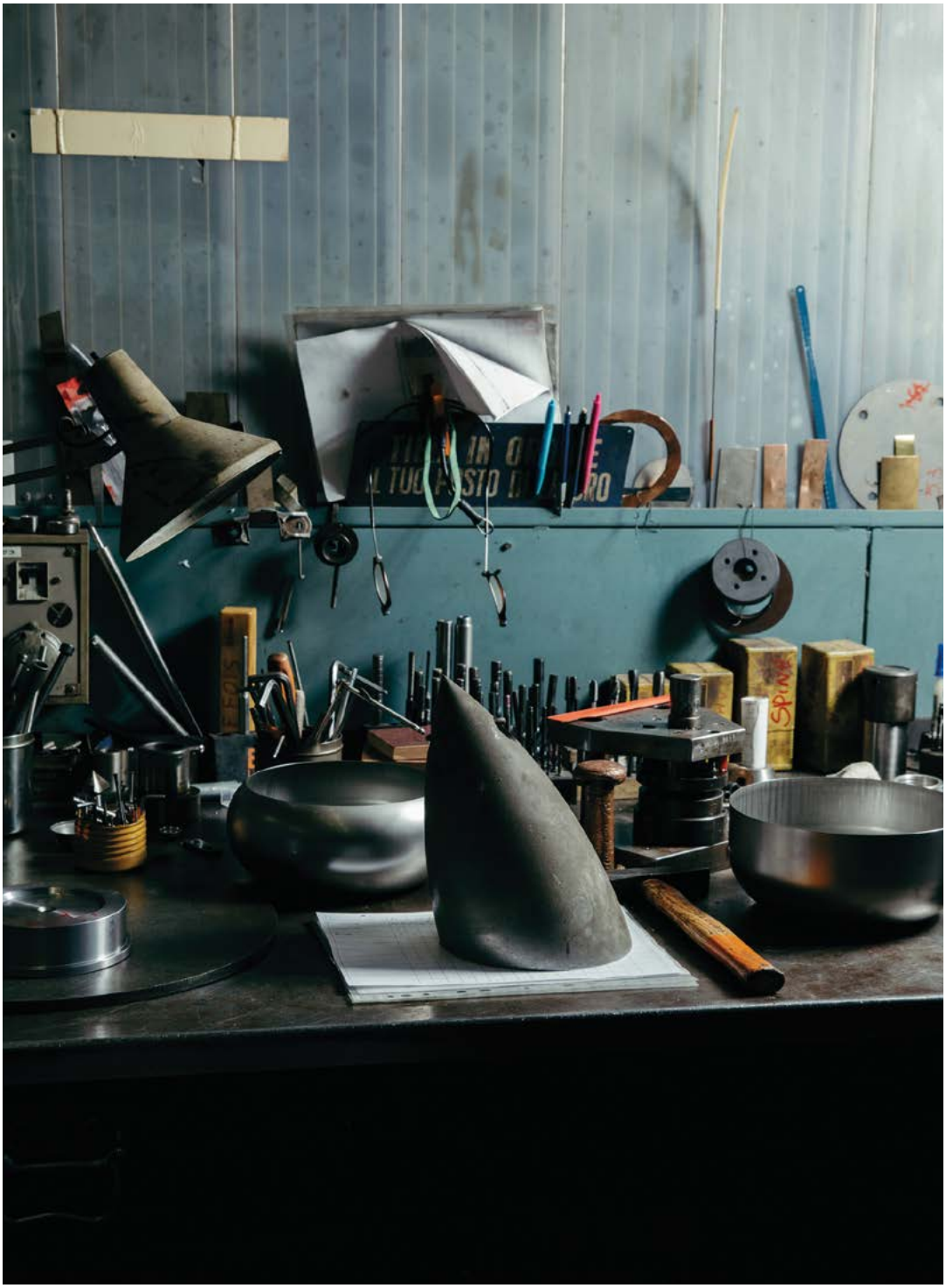


Fabbrica Alessi a Omegna
Immagine © Mattia Balsamini

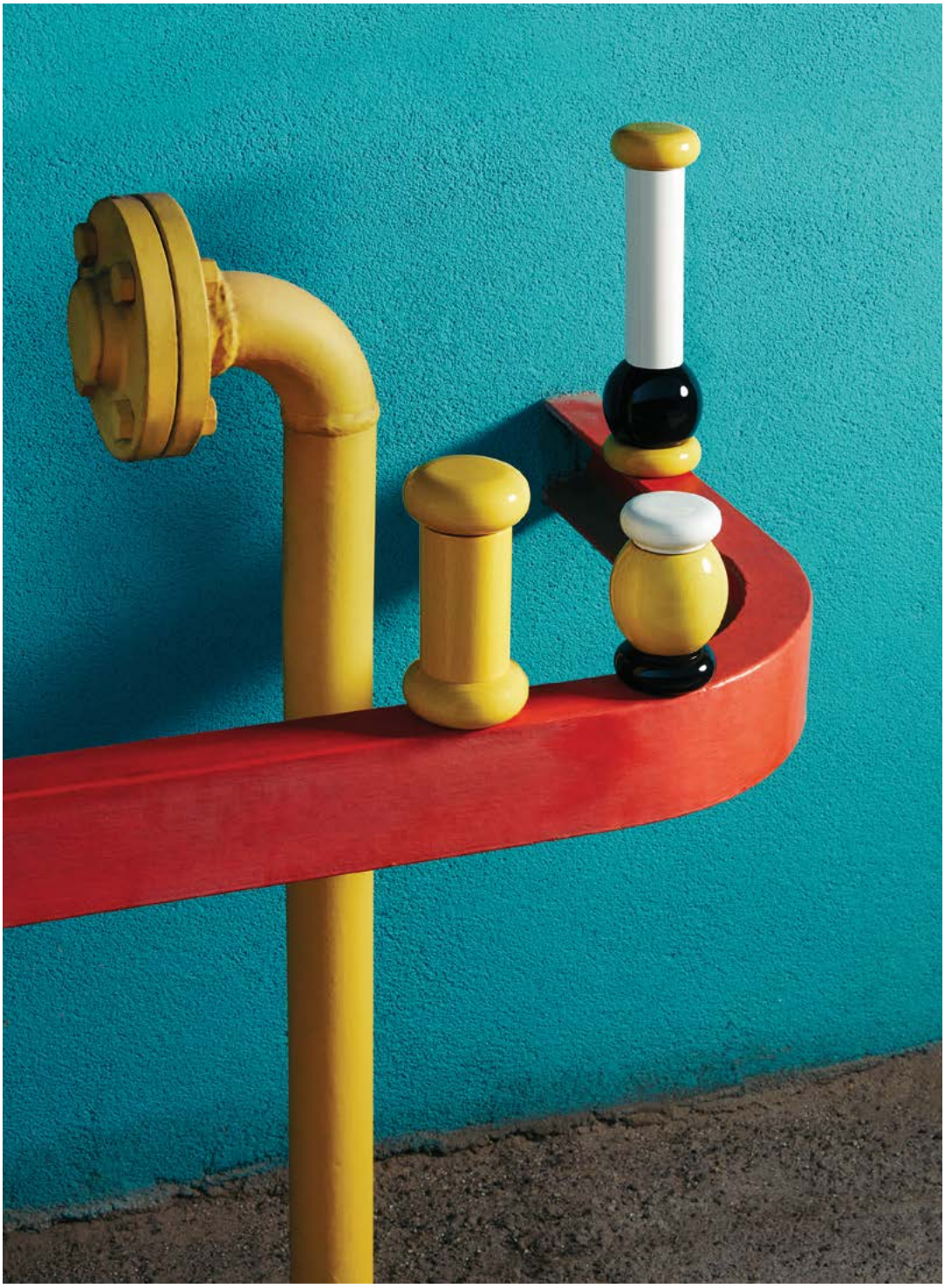


Dal sogno all'oggetto

Gli oggetti che utilizziamo quotidianamente sono il risultato di un processo che inizia con un'idea e si concretizza in una forma tangibile. L'intento di questo articolo è quello di raccontare come avviene questo viaggio in Alessi, azienda in cui dirigo il dipartimento del design e alla quale appartengo come membro della quarta generazione della famiglia. Per poter pienamente comprendere le ragioni che stanno alla base dell'eclettico mondo alessiano, ritengo importante delineare il perimetro operativo della nostra realtà. Alessi viene fondata nel 1921 sulle rive del Lago d'Orta da Giovanni Alessi e fin dagli albori sviluppa le proprie competenze nella lavorazione dei metalli per la produzione di oggetti. Gli oggetti di cui ci occupiamo oggi non sono tipologicamente distanti da quelli a cui lavoravamo cento anni fa, categorie prevalentemente legate al mondo della casa, un territorio entro cui abbiamo esplorato con approccio enciclopedico. Penso che l'aspetto più interessante del nostro lavoro sia relativo alla filosofia con cui diamo vita agli oggetti e che ci ha portati a definirci come la Fabbrica dei Sogni. Questo concetto di fabbricazione dell'onirico riassume bene la prospettiva attraverso cui operiamo, quella di nutrire il bisogno innato di arte e poesia insito in ogni essere umano. Facciamo questo attraverso la creazione di oggetti d'uso quotidiano, spesso semplici dal punto di vista della funzione, ma elaborati da quello del contenuto poetico. Per quanto i nostri oggetti abbiano sempre una funzione pratica, ci piace considerarli come delle piccole opere d'arte, capaci di connetterci ai livelli profondi della nostra esperienza dello stare al mondo. Penso infatti che un buon oggetto, attraverso la sua capacità di stimolare i sensi e la fantasia, sia in grado di trasformare una ripetitiva routine domestica in un rituale che aiuta ad essere presenti nelle cose che facciamo, portando piacere e soddisfazione.



Produzione Alessi
Immagine © Mattia Balsamini



Icone, Collezione Twergy,
design Ettore Sottsass
Immagine © Mattia Balsamini

Questa visione teorica prende avvio alla fine degli anni Settanta con l'ingresso in azienda di Alberto Alessi, punto nodale fu la scelta di non disegnare più i prodotti internamente attraverso l'ufficio tecnico, ma di lavorare con progettisti esterni, garanzia di nuovi e innovativi stimoli creativi. L'obiettivo era quello di ibridare le logiche e i processi della produzione industriale con quelli dell'espressione artistica, tentando la sintesi tra il rigore dell'ottimizzazione e la non linearità della fantasia. Ci consideriamo pertanto un incrocio tra un'industria di produzione di serie e un laboratorio artigianale, usiamo i macchinari con spirito artigiano adattando le tecniche alle esigenze espressive del designer. Per queste ragioni la nostra pratica è definibile come un'attività essenzialmente culturale, all'interno della quale il nostro ruolo è quello di mediare tra le più interessanti espressioni creative nel campo del progetto e il pubblico finale, o per dirla da un altro punto di vista, il mercato. La nostra natura è infatti quella di un laboratorio di ricerca dedito alla sperimentazione dei linguaggi estetici in campo industriale. Siamo sempre alla ricerca di nuove visioni creative e per questo collaboriamo con alcuni dei migliori designer e architetti del mondo. Esploriamo i territori della creatività contemporanea con il fine di esprimere il mutevole spirito dei tempi, quello che in filosofia si definisce *Zeitgeist*. Lo spirito del tempo è un concetto focale della nostra pratica, poiché quello che proviamo a fare attraverso il lavoro con i creativi, è dare la possibilità al tempo presente di manifestare la propria identità.

Prodotti Alessi
Immagine © Mattia Balsamini



Per queste ragioni non abbiamo mai lavorato alla definizione di un linguaggio univoco del marchio Alessi, al contrario le nostre energie vanno sempre nella direzione di esplorare la molteplicità, accettando di confrontarci con l'ignoto del possibile creativo. Questa attitudine aiuta a mantenere elastica la propria visione del mondo e permette di generare un caleidoscopico percorso di ricerca. L'esito è un'identità eclettica, composta da tanti punti di vista, ma in qualche modo coerente e sempre riconoscibile. Attraverso la collaborazione con gli autori esploriamo l'invisibile borderline che separa il successo dal fallimento. Questo è un territorio rischioso ma necessario per la scoperta di ciò che non esiste ancora e la nostra storia ci ha insegnato come gli errori siano un bagaglio prezioso per navigare questo limite sempre in divenire. Dal pun-

to di vista operativo, mettere in pratica questa filosofia richiede un'attenta ponderazione delle energie investite, perché il dispendio può essere molto oneroso a fronte delle limitate risorse umane, temporali ed economiche. Se consideriamo che, oltre ai briefing di progetto che assegniamo noi riceviamo costantemente un elevato numero di proposte progettuali da parte dei designer, diviene evidente che la selezione dei progetti su cui lavorare sia un passaggio tanto delicato quanto fondamentale. Un filtro necessario a focalizzare le energie di un percorso di sviluppo che in media dura diciotto mesi dall'idea al prodotto finito. Per valutare i progetti ci basiamo primariamente sulla sensibilità critica costruita in tanti anni di esperienza e fondata su precise basi metodologiche, riassumibili in quella che lo stesso Alberto Alessi ha battezzato, non senza un pizzico di ironia, come la Formula del Successo.

La Formula del Successo rappresenta la sintesi di un equilibrio alchemico tra diverse forze, ognuna delle quali deve essere calibrata per creare un oggetto che non solo funzioni bene, ma piaccia profondamente al pubblico. Questa formula, utilizzata come test per valutare il potenziale di successo di un'idea creativa, non ha lo scopo di esprimere ciò che pensiamo di un determinato progetto che stiamo sviluppando, tanto meno ciò che pensa il designer che lo crea, ma di valutare come reagirebbe il pubblico se Alessi decidesse di metterlo sul mercato. Il test esplora gli aspetti legati alla Funzionalità e al Prezzo, sia in termini di confronto con il mercato, che come caratteristiche proprie espresse dalla forma dell'oggetto. Gli aspetti più interessanti per il nostro campo d'indagine riguardano però altri due angoli, da un lato quello che definiamo Comunicazione e Linguaggio, la capacità dell'oggetto di relazionarsi con il contesto culturale del suo tempo, dai media di comunicazione alla dimensione socio simbolica. Dall'altro la parte estetica, sintetizzabile nel parametro che definiamo Sensazione, Memoria e Immaginario, ovvero l'abilità dell'oggetto di mediare emotivamente con i contenuti inconsci ed unici di ogni persona, facendo presa sulle memorie profonde, i sogni e le paure. Mi piace definire questo aspetto come la funzione emotiva degli oggetti, una caratteristica che il nostro pubblico ci richiede e che è parte integrante dell'identità del brand. Cosa importante è sottolineare che la Formula del Successo non rappresenta un'indagine statistica, è piuttosto uno strumento qualitativo utile a verificare le sensazioni ed affinare la nostra capacità critica di giudizio.

Successivamente a questa fase di selezione, si passa a quello che è da considerarsi la spina dorsale del processo di creazione del prodotto, lo sviluppo tecnico. L'arte della mediazione non si esercita unicamente lungo l'asse creatività-pubblico, ma anche e molto su quello creatività-tecnica, con riferimento al costante lavoro di traduzione e negoziazione che avviene con l'area industriale e il relativo ecosistema di produzione. Mi piace sottolineare l'importanza di questo secondo asse di mediazione, quello tecnico-produttivo, per portare alla luce il ruolo di tutte le persone che ogni giorno lavorano per trasformare la virtualità dei sogni creativi in realtà materiale. Quello che chiamiamo "Design" si fonda infatti sulla competenza e capacità di trasformare la materia, nel senso di darle forma attraverso l'ingegno. Una parte fondamentale del mio lavoro riguarda la gestione del potenzialmente infinito ping-pong tra design e parte tecnica, sempre sotto l'attento occhio numerico del marketing, il cui ruolo è quello di codificare la poetica creativa in numeri, per portarla al mercato e renderla profittevole. Queste dinamiche operative mettono a confronto istanze profondamente divergenti, in cui mediamente il designer spinge verso il sogno assoluto, la parte tecnica cerca di rendere fattibile il sogno (con costante rischio di metterlo in pericolo) e il marketing limita i sogni in ragione dei costi. Come si può immaginare i conflitti di processo sono il pane quotidiano, cercare di mantenere viva la poesia dell'idea originale lungo il tortuoso percorso di messa a terra produttiva, è sempre un'avventura ricca di imprevisti. Tutto questo richiede necessariamente un grande lavoro umano di comprensione, sintesi e compromessi reciproci, perché competenze professionali differenti generano approcci differenti allo stesso problema, ma è proprio l'equilibrio tra queste energie, apparentemente contraddittorie, che permette la nascita di un buon prodotto. Questa modalità di concepire e gestire il mondo degli oggetti ha trovato negli anni grande riconoscimento da parte delle istituzioni culturali, portando i prodotti Alessi ad essere ospitati nelle collezioni permanenti di più di 50 musei di arte contemporanea, come il MoMa di New York, il Centre George Pompidou di Parigi e il Victoria & Albert Museum di Londra, segnando la presenza dei pezzi del nostro archivio in più di 500 mostre internazionali e più di 40 mostre dedicate esclusivamente alle creazioni Alessi.



Museo Alessi
Immagine © Mattia Balsamini



Tea & Coffee Piazza,
design Michael Graves
Immagine © Delfino Sisto Legnani

La cosa che personalmente ritengo più significativa, è l'essere entrati a far parte della vita quotidiana di tantissime persone in tutto il mondo, secondo la definizione che Philippe Starck diede di noi:

"Alessi è un mercante di felicità".

Juicy Salif

La storia di "Juicy Salif", uno dei più famosi spremiagrumi del secolo scorso, incomincia su una piccola isola italiana in un giorno d'inverno del 1988. Starck entra in una pizzeria deserta. Fuori le viuzze sono poco animate ed il clima in questa stagione non è invitante. Ordina una pizza, ma la preparazione è molto laboriosa, per cui incomincia a disegnare sulla tovaglietta di carta per vincere la noia. Gli balenava nella mente un concetto di gioco, di inversione, di qualcosa che si può rivoltare come un guanto. Sulla tovaglietta già si delineava un oggetto curioso, con il corpo a forma di polipo che si appoggiava su tre fragili gambe. La testa di questo polipo con la sua forma a uovo sembrava fatta apposta per spremerci un limone e per far colare il succo solo su una zona ben delimitata, le tre gambette molto alte dalla forma spigolosa potevano sormontare un recipiente alto come quello di un bicchiere per bibita. Stava nascendo un'icona.



Bozzetti di Juicy Salif su tovaglietta,
designati da Philippe Starck
Immagine © Alessi



Juicy Salif
design Philippe Starck
Immagine © Leonardo Scotti

L'importanza di questo oggetto, secondo Starck, non risiede solo nella propria utilità pratica, ma soprattutto nella forma misteriosa e singolare che può stimolare la fantasia delle persone.

"Juicy Salif" potrebbe essere guardato come un piccolo extraterrestre che è venuto a visitare la nostra casa, la cui funzione più rilevante è quella di stimolare conversazioni.



CARLO GASPARINI

Nato a Milano nel 1985. Si è laureato in architettura presso il Politecnico di Milano, ateneo in cui ha svolto attività di insegnamento e ricerca nel campo del design computazionale e della fabbricazione digitale. Ha lavorato come interior designer e come consulente nel campo del marmo a Carrara. Successivamente intraprende il percorso in Alessi, dove oggi ricopre il ruolo di Design Director, guidando lo sviluppo del prodotto e della ricerca estetica. Membro della quarta generazione della famiglia Alessi, è inoltre responsabile del Museo Alessi, dei progetti sperimentali e dei workshop realizzati in collaborazione con università e brand partner.

Come il tempismo può trasformare un'idea in soluzione concreta, la storia di Fiscozen



La nascita e lo sviluppo della tech company che aiuta i liberi professionisti a gestire la Partita IVA. Il CEO e co-founder Enrico Mattiazzi racconta l'azienda nata per semplificare il fisco e renderlo accessibile

di ROSANNA CARDELLA

È il 2016 quando Enrico Mattiazzi, all'epoca Investment Manager presso United Ventures, incontra Vito Lomele, che aveva fondato il motore di ricerca per offerte di lavoro Jobrapido. Entrambi sono d'accordo su una cosa: lavorare in Italia come libero professionista è troppo complicato. Partono quindi dall'idea di semplificare il fisco per renderlo accessibile a chiunque scelga di lavorare con la Partita IVA e uniscono le loro competenze. Così nel 2018 nasce Fiscozen. In questa intervista Enrico Mattiazzi, oggi CEO e co-founder di Fiscozen, racconta il percorso in continua evoluzione della tech-company che combina la tecnologia all'esperienza dei commercialisti partner con l'obiettivo di cambiare il modo in cui le persone vivono la Partita IVA e aiutarle a tenere il loro lavoro sotto controllo. Un'idea che ha saputo diventare soluzione concreta al momento giusto.

Immagini © Fiscozen



Come è nata l'idea di Fiscozen e qual è stato il percorso fino al lancio?

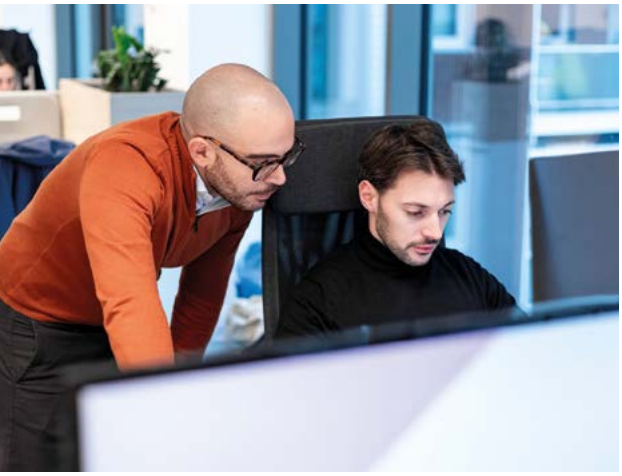
Io e Vito Lomele, co-founder di Fiscozen, arriviamo da esperienze professionali diverse, ma abbiamo sempre condiviso la stessa convinzione. In Italia, chi decide di mettersi in proprio o di lavorare come libero professionista si trova spesso schiacciato dalla burocrazia. Nel 2018 le soluzioni presenti sul mercato online affrontavano solo una parte del problema. Erano concentrate soprattutto sulla fatturazione online, ma mancava un supporto reale, per esempio, durante l'apertura della Partita IVA o per la comprensione degli adempimenti fiscali da gestire. Per colmare queste lacune abbiamo lavorato insieme a diversi commercialisti e intervistato decine di liberi professionisti. Così è stato possibile ricostruire ogni passaggio in cui chi ha una Partita IVA si scontra con la burocrazia, dalla scelta del codice ATECO ai pagamenti verso l'Agenzia delle Entrate e l'INPS. Questo ci ha permesso di individuare i momenti più critici, quelli in cui si rischia di perdere tempo o commettere più errori. Da questo lavoro è nato Fiscozen. Abbiamo reso automatiche gran parte delle attività burocratiche, mentre lasciamo ai Commercialisti Partner il compito di fare ciò che conta davvero, offrire consulenza personalizzata a chi lavora in proprio.

Perché avete deciso di creare Fiscozen?

Volevamo risolvere un problema molto concreto, quello della burocrazia che complica la vita di chi lavora con la Partita IVA. Il nostro obiettivo è sempre stato quello di azzerare lo stress legato alla gestione di tasse, contributi e scadenze e permettere a liberi professionisti di concentrarsi sul proprio lavoro. Così abbiamo costruito un servizio che semplifica tutte le attività ripetitive e alleggerisce il peso della burocrazia. Il commercialista resta il punto di riferimento del cliente per offrire supporto nei momenti che contano davvero, quelli in cui serve un confronto o un consiglio su misura.

Quali strumenti e competenze avete utilizzato?

Fiscozen è nata unendo due percorsi diversi ma complementari. Vito Lomele ha portato la sua esperienza come digital entrepreneur. Dopo aver fondato Jobrapido, uno dei primi motori di ricerca per offerte di lavoro, ha continuato a investire e supportare startup in diversi settori. Questo bagaglio imprenditoriale è stato fondamentale per dare a Fiscozen una mentalità orientata al prodotto. Io, invece, come





Business Analyst prima, e Investment Manager poi, ho analizzato e visto da vicino decine di startup, valutandone punti di forza, debolezza e margini di miglioramento. Questo probabilmente ci ha permesso di evitare alcuni errori, non tutti, ma alcuni sicuramente sì. Quindi, nel nostro caso, le esperienze pregresse sono state fondamentali. Ovviamente, dopo una fase iniziale, è arrivata la vera sfida, cioè trovare le persone giuste al momento giusto in grado di aiutarti a raggiungere gli obiettivi. Con il tempo abbiamo formato un team solido, fatto di persone competenti, curiose e allineate alla missione di Fiscozen. Ognuno contribuisce in modo concreto, con idee, responsabilità e attenzione verso il libero professionista.

Fiscozen è cambiata nel tempo?

Sì, Fiscozen è cambiata e continuerà a cambiare, perché la burocrazia non dorme mai. Le regole si aggiornano, i moduli si moltiplicano, le scadenze si spostano. E noi dobbiamo restare sempre un passo avanti, far evolvere la tecnologia, migliorare la piattaforma, offrire consulenze precise e sempre aggiornate. Solo così riusciamo a mantenere la nostra promessa, che negli anni è sempre stata la stessa. Vogliamo semplificare al massimo la gestione della Partita IVA, permettendo alle persone di risolvere tutto con un solo click mentre noi, dietro le quinte, ci occupiamo di ogni pratica e adempimento. Perché ci sono cose che non possiamo eliminare, come tasse, contributi, dichiarazioni, ma possiamo farle sparire dagli occhi di chi lavora, facendoci carico di questo grosso peso.

Quali sviluppi futuri prevedete?

Tutti i nostri obiettivi sono guidati dalla volontà di aiutare chi lavora con la Partita IVA a svolgere la propria professione con più libertà e meno preoccupazioni. Vogliamo sfatare il luogo comune che la Partita IVA significhi stress, ansia e complicazioni, occupandoci noi delle parti più difficili. Il nostro obiettivo è diventare il punto di riferimento per i 3 milioni di Partita IVA in Italia e per raggiungerlo stiamo intensificando la comunicazione con campagne mirate, come spot sulle piattaforme di streaming, per far conoscere sempre di più il valore del nostro servizio. Nel frattempo continuiamo a lavorare dietro le quinte per rendere invisibile a chi lavora la burocrazia legata alla Partita IVA, semplificando ogni processo e liberando tempo prezioso per i liberi professionisti.









Quanto conta il tempismo per un progetto imprenditoriale?

Il tempismo è fondamentale. Tre anni prima del lancio non sarebbe stato possibile operare perché l'Agenzia delle Entrate non aveva ancora digitalizzato i processi chiave e mancavano strumenti come i pagamenti elettronici e i canali telematici che abbiamo oggi. Chi vuole avviare un progetto deve conoscere bene il contesto tecnologico, validare l'idea velocemente, sviluppare un prototipo e scalare non appena le condizioni lo permettono. Agire nel momento giusto può fare la differenza tra un'idea che resta su carta e una soluzione concreta e utile per le persone.



ROSANNA CARDELLA

Nata a Trento, milanese di adozione.
Ha conseguito una laurea in Scienze della Comunicazione e in Relazioni Internazionali all'Università Cattolica del Sacro Cuore.
Ha lavorato come project manager e redattrice in aziende, associazioni no profit e redazioni.
Da ottobre 2021 lavora nella struttura Media relations e Ufficio stampa di FNM.

Una divagazione dell'anima, uno sguardo nuovo, un incontro: l'idea si fa scienza



La ricerca è spinta dalla curiosità e prima di essere tecnica è un viaggio pioneristico. I tentativi che sembrano fallimenti sono solo tappe: così nasce una nuova impresa

di **FABRIZIO TUBERTINI**

Illustrazioni realizzate con l'intelligenza artificiale Adobe Firefly



Nel cuore della scienza non c'è una macchina, non c'è un calcolo, non c'è un algoritmo.

Ci sono donne e uomini che un giorno, magari all'improvviso, si fermano a guardare qualcosa che nessuno guardava più: in quel gesto non richiesto, in quella divagazione dell'anima – nasce un'idea.

Nell'ambiente la chiamano *curiosity driven*, ricerca di base spinta dalla curiosità, la prima missione dell'Istituto Italiano di Tecnologia.

È ciò che permette ai nostri ricercatori di non essere solo tecnici, ma viaggiatori, pionieri. Per questo gli scienziati hanno bisogno di tempo, spazio, silenzio. Non perché sia romantico, ma perché senza quella libertà, le idee non arrivano. O peggio: arrivano, ma restano opache.

Un'idea buona ha un profilo incerto all'inizio, quasi timido. Si accende, si spegne. Poi si prova: laboratorio, esperimenti, fallimenti. Si riprova.

E quando, tra mille tentativi, questa resiste, allora si scrive. Si pubblica. Si racconta alla comunità scientifica e al mondo. Ed è così che l'idea inizia a diventare qualcosa. Non è ancora utile, forse non lo sarà mai, ma ha dignità scientifica: ha forma e la forma è l'inizio di tutto.

Da lì, inizia il secondo tempo. Alcune idee restano sospese nell'etere, belle ma inafferrabili, altre iniziano a cambiare pelle; diventano strumenti, oggetti, tecnologie. Diventano parte di quel mondo che chiamiamo "utile", dove le cose devono funzionare, servire, reggere il mercato e la realtà.

Quando un'idea mostra questa seconda natura, la proteggiamo. È un atto necessario, non egoistico. Serve a renderla libera di crescere senza essere rubata, sfigurata, smarrita.

La chiamiamo "privativa industriale": per i più, è semplicemente un brevetto, un'idea che ha trovato il modo di non essere solo bella, ma anche resistente.

Da qui, a volte, inizia un'altra storia ancora. Quella dell'impresa.

Una startup è questo: il tentativo di costruire, intorno a un nucleo di conoscenza protetta, un'azienda. Un atto coraggioso e forse un po' folle.

Ma anche un modo per dare all'idea un destino nuovo e questa è la seconda missione di IIT, il trasferimento tecnologico.

Non solo cambiare il mondo – come si dice nei pitch dei giovani imprenditori, gli startuppers – ma più semplicemente offrire qualcosa che prima non c'era.

Viviamo però un'epoca strana: digitale, accelerata, ipnotizzata dal software.

Tutti pensano che un'idea, per contare, debba vivere in una app.

Si cita spesso la nascita di WhatsApp: sette righe di codice, scritte nel 2009 da Jan Koum e Brian Acton. Un'intuizione minimale che ha cambiato il modo in cui parliamo, ci cerchiamo, ci manchiamo.

Ma la verità è che la maggior parte delle cose che cambieranno davvero il nostro futuro hanno ancora corpo. Sono materia. Sono hardware.

Prendiamo l'intelligenza artificiale. Sembra un fulmine caduto ieri, ma ha radici antiche.

Nel 1958, Frank Rosenblatt creava il *perceptron*, una macchina "capace di imparare".

Era un prodigio per l'epoca, una promessa, ma mancava la forza bruta del calcolo moderno.

Per anni restò lì, come una nave in secca. Solo nel 2012, Geoffrey Hinton e il suo gruppo di lavoro riuscirono a far volare l'idea con ciò che oggi chiamiamo *deep learning*.

Una scintilla vecchia di mezzo secolo, riaccesa da un mondo che finalmente aveva gli strumenti per comprenderla.

Poi arrivarono i Transformers, e con loro ChatGPT, Copilot, e tutti gli altri nomi con cui oggi conversiamo, scriviamo, impariamo. Dal 2022 a oggi, si è spalancata una nuova era, ma non è nata dal nulla. È figlia di idee seminate decenni fa, nutrite da fallimenti, pazienza e ostinazione.

Nel frattempo, anche il mondo fisico ha vissuto le sue rivoluzioni.

Una delle più affascinanti è quella del grafene.

Manchester, 2004: due ricercatori, Andre Geim e Konstantin Novoselov. Si narra che un venerdì pomeriggio, provano qualcosa che sembra quasi un gioco: staccare strati sottilissimi di grafite con un nastro adesivo.

Un gesto semplice, da bambini curiosi.

Ne esce il primo *flake* di grafene: un materiale sottile come un atomo, resistente come l'acciaio, leggero come un sogno.

Nel 2010, il Nobel.

Oggi, il grafene è il primo di molti materiali bidimensionali che popoleranno il nostro futuro.



Questa è la scienza che ci piace raccontare: non quella che urla, ma quella che sussurra, fatta di gesti lievi, domande disobbedienti, tentativi che sembrano fallimenti e invece sono solo tappe.

Le idee — quelle che cambiano le cose, non nascono mai da sole. Hanno bisogno di uno sguardo che le accenda, di una voce che le racconti o che le metta in discussione, di un incontro, insomma. E proprio di incontri si nutre la scienza, così, a fine giugno una delegazione dell'Istituto Italiano di Tecnologia è andata in Giappone, ospite del Padiglione Italia all'Expo 2025 Osaka per esporre e raccontare oltre oceano i risultati più promettenti della propria ricerca in ambito "salute", sottoforma di tecnologie, brevetti, molecole futuri farmaci. E lì, dove tutto parlava una lingua diversa - di pensiero, di forme, di sogni - forse qualcosa è accaduto. Una scintilla: un'idea nuova, o semplicemente un altro modo di guardare le cose.



FABRIZIO TUBERTINI

Da una decina di anni si occupa a tempo pieno e con passione di trasferimento tecnologico presso l'Istituto Italiano di Tecnologia, dove è Responsabile Contratti Commerciali e Licenze nella Direzione Technology Transfer, focalizzandosi sulla traslazione di tecnologie emergenti, con un occhio di riguardo per quelle ad alto impatto sociale. "Viaggiatore del tempo e dello spazio", Tubertini ha diverse professioni alle spalle attraverso le quali ha esplorato il mondo del corporate banking e dell'industria produttiva.

Da Hiša Franko è l'idea che fa brillare gli ingredienti (e ispira la tecnica)

Primo e unico ristorante in Slovenia ad ottenere le 3 Stelle Michelin. La chef stellata Ana Roš racconta il legame fra il territorio e la sua cucina, dove ogni piatto racconta una storia fatta di amore ed emozioni

di **ROSANNA CARDELLA**



Immagini © Suzan Gabrijan



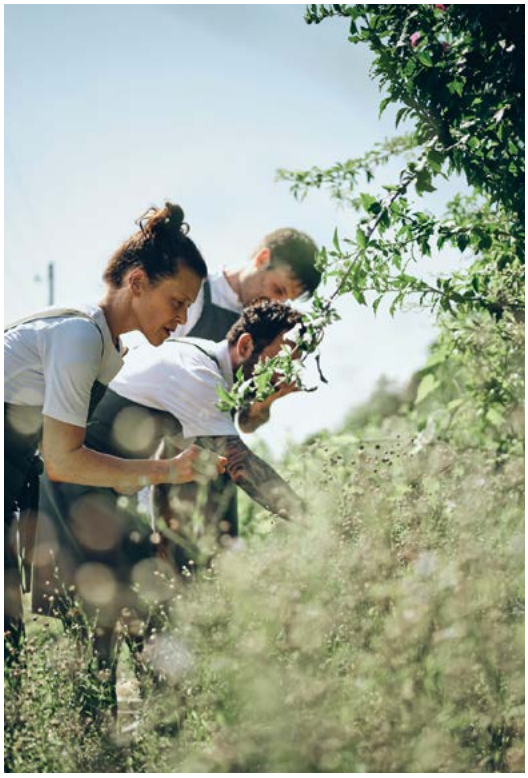


Quando si guarda la puntata di *Chef's Table* (si trova su Netflix) dedicata ad Ana Roš si rimane colpiti dal suo percorso. Muove i suoi primi passi in cucina da autodidatta ma lavora così tanto da riuscire a fare entrare il suo paese, la Slovenia, nella Guida Michelin fino ad essere nominata dall'Organizzazione Mondiale del Turismo ambasciatrice di turismo gastronomico. Ana Roš è una delle nove chef donne al mondo a guidare un ristorante premiato con 3 Stelle Michelin e nel 2017 è stata nominata miglior chef donna a livello mondiale dalla classifica *The World's 50 Best Restaurants*. Anche per il 2025 il suo ristorante Hiša Franko, che dal 2017 compare nella lista dei 50 migliori ristoranti al mondo, ha confermato le 3 Stelle Michelin e la Stella Verde, riconoscimento che premia i ristoranti all'avanguardia nel campo della sostenibilità. Nonostante il suo lavoro sia oggi un'eccellenza della ristorazione, la chef Ana Roš non ha mai smesso, come racconta lei stessa, di mettere amore nei suoi piatti. Un concetto che nella sua semplicità risuona potente: c'è qualcosa di cui ha bisogno la cucina, non solo quella casalinga delle nostre nonne, ma forse soprattutto l'alta ristorazione. Più degli ingredienti, più della tecnica, sono le idee che possono valorizzare davvero quello che si porta in tavola. La chef ce lo racconta in questa intervista.

Hiša Franko ha rivoluzionato il modo di pensare l'alta cucina in Slovenia, in un contesto che inizialmente sembrava negarle spazio. Le persone erano scettiche sul fatto che anche un paese come la Slovenia potesse avere una cucina di alto livello e lei ha raccontato che anche la sua famiglia all'inizio non credeva molto nel suo desiderio di intraprendere la strada da chef. Lei però ha seguito le sue aspirazioni. Come ha riconosciuto il valore della sua idea, quando nessuno ancora ci credeva?

Mi ero appena laureata in Scienze Diplomatiche e stavo per intraprendere un lavoro a Bruxelles, presso la Commissione Europea. Quando ho incontrato il mio ex compagno è stata un'intuizione quella di seguire il cuore invece del cervello. Ho cambiato idea ed è stato difficile per la mia famiglia, perché in quel momento la gastronomia in Slovenia non aveva un valore. Il lavoro dello chef non era rispettato: per la maggior parte si mandavano a scuola di cucina i bambini che magari non erano capaci di fare nient'altro. In questo scenario è facile capire perché i miei genitori erano rimasti scioccati dalla mia decisione di rimanere in Valle, cominciare a lavorare nel ristorante del mio compagno di allora e non intraprendere una carriera che si prospettava brillante. Per loro è stato come se io facessi cento passi indietro. Quando ho preso in mano la cucina non c'era questa idea di essere la grande chef, o di riuscire ad ottenere le Stelle, era piuttosto la necessità di far sopravvivere un ristorante, con dei lavoratori, in un luogo sperduto. Allora il posto era veramente sperduto. Oggi Hiša Franko è una destinazione turistica e gastronomica, allora la Valle dell'Isonzo non la conosceva nessuno. È stata una sfida per migliorarmi ogni giorno e per attrarre persone da tutto il mondo, e così sono cresciuta.







Nella puntata di "Chef's Table" a lei dedicata ha detto che l'amore è fondamentale in cucina. Oggi che il suo lavoro è anche fatto di riconoscimenti ed ha raggiunto dei livelli importanti riesce ancora a cucinare spinta da un'idea, da un'emozione?

La cucina di Hiša Franko è la cucina delle emozioni. La gente che viene al ristorante qualche volta piange, altre volte mi lascia messaggini. Stamattina una coppia italiana mi ha lasciato un bellissimo messaggio: "Grazie perché ci fai sentire a casa", il signore ha pianto. Io non so cucinare senza emozioni. Sono una persona molto emotiva e direi che gli chef, quelli che hanno qualcosa da dire, cucinano sempre partendo da sé stessi. Non cucinano perché c'è la tendenza o la moda di fare qualcosa ma cucinano dal cuore, dall'anima.

Lei lavora a stretto contatto con suo marito, con il quale condivide quindi sia la parte personale che quella lavorativa della sua vita. Quali sono i vantaggi e gli svantaggi?

Per me è molto difficile parlare del ristorante familiare. Lo so che si dice raramente, però è complicato quando si mischiano famiglia e professionalità, cosa che serve nel ristorante. In famiglia siamo molto vicini però nelle faccende che riguardano il ristorante questo non dovrebbe succedere perché c'è sempre un capo, una guida, e se alla guida c'è la moglie magari il marito ne soffre un po'. Anche parlando del rapporto figli e genitori, se mio figlio diventasse il direttore per me sarebbe molto difficile seguire quello che dice, perché alla fine è mio figlio. La famiglia è più bella quando si sta a casa, nel lavoro ci devono essere rapporti professionali. Con il mio attuale marito

abbiamo un rapporto maturo, lui ha preso in mano completamente alcuni aspetti del ristorante, la parte finanziaria, burocratica. Mi dà un grande supporto e riusciamo a non mescolare le due cose. Ho imparato la lezione, so di essere una persona che quando è convinta del suo parere difficilmente cambia idea, quindi va benissimo quando ti dividi le responsabilità e queste divisioni sono molto chiare. Un altro esempio è mia figlia che lavora nel mio ristorante a Lubiana e io ho sempre detto che non sono la sua responsabile, non lo posso essere, sono sua mamma. Per questo ha una persona che è il suo responsabile.

Quanto contano le idee prima ancora delle tecniche o degli ingredienti, quando nasce un nuovo piatto?

Si parte sempre dall'idea. L'idea, la creatività normalmente poi trovano il loro partner ideale che è l'ingrediente e poi si applica la tecnica. È un connubio di tutti e tre i fattori, questi tre elementi sono la squadra, però quando si va in un ristorante che magari ha grandi tecniche ma tutto il resto è noioso, ti manca la creatività. Qualche volta vai nei ristoranti e paghi tantissimo, mangi ingredienti molto costosi, però alla fine è un dejà vu. Così capisci che manca l'idea, manca la creatività.



Dosa crêpe di lenticchie fermentate, capretto, yogurt salato, foglie di curry, crescione selvatico

Per esempio, a Hiša Franko lavoriamo con ingredienti locali, che non necessariamente sono costosi anzi, l'idea è la cosa che li fa brillare. Servono tutti e tre gli aspetti però dipende anche dalla priorità dello chef, questo è il mio parere, non posso parlare a nome di tutti.

Nella sua cucina riesce a far dialogare ingredienti umili con tecniche raffinate, senza mai perdere un'identità profondamente territoriale. Come si può tradurre una visione – culturale, apersonale – in quello che si mangia?

Secondo me lo storytelling nella cucina è molto importante. Non parlo di dire bugie, perché molto spesso la gente dice che è tutto uno storytelling, in questo caso vuol dire che un ristorante sta vendendo diciamo una storia che non è vera. Quello che intendo per storytelling dietro il cibo è che ogni piatto deve raccontare qualcosa. Per me quando la gente finisce il pasto è importantissimo che mi dica che è stato interessante, che esce dal ristorante più consapevole e pensa di conoscere i nostri produttori, il territorio, la nostra storia e anche il nostro futuro. Alla fine Hiša Franko si nutre dei prodotti locali però poi li trasforma nel futuro. Questa parte per me è importantissima, non c'è un piatto in Hiša Franko che non abbia una storia dietro da raccontare. Qualche volta parla il cibo da solo, altre volte siamo noi che raccontiamo la storia però per me la parte interessante di andare in un ristorante non è andarci solo per nutrirsi ma per capire e per imparare.

C'è nel menù un piatto al quale è più legata e perché?

C'è solo un piatto che è sopravvissuto cinque anni perché non credo molto nei *signature dis*h e questo piatto è la patata, che è un grande storyteller. Innanzitutto, è



la patata che viene dalla montagna, da una fattoria biodinamica. In un ristorante con 3 Stelle Michelin la precisione è molto importante quindi noi utilizziamo una patata di 55 grammi e deve essere rotonda. Questo vuol dire molto lavoro, molta selezione del nostro contadino che ha una piccola fattoria: c'è solo una persona che ci lavora, a me però serve la precisione. Il contadino con cui lavoriamo mi dice che per lui andava bene,

Patate cotte in crosta di fieno estivo, panna fermentata con caviale



io non parlo mai dei prezzi con i miei fornitori quindi gli ho detto di suggerirmi lui un prezzo. Dice che mi avrebbe venduto la patata a 1 euro, gli chiedo se era 1 euro al chilo, perché è già tanto per un chilo di patate, e invece no, intendeva 1 euro per patata. Noi in questo momento stiamo comprando una patata di 55 grammi per 1 euro perché ha molta storia dietro: prima di tutto questa patata è diventata ormai un piatto simbolo di Hiša Franko. Poi apre anche alla domanda sul perché siamo sempre disposti a pagare tanto per un buon pezzo di carne o pesce mentre per alcune cose, come la patata per esempio, siamo sempre tirchi nonostante la differenza nella qualità della patata è enorme. Questa patata da 1 euro viene cotta nella crosta di fieno di agosto, quando le mucche sono in alta quota e fanno la transumanza. Il fieno di agosto è pieno di fiori selvatici,

I ♥ bees - brioche al miele, fonduta di cera d'api vergine, mela e camomilla



tanta camomilla, molto ricco di sapore. Lo trasformiamo in una specie di polvere e lo mescoliamo con il bianco di un uovo e con il sale e lo usiamo per vestire la patata. La patata viene cotta al forno e visto che c'è il sale il sapore del fieno penetra all'interno. La gente è invitata a rompere la crosta, a tirare fuori la patata con le mani e mangiarla con un burro fermentato con miele, sempre con le mani. Il sapore della patata ti porta in alta quota dove si taglia l'erba, dove ci sono le mucche e dove crescono le patate. Ti porta in un fantastico mondo alpino, perché tutti i nostri sensi interagiscono con le nostre emozioni. Questo piatto è nel mio libro che è uscito nel 2020 ed è il quinto anno che è nel menù, cambia un po' con che cosa è servita la patata ma rimane sempre il piatto che definisce come pensa e in che direzione sta andando Hiša Franko.



Sente di essere diventata un'ambasciatrice del suo Paese e come vive questa responsabilità di rappresentarlo a livello internazionale?

Me lo chiedono spesso e me ne rendo conto ma rimango io e non cambio. Ho alcuni principi dai quali non mi allontano. È sempre importante che ci sia qualcuno che tiri la barca avanti, diciamo noi. Qualche volta è difficile essere il cavallo più veloce perché c'è tanta polvere che poi va in aria e può far male. Sono una persona che dice sempre quello che pensa e non sono mai contenta di quello che faccio, cerco sempre di fare meglio. Sono felice di aver dato una mano alla cucina slovena, al turismo sloveno, e di posizionarmi nelle classifiche mondiali. Soprattutto dopo Netflix (si riferisce alla puntata su *Chef's Table* a lei dedicata, ndr) c'è gente di tutto il mondo che viene qui a mangiare. Oggi qualcuno mi ha detto che la Slovenia sembra un paese delle meraviglie e lo è in realtà. Sento questa responsabilità ma mi sento anche molto libera. È la libertà che mi definisce e mi definirà per sempre.



ROSANNA CARDELLA

Nata a Trento, milanese di adozione.
Ha conseguito una laurea in Scienze della Comunicazione e in Relazioni Internazionali all'Università Cattolica del Sacro Cuore.
Ha lavorato come project manager e redattrice in aziende, associazioni no profit e redazioni.
Da ottobre 2021 lavora nella struttura Media relations e Ufficio stampa di FNM.

Il tempo dell'idea:
attraversare l'opera

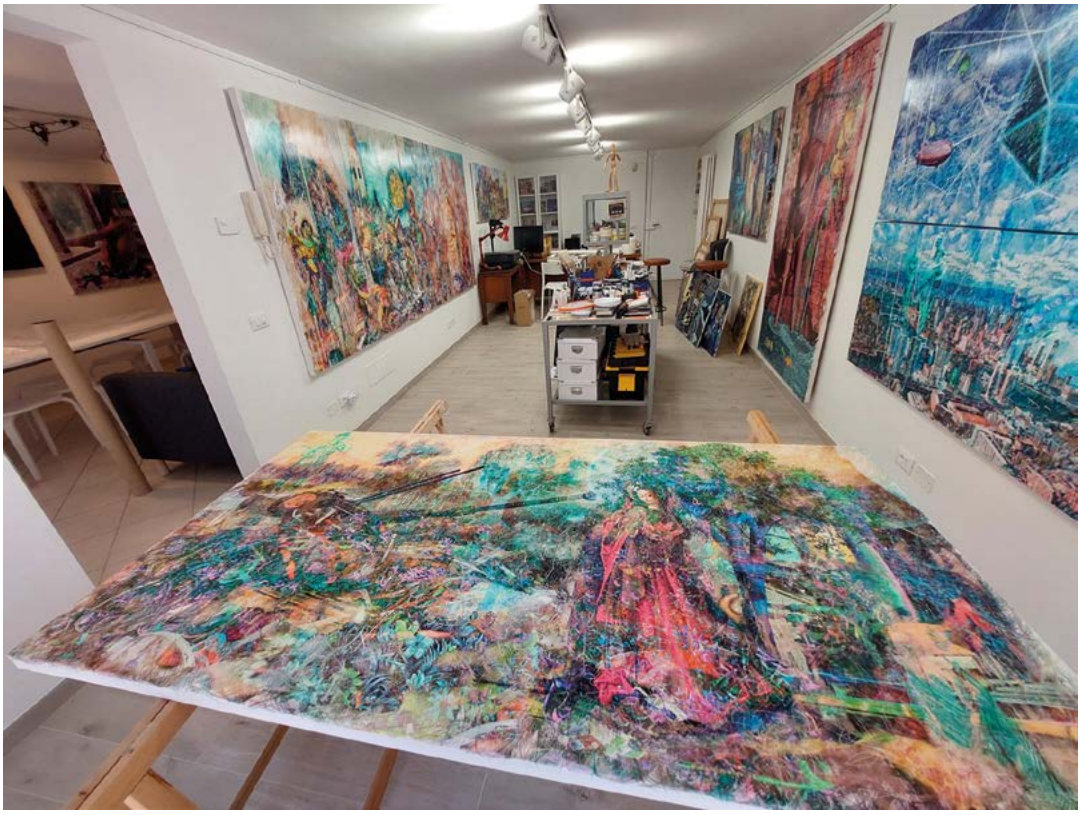


The Temple,
70×180 cm – tecnica mista su tela
© Massimo Balestrini



Il processo creativo nasce da una tensione silenziosa che vuole diventare forma, un'energia che spinge per esprimersi. La pittura è una domanda infinita, un modo di abitare il mondo

di MASSIMO BALESTRINI



Studio
© Massimo Balestrini

La genesi di un'opera artistica è una di quelle domande che tornano spesso, soprattutto tra coloro che si avvicinano per la prima volta al linguaggio dell'arte. Anche in Accademia, nel dialogo con i miei studenti, noto quanto sia diffusa l'idea che tutto prenda avvio da un'immagine chiara, già formata nella mente dell'artista, e che il lavoro consista semplicemente nel tradurla e trasferirla nella concretezza del reale.

Ma in realtà, almeno per me, il processo è ben diverso: più articolato, più incerto e forse proprio per questo ancora più sfuggente e profondamente affascinante.

L'origine di un'opera non è quasi mai qualcosa di chiaro e compiuto. È, piuttosto, un'intuizione vaga, una sensazione che può essere visiva, emotiva o anche del tutto inde-



Bozzetto per *From The Hill*
© Massimo Balestrini

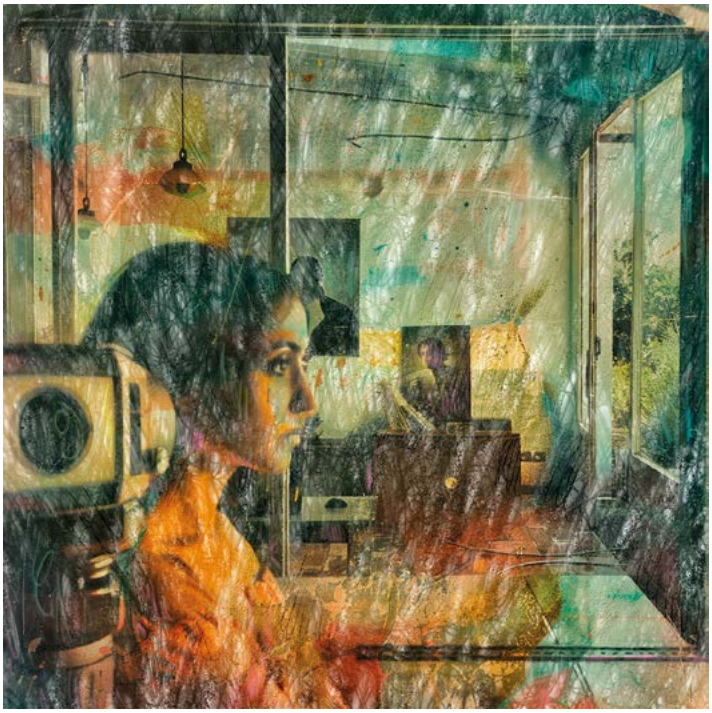
finibile. È come una tensione silenziosa che chiede forma, un'energia che cerca una via per esprimersi. Da quel punto in poi, ogni artista sviluppa un proprio percorso, fatto di abitudini, riflessioni, gesti e ritualità, attraverso i quali quell'intuizione si trasforma, si interroga, prende corpo.

Nel mio caso, potrei dire che l'idea nasce come un nodo: un intreccio di immagini, memorie visive, intime e personali, codici simbolici che si sedimentano nel tempo. È da questo intreccio che comincia il dialogo con la forma. Quando un'opera inizia a emergere, non sto semplicemente eseguendo un progetto: sto cercando di orientarmi in un paesaggio incerto, di trovare un senso dentro il flusso continuo e disordinato delle idee. Non è una questione tecnica, né un problema di metodo. È un passaggio sottile, una soglia che segna l'inizio del processo creativo. Un attraversamento, potremmo dire, in cui la pittura si fa esercizio di attenzione, ascolto profondo e resistenza al tempo.

Il mio lavoro nasce da una domanda persistente: come rappresentare l'invisibile? Mi affascina ciò che abita tra le cose, quello spazio incerto dove verità e finzione si sfiorano, dove l'idea prende forma nella materia. Un'opera non nasce da un progetto chiuso, ma da un'urgenza. Da un bisogno quasi fisico di dare forma a ciò che ancora non esiste, a ciò che è solo presagio o visione.

Come si può dare forma ad una idea? La pittura in questo senso non è una risposta: è il luogo in cui queste domande possono essere abitate.





La nascita dell'idea

Il mio lavoro pittorico si struttura in serie, ognuna delle quali è dedicata a un argomento specifico che viene esplorato in profondità attraverso più opere. Ogni serie nasce da un nucleo tematico, un'intuizione iniziale che si ramifica in una costellazione di immagini, variazioni e riflessioni visive. Il soggetto non viene mai esaurito in un singolo quadro, ma attraversa diverse fasi di elaborazione, come un pensiero che si chiarisce a poco a poco attraverso il fare.

L'idea che dà origine a una serie non è mai un evento isolato. È il risultato di un attrito sottile tra ciò che si affaccia nell'immaginazione e ciò che riemerge dalla memoria. Gli stimoli possono provenire da ogni direzione: un ricordo d'infanzia, un titolo di giornale, una scena cinematografica, un pattern urbano, un'icona pop o un'immagine religiosa. Non esiste una gerarchia tra le fonti: tutto può innescare il processo creativo, purché riesca a generare una risonanza interiore.

Potrei dire che una nuova opera prende forma quando uno di questi stimoli si separa dal flusso indistinto della realtà e comincia a vibrare con una propria frequenza. È un momento sospeso, simile alla soglia tra il sonno e la veglia: lì le immagini non sono ancora né vere né false, ma soltanto possibili. La pittura diventa il luogo in cui questa possibilità può accadere, incarnarsi e trasformarsi in linguaggio visivo.

Il bozzetto come pretesto

Non ho mai considerato il bozzetto come una struttura rigida, ma come un territorio di possibilità. È una mappa che segna intenzioni, ma lascia aperte deviazioni e derive. Talvolta nasce da un disegno tracciato velocemente, altre volte è una composizione digitale, una sovrapposizione di elementi eterogenei.

In questa fase raccolgo frammenti: immagini ritagliate, screenshot, segni, frasi e citazioni. L'opera futura si nutre di questi elementi visivi. Non per riprodurli, ma per trasfigurarli. L'atto del bozzetto è, per me, un modo di abitare l'idea, di sedimentarla nel corpo prima che nella mano.

Il bozzetto, in questo processo, non è una griglia progettuale. È uno spazio abitato dal dubbio, dal gesto incerto, dalla libertà. È in questo stadio che l'opera si presenta a me come enigma, come ipotesi da interrogare, non come risposta da illustrare. È lì che decido non cosa l'opera sarà, ma cosa potrebbe diventare. È un momento fragile e insieme potentissimo in cui ogni opzione è ancora percorribile, ogni strada è vera e falsa al tempo stesso. Questa dimensione di apertura, di molteplicità, ha per me qualcosa di profondamente affine ad una concezione non deterministica della storia, dove il libero arbitrio coincide con la capacità di mantenere aperto lo spazio del possibile.

Sempre più spesso, mi accorgo che ciò che mi guida in questa fase non è solo la vista, ma una forma più sottile di percezione. Una soglia in cui il vedere si intreccia con il sentire. Dove lo sguardo non osserva per descrivere, ma per lasciarsi attraversare. In questo spazio sospeso tra intuizione e immagine, tra visibile e latente, prende forma il nucleo vivo dell'opera.





Memories of a past that never was,
50×50 cm – tecnica mista su tela
© Massimo Balestrini



Materia e stratificazione

La pittura, per me, è un campo di stratificazione. Ogni superficie contiene una geologia del gesto: sovrapposizioni, cancellature, riemersioni. Lavoro per strati, come se ogni livello dell'opera dovesse dialogare con un tempo diverso. Le immagini non sono mai icone definitive, ma presenze in trasformazione.

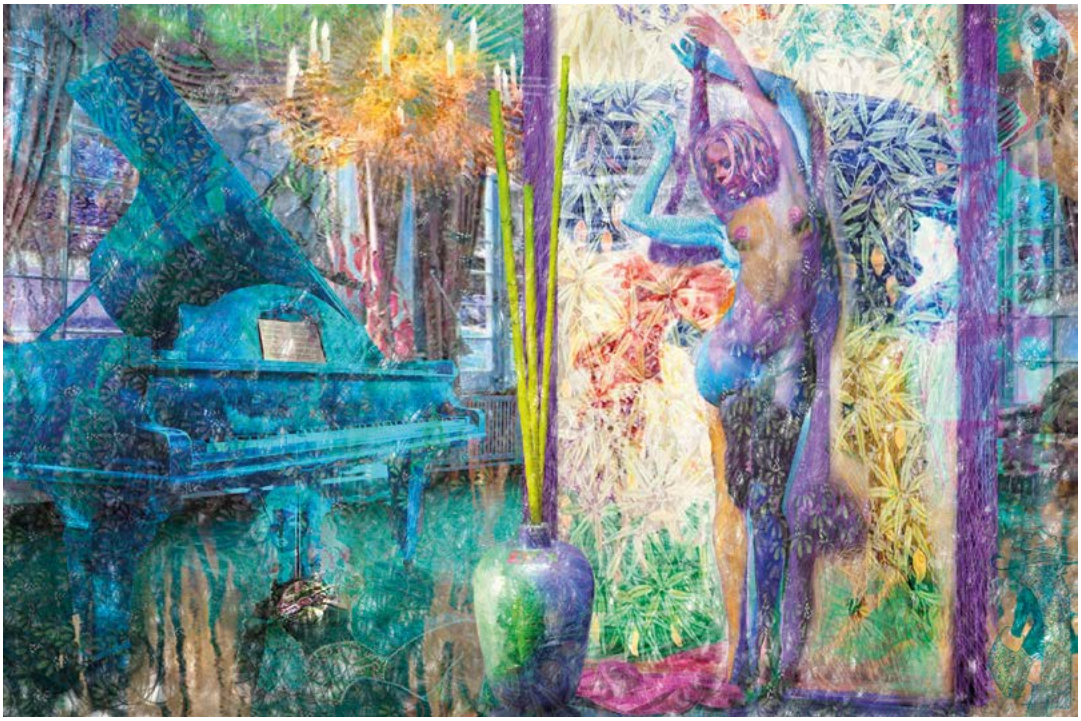
Uso tecniche miste: collage, stampa fine art, colori ad olio, acrilici e pastelli, che uti-

Rubbish Dump,
150x400 cm - tecnica mista su tela
© Massimo Balestrini



lizzo soprattutto per i segni grafici e le tracce più sottili. Sperimento con materiali eterogenei e porto avanti continue ibridazioni tra il digitale e l'analogico. La superficie pittorica diventa così un campo di battaglia, dove l'immagine prende forma attraverso un dialogo costante tra intenzione e resistenza. Non si tratta mai di "eseguire" un'idea, ma di inseguirla, di tradirla, a volte per trovare qualcosa che la supera.

In ***Rubbish Dump*** (150x400 cm), ad esempio, la tela si fa territorio brulicante di rovine contemporanee: frammenti di oggetti e segni del consumo si addensano fino a creare una massa visiva che oscilla tra il paesaggio naturale e il paesaggio dello scarto. Ma ciò che emerge non è la denuncia: è una visione mitica della rovina, un nuovo ordine simbolico che nasce dal caos, un'epifania. È una discarica che si trasforma in reliquiario.



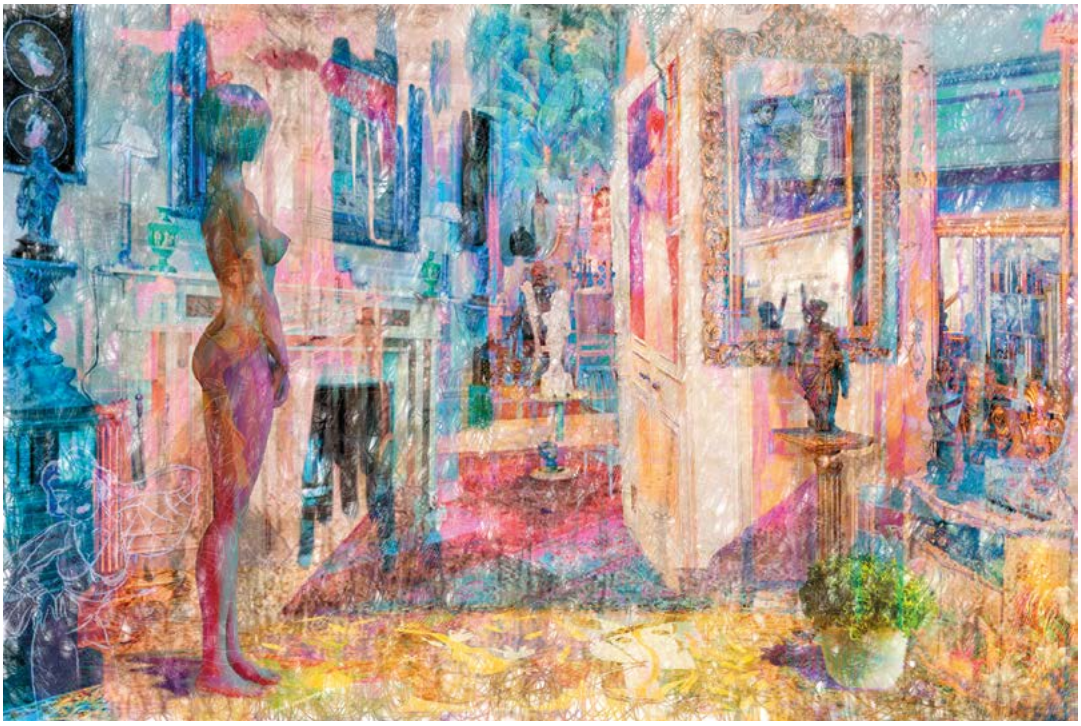
Archeologia dell'immaginario

Spesso penso al mio lavoro come a un'operazione archeologica. Ma non cerco reperti oggettivi: cerco resti affettivi. Ogni opera è un cantiere di ricordi, non solo miei. Voglio che lo spettatore si riconosca in qualcosa che non ha mai vissuto. Voglio che si perda tra i segni, che ricostruisca la propria narrazione.

In ***The Temple*** (70x180cm), la facciata architettonica – una rovina antica, forse sacra – è attraversata da figure e bagliori innaturali. La parola "TEMPLE", riscritta in neon, introduce un cortocircuito tra spiritualità e artificio, tra rovina e simulacro. Qui, come altrove, mi interessa la collisione tra memoria e spettacolo, tra tempo lineare e visione simultanea.

Amo lavorare su ciò che è marginale. Non i grandi racconti, ma i dettagli. Le tende, le tappezzerie, le stanze, i fondali domestici: sono questi gli elementi che ritornano. In ***Wallpaper only*** (100x150 cm), un interno borghese diventa uno scenario teatrale, ornato di simboli e gesti, dove la figura femminile si fa apparizione, una presenza che non si la-

A SINISTRA
Wallpaper Only,
100×150 cm – tecnica mista su tela
© Massimo Balestrini
A DESTRA
Private Collection,
100×150 cm – tecnica mista su tela
© Massimo Balestrini



scia mai del tutto catturare dallo sguardo. In questo quadro, la donna, bellissima e nuda, si fonde con la tappezzeria, con l'arredamento; in questa ricchezza sontuosa, perde ogni connotazione identitaria, trasformandosi in un elemento di denuncia verso chi considera la donna un oggetto da esibire.

Allo stesso modo, e da una medesima riflessione, nasce l'opera ***Private Collection*** (100x150 cm): un nudo femminile osserva lo spazio espositivo, quasi ne fosse essa stessa una componente. È un'opera che gioca sull'ambiguità dello sguardo: chi guarda chi? Qual è il confine che separa l'intimo dalla proprietà?

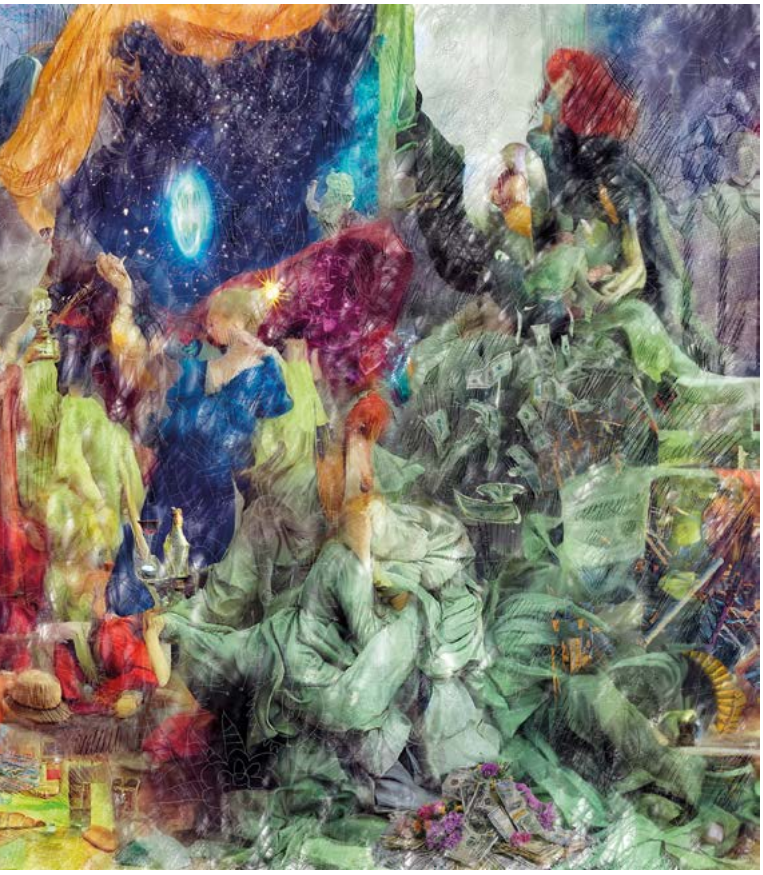
Nell'opera ***Parochet*** (80x180cm), ho voluto lavorare attorno a un'immagine potente: quella del velo che separa il visibile dall'invisibile. Il termine deriva dall'aramaico e indica la tenda che nella religione ebraica occultava la parte più sacra del luogo di culto, dimora della "parte divina". Nei Vangeli si narra che, al momento della morte di Cristo, il velo del Tempio si strappò, simboleggiando così un accesso diretto e universale alla conoscenza divina. Il gesto di aprire o strappare quella tenda diventa per me un atto di rivelazione estetica e spirituale insieme. Le figure indistinte, che potrebbero essere paragonate a una generazione influenzata dall'intelligenza artificiale (AI), aprono una tenda verso una conoscenza che va oltre quella umana. Queste figure, costituite solo da drappi colorati, esplorano il confine tra il visibile e l'invisibile, il sacro e il profano. Il mio intento è stato quello di fondere elementi pittorici con tecniche digitali, in questo caso guidate dall'AI, consolidando un percorso di ricerca poetica che caratterizza i miei lavori più recenti.

Il ciclo ***Memories of a past that never was*** (50x50cm) si innesta su una tensione fondativa: è possibile provare nostalgia per un tempo mai vissuto? L'interrogativo non è solo sentimentale, ma ontologico e investe direttamente la natura ambigua dell'immagine pittorica come dispositivo di evocazione e non di restituzione. Le opere della serie si configurano come reliquiari visionari, archi-



vi emotivi costruiti a partire da tracce, indizi, simulacri domestici, che non documentano il reale, ma lo reinventano attraverso una grammatica iconica della sospensione. Gli interni, i ritratti evanescenti, gli oggetti domestici diventano frammenti di una mitologia familiare condivisa, come se si riattivasse un immaginario collettivo sedimentato, restituito nella forma onirica di un sogno non proprio.

Chi guarda è invitato a un atto di sospensione: cosa davvero riconosco in ciò che vedo? Cosa sto sovrascrivendo con i miei ricordi, le mie mancanze, le mie attese? Così, ogni opera si trasforma in uno specchio opaco, che più che restituire un volto, lo compone nel momento stesso in cui lo si cerca.



Paroquet,
80×180 cm – tecnica mista su tela
© Massimo Balestrini

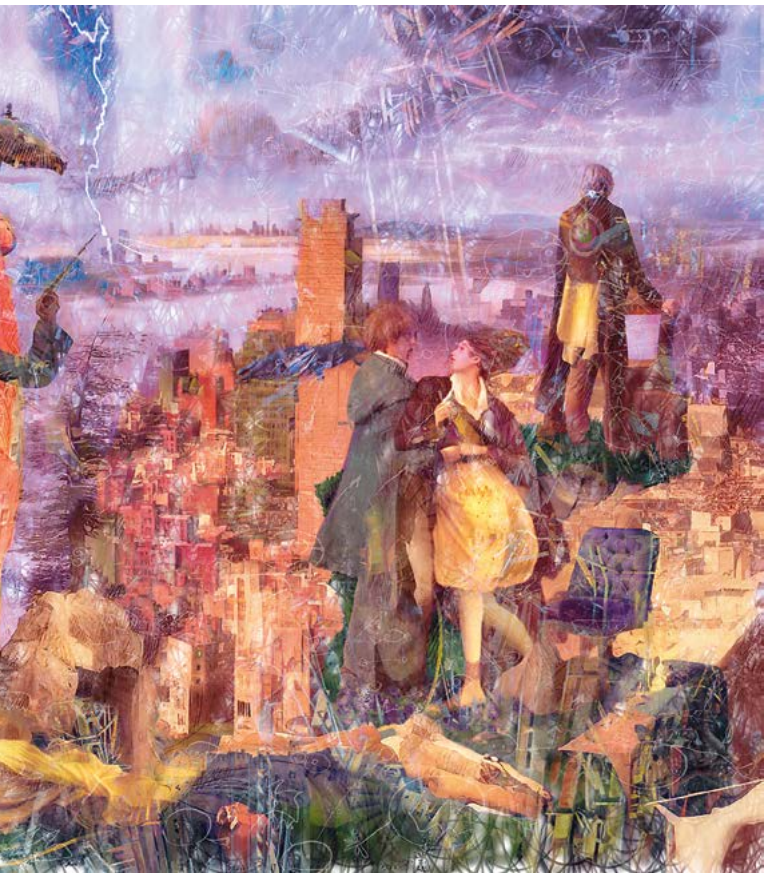
L'opera come dispositivo di lettura

Una volta completata, l'opera non appartiene più a me. È un dispositivo che si apre allo sguardo altrui, una macchina di lettura. Ogni spettatore vi proietta il proprio immaginario, le proprie domande, i propri silenzi. Non cerco mai di imporre un'interpretazione, piuttosto costruisco ambienti visivi capaci di generare riflessione. Molti miei lavori sono costruiti come palinsesti visivi: icone pop, simboli religiosi, frammenti pubblicitari, motivi classici. Non c'è nostalgia, né ironia. C'è la volontà di far convivere il sacro e il profano, il passato e il presente, il tragico e il ludico. È una forma di archeologia dell'immagine, che invita a leggere il nostro tempo attraverso i detriti visivi che produce.



Conclusione: il rischio e la visione

Fare arte, oggi, o almeno provarci, è un atto di coraggio silenzioso. È scegliere ogni giorno il rischio di smarrirsi, di fallire nel tentativo di dare forma all'indefinito. Ma è anche e soprattutto un gesto di fiducia: fiducia nella materia che resiste, nella luce che filtra, nell'immagine che, pur nella sua opacità, sa ancora aprire varchi. Ogni opera è una soglia spalancata sul possibile. Non tanto su ciò che vediamo, ma su ciò che non osiamo più immaginare. In un tempo saturo di immagini che scorrono senza lasciare traccia, l'arte ha ancora il potere di rallen-



From The Hill
© Massimo Balestrini

tare il tempo, di farsi spazio di sospensione, di chiamare lo sguardo a un'attenzione più profonda. Per questo continuo a dipingere: per coltivare il fragile, per ascoltare l'indistinto, per inseguire quelle visioni che abitano i margini della realtà e che, solo nell'atto di farsi forma, riescono a parlare. La pittura non è una risposta, ma una domanda infinita, tracciata sulla pelle del mondo. La pittura, per me, non è solo un linguaggio: è un modo di abitare il mondo, di attraversarlo con delicatezza, senza smettere di interrogarsi.



MASSIMO BALESTRINI

Artista e docente all'Accademia di Belle Arti di Verona, dove insegna *Pittura* ed *Elaborazione digitale dell'immagine* e coordina il triennio in *Nuove Tecnologie dell'Arte*. È laureato in *Informatica* e diplomato in *Pittura* presso l'Accademia di Brera. La sua ricerca artistica fonde arte visiva, cultura pop e tecnologia, con particolare attenzione ai linguaggi digitali. Ha esposto in numerose mostre in Italia e all'estero. Collabora inoltre con istituzioni universitarie a progetti di ricerca sull'intelligenza artificiale generativa per le immagini, esplorandone le potenzialità espressive e critiche. Le sue opere fanno parte di collezioni pubbliche e private. È attivo anche nella curatela di mostre dedicate ai giovani artisti e alla sperimentazione interdisciplinare.

“Tra le nuvole”: una storia di variabili, illuminazioni e sturm und drang



Illustrazione di Nicolò Pieroni

L’idea è un seme.
Dopo di che ci vogliono la terra, l’acqua, il sole, la cura. E più persone capaci si occupano di quell’idea, più possibilità essa avrà di crescere sana e robusta

di DAVIDE BARZI

A noi ci ha fregati il *Viandante* sul mare di nebbia di Caspar David Friedrich. Sono passati più di due secoli da quando il pittore romantico tedesco realizzò quel dipinto a olio su tela, eppure ancora oggi i cosiddetti "creativi" (parola che non amo, ma che comunque preferisco alla pomposa "artisti") sono visti così: capelli al vento, bastone nella mano destra, la natura primitiva di fronte. Io nemmeno ce li ho, i capelli, la mia gamba debole è la sinistra e di fronte ho lo schermo di un computer. Ed è una condizione che mi pare di condividere con una buona parte dei miei colleghi che vivono "generando idee" (capello più, capello meno). L'ha detto perfettamente Giorgio Gaber nell'anno della mia nascita, quindi per me è una sorta di imprinting come per le anatre di Konrad Lorenz: «Un'idea, un concetto, un'idea / finché resta un'idea è soltanto un'astrazione, / Se potessi mangiare un'idea / avrei fatto la mia rivoluzione». L'idea non la compri al supermercato (per quanto l'intelligenza artificiale ci porti a pensare a qualcosa simile, ma qui andremmo su tutt'altro argomento, e non è la sede). Ma, soprattutto, molto difficilmente un'idea, anche buona, può avere il miglior sviluppo del suo potenziale se rimane in via esclusiva ed escludente nella testa e negli strumenti creativi di chi la genera.

È soltanto un'astrazione.

La collana di romanzi illustrati per bambini "Tra le nuvole" è un esempio lampante di questo discorso.

Tanti auguri

L'idea, tanto per cominciare, quand'anche tu la sentissi tua, non di rado arriva comunque da uno spunto esterno. Intanto perché tutto ciò che viviamo-vediamo-sentiamo-respiriamo dovrebbe essere fertilizzante per la crescita di qualcosa di nuovo. Ma poi perché a volte, banalmente, le idee vengono richieste da qualcun altro.

Era la primavera del 2024 e mi telefonò Gianni Bono. Storico e studioso del fumetto, se volete conoscerlo meglio trovate un suo illuminante articolo sul primo numero di questa stessa rivista. Lui è un vulcano, per il quale la produzione e la rimodulazione di idee è parte integrante del quotidiano. Non passa quasi giorno in cui non arrivi una sua telefonata con uno spunto nuovo e quasi sempre estremamente interessante. In quel caso, il concetto sembrava in realtà – almeno a me – ancora abbastanza vago: c'era da organizzare una festa di compleanno.

Detto meglio e per far capire che no, non ero stato contattato per fare l'animatore e creare animali con i palloncini: giovedì 3 ottobre 2024 avrebbe compiuto settant'anni *Il grande Blek*. Nella stessa data, nel 1954, era infatti apparso in edicola il primo numero di una nuova testata nel popolare formato striscia, lo stesso con cui sei anni prima le Edizioni Audace avevano iniziato a proporre *La collana del Tex*. Il claim di copertina recitava così: «le strabilianti gesta dell'eroe dei trappers presentate dagli autori di capitan Miki», ovvero la EsseGesse, acronimo del terzetto rappresentato dai torinesi Giovanni Sinchetto, Dario Guzzon e Pietro Sartoris. Tra gli appassionati del personaggio di più generazioni, ci sono anche Emanuele Vietina, il direttore di Lucca Comics & Games, e suo padre. È parlando con loro che era emersa l'idea di festeggiare nella più importante manifestazione fumettistica italiana (e tra le primissime in Europa) i sette decenni del biondo eroe. La

sfida lanciata da Gianni era dunque quella di trovare un ponte ideale perché questo personaggio, letto ormai soprattutto dai nonni, al limite dai papà (e sì, non brilla esattamente per numero di lettrici) potesse essere apprezzato dai nipoti, al limite i figli. Insomma, dai bambini. Ma anche, perché no, dalle bambine. Quelli e quelle che oggi i fumetti non ce li hanno esattamente come pietanza più gradita nella dieta culturale di intrattenimento.

Una delle prime ipotesi emerse era quella di un *colouring book*, ma a me sembrava abbassasse troppo il target.

E poi c'era da tenere in considerazione la "variabile Ada".



Ada Lina Maria

«Tutto ciò che viviamo-vediamo-sentiamo-respiriamo dovrebbe essere fertilizzante per la crescita di qualcosa di nuovo», si diceva poco fa. Dal 7 novembre 2015, tanta parte di tutto ciò è condensato in mia figlia. E, alla luce di quella cosa della dieta culturale, la maggioranza delle cose che ho scritto da quella data non sono in linea con i suoi interessi e il suo mondo. Che lei mi vedesse ogni giorno piantato davanti al PC e non avesse modo di toccare con mano il lavoro che stavo realizzando mi risultava vagamente spiacevole. Ed ecco quindi che la fascia d'età a cui proporre quell'idea per ora ancora vaga ha preso forma: il secondo ciclo della scuola primaria, quando i bambini hanno acquisito tutte le competenze necessarie per la lettura e le hanno affinate quel tanto che basta per godere dell'esperienza. Otto/undici anni. Anche sette, al limite. E poi, siccome Ada, così come gli altri lettori forti di quella fascia d'età, sembrerebbero gradire più i libri illustrati che i fumetti (e comunque, dovendo scegliere la seconda area, si orienterebbero di preferenza sui manga), ecco che oltre al target avevamo individuato anche la forma e il linguaggio.

Da qui nasceva l'idea del libro *Mio fratello Blek Macigno*, in cui l'eroe della EsseGesse, guccinianamente "giovane e bello", tra i venticinque e trentacinque anni nella sua versione originale, potesse essere raccontato in quella terra anagrafica di nessuno tra l'infanzia e l'adolescenza. Al suo fianco, il bambino Roddy Lassiter, già giovane pard nelle storie pubblicate negli anni d'oro e anche in questo caso parametro di riferimento in cui i giovani lettori potessero riconoscersi.

Portai a Gianni l'idea.

E gli piacque molto.

Ma a quel punto subentrava anche la "variabile Gianni".

Ada e Davide Barzi

Poker d'assi

Un vulcano, no? E quindi, di fronte a un libro di cui intravedeva del potenziale, mi ha detto, in tutta tranquillità: «Ne facciamo una collana. Pensa ad altri tre titoli». Il secondo è stato facile e immediato: tra le tante passioni che condividiamo lui e io, c'è quella per Diabolik, il suo mondo, la sua storia, i suoi autori. E quindi, alla ricerca di un personaggio femminile che potesse bilanciare il protagonista maschile del primo libro, il sogno era un libro su Eva Kant bambina. Detto fatto: triangolazione con Mario Gomboli, Direttore Generale della Casa Editrice Astorina, e diritti accordati, ovviamente dietro attenta verifica dei contenuti pre-stampa. Dopo di che, su quali altri personaggi mi sarebbe piaciuto lavorare?

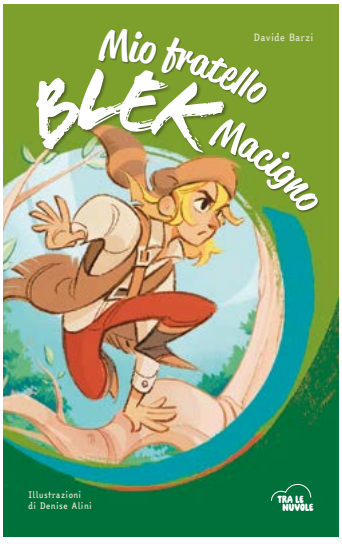
Un'infinità, invero.

Se partiamo però dagli autori, erano e sono sicuramente due gli sceneggiatori di fumetti (e molto altro) che ho letto e studiato, che ho avuto l'onore e la fortuna di frequentare e che rimangono due stelle polari anche oggi che non calcano più il pianeta Terra: Alfredo Castelli e Mino Milani. Si riempivano così due aree narrative ancora inesplorate, la storia corale con Gli Aristocratici (in originale una serie a fumetti nata sul Corriere dei Ragazzi per i disegni di Ferdinando Tacconi e tradotta poi in gran parte del mondo), e il sovrannaturale con Il Maestro (altra serie, anche se di più breve durata, per la rivista per giovani lettori del Corriere della Sera, testi dello scrittore pavese, disegni di Aldo Di Gennaro).

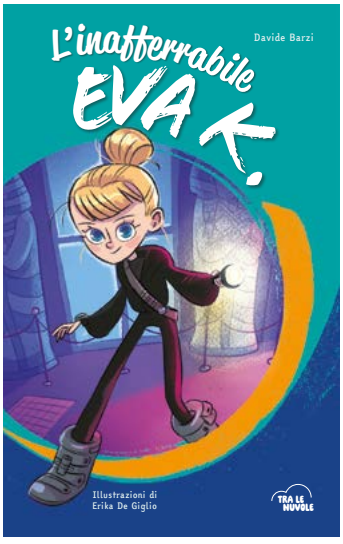
Formata la squadra di personaggi, andava ora costruita quella degli autori.

La banda

E qui, come John Belushi in *The Blues Brothers*, ho visto la luce e iniziato a farneticare: «La banda!». Serviva un team che fosse affine allo sviluppo che quell'idea stava prendendo, ma in cui ogni membro potesse anche apportare un contributo personale. Con Ivan Pelizzari ho condiviso molti progetti ed è a lui che ho chiesto una mano nello sviluppo



Mio Fratello Blek Macigno
Illustrazione di Denise Alini



L'inafferrabile Eva K.
Illustrazione di Erika De Giglio



Jean e la sua banda
Illustrazione di Denise Alini

del concept e nella costruzione dei primi nuclei narrativi da cui poi si sarebbero espansi i romanzi veri e propri. Avevamo poi bisogno di un responsabile della parte di illustrazione, un art director che si occupasse di quella parte. Il mio collega della Scuola del fumetto di Milano, Alessandro Costa, in arte "Kapa", aveva il know-how, ma soprattutto la sensibilità. Già, perché vanno bene tutte le competenze del mondo, ma non stavamo realizzando una fredda creatura di laboratorio, bensì qualcosa che potesse passare delle emozioni, e quello – se non le senti tu per primo – diventa difficile crearle a tavolino. Ale ha scelto uno staff tutto al femminile: due libri illustrati da Erika De Giglio, una professionista con un curriculum lungo un chilometro, e due da Denise Alini, uno dei migliori prospetti mai emersi dai nostri corsi.











Studio del personaggio Piccolo piede
per il libro *Mio fratello Blek Macigno*
Illustrazione di Denise Alini

Studio del personaggio Blek
per il libro *Mio fratello Blek Macigno*
Illustrazione di Denise Alini



Il nome della rosa di titoli

Il Viandante sul mare di nebbia, come potrete notare analizzandone nel dettaglio la figura, non ha in mano né cibo, né vino, né bollette da pagare. La realtà di tutti i giorni è ovviamente un po' meno romantica e un filo più prosaica. Quindi bene l'idea e la creatività in sé e per sé, fonte di soddisfazione personale e di gratificazione psicologica, ma poi se il frutto del tuo lavoro non arriva a nessuno, diventa difficile sostentarsi e quindi avere di che ideare e creare di nuovo. Nel nostro caso, serviva innanzitutto un nome adeguato e accattivante. Quindi alla progettazione artistica va sempre aggiunta qualche manciata di marketing. Qb, quanto basta. Tanto per cominciare, una collana deve avere un nome. Quello di "idea" è un concetto che da Platone in poi innerva la storia della filosofia occidentale, ma spero di non volgarizzare troppo il concetto parafrasando una frase molto nota a noi amanti di fumetti: «Da un grande potere derivano grandi responsabilità», diceva lo zio Ben al nipote Peter Parker, futuro Spider-Man; «Da una grande idea deriva un grande prodotto», oserei dire io. E "prodotto" non vuole essere un termine sminuente, anzi. La mia prima proposta come denominazione di collana era "Settepiù – La testa tra le nuvole". La prima parola, composta, una citazione da Cochi e Renato, serviva a determinare il target di riferimento. Ivan, tra le varie competenze anche librario, me l'ha sconsigliata perché in qualche modo escludente verso lettori di altre età. E poi abbiamo perso anche "la testa".

"Tra le nuvole": semplice, rapido, immediato.

Dal nome al contenitore: quale la formula cartotecnica giusta per proporre le storie che stavamo sviluppando? Dopo un po' di brain storming (l'unica sturm und drang romantica utile in questo lavoro) si è deciso per cm12x19, brossurato con alette, illustrazioni a colori.



Studio del personaggio Eva K.
per il libro *L'inafferrabile Eva K.*
Illustrazioni di Erika De Giglio



Studio dei personaggi
per il libro *Max odia la magia*
Illustrazioni di Erika De Giglio

Storia delle storie

«C'è un essere leggendario nella foresta della Regione dei Grandi Laghi, ma gli adulti sembrano non accorgersene. Il giovane e temerario Yannick Leroc, con un'agguerrita squadra di amici, affronta questa minaccia mostrando a tutti perché lo chiamano "Blek Macigno"». Questo testo di copertina del primo volume dice un po' di cose sull'approccio alle storie, che parte dallo studio dell'opera originale e la voglia di tenere tutto quanto di buono e fresco ancora vi si può trovare, dalla straordinaria ambientazione alle gustose dinamiche tra i personaggi, modificando al contempo ciò che può aiutare a tenersi agganciati a un pubblico nuovo. E dagli studi degli ambienti e dei personaggi parte il cosiddetto moodboard, una rappresentazione visiva per creare un'area condivisa di stile e tono. Dopo di che, parte la scrittura, che viaggia in parallelo con la fase di disegno. Certo, il modus operandi ideale sarebbe quello di terminare prima l'intera parte testuale e poi partire con quella grafica, ma noi siamo fumettari di formazione, e sappiamo che è un bell'obiettivo che le tempistiche editoriali ben difficilmente ti fanno raggiungere. Anzi, per la scrittura, per evitare corse eccessive che di solito abbassano la qualità e aumentano le possibilità di errore, ci siamo avvalsi della collaborazione di Daniele Mocci, che ha dato una mano nella stesura di *Jean e la sua banda* (Gli Aristocratici) e *Max odia la magia* (Il Maestro). E poi le copertine: Alessandro ha ipotizzato un template su cui poi il grafico, Sostene Granata, ha via via inserito le illustrazioni realizzate con questo scopo.

A Lucca abbiamo portato un sedicesimo di "antipasto", e in primavera, un anno dopo l'idea, eravamo in libreria. Questo per dire che ci vuole lavoro, singolo e di squadra, ma anche tempo.

Niente male per quello che doveva essere poco più di un gentile biglietto di auguri.



Studio del personaggio Max
per il libro *Max odia la magia*
Illustrazioni di Erika De Giglio



DAVIDE BARZI

Scrittore, sceneggiatore, curatore, storico del fumetto, direttore editoriale di If Edizioni.
Scrive, tra gli altri per *Dampyr*, *Dylan Dog*, *Martin Mystère*, *Nathan Never*, *Odessa*, *Le Storie*.
Sono suoi anche: *Don Camillo a fumetti*, *Unico indizio le scarpe da tennis*, *G&G*, *Josif*, *Paputsi* e *Le Regine del Terrore – Le ragazze della Milano bene che crearono Diabolik*.

SVILUPPARE UN'IDEA E TRASFORMARLA IN SUCCESSO, IL CASO DE "IL MILANESE IMBRUTTITO"

Intervista a Tommaso Pozza, co-founder del progetto che ha conquistato il web (e non solo)

di CHIARA MELONI



Quanto è importante la ricerca costante di nuove idee nel mondo del web, oggi così saturo e competitivo? In un contesto in cui basta non seguire le cosiddette "regole dell'algoritmo" per rischiare di scomparire dai risultati di ricerca, l'innovazione (e oggi anche l'intelligenza artificiale) sembra più necessaria che mai. Di questo e altro abbiamo discusso con Tommaso Pozza, uno dei tre fondatori de *Il Milanese Imbruttito*. Nel 2013, in un mondo dove i social network non erano minimamente paragonabili a quelli che conosciamo oggi, tre ragazzi decidono di utilizzare prima Facebook, poi tutte le piattaforme che verranno, per condividere con ironia il loro stupore nell'osservare una realtà che loro stessi definiscono "imbruttita". Abbiamo chiesto a Tommaso quale sia stato il percorso che ha portato *Il Milanese Imbruttito* a diventare una realtà consolidata in più segmenti di business partendo da un'intuizione che, per alcuni, poteva sembrare semplice, ma che col tempo si è rivelata geniale.



Immagini © Milanese Imbruttito

COME È NATA L'IDEA DE "IL MILANESE IMBRUTTITO"? A COSA ATTRIBUISCE IL SUCCESSO DI QUESTO PROGETTO?

Nasce per l'esattezza il 7 marzo 2013, ormai dodici anni fa. Nasce per puro caso, senza alcun tipo di strategia, business plan o analisi di mercato, proprio perché questo mercato a quel tempo neanche esisteva. Eravamo tre colleghi, osservatori di quello che all'epoca era, secondo noi, una realtà "imbruttita", un misto tra il mondo del lavoro, dove ci eravamo appena immessi (avevamo 24/25 anni) e la vita che ci circondava. Un'osservazione della realtà con gli occhi di chi, però, di Milano non conosceva nulla. Nessuno di noi tre founder de *Il Milanese Imbruttito* è nato e cresciuto a Milano, questa è stata sicuramente la chiave che ha fatto scattare la scintilla dell'idea. Il fatto di poter osservare con un occhio non viziato da una realtà in cui tutto ciò che vivi è normalità, ci ha permesso di cogliere delle sfumature che sono state fondamentali per la realizzazione del progetto. Inoltre, ha aiutato il fatto di essere una tra le prime community in Italia, prima esistevano solo Facebook e YouTube, tutto il mondo Meta, Instagram, Tik Tok è arrivato più tardi, così come influencer e creator. Era un panorama ancora vergine, in cui, con una buona idea e un po' di fortuna, la viralità poteva avvenire in modo del tutto organico. Quindi, direi che il timing è stato fondamentale, insieme allo spirito di osservazione e alla sfumatura ironica che ci ha sempre contraddistinto.



OGGI "IL MILANESE IMBRUTTITO" È DIVENTATO A TUTTI GLI EFFETTI UNA REALTÀ STRUTTURATA: POSSIAMO DEFINIRLA UNA VERA E PROPRIA MEDIA COMPANY?

Sì, in fin dei conti siamo una media company, ma anche un editore social. *Il Milanese Imbruttito* ha una redazione vera e propria ormai da anni, che produce quasi un centinaio di contenuti al mese tra editoriali, video, grafiche e aggiornamenti del sito web. Quindi, è una macchina produttiva a tutti gli effetti e, di fatto, siamo anche un media.

QUAL È STATO IL PERCORSO CHE VI HA PORTATO DA UNA SEMPLICE INTUIZIONE CREATIVA A COSTRUIRE TUTTO QUESTO? È STATO NATURALE PER VOI ESPANDERVI ANCHE IN ALTRI AMBITI COME IL TEATRO, IL CINEMA E L'EDITORIA?

Sì, è successo tutto in modo abbastanza naturale. La nostra crescita è avvenuta lentamente rispetto a quelli che oggi sono i canoni dei processi di progetti sviluppati con un business plan, pensati per essere strutturati su varie aree di mercato. La nostra espansione è stata abbastanza lenta e progressiva, con l'aumentare degli anni è aumentato anche il carico di lavoro: esserci spostati anche al di fuori dei social è stata una naturale conseguenza di quello che era il progetto, principalmente nella sfera comedy. La nostra ironia ad un cer-



to punto si è trasformata in comicità. Prima il video non era contemplato nel nostro progetto, poi è arrivato grazie ai social network, che hanno trainato l'avvento dell'immagine. Di conseguenza, per raccontare determinate dinamiche sono stati utili dei volti, delle maschere, che erano, di fatto, quelle che dipingevamo all'interno dei contenuti statici, che poi abbiamo evoluto in contenuti dinamici (con il video). La naturale evoluzione è stata sicuramente il cinema. I nostri racconti, i personaggi e le dinamiche si prestavano molto bene ad un racconto "all'italiana". Un'altra conseguenza è stata l'editoria, abbiamo lanciato il primo libro nel 2016, molto in anticipo rispetto ai tempi, così come licenziare il marchio per produrre prodotti a logo Milanese Imbruttito, i panettoni con le nostre frasi iconiche sono stati l'esempio più vincente, ma abbiamo spaziato su quasi un centinaio di referenze in totale tra e-commerce e offline. Sì, direi che è stato naturale espandersi in altre aree di business che, in qualche modo, hanno completato il progetto.

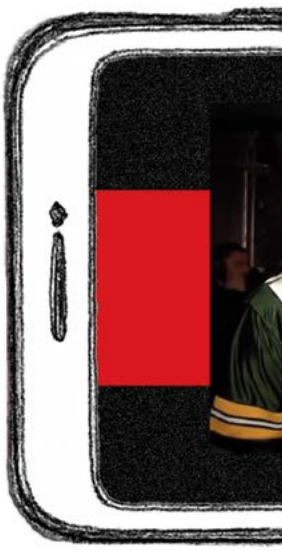
COME NASCE UN NUOVO FORMAT O UNA NUOVA IDEA PER "IL MILANESE IMBRUTTITO" E COSA VI ISPIRA? SEGUITE UNO SPECIFICO PROCESSO CREATIVO? INOLTRE, CONSIDERANDO CHE "IL MILANESE IMBRUTTITO" SI BASA SU UN MODELLO MOLTO RICONOSCIBILE, COME EVITATE CHE L'IDEA SI ESAURISCA O DIVENTI RIPETITIVA, PIÙ PASSA IL TEMPO PIÙ È DIFFICILE TROVARE NUOVE IDEE?

Questo è un tema importante. È forse una delle più grandi sfide che oggi la nostra realtà deve affrontare, soprattutto dopo 12 anni. Cercare di essere sempre innovativi e non ridondanti è importantissimo; infatti, investiamo molte risorse in questo. Il budget che, per esempio, un'azienda tech investe in ricerca e sviluppo per trovare innovazione tecnologica, noi dobbiamo investirlo in fase autoriale, in fase di creator, unire le due cose e poi sviluppare un'idea che potrà diventare format. Inoltre, è fondamentale prevedere una fase di test, perché l'altra grande difficoltà di oggi è che, se prima eravamo pochi a fare tante cose, ora siamo tantissimi, ed è sempre più complesso essere certi del risultato. Per questo è necessario testare l'idea prima di lanciarla definitivamente. Insomma, oggi la nascita di un format può avvenire in un paio di riunioni brainstorming, però dall'idea allo sviluppo il processo è molto lungo, e oggi i social non ti regalano molto tempo. Di conseguenza è veramente importante centrare il segno. Non è un lavoro semplice, anzi, è la sfida più grossa che ci troviamo ad affrontare oggi, però ci proviamo e ci lavoriamo quotidianamente.

PENSA CHE "IL MILANESE IMBRUTTITO "ABBIA INFLUENZATO IN QUALCHE MODO LA PERCEZIONE DI MILANO, ANCHE FUORI DAI CONFINI REGIONALI? VI È MAI STATO CONTESTATO DI ALIMENTARE STEREOTIPI? SE SÌ, COME RISPONDE A QUESTI TIPI DI COMMENTI?

Onestamente non lo so. Sicuramente avendo più anime, la più nota è quella comedy, dove sono presenti degli attori che dipingono delle maschere, le quali potrebbero aver influito su quello che è un racconto che in realtà non abbiamo inventato noi, ma arriva dalla commedia italiana. Noi forse abbiamo reso attuali delle figure che già esistevano nel cinema, come Guido Nicheli, Abatantuono, Pozzetto o Jerry Calà. Non so se *Il Milanese Imbruttito* abbia influito nel percepito dell'Italia, però, secondo me, ha dato negli anni





un contributo importante alla città di Milano, è riuscito ad essere una voce autorevole di quello che accade, non solo a Milano ma anche nel nord Italia, che è un po' il nostro target. Sicuramente facilitati da un background che era già stato creato, per esempio da Guido Nicheli, il padre del cosiddetto "bauscia", antipatico ma simpatico, un po' il riassunto di quello che noi abbiamo cercato di dipingere, cercando di dargli un twist sempre ironico e divertente, non volevamo di certo creare un'immagine seria e perentoria. Si tratta di una narrazione ironica della realtà, ognuno si prende la responsabilità di comprendere la comicità e l'ironia.

PENSA CHE LE IDEE CREATIVE SIANO INFLUENZATE DA TENDENZE E ALGORITMI DEI SOCIAL MEDIA? COME BILANCIA L'AUTENTICITÀ CON LA NECESSITÀ DI ESSERE VISIBILE ONLINE? VI È MAI CAPITATO CHE UN'IDEA NON SIA STATA PRESA IN CONSIDERAZIONE SOLO PERCHÉ NON ERA IN LINEA CON LE TENDENZE DEI SOCIAL?

Sì, può accadere. Il fatto di non essere proprietari delle piattaforme ti fa sottostare a delle regole, che oltretutto cambiano molto velocemente (si intende regole di algoritmo). Queste piccole regole, che stabiliscono cosa è meglio fare o evitare, vengono aggiornate continuamente; quindi, è anche molto difficile stare al passo. Spesso ci siamo mossi anche in controtendenza rispetto ad alcuni trend ed alcuni argomenti che dovevano essere trattati per forza per essere visti online. Percorrere un nostro tracciato molte volte ha premiato: da una parte crea un'identità forte e unica, dall'altra ovviamente è un rischio, c'è la possibilità di non essere visto online. Questo discorso vale dal 2022 ad oggi, prima questo discorso non valeva, o comunque non tanto quanto oggi. In questi ultimi tempi alcune cose non puoi non trattarle, non puoi non farle, proprio perché la conseguenza è non venire minimamente calcolato nel feed, nelle barre di ricerca, sostanzialmente non esisti. Però dall'altra parte se sviluppi solo idee e progetti seguendo algoritmi e tendenze ti omologhi agli altri; quindi, perché dovresti seguire *Il Milanese Imbruttito* anziché una qualunque altra community che più o meno fa le stesse cose? È un po' questo il trade-off: essere originali, unici, ma evitare di perdersi argomenti che trainano e sono fondamentali per essere considerati sul web.





COME VEDE IL FUTURO DELLA CREAZIONE DI CONTENUTI? SI PARLA MOLTO DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE, È UNO STRUMENTO CHE VOI GIÀ UTILIZZATE REGOLARMENTE? COME CREDE CHE EVOLVERÀ NEL TEMPO?

Cambierà tutto, in realtà è già cambiato tutto. Noi utilizziamo l'intelligenza artificiale in modo concreto ormai da più di un anno. Possiamo dire di trovarci nella fase zero, o forse nella fase uno, del progresso dell'intelligenza artificiale. Io credo che nei prossimi tre anni vedremo dei passi avanti importanti proprio dal punto di vista creativo, produttivo, di post-produzione. Oggi ci sono tante figure tecniche che hanno preparazioni molto specifiche, ma che un domani, neanche troppo lontano, saranno automatizzate o quantomeno centralizzate in un'unica figura che coordina quattro o cinque professionalità. Le Intelligenze artificiali oggi lavorano 50 volte più veloci di un grafico, per esempio. L'AI si è evoluta tantissimo anche nella motion graphic (dallo sviluppo statico al dinamico). In un paio d'anni, secondo me, sarà difficile distinguere una replica umana creata da un'intelligenza artificiale da una figura umana reale.

TUTTO QUESTO VI SPAVENTA O TROVATE CHE NEL VOSTRO LAVORO L'AI POTRÀ ESSERE SOLO UNO STRUMENTO IN PIÙ?

Sarà sicuramente uno strumento in più. Bisognerà imparare a governarlo, conviverci e utilizzarlo in modo attivo. Io credo che chi non utilizzerà l'intelligenza artificiale per diversi motivi, chi per chiusura mentale, chi per mancanza di voglia o tempo rischierà senza dubbio di rimanere indietro su alcuni processi. È uno strumento che noi cerchiamo di maneggiare con attenzione a nostro vantaggio, ma si evolve a una velocità incredibile, essere costantemente aggiornati è molto complesso, ma è anche uno sforzo necessario per evitare di rimanere pesantemente indietro.





AVETE UN'IDEA O UN PROGETTO AMBIZIOSO CHE NON AVETE ANCORA REALIZZATO, MA IN CUI CREDETE MOLTO? OPPURE QUALCOSA CHE AVETE GIÀ REALIZZATO E CHE VI HA RESO MOLTO ORGOGLIOSI?

Idee ne abbiamo tantissime, come sempre. Una che abbiamo appena realizzato e che è molto interessante, come potenzialmente spin-off del progetto, è un torneo di padel a circuito by Milanese Imbruttito. Abbiamo scelto il mondo sportivo, in particolare il padel perché è uno sport adatto al nostro target, è un po' l'evoluzione democratica del golf, qualcosa di abbastanza elitario ma accessibile. Abbiamo concluso da poco le due giornate di torneo, ed è andato molto bene. Quindi una delle idee che ci piacerebbe replicare e portare in giro per l'Italia, e magari non solo, è sicuramente questa. Il torneo di padel ha un nome divertente e coerente con l'anima del Milanese Imbruttito, si chiama "che due padel". Ci piacerebbe molto che questo progetto prendesse il via e magari iniziasse a vivere anche di vita propria, parallela al Milanese Imbruttito.







CHIARA MELONI

Nata a Rho (MI) nel 2002, ha conseguito la laurea in Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi dell'Insubria a luglio 2024. Da ottobre dello stesso anno, lavora presso la Direzione Relazioni Esterne e Comunicazione di FNM.

“La mia idea nuova di calcio è stata avere il dominio del gioco”

È possibile cambiare la tradizione dello sport più popolare di una nazione semplicemente con le proprie idee, partendo dalle categorie cadette, senza nessuna esperienza sportiva di livello prima? Un’esperienza veramente incredibile è stata quella di Arrigo Sacchi, il profeta di Fusignano, che lo ha portato a vincere con il Milan degli Olandesi tra il 1987 e il 1991 uno scudetto, una Supercoppa italiana, due Coppe dei Campioni, due Supercoppe UEFA e due Coppe Intercontinentali e diventare vicecampione del Mondo con la nazionale italiana ai mondiali di USA 1994. Abbiamo chiesto al mister come un’idea possa anche rivoluzionare una cosa che sta così cara a tutti noi, il gioco del calcio.



Arrigo Sacchi impartisce istruzioni ai calciatori del Milan durante una sessione di allenamento nella stagione 1988-1989, Milanello (Carnago)
Fonte: Wikipedia

No a catenaccio e contropiede ma pressing per riconquistare la palla, linea alta della difesa e organicità del movimento di tutta la squadra. Intervista ad Arrigo Sacchi, uno degli allenatori che hanno cambiato la storia recente dello sport più amato in Italia

di LORENZO PALLOTTI



Come nasce un'idea nel mondo del calcio capace di cambiare il concetto stesso di gioco come ha fatto lei?

Le idee sono figlie della conoscenza e quindi bisogna capire che il calcio è uno sport di squadra e si gioca in undici. In Italia quando ho iniziato ad allenare non giocavamo in undici. Noi come movimento calcistico eravamo molto preoccupati e giocavamo sempre con catenacci e individualità e questo non era buono. Io invece ho voluto creare una squadra che collaborasse in campo con giocatori capaci di giocare tutti insieme, sapendo esattamente cosa fare in campo, comprendendo il gioco. Noi avevamo squadre che facevano catenaccio e contropiede, vi sembra che potesse essere lo sviluppo di qualche cosa? Allora, per colmare questa assenza di gioco, si spendevano molti molti soldi per prendere calciatori che giocavano individualmente. Ma i padri fondatori avevano pensato il calcio come uno sport di squadra e offensivo, mentre io avevo davanti agli occhi uno sport individuale e difensivo. E questo accade purtroppo ancora oggi molte volte. Il calcio invece è uno sport di squadra dove devono giocare undici giocatori, compreso il portiere: in questo modo la squadra farà molta meno fatica e creerà molti pericoli per l'avversario. La mia idea nuova è stata avere il dominio del gioco, portare via la palla all'avversario attaccandolo con il pressing, la linea alta della difesa e l'organicità del movimento di tutta la squadra. Esattamente il contrario di una squadra arroccata in difesa nel catenaccio e contropiede. Guardando una partita nella scorsa edizione della Champions League vedevo che c'erano 8 giocatori in area, ma che gioco è? Il Milan del 1989 è stato giudicato dall'UEFA come la più grande squadra della storia di tutti i tempi proprio perché a un certo punto è arrivato qualcuno che ha portato questa nuova idea, dove giocavano undici giocatori. Racconto un aneddoto per far capire meglio quello che sto spiegando. Quando abbiamo giocato la nostra prima Coppa dei Campioni, siamo andati a Madrid e ci hanno mandato le spie per guardare cosa facessimo e gli scouting riportarono: «Questi non sono italiani, attaccano da tutte le parti, vanno a velocità folle». E per fare questo devi avere movimento di tutti i giocatori, non che 5, 6, 7 stanno là dietro.

Quale è stato il suo percorso e come è nata la sua idea più innovativa come allenatore?

Io sono partito che ero veramente un signor nessuno, e avevano ragione a guardarmi con grande diffidenza. Io ho giocato nella squadra del mio paese a Fusignano, poi poche partite in quarta serie nel Baracca Lugo, non ho fatto molto di più come calciatore ma sono sempre stato molto deciso come persona. Dissi dentro di me «o correggo la mia carriera o smetto» e andai a lavorare nella fabbrica di mio padre, un calzaturificio. Mio padre era un lombardo e abitava vicino a Como, a Mariano Comense, aveva giocato come calciatore nella Spal ma poi aprì una fabbrica di calzature e mi diede un suggerimento fondamentale: «Se devi assumere delle persone devi sapere cosa hanno fatto nella loro vita fino a oggi e se non hanno fatto le cose giuste non devi prenderle». E questo metodo l'ho portato così anche nel calcio: io non guardavo ai piedi, quelli li accomodavi, io guardavo la testa delle persone. Il Milan del 1989 era un gruppo veramente fantastico proprio per questo. Una squadra che andava a mille all'ora, che faceva possesso palla e dominio del campo. Così nasce la partita in cui facemmo cinque gol al Real Madrid: dopo il primo cercavamo il secondo, e dopo il terzo…Io dico, perché ti devi fermare? Io arrivai al Milan e avevo 30.000 abbonati e 6 mesi dopo gli abbonati erano mi sembra 80.000; la gente era impazzita. Ribadisco, io ho guardato delle partite quest'anno in Champions delle squadre italiane: c'erano 8, 9 giocatori nella propria area. Ma queste squadre non giocano a calcio: hanno tre giocatori abbandonati tra metà campo e attacco, ma cosa devono combinare senza l'aiuto dei

compagni arroccati in difesa, poverini. Il nostro calcio rispecchia al 100% come è il nostro Paese, in crisi economica, culturale e morale che confida solo nelle cose già viste, un Paese dove tutti sanno tutto e in realtà pochissimi sanno tutto.

Un giocatore, che deve dialogare sempre con i compagni in campo, quanto può essere libero di interpretare il gioco e quanto deve essere più vicino allo schema? Come si forma un giovane calciatore, quali sono le idee che lo devono accompagnare?

Io insieme con il mio amico a cui devo molto ho scritto un libretto *Ragazzino vuoi diventare calciatore*, una piccola cosa dove spiego che tra il bambino e il pallone è amore a prima vista, un rapporto naturale che nasce, ma attenzione una cosa è iniziare a calciare la palla, una cosa è giocarla. Cosa è il quindi il calcio, uno sport? Sì. Un gioco? Sì, anche. Il calcio è attenzione, attrazione, divertimento, fantasia, gioco. Un mondo fatto di energie positive, sempre quando non diventa inquinato da interessi assurdi economici e politici. Il calcio è amore per i ragazzini non per niente è diventato lo sport più popolare del nostro Paese. Può essere praticato da tutti sotto ogni emisfero, è un fenomeno planetario e richiede requisiti fisici, atletici e tecnici. Ha un rilevante valore formativo: col calcio nasce un giocatore ma anche un uomo, forma il carattere e ne forgia il temperamento e offre alla società un giovane ricco di personalità. Il calcio risponde all'esigenza di movimento e l'affermazione della propria individualità. Il gioco del calcio come sport di squadra ha un potente elemento di formazione sociale del giovane perché risponde alle più diverse esigenze di vita. Comporta il



Arrigo Sacchi impartisce istruzioni ai calciatori del Milan durante una sessione di allenamento nella stagione 1988-1989, Milanello (Carnago)
Fonte: Wikipedia

Sacchi (a sinistra) sulla panchina della nazionale italiana nel 1995
Fonte: Wikipedia



rispetto delle regole e del gruppo: il giovane impara attraverso un'attività libera e divertente a riconoscere, capire e considerare il mondo esterno, è da questa lotta interna tra il voler affermare la propria personalità e il dovere accettare la personalità degli altri che nasce e si forma l'uomo. Uno degli aspetti fisici meno positivi del calcio è la differenza di sviluppo tra i muscoli degli arti inferiori e superiori, soltanto una curata preparazione fisica può eliminare tale disparità. La vera difficoltà del calcio riguarda proprio i piedi, le mani hanno grande sensibilità i piedi no per cui si vedranno grandi calciatori che sanno calciare la palla ma pochi che la sanno giocare. A livello fisico giovanile il calcio fa aumentare la resistenza generale, la capacità respiratoria e muscolare, giocando in ogni stagione col sole, la pioggia e il freddo. Dai 9 ai 14 anni il calcio viene vissuto in maniera epica e totale, il giovane viene completamente soddisfatto da quel gioco, lo cerca di continuo, lo inventa per strada e a quell'età il calcio offre una chiara dimostrazione della sua validità. Il calcio forma un uomo, uno sportivo, un atleta e infine un giocatore. Gli psicologi affermano che un uomo prova piacere a calciare qualsiasi tipo di oggetto che trova per strada, specialmente se tondo. In effetti quante volte ci siamo sentiti attrat-

ti da un barattolo, da una palla sgonfia. Il calcio ha in sé questa funzione attrattiva, ha origini lontane, pare addirittura che nel 2500 avanti Cristo i cinesi ne avessero incluso una forma arcaica nell'addestramento militare; ha tra gli antenati la soule bretone e il calcio fiorentino. Nel diciannovesimo secolo gli inglesi hanno codificato il gioco del calcio che ancora oggi viene attuato con quelle 17 regole fondamentali decise allora. E da allora il calcio con la sua semplicità ha conquistato proprio tutto il mondo. Per questo va rispettato, spiegato ma anche continuamente rinnovato con l'apporto di nuove idee.

Lei ha parlato del giocatore formato che è un uomo maturo che si mette a disposizione del gruppo. Forse è qui che sta il successo di squadra nell'equilibrio tra la libertà individuale e il bene del gruppo?

Sì, io quando arrivai al Milan allontanai alcuni giocatori e il presidente, che era una grande persona, il più grande presidente della storia del calcio italiano, condivise tutto e lui aiutò molto tutti noi. Lui voleva vincere, convincere e divertire come lo volevamo noi, giocare bene. Purtroppo, in Italia la maggior parte dei proprietari non sono dei buoni "padroni" e nel calcio invece è molto importante avere il club con le sue regole le sue visioni, la sua competenza e il suo stile che viene prima di tutto. Se manca questo quella squadra non andrà mai bene. Berlusconi ha fatto proprio questo ed è stato senza alcun dubbio il più bravo in questo senso. E ha preso uno sconosciuto come ero io, venne la prima volta a vedermi per caso e mi disse che mi avrebbe seguito. La seconda volta mentre allenavo al Parma vincemmo contro il Milan e vincemmo noi e mi disse che continuava a seguirmi e la terza volta, dopo che eliminai il Milan dalla Coppa Italia vincendo a San Siro, mi prese. Come dicevo prima, il calcio è uno sport di squadra per fare questo devi avere persone intelligenti e possibilmente anche colte. Io ho avuto la fortuna di avere queste persone e quindi non solo abbiamo vinto ma abbiamo giocato bene e facendo molta meno fatica degli altri. Io mi sono divertito e credo che anche loro si siano divertiti. In una partita dissi ai miei giocatori, vi mettete all'entrata e guardate negli occhi gli avversari. Poi mi direte quante persone hanno abbassato lo sguardo e loro mi dissero "praticamente tutti". E io "allora partiamo praticamente con un gol di vantaggio" e così fu. Maradona era un grande giocatore e lui mi ha chiesto due volte di andare ad allenare il Napoli ma io non potevo tradire i miei giocatori.

Rispetto al calcio attuale è possibile avere nuove idee come ha fatto lei?

Sempre ci devono essere nuove idee e devi anche non dormire a volte la notte ma devi avere anche nuove proposte e persone, prima che giocatori che crescano nello spirito di interpretare questo gioco. Anche in Champions abbiamo visto lo stesso spettacolo del Barcellona quando ha affrontato l'Inter, i suoi giocatori arrivavano da tutte le parti, hanno dominato la partita, controllando il gioco. Bisogna che riusciamo a capire che il calcio è questo, uno sport di squadra dove per vincere non esistono scorciatoie ma si passa da una coralità, da un progetto chiaro da realizzare. Purtroppo il nostro è piuttosto un popolo individualista, con una mentalità di furbetti alla ricerca della soluzione facile. Ma credo che possiamo ancora migliorare, anche in questo meraviglioso sport.

Guardando alla nazionale e al calcio italiano, cosa bisogna fare per ripartire?

Posso solo dire che bisogna avere le idee molto chiare sull'essenza del gioco e sui suoi interpreti. Dobbiamo ripartire formando un gruppo di persone intelligenti, disposte a sacrificarsi, giocando in modo



offensivo, in cui tutti partecipano per arrivare al risultato del bel gioco. Io ho girato il mondo. Sono andato in Germania a vedere come si allenavano, in Brasile, Francia e Spagna e ho cercato di avere squadre che giocavano con la testa, con la conoscenza e con undici giocatori in movimento. I miei giocatori si sono anche divertiti, ne sono sicuro e hanno avuto a livello individuale dei riconoscimenti come mai avevano avuto prima. Baresi mai era arrivato a giocare a questi livelli in Champions, giusto per citare un mio giocatore, il capitano. A vederci all'estero impazzivano, quando giocammo la prima Coppa dei Campioni in Francia facemmo subito gol e il club dei giornalisti disse «Adesso tutti indietro» ma noi continuammo ad attaccare e facemmo un altro gol subito. E poi facemmo il terzo, al quarto si arresero: questi non sono italiani. All'estero anche oggi non hanno un grande parere di noi, purtroppo. Ma possiamo ripartire, possiamo migliorare, possiamo ancora avere nuove idee.



Sacchi portato in trionfo dopo la vittoria dell'11° scudetto della storia del Milan, nella stagione 1987-1988
Fonte: Wikipedia

Speriamo allora che arrivi un nuovo Arrigo Sacchi.

No, speriamo che prima di tutto arrivino nuovi presidenti capaci di credere in progetti innovativi e sostenerli, senza abbandonarli alle prime sconfitte o peggio pareggi stagionali, come ha fatto Silvio Berlusconi, che è stato un vero fenomeno e gli sarò grato e riconoscente per sempre.



LORENZO PALLOTTI

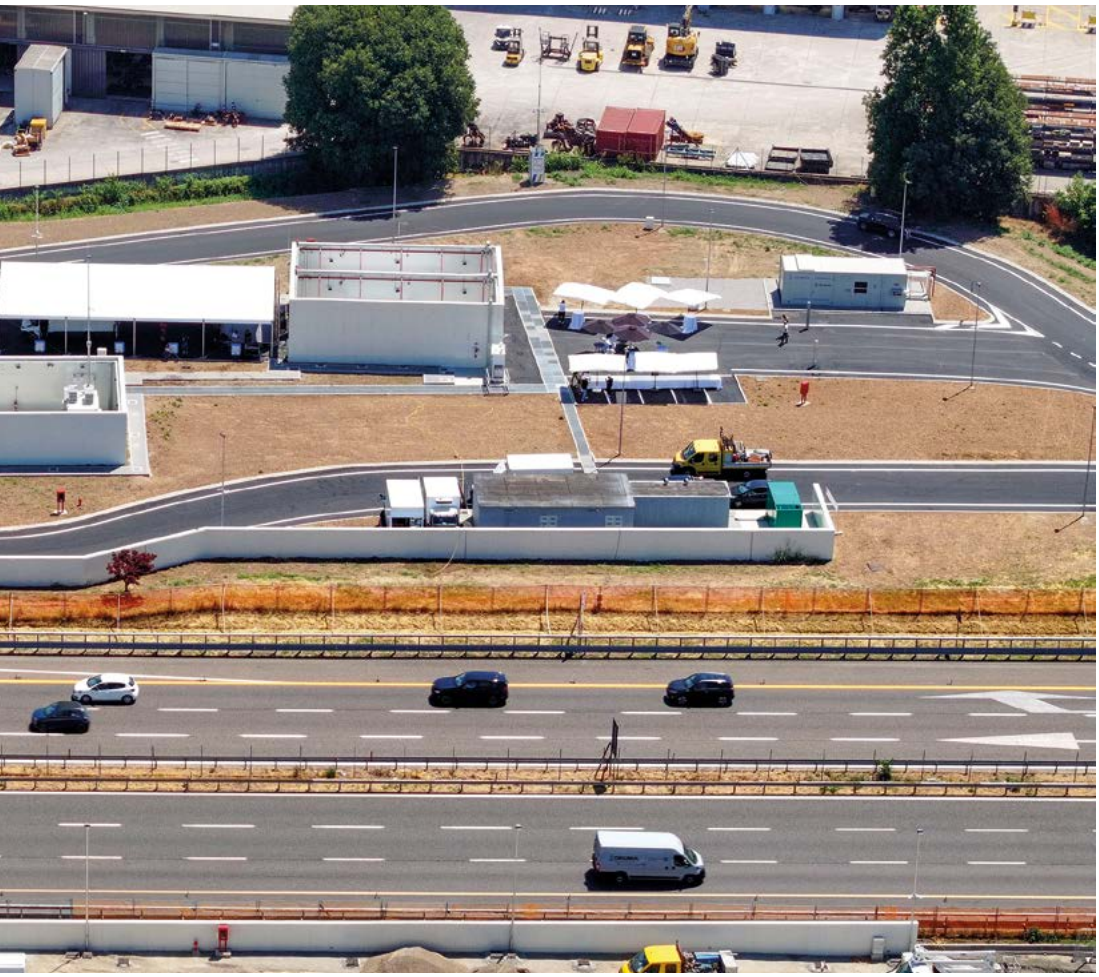
Nato a Milano, vive nella città giardino Cusano Milanino. Laureato in Lettere moderne all'Università Cattolica del Sacro Cuore, giornalista pubblicista, ha lavorato per 16 anni in un'agenzia di comunicazione milanese prima di entrare nel 2017 nella struttura Media relations e Ufficio stampa di FNM.

di CHIARA MELONI

A Carugate la presentazione della prima stazione di rifornimento a idrogeno della Lombardia

L'iniziativa promossa da Milano Serravalle - Milano Tangenziali, società del Gruppo FNM, verso la creazione della prima rete nazionale







Una calda giornata di inizio estate ha fatto da sfondo alla presentazione della prima stazione di rifornimento a idrogeno per il trasporto stradale della Lombardia. Il 30 giugno scorso a Carugate est è stato infatti compiuto un importante passo verso la creazione della prima rete nazionale per la mobilità a idrogeno. L'iniziativa è promossa da Milano Serravalle - Milano Tangenziali, società del Gruppo FNM, con l'obiettivo di avviare un modello di mobilità a idrogeno applicato al trasporto su gomma in Italia, a partire da uno snodo infrastrutturale nel cuore della Lombardia.

Il percorso di transizione energetica verso forme di mobilità più sostenibili attraverso l'utilizzo dell'idrogeno è già stato intrapreso dal Gruppo FNM con il progetto H2iseO Hydrogen Valley in Val Camonica, dedicato al trasporto pubblico locale su ferro e gomma. Nell'ambito di H2iseO, entro il primo semestre 2026, sarà avviato il servizio commerciale dei primi treni a idrogeno in Italia.
L'impianto di rifornimento di Carugate Est, che tutti i presenti hanno potuto visitare, è il primo dei cinque impianti di cui è prevista la realizzazione. Altri due saranno posizionati lungo la A7 Milano-Genova, a Tortona, uno per direzione. Due a Carugate, sulla tangen-



Toyota Hilux a celle a combustibile di idrogeno

ziale est di Milano, uno per direzione, e l'ultimo si troverà a Rho in direzione sud, sulla tangenziale ovest di Milano. La fine dei lavori è prevista nella seconda metà del 2025, con la successiva apertura all'esercizio commerciale nel 2026. La stazione di rifornimento di Carugate Est è dotata di tecnologie all'avanguardia per garantire un rifornimento efficiente e sicuro e comprende tre componenti principali: gli erogatori, gli stoccaggi e le baie per i carri bombolai e i relativi compressori.

Per spiegare il progetto, insieme agli aspetti più tecnici e all'importanza dell'idrogeno sul fronte della sostenibilità, sono intervenuti, tra gli altri: il Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri Alessandro Morelli, il membro Commissione Trasporti, Poste e Telecomunicazioni della Camera dei Deputati Fabio Raimondo, il Presidente di Regione Lombardia Attilio Fontana (attraverso un contributo video nel quale ha espresso il suo orgoglio per una Lombardia sempre al primo posto verso l'obiettivo della decarbonizzazione), il Vice Presidente e Assessore al Bilancio e Finanza di Regione Lombardia Marco Alparone, l'Assessore ai Trasporti e Mobilità sostenibile di Regione Lombardia Franco Lucente, l'Assessore



all'Ambiente e Clima di Regione Lombardia Giorgio Maione, il Presidente di FNM Andrea Gibelli, che ha voluto evidenziare il costante impegno del Gruppo FNM nei progetti di decarbonizzazione. Sono poi intervenuti il Consigliere delegato di FNM Fulvio Caradonna, il Presidente di Milano Serravalle – Milano Tangenziali Elio Catania, il quale ha sottolineato come l'apertura della stazione a idrogeno di Carugate Est, situata in un'area strategica, possa favorire il transito di veicoli a idrogeno lungo l'asse Europa-Genova, supportando la logistica verso Svizzera e Germania in ottica di una mobilità sempre più a zero emissioni. In seguito, hanno preso parola l'Amministratore Delegato di Milano Serravalle – Milano Tangenziali Ivo Cassetta, il Direttore Tecnico di Milano Serravalle – Milano Tangenziali



Autobus a idrogeno modello Hydron prodotto da Rampini SpA

Giuseppe Colombo, il Direttore Strategia e Sviluppo di FNM Stefano Erba. Durante l'evento sono stati presentati anche i modelli di veicoli di alcune delle più importanti aziende automotive attive nella produzione e nello sviluppo di veicoli a idrogeno: BMW Italia, Daimler Buses Italia, Hyundai, Rampini Carlo e Toyota Motor Italia.

L'evento di Carugate è stata anche l'occasione per discutere sugli scenari futuri dell'Italia sul tema idrogeno. Ad oggi il nostro Paese è ancora ad una fase iniziale rispetto a Germania e Francia, ma le stime di H2IT (Associazione Italiana Idrogeno e Celle a Combustibile) prevedono che entro il 2050 sulle strade italiane circoleranno più di 8.5 milioni di auto, 20.000 autobus e 50.000 camion alimentati a idrogeno.



CHIARA MELONI

Nata a Rho (MI) nel 2002, ha conseguito la laurea in Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi dell'Insubria a luglio 2024. Da ottobre dello stesso anno, lavora presso la Direzione Relazioni Esterne e Comunicazione di FNM.



di **LUCA MONTANI**

Che Storia, l'olfatto!

Laboratorio di rievocazione storica della ferrovia attraverso i cinque sensi

“Che storia l’olfatto” è stata una tappa, la prima, di un’esperienza di senso.

Ad aprile, durante le giornate del Fuorisalone, negli spazi dell’Altro Deposito Bagagli in Cadorna, abbiamo realizzato una mostra-laboratorio unica nel suo genere. Dopo mesi di meticoloso lavoro con un “naso”, altrimenti noto come maitre parfumeur, aromatario o profumiere, abbiamo realizzato alcune essenze che riproducono gli aromi olfattivi di alcune carrozze ferroviarie.



Centinaia di persone hanno ripercorso, in questo modo, la storia della ferrovia attraverso l’olfatto.

‘Il percorso olfattivo’ è stato un laboratorio aperto al contributo di tutti. Non aveva la pretesa di riprodurre tutti gli odori caratteristici della ferrovia perché era impossibile (data l’ampiezza della palette odorigena) e perché non avrebbe potuto far rivivere sensazioni personali che sono oltretutto mutevoli.



Il laboratorio ha accompagnato al riconoscimento di un mondo che fu, che ha caratterizzato generazioni di intere comunità.

Particolari note olfattive hanno riportato alla memoria antichi arredi in velluto o le sedute della prima plastica industriale oppure ancora le scariche di ozono che caratterizzano alcune motrici elettriche.

I visitatori hanno provato, si sono confrontati tra loro, hanno raccolto suggestioni e proposte e le hanno riportate in una scheda che avevamo messo a disposizione; un vero e proprio laboratorio identitario.



La storia della ferrovia riguarda tutti, sviluppa elementi di profonda riconoscibilità, dunque di identità: trova spazio nell’arte, nella letteratura, nel cinema, nella poesia. A qualsiasi latitudine del pianeta e in tutte le culture, stazioni, treni, binari, sono sempre stati ricondotti a storie particolari e ricche di senso.

Questa prima esperienza è riuscita molto bene e ha suscitato il plauso da parte di molti osservatori perché i profumi sono macchine del tempo: ci conducono per mano alla riscoperta di luoghi, sensazioni, situazioni particolari. Il nostro patrimonio culturale parte dalla gamma di sensazioni olfattive che ha la capacità di assemblare ricordi.

L'olfatto è forse il senso meno conosciuto dell'essere umano. A diretto contatto con la parte più primitiva del cervello, sfugge a qualsiasi misurazione oggettiva.



Eppure, è il senso che stimola di più i sogni e i ricordi. La sua dimensione irrazionale sfugge addirittura al linguaggio e per parlare di concetti e sensazioni olfattive dobbiamo ricorrere a metafore.

Collegato ai centri di apprendimento del cervello, facilita esperienze emotive e istintuali: un modo unico di conoscere il mondo che ci circonda. Un gruppo di ricercatori dell'Howard Hughes Medical Institute (HHMI) ha stabilito che "il nostro naso è capace di sentire circa 1000 miliardi di odori".

Il percorso partecipato prosegue, come anticipato, con gli altri sensi: l'udito, il gusto, il tatto, la vista. L'obiettivo è recuperare il rapporto con questo nostro mondo che ha costruito, nei decenni, il destino di intere comunità.





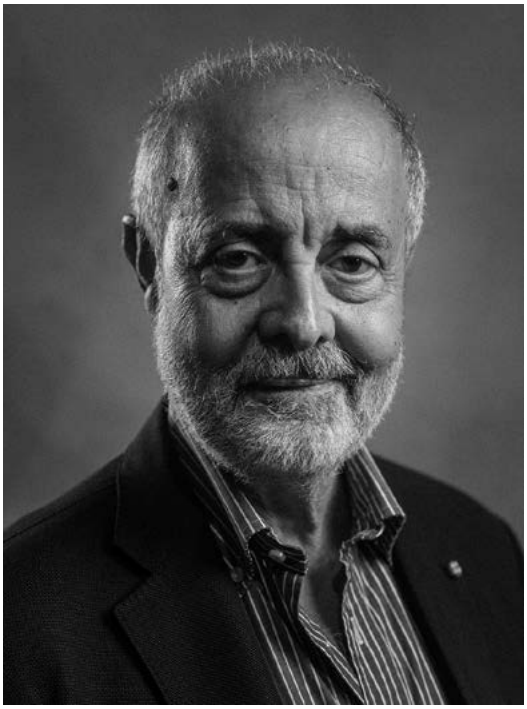
LUCA MONTANI

Direttore Relazioni Esterne e Comunicazione FNM dal 2022, è esperto in comunicazione pubblica e istituzionale, *reputation* e *crisis management*, *rebranding*. È autore di *21. Alfabeto per la comunicazione etica post pandemia* e *I cittadini contano* per Altreconomia e di *Marta Destino* per Laurana Editore.

di LUCA MONTANI

Fare industria è fare cultura

Antonio Calabrò racconta i punti di forza delle imprese italiane, una formidabile sintesi fra saperi umanistici, conoscenze scientifiche, bellezza e innovazione



Antonio Calabrò
Immagine © Andrea Boccalini

Fare impresa in Italia è un valore, non solo perché contribuisce al fiorire di economia e società, ma anche - e forse soprattutto - per la sua capacità di essere una sintesi originale e in continua evoluzione di saperi, bellezza, innovazione e capacità produttive. In una parola, di cultura. Antonio Calabrò, presidente di Museimpresa e della Fondazione Assolombarda, Senior Vice President Cultura di Pirelli e direttore della Fondazione Pirelli, ci guida alla scoperta di quell'"umanesimo industriale" che costituisce uno dei tratti più autentici del modello imprenditoriale italiano. Così il nostro Paese sa distinguersi non solo per ciò che produce, ma anche perché unisce alla modernità delle proprie imprese la consapevolezza dell'importanza delle proprie radici storiche.

Qual è il valore della cultura d'impresa italiana e come caratterizza le capacità competitive delle nostre aziende?

Ci sono rapporti molto stretti, storici e contemporanei, tra industria e cultura, tra senso della bellezza e competitività delle imprese. Per capire meglio questi legami, vale la pena partire dalle parole di Gio Ponti: «In Italia l'arte si è innamorata dell'industria. Ecco perché l'industria è un fatto culturale». Si esprime efficacemente, così, la sintesi dell'impegno di uno dei maggiori architetti e designer del Novecento, la cui capacità progettuale spaziava dal Grattacielo Pirelli a Milano, simbolo del boom economico degli anni Sessanta, a una lunga serie di oggetti d'arredo e di consumo, espressione di una cultura del progetto e del prodotto che connota ancora la contemporaneità del made in Italy, cioè di quella attitudine degli italiani «a produrre, fin dal Medio Evo, all'ombra dei campanili, cose belle che piacciono al mondo», secondo la brillante lezione dello storico Carlo M. Cipolla.
Impresa e cultura, dunque, in un'originale sintesi. Meglio ancora, industria è cultura, insistendo sulla forza di una "cultura politecnica" che tiene insieme i saperi umanistici e le conoscenze scientifiche, il gusto del bello e l'innovazione tecnologica, la qualità dei prodotti e dei servizi (che danno forza a un export che continua a valere oltre 600 miliardi) e una capacità produttiva che, nel corso del tempo, s'è rivelata in grado di reggere le più impegnative evoluzioni dei costumi e dei consumi nelle nicchie a maggior valore aggiunto dei mercati internazionali.

Una competitività che dall'industria si amplia anche al mondo dei servizi?

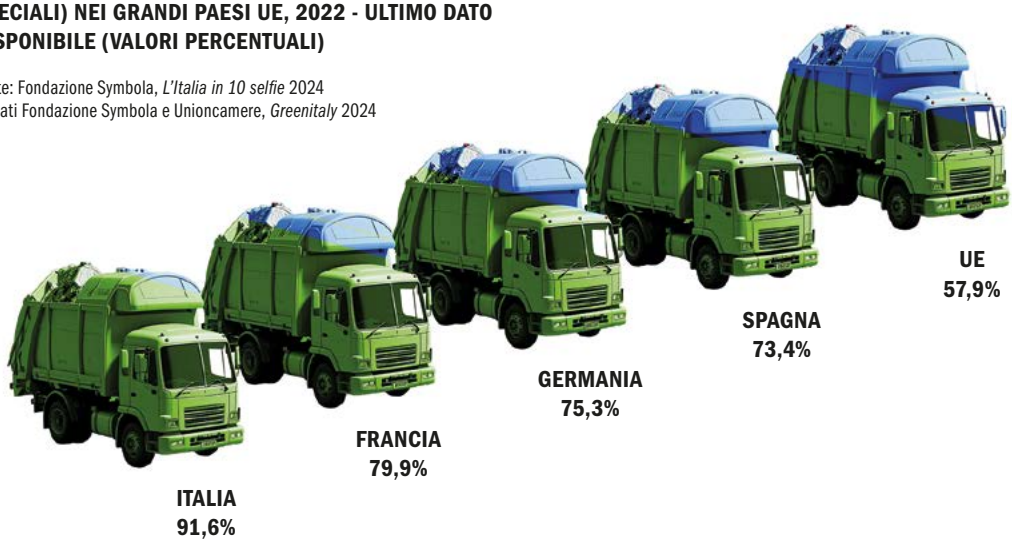
La capacità competitiva delle imprese italiane ha una forte impronta manifatturiera e investe, però, anche le migliori aziende dei servizi legati all'economia reale e della finanza d'impresa. L'Italia infatti resta, nonostante le crisi e le fragilità di alcuni comparti produttivi, un grande paese industriale, con una robusta capacità produttiva e una forte presenza nelle nicchie internazionali a maggior valore aggiunto per meccanica e meccatronica, robotica, farmaceutica e chimica, gomma e plastica, avionica e aerospaziale, cantieristica di lusso, oltre ai settori tradizionali del made in Italy e cioè arredamento, abbigliamento ed agroalimentare. Questa forza si fonda sulla capacità di tenere insieme la modernità delle scelte di mercato con la consapevolezza dell'importanza della propria storia come caratteristica identitaria e stimolo all'orgoglio di appartenenza delle persone dell'impresa stessa (i musei aziendali e gli archivi storici delle oltre 150 aziende iscritte a Museimpresa ne sono esemplari testimonianze). La tecnologia più sofisticata con i valori economici ed etici. La competitività globale con le scelte di sostenibilità ambientale e sociale.

C'è un'espressione ricorrente, nei suoi interventi e nei documenti della Fondazione Pirelli e di Museimpresa: "Umanesimo industriale". Che significa?

Le imprese italiane, non solo le grandi ma anche parecchie medie e piccole, sono una straordinaria sintesi tra gusto della bellezza (come dato estetico, ma anche e soprattutto come qualità, senso della misura, originalità) e sofisticata tecnologia, adesso rafforzata da un uso accorto delle opportunità dell'intelligenza artificiale, per la ricerca, l'efficienza dei processi produttivi, le relazioni con i mercati, la sicurezza. Tutti fattori che consentono di far valere l'importanza di una solida cultura industriale.

TASSO DI RICICLO SUL TOTALE DEI RIFUITI (URBANI E SPECIALI) NEI GRANDI PAESI UE, 2022 - ULTIMO DATO DISPONIBILE (VALORI PERCENTUALI)

Fonte: Fondazione Symbola, *L'Italia in 10 selfie* 2024
su dati Fondazione Symbola e Unioncamere, *Greenitaly* 2024



Andiamo, insomma, verso una sempre maggiore *Corporate Cultural Responsibility*, che va oltre la tradizionale, pur meritoria, attitudine delle imprese al mecenatismo? Con che valori? E con che necessità di una nuova e migliore narrazione d'impresa?

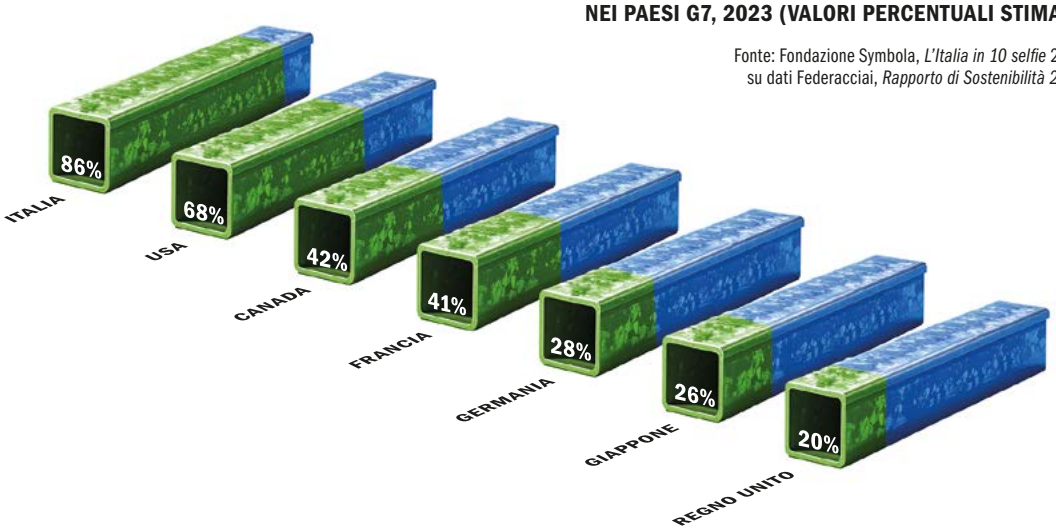
Proprio così. È necessario prendere coscienza del fatto che le imprese sono attori economici e sociali, ma anche attori culturali, se la cultura investe pure la scienza e la tecnologia, le culture materiali (come hanno efficacemente insegnato, da tempo, gli storici francesi delle Annales) e l'insieme delle evoluzioni dei consumi e dei costumi, se cioè, in fin dei conti, sono fatti culturali pure un brevetto o la scoperta di nuovi materiali high tech, una scelta d'architettura industriale (la "fabbrica bella" e cioè ben progettata, luminosa, sostenibile, inclusiva ed efficiente dal punto di vista della sicurezza sul lavoro) o, ancora, un contratto di lavoro in un nuovo sistema di relazioni industriali o una serie di scelte di *governance* che migliorano la partecipazione attiva e responsabile degli stakeholders alla crescita dell'impresa. Cultura industriale e cultura in senso ampio. Di cui le nostre imprese offrono testimonianze esemplari, valide pure a livello europeo e internazionale. Tutte dimensioni che meritano un nuovo e migliore racconto d'impresa, non solo da parte dell'impresa stessa, ma anche dei professionisti della cultura: registi, scrittori, fotografi, donne e uomini del mondo della comunicazione, del teatro, dell'editoria, della musica. Aumenta il numero delle imprese italiane che, senza remore né reticenze, si aprono a occhi esterni, le "fabbriche aperte" che sono il lievito di una migliore sensibilità sociale dei territori. Tutte iniziative che devono contribuire a far superare la cultura anti-impresa purtroppo ancora diffusa nel nostro paese.

Un recupero di affidabilità e di fiducia delle imprese verso il pubblico, no? Giocano in questo senso anche le scelte coerenti di sostenibilità?

Naturalmente sì. Non tanto le furbe strategie di comunicazione o di marketing, ispirate a una sorta di *green washing*. Ma le scelte di sostenibilità, ambientale e sociale, che diventano parte profonda dei processi produttivi e dei servizi e ragioni forti di competitività. Il

PRODUZIONE DI ACCIAIO DA FORNO ELETTRICO NEI PAESI G7, 2023 (VALORI PERCENTUALI STIMATI)

Fonte: Fondazione Symbola, *L'Italia in 10 selfie* 2024
su dati Federacciai, *Rapporto di Sostenibilità 2023*



peso di grandi imprese italiane (come Pirelli o Enel) ai vertici delle classifiche internazionali di sostenibilità con solida riconoscibilità finanziaria dicono che la qualità italiana, apprezzata sui mercati, ha, appunto, nella sostenibilità una robusta leva di affermazione. In questa direzione indicazioni interessanti arrivano dall'annuale Rapporto preparato dalla Fondazione Symbola e da Unioncamere *L'Italia in dieci selfie*: una documentazione accurata sui primati dell'Italia per l'economia circolare (il miglior tasso europeo di riciclo dei rifiuti speciali e urbani: 91,6%, contro una media Ue del 57,9%), per l'acciaio "verde" (la quota di quello prodotto con ciclo a forno elettrico è dell'86%, contro il 68% degli Usa), per la forza del maggior operatore al mondo nelle rinnovabili tra le utilities quotate (Enel, attraverso Enel Green Power) e per l'industria made in Italy in vetta per aziende agricole bio e per le capacità di export della farmaceutica e dell'arredo.

Si compete bene in modo sostenibile, dunque. E «l'Italia cresce quando fa bene l'Italia», conferma Ermete Realacci, presidente di Symbola. E cioè «dà il meglio di sé quando incrocia i suoi cromosomi antichi con un modo tutto italiano di fare economia, che tiene insieme innovazione e tradizione, coesione sociale, nuove tecnologie e bellezza, capacità di parlare al mondo senza perdere legami con territori e comunità». Serve, anche per la sostenibilità, una nuova strategia, nel contesto di un migliore *Green Deal* della UE, su cui a Bruxelles si sta lavorando. E le imprese italiane hanno un ruolo e una responsabilità di grande rilievo.



LUCA MONTANI

Direttore Relazioni Esterne e Comunicazione FNM dal 2022, è esperto in comunicazione pubblica e istituzionale, *reputation* e *crisis management*, *rebranding*. È autore di *21. Alfabeto per la comunicazione etica post pandemia* e *I cittadini contano* per Altreconomia e di *Marta Destino* per Laurana Editore.

di GIORGIO BIGATTI

Alle origini di una startup che ha fatto la storia dell'industria italiana

Il viaggio di istruzione all'estero del giovane Giovan Battista Pirelli. A Charenton l'incontro decisivo per il suo futuro imprenditoriale



Gruppo di laureati al Politecnico di Milano. Al centro, in piedi, Giovanni Battista Pirelli, 1870, courtesy Fondazione Pirelli

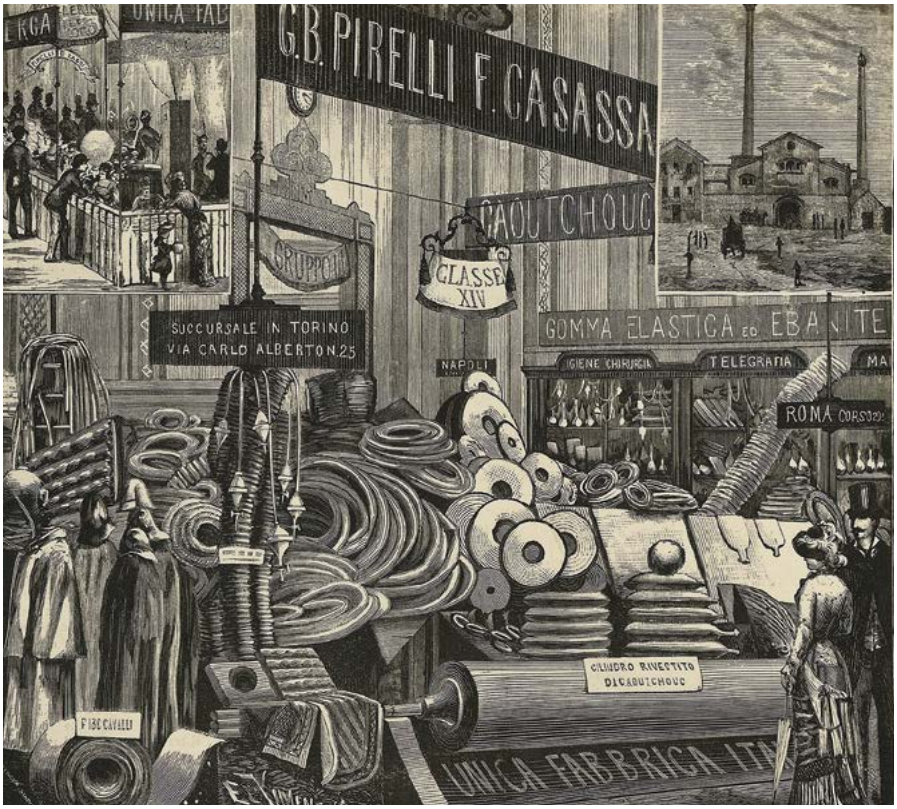
«Da noi adesso lo spirito industriale si desta: ora è certo che, per destarlo del tutto, non gli manca che l'impulso, che la spinta di giovani i quali, come Lei, vengano qui e dicano: 'All'estero si fa la tale e la tal cosa, perché non si farà anche da noi?'».

Ho ripreso questo passo da uno scambio epistolare tra Giuseppe Colombo, straordinaria figura di tecnologo, docente universitario e imprenditore della Milano ottocentesca, e un giovane ingegnere cresciuto alla sua scuola e destinato a una brillante carriera, Giovan Battista Pirelli. Siamo nel 1871 – la lettera porta la data del 26 maggio – e da tre anni il Regio Istituto tecnico superiore (a tutti noto come Politecnico), ha avviato un corso per ingegneri industriali, destinato in breve a superare per numero di iscritti quello per ingegneri civili.

Come miglior laureato del suo corso, il giovane Pirelli ottiene una borsa di studio per «completare e perfezionare» gli studi con un «viaggio d'istruzione» all'estero alla ricerca di «un'industria nuova o poco diffusa in Italia». Nell'Ottocento viaggiare più che uno svago era il mezzo per acquisire informazioni e allacciare contatti commerciali necessari a un paese che si proponeva di battere le vie dell'industria. A partire dagli anni venti numerosi imprenditori e tecnici intrapresero una sorta di Grand tour alla rovescia, oltralpe, alla ricerca della modernità, soggiornando diversi mesi all'estero muovendosi tra officine e miniere, porti e ferrovie. A spingerli a viaggi spesso disagiati era la speranza di vedere i più moderni ritrovati della tecnica trovando risposte a domande che non potevano essere risolte da libri e riviste. Una propensione amplificata dal fenomeno delle Grandi Esposizioni, a partire da quella londinese del 1851. Nel tempo questi viaggi avevano assunto una dimensione più strutturata, come nel caso degli studenti del Politecnico, per i quali erano diventati una tappa del loro percorso di studio.

Nel caso di Pirelli il viaggio fu all'origine di un'avventura imprenditoriale destinata a dare vita a una delle maggiori imprese italiane. Di questa esperienza fondativa ci restano un gruppo di lettere con il suo maestro e mentore, Colombo, e con gli amici più stretti, come lui neolaureati del Politecnico: Cesare Saldini, Ettore Paladini e Alberto Riva, e il diario sul quale, giorno dopo giorno annotava impressioni e incontri e tracciava schizzi di macchine e strumenti meccanici. È un insieme straordinario di documenti che ci permette di conoscere le ansie, i dubbi, i ripensamenti di un giovane di non larghi mezzi finanziari partito alla ricerca di nuove idee per cimentarsi in una impresa alla frontiera tecnologica come quella della gomma, consapevole dei rischi e delle difficoltà tecniche che questo comportava.

Nel suo peregrinare attraverso un'Europa in cui non si erano ancora spenti gli echi della guerra franco-prussiana, Pirelli ebbe modo di percorrere gli industriosi cantoni della Svizzera tedesca, visitare la Renania, il Belgio, la Francia e l'Alsazia. Rimase all'estero circa dieci mesi visitando oltre centotrenta impianti. Non per fare apprendistato all'interno di ambiente più avanzato sotto il profilo tecnico, come diversi imprenditori della precedente generazione, piuttosto per dare forma alla

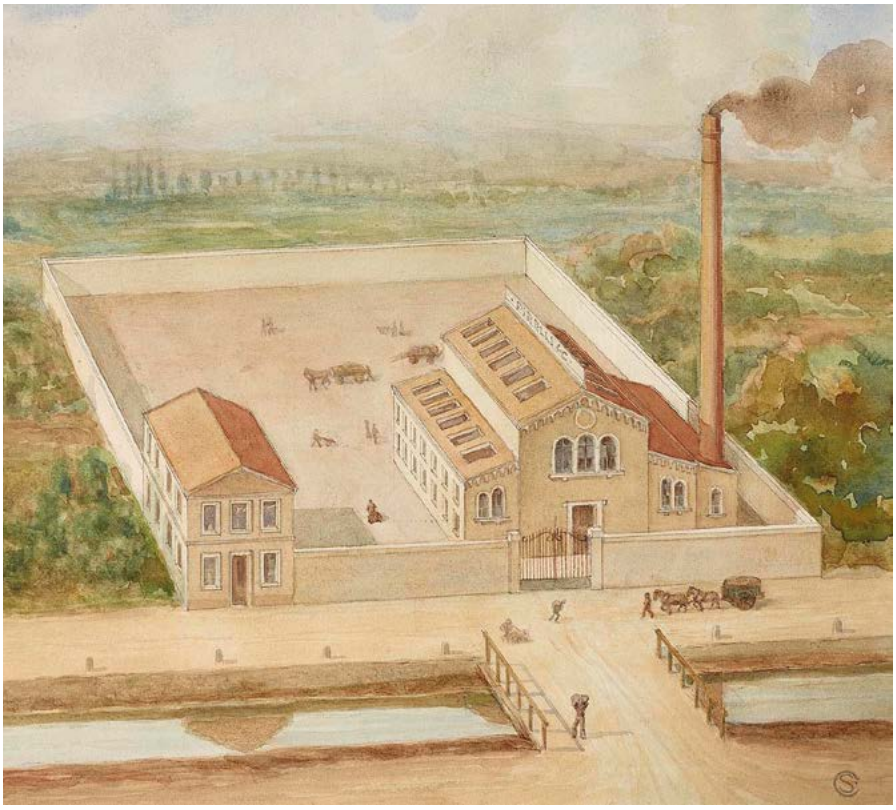


Stand Pirelli all'EXPO di Milano del 1881, courtesy Fondazione Pirelli

propria vocazione imprenditoriale, seguendo in questo le esortazioni di Colombo.

Alle motivazioni di chi voleva muoversi fra i reparti degli stabilimenti per osservare uomini e macchine al lavoro, studiare le diverse combinazioni e rientrare da questi viaggi di formazioni con un ricco bagaglio tecnico a complemento delle conoscenze acquisite sui libri si opponevano le ragioni di chi voleva difendere il segreto industriale, timoroso di nuovi potenziali concorrenti. Così non sempre si riusciva a essere ammessi e muoversi liberamente all'interno degli stabilimenti e in particolare in quelli alla frontiera tecnologica. La visita all'American Rubber & C. di Mannheim, dove Pirelli aveva sperato di osservare e studiare i processi di vulcanizzazione del caucciù, si rivelò ben al di sotto delle attese. Stesse resistenze registrò in altre fabbriche stante la segretezza che circondava un processo produttivo la cui conoscenza dava alle imprese un vantaggio competitivo difficilmente scalfibile dai concorrenti.
Il 21 agosto del 1871, ormai sulla via del ritorno, fece l'incontro che ne avrebbe deciso il destino. A Charenton, poté visitare la fabbrica di articoli in gomma di François Casassa, che, come annota Pirelli nel suo diario, «da operajo abile poté in poco tempo montarsi una piccola officina […], guadagnando in una dozzina d'anni una mezza fortuna».

La visita lo convinse che dal punto di vista tecnico non vi fossero difficoltà insormontabili per impiantare uno stabilimento per la lavorazione del caucciù, a cui il mercato nazionale offriva allettanti prospettive di sviluppo nel settore dei cosiddetti articoli tecnici, cinghie di trasmissione e tubi, guarnizioni. Rientrò a Milano deciso a concretizzare il suo progetto. Sulla base di informazioni avute dal francese



Veduta della fabbrica Pirelli a Milano in una replica di Salvatore Corvaja, 1922, courtesy Fondazione Pirelli

Antoine-Aimé Goulard, un tecnico con esperienze di lavoro nel settore della gomma, che, sopravvalutandone le competenze, volle con sé a Milano, Pirelli con il sostegno anche finanziario di Colombo e di Francesco Brioschi, rettore del Politecnico, ben introdotti nella business community milanese, poté raccogliere i capitali necessari all'avvio dell'impresa. Il 28 gennaio 1872 di fronte al notaio Stefano Allocchio fu costituita la Società in accomandita semplice G.B. Pirelli & C. avente per scopo «la fabbricazione e vendita di articoli di gomma elastica - cautchouc» con un capitale sociale di 215.000 lire. Dopo aver acquistato un terreno fuori Porta Nuova lungo il Sevesetto, non lontano dalla Stazione centrale, per erigervi lo stabilimento e i primi macchinari, nel giugno del 1873 si potè dare inizio alla produzione con una quarantina di dipendenti. Pochi decenni più tardi con oltre 2000 dipendenti era una delle maggiori fabbriche della città.



GIORGIO BIGATTI

Laureato nel 1980 in Filosofia, nel 1989 consegue un Dottorato di Storia economica e sociale presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano. Dal 2000 docente nei corsi di Storia economica dell'Università Bocconi e dal 2016 anche di quello di Italia contemporanea nella stessa università. Dal 2012 direttore della Fondazione ISEC (Istituto per la storia dell'età contemporanea).

di GIAMPAOLO NUVOLATI

Viaggio nel sentimento dell'antipatia



Immagine realizzata con l'intelligenza artificiale Adobe Firefly

Non è che ci voglia un granché a capire cosa può contenere una borsa, quella borsa rossa di pessimo gusto che sta appoggiata sul sedile e che ce l'ha messa il proprietario, come a dire: non voglio che qualcuno si sieda accanto me (sulle modalità di marcare il territorio negli spazi pubblici con alcuni oggetti si rimanda a Erving Goffman), così può concentrarsi sulla lettura del suo libro mentre fuori dal finestrino del treno scorrono i paesaggi cui lui non presta la minima attenzione e nemmeno guarda gli altri viaggiatori, neppure me che lo fisso e lo immagino mentre litiga con sua moglie, chissà poi se l'avrà una moglie, con quella brutta faccia da antipatico, da tipo indifferente nei confronti del mondo, *blasé* come direbbe Georg Simmel, il naso che guarda un poco all'insù, gli occhiali spessi, di vecchia foggia, come la sua borsa rossa, chi

se lo sposa uno così che poi non è nemmeno ricco, si capisce dalle scarpe sdrucite che porta, e con le stringhe che si sono slacciate, ahahaha se inciampasse andando in bagno, sai che due risate si farebbe tutto lo scompartimento, perché è evidente che è malvisto da tutti, tanto che io cerco lo sguardo degli altri passeggeri per trovare complicità, sorrido incrociando quello di una donna dalla folta capigliatura, che a sua volta mi risponde con un risolino come a dire: ha visto che odioso è quel tipo? in realtà non so se sorride a me, sta di fatto che io quel suo cenno lo leggo così, per non parlare del capotreno che quando arriverà chiederà il biglietto al triste figuro e lui sarà costretto a distogliere l'attenzione dal libro, a guardare tutti a rendersi conto che è ridicolo, ridicola la giacca a quadri che indossa, ridicolo il maglione dolcevita che ha tutta l'aria di essere un indumento che mette da più giorni e che emana un certo fetore, se annuso l'aria mi sembra proprio di sentirla la sua puzza, magari anche frutto del suo alito pestilenziale che si sta propagando, così apro il finestrino, mi affaccio per fare un respiro profondo, ma poi c'è troppa aria e mi risiedo, tanto prima o poi quel tizio scenderà, magari a Roma Tiburtina, speriamo non venga con me fino a Napoli Centrale, non lo sopporterei, sarei pronto a chiedergli di alzarsi e di cambiare carrozza, ma che fa adesso? dalla borsa rossa ha estratto un involucro di carta tutta unta e bisunta contenente un panino con il salame, e una bottiglia d'acqua che appoggia sul tavolinetto e poi con gesto deciso spezza il panino in due, un perfetto 50 e 50 e si allunga verso di me chiedendomi se ne voglio una delle due metà, di non fare complimenti, di non far caso alla carta che lo conteneva, ma piuttosto di assaporare il gusto di un prodotto genuino, fatto dalle sue parti, sì perché lui viene dall'Appennino piacentino dove il cibo è sopraffino, fa anche rima, e intanto mi parla del libro che sta leggendo, la storia di un falegname che dal proprio paese era andato a far fortuna in America nei primi del Novecento, e mentre parla vedo che si è già allacciato le stringhe delle scarpe, che il suo maglione non è certo à la page, ma è pulito, e inoltre l'odore che si sentiva non proveniva da lui, ma probabilmente dalla signora dalla folta capigliatura che mi sorrideva maliziosa, me lo avesse mai fatto quel sorrisino ambiguo per nascondere una imbarazzante flatulenza? sta di fatto che è scesa a Roma Tiburtina e la puzza è scomparsa, mentre io ascolto la storia di quest'uomo, del fatto che anche lui ha vissuto per un po' in America, a New York per la precisione, lavorando in un ristorante e successivamente in una stamperia vicino a Philadelphia, prima di tornare in Italia e mi sembra la storia più bella del mondo, e poi quel naso non era proprio così all'insù, era solo uno strano effetto perché ci teneva sotto la mano mentre leggeva … abbiamo parlato per un'ora, siamo scesi insieme a Napoli Centrale, ci siamo detti il nome e dati la mano, una stretta forte sapendo che non ci saremmo più rivisti ma chissà mai, io ho imboccato il sottopasso, ho salito le scale e fatto qualche passo girandomi di colpo per vedere se ancora lo intravvedevo, ma non c'era già più, conservavo però in bocca il sapore del suo panino.



GIAMPAOLO NUVOLATI

Insegna Sociologia urbana all'Università degli studi di Milano Bicocca dove dal 2015 al 2021 è stato direttore del Dipartimento di sociologia e ricerca sociale. Nel 1994 ha fondato e da allora dirige la rivista *Città in controluce*.

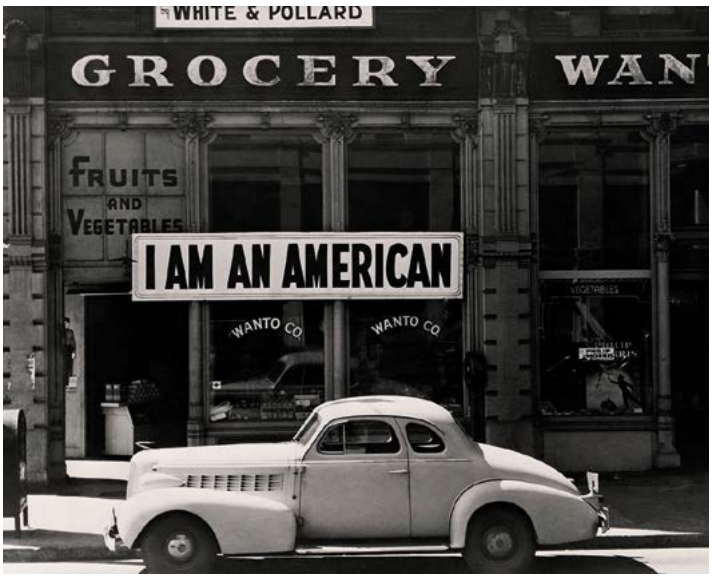
di MONICA POGGI

Dorothea Lange, al Museo Diocesano una delle più grandi fotografe del Novecento

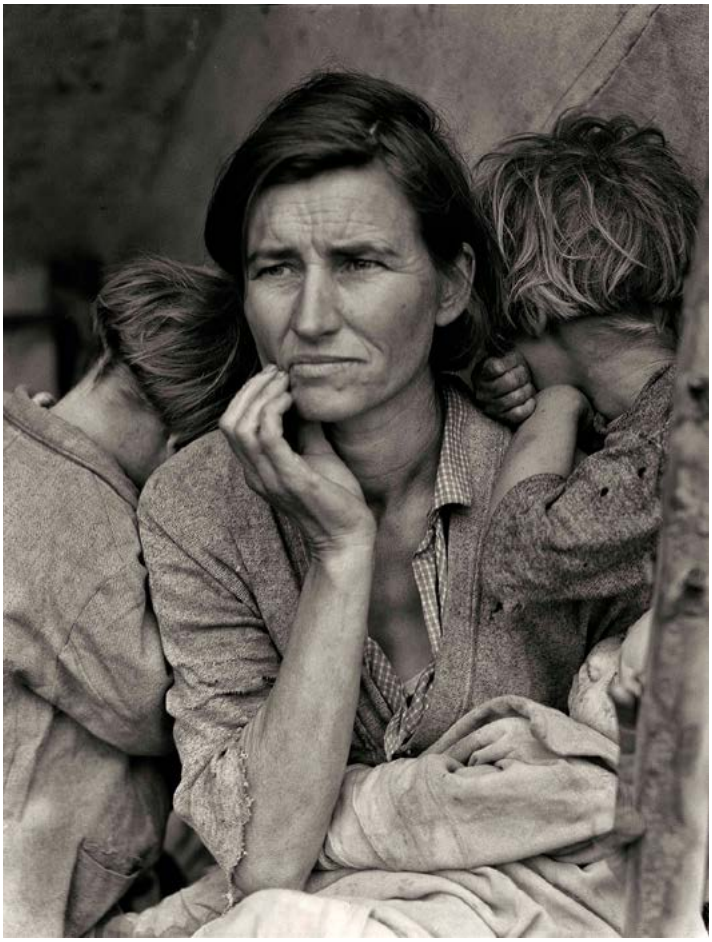
Rubrica a cura di Museo Diocesano di Milano Carlo Maria Martini

Dieci anni di attività dall'incarico per la Farm Security Administration alla War Relocation Authority. Il potere trasformativo e testimoniale delle immagini

Fotografia di Dorothea Lange © The New York Public Library | Library of Congress Prints and Photographs Division Washington



Un grande cartello con la scritta "Sono un americano" affisso sulla vetrina di un negozio tra le [401-403 Eighth] e Franklin Street l'8 dicembre, il giorno dopo Pearl Harbor. Il negozio è stato chiuso in seguito all'ordine di evacuazione delle persone di origine giapponese da alcune zone della costa occidentale. Il proprietario, laureato all'Università della California, sarà ospitato insieme a centinaia di sfollati nei centri della WRA per tutta la durata della guerra.
Oakland, California. 1942



Madre migrante. Raccoglitori poveri di piselli in California. Madre di sette figli. Età: trentadue. Nipomo, California. 1936

La mostra dedicata a Dorothea Lange, al Museo Diocesano Carlo Maria Martini fino al 19 ottobre 2025, racconta i dieci anni fondamentali di attività di una delle più grandi fotografe del Novecento. Nata a Hoboken, nel New Jersey, nel 1895, Dorothea Lange si trasferisce a San Francisco nel 1917, dove inizia a lavorare come ritrattista. Spinta però dall'esigenza di testimoniare le condizioni di vita delle persone che fanno la fila per ottenere un po' di cibo e del lavoro, appena fuori dal suo studio, frequentato invece da persone benestanti, nel 1929 decide di abbandonare il suo mestiere per dedicarsi interamente alla documentazione dell'attualità. Sullo sfondo della città ricoperta da giganteschi cartelloni pubblicitari, fotografa gli uffici di collocamento presi d'assalto, gli scioperi e le manifestazioni che si susseguono, le persone che dormono per strada dopo aver perso tutto.

LA LETTURA DA SINISTRA VERSO DESTRA, DALL'ALTO VERSO IL BASSO

La giovane evacuata Kimiko Kitagaki sorveglia i bagagli della famiglia prima di partire in bus, tra mezz'ora, per il centro di raccolta di Tanforan. Suo padre ha lavorato nel settore del lavaggio e della tintoria fino al giorno dell'evacuazione.
Oakland, California. 1942

Centro di trasferimento di Manzanar. Scena di strada delle baracche di questo centro della WRA. La tempesta di vento si è placata e la polvere si è depositata.
Manzanar, California. 1942

Negozio di campagna su strada sterrata. Domenica pomeriggio. Si noti la pompa del cherosene a destra e quella della benzina a sinistra. I pali di legno grezzi e non rifiniti sono stati usati come sostegno per il tetto della veranda. Uomini neri sono seduti sulla veranda. Il fratello del proprietario del negozio è in piedi sull'ingresso.
Gordonton, North Carolina. 1939

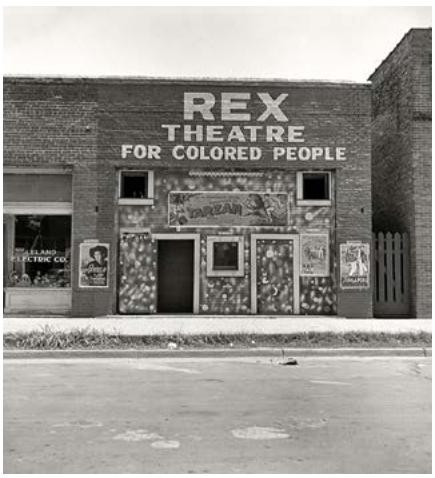
Teatro a Leland.
Mississippi. 1937

Grazie alla diffusione di queste fotografie, nel 1935 viene assunta - insieme ad altri fotografi - dalla Farm Security Administration per le conseguenze di una violenta siccità e dalle continue tempeste di sabbia che stanno colpendo alcune zone in passato più fertili del paese. Il progetto, voluto dal governo americano, ha lo scopo di analizzare la drammatica situazione dei contadini di queste terre, costretti ad emigrare con tutta la famiglia per riuscire a sopravvivere. È in questo contesto che Dorothea Lange, lavorando fianco a fianco con l'economista Paul Taylor, con il quale si sposerà poco dopo, realizza alcune delle sue fotografie più note, come *Migrant Mother*, dove ritrae una donna in stato di grave povertà insieme a tre dei suoi sette figli, ripresa con la potenza simbolica per la quale la fotografa americana è ancora oggi ricordata.





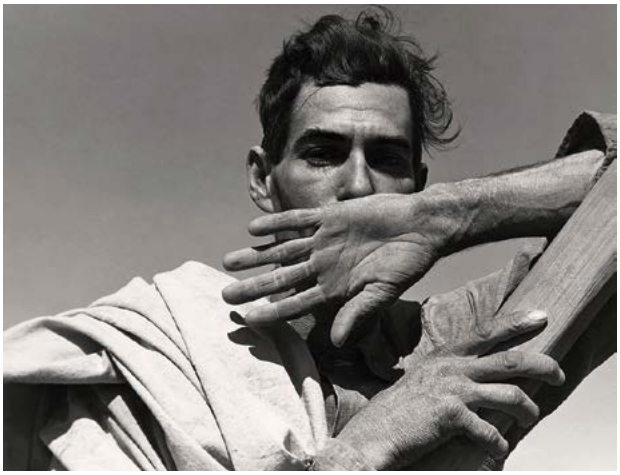






Sorvegliante di piantagione. Delta del Mississippi, vicino a Clarksdale. Mississippi. 1936

Questo lavoro termina sostanzialmente con lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale, nella quale gli Stati Uniti entrano nel 1941, dopo il bombardamento giapponese di Pearl Harbour. Una delle prime azioni militari messe in atto dal governo americano è l'istituzione della War Relocation Authority, che ha lo scopo di organizzare il ricollocamento di circa 110.000 persone di discendenza giapponese all'interno di alcuni campi di detenzione allestiti in zone abbandonate semidesertiche, allontanandoli dall'area della costa pacifica. Anche in questo caso il governo incarica diversi autori, fra i quali Dorothea Lange, di documentare tutte le fasi dell'operazione. Il suo lavoro è però sottoposto a un rigoroso controllo da parte dell'esercito: non le è consentito ritrarre il filo spinato, le torri di guardia e i militari armati, e non può conservare i negativi delle sue immagini, tant'è che queste fotografie rimangono a lungo praticamente sconosciute. I soggetti che ritrae di più sono ragazzini e anziani. I giovani esprimono la propria identità pienamente americana: leggono fumetti americani, giocano con giochi americani, indossano abiti americani e cantano l'inno americano con trasporto e sentimento. Gli anziani, invece, sono vestiti con i propri abiti migliori e attendono con pacata rassegnazione di essere ricollocati. La pericolosità degli uni e degli altri è tutta da dimostrare.











LA LETTURA DA SINISTRA VERSO DESTRA, DALL'ALTO VERSO IL BASSO
Raccoglitore migrante di cotone.
Eloy, Arizona. 1940

Piccolo abitante di Shacktown, Oklahoma City.
Oklahoma. 1936

Un tempo agricoltore del Missouri, ora bracciante agricolo migrante sulla costa del Pacifico.
California. 1936

Casa di un cliente del progetto della Rural Rehabilitation. Hanno acquistato otto ettari di terreno grezzo incolto con un primo pagamento di cinquanta dollari, denaro risparmiato dal fondo di soccorso.
Tulare County, California. Agosto | August 1936

Bambini della famiglia Free all'ingresso della loro casa, in abiti domenicali.
Dead Ox Flat, Malheur County, Oregon. 1939



Fotografia di Rondal Partridge
Dorothea Lange, fotografa della Resettlement Administration.
California. 1936

Attraverso i due nuclei di ricerca esposti, la mostra evidenzia la solida convinzione di Dorothea Lange nel potere trasformativo o testimoniale della fotografia. Entrambi da committenze governative, ma sono giustificati da ragioni molto differenti. Se il lavoro per la FSA ha lo scopo di essere diffuso per informare i cittadini della situazione in cui versano i loro connazionali, le immagini dei campi di detenzione non hanno una funzione pubblica e Lange non può né conservare né usare i propri negativi. A causa della censura, questi scatti rimangono sconosciuti fino all'inizio degli anni Duemila. Nonostante ciò, oggi costituiscono un fondamentale strumento di testimonianza per la ricostruzione di fatti storici che interrogano ancora il nostro presente.



MONICA POGGI

Storica della fotografia. Dal 2019 è Curatrice e Responsabile Mostre a CAMERA (Torino). Fra le principali esposizioni da lei curate si segnalano: *Lisette Model. Street Life*; *Ketty LaRocca. Se io fotovivo; Eve Arnold. L'opera 1950 -1980; Fotografia è donna; Dorothea Lange. Racconti di vita e lavoro; Robert Capa e Gerda Taro; Fotografia è donna. L'universo femminile in 120 scatti dell'agenzia Magnum Photos dal dopoguerra a oggi; Margaret Bourke-White. L'opera 1930-1960; Alfred Eisenstaedt*. All'attività curatoriale affianca quella di scrittura, collaborando all'interno di progetti editoriali e riviste di settore.

di ALFIO QUARTERONI

Immaginazione, struttura, bellezza: le idee matematiche non sono solo calcolo

Nel cervello si creano nuove connessioni tra concetti, ricordi ed esperienze: così nascono le intuizioni

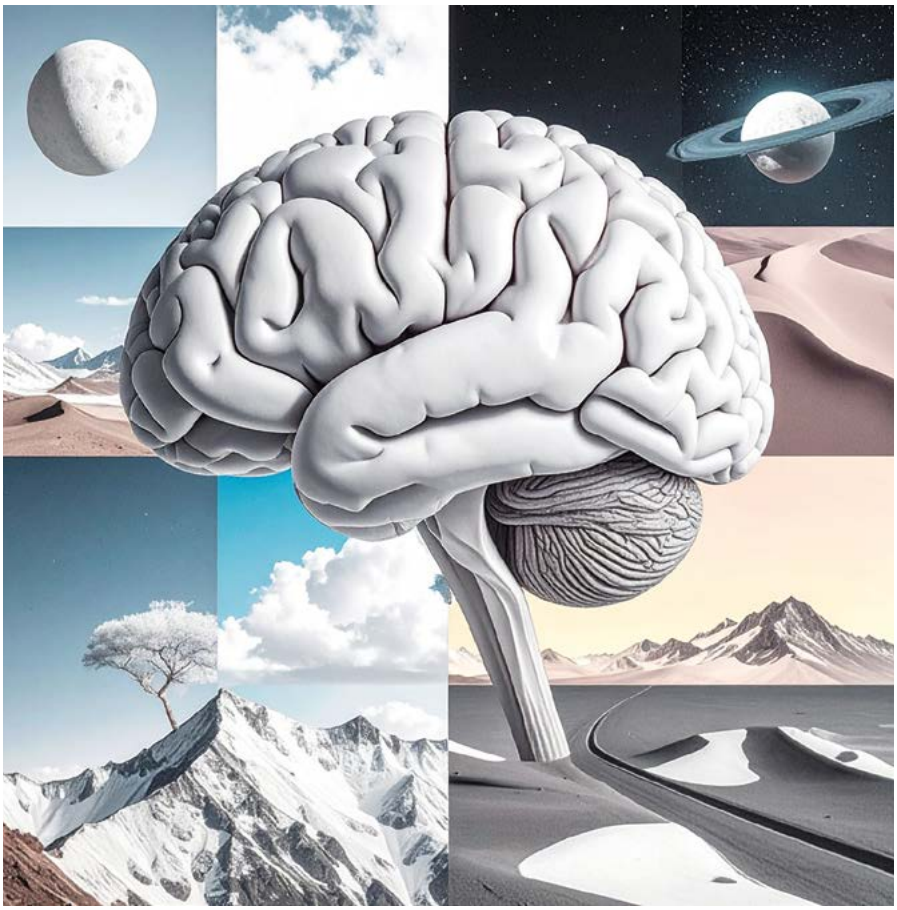


Immagine realizzata con l'intelligenza artificiale Adobe Firefly

Le idee nascono grazie ad un intricato intreccio di reti neurali (biologiche) e processi cognitivi. A livello neurologico, questo fenomeno coinvolge l'attivazione coordinata di diverse aree cerebrali, tra cui l'ippocampo per il richiamo dei ricordi e il consolidamento della memoria, la corteccia prefrontale per il ragionamento e la decisione, l'amigdala per la gestione delle emozioni. La formazione di un'idea avviene quando il cervello stabilisce nuove connessioni tra concetti, ricordi ed esperienze pregresse, distribuiti in circuiti neurali distinti. La corteccia prefrontale svolge un ruolo essenziale nell'integrare informazioni di diversa natura, mentre i lobi temporali facilitano il recupero di associazioni pertinenti.

Spesso, durante momenti di rilassamento o di attenzione meno focalizzata, il cervello riesce a costruire connessioni inaspettate, motivo per cui molte intuizioni sorgono camminando o sotto la doccia, come tutti abbiamo sperimentato. Neurotrasmettitori come la dopamina rafforzano le nuove vie neurali quando queste si dimostrano significative o gratificanti. Capacità come il riconoscimento di schemi, il pensiero analogico e la simulazione mentale di scenari futuri costituiscono elementi fondamentali nella nascita delle idee.

Le *idee matematiche* nascono attraverso un processo complesso che unisce intuizione, astrazione, logica e creatività. Spesso tutto comincia con l'osservazione di uno schema, un problema irrisolto o una proprietà inattesa. In questa fase iniziale, il matematico formula congetture, intuizioni informali che spesso emergono in momenti di rilassamento o distrazione, quando la mente elabora connessioni in modo inconscio. Poincaré parlava proprio di una fase di incubazione seguita da un'improvvisa illuminazione. Segue poi il lavoro più strutturato: si formulano definizioni, si cercano dimostrazioni, si costrui-

scono argomentazioni rigorose. Anche in questa fase l'immaginazione è fondamentale: serve a visualizzare strutture astratte, trasformare problemi complessi in forme più trattabili, cogliere analogie tra ambiti diversi della matematica. Spesso infatti le idee più feconde nascono proprio da analogie fra campi completamente diversi della matematica, grazie all'astrazione. Infine, le idee matematiche si nutrono anche del confronto: letture, seminari, collaborazioni, discussioni. Anche l'intuizione più brillante spesso nasce da una domanda ricevuta o da un'osservazione fatta da altri. In sintesi, l'ideazione matematica è un equilibrio tra libertà creativa e rigore formale, tra pensiero individuale e scambio collettivo. Non è solo calcolo: è immaginazione, struttura e bellezza.

L'*intelligenza artificiale* (IA), nella sua forma attuale, è anch'essa in grado di produrre risultati che "appaiono" nuovi e creativi. Sistemi come i modelli linguistici avanzati (ChatGPT, Gemini, Claude, DeepSeek, etc.) possono combinare concetti in modi inattesi, offrire soluzioni "originali" e generare contenuti che sorprendono persino gli esseri umani. Rimane tuttavia aperta la questione se questa attività possa davvero essere definita generazione di idee o piuttosto una sofisticata rielaborazione di schemi appresi. Di fatto, l'IA è particolarmente efficace nel trovare connessioni non ovvie tra informazioni già esistenti, generando esiti che nessun essere umano aveva precedentemente formulato. In senso pratico, questo processo funziona come una vera forma di ideazione: l'IA ha infatti già contribuito a importanti scoperte (si pensi agli ultimi premi Nobel in Fisica e Chimica assegnati a scienziati che hanno usato in modo originale e potente le reti neurali artificiali), alla creazione di opere artistiche e alla risoluzione innovativa di problemi complessi. La distinzione più rilevante potrebbe risiedere nel fatto che le idee umane emergono da una dimensione soggettiva, ricca di emozione e coscienza, mentre quelle dell'IA derivano da processi computazionali orientati a specifici obiettivi. Resta da capire se questa differenza sia realmente sostanziale o se rifletta solo i limiti attuali della nostra comprensione della mente umana e dell'intelligenza artificiale.

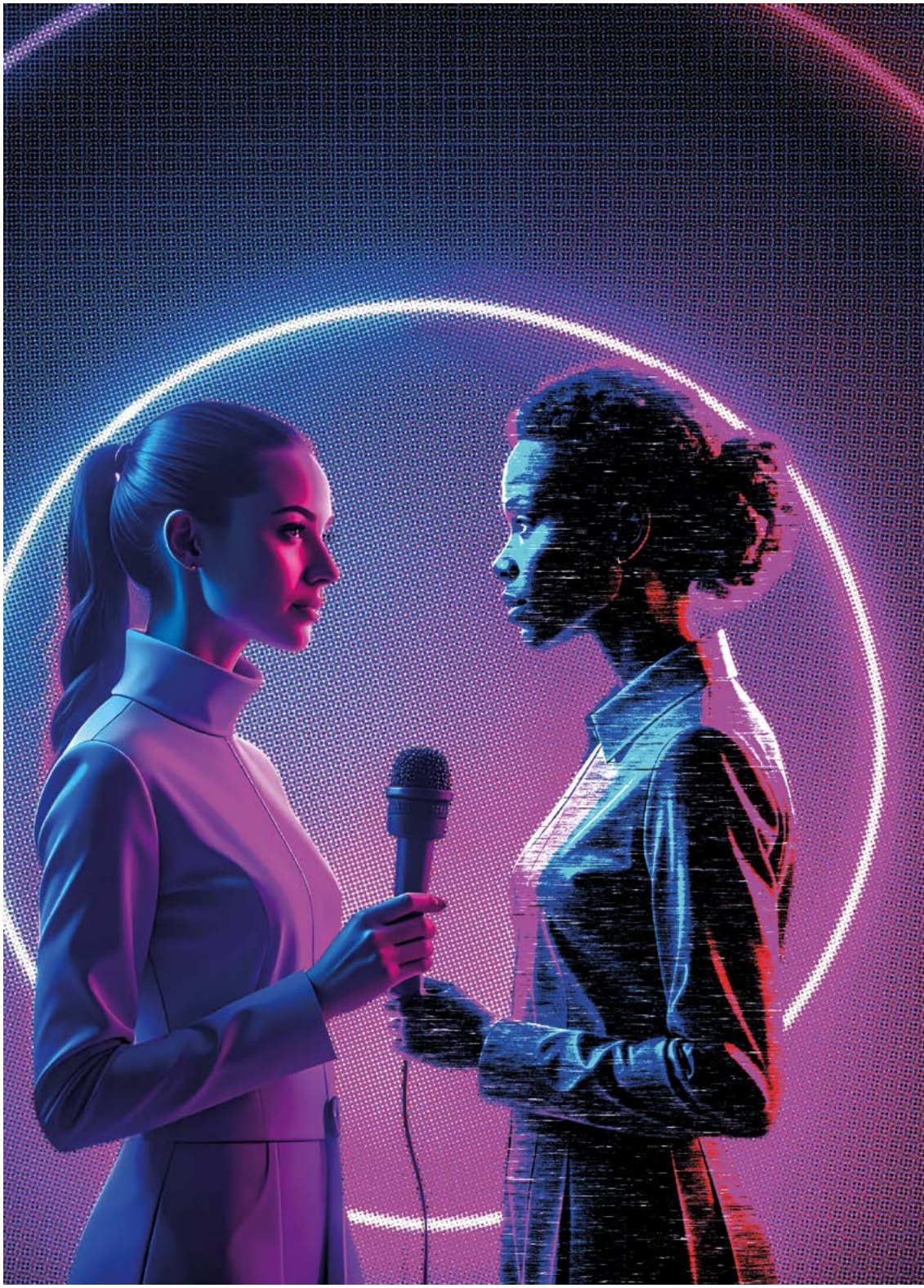
Il *dialogo* tra intelligenza umana e artificiale apre comunque a nuove forme di collaborazione creativa. L'essere umano offre intuito, sensibilità, capacità contestuale e visione valoriale, mentre l'IA porta in dote un potente riconoscimento di schemi, la possibilità di esplorare numerose alternative simultaneamente e l'assenza di quei pregiudizi cognitivi che talvolta limitano la creatività umana. Insieme, queste due forme di intelligenza possono co-creare idee in modi che nessuna delle due potrebbe raggiungere da sola. L'IA può partire da un'intuizione umana e generare varianti e sviluppi imprevedibili, suggerire connessioni tra campi del sapere apparentemente lontani, sostenere l'essere umano nei momenti di blocco, offrendo prospettive alternative che aiutano a superare impasse mentali, partecipare in

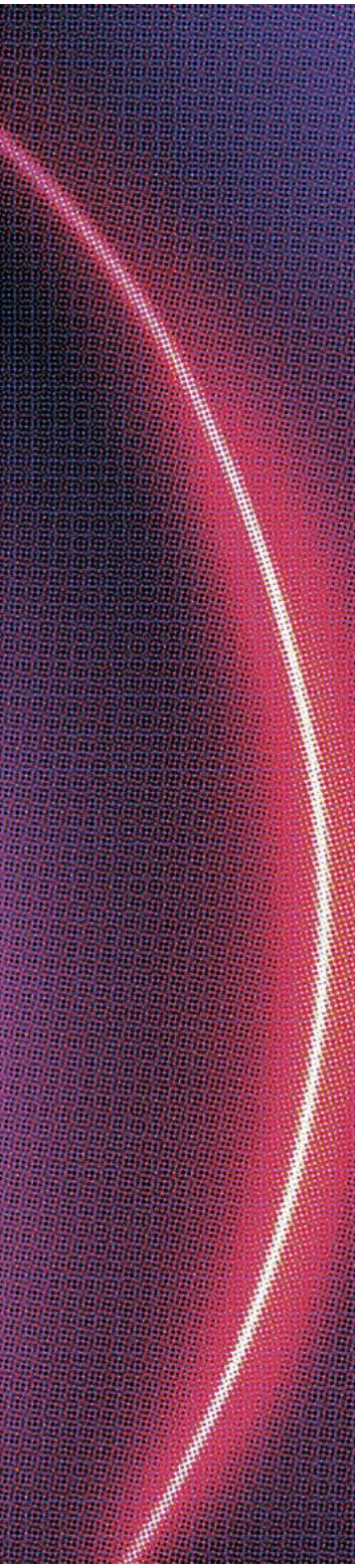
tempo reale a processi creativi, interagendo con il pensiero umano in un flusso continuo e reciproco. Questa sinergia diventa particolarmente preziosa in ambiti che richiedono al tempo stesso creatività profonda e analisi articolata, come la scoperta di nuovi farmaci, la progettazione di città sostenibili o le strategie per affrontare il cambiamento climatico. In questi contesti, la combinazione tra intuizione umana e potenza analitica dell'IA può dare vita a idee che, da sole, né l'uomo né la macchina sarebbero stati in grado di concepire.



ALFIO QUARTERONI

Matematico, professore di Analisi Numerica al Politecnico di Milano. È il fondatore di MOX al Politecnico di Milano e primo direttore di MATHICSE all'EPFL. Docente all'Università del Minnesota a Minneapolis e direttore della cattedra di Modellistica e calcolo scientifico presso la Scuola Politecnica Federale di Losanna. Nel 2022 si è classificato n.48 nella Top Scientist-Mathematics, n.1 in Italia.





di FRANCESCO DI BLASI

Intelligenza artificiale e giornalismo, un equilibrio da costruire tra potenzialità e necessità di supervisione

I modelli generativi supportano il lavoro delle redazioni ma la scoperta di fatti nuovi e rilevanti resta una prerogativa umana

Fecero molto scalpore le dichiarazioni di un ingegnere di Google che più di due anni fa, prima ancora che ChatGPT di OpenAI venne messa sul mercato, rivelò che un'intelligenza artificiale della sua azienda aveva preso coscienza di sé e fosse in grado di riflettere su sé stessa e di pensare.

Dall'arrivo di ChatGPT e, a seguire, di altri modelli di intelligenza artificiale generativa, non si è mai fermata la retorica secondo cui queste tecnologie sarebbero "senzienti". È vero che questi modelli non ragionano come un essere umano: operano calcolando la sequenza di parole statisticamente più probabili sulla base della richiesta di un utente. Generano testi plausibili, ma non "pensano". Eppure, proprio questa capacità di combinare concetti in modo fluido e spesso imprevedibile li rende strumenti sempre più utili, soprattutto in quei contesti dove il valore nasce dalla capacità di intrecciare concetti e formulare nuove associazioni tra idee.

Immagine realizzata con l'intelligenza artificiale Adobe Firefly

Proprio per questo le intelligenze artificiali generative – sistemi capaci di produrre testi, immagini, video e altri contenuti – potrebbero cambiare, e in parte stanno già cambiando, il modo con cui gli esseri umani svolgono le loro attività intellettuali.

Negli ultimi anni, la ricerca sull'intelligenza artificiale ha compiuto diversi passi per spingere i nuovi modelli oltre la semplice generazione di contenuti "statisticamente plausibili", ma piuttosto come modelli per il "ragionamento assistito". Tecniche come la *chain-of-thought* e la *tree-of-thought*, già adottate in alcuni sistemi avanzati, mirano a guidare i modelli a riflettere sulle proprie risposte. Si punta a raggiungere una sorta di metacognizione: la capacità di riflettere sui propri ragionamenti e riconoscere i propri limiti. In pratica, invece di rispondere immediatamente alla richiesta di un utente, l'intelligenza artificiale svolge una sequenza di passaggi intermedi in cui "riflette" sulle sue possibili risposte. In questo modo si auspica che i nuovi sistemi generino risposte sempre più complete. Ovviamente non si tratta di un pensiero vero e proprio, né di un'autocoscienza, ma di un tentativo di simulare una dinamica di riflessione. Queste capacità, per quanto ancora imperfette, aprono a scenari interessanti. Le AI generative possono suggerire associazioni inaspettate tra idee, stimolare il pensiero laterale, aiutare a superare la fissità funzionale – quella tendenza a vedere le cose solo in un certo modo. Sono strumenti che, se ben utilizzati, possono potenziare l'esplorazione di idee e aiutare il ragionamento degli esseri umani.

Essendo un giornalista ed occupandomi di innovazione nel campo del giornalismo, non posso fare a meno che notare che è proprio in quest'area - quella della produzione e del confronto di idee - che le AI potrebbero trovare facili applicazioni nel giornalismo. In parte lo dimostra l'esperimento del quotidiano Il Foglio, che ha pubblicato un intero numero generato da modelli generativi: *Il Foglio AI*. Un'iniziativa interessante, ma limitata - e non a caso - ad articoli sulla falsa riga di editoriali e commenti. Perché in fondo scrivere opinioni è più facile che scoprire notizie, specialmente quando si utilizza l'AI. La capacità di formulare riflessioni e spunti resta però solo una parte, e anche piuttosto minoritaria, del giornalismo. L'essenza di questo mestiere sta nella scoperta di fatti nuovi e rilevanti.

Proprio quando si passa alla "sostanza" dell'informazione, la scoperta e la verifica dei fatti, le AI mostrano tutti i loro limiti. I modelli generativi non sono progettati per generare notizie originali: si basano su dati passati e, per quanto aggiornati, operano sempre su materiale già pubblicato. Anche quando integrano funzioni di ricerca su internet in tempo reale, attingono comunque a contenuti già pubblicati da qualcun altro. La scoperta di notizie inedite resta quindi una prerogativa principalmente legata al lavoro di esseri umani.

Detto ciò, esistono aree in cui l'AI si è rivelata un supporto efficace anche nella scoperta di notizie. Il *Financial Times* ha sviluppato un sistema per estrarre informazioni da archivi molto vasti e di difficile lettura, come il "Registro degli interessi" dei parlamentari britannici. Grazie a questo lavoro, il *FT* ha pubblicato articoli su conflitti di interesse e finanziamenti politici, storie che sarebbero rimaste nascoste senza un'analisi automatizzata perché avrebbero richiesto un lavoro umano troppo lungo e oneroso. Anche il *New York Times* utilizza l'AI come strumento nelle inchieste, per esplorare trascrizioni video, trovare ricorrenze linguistiche e individuare pattern, come nel caso dell'analisi dei discorsi dei politici in vista delle audizioni al Senato.

Al di fuori del giornalismo investigativo, molte redazioni stanno esplorando l'uso dell'AI per migliorare l'esperienza dell'utente. Si sperimentano riassunti automatici per favorire la lettura degli articoli, ma anche la generazione di domande nella sezione dei commenti per

stimolare i lettori a interagire. Alcuni media stanno anche sperimentando sistemi di aggiornamento in tempo reale, come la *BBC* che ha un sistema di liveblog in gran parte automatizzato per generare aggiornamenti partendo dalle radiocronache sportive locali.

L'affidabilità di questi sistemi però non è garantita. Uno studio della Columbia University recente ha analizzato i principali strumenti di ricerca basati sull'AI, come ChatGPT, Perplexity o Gemini, e ha mostrato come compiano errori sistematici nella citazione delle fonti. I chatbot spesso attribuiscono articoli al sito sbagliato, generano link inesistenti o forniscono risposte errate, pur mantenendo toni molto convincenti e sicuri. Proprio l'addestramento di questi sistemi a mascherare l'incertezza dietro toni autorevoli e sicuri rappresenta un problema alla qualità dell'informazione. In questo senso, la supervisione umana delle intelligenze artificiali è un requisito fondamentale per evitare rischi di disinformazione.

Tutto ciò non deve però ridurre la nostra fiducia in questa tecnologia, deve solo ricordarci che è necessario gestirla con intelligenza. C'è il rischio che venga utilizzata come una scorciatoia per tagliare i costi o accelerare i processi a discapito della qualità. Un approccio miope, quando piuttosto le intelligenze artificiali potrebbero essere strumenti per fare di più e meglio, grazie a pratiche di collaborazione persona-macchina, ad esempio automatizzando le attività ripetitive così da liberare tempo per quelle a più alto valore.



FRANCESCO DI BLASI

Giornalista di SkyTG24, conduce il notiziario e la rassegna stampa del mattino. Si occupa di intelligenza artificiale, dai suoi fondamenti tecnici alle sue conseguenze sociali, politiche ed economiche. Ha tenuto seminari sull'uso dell'AI nel giornalismo per università e scuole di formazione.



di FRANCESCO CANALI

Il Duomo di Milano è una grande idea, un fenomenale intreccio di sacro e profano

Molte generazioni hanno dato il proprio contributo. Le stratificazioni del tempo hanno portato a creare questo straordinario punto d'incontro fra la vita spirituale e secolare della collettività

Immagini © Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano

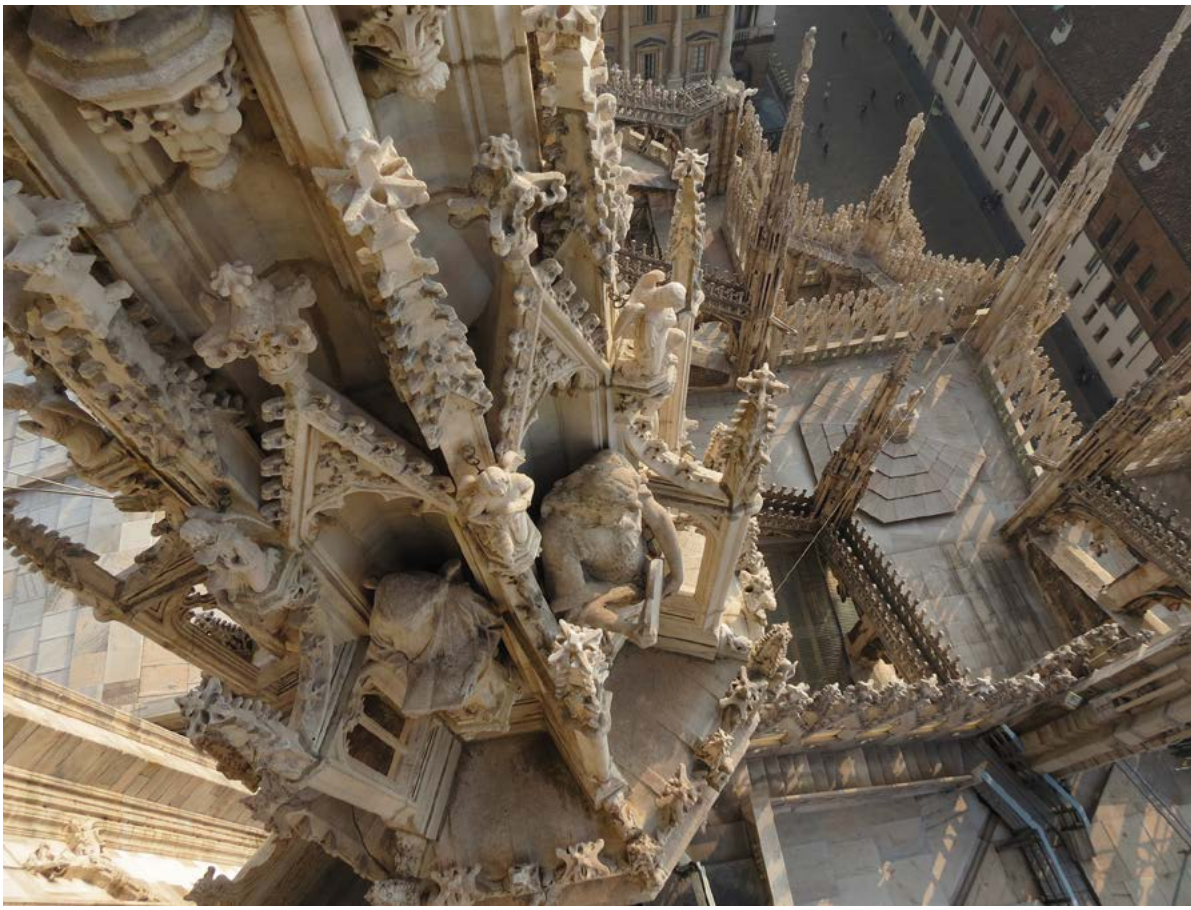
Seduto in uno degli uffici della Veneranda Fabbrica, con la mole dell'abside del Duomo presente alla mia visione periferica mentre lo sguardo è focalizzato sullo schermo, ho chiesto qualche minuto fa a Chat GPT di scrivere cinquemila battute sviluppando il concetto che le idee, le nuove associazioni del nostro pensiero, non potrebbero formarsi al meglio delle nostre e loro potenzialità creative, se non avessimo ben depositata dentro di noi la stratificazione delle esperienze di che ci ha preceduto. Che è un pensiero sul quale, dopo l'intuizione iniziale, rimugino da qualche tempo.

La chatbox ha scritto in qualche secondo le riflessioni che, forse, sarei riuscito ad elaborare nell'arco di qualche ora. Ben articolate e con alcune astrazioni intelligenti, anche se non perfette (costruire su fondazioni profonde e non sulla sabbia; prendersi il tempo per approfondire, senza farsi distrarre dalla velocità della contemporaneità). Ed è stato un esercizio utile a comprendere come nascono le idee. E cosa sono, le idee.

Le idee sono delle associazioni, che si formano negli individui. È un diverso modo di mettere in relazione fra loro elementi che, fino a quel momento, non si erano disposti così. Se l'idea è originale, non si erano disposti in quel modo mai prima d'allora. In questo le idee sono spunti sintetici, densi: ed una chatbox del terzo decennio del XXI secolo li può sviluppare egregiamente, come toccato con mano qualche minuto fa.

Ma le idee sono, in realtà, anche un impegno perdurante nel tempo: che somma contributi di singoli individui, mettendoli a sistema; che implica la concentrazione e lo sforzo necessari per perfezionare una iniziale associazione, per valutarne le implicazioni e le conseguenze, per aggiustare il tiro rispetto all'intuizione iniziale, man mano che si mette a fuoco il nòcciolo del proprio originario spunto creativo. In questo le idee sono entità distillate, ripulite, private di fronzoli e rese essenziali, ma sempre feconde, da un processo creativo che coinvolge più di una persona. Come l'associazione iniziale, che può essere sviluppata ma non concepita, così anche questo lavorio non può essere condotto da un processo digitale, perché amplifica la creatività di tutti quelli che vi contribuiscono. Non è automatizzabile. I transformer di un LLM possono proporre associazioni ottimizzate su base statistica e contenute entro limiti prefissati: ma non riescono a mandare in risonanza quell'intero processo creativo, se non seguendo direttive comunque definite da altri. Anche nell'ipotesi di un processo di ottimizzazione iterativa.

Il Duomo di Milano è stato ed è una grande idea. L'intuizione iniziale: il grande tempio di una collettività cattolica, nel mezzo di una pianura votata al commercio, realizzata in uno stile che richiamava specifiche aree economiche (il nord Europa) di riferimento della classe politica, che aveva avuto l'idea di assecondare una forte volontà popolare. Non è un caso che nei secoli si sia poi cercato di capire a chi fosse in realtà venuta, quell'idea: al vescovo Antonio da Saluzzo? Al duca Gian Galeazzo Visconti? Al popolo milanese, come i più recenti studi dell'archivio della Veneranda Fabbrica sembrano suggerire? Quella associazione iniziale, della quale si diceva poc'anzi, rimarrà di paternità incerta. Non sapremo chi abbia precisamente innescato il processo, ammesso che vi sia una chiara ed unica paternità. Ma possiamo invece apprezzare la piena fecondità dello sforzo successivo, di quel restare concentrati sull'obiettivo, continuando a profondervi energie: coltivare la propria interiorità, la propria spiritualità, ma elevando anche una laica preghiera al lavoro. Di chiunque sia stata, l'idea è poi diventata di tutti. Tanti vi hanno aggiunto competenze, innovazioni, energie, miglioramenti; tutti si sono confrontati con essa.





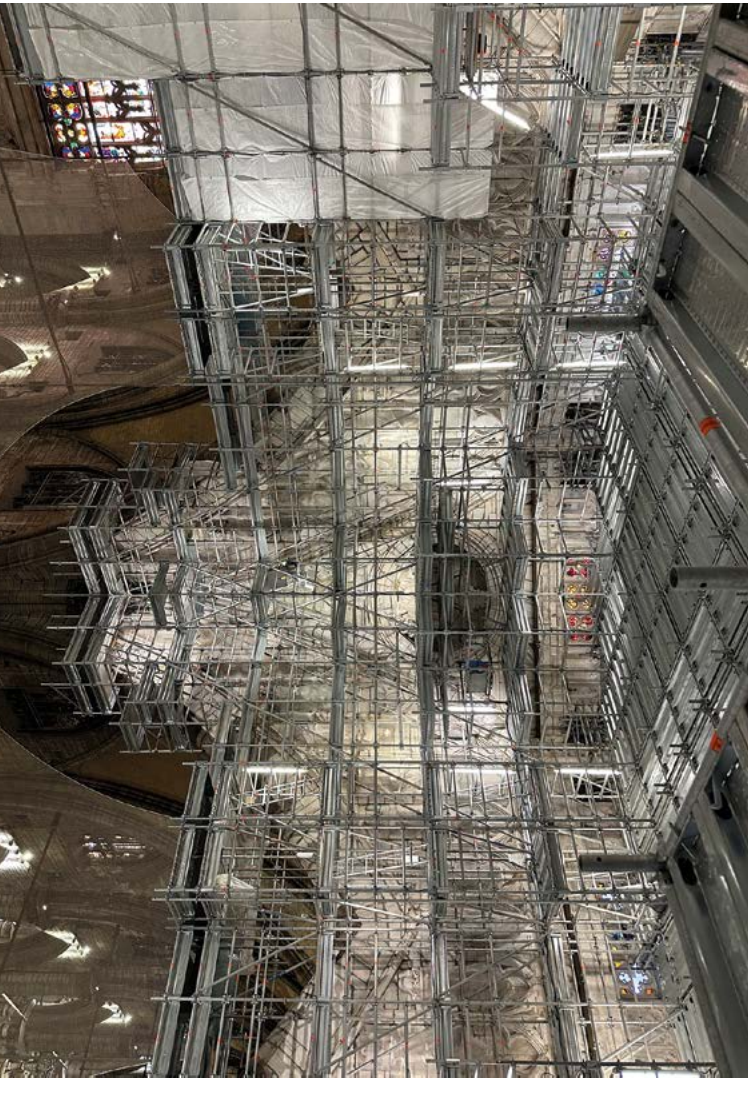






L'elevazione, che l'architettura interna della Cattedrale induce, dilata lo spazio percepito da chi vi è immerso; al contrario, la sua mole, vista dall'esterno, riduce la dimensione della quotidiana esperienza laica ad una scala inferiore a quella dello spazio divino contenuto all'interno, come sottolineano anche i gruppi di figure sui prospetti, in grado di acquistare un rilievo solo in ragione della loro moltitudine. L'acquisto di 200 braccia (circa 120 metri) di conci di marmo sagomati e necessari per impostare lo spiccato dei muri dell'abside dallo zoccolo in serizzo, del quale si ha traccia in una lettera del 4 novembre 1387 scritta dai primi rappresentanti della Fabbrica all'arcivescovo Antonio da Saluzzo, è al contempo stato l'innesco di una organizzazione delle architetture del Duomo, ma anche la gestazione di continue conseguenze costruttive fino alla fine del XIX secolo. Lo spunto creativo conteneva in sé le conseguenze formali insite nel suo più intimo significato: ma è solo con il continuo lavorìo di generazioni e generazioni di uomini, che la forma e l'esito finale si sono poi definiti. Ed ogni generazione (ma, potremmo dire, ogni successivo passaggio creativo) ha arricchito l'idea iniziale sviluppando gli spunti fecondi e lasciando seccare quelli che non avevano potenzialità. Il definirsi della forma e dell'espressività architettonica, del quale si è provato a fornire ora una suggestione, non è spunto più fecondo di quello significato in campo sociale ed economico. Infatti, il Duomo, a Milano come a Pisa come ad Orvieto, è oggi, come alle origini, un punto d'incontro fra la vita spirituale e quella secolare di una collettività. La prevalenza delle visite animate da spirito turistico, rispetto a quelle mosse da un impulso religioso o devozionale, costituisce una verità del nostro tempo, che trova plastica e quotidiana rappresentazione nel fluire di masse di persone fra le navate della Cattedrale. Chiunque vi presti attenzione ne trae una impressione, cioè una sollecitazione emotiva: come una reazione di fronte alla comunicazione di un'idea.







Sono la stratificazione ed il lavorio del tempo,
che conferiscono ad una idea un valore
via via più pregnante.

Come nel caso di una grande cattedrale;
come nel caso di una grande infrastruttura
di rete per la mobilità,
che fa da spina dorsale del nostro Paese.





FRANCESCO CANALI

Nato il 29 ottobre 1962 a Parma, dove vive, è sposato e ha due figlie. Dal dicembre 2014 è Direttore dei Cantieri del Duomo di Milano per la Veneranda Fabbrica del Duomo, oltre che Direttore della Cava di Candoglia, dalla quale si estrae dal 1387 il prezioso marmo con il quale è realizzata la grande Cattedrale. In tale ruolo dirige i tre cantieri da sempre attivi (Cantiere Duomo, Cantiere Marmisti e Cava di Candoglia), coordinando i circa 100 specializzatissimi operai della Veneranda Fabbrica.

di MARIAPAOLA PESCE

Un'idea, due idee, tante tante idee!

Consigli di lettura per comprendere come nascono e si sviluppano i processi del pensiero generativo tra fantasia, immaginazione, invenzione e creatività

Fin dall'antichità più lontana, i nostri progenitori si sono divisi in cacciatori-raccoglitori - popolazioni il cui sistema di alimentazione era basato su caccia, pesca e raccolta, con insediamenti temporanei e legati al ciclo delle stagioni - e agricoltori stanziali, che invece si dedicavano a piantagioni, semine e raccolti. È naturalmente una visione estremamente semplificata, che non tiene conto del tempo necessario perché l'uomo arrivasse, uscito dalle caverne, a costruire un sistema agricolo integrato, ma che vuole solo suddividere i due diversi approcci, rimasti, seppure in dimensioni molto ridotte, fino ai nostri giorni.

Bene, ma questo cosa c'entra con il tema di questo numero? Non dovremmo parlare di come nascono le idee? Sì, e lo faremo mettendo in parallelo la figura del germoglio con quella dell'idea.

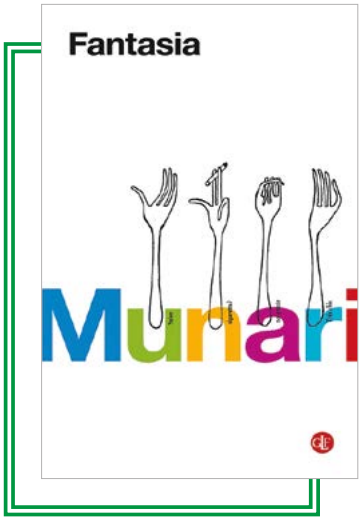
Cosa hanno in comune?
Una propria identità (un detto popolare ci ricorda che da un albero di pere non nascono mele, per cui un germoglio è già quello che diventerà!), la necessità di un terreno fertile in cui sbocciare, di nutrimento per crescere e per evolvere in qualcosa di concreto, rigoglioso e abbastanza forte per svilupparsi fino a realizzarsi in pianta o in progetto, idea, movimento.

Certo, questo va contro la convinzione di molti che l'idea, come l'ispirazione per un'opera d'arte, un romanzo o una poesia arrivi all'improvviso, senza essere annunciata, trafiggendo il pensiero di chi la riceve come una freccia con il bersaglio.

È LEI CHE SCEGLIE CHI INVADERE, DOVE E QUANDO ANNIDARSI, OPPURE È CHI LA OSPITA CHE LA CREA E LE DÀ FORMA?

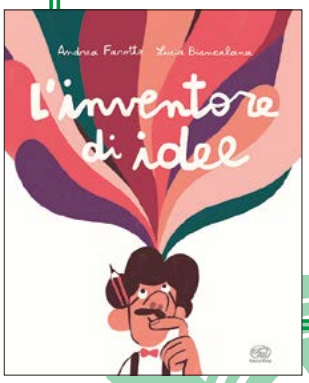
Se fosse vera la prima ipotesi, allora dovremmo invalidare del tutto il lavoro di visionari come Bruno Munari o Gianni Rodari, che della creatività e della sua manutenzione hanno fatto una professione. Ma per fortuna ci hanno lasciato testi fondamentali per riflettere, imparare a conoscere il processo creativo e come funziona, sia in ambito artistico che nel design e nella produzione industriale.

Proprio da **Munari** vorrei partire con i consigli, con ***Fantasia***, **edizioni Laterza**. Non un libro per bambini, questo, ma un volume che ci aiuta a scoprire come funzioniamo noi rispetto a loro, a suddividere Fantasia da Immaginazione da Invenzione e perfino da Creatività, le quattro grandi muse del pensiero generativo. E dopo avercele descritte, ci offre la possibilità di allenarle, per generare, man mano, nuovi germogli.



A questo assocerei ***La grammatica della Fantasia***, di **Gianni Rodari**, **ed. Einaudi**. Come dice il sottotitolo, una vera e propria ***Introduzione all'arte di inventare storie***, quindi non un manuale, ma una raccolta ampia degli studi di Rodari sui meccanismi che regolano i processi creativi dell'arte di inventare storie, alla ricerca delle costanti che ne governano il funzionamento.





Per farci tornare nel mondo al quale ci rivolgiamo solitamente con questi consigli, e per farci gustare appieno i frutti di ciò che ancora oggi deriva dalla grande lezione di Rodari, **Andrea Farotto e Lucia Biancalana** ci propongono ***L'inventore di idee***, pubblicato da **Clichy**. Il libro non ci spiega esattamente quale processo creativo segua il protagonista, ma ci racconta come sono le sue giornate: arriva ogni giorno in ufficio alle otto in punto, appende cappello e cappotto e si mette subito all'opera. Ha giornate sempre molto piene, perché se gli viene in mente un'idea, deve subito metterla in pratica…Perché, secondo lui, le idee sono come le onde bisogna "acchiapparle" quando si avvicinano e trasformarle in qualcosa di concreto. L'albo ci sorprende con un finale inaspettato, e con illustrazioni estremamente pulite e dal sapore naif.

Così come ***Che idea!***, di **Kobi Yamada e Mae Besom**, **ed. Nord Sud** invece, ci colpisce per la profondità del tema rispetto all'età dei lettori per cui è stato pensato. Parte tutto da una domanda: che fare quando nasce un'idea, soprattutto se è diversa, magari audace, o perfino un po' pazza? Bisogna negare di averla avuta, nasconderla, fingere che sia mai esistita? Oppure credere che sia bella, e sensata, lasciarla crescere, e con lei far crescere anche la fiducia in sé stessi? Questa è la storia di un'idea brillante, e di un bambino che la fa conoscere al mondo. In fondo, molti altri hanno creduto in idee che hanno cambiato il mondo, anche se talvolta nascevano da un errore: perché stavolta non dovrebbe toccare a lui?







MARIAPAOLA PESCE

Genovese di nascita, libraia per eredità familiare, poi formatrice ed *executive coach*, oggi si occupa di scrittura e formazione. In Italia ha pubblicato una ventina di titoli, tra narrativa, albi e biografie a fumetti. Molti di questi sono stati tradotti in diversi paesi. Con l'etichetta Ararat si occupa di editing, ghosting e coaching letterario; tiene corsi di scrittura per adulti e ragazzi, sviluppa e realizza progetti didattici e dal 2022 fa parte dell'agenzia letteraria Majestic rivolta ad autori e illustratori per ragazzi.

«Un'idea un concetto un'idea
Finché resta un'idea
è soltanto un'astrazione»

– Giorgio Gaber

SATIRA

di GERMANO LANZONI

Dove nascono le idee? La domanda è necessaria se vogliamo capire la natura stessa dell'idea. È una risorsa? È una nostra alleata? Arriva, se arriva, per salvarci la vita e sempre per indicarci la rotta?

E già seguendo il filo rosso di questa prima analisi attraverso le ipotesi, il dubbio arriva. Ed è lecito. Perché tra idea e ideale, e tra ideale e realtà, si consuma una battaglia di significati che già parla di noi, del nostro essere umani, contesi tra grandi aspirazioni e bisogni stringenti.

Proviamo a capirci qualcosa. C'è chi dice che le idee vengano dall'Iperuranio, quella mitica sala d'aspetto platonica, quel gigantesco cloud spirituale dal quale è possibile scaricarle con un comodo download. Che poi così comodo non è se pure un miliardario esperto di tecnologia e affetto da un evidente disturbo narcisistico ritiene necessaria qualche stimolazione chimica per dare il meglio (il meglio?) di sé. Sempre che non ci sia uno scopo superiore nella scelta, a questo punto inconscia, di affondare un'azienda, un partito e una nazione.

C'è chi le idee le immagina tutte contenute nella mente di Dio, come Sant'Agostino. E



Illustrazione di Nicolò Pieroni

non è sempre un fatto di pura fede cristiana. Un mio amico, che tutti chiamavano "zio", concludeva ogni sua ispirazione con una sonora bestemmia. «Che così almeno mi ascolta» spiegava, assolutamente certo della sua personalissima forma di fede.
Alla bestemmia, Archimede preferiva la celebre esclamazione: eureka! Che forse era da Dio più apprezzata. Pitagora riconduceva tutto ai numeri candidandosi senza saperlo a futuro santo protettore dei fogli Excel.

Che devo fare io allora se avverto nella mente quella scintilla? Come alimentarla o trasportarla sulla terra senza spegnerla? Come attribuirsene la paternità e darle la propria voce? Un passaggio all'ufficio brevetti o alla siae parrebbe l'indicazione migliore, sebbene un po' spoetizzante all'interno di questi alti ragionamenti. Ma se un'idea è figa, si sa, la vogliono tutti, ed è bene fissarla, che alcune idee sono come le canzoni e a noi non resta che scriverle in fretta perché poi svaniscono e non si ricordano più.

Forse i tempi sono davvero cambiati e anche idee e ideali vanno processati alla luce delle nuove conoscenze. Oggi sappiamo che nel cervello ci sono 86 miliardi di neuroni, il che

rende questo organo capace di processare oltre un trilione di bit al secondo, in un'esplosione continua di impulsi elettrici, chimici e caffeina. Ci sarà uno di quei 86 miliardi di neuroni che vorrà dire "Ehi, ragazzi, basta fare i filosofi, quell'idea è mia!". La verità è che, nonostante tutta questa meraviglia neurobiologica, la prima idea che ci viene appena suona la sveglia è spegnere la sveglia.

Ma state tranquilli, qui si scherza, si fa per ridere, che poi anche la risata è un'idea, un nuovo sguardo su una realtà che all'inizio non faceva ridere. Forse, eccola qui, l'idea delle idee: metterci da parte e osservare la genesi di queste forme astratte di pensiero come se fossero dotate di vita propria.

Osserveremo allora questa nascita come in un documentario della BBC con la profonda voce fuori campo a commento dello spettacolo della natura. Eccola l'idea che si accende nella mente come una lampadina appena cambiata e sfiora le prime corde dell'animo "Parla di noi!" paiono dire in coro gli 86 miliardi di neuroni. La telecamera ci mostra allora una scia luminosa che inizia a serpeggiare nei caffè, nei talk show, sui social, con lo stesso ritmo incalzante della diffusione delle foto dei gattini. Da lì, la metamorfosi: l'idea diventa ideale. Nascono le ideologie. Il sogno prende forma: comunismo, capitalismo, liberismo, anarchia, teocrazia, fantacalcio. E i padroni di idee e ideali festeggiano: «funziona! È l'idea giusta! È l'unica idea giusta!».

Spoiler: non è vero, non lo è, non funziona. Perché a quel punto l'idea si incarta tra burocrazie, contraddizioni e conferenze stampa. Le utopie si scolorano, le bandiere sbiadiscono, gli slogan si stropicciano. Come lo striscione sui balconi durante il Covid: "Andrà tutto bene!". Sicuri? Manco per niente. E così il popolo stanco torna a casa, torna al sé, alla propria verità. L'identità diventa il nuovo tempio, il pensiero critico si sfoga su Instagram e la rivoluzione è rimandata a dopo le ferie.

A settembre, i sogni sono nel cassetto. Ed è rimasto un vago sentore di quello che forse un'idea può ancora essere in un mondo non più ideale. L'idea giusta è allora quella che funziona: monetizzabile, scalabile, instagrammabile. L'idea deve portare successo, visibilità, fama, possibilmente prima del tramonto. E in questo rush finale, i sogni si son persi per strada lasciando spazio a prestazione, narcisismo e KPI. La mia psicologa sostiene che stiamo regredendo da homo sapiens a homo erectus. L'ho detto a mia moglie e lei crede invece che sia un'evoluzione. Chi ha ragione? Forse sono solo entrambe due ottime idee destinate però a vivere nel privato di una relazione.

L'unica idea che sicuramente è invece destinata a lunga vita è la tecnologia, che dal calcolo matematico di Turing del 1938 a oggi ha preso possesso delle nostre vite e delle nostre scelte, sempre più tecnologiche, in tutti i campi. E così avremo una casa domotica, frigoriferi intelligenti, divani intelligenti, tapparelle super intelligenti. L'unico coglione sarai tu che dimenticherai la password e dormirai sul pianerottolo intelligente, sullo zerbino con scritto sopra "Salve, che figa era la password?".

L'umorismo, diceva Freud, è la vendetta dell'inconscio. Io dico che è il modo più elegante per sopravvivere alle nostre stesse idee. L'umorismo è quello spazio in cui l'ideale incontra il reale, ci sbatte contro, cade, si rialza. È lì che l'idea perde il trono, ma guadagna la simpatia.

Ed è quello che potete fare anche voi ora, se per un attimo (ecco l'idea!) fingiamo che que-

sto non sia un articolo e decidiamo invece di essere due intelligenze astratte che dialogano nell'iperuranio.

Provate anche voi a mettere a confronto qualsiasi vostro ideale, di coppia, di lavoro, politico, con il vostro reale. Difficilmente li vedrete coincidere. Quindi la scelta è vostra: o vivete nell'aspettativa di un reale che diventi ideale (e l'ansia sarà a quel punto per sempre la tua migliore amica) oppure vi godete tutte le sfumature di questo reale (e una risata sarà per sempre la tua compagna di giochi).

Perché in quell'accettazione, che è visione ideale, tutti e gli 86 miliardi di neuroni cominciano a splendere contenti. Aspettavano solo quello, non di cambiare il mondo, ma di illuminarlo un po'. Perché del resto lo dicevo già all'inizio dell'articolo.

«Un'idea, un concetto, un'idea
Finché resta un'idea
è soltanto un'astrazione.
Se potessi mangiare un'idea
Avrei fatto la mia rivoluzione».

– *Giorgio Gaber*



GERMANO LANZONI

Si è diplomato alla scuola del Teatro Arsenale di Marina Spreafico. Dal 2010 collabora con *Il Terzo Segreto di Satira* e dal 2013 impersona *Il Signor Imbruttito* nel collettivo del *Milanese Imbruttito*. Ha partecipato come attore a film quali *Mollo tutto e apro un chiringuito* e *Ricomincio da Taaac*. Ha lavorato con importanti emittenti radiofoniche, insegna come professore aggiunto all'Università Bicocca ed è founder di HBE – Humor Business Experience.

LA MOVIMENTO

Supplemento al numero 3, anno XII di Paralleli,
testata registrata presso il Tribunale di Milano
il 21 febbraio 2014 al nr. 49.

Direzione, Amministrazione, Redazione
FNM S.p.A. - Milano, Piazzale Cadorna 14
tel.: +39 02 85 111
www.fnmgroup.it

FNM

Andrea Gibelli, *Presidente*
Gianantonio Arnoldi, *Vice presidente*
Fulvio Caradonna, *Consigliere delegato*
Francesca Pili, *Consigliere delegato*
Maria Teresa Tomaselli, *Consigliere*
Roberto Paolo Ferrari, *Consigliere*
Paola Panzeri, *Consigliere*
Monica Giugliano, *Direttore Generale*

Direttore responsabile
Simone Carriero

Redazione
Luca Montani
Rosanna Cardella
Simone Marchisano
Lorenzo Pallotti
Chiara Meloni

Direzione artistica e progetto grafico
Zala Vrbek
Nicolò Pieroni

Foto di copertina
Di Zala Vrbek e Nicolò Pieroni

Stampato a Lamezia Terme (CZ) presso
Stampa Sud S.r.l.

Per contattare la redazione scrivere a:
ufficiostampafnm@fnmgroup.it

ORA LA RIVISTA
È ANCHE ONLINE

Sfoglia i numeri
precedenti

fnmgroup.it/rivista


LA MOVI
VITA MEN
IN TO
AGOSTO 2024
NUMERO 1
Le rubriche di questo numero sono state curate da:
ENRICO BERTOLINO
GIORGIO BIGATTI
SIMONE CROLLA
GIAMPAOLO NUVOLATI
ALFIO QUARTERONI
NADIA RIGHI
TERESA SIGNORINI
STEFANO ZAMAGNI
I FUMETTI
NELLE IMPRESE
Milano capitale del fumetto
di GIANNI BONO
Un mazzo tra le case editrici protagoniste dello sviluppo del settore
Il Club del tramezzino dietro le quinte
di MARIAPAOLA PESCE
Come nasce un fumetto? Un intreccio magico di testi e immagini
Diabolix "in fuga" dalle edicole
di ANDREA PASINI
Un personaggio iconico e la sua vita fuori dalle pagine del fumetto
"Il fumetto è un mondo enorme, vastissimo, meraviglioso"
Intervista a LUIGI BONA


LA MOVI
VITA MEN
IN TO
DICEMBRE 2024
NUMERO 2
Le rubriche di questo numero sono state curate da:
CORRADO BENIGNI
ENRICO BERTOLINO
NICCOLÒ BIANCHI
GIORGIO BIGATTI
SANDRO DE POLI
GIAMPAOLO NUVOLATI
MARIAPAOLA PESCE
ALFIO QUARTERONI
LUOGHI
NON LUOGHI
NELLE NOSTRE CITTÀ
Dove i binari s'incrociano
di MARIA PILAR VITTORI
Ridefinire il rapporto con il bordo dell'infrastruttura ferroviaria
di MICHELE BOLLINI e BEATRICE BASILE
L'emozione trasforma un territorio in paesaggio. Come riappropriarci del nostro tessuto di vita
Intervista a ANDREA KERBAKER
I "semi luoghi" digitali e la dimensione "online". La nostra vita a cavallo di due mondi tra frequentazione e polarizzazione
Intervista a LUCIANO FLORIDI


LA MOVI
VITA MEN
IN TO
MARZO 2025
NUMERO 3
Le rubriche di questo numero sono state curate da:
GIORGIO BIGATTI
DENIS CURTI
GIANMARIO LANZONI
ALESSANDRO MACNINO
GIAMPAOLO NUVOLATI
MARIAPAOLA PESCE
ALFIO QUARTERONI
DONATELLA SCIUTO
LE ENERGIE
DEL CAMBIAMENTO
Energia, la sfida per l'Europa è tenere insieme green e competitività
di CHICCO TESTA
Necessari abbassare i costi e superare gli egoismi
Sfide e opportunità della transizione energetica: il futuro è nelle rinnovabili
Intervista a STEFANO CIAFANI
Autonomia, responsabilità e relazioni: un senso oltre la pena nel carcere di Bollate
Intervista a GIORGIO LEGGIERI
L'energia della nostra esistenza e la necessità delle cose invisibili
di LUCA BRESSAN
Ciò che più conta non è percepibile alla vista eppure ne sentiamo gli effetti in maniera inequivocabile

“Molto dipende dalla costanza dell’impegno, dal lavoro quotidiano, dal metodo che si applica. Il tutto a creare un connubio inestricabile di genio e fatica, in cui è impossibile determinare dove finisca l’uno e dove inizi l’altra.