

Giovanna Sansoni

QUADERNI

DIVENTARE IMPRENDITRICI E IMPRENDITORI DI SE STESSE/I



BRIXIA UNIVERSITY PRESS

Quaderni

Giovanna Sansoni



DIVENTARE IMPRENDITRICI E IMPRENDITORI DI SE STESSE/I

**Il *Contamination Lab*
dell'Università degli Studi di Brescia:
un progetto coraggioso
per un'università speciale**

Interviste a cura di Naomi Filoramo



BRIXIA UNIVERSITY PRESS

Brixia University Press

*Direttore della collana e Coordinatore dei comitati
scientifico e redazionale:*

Giulio Maternini

Comitato scientifico:

Pietro Apostoli, Emilio Chirone,
Giancarlo Provasi, Loriana Zanuttigh

Comitato redazionale:

Marina Colombi, Alberto Ghilardi,
Adriano Maria Lezzi, Nicola Francesco Lopomo,
Tecla Mazzaresse, Marco Metra, Sergio Onger

Piazza del Mercato 15, 25121 Brescia

tel. (+39) 030 29881

www.unibs.it

© 2023 Brixia University Press

ISBN 979-12-81039-03-2

I diritti di traduzione, di memorizzazione
elettronica, di riproduzione e di adattamento
totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi
i microfilm e le copie fotostatiche) sono riservati
per tutti i Paesi.

Prima edizione: marzo 2023

Ad Andrea Taroni

INDICE

PREFAZIONE

Maurizio Tira, già Rettore dell'Università degli Studi di Brescia 11

INTRODUZIONE

13

1. IL PLACEMENT DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

17

2. IL RUOLO DELLA FORMAZIONE ALL'IMPRENDITORIALITÀ

21

3. LA PRIMA EDIZIONE DEL *CONTAMINATION LAB*: IL *CLAB19-20*

23

3.1. Fatti, non parole

23

3.2. Immaginare il *Contamination Lab*

26

3.2.1. *Il Contamination Lab di Cagliari*

26

3.2.2. *Il mio Contamination Lab*

27

3.2.3. *Il nostro Contamination Lab*

31

3.3. La struttura del percorso

31

3.3.1. *Fase 1: l'acquisizione del Personal Package*

32

3.3.2. *Fase 2: la formazione dei team*

38

3.3.3. *Fase 3: la produzione dell'Investor Package*

42

3.3.4. *Fase 4: la competizione finale*

46

3.4. Numeri e grafici

51

3.5. Riflessioni finali

54

3.6. Le interviste (*Naomi Filoramo*)

56

3.6.1. *I CLabber*

56

3.6.2. *L'Executive Board e gli sponsor*

70

3.6.3. *I docenti e i formatori umanistici*

78

3.6.4. *Personalità intervenute come docenti*

81

Consigliaresti il *CLab*... perché?

91

4. EDUCARE ALL'IMPRENDITORIALITÀ IN TEMPO DI PANDEMIA: IL RINASCIMENTO ESPONENZIALE E LE SUE BOTTEGHE DIGITALI	95
4.1. La realizzazione del progetto	97
4.1.1. <i>Miniserie 1: Trovare lavoro come farebbe Niccolò Machiavelli</i>	99
4.1.2. <i>Miniserie 2: Innovazione e Startup, da un modo di dire a modelli pratici di futuro</i>	101
4.1.3. <i>Miniserie 3: Indovina chi spedisce a cena. Quello che nessuno ti dice sull'e-commerce</i>	105
4.1.4. <i>Miniserie 4: Data is the new oil: dalla teoria alla data visualization</i>	107
4.1.5. <i>Miniserie 5: AI: Artificial Intelligence, le cose che non vi dicono</i>	110
4.1.6. <i>Miniserie 6: Rinascimento e filosofia, come oggi si investe nel futuro umano e felice</i>	112
4.2. I risultati del progetto	114
5. IL FOLLOW-UP DEL CONTAMINATION LAB: IL PROGETTO CLAB-PRO	117
5.1. La conduzione del progetto	119
5.2. Playlist La cultura del rischio	121
5.2.1. <i>Come gestire il rischio di fallimento - non aver paura del rischio!</i>	122
5.2.2. <i>L'intuizione basta per fare impresa? La parola a un'imprenditrice</i>	123
5.2.3. <i>Soft skills per entrare nel mondo del lavoro</i>	124
5.2.4. <i>I valori, le idee, il team per fare startup</i>	125
5.2.5. <i>A 23 anni è troppo presto per fare impresa?</i>	126
5.2.6. <i>Imprenditorialità, giurisprudenza, tirocini</i>	127
5.2.7. <i>Rischi e opportunità del mercato: come vincere la partita?</i>	129
5.3. Playlist Nuovi modi di fare impresa	130
5.3.1. <i>Iniziare a fare impresa - te lo raccontiamo noi!</i>	131
5.3.2. <i>Crowdfunding - che cos'è e a cosa serve</i>	132
5.3.3. <i>Fare banca in modo etico sul territorio</i>	133
5.3.4. <i>Le caratteristiche di chi vuol fare impresa</i>	134
5.3.5. <i>Fare impresa per salvare il Pianeta</i>	135
5.3.6. <i>Russia vs Ucraina: impatto energetico, futuro e giovani</i>	136
5.3.7. <i>Si fa impresa per diventare ricchi?</i>	138

5.4. Playlist Alla base delle startup	139
5.4.1. <i>Come fare startup - le competenze che devi avere</i>	140
5.4.2. <i>Modelli di business per innovare - parte 1</i>	141
5.4.3. <i>Modelli di business per innovare - parte 2</i>	142
5.4.4. <i>Come sta evolvendo il mondo delle startup</i>	143
5.4.5. <i>Si può imparare a diventare imprenditori?</i>	144
5.5. Playlist La proprietà intellettuale	145
5.5.1. <i>Quale è il vero significato della proprietà intellettuale?</i>	146
5.5.2. <i>Il ruolo degli uffici di trasferimento tecnologico</i>	147
5.5.3. <i>Cosa è la startup accademica</i>	148
5.5.4. <i>Cosa serve per investire in tecnologia ad alto rischio?</i>	149
5.6. Riflessioni finali	150
RINGRAZIAMENTI	151
INDICE ANALITICO	153

PREFAZIONE

Presentarvi questo volume che racconta la storia del *Contamination Lab* dell'Università degli Studi di Brescia è un grande piacere per me, per molte ragioni.

La prima ragione deriva dalla soddisfazione di aver potuto raccogliere la sfida del progetto originale del *Contamination Lab*, il quale, per un decimale in graduatoria, non era stato finanziato dal MIUR nel 2017. L'università, compatta nei suoi organi di governo, ha comunque creduto nel progetto, l'ha finanziato quasi interamente nella sua prima edizione, e ha potuto verificare che anche gli sponsor hanno risposto alle aspettative degli organizzatori.

La seconda ragione risiede nella partecipazione veramente importante dei candidati al bando per il reclutamento dei fruitori del corso. Questi numeri, in un'università e in un territorio che non mancano di opportunità di sbocco lavorativo (UniBS è sempre più saldamente ai vertici dell'occupabilità a uno e tre anni dal conseguimento del titolo), dicono che i laureandi e i neolaureati non si accontentano di un posto di lavoro qualsivoglia, bensì vogliono poter decidere il loro futuro cercando una collocazione che soddisfi i loro desideri e le loro inclinazioni, anche rischiando di persona (l'imprenditoria non è rischio?).

La terza ragione risiede nel numero di startup che si sono costituite o si vanno costituendo provenienti dal *Contamination Lab*, una delle quali contiene come socio aggiunto uno degli sponsor dell'iniziativa: questo è il segno più eloquente del gradimento del percorso da parte del mondo esterno all'università.

Per varie ragioni legate soprattutto all'emergenza pandemica il *Contamination Lab* non ha potuto essere riproposto dall'università nella stessa veste della prima versione. Tuttavia, Giovanna Sansoni, autrice di questo libro, non si è scoraggiata e, con il solo contributo degli sponsor, ha voluto e saputo organizzare e portare a termine brillantemente due successive versioni online del percorso: *Il Rinascimento esponenziale e le sue botteghe digitali* e il progetto *CLab-PRO*. Quest'ultimo, in special modo, ha lasciato in eredità a chiunque voglia collegarsi al canale YouTube dell'università una ricca serie di interventi motivazionali, sia per chi voglia intraprendere la carriera dell'imprenditore, sia per chi voglia migliorare le sue *skill* personali in vista dell'occupazione che più lo soddisfa.

Il *Contamination Lab* è figlio del *placement* dell'università, e questo fa parte della cosiddetta *terza missione*, che in UniBS è declinata come *impegno nel territorio*. Questa necessità delle università di approfondire il proprio impegno a favore (e

su indicazione) del territorio, di qualunque territorio si tratti, si sta da noi declinando in modo globale intersecando molti obiettivi trasversali del piano strategico, *in primis* la sostenibilità. Occupare neolaureati che sono stati formati e sensibilizzati alla sostenibilità e all'etica sociale, e ancor più vedere costoro nei panni di neoimprenditori sensibili ai problemi del pianeta, è un segno in più che l'università, in questi anni, ha intrapreso la strada giusta.

Grazie a Giovanna per l'appassionata e determinata conduzione di tutti i progetti descritti in questo volume, che la nostra casa editrice universitaria è lieta di ospitare, e grazie a tutto il suo staff di docenti e di personale tecnico/amministrativo per l'encomiabile sforzo profuso anche in condizioni sfavorevoli come quelle del *lockdown*. Grazie a tutti gli sponsor che hanno creduto nel progetto e hanno contribuito, a mezzo di contributi finanziari o condivisione di spazi e risorse. Grazie ai partecipanti, che con il loro impegno hanno esaltato le edizioni in presenza e online, e con le loro interviste testimoniano la loro soddisfazione e la loro gratitudine.

Questo mandato di Rettore mi ha certamente fatto assistere a eventi straordinari e talora commoventi (il lancio dei tocchi durante le edizioni di *Ad Maiora*, le cerimonie di conferimento dei titoli ai Dottori di Ricerca, le "Notti dei Ricercatori"), e tanti altri momenti di stupenda sinergia tra la nostra università e il suo territorio. Ecco: la competizione finale dell'edizione 2019-20 del *Contamination Lab*, con la presentazione delle proprie iniziative di startup da parte di giovani di varie estrazioni e varie provenienze e culture, che nove mesi prima non si conoscevano neppure, ha avuto un fascino straordinario e si aggiunge ai piacevoli ricordi che porterò sempre con me, testimonianze di questa università che tutti noi consideriamo, come l'autrice del volume, *speciale*.

Maurizio Tira

già Rettore dell'Università degli Studi di Brescia;
Presidente della Fondazione EULO - Università di Brescia

INTRODUZIONE

Da sempre soffro della sindrome da pagina bianca. Anche per questo, credo, mi ci sono voluti tanti mesi per raccogliere le idee e trovare il coraggio di metterle su carta, nonostante molto materiale ci fosse già, nonostante io abbia vissuto in prima persona ogni evento, ogni decisione, ogni rischio, ogni successo e ogni errore, e nonostante l'immensa gioia di aver condiviso insieme ai miei collaboratori e ai partecipanti le esperienze che, con l'aiuto di Naomi Filoramo¹, cercherò di far rivivere.

In questo libro vi parlerò di tre progetti di educazione all'imprenditorialità, sviluppati fra il 2019 e il 2022 nell'ambito delle attività di *placement* dell'Università degli Studi di Brescia.

Il primo, che chiamerò *CLab19-20*, è stato progettato a partire dall'estate del 2018 e ha avuto inizio nel novembre 2019. Il termine *CLab* è acronimo di *Contamination Lab* che, in questo libro, userò per riferirmi alla chiave di lettura scelta per educare all'imprenditorialità. La durata del *CLab19-20*, prevista inizialmente di 6 mesi, è stata di 9 mesi, a causa dell'evento pandemico.

Il secondo progetto, *Il Rinascimento esponenziale e le sue botteghe digitali*, è stato pensato nell'autunno del 2020 e sviluppato esclusivamente online, mentre tutto il nostro Paese era sotto shock e in *lockdown*, durante la primavera del 2021.

Il terzo progetto, dal titolo *CLab-PRO*, è stato progettato nella primavera del 2021 e realizzato fra settembre 2021 e giugno 2022.

I progetti sviluppati a partire dal 2021 sono il frutto della sensibilità e dell'esperienza maturata durante il *CLab19-20*, devono alla pandemia le tematiche affrontate, lo stile di realizzazione e gli obiettivi, e sono il risultato dell'incrollabile fiducia che sia l'Università degli Studi di Brescia, sia gli sponsor provenienti dal territorio hanno dimostrato nei confronti delle idee ma soprattutto dei fatti e dei risultati concreti messi a terra nel corso del progetto iniziale.

Non è stato facile scrivere questo libro! Quando ho pensato a come strutturarne i contenuti, mi sono chiesta quale dovesse esserne l'obiettivo primario. Documentare le attività? Per questo ci sono già i resoconti dei progetti, quelli che vengono approvati in Senato accademico prima e in Consiglio di amministra-

¹ <https://www.linkedin.com/in/naomi-filoramo-357763148/>.

zione poi. Basta inviarmi una e-mail² per averli immediatamente! Descrivere gli eventi? Per questo vi è tutto il materiale già pubblicato sul sito³, tramite il quale si accede ai *post* del *CLab19-20*⁴, ai video prodotti nell'ambito del Rinascimento esponenziale⁵ e a quelli realizzati nel corso del *CLab-PRO*⁶. Il lettore interessato e anche il lettore che va di fretta potranno addentrarsi e dare i loro *mi piace* o *non mi piace* anche grazie alla vasta videoteca⁷ fruibile online.

Ma allora, perché spendere tempo ed energie per mettere su carta ulteriori contenuti? Perché nessuno di coloro che hanno vissuto questi percorsi ne è uscito immutato. Perché tutti noi, più che imparato, abbiamo capito. Perché si sono formati legami e se ne sono sciolti. Perché abbiamo lavorato, vissuto, condiviso, litigato, e dato il cuore. Questo è in ultima analisi lo scopo del mio scrivere: lasciare traccia del cuore di tutti coloro che hanno fatto parte di queste avventure.

Ne è risultato un libro con una struttura *sui generis*, in totale accordo con lo stile e i contenuti così diversi fra loro dei progetti che descrive. La sua caratteristica più evidente è che la parte dedicata al *CLab19-20* (il Capitolo 3) contiene, oltre alla descrizione del progetto, ascrivibile alla sottoscritta, una sezione contenente le interviste raccolte da Naomi Filoramo a molti di coloro che in vari modi hanno contribuito alla sua realizzazione. Quando nel dicembre 2019 si è presentata l'opportunità di affiancare al progetto *CLab19-20* una *storyteller* di valore come Naomi Filoramo, ho considerato questa opportunità con entusiasmo: che cosa c'è di meglio, per trasmettere esperienze ed emozioni, che raccogliere le interviste da chi, in qualunque ruolo, ha avuto una parte attiva nelle attività descritte?

Catturare il cuore dei partecipanti è stato dunque il compito che Naomi si è prefissata: con pazienza e determinazione ha intervistato le ragazze e i ragazzi che hanno partecipato al *CLab19-20* (l'unico che abbiamo potuto svolgere, sebbene parzialmente, in presenza), i colleghi docenti, i formatori. Va da sé che, se io fossi in voi, inizierei la mia lettura da qui.

2 giovanna.sansoni@unibs.it.

3 www.clab-unibs.it.

4 <https://www.clab-unibs.it/clab-2019-2020/>.

5 <https://www.clab-unibs.it/rinascimento/>.

6 <https://www.clab-unibs.it/clab-pro/>.

7 <https://www.clab-unibs.it/videoteca/>.

Nei capitoli dedicati ai due restanti progetti (Capitoli 4 e 5) ho cercato invece, con uno stile molto personale, di accompagnare il lettore lungo il cammino che, dalla genesi al loro completamento, ho percorso io stessa, insieme a coloro che hanno contribuito alla loro realizzazione.

IL *PLACEMENT* DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

Tutti i progetti che descriverò sono attività di *placement*, od orientamento in uscita. Il *placement* è ricompreso nelle attività legate al territorio, più note con il termine di terza missione dell'Università degli Studi di Brescia. Queste, negli ultimi anni, sono andate assumendo una rilevanza crescente che, fra l'altro, ha l'obiettivo di colmare il divario che tradizionalmente viviamo fra il sistema universitario e l'ecosistema che lo circonda. Il *placement* viene comunemente associato alle attività di *matching* fra l'offerta di figure professionali delle studentesse e degli studenti in prossimità della laurea e la domanda da parte delle aziende e degli enti del territorio.

Noi dell'Università degli Studi di Brescia non abbiamo certo problemi di *placement* in questo senso: il tessuto produttivo nel quale operiamo è tale da garantire l'occupabilità delle nostre laureate e dei nostri laureati in tempi brevi. Questo è certamente anche il risultato dello sforzo che da anni il servizio *placement* del nostro ateneo dedica all'organizzazione dell'evento Career Day¹, che

¹ <https://www.unibs.it/career-day>.

consente lo scambio di curriculum vitae da parte dei nostri giovani in un senso e di offerte di lavoro da parte degli attori economici nell'altro.

Il Career Day, svoltosi ininterrottamente dal 2013 al 2018, ha visto una crescita continua di visitatori di tutte le aree disciplinari dell'università e di aziende (ben 120 nel 2018), costituendo anche una fonte di autofinanziamento dell'università stessa. La pandemia da Covid-19 ha interrotto il ciclo fortunato solo per un anno, essendo poi state realizzate nel formato online le successive edizioni 2020 e 2021, con un successo davvero sorprendente.

Tra le attività del servizio di *placement* vi è anche l'organizzazione di incontri fra laureandi e laureati dell'università e qualificate società che erogano corsi di formazione al *public speaking*, alla redazione del curriculum vitae e alla preparazione del colloquio di lavoro, nonché alla gestione responsabile dei propri profili social.

Questi risultati permettono all'università di poter alzare l'asticella e di porre la questione del *placement* in termini qualitativi e non solo quantitativi, poiché ciò che ci sta a cuore, in ultima analisi, è la felicità delle nostre studentesse e dei nostri studenti, intesa come capacità di guardare in modo proattivo e consapevole all'inevitabile incognito che li attende.

L'obiettivo posto in questi termini è decisamente sfidante: le dinamiche di trasformazione del mondo del lavoro a livello globale sono sotto gli occhi di tutti, e non è mia

intenzione spendere troppo tempo per descrivere qualcosa con cui noi tutti abbiamo a che fare, spesso con soddisfazione, ogni giorno. L'elemento che mi preme tuttavia sottolineare è la velocità con la quale il cambiamento è in atto.

La pandemia ha solo messo in evidenza questo aspetto, perché ha forzato tutti noi a usare logiche di relazione e strumenti di comunicazione diversi rispetto a quelli usuali. Fra questi, se vogliamo, vi è stato anche l'uso intensivo del caro vecchio telefono, in sostituzione di e-mail o del caffè alla macchinetta a metà mattina!

L'elemento velocità era presente già prima della pandemia, ma con essa è diventato esponenziale e i bisogni sono mutati rapidamente. Dunque, il termine vero su cui riflettere, a parer mio, è diventato trasformazione *esistenziale* e non trasformazione *digitale*, della quale si parla tanto, spesso a sproposito.

In questo contesto il sistema universitario ha mostrato sia le sue eccellenze sia le sue criticità (in momenti di rottura dal pregresso è così: le gradazioni di grigio non esistono). Da un lato ha evidenziato, almeno per la mia esperienza di docente presso l'Università degli Studi di Brescia, un'incredibile capacità di adattamento nell'esecuzione dei processi, *in primis* quello formativo, garantendo continuità nelle attività didattiche e di ricerca.

Dall'altro, ha fatto i conti con l'evidenza: non è sufficiente, specialmente oggi, preparare i ragazzi sotto l'aspetto tecnico delle materie

inerenti al proprio corso di studio. Bisogna anche predisporli sotto il profilo umano ed emotivo, per permettere loro di affrontare il mondo del lavoro che, per la propria velocità di cambiamento, richiede abilità di comprensione di sé in termini di consapevolezza delle proprie caratteristiche emotive e strutturali, per poter navigare in un mondo che, come il mare, non ha strade tracciate, ma solo rotte di navigazione in continuo mutamento.

Così, non basta più presiedere le attività di *matching* fra curriculum offerti e richieste aziendali, proprie del Career Day, né fare corsi su come si scrive un curriculum o su come si affronta un colloquio di lavoro.

L'elemento nuovo dal quale non si può prescindere ha a che vedere con quello che la letteratura internazionale specializzata identifica con il termine *educare all'imprenditorialità*². Educare all'imprenditorialità non è insegnare una professione o una carriera, ma si riferisce piuttosto a un processo cognitivo, affettivo e conativo finalizzato ad accrescere il valore della persona, sviluppando in essa specifiche abilità, mediante metodi non rigidamente confinabili nei soli processi di docenza classica. L'obiettivo ultimo diventa quindi educare a diventare imprenditrici e imprenditori di sé stesse/i.

2 European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Entrepreneurship education: a road to success. A compilation of evidence on the impact of entrepreneurship education strategies and measures, Publications Office of the European Union, 2015, <https://data.europa.eu/doi/10.2769/408497>.

Voglio sottolineare questo sé stesse/i, perché qualunque attività si voglia portare avanti, al netto di una preparazione tecnica inossidabile, richiede adattabilità, resistenza, motivazione, entusiasmo, disciplina e umiltà.

Che novità, direte voi! Tutti noi che siamo nel mondo del lavoro da anni (io lo sono da 36...) lo sappiamo bene. A dire il vero sappiamo anche quanto le occasioni, la fortuna e la sfortuna contino. Tutti noi abbiamo fatto la gavetta, e sappiamo bene che cosa significhi fare esperienza e come questa sia cruciale per farci evolvere come esseri umani prima che come lavoratori. La differenza è che noi abbiamo avuto la dimensione tempo a nostro favore: il tempo per imparare, per sbagliare, per assimilare, per comprendere. Il tempo per fare scelte, e perfino il tempo per non farle.

Le generazioni giovani, i ragazzi e le ragazze che si vanno affacciando al mondo del lavoro, a partire da almeno cinque anni a questa parte, non hanno il tempo come alleato. Nessuno in verità lo ha più. Le aziende offrono ai neolaureati *job position* che, onestamente, sono eccessivamente sfidanti in termini di requisiti. La velocità nella ricerca dei candidati è un elemento di valutazione delle risorse umane all'interno delle aziende.

Lo scollamento fra sistema educativo e sistema produttivo e dei servizi, endemico nel nostro Paese, ha effetti devastanti quando non c'è tempo per formare i neoassunti all'interno delle aziende. Infine, l'assenza di *skill* relativi al comportamento, i cosiddetti *soft skill* nella formazione accademica, rende impervio, se non doloroso, il processo d'in-

tegrazione dei giovani all'interno della struttura lavorativa. È noto, infatti, che il sapere accademico è oggi dato per scontato da parte dei selezionatori, che nei colloqui insistono principalmente sul saper essere e sul saper fare del candidato.

Per riassumere, i ragazzi e le ragazze che escono dall'università hanno una solida preparazione, ma una scarsa raffigurazione mentale di ciò che li attende, in termini d'incertezza, di opportunità, di difficoltà e di dinamica.

Queste sono le riflessioni che mi hanno spinto, con la collaborazione di molti colleghi, con il supporto della mia università e del suo servizio di *placement*, e con alcune aziende del territorio, a immaginare i tre percorsi di educazione all'imprenditorialità già citati. Essi, benché diversi fra loro, condividono la stessa finalità: sorprendere i nostri studenti e le nostre studentesse in termini di ciò che essi stessi saranno in grado di creare a partire da un sogno.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE ALL'IMPRENDITORIALITÀ¹

Vi sono almeno due assunti dai quali a mio modo di vedere non è possibile prescindere. Il primo è che non si nasce imprenditori: per quanto vi siano condizioni sociali ed esperienziali che lo possano favorire, imprenditori si diventa. Ci vuole molto tempo, molto allenamento e la precisa vocazione all'imprenditorialità. Ne è prova il fatto che non necessariamente i figli di imprenditori lo diventano a loro volta e che, viceversa, molti imprenditori non devono all'*humus* familiare o culturale l'aver realizzato la propria impresa.

Il secondo assunto è che l'essere imprenditori di sé è la condizione necessaria per qualunque attività si voglia intraprendere, sia essa in proprio o all'interno di una azienda. Si chiamano *intraprenditori* costoro, e sono in grado di immaginare percorsi nuovi, audaci, propositivi e utili al contesto nel quale lavorano e vivono. Hanno il senso della comunità nella quale sono inseriti, credono in sé stessi e sono in grado di gestire i propri successi e soprattutto i propri errori. Il nostro tempo è un tempo nel quale gli intraprenditori sono indispensabili al contesto sociale per come questo si va delineando.

1 EE: Entrepreneurship Education.

Non solo: diventare imprenditori di sé è indispensabile per la qualità della vita delle nuove generazioni, quelle che dovranno navigare, come dicevo nell'introduzione, in mari non noti, sapendo virare, issare e ammainare le vele con dinamiche sconosciute fino a pochissimi anni fa.

Il ruolo della formazione all'imprenditorialità quindi diventa cruciale. Sviluppare le abilità di imprenditorialità nei giovani significa dotarli degli strumenti che consentano loro di tramutare idee in azioni in modo produttivo, consapevole e sostenibile, anche eticamente². L'importanza dell'educazione all'imprenditorialità è sottolineata in molti documenti della Commissione Europea e più recentemente dalle linee guida del MIUR³, emanate nel 2016, che non solo si rivolge alle università, ma estende l'attività formativa anche alla scuola secondaria⁴. Formare i giovani a una mentalità imprenditoriale è strategico per favorire lo sviluppo economico e aumentare il benessere sociale, specialmente a valle della crisi del 2007, che ha determinato la revisione del mercato del lavoro e la necessità, da parte delle generazioni giovani, di un approccio necessariamente creativo, responsabile e proattivo.

2 R. Piazza, Educazione all'imprenditorialità, orientamento all'iniziativa: entrepreneurship education, initiative guidance, «Pedagogia Oggi», 2015, pp. 72-90.
3 http://attiministeriali.miur.it/media/298194/all.1_clab-lineeguida.pdf.

4 <http://www.miur.gov.it/web/guest/-/promozione-di-un-percorso-di-educazione-all-imprenditorialita-nelle-scuole-di-ii-grado-statali-e-paritariein-italia-e-all-estero>.

Le abilità imprenditoriali si catalizzano provandoci sotto opportuna guida e apprendendo in ambiti condivisi, all'interno di *communities* che rendano possibile *fare* con il supporto di *tutoring* e in una dimensione di team multidisciplinare.

I *Contamination Lab* sono i percorsi formativi, introdotti da molte università nel mondo, che hanno per l'appunto come finalità primaria l'educazione all'imprenditorialità.

Contaminazione è un termine largamente utilizzato per esprimere condivisione e multidisciplinarietà, all'interno di un processo che consente di mettere a lavorare insieme studenti, dottorandi e giovani laureati provenienti da diverse discipline, con docenti ed esponenti del mondo imprenditoriale e delle associazioni del territorio e della finanza. Fra gli obiettivi vi sono: (I) sviluppare capacità imprenditoriale nei giovani; (II) far emergere nuove idee dai giovani; (III) creare le condizioni affinché esse diventino progetti utili in termini sociali ed economici; e (IV) rendere i giovani terreno ricettivo ai bisogni reali delle aziende e del territorio. Pertanto, contaminare è un mezzo per innovare e, innovando, per stringere un patto vero, aperto e produttivo fra i contesti formativi e il tessuto economico. Il lavoro deve essere indirizzato, per quanto riguarda la formazione accademica, a far sì che le università possano anticipare i bisogni del mercato e delle comunità nelle quali sono inserite, e che le aziende e gli enti del tessuto produttivo ed economico possano essere ispiratori e fruitori dell'anticipazione.

LA PRIMA EDIZIONE DEL *CONTAMINATION LAB*: IL *CLAB19-20*

3.1. FATTI, NON PAROLE

Nel settembre del 2016 il MIUR pubblicò un bando rivolto alle università italiane che aveva lo scopo di finanziare percorsi di educazione all'imprenditorialità nella forma di *Contamination Lab*¹. Agli inizi del 2017 il nuovo Governo dell'Università degli Studi di Brescia decise di partecipare al bando. La proposta fu preparata con cura da un team di docenti di varie discipline: Roberto Savona² e Mario Mazzoleni³ per le scienze economiche, Massimiliano Granieri⁴ per le scienze giuridiche, Nicola Lopomo⁵ per le scienze ingegneristiche e Franco Docchio⁶, nella sua veste di delegato del Rettore per le attività di terza missione, di *placement* e di trasferimento tecnologico. Il progetto fu sottoposto al Ministero per la valutazione alla fine del 2017. Si può immaginare il disappunto alla notizia, giunta nella

1 Decreto Direttoriale 29 novembre 2016 n. 3158. <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/novembre/dd-29112016.aspx>.

2 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/2891>.

3 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/1121>.

4 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/137497>.

5 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/137636>.

6 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/400>.

primavera del 2018, che la proposta non era stata inclusa tra quelle finanziabili dal Ministero, essendosi collocata a soli pochi centesimi di punto dall'ultima inclusa nella lista delle proposte finanziate!

Superati i primi momenti di disappunto, l'esito del bando fu attentamente valutato nelle sue motivazioni e il disappunto si trasformò in sfida: dopotutto i giudizi erano estremamente lusinghieri e i pochi centesimi mancanti per entrare nella lista delle proposte accettate facevano ben sperare nella possibilità che un'edizione finanziata con fondi propri fosse comunque sostenibile e potesse avere successo. Questa speranza era profondamente giustificata dalla connotazione di questa università, inserita in un territorio d'indubbia eccellenza nell'impresa, nei servizi, e nelle professioni. Fui coinvolta quasi per caso nel progetto. Al tempo, infatti, Franco Docchio me ne parlò in sede assolutamente privata, come si fa a sera, quando ci si scambiano i vissuti della giornata lavorativa (oltre che colleghi siamo coniugi): da subito questo *Contamination Lab*, che fino ad allora (stiamo parlando della primavera avanzata del 2018) avevo vissuto come assolutamente avulso dal mio mondo e dai miei interessi, si palesò come qualcosa che aveva in sé gli elementi che allora sentivo la necessità di sviluppare.

Infatti rappresentava un ambito assolutamente nuovo, nel quale le mie competenze avrebbero potuto ulteriormente ampliarsi, e nel quale avrei avuto una certa autonomia per mettermi alla prova in termini di creatività, *leadership*, coraggio di innovare. Avrei

potuto imparare cose nuove, ampliare la mia cerchia di contatti, fare formazione in ambiti che sentivo miei perché nel tempo (quello che le nuove generazioni non hanno) avevo acquisito sensibilità ed esperienza e di una cosa ero certa: conoscevo l'arte del fare.

Mi proposi quindi ai colleghi come possibile candidata alla riscrittura del progetto. Era stato messo a disposizione un *budget* di cinquantamila euro, che la previsione di bilancio del 2019 avrebbe portato a centomila, e questo era già un ottimo punto di partenza.

Mi fu quindi assegnato il compito di rivedere il progetto per sottometterlo nella forma rivista al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione, con l'impegno ulteriore di operare una raccolta fondi, laddove possibile, per integrare il *budget*.

Mi misi al lavoro. In prima battuta cercai di comprendere lo stato dell'arte relativo alle tematiche di educazione all'imprenditorialità; successivamente andai a caccia delle proposte e dei percorsi *Contamination Lab* già attivi nelle sedi universitarie italiane. Grandi atenei come Padova, Catania, Cagliari e Roma avevano già fatto esperienze in tal senso, ma anche università di piccole e medie dimensioni avevano introdotto attività di tutto rispetto. Fra esse Trento, Modena e Reggio Emilia, Ferrara, Bergamo e Pavia.

In parallelo mi misi in contatto con le società alle quali il servizio di *placement* dell'università di appoggiava per i propri corsi di orientamento e avviai con esse una serie di colloqui che mi furono estremamente utili

per farmi un'idea ragionevolmente completa di quali *skill* e percorsi potessero introdurre. Parallelamente, grazie in particolare alle indicazioni pervenutemi dal collega Roberto Savona, ebbi i primi contatti con quelli che sarebbero poi divenuti gli sponsor di progetto.

Roberto, nell'ottobre del 2018, ci mise in contatto con Giuliano Pellegrini⁷ e con Davide Peli⁸ (uso volutamente il plurale perché nel frattempo avevo iniziato la stesura della bozza di progetto, per la cui correzione avevo coinvolto mio marito). Avemmo quindi modo, nel corso di vari incontri, di coinvolgere i nostri possibili sponsor e ci riuscimmo, devo dire con una fatica davvero limitata! Ambedue portarono non solo il proprio contributo in denaro, ma anche un notevole contributo *in kind*.

Giuliano Pellegrini rese infatti possibile strutturare la campagna di comunicazione grazie alla società Raineri Design⁹, che a titolo completamente gratuito creò il *brand* e le grafiche del materiale necessario alla comunicazione e ai *gadget*; Davide Peli ci mise in contatto con Giuseppe Amici¹⁰, che si rese disponibile alla divulgazione del progetto e al supporto delle attività che si fossero man mano sviluppate.

Un contributo preziosissimo venne da Ric-

cardo Trichilo¹¹. Il suo ruolo all'interno di CSMT lo aveva messo, in modo del tutto indipendente dal mio percorso, sulla strada dell'educazione all'imprenditorialità, che stava declinando nel progetto *Innovative Contamination Hub* (ICH). Fra le molte finalità del progetto vi era anche la creazione di uno spazio sia fisico sia virtuale nel quale potessero aver luogo le attività, gli incontri e le iniziative previste. Riccardo immaginava uno spazio aperto, bello, luminoso e moderno, pensato per i team di lavoro già presenti presso il CSMT, ma aperto alla comunità, nel quale si potesse lavorare insieme, fare presentazioni, tenere lezioni, condividere le attività, incontrarsi.

Quale spazio poteva essere più adatto di questo per portare avanti il *Contamination Lab*? Lì i ragazzi e le ragazze ammessi al percorso avrebbero potuto partecipare agli eventi, alle lezioni, agli incontri con i formatori. Lì avrebbero potuto trovarsi per lavorare, condividere e competere. Lì avrei potuto far installare la strumentazione per le riprese televisive, per lo *streaming*, per le registrazioni, per le presentazioni. Lì avremmo potuto incontrare imprenditori, sponsor, ospiti, formatori, come a sottolineare ulteriormente la visione che ambedue dividevamo: creare spazi mentali e fisici dove l'innovazione fosse di casa. Innovazione di pensiero, innovazione nei rapporti, innovazione tecnologica.

7 Direttore di BCC Agrobresciano.

8 Fondatore e amministratore delegato di Techné Metrologia srl.

9 <https://www.raineridesign.com/>.

10 Vicepresidente di Confartigianato Imprese Brescia e Lombardia Orientale.

11 Amministratore Delegato e Direttore Generale di CSMT-Polo Tecnologico.

Riccardo, infine, insieme a Franco, fu il ponte che mi mise in contatto con Confindustria Brescia (allora Associazione Industriali Bresciani: AIB), che, nella persona di Paola Artioli¹², allora responsabile della formazione, ci diede un riscontro più che positivo e il supporto nella forma di patrocinio.

3.2. IMMAGINARE IL CONTAMINATION LAB

Volevo che il *Contamination Lab* della mia università fosse un percorso di educazione all'imprenditorialità nel quale i partecipanti potessero sviluppare doti di resistenza, resilienza e concretezza. Resistenza allo stress, consapevolezza di sé e capacità di negoziazione. Volevo creare percorsi che li allenassero al pensiero laterale; volevo predisporre un pacchetto base di *soft skill* che, uniti ai necessari *skill* tecnici, consentissero loro di uscire dall'università e affrontare il mondo del lavoro con un'adeguata *cassetta degli attrezzi*.

Avevo in testa un coacervo di idee che mutava in continuazione, per non parlare dei dubbi e di un inconfessabile terrore di sbagliare. Tuttavia, avevo ben chiara una cosa: avrei dovuto *mettere il naso fuori* e andare a vedere da vicino come fossero strutturati altri percorsi analoghi. L'occasione mi fu data dall'apertura della sesta edizione del *Contamination Lab* di Cagliari.

12 [linkedin.com/in/paola-artioli-2aa08935](https://www.linkedin.com/in/paola-artioli-2aa08935).

3.2.1. Il *Contamination Lab* di Cagliari

Chiesi di poter partecipare a tutti gli eventi previsti nella settimana fra l'11 e il 15 dicembre del 2018. Lo staff di Cagliari mi accolse in puro stile *contamination*, condividendo con me ogni singola fase, evento e opportunità. Si trattava in quel caso di far partire un percorso pensato e organizzato per 120 studenti, provenienti da tutte le aree disciplinari dell'ateneo cagliaritano. Devo a Chiara Di Guardo¹³, al tempo delegata alle attività di terza missione per l'ateneo di Cagliari, l'accoglienza e il supporto ricevuti. Devo al suo staff, a partire da Marco Casto¹⁴, coach umanista, tutor e anima del percorso, oltre che a Laura Poletti¹⁵, responsabile della comunicazione per le attività di terza missione dell'Università degli Studi di Cagliari e a molti altri ragazzi e ragazze dello *staff* cagliaritano, l'essere stata accompagnata e, oserei dire, quasi accudita nel mio periodo di permanenza.

Come sempre la condivisione con coloro che già hanno fatto esperienza è fonte preziosa e stimolo importante quando ci si accinge a creare qualcosa di nuovo. Nel corso di quella settimana imparai più cose di quanto avrei immaginato possibile.

Vidi autorevolezza, rigore, passione, determinazione nella conduzione degli eventi; vidi una preparazione tecnica vastissima, che

13 https://unica.it/unica/it/ateneo_s07_ss01.page?contentId=SHD30285.

14 <https://www.linkedin.com/in/marcocasto/>.

15 <https://www.linkedin.com/in/laura-poletti-0681a516/>.

spaziava dagli aspetti motivazionali al *coaching*, alla comunicazione, alle tecniche di *team building*, alla negoziazione e alla gestione del conflitto. Vidi l'impianto fondamentale, che richiedeva ai ragazzi di scegliersi in team, ciascuno dedicato allo sviluppo di un progetto imprenditoriale generato da un brevetto o da una ricerca sviluppata nell'ambito delle attività di ricerca dell'Università degli Studi di Cagliari. Vidi quale effetto avesse sui giovani l'esposizione al pensiero e alle esperienze degli imprenditori del territorio e capii quanto forte fosse la motivazione che spingeva questi ultimi a contribuire alla crescita personale dei giovani e delle giovani che si apprestavano al percorso, e come fossero loro ben chiare le ricadute in termini etici ed economici sull'ecosistema Sardegna. Tornai a casa con la determinazione ad arricchire il mio iniziale impianto attingendo a quanto avevo appreso e sperimentato.

3.2.2. Il mio *Contamination Lab*

Volendo esemplificare: per rendere gli individui idonei alla negoziazione non basta partecipare a un corso di negoziazione. Bisogna formare il team all'interno del quale sperimentare cosa significhi negoziare. Per creare il team ci vuole un obiettivo attorno al quale lavorare, e nel nostro caso questo obiettivo era la formulazione dell'idea imprenditoriale e la realizzazione del documento di proposta, nel seguito indicato come *Business Executive Summary* (BES). Per allenare allo stress bisogna creare situazioni *ad hoc* che pongano i partecipanti

in condizione di tensione e accompagnarli all'individuazione delle soluzioni. Per sviluppare il pensiero laterale bisogna creare momenti di condivisione delle esperienze raccontate da persone che ne sono dotate e che possono arrivare con la loro testimonianza là dove nessun manuale può avvicinarsi. Bisogna creare situazioni oggettivamente inedite, tali da snidare la creatività che spesso non si sa di possedere.

Per aumentare la consapevolezza di sé bisogna poter vivere situazioni di rischio (come lo è la scelta dei propri compagni di team) e lavorare insieme a gestire sia i successi sia gli insuccessi. Per poter scegliere i compagni di team bisogna conoscersi reciprocamente all'interno di un percorso formativo che faccia incontrare le persone e che le metta in gioco in modo personale e profondo. Servono resistenza alla fatica e coraggio quando viene il momento di confrontarsi all'interno del team e di scegliere attorno a quale idea proseguire, accettando che la propria non sia quella prescelta.

Il passaggio dalla formulazione di un'idea imprenditoriale alla formulazione di una *proposta* imprenditoriale passa poi attraverso l'acquisizione di un complesso sistema di strumenti tecnici, necessari a valutarne il valore, la fattibilità, l'impatto, il ritorno economico. Serve la conoscenza degli strumenti legislativi e di quelli che consentono di leggere il mercato.

Infine, bisogna confrontarsi con i potenziali finanziatori del proprio progetto. Prepararsi a questo è tutt'altro che banale. Intanto bi-

sogna mettere sul piatto l'eventualità (per niente remota) che essi demoliscano il lavoro svolto e predisporre a ripartire da capo. E poi bisogna essere disponibili ad acquisire gli *skill* necessari a presentare il proprio progetto secondo standard adeguati all'audience davanti alla quale ci si trova. Bisogna accettare il fatto che la competizione è inevitabile e anzi necessaria ed essere pronti a non vedere il proprio sogno e soprattutto le proprie fatiche riconosciute come ci si attendeva.

Mi fu da subito chiaro che avrei dovuto circondarmi di persone più "brave" di me e che non avevo se non una pallida idea degli ambiti professionali necessari. Chiesi quindi a Marco Casto di mettermi in contatto con professionisti che avessero, come lui, una formazione di *coaching* umanistico, per far fronte alle esigenze che certamente si sarebbero evidenziate quando il percorso fosse iniziato. Volevo infatti che i partecipanti fossero guidati, stimolati e rassicurati in ogni fase del lavoro che li attendeva, ponendo la persona al centro di ogni attività, fosse questa svolta a livello personale, di gruppo o di team.

Barbara Mitelli¹⁶ e Marina Alini¹⁷, ambedue *coach* umanistiche, si presentarono con una proposta di lavoro così ricca e articolata e con un entusiasmo nei confronti del progetto e delle sue finalità che ne fui immediatamente conquistata. La loro non era una proposta di attività come si legge spesso nei programmi che strutturano i percorsi di *soft skill*: era

molto di più in termini di attenzione alle necessità di ogni singolo partecipante, era la spinta a far riflettere sul significato del fare impresa, in termini sociali e personali. Era la conduzione di gruppi di lavoro sui temi della *vision* e della *mission* imprenditoriale che ciascuno, sulla base delle proprie sensibilità emotive e intellettuali, poteva produrre per strutturare la propria idea di impresa.

Chiesi a Riccardo Trichilo di mettermi in contatto con un imprenditore che mi garantisse la formazione nell'ambito delle competenze tecniche richieste. Sottolineo la parola *imprenditore* perché nella mia mente era un valore aggiunto che il formatore scelto avesse esperienza imprenditoriale di prima mano; doveva aver esperienza del *Business Model Canvas* (BMC) per averlo impostato e modificato per la propria attività imprenditoriale, doveva aver fatto errori; doveva aver sperimentato in prima persona il rischio imprenditoriale, avere l'esperienza di cosa significhi scrivere lo statuto della propria impresa; doveva aver avuto problemi di compagine societaria, di finanziamento; doveva poter trasmettere, insieme al mero dato tecnico, la realtà che accompagna la realizzazione di un'impresa.

Trovai la persona giusta in Francesco Agostini¹⁸, di cui apprezzai immediatamente la franchezza, la concretezza, il senso di realtà, e l'amore appassionato per il suo mestiere di imprenditore.

16 <https://www.linkedin.com/in/barbaramitelli/>.

17 <https://www.linkedin.com/in/marinaalini/>.

18 <https://www.linkedin.com/in/francescoagostini/>.

Tuttavia, il quadro delle attività non era ancora completo. Mi servivano ulteriori competenze legate all'ambito dei *soft skill* e non volevo demandarne la strutturazione a società di formazione specializzate, per non correre quello che percepivo essere un rischio, ovvero perdere il contatto diretto con gli aspetti formativi, demandandone la progettazione.

Ebbi fortuna perché trovai in Mariasole Bannò¹⁹ la professionalità che mi serviva. Mariasole è una docente piena di idee e d'inventiva, con un'inossidabile preparazione sui temi della formazione in ambito gestionale e una particolare sensibilità verso i giovani e le giovani con cui lavora giornalmente. Il progetto le piacque e mi propose tutta una serie di eventi e di attività legati allo sviluppo delle capacità di *team building* da un lato, e alla formazione su temi specifici, quali l'etica, la parità di genere, la sostenibilità d'impresa e molti altri, intesi a contaminare i partecipanti con esperienze, sensibilità, scelte proprie degli imprenditori e dei professionisti che avrebbero partecipato agli eventi.

Un aspetto che ritenevo essenziale era strutturare la parte di comunicazione del progetto. Per noi docenti universitari, in generale, quella della comunicazione non è una sensibilità naturale. Fatte salve le ovvie eccezioni, infatti, siamo molto sensibili al *fare*, ma ci dimentichiamo di *far sapere*, il che, a mio modo di vedere, è uno dei motivi per i quali

la nostra attività risulta distante quando non sconosciuta ai più. In un progetto di educazione all'imprenditorialità, tuttavia, e per di più basato sulla contaminazione delle competenze e sulla trasversalità, la comunicazione diventava essenziale.

Anche in questo caso ebbi fortuna: trovai in Silvia Agnelli²⁰, anch'ella docente dell'università, la piena disponibilità ad occuparsi della comunicazione. Mariasole, Silvia e io mettemmo in campo i nostri contatti, le nostre specifiche competenze e le nostre sensibilità per dettagliare il programma formativo, organizzare gli eventi e predisporre tutta la struttura di *backoffice* necessaria: dalla scelta delle aule alla loro prenotazione, dalla costruzione del sito del *Contamination Lab*²¹ alla scelta della veste grafica, dalla raccolta dei preventivi al contatto con gli uffici dell'amministrazione dell'università, dalla ricerca degli sponsor al coinvolgimento dei colleghi che ci avrebbero supportato, dall'organizzazione di una piattaforma tramite la quale controllare la frequenza – obbligatoria per il 75% degli eventi in programma – alla creazione e gestione dei *repository* necessari al salvataggio di tutta la documentazione, i video, le registrazioni delle riunioni.

Va da sé che, fino a che non ne abbiamo fatto esperienza, nessuna di noi aveva la minima idea che sarebbe stata un'attività a tempo pieno, molto complessa e articolata. Mari-

19 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/3469>.

20 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/4513>.

21 www.clab-unibs.it.



Figura 1.
Sponsor e sostenitori del CLab19-20.

asole, con la sua visione ad ampio spettro, organizzò laboratori di *soft skill* sui temi della gestione del conflitto, del parlare in pubblico e dell'assertività; eventi di incontro con imprenditori sui temi dell'etica, quelli che chiamammo *Pillole Rosse*, ed eventi di *storytelling*. Introdusse l'attività teatrale come strumento di *team building*, contribuì a organizzare eventi più tecnici, come quelli relativi alle tecniche di *digital marketing*. Collaborò con il formatore tecnico, Francesco Agostini, al potenziamento delle tematiche relative alla costruzione del *business plan*.

Silvia, con il senso pratico che la contraddistingue e la passione che l'ha accompagnata lungo tutto il percorso, si mise al lavoro su più fronti: la gestione dei social, i contatti con moltissimi attori del territorio per la creazione di ulteriori incontri incentrati sullo *storytelling* di imprenditori e imprenditrici, la redazione dei *post* prima e dopo ogni singolo evento, la raccolta fondi da parte di ulteriori sponsor.

Io, dal mio canto, mi dedicai alla gestione delle attività e dei *CLabber*, accompagnandoli in ogni evento, laboratorio o appuntamento, tenendo i contatti con i formatori, gestendo il sito, le riunioni online e gli appuntamenti e, lavoro per niente entusiasmante ma necessario, curando tutta la parte amministrativa.

In totale accordo con il carattere di trasversalità e contaminazione delle competenze, avevo previsto che l'*executive board* del progetto fosse composto sia da membri provenienti dall'università sia da membri provenienti dal territorio. Degli otto componenti, quattro erano docenti: Mariasole, Silvia, io stessa e Franco. I restanti quattro provenivano dal territorio ed erano fra gli sponsor del progetto, mostrati in Figura 1: Riccardo Trichilo, Giuliano Pellegrini Davide Peli e Giuseppe Amici. Fu così che il "mio" *Contamination Lab* divenne il "nostro" *Contamination Lab*.

3.2.3. Il nostro *Contamination Lab*

Decidemmo che la selezione dei partecipanti dovesse prescindere dal rendimento accademico (per questo esistono già i corsi curricolari!) e si basasse invece su interviste, lettere motivazionali e sui contenuti dei *curriculum* presentati, che dovevano non già descrivere profili professionali ma profili caratteriali, esperienze pregresse, elementi che ci parlassero di scelte e attitudini personali.

La partecipazione sarebbe stata aperta a tutte le realtà della formazione superiore del territorio bresciano, con l'intento di radunare profili il più possibile trasversali, nella logica di formare poi team contaminati da estrazioni culturali, competenze, esperienze diversificate. Quindi benvenuti musicisti, artisti, designer, medici, infermieri, ingegneri, economisti e avvocati!

Fummo d'accordo sul fatto che i partner del progetto – altre università, istituzioni, aziende, enti e associazioni del territorio – avessero un ruolo proattivo in qualità di formatori. In un percorso di educazione all'imprenditorialità è strategico l'apporto di persone che svolgono quotidianamente attività nel campo imprenditoriale, della gestione della proprietà industriale e del trasferimento tecnologico, del *marketing strategico*, del *financing*. I partner avrebbero efficacemente agito come motivatori, portatori di realtà verosimilmente sconosciute ai partecipanti, ispiratori di idee imprenditoriali.

Fu così che, completato il programma delle attività, il progetto fu sottoposto all'appro-

vazione degli organi accademici: nella seduta di marzo 2019, il Senato accademico e il Consiglio di amministrazione dell'università approvarono il documento. Nel giugno del 2019 fu pubblicato il bando, al quale parteciparono 84 candidati. Nella seconda metà di ottobre, alla chiusura del bando, l'*executive board* si mise al lavoro: ogni componente²² visionò tutto il materiale presentato e ne uscì una graduatoria che ammetteva al percorso i primi 48 classificati. Il *CLab19-20* poteva iniziare!

3.3. LA STRUTTURA DEL PERCORSO

Predisponemmo un'esperienza strutturata in quattro macro-attività. La prima, che avevamo chiamato *acquisizione del Personal Package*, aveva l'intento di dotare i partecipanti degli strumenti personali utili ad affrontare le sfide delle fasi successive. In essa realizzammo percorsi di sviluppo dei *soft skill*, un'intensa attività di *coaching*, organizzammo eventi che consentissero una profonda contaminazione con valori imprenditoriali e con valori etici, e avvicinammo i ragazzi al mondo della ricerca, ai suoi obiettivi e ai suoi valori.

La seconda fase aveva come scopo la *formazione dei team* attorno a un'idea imprendito-

²² Il delegato alla terza missione, Franco Docchio, fu esonerato dalle attività inerenti alla valutazione, per impegni istituzionali.

riale sviluppata in modo autonomo, anche grazie alle sollecitazioni e agli spunti ricevuti nella fase precedente: i *CLabber* si sarebbero dovuti scegliere in team di numerosità media pari a 4, il più possibile eterogenei, all'interno dei quali negoziare l'idea imprenditoriale. Va da sé che questa fu la prima sfida per i partecipanti, forse la più critica, perché richiedeva che ciascuno si mettesse in gioco e corresse il rischio di scegliere un team non ottimale. Soprattutto, mettere insieme persone con sensibilità ed esperienze diverse e forzarle a scegliere un unico tema costringe ogni team a negoziare al suo interno per trovare compromessi e un punto di equilibrio tra le differenti visioni.

La terza fase è quella che chiamammo *produzione dell'Investor Package*. Ogni team, a questo punto del percorso, sarebbe stato una micro-startup, non già con l'idea di produrre una startup in uscita dal progetto, ma con l'obiettivo di dotarsi di una cassetta degli attrezzi utile a sviluppare, consolidare e presentare agli investitori la propria idea imprenditoriale. Molte le competenze da acquisire in vista della produzione di un *business executive summary*, di un prototipo, *mockup* o versione *demo* del prodotto/servizio della proposta imprenditoriale, unitamente a un video che presentasse la micro-startup, l'idea imprenditoriale e il processo elaborato per metterla a terra.

La quarta fase, denominata *competizione finale*, avrebbe richiesto che i team competessero fra loro. Benché la competizione in sé sia coincisa con un singolo evento, tenutosi

il 10 settembre 2020, essa comportò un gran lavoro per i team, ai quali era stato richiesto di presentare il materiale atteso prima dell'estate 2020, così come per i componenti dell'*executive board*, chiamati a stilare una graduatoria di merito delle proposte, in vista della partecipazione alla competizione finale.

Difficile mettere su carta i contenuti delle fasi senza trasformare ciò che segue in un *report* di progetto. Spero di esserci riuscita presentando ogni singola fase mediante una sorta di agenda settimanale e identificando le attività con un colore, così da poterne descrivere il contenuto e le finalità mantenendone anche la sequenza temporale, elemento strategico del percorso formativo. Di queste attività rimane traccia nei *post* pubblicati sul sito: di essi ho riportato la grafica unitamente al *link* tramite il quale accedervi. I *post* descrivono in modo sintetico e immediato gli eventi e, quando non ne descrivono i contenuti, trasmettono le emozioni che avervi partecipato ha lasciato in tutti noi.

3.3.1. Fase 1: l'acquisizione del *Personal Package*²³

I contenuti della fase 1 sono mostrati in Figura 2: la prima riga numera le settimane. La tabella va letta per colonne, che identificano mediante un codice colore la tipologia di attività svolte in ogni settimana:

²³ <https://www.clab-unibs.it/fase-1/>.

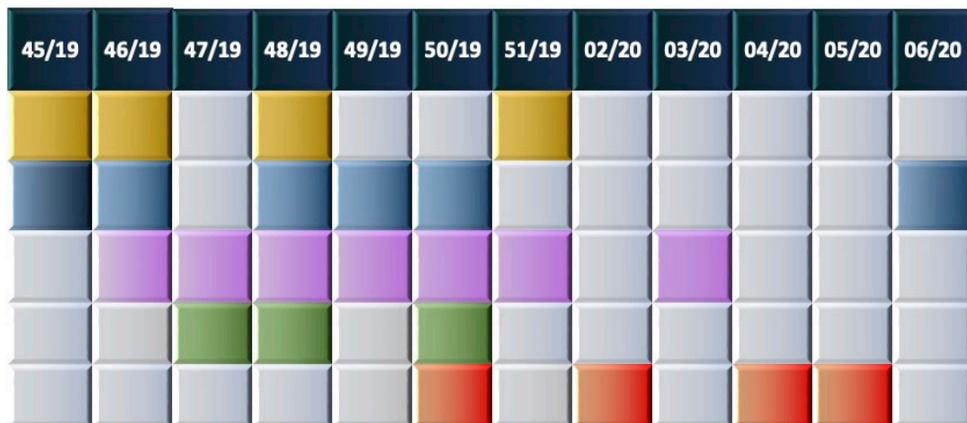


Figura 2.
Le attività della fase 1.

giallo: attività NTS (*Non Technical Skills*);
blu: *storytelling* con gli imprenditori;
rosa: coaching umanistico;
verde: *story telling* con i ricercatori.
rosso: contaminazione su temi di natura etica, sociale, valoriale (le Pillole Rosse).

3.3.1.1. Le attività NTS

Queste attività furono progettate per gruppi di numerosità variabile, a seconda della loro natura. Formatori esperti, seguendo modalità didattiche non convenzionali, affrontarono insieme ai *CLabber* aspetti fondamentali per il percorso di educazione all'imprenditorialità, quali:

- La comunicazione assertiva, la gestione del conflitto, parlare in pubblico (settimane 45, 46);
- L'arte della negoziazione (settimana 48);
- Svilappare il pensiero creativo (settimana 51).

Il *CLab19-20* iniziò proprio con le attività di comunicazione assertiva, come mostrato in Figura 3. I partecipanti ebbero come formatori due psicologi e psicoterapeuti, Daniel Bulla²⁴ e Ilenia Sussarellu²⁵, con i quali lavorarono su aspetti personali e di relazione all'interno di un gruppo. La logica di lavoro era volutamente esperienziale, e tramite laboratori appositi i *CLabber* si dovettero misurare con le proprie capacità di gestire conflitti (creati ad arte) e di parlare a un pubblico. La modalità esperienziale fu adottata anche in occasione dei corsi di negoziazione e di creatività, il primo con lo scopo di introdurre alle tecniche di vendita e di negoziazione, il secondo con l'obiettivo di tra-

24 <https://www.linkedin.com/in/danielbulla/>.

25 <https://www.linkedin.com/in/ilenia-sussarellu-a4262410b/>.

NTS: *Non Technical Skills*



Comunicazione assertiva – dal 4 al 12 novembre 2019

Win to Win – dal 30 novembre al 1 dicembre 2019

Creativity Lab – 20 e 21 dicembre 2019

Figura 3. I *post* degli eventi dedicati alle attività NTS.

smettere la cultura e il metodo creativo che stanno alla base dell'innovazione.

3.3.1.2. Gli incontri con gli imprenditori

Per contaminare i partecipanti con il mondo dell'impresa era necessario che gli imprenditori parlassero di sé, affrontando temi diversi, a seconda della storia di ciascuno, dei suoi

valori e delle sue sfide. Per questo cogliemmo sia l'opportunità di andare a sentir parlare di impresa, sia di far in modo che gli imprenditori venissero da noi, in occasione di eventi appositamente organizzati nel tardo pomeriggio, aperti al territorio, con interventi coordinati in forma di tavola rotonda. I *post* che riguardano questi eventi sono mostrati in Figura 4.

Storytelling con gli imprenditori



Festival Città Impresa: i C-Labber al Kilometro rosso

Storytelling: Imprenditoria familiare – 15 novembre 2019

Storytelling: Giovani imprenditori, Imprenditori giovani

Formazione: Incontro con gli investitori – 5 dicembre 2019

Figura 4. I *post* degli incontri con gli imprenditori.

Il Festival 4.0 Bergamo Città Impresa fu la prima occasione per contaminare i nostri ragazzi: una tre giorni a novembre 2019, una *full immersion* a contatto con imprenditori, realtà produttive, tavole rotonde, interventi estremamente interessanti sui *trend* e le trasformazioni in atto.

Gli eventi di *storytelling* tenuti da imprenditori appositamente invitati presso gli spazi dedicati di CSMT furono di enorme stimolo.

L'imprenditoria familiare mostrò esperienze diverse, famiglie diverse, generazioni diverse, ma con lo stesso focus imprenditoriale: responsabilità, umiltà, fiducia, ascolto, fatica, attenzione alle persone.

L'imprenditoria giovane stimolò i *CLabber* alla trasformazione di idee di *business* in realtà imprenditoriali. A questo evento parteciparono sia imprenditori che avevano da poco iniziato una attività d'impresa, pur non essendo anagraficamente giovani, sia imprenditori giovani che portavano avanti un'attività d'impresa di famiglia o un'impresa da loro stessi fondata.

Lo *storytelling* compiuto dagli investitori aveva l'obiettivo di trasmettere le esperienze, le evoluzioni del breve-medio periodo e le sfide proprie dei mercati finanziari da parte di coloro che investono in innovazione. Obiettivo raggiunto! Il *panel* dei relatori era stellare e certamente la loro esperienza fu estremamente motivante.

3.3.1.3. Il coaching umanistico

Era importante poter orientare i partecipanti nel processo di conoscenza e costru-

zione della loro vocazione imprenditoriale, lavorando sulla *vision* e sulla *mission*, intese come valori e strategie per mettere a terra il proprio progetto. Il *coaching* umanistico si rivelò un approccio culturale e un metodo efficace per allenare le potenzialità dei partecipanti, sia singolarmente sia all'interno dei gruppi di lavoro. Barbara Mitelli e Marina Alini, le nostre *coach*, portarono avanti un'attività basata su due livelli:

- il *coaching individuale*, finalizzato a conoscere ogni singolo *CLabber*, mediante colloquio privato;
- il *coaching formativo*, svolto a gruppi di quindici componenti, su temi quali vocazione e felicità, potenzialità personali e loro allenamento, decisioni e scelte, la visione imprenditoriale, obiettivi e piani d'azioni, maestri ed alleati.

Furono numerose le sessioni di *coaching* (la Figura 5 ne è un esempio) e inattesi gli scenari che aprirono. Mediante attività di gruppo, riflessioni, proposte essi si dovettero soffermare su vari aspetti: cos'è il talento, cosa vuol dire allenare il proprio talento, quali sono i talenti di un imprenditore, quali i talenti che già possiedo per fare impresa, quelli che non ho, e come posso acquisirli... quale sia il significato da dare alla propria vocazione professionale e molti altri temi essenziali a formare i singoli individui e a preparare il terreno per la fase di formulazione del progetto imprenditoriale e della scelta dei compagni di viaggio all'interno di ogni team.

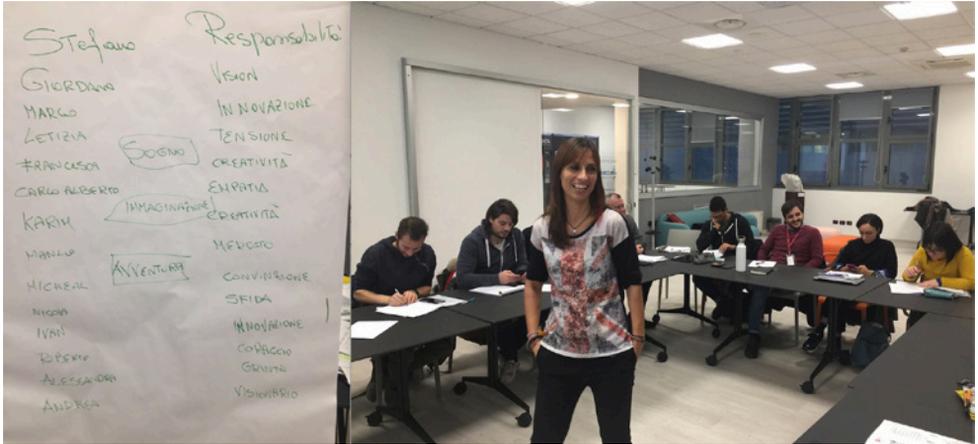


Figura 5.
Una sessione di *coaching* di gruppo.

3.3.1.4. *Storytelling* con i ricercatori

Nella costruzione del percorso formativo era necessario portare anche le esperienze provenienti dall'interno dell'università, quelle di ricerca. Era strategico che i ragazzi venissero a contatto con persone che di mestiere fanno ricerca, che ne apprezzassero la com-

petenza, la passione, l'assoluta devozione. Un altro obiettivo era poter rendere i *CLabber* consapevoli dello *scigno di competenze* tecnico-scientifiche al quale avrebbero potuto attingere, contattando ogni singolo ricercatore, al fine di attivare/stimolare il processo necessario a definire l'idea imprenditoriale

Storytelling con i ricercatori



Dall'idea all'invenzione – 18 novembre 2019



I martedì della ricerca – 26 novembre 2019



I martedì della ricerca – 10 dicembre 2019

Figura 6.
I *post* degli eventi di *storytelling* sulla ricerca.

attorno alla quale costruire il team. Molti i colleghi ricercatori intervenuti, ciascuno con il proprio stile, tutti con un unico obiettivo: far amare il proprio mestiere. Il lettore interessato potrà vedere più nel dettaglio gli oratori e i contenuti da essi proposti nei *post* mostrati in Figura 6.

3.3.1.5. Etica e impatto sociale: le Pillole Rosse

Educare all'imprenditorialità è, prima di ogni cosa, portare etica, valori, consapevolezza dell'impatto sociale di ogni decisione personale nell'ecosistema nel quale ogni azienda

vive. È riflettere sul fatto, apparentemente ovvio, che ogni impresa è fatta di persone e che la motivazione e i valori di ciascuna diventano valori aziendali. Le *Pillole Rosse* furono create proprio per questo: per sfatare lo stereotipo dell'imprenditore teso al proprio personale benessere, per portare all'attenzione dei *CLabber* testimonianze concrete e credibili di imprenditori e imprenditrici che hanno sviluppato la propria vocazione attorno a valori quali la sostenibilità, l'inclusione, la parità di genere, il bene del territorio nel quale operano, con la consapevolezza che



Formazione: *Pachidermi & Pappagalli* – 10 dicembre 2019

Sostenibilità – 12 dicembre 2019

Imprenditori & Territorio – 10 gennaio 2020



Parità di genere – 20 gennaio 2020

Imprenditori & Inclusione – 28 gennaio 2020

CLab-UniBs e NMIMS:
Contaminazione fra culture

Figura 7. Etica e impatto sociale (Pillole rosse)

fare impresa non significa solamente generare profitto, ma dare vita a un benessere diffuso di tutta la collettività.

I temi affrontati furono così densi e la testimonianza data da ciascuno degli oratori e delle oratrici così coinvolgente che bisognerebbe dedicare loro un capitolo a parte; mi auguro tuttavia che i *post* a suo tempo pubblicati (Figura 7) possano dare una adeguata rappresentazione dei contenuti.

3.3.2. Fase 2: la formazione dei team²⁶

Le attività della fase 2 sono apparentemente di poco conto, se si guarda alla tabella temporale di Figura 8: due le settimane, la terza e la quarta di gennaio 2020, quattro i colori:



Figura 8.
Attività della fase 2.

rosa: *coaching* umanistico;
arancio: *team building*;
azzurro: audizione dei team;
grigio: dichiarazione dei team.

A questo punto del percorso i partecipanti furono chiamati a formarsi in team, secon-

do regole precise e condivise dall'*executive board*. Fu loro chiesto di esporre la propria idea imprenditoriale ai compagni, negoziarla, rimodularla, o rinunciarvi in favore di un'idea maggiormente condivisa. La scelta del team rappresentò la prima vera responsabilità, il primo vero rischio, il giro di boa del percorso. Impossibile pensare che i *CLabber* potessero portare a compimento il compito loro assegnato da soli, e infatti furono ampiamente supportati sia a livello di *coaching*, sia mediante metodi di *team building*, sia attraverso le audizioni dei team, preparatorie all'evento di dichiarazione dei team del 24 gennaio.

3.3.2.1. Il *coaching* di team

Il *coaching* in questa fase fu pensato per i team, con l'obiettivo di dipanare i problemi di relazione e di aiutare i partecipanti a utilizzare gli strumenti NTS alla luce dei valori e delle esperienze con i quali erano venuti a contatto in fase 1 e grazie alle abilità allenate nelle sessioni di *coaching* di gruppo.

²⁶ <https://www.clab-unibs.it/fase-2/>.

3.3.2.2. Il *team building*

Il *team building* fu realizzato utilizzando l'arte teatrale. Mariasole ce la propose come metodo per consolidare le competenze personali e di gruppo dei partecipanti: avrebbero dovuto lavorare insieme alla stesura di una sceneggiatura, con l'obiettivo di mettere in scena un copione che avesse come contenuto la loro *vision*, la loro *mission*, i loro valori, la loro idea imprenditoriale, la loro trasformazione... Niente di meglio per creare il giusto stress, metterli sotto pressione, farli uscire dalla propria *comfort zone*, renderli consapevoli delle proprie capacità, al limite dell'incredulità.

Se chiedete ai *CLabber* quale sia stato l'evento che più li ha colpiti, per la maggior parte vi

risponderanno che è stata l'attività teatrale. Cinque giorni in un teatro vero, quello della compagnia teatrale *La Betulla*, con due attori, fra i quali Mariasole stessa, uno sceneggiatore, il regista. La rappresentazione conclusiva dopo soli cinque giorni di lavoro, in un teatro della città, il San Carlino, con luci, amplificazione, costumi, scene. Anche Silvia e io prendemmo parte alla rappresentazione: io nei panni di una segretaria intimidita dal proprio principale, Silvia come... pesce, in un mare di plastica!

Tutto questo fu funzionale a creare condivisione, fiducia e complicità nei ragazzi, e a far sì che iniziassero le attività di negoziazione dell'idea imprenditoriale e scelta dei compagni di team. La qualità del risultato



Figura 9.
La locandina del webinar *Theater Teaches*.

fu eccellente, tant'è che, quando la Rete italiana dei *Contamination Lab*²⁷ chiese a tutti i *Contamination Lab* delle università italiane facenti parte del network di caricare online un contenuto liberamente scelto, ma rappresentativo del percorso in atto, tutti noi scegliemmo proprio l'esperienza teatrale e confezionammo un webinar dal titolo *Theater Teaches*, mostrato in Figura 9 e tutt'ora visibile online²⁸.

3.3.2.3. Le audizioni dei team

Consapevoli della difficoltà dell'obiettivo, Franco Docchio ed io ci mettemmo a disposizione dei team nella quarta settimana di gennaio per consentire loro di presentarsi e di esporre il percorso fatto, l'idea imprenditoriale e la *vision* condivisa. Fu un'attività preparatoria, nella quale fra l'altro ai parte-

cipanti fu richiesto di predisporre una presentazione del team al quale appartenevano secondo uno schema preciso, seguendo un modello da noi predisposto: anche l'abitudine alla forma, al rigore, al non improvvisare faceva parte del percorso educativo! Ricordo che tutti i team si mostrarono molto gelosi della propria idea imprenditoriale e preoccupati del fatto che avrebbero dovuto esporla ai membri dell'*executive board* oltre che agli altri compagni di percorso. Predisponemmo quindi le dichiarazioni di *non disclosure* che tutti quanti – *CLabber*, *executive board*, formatori e *coach* – firmammo, in ottemperanza al mantenimento del riserbo sulle proposte. E finalmente tutto fu pronto per assistere alla dichiarazione dei team.

Il 24 gennaio si presentarono i dieci team mostrati in Tabella 1: di ciascuno riporto il nome dei componenti da sinistra a destra.

La composizione dei team e l'idea imprenditoriale da essi proposta erano le seguenti:

27 <https://clabitalia.it/>.

28 <https://www.facebook.com/clabunibs/videos/1077458985985148/>.



HORATIO:

Maicol Caldera, Elia Castagna, Carlo Bottaioli, Alessio Tonoli, Sarah Joy Giacomelli [non presente in foto]



BIAS:

Mantio Migliorati, Davide Botturi, Matteo Soprani, Simone Pasinetti



LEVIANT:

Ivan Faustini, Filippo Cogoli, Giulia Caligari, Giordano Rivellini, Gentian Dedej

**ESOM:**

Marco Bianchini, Karim Asal,
Jessica Brunelli

**RIGHT TO PLAY:**

Alessandro Mariotto,
Gianluca Di Rosario, Marco Di Leo,
Francesco Atria, Erica Debenedetti,
Francesca Piatti

**LMP:**

Matteo Gambera, Paolo Boron,
Lorenzo Ferlito

**4NIBBLE:**

Roberto Pagani, Alessandro
Mazza, Cristina Nuzzi,
Stefano Ghidini

**ITALIAN EXPERIENCE:**

Sara Cavagnini, Filippo Turolo,
Letizia Medeghini, Andrea La
Rovere

**AUXILIUM:**

Ilie Frunze

**WE ARE GONNA MAKE IT!:**

Lorenzo Migliorati, Paolo Huber,
Mattia Alberti, Antonino Giacobbe

Tabella 1.
I team formati in fase 2.

Horatio: team composto da tre studenti dell'area ingegneristica, un laureato in scienze infermieristiche e una designer. Idea imprenditoriale: dispositivo abilitante allo sci per persone con disabilità fisiche.

Bias: team composto da due dottorandi nell'area ingegneristica, un ricercatore nell'area delle scienze alimentari e un ricercatore nell'area ingegneristica. Idea imprenditoriale: piattaforma di intelligenza artificiale per agricoltura sostenibile.

Leviat: team composto da quattro studenti in diversi rami dell'ingegneria e da un designer e fotografo. Idea imprenditoriale: sistema per la rilevazione d'interni e la presentazione virtuale del progetto di ristrutturazione.

ESOM: team composto da uno studente in scienze giuridiche, uno dell'area ingegneristica e una studentessa dell'area economica. Idea imprenditoriale: un dispositivo per chiudere le grandi ferite con ottimo risultato estetico.

Right to Play: team composto da due studenti dell'area ingegneristica, due dell'area economica, un laureato in scienze delle arti e dello spettacolo e un laureato in scienze motorie. Idea imprenditoriale: sviluppo di un *controller* per garantire a tutti, anche a chi ha disabilità, l'accessibilità ai videogiochi.

LMP: team composto da uno studente dell'area ingegneristica e due provenienti dall'area economica. Idea imprenditoriale: intelligenza artificiale per la selezione smart del personale.

4Nibble: team composto da studenti e dottorandi dell'area ingegneristica. Idea imprenditoriale: rivoluzionare la gestione economica della ristorazione - la comodità è la chiave per

il successo dei vostri momenti di convivialità.

Italian Experience: team di due componenti provenienti dall'area ingegneristica e due dall'area economica. Idea imprenditoriale: realizzare il palcoscenico delle eccellenze italiane nel panorama del turismo.

Auxilium: team composto da un componente di estrazione ingegneristica. Idea imprenditoriale: servizi nell'ambito dell'economia circolare e della sostenibilità.

We are gonna make it!: team composto da studenti dell'area ingegneristica. Idea imprenditoriale: realizzare una piattaforma consulenziale a 360°.

Nonostante i nostri sforzi, come si può notare, alcuni team non erano particolarmente *contaminati*: in alcuni casi, ad esempio per il team *LMP* e per il team *4Nibble*, i componenti già si conoscevano e decisero di continuare il percorso insieme. Le idee imprenditoriali erano ovviamente solo abbozzate: era compito dell'attività prevista nella fase 3 il trasformarle, definirle e renderle più realistiche.

3.3.3. Fase 3: la produzione dell'*Investor Package*²⁹

Questa fase iniziò immediatamente a ridosso della fase 2, come si vede dalla numerazione delle settimane in Figura 10. La sua durata fu pari a sedici settimane, sia per la mole di attività di formazione tecnica, sia perché quasi da subito dovemmo entrare in modalità onli-

²⁹ <https://www.clab-unibs.it/fase-3/>.



Figura 10.
Le attività della fase 3.

ne, per la pandemia da Covid-19. La tipologia delle attività è così identificata:

viola: workshop;

giallo: lezioni ed esercitazioni tecniche;

rosa: *coaching* umanistico.

I workshop furono realizzati sia in presenza sia online, e riguardarono tematiche che, nel momento in cui scrivo – maggio 2022 – sono ormai ben note: *digital marketing*, *social reputation*, come utilizzare le piattaforme social; un workshop in particolare su LinkedIn, e un interessantissimo workshop sulla produzione di video per le piattaforme social. I contenuti furono erogati dall'Academy di Andrea Bosetti³⁰ e, con l'eccezione del *workshop* LinkedIn, furono tenuti in presenza.

La formazione tecnica fu molto sfidante per i team, impegnati a declinare i contenuti teorici nella realtà del proprio progetto imprend-

ditoriale. Le competenze da acquisire in vista della stesura del *business executive summary* erano moltissime. La panoramica delle tematiche affrontate è ben osservabile in Figura 11, Figura 12 e Figura 13: lo statuto, le forme societarie, il *business model canvas*, la stesura del proprio progetto imprenditoriale, il logo aziendale, gli strumenti di finanziamento, l'organigramma aziendale, l'*elevator pitch*, l'*investor pitch*, un video di presentazione del team e dell'idea imprenditoriale...

L'attività fu condotta prevalentemente online, con costanza e determinazione, e un enorme lavoro di mediazione, approfondimento, ricerca, aggiustamento dell'idea imprenditoriale, definizione dei segmenti del mercato, identificazione dell'offerta unica di valore, personalizzazione del *business model canvas* al proprio progetto, stesura del *business plan*.

Fummo molto esigenti con i team e lo fummo anche con noi stessi: Francesco, Mariasole, Silvia, le *coach* Barbara e Marina ed io incontrammo i team ogni qualvolta lo richiedevano, sia per dirimere aspetti tecnici, sia per accom-

³⁰ <https://marketingdigitalmind.com/>.



Figura 11. Le attività della fase 3 nelle settimane 05-13 del 2020.

pagnarli nelle scelte più difficili, quelle che avrebbero comportato la rimodulazione dei team, la fuoriuscita di alcuni componenti, le tensioni legate alla difficoltà emotiva, alla fatica, allo stress, al lavoro richiesto.

In effetti, l'unico componente del team *Auxilium* si ritirò quasi immediatamente. Già nel marzo 2020 anche il team *We are gonna make it!* si ritirò dal percorso e il team *Right to Play* si ridusse a tre componenti. Dei tre restanti, due si ritirarono e il terzo, Alessandro Mariotto, ridefinì in modo autonomo la sua idea imprenditoriale e ci chiese di partecipare come unico compo-

nente di un nuovo team *UpList*, che avrebbe lavorato alla costruzione di una applicazione dedicata alla conservazione e gestione dei desideri di acquisto online. Il team *Bias* si ridusse a quattro componenti e lavorando alla propria idea imprenditoriale decise di cambiare in *Prospecto* il suo nome. I team *ESOM* e *Italian Experience* si ridussero a due componenti ciascuno. *Italian Experience* divenne *Deseetaly*.

Come si vede dalla Figura 13, questa fase terminò nel mese di maggio. A seguire iniziò tutto il lavoro previsto dalla fase 4, quella che avrebbe portato i team a competere fra loro.



Gli strumenti di finanza agevolata – 30 marzo 2020

L'importanza del logo aziendale – 2 aprile 2020

Il *Business Plan*... questo sconosciuto! – 5-8 aprile 2020



Lezione tecnica: Organigramma aziendale – 17 aprile 2020

Esercitazione: organigramma aziendale – 24 aprile 2020

La sostenibilità nella gestione d'impresa ai tempi del Covid-19 – 27 aprile 2020

Figura 12. Le attività della fase 3 nelle settimane 14-17 del 2020.



Prove di pitch: presentazione del progetto imprenditoriale in versione Beta – 8 maggio 2020

Lean Startup, stress test per i nostri Teams – 12 maggio 2020

Prove di pitch: presentazione del progetto imprenditoriale in versione Alfa – 15 maggio 2020

Figura 13. Le attività della fase 3 nelle settimane 18-20 del 2022.

3.3.4. Fase 4: la competizione finale

Prepararsi a competere richiede allenamento, ed esattamente questo fecero tutti i team: si allenarono alla messa a punto del loro progetto. Nella tabella in Figura 14 sono evidenziate le attività di questa fase: in grigio la preparazione dell'*Investor Package*, cioè del materiale da presentare all'*executive board*, in bronzo l'attività di valutazione dei progetti in vista della competizione finale.

Figura 14.
Le attività della fase 4.



Le settimane fra la metà di maggio e la metà di giugno 2020 furono cruciali per i team: noi dello staff fummo di supporto con un intenso lavoro di revisione dei documenti di progetto richiesti e del materiale video: un video motivazionale di 7 minuti, un video per il *pitch* di 3 minuti. Benché in concomitanza alle sessioni degli appelli che comunque dovevano essere sostenuti, e nonostante le molteplici revisioni dei progetti, *Horatio*, *Prospecto*, *Leviant*, *ESOM*, *Right to Play*, *LMP*, *4Nibble*, *Deseetaly* e *UpList* depositarono il proprio materiale entro la data stabilita del 15 giugno 2022.

Nelle settimane 26 e 27 noi dell'*executive board* ci dedicammo a un lavoro intenso di valutazione del materiale. Stilammo la graduatoria dei progetti, valutandoli indipendentemente, sulla base del *background* – accademico o imprenditoriale – di ciascuno, a

partire da dimensioni di valutazione e metriche precedentemente concordati. Ne risultò la graduatoria mostrata in Figura 15, che fu pubblicata il 30 giugno 2020.



Figura 15.
La graduatoria dei team.

I primi sei team furono ammessi alla competizione finale: i componenti di ogni team, insieme a un breve sunto della proposta im-

prenditoriale con la quale si sarebbero presentati, sono mostrati in Figura 16.



Maicol Caldera, Carlo Bottaioli, Elia Castagna, Sarah Joy Giacomelli, Alessio Tonoli [n.d.r. Alessio era di turno in pronto soccorso, per questo non appare nella fotografia]



Davide Botturi, Matteo Soprani, Simone Pasinetti, Teresa Crivella [n.d.r. non in fotografia]



Giordano Rivellini, Giulia Caligari, Ivan Faustini, Gentian Dedej, Filippo Cogoli [n.d.r. non in fotografia]

Horatio: il futuro nel mondo dello sport, in particolare nell'area della disabilità. Il team è formato da cinque persone provenienti da diversi rami di scienza e arte, e anche da diverse aree di competenza, di capacità e di talento. Sport e disabilità: con Horatio lo sci rompe ogni barriera.

Prospecto: le tecnologie di intelligenza artificiale e analisi dati per ottimizzare processi agro-alimentari. Prospecto crede in un'agricoltura nobile, moderna ed ecologica, vuole essere un valido alleato dell'AGRI & FOOD grazie a competenze trasversali di natura tecnica e tecnologica, ma soprattutto umana.

Leviant: dall'esigenza di designer di interni di comunicare nella maniera più chiara possibile con i clienti, nasce l'idea di *Leviant* di sviluppare un sistema che possa rendere semplice ed emozionante l'esperienza del cliente nella personalizzazione della casa dei suoi sogni.



Francesco Atria, Marco Di Leo, Francesca Piatti



Jessica Brunelli, Marco Bianchini



Lorenzo Ferlito, Matteo Gambera, Paolo Boron

Right to Play: tre ragazzi che hanno deciso di concentrarsi sul mondo dei videogiochi in quanto ritengono che l'attività ludica sia fondamentale nella nostra vita: hanno deciso di creare un nuovo *controller* che possa essere utilizzato da chiunque – diversamente abili compresi – anche a livello professionale e agonistico.

ESOM: ha sviluppato uno strumento in grado di avvicinare i lembi di una ferita attraverso la trazione meccanica. Questo sistema porterà a un risultato esteticamente più soddisfacente rispetto ai metodi attualmente in uso. *ESOM* riuscirà a convincere i giudici della loro idea?

LMP: creare un'applicazione web per i responsabili delle risorse umane, che permetta la ricerca mirata e automatizzata di un candidato attraverso i più diffusi *social network*. Tutto ciò si traduce in una maggior efficienza del *recruiter* e un conseguente risparmio economico per le aziende.

Figura 16.
I team in gara.

Il lavoro dell'*executive board* non si limitò a stilare la graduatoria: il percorso doveva essere certificato e doveva poter entrare a far parte del *curriculum* di ciascuno. Decidemmo di emettere delle certificazioni online nella forma di *open*

*badge*³¹ e di entrare nel merito della qualità dell'operato di ogni singolo *CLabber*, indipen-

³¹ <https://bestri.it/badge/show/1756?ln=it>.



Figura 17.
Gli *open badge* emessi per i *CLabber*.

dentemente dall'esito della graduatoria: tutti i team avevano fatto la loro parte e le competenze attese erano state ampiamente acquisite. I partecipanti che avevano completato il percorso erano 31 e per essi furono quindi emessi gli *open badge* come si vede in Figura 17.

3.3.4.1. L'organizzazione dell'evento finale

Dopo la pausa estiva mi misi al lavoro per preparare l'evento della competizione finale, previsto per il 10 settembre 2020. Richiamai i sei team di Figura 16 e li sottoposi a un ulteriore lavoro di preparazione della presentazione che avrebbero utilizzato come *investor pitch*: fu grazie alla competenza di Daniele Radici³², esperto *coach* e *trainer*, che i team poterono preparare la loro presentazione.

Decisi che sarebbe stato estratto a sorte il componente del team che avrebbe presentato il *pitch*: la cosa sollevò un malumore comprensibile ma il mio ruolo non era essere popolare, ma essere efficace. Sappiamo bene come l'imprevisto sia una costante nella vita, e come spesso ci si ritrovi a fare cose e a ricoprire ruoli per i quali si pensa di non essere pronti. Il risultato fu che tutti i compagni di team del *CLabber* sorteggiato si raccolsero attorno a lui/lei per supportare, facilitare, correggere, rincuorare, applaudire il loro rappresentante. Innumerevoli le prove: i ragazzi mi guardavano sgomenti, dopotutto in finale c'erano arrivati, no? Allenamento, allenamento e ancora allenamento!

Eravamo di nuovo alle porte della seconda ondata di Covid e infatti saremmo entrati in *lockdown* di lì a poche settimane. Avevo immaginato la competizione finale in un teatro,

³² <https://www.linkedin.com/in/danieleradici/>.

pieno di pubblico, di supporter e di allegria. Nulla di tutto ciò fu possibile e tuttavia riuscii, con l'aiuto di Riccardo Cominelli³³, *problem solver* di alto livello ad effetto calmante sulla sottoscritta, oltre che *videomaker* esperto, a organizzare l'evento nella sala ICH, al terzo piano del CSMT.

Come si vede dall'immagine di Figura 18.a c'era posto solo per la giuria e un numero selezionatissimo di partecipanti, fra i quali, ovviamente, i componenti dell'*executive board*, il Rettore, professor Maurizio Tira, e la Direttrice generale, dottoressa Alessandra Moscatelli.

La giuria era composta da investitori professionisti, da imprenditori e da ricercatori quali Maria Chiara Franceschetti (Gefran), Franco Gussalli Beretta (Beretta armi), Daniela Bandera (Nomesis), Barbara Strazzari (Metalprint), Giovanni Pasini (Feralpi Group), Ferdinando Magnino (Studio Magnino), Luca Borsoni Previdi (Giovani Confindustria Brescia), Andrea Brogni (Alma Artis), Gianluca D'Urso (Università degli Studi di Bergamo), Mario Mariani (The Net Value). Alcuni di essi si collegarono online come mostrato in Figura 18.b. Curammo anche l'aspetto relativo alla comunicazione: interviste doppie all'*executive board*, interviste ai formatori, ai ragazzi, trailer di presentazione dei team. Riccardo e io organizzammo, grazie alla strumentazione audio-video comperata con i fondi del progetto, un banco di regia dal quale potemmo



Figura 18a-b.
Giuria e pubblico della competizione finale.

registrare e mandare *live in streaming* tutto l'evento, coordinare gli interventi online (alcuni giurati erano in isolamento) e alternare i *pitch* agli interventi programmati durante l'evento. Fu bellissimo: i *CLabber* presero posto due piani sotto, in una vasta aula dalla quale poterono seguire tutto l'evento. Ebbi a disposizione un buon numero di studenti *150 ore* che si occuparono della igienizzazione dei microfoni e di accompagnare i team nel percorso fra i piani al momento giusto. La giuria fece il proprio lavoro e ne risultarono vincitori i team mostrati in Figura 19, ai quali andarono oltre che i complimenti della giuria e l'immensa soddisfazione di essere saliti sul podio, anche dei premi in denaro, offerti dagli sponsor.

33 <https://www.linkedin.com/in/riccardo-cominelli/>.



Figura 19.
I team vincitori della competizione finale del *CLab19-20*.

I *pitch* di tutti i team in gara sono pubblicati sul canale YouTube dell'Università degli Studi di Brescia, nella playlist *CLab-UniBs 2019-2020*³⁴.

3.4. NUMERI E GRAFICI

Come si vede dalla Figura 20, degli 84 candidati, il 77% erano maschi e il 23% erano femmine. Avremmo desiderato una suddivisione più paritaria, ma è possibile che, nonostante la chiarezza con cui il bando specificava l'attrattiva di un percorso di formazione all'im-

prenditoria sia per maschi sia per femmine, esso sia stato visto come appannaggio di soli maschi. Come si vedrà dalle interviste del paragrafo 3.6, i commenti al progetto sarebbero provenuti con uguale entusiasmo dai partecipanti di entrambi i generi. È nostra speranza che, sull'onda dei commenti unanimi dei protagonisti della prima edizione, le prossime edizioni possano vedere una maggiore partecipazione di candidate. Fa da contraltare alla prevalenza dei maschi sulle femmine tra i *CLabber* la netta prevalenza delle docenti e collaboratrici sui colleghi maschi. Responsabile del progetto, responsabile della comunicazione, responsabile della formazione e *coach* umanistiche avevano come controparte un solo formatore tecnico.

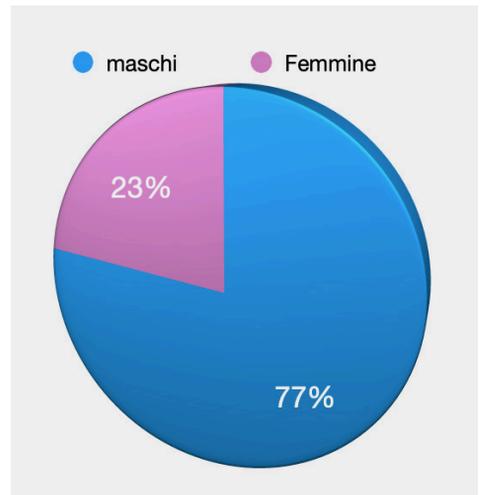


Figura 20.
La distribuzione dei candidati al concorso in base al genere.

34 www.youtube.com/playlist?list=PL3-tN4aTqMiQ-QyypFl45G7SUS-1Ct6oQz.

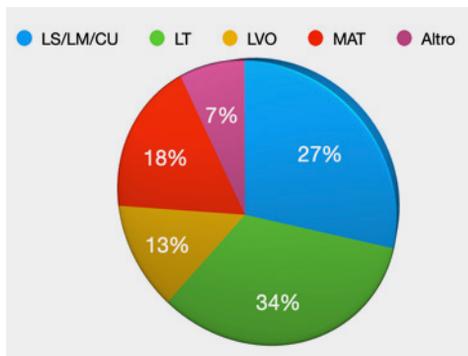


Figura 21.

La distribuzione dei candidati al concorso in base titolo conseguito prima dell'iscrizione al *CLab19-20*.

In Figura 21 è mostrata la distribuzione dei candidati per titolo conseguito: il 61% ha presentato diplomi di laurea (LT) o laurea magistrale/specialistica o a ciclo unico (LS/LM/CU). Si trattava, nella quasi totalità, di studenti ancora in corso che frequentavano il livello successivo.

Il 13% ha presentato diplomi di Laurea di vecchio ordinamento (LVO): erano soggetti già impiegati, che vedevano nel *CLab19-20* un percorso di formazione del tipo *Life-Long-Learning*. Il 18%, infine, ha presentato il solo diploma di maturità, e nella quasi totalità si trovava nella condizione di studente del primo livello di Laurea.

Questi dati confermano la ricchezza e la varietà di esperienze e competenze dei candidati che hanno in seguito favorito la contaminazione.

La distribuzione per nazionalità di provenienza è visibile in Figura 22: la quasi to-

talità dei candidati era di origine italiana (93%), con tuttavia almeno 6 candidati di origini diverse (Europa, Asia, Africa).

La distribuzione dei candidati per età è visibile nel grafico di Figura 23.

L'età media dei candidati era pari a 26 anni, con il 59% nella fascia 21-25 anni, il 29% nella fascia 26-30 anni, e infine il 2%, l'1% e l'1% rispettivamente nelle fasce 31-35, 36-40 e 40+ anni.

La multidisciplinarietà del *CLab19-20* è dimostrata dalla varietà delle sedi universitarie di provenienza dei candidati al percorso, visibile in Figura 24. L'Università degli Studi di Brescia ha avuto il primo posto, seguita a ruota dalle sedi di istruzione secondaria, e, con percentuali basse ma significative, da altre sedi prestigiose italiane ed estere.

Le ore svolte per tipologia di attività nelle fasi del percorso sono mostrate in Tabella 2. Ad esse si aggiungono le innumerevoli ore per la preparazione dei documenti di progetto e l'assistenza nelle varie fasi del percorso.

All'attenzione e alla cura profuse nella preparazione del percorso e nella sua esecuzione fece riscontro un eccellente tasso di assiduità di tutti i 31 componenti del team che completarono la fase 3. La media di assiduità dei 31 finalisti superò il 73%, con ben 13 di essi che superarono la soglia dell'80%, come si vede nella Figura 25.

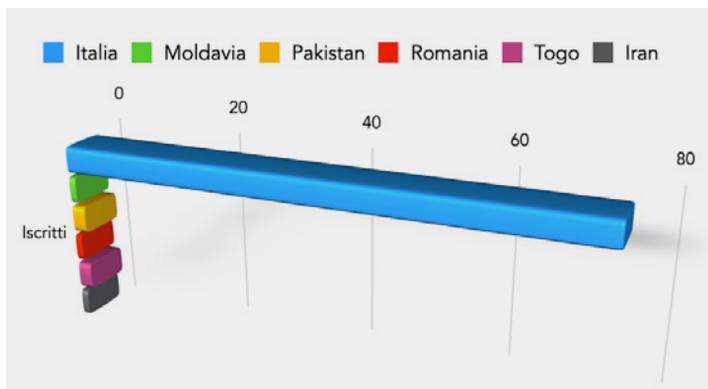


Figura 22.
La distribuzione dei candidati al concorso in base alla nazione di provenienza.

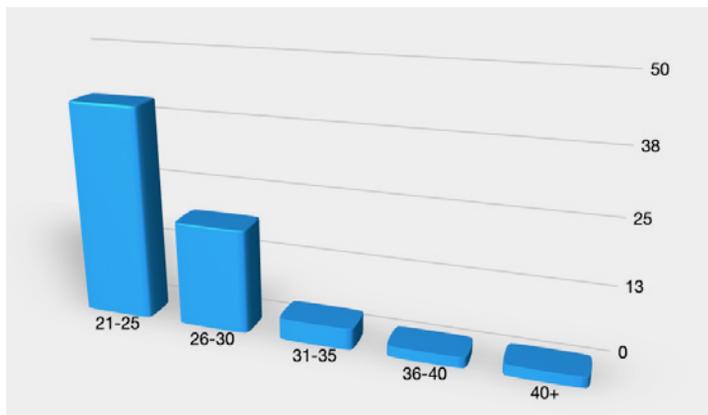


Figura 23.
La distribuzione dei candidati al concorso in base all'età.

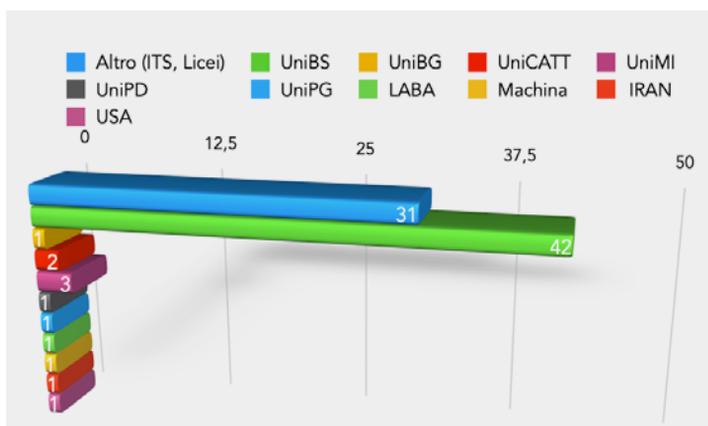


Figura 24.
La distribuzione dei candidati al concorso in base alla provenienza degli istituti di formazione precedenti.

Area	Attività	Ore
Personal Package	NTS	78
	Festival Città-impresa	20
	Martedì Ricerca	9
	Pillole Rosse	20
	Incontri con imprenditori	3
Formazione dei team	Teatro	37
Produzione dell'Investor Package	Formazione Tecnica	42
	Dichiarazione dei team	5
	Associazioni e finanza	5
La competizione Coaching	Coaching umanistico	86
	Coaching dei team	12
	Coaching tecnico	62
Eventi fase 4		3
Eventi fase 5		4
Altro		12
Totale		398

Tabella 2.
Riepilogo delle ore dedicate alla attività e agli eventi in programma.

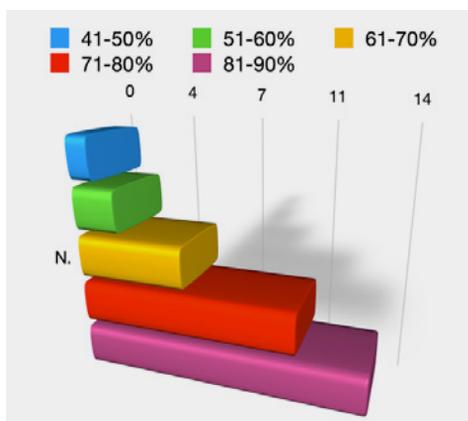


Figura 25.
La percentuale di assiduità dei CLabber ai corsi.

3.5. RIFLESSIONI FINALI

Fu per i CLabber un lavoro durissimo: il programma era molto impegnativo ed essendo extracurricolare si sovrapponeva alla normale frequenza degli insegnamenti previsti dal piano di studi di ciascuno. Vi erano scadenze da rispettare e molte competenze da acquisire. I partecipanti impararono a parlare in pubblico; impararono cos'è un *pitch* di trenta secondi, di tre minuti, di cinque minuti, di sette minuti, e come si realizzano video motivazionali. Crearono il nome e il logo della loro micro-startup, compresero l'importanza delle piattaforme social, e impararono quanto fosse importante comunicare la propria idea imprenditoriale in maniera corretta.

Furono mesi passati completamente fuori dalla propria *comfort zone*, non solo per i ragazzi, ma anche per noi. Infatti, anche noi dovemmo cambiare i nostri punti di vista, le nostre abitudini e metterci in gioco.

Vi assicuro che partendo da zero ci vuole molto coraggio e anche un po' di spensieratezza, oltre a una formidabile resistenza alla fatica e allo stress. D'altra parte, la vita dell'imprenditore è questa. L'imprenditore che abbiamo cercato di coltivare nel nostro percorso ama la sua impresa e organizza la sua vita in funzione del suo sogno. Non risparmia le proprie forze, è aperto a un rischio calcolato; sa rischiare, sa fidarsi, sa scegliere, sa sbagliare. E anche questo aspetto della *bellezza* dell'errore e della sua funzionalità è stato uno dei valori che abbiamo portato avanti.

Abbiamo avuto momenti difficili, molto diffi-

cili. Pensate all'impatto della pandemia e del *lockdown* su un percorso che avrebbe dovuto avere come fulcro il vivere insieme, che viene confinato all'interno delle mura delle abitazioni di ciascuno. Diventa molto difficile costruire.

Che cosa abbiamo fatto? Non abbiamo mollato mai. Abbiamo tenuto tutte le riunioni e le lezioni online. Abbiamo gestito entusiasmo, avvilimento, paura di non farcela, la tentazione di lasciare il percorso. Credo che siamo stati tutti davvero sorprendenti.

Il migliore risultato di tutto questo è stata la luce negli occhi che si è accesa nello sguardo di tutti i partecipanti. Questa luce variava dall'essere attoniti di fronte alla mole di lavoro, all'essere soddisfatti per essere riusciti a completarlo, allo stupore di essere diversi da come si era solo una settimana prima. Perché il fare, e il farlo con un'etica e con la volontà di migliorare e di esplorare zone che non conosci di te, inevitabilmente ti cambia in meglio.

Se siete arrivati a questo punto della lettura, forse avrete la curiosità di conoscere più da vicino i *CLabber*, i formatori, i componenti dell'*executive board*. Lo potete fare nel prossimo paragrafo, dove troverete le interviste curate da Naomi Filoramo.

3.6. LE INTERVISTE

Naomi Filoramo



Introduzione

È giunta l'ora di presentarmi. Sono Naomi Filoramo e sono una *business teller*. Aiuto imprenditori e professionisti a distinguersi dalla concorrenza e lo faccio attraverso quel qualcosa di unico e inimitabile che ogni imprenditore e professionista possiede: la propria storia. Il tutto raccontato in un libro.

Quando Silvia Agnelli, nel dicembre del 2019, mi parlò del Contamination Lab da poco iniziato, della struttura e delle finalità di questo straordinario progetto, ne rimasi subito colpita. Ho amato il *CLab19-20* da quel momento.

È stato bellissimo poter vivere da vicino il *CLab19-20*, conoscere i ragazzi, partecipare agli eventi e poter provare quell'emozione che i ragazzi stessi stavano provando. Ho conosciuto tantissime persone straordinarie, imprenditori e ricercatori che, con le loro storie, mi hanno ispirata e hanno davvero lasciato un segno dentro di me.

Da questa esperienza porto a casa tantissimo: amore, gioia, consapevolezza. Mentre scrivo

rivedo come in un film tutto il percorso, dal primo giorno, dai primi eventi allo sviluppo dei team: le espressioni dei *CLabber*, i loro progetti, le loro idee e i loro cambiamenti.

Un progetto così non poteva rimanere solo a Brescia, non poteva essere ricordato solo da chi lo stava vivendo: meritava di essere divulgato a un pubblico molto più ampio. Il mio compito è stato raccogliere le interviste e cercare di enunciarne le *frasi chiave*, quelle che meglio rappresentano il protagonista e/o che più di ogni altra esprimono l'impatto del Contamination Lab. Spero che, leggendole, anche voi possiate coglierne l'essenza.

3.6.1. I *CLabber*

Le interviste ai *CLabber* furono realizzate nel 2020. Molti di loro hanno ora lasciato la condizione di studente e anche le occupazioni necessarie a suo tempo per sbarcare il lunario. Probabilmente vedranno i loro contributi con un certo divertimento: io li vedo con rispetto e ammirazione.

Mattia Alberti



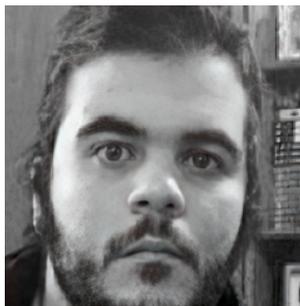
Studio Ingegneria gestionale, lavoro come cameriere e do ripetizioni. Mi sono avvicinato al *CLab* perché nella vita vorrei intraprendere la strada imprenditoriale; il *CLab* per me è stato intraprendenza. Ho imparato che è fondamentale saper coinvolgere gli altri e trasmettere la propria passione. Non esistono cose impossibili, o irraggiungibili, bisogna solo guardarle da un giusto punto di vista o prendere ispirazione dalle storie degli altri.

Karim Asal



Sono studente di Ingegneria, iscritto al primo anno di Ingegneria meccanica. Nel *CLab* ho scoperto il lavoro di gruppo e il fatto che contaminandosi e confrontandosi l'un l'altro nascono le idee. Durante questo percorso ho imparato molto, anche grazie agli altri ragazzi che mi hanno aiutato a capire cose che non erano mie e non capivo. Il mio motto è *Spingere sempre, mai mollare, e andare avanti*.

Francesco Atria



Sono laureato in Scienze e tecnologia delle arti e dello spettacolo. Mi ha spinto a partecipare al *CLab* la volontà di trovare un ambiente e persone stimolanti, oltre che di portare avanti la mia idea. Sono rimasto piacevolmente stupito dallo scoprire di riuscire a parlare in modo professionale con le altre persone in maniera disinvolta. Il lavoro in team è per me un grande insegnamento, con la convinzione che le regole vanno stabilite in tempo di pace, perché in tempo di guerra è difficile avere la lucidità per decidere quale percorso prendere.

Marco Bianchini



Studio Giurisprudenza e la sera lavoro in una pizzeria d'asporto. Il *CLab* mi ha attirato fin da subito; da esso ho imparato che bisogna muoversi sempre, trovare nuovi spunti e non perdersi mai d'animo. Perché la continua ricerca e il movimento porteranno a un risultato. Non mi aspettavo che mi sarei interessato tanto ad argomenti molto lontani da me e che in passato non tolleravo. Guardando questi argomenti con occhi diversi li ho trovati, invece, avvincenti e stimolanti.

Paolo Boron



Lavoro in una società e mi occupo di revisione contabile. Il *CLab* per me è curiosità. L'esperienza più contaminante per me è stata quella del teatro, ed è quella che mi ha insegnato di più. Di questa esperienza ciò che mi ha più emozionato è stato poter passare due giornate con il formatore Andrea Piscitelli della scuola di Roberto Re. Il confronto con le *coach* umanistiche mi ha insegnato che, prima di giudicare bene o male una persona, bisogna ascoltare cosa ha da dire, ascoltare la sua storia, che cosa l'ha portata a essere chi è.

Carlo Alberto Bottaioli



Ho 24 anni e frequento l'ultimo anno di Management, area Economia. La lezione più grande che ho portato a casa dal *CLab* è stata che da soli non si arriva da nessuna parte. Senza il team l'idea sarebbe stata l'1% di quello che è adesso. E si tratta, oltre che di contaminazione tecnica, anche di contaminazione di caratteri!

Davide Botturi



Sto seguendo un corso di Dottorato di ricerca industriale presso l'Università degli Studi di Brescia. Per me il *CLab* è stata esperienza, da qui ho portato a casa il saper comunicare con gli altri, sia in modo passivo che attivo.

Non mi aspettavo di avere una prospettiva così reale di aprire una startup, una reale e concreta possibilità di aprire un'attività insieme agli altri ragazzi.

Jessica Brunelli



Ho 24 anni, sto seguendo un corso di Master in Strategia per il *business* dello sport. Lavoro part-time. Per me il *CLab* è stata una contaminazione che mi ha insegnato ad avere pazienza e a condividere pensieri e opinioni differenti. Lo considero un'esperienza che ti fa vedere le cose in un'altra prospettiva, ti dà modo di relazionarti con più persone e ti permette di lavorare molto anche su te stessa e quindi di sfruttare il lavoro che hai condiviso con altre persone con cui ti relazioni. Ti dà modo di capire dove sbagli e subito rimediare a quelle caratteristiche che non aiutano ad arrivare dove vuoi arrivare. Il mio motto è *Credi in te stessa*.

Maicol Caldera



Ho 27 anni e sono uno studente di magistrale in Ingegneria biomeccanica. Per me il *CLab* è stato un vero campo di allenamento. Ho imparato la capacità di apprendere da persone che hanno seguito percorsi formativi e di vita differenti, e questo aiuta ad ampliare gli orizzonti e ad arrivare prima al traguardo. Non mi aspettavo di seguire un corso sulla programmazione neurolinguistica, con Andrea Piscitelli della Roberto Re leadership school. È una cosa che non mi sarei mai aspettato da un corso universitario, e la cosa mi ha positivamente colpito.

Giulia Caligari



Ho 24 anni, frequento l'ultimo anno della laurea magistrale in Ingegneria gestionale. Per me il *CLab* è un percorso ambizioso. Ciò che mi ha più colpita è lo *storytelling* degli imprenditori: da essi puoi apprendere chi sono e cosa fanno. Il *CLab* mi ha aiutata a fare da studentessa attività che solo dopo laureata avrei potuto svolgere, e ha cambiato il mio modo di vedere le persone nelle loro varie sfaccettature!

Elia Castagna



Ho 24 anni e sono al quarto anno di Ingegneria meccanica, durante la stagione invernale lavoro come maestro di sci alla stazione di Borno. Il *CLab* è stato un'opportunità unica che non sarebbe ricapitata una seconda volta. In questo percorso ho riscoperto l'importanza delle persone e delle relazioni con esse. Secondo me i limiti sono fatti per essere superati, soprattutto come occasione di crescita. E questo rispecchia anche la mia idea del progetto imprenditoriale, che è quella di far superare i limiti.

Filippo Cogoli



Sono laureato in Ingegneria civile e ambientale a Brescia, e dopo il *lockdown* mi sono trasferito ad Amsterdam per lavoro. Per me il *CLab* ha avuto la stessa valenza della laurea: ho appreso. Questo percorso mi ha dato tanto, mi ha portato a conoscere i miei valori, ma soprattutto a sapere quali sono i miei sogni, perché per realizzare i propri sogni bisogna sapere esattamente che cosa si vuole, e il *CLab* mi ha moltissimo aiutato in questo.

Teresa Crivella



Ho 25 anni e sono studentessa di Ingegneria gestionale. Per me il *CLab* è entusiasmante, anche perché ho imparato ad ascoltare,

e questo farà la differenza sia nella mia vita personale che professionale. Non mi aspettavo di instaurare legami così forti con gli altri partecipanti. Il mio motto è *Per aspera ad astra*: attraverso le avversità, attraverso le nuove esperienze, si possono raggiungere mete che rendono felici.

Gentian Dedej



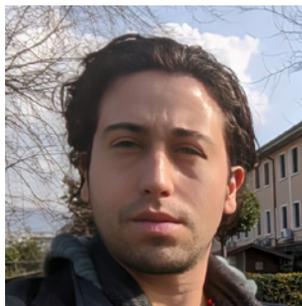
Ho 21 anni e sono al terzo anno di Ingegneria dell'automazione a Brescia. Fin da piccolo ho sempre sognato di diventare un imprenditore. Questa esperienza è stata come un trampolino, perché ti permette di dare una spinta alle tue idee e di concretizzarle. Ho imparato cos'è il lavoro in team, cosa significa lavorare con diverse persone e insieme raggiungere un obiettivo. Non mi aspettavo veramente di trovare così tante persone desiderose di diventare imprenditori e con così tanti sogni da spingerli a lavorare duramente!

Marco Di Leo



Studio Automazione industriale all'Università di Brescia. Mi piace costruire oggetti con i materiali più disparati, e mi piacerebbe che questa mia passione potesse diventare anche una professione. Ho deciso di partecipare per curiosità ma anche per il fatto che mi trovavo in un momento particolare della mia vita. Da questa esperienza ho imparato che da soli non si va da nessuna parte. Il *CLab* mi ha veramente messo alla prova: mi ha aiutato a maturare e a capire com'è il vero mondo del lavoro. Da questa esperienza ho imparato a conoscere meglio me stesso, a relazionarmi con gli altri e ad essere più diligente.

Gianluca Di Rosario



Sono un preparatore atletico alternativo. Ho passato otto mesi a New York e ho iniziato un progetto di collaborazione internazionale tra New York City e Brescia nell'ambito dello sport e della cultura come mezzi per l'inclusione sociale, partendo dalle persone con disabilità. Il *CLab* è interattivo, e da questo percorso ho appreso che bisogna sempre fare squadra per raggiungere un obiettivo, seguendo gli *step* dell'avanzamento del lavoro, e confrontarsi su ogni problema. Ciò che ho imparato finora è che se si va oltre un certo confine che noi stabiliamo di natura, incontriamo diversità sia di percezione della tua stessa realtà, che di comprensione di realtà nuove, di amicizie e di crescita personale. Vorrei che questa società formasse prima di tutto persone prima che lavoratori.

Ivan Faustini



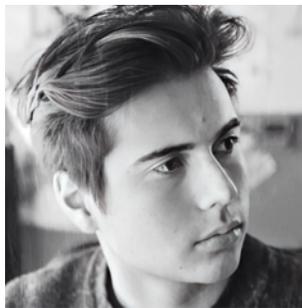
Sono laureato in Ingegneria Edile-Architettura. Per me il *CLab* è stato fonte di crescita, mi ha permesso di instaurare una comunicazione più efficace con gli altri, perché se non sai comunicare non dai valore a ciò che sei e a ciò che fai. Per ogni problema c'è almeno una soluzione e ognuna porta con sé delle conseguenze. È responsabilità di colui che affronta il problema trovare quella che soddisfa il proprio bene e quello della collettività. I problemi sono l'altra faccia delle opportunità, in tutti gli ambiti, da quello della crescita personale a quello del *business*.

Lorenzo Ferlito



Sono un laureando di Economia e gestione aziendale. Fin da piccolo ho avuto la passione del mondo imprenditoriale e il mio sogno è sempre stato quello di diventare imprenditore. Ho trovato il *CLab* intrigante, e da questa esperienza ho appreso la gestione del conflitto e come parlare in pubblico, in particolare nell'evento *Win Win*. Questo per me è stato l'insegnamento più importante. Il *CLab* mi ha permesso di imparare cose nuove che non avrei avuto occasione di imparare altrove, oltre che creare una vera e propria idea imprenditoriale.

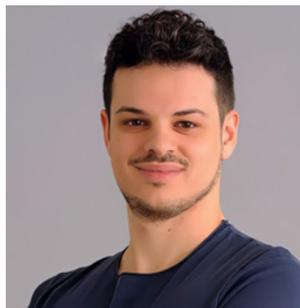
Matteo Gambera



Ho 23 anni, attualmente sto frequentando l'Università degli Studi di Brescia, indirizzo Ingegneria dell'automazione industriale. Ho partecipato al *CLab* perché mi è sembrata un'iniziativa innovativa e una possibilità di crescita sia personale che professionale, oltre che per conoscere nuove persone. Porto con me il non potercela fare da soli. Ho imparato, oltre a molte nozioni tecniche e di organizzazione aziendale, a capire quali sono le cose importanti in

un rapporto lavorativo nella conduzione di un'impresa. Questo percorso è stato una vera occasione, non mi sarei aspettato di scoprire quante difficoltà incontri nel portare avanti un progetto e nel trasmettere tutto quello che hai ad altri. Mi ha aiutato a capire come affrontare le cose, a crescere e a capire gli aspetti del carattere di altre persone, e mi ha fatto mettere in gioco. Consiglierei a tutti di provarci!

Stefano Ghidini



Sono dottorando presso l'Università di Brescia, faccio ricerca nell'ambito della robotica per il CNR - Centro Nazionale della Ricerca. Dall'esperienza del *CLab* ho imparato a rafforzare il lavoro di squadra, cioè a migliorare le mie capacità di lavorare con le persone. Non mi sarei aspettato di poter prendere parte a così tanti eventi, tutti molto interessanti e coinvolgenti. Si tratta di un'esperienza unica che non trovi da nessun'altra parte, ti permette di conoscere tante persone di tanti mondi diversi, e questo ti permette di avere una positività incredibile. Il mio motto è: *Fai sempre quello che ritieni giusto per te.*

Sarah Joy Giacomelli



Sono laureanda in Design del prodotto all'Accademia delle belle arti di Brescia, e mi piacerebbe continuare con la laurea magistrale. Per me il *CLab* è inclusività, e da questa esperienza ho imparato che la contaminazione è molto importante, perché ho visto come le diversità possono diventare punti di forza: dove non arrivi tu, può aiutarti un altro ad arrivare. Vorrei parlare a quelle ragazze che si fermano davanti al dare vita a un'idea perché credono di non averne le capacità. Invece, scoprendo sé stesse, si possono accorgere che tutti possiamo fare cose che inizialmente sembravano impossibili!

Paolo Huber



Ho 23 anni, sono studente magistrale di Ingegneria e faccio il *personal trainer* part-time. La lezione più importante che ho imparato è considerare le opinioni degli altri, non dare per scontato che tutti la pensino allo stesso modo. Accogliere punti di vista diversi per risolvere un problema. Nel *CLab*, grazie alla contaminazione ho capito che ci sono persone che pensano e vedono la vita con occhi diversi. Quindi ho imparato a non giudicare una persona dalla prima apparenza. Sono orgoglioso di aver preso parte a questo percorso.

Andrea La Rovere



Sono ingegnere ambientale e lavoro per un'azienda che costruisce macchine utensili a Bedizzole. Questo percorso è onnicomprensivo: fin dall'inizio mi ha permesso di scoprire il mondo dell'imprenditoria a 360°, sia a livello personale che tecnico. Mi sono reso conto che senza *soft skills* non si va da nessuna parte. Grazie al *CLab* ho capito che ogni persona ha il suo posto nel mondo, e tutti hanno i propri lati del carattere che sono fondamentali. Per me un *no* non è mai un *no*! Finché io decido che posso andare avanti, lo

posso fare. Come dice Napoleon Hill: *la mente umana può realizzare tutto quanto può concepire e credere*. Ed io condivido pienamente.

Alessandro Mariotto



Studio Economia presso l'Università degli Studi di Brescia. Nel *CLab* ho visto un'opportunità che non capita tutti i giorni per crescere e mettersi in gioco, una sfida: ho capito che le persone sono importanti, che prima di un'idea, prima di un progetto, devi trovare le persone giuste. Se si ha un'idea, se si è persone a cui piace immaginare come sarà il mondo, se si è curiosi ed entusiasti, bisogna cercare percorsi come questo, per mettersi in gioco e capire se l'idea è valida, se può essere realizzabile e può avere successo.

Alessandro Mazza



Ho 21 anni, studio al secondo anno di Ingegneria informatica a Brescia. Ho iniziato a insegnare chitarra. Il *CLab* è un percorso di formazione per tutti coloro che vogliono migliorarsi come persone e che sentono di voler creare qualcosa di personale. Ciò che questa esperienza mi lascia, molto più dell'idea imprenditoriale, è essere in team con altri. Per me è stato un percorso contaminante e lo proporrei a tutti gli studenti in occasione del test di ammissione!

Letizia Medeghini



Frequento il corso di Economia e gestione dell'impresa a Brescia, ho 25 anni e lavoro

nel mondo della ristorazione. Il *CLab* è stato *pazzesco*, un'avventura incredibile che non so descrivere. Da questo percorso ho imparato che bisogna credere di potercela fare. Porterò dentro questo insegnamento per tutta la vita. Sono quella che sono oggi grazie alle compagnie di ragazzi e ragazze validi, che ho avuto la fortuna di frequentare. Persone dalle quali ho potuto e posso trarre ispirazione, usare come leva per migliorarmi e dare sempre il massimo per raggiungere ciò che voglio.

Cristina Nuzzi



Sono laureata in Ingegneria dell'automazione industriale e oggi frequento il terzo anno del dottorato di ricerca. L'insegnamento che ho appreso nel *CLab* è stato imparare a lavorare in squadra. È un percorso che ti prepara ai meccanismi del mondo del lavoro, e ti fa conoscere persone che non avresti mai incontrato. È un percorso che soddisfa il mio desiderio di rendere le cose *smart*!

Roberto Pagani



Frequento il secondo anno di dottorato presso l'Università di Brescia in Meccanica applicata. Per me il *CLab* è stato qualcosa di creativo, che mi ha insegnato che ogni cosa ha ostacoli, ma questi possono essere superati con coraggio e costanza. Mai mi sarei aspettato di fare teatro e di concretizzare un'idea che potesse davvero avere successo. Questa esperienza mi ha fatto sviluppare una maggiore attenzione verso gli altri, la mia intelligenza sociale, perché ora non mi fermo a *non ha capito niente* e basta, ma cerco di comprendere le ragioni dei diversi punti di vista e superare le divergenze!

Simone Pasinetti



Sono un padre di famiglia e un ricercatore di tipo A all'Università di Brescia. Durante il percorso sono stato particolarmente colpito dalle parti umanistiche, che mi hanno molto arricchito. Non mi aspettavo di trovare persone con cui trovarmi così bene, e con cui in futuro potrò collaborare. Mi sento di condividere con chi leggerà il libro una frase che mi ha sempre guidato, attribuita ad Albert Einstein: *La mente è come un paracadute, funziona solo se si apre*. Credo che sia facile e potente allo stesso tempo. Mi identifico in questa citazione dato che reputo l'apertura mentale (culturale soprattutto, ma anche relativamente al sapere) l'elemento fondante del mio modo di vivere.

Francesca Piatti



Ho 20 anni e sono al secondo anno di Economia all'Università degli Studi di Brescia. Per me è stata un'esperienza di team ma soprattutto personale e per l'imprenditrice che un giorno potrò essere. L'insegnamento che mi ha più colpita è stato quello di partire da sé stessi, mettendosi in gioco a livello personale. Questa esperienza mi ha fatta evolvere, e

mi ha permesso di mettermi molto in gioco. Mi ha fatto capire quanto sia duro e difficile portare avanti un'idea imprenditoriale, ma allo stesso tempo quanto ti permetta di vedere le soluzioni per sostenere un'impresa e superare questi ostacoli.

Giordano Rivellini



Sono *designer* e fotografo libero professionista, e presto anche futuro *startupper*. Il *CLab* per me è stato ed è creativo perché è pieno di stimoli nuovi; da questo percorso ho imparato a ricevere le critiche e ad accettarle come parte dell'apprendimento. La competizione è giusto che ci sia, e ti permette di crescere. Non mi aspettavo di fare teatro: è stata un'occasione di crescita per me. È stato per me un percorso pieno di stimoli che mi ha portato a una crescita personale, ha cambiato il mio punto di vista sul mondo. Il mio motto è *Never give up, ovvero Non mollare mai*.

Matteo Soprani



Sono ricercatore post-Doc presso il CNR della sezione di Brescia. Per me il *CLab* è stato una prova da cui ho appreso che è sì importante l'idea, è sì importante l'esecuzione dell'idea stessa, ma quello che è ancora più importante sono le persone che ti permettono di costituire una startup o un'azienda, ma soprattutto che portano a compimento l'idea. Questo percorso mi ha permesso di capire che quella imprenditoriale è la strada che può essere perseguibile per me in futuro. Questo percorso mi ha dato il vantaggio di poter lavorare con professionisti, e anche di poter sbagliare con loro. Bisogna credere in sé stessi sempre, che non vuol dire essere egocentrici o avere autostima illimitata, ma vuol dire non porsi sempre in una condizione di dipendenza.

Alessio Tonoli



Sono un infermiere, nel periodo più caldo della pandemia ho lavorato nel reparto dei casi di Covid-19. Mi sono avvicinato al *CLab* perché sono stato attratto dalla presentazione della professoressa Sansoni e mi sono detto che questo era il periodo della vita adatto per farlo. Da questa esperienza ho imparato a fidarmi di me stesso, e non mi aspettavo nulla di quello che avrei vissuto. In particolare non mi aspettavo di trovare una *leader* così forte come Giovanna (ormai Giovanna per me è una mamma e Franco un papà). Uno dei miei valori più alti è il concetto di famiglia, e mi rendo conto che anche con *Horatio* sto cercando di costruire una famiglia.

Filippo Turolo



Studio Economia e gestione di impresa presso l'Università degli Studi di Brescia. Partecipare al *CLab* è stata un'occasione per trovare ragazzi come me che volevano ampliare i loro orizzonti in termini di contatti e informazioni. Questa esperienza è crescita, e da essa ho imparato che il contaminarsi è importante, la rete di contatti è fondamentale per un imprenditore. In questa esperienza non mi aspettavo di trovare una formazione così alta e formatori così preparati e di livello. E anche di veder intervenire aziende di alto livello con nomi noti. Il mio motto: *Ottengo ciò che voglio*, cioè se sono costante e determinato riesco ad ottenere ciò che voglio.

Alessandra Vaccari



Sono una formatrice per l'Università Cattolica del Sacro Cuore e sto seguendo progetti che sensibilizzano i giovani su valori quali il donare, l'altruismo e la solidarietà. Per me il *CLab* è stato un'opportunità di crescita sia personale che professionale, e la lezione che mi lascia è quella di essere determinati e di credere alla propria idea. E che avere una mentalità aperta è fondamentale per portare avanti i propri progetti. A te che temi di non farcela, che ti senti demoralizzato, o che stai vivendo momenti *no*, chiedo di fermarti, non cedere e crederci!

3.6.2. L'Executive Board e gli sponsor

Anche i componenti dell'*executive board* e gli *sponsor* furono intervistati nel 2020. In questo breve paragrafo ciascuno di essi parla di sé, dei valori, delle attitudini e degli eventi che ne determinarono il coinvolgimento nel *CLab19-20*.

Franco Docchio³⁵



Come è iniziato il *CLab*?

Nel 2017, quando mi è stato chiesto di occuparmi del bando MIUR per un *Contamination Lab* in Italia. Con i colleghi che ora fanno parte del comitato scientifico abbiamo presentato il progetto che è risultato il primo tra i non finanziati. Tuttavia l'idea del *Contamination Lab* era piaciuta al governo dell'università, che ha deciso di destinare fondi propri, anche se limitati, per far partire il progetto.

Cosa ti ha spinto ad iniziare questo progetto?

La *terza missione*, cioè l'interazione con il territorio e con le associazioni, e la promo-

zione del *placement* dei nostri laureati, è un ambito in cui il percorso può avere un posto di rilievo. Soprattutto nel *placement* c'è bisogno di uno stimolo ai laureati e ai laureandi. I nostri laureati hanno già un ottimo grado di occupabilità sul territorio, ai massimi livelli in Italia: poteva quindi non esserci bisogno di un percorso di questo tipo. Tuttavia, giacché il servizio di *placement* organizzava già percorsi di apprendimento di *soft skill* e attività trasversali, come il *public speaking*, *Win Win*, attività teatrali e molte altre, l'attivazione di un *Contamination Lab* mi è sembrata un'estensione opportuna di quello che già stavano facendo. L'idea vincente e originale del nostro progetto, rispetto alle altre iniziative a livello nazionale, è stata l'allargamento a tutte le realtà universitarie del territorio. Siamo infatti riusciti ad avere studenti da altre università bresciane, e coagulare intorno al progetto sia studenti universitari, neolaureati, dottorandi, sia persone che già lavorano, e quindi che si sono rimesse in discussione. Anche nella sua dimensione ancora limitata, ci sembra di aver colto l'obiettivo.

Com'è adesso il *CLab* rispetto a quando è iniziato e come sono i ragazzi?

Il *Contamination Lab* è un insieme di persone e le persone hanno una loro unicità in qualunque contesto le si veda. Tutti gli ambienti di lavoro, tutti i luoghi in cui ci sono comunità, hanno persone la cui diversità, se opportunamente veicolata, è un grande capitale: il valore totale è maggiore

³⁵ Professore Emerito di Misure, già delegato del Rettore alla terza missione.

della somma dei valori individuali. Seguirli dall'inizio mi ha fatto notare un enorme cambiamento. Inizialmente erano spaesati, ora sono molto coinvolti. Mi emoziona vederli così partecipi: ovunque li invitiamo tutti partecipano con entusiasmo. Si fidano moltissimo di Giovanna, che merita questo apprezzamento per tutto ciò che ha dato a questo progetto. Si fidano anche di me, come consulente anziano, esperto in startup, per dare consigli. Se si dice che l'università non prepara alla vita reale, noi proviamo a dimostrare il contrario.

Che messaggio vorresti mandare a potenziali sponsor?

Vorrei che conoscessero il progetto e partecipassero con entusiasmo!

Mariasole Bannò



Come hai conosciuto il CLab?

Lo conoscevo perché esiste da anni anche presso l'Università degli Studi di Trento, ma non l'avevo mai vissuto. Ricevetti una telefonata di Giovanna, con la quale non avevo mai collaborato, che mi chiese se volessi far parte con

lei e Silvia di questo progetto. All'inizio indecisa, acconsentii, a patto di poter avere autonomia e responsabilità. Così sono stata investita del ruolo di responsabile della formazione.

Hai notato cambiamenti dall'inizio?

Non mi aspettavo un'evoluzione così travolgente. Ricordo le caratteristiche di ognuno, e riesco ad associare un sentimento a ognuno di loro: questo grazie a Giovanna, che ha dato questa impronta che secondo me non è degli altri CLab. Ciò che caratterizza questo progetto è la marcata presenza femminile, sia per la presenza di Giovanna, sia per la mia e per quella di Silvia, e ciò è inusuale in questo tipo di ambienti. Lo trovo un elemento fortemente caratterizzante, e secondo me positivo anche per i ragazzi.

Come ti sembrano i team e i loro progetti?

Avevo sentito alcuni gruppi prima che formalizzassero le loro idee, e devo confessare che alcuni erano di un'ingenuità disarmante. Non sapevo come fare a dissuaderli sulla base della mia esperienza professionale di valutatrice di startup a livello europeo. Decisi che in quel momento non fosse importante, perché quella era la loro visione. Adesso invece sono maturati e alcuni hanno proseguito, altri li abbiamo persi anche se mi sarebbe piaciuto vederli fino alla fine.

Che cosa ti aspetti per il futuro del progetto?

Per coerenza e per come è nato spero che continui a crescere, perché è un raccogliitore di valori. Un pezzo di cuore rimarrà sempre al CLab, perché ho contribuito a farlo partire

dando un'impronta che si attaglia con i miei valori, e perché ho voluto fortemente le *Pillole Rosse*. Questo percorso dovrebbe continuare a evolversi e a crescere, per formare un sempre maggior numero di ragazzi e ragazze.

Cosa diresti ai giovani per far loro capire che opportunità viene loro offerta?

Cercherei di trasmettere loro la passione, dire loro che possono crescere, ma crescere veramente come persone, quindi che è un'opportunità per migliorare sé stessi nei loro valori, nelle loro capacità relazionali. L'idea di venire al *CLab* è proprio per darti quella molla in più, per riuscire a fare il salto, per aiutarti ad avere una visione.

Cosa diresti a potenziali sponsor?

Mi avvicinerei a loro da ingegnera, e direi loro: *Se vuoi fare un investimento sappi che con il CLab hai un ritorno d'immagine e di marketing perché semini su 50 e più ragazzi ogni anno, che poi vanno sul territorio e si ricordano di te come di chi ha creduto in loro.*

Silvia Agnelli



Come è iniziata per te l'avventura con il CLab?

Nel 2019 proposi al dipartimento di tenere una *workshop* per mettere i colleghi a conoscenza delle moderne tecniche di comunicazione. In quell'occasione entrai in contatto con Giovanna, con la quale non avevo ancora alcun rapporto. Lei apprese che avevo contatti con formatori e che ero interessata a questi argomenti.

Volle incontrarmi per parlarmi del progetto *Contamination Lab*, e mi parlò del fatto che il progetto esisteva sulla carta ma che mancavano collaboratori, e mi chiese di entrare nello *staff*. In quella proposta vidi un collegamento, perché, uscita dai percorsi di crescita personale, sentivo il desiderio di aiutare gli altri a capire che cosa volessero fare nella vita, proprio come lo avevo capito io. Accettai con entusiasmo. E introdussi Mariasole Bannò a Giovanna, che si unì a noi. All'inizio il progetto sembrava astratto: sono state determinanti la collaborazione di tutti e soprattutto la *leadership* di Giovanna.

Come ti sembrano cambiati i ragazzi dall'inizio ad oggi?

Ho augurato ai *CLabber* di trovare loro stessi in quel percorso che li porta a uscire dalla loro zona di *comfort*. A volte pensiamo di essere liberi di scegliere, ma in realtà siamo condizionati dal nostro passato e spesso, più che scegliere, reagiamo. Dunque avevano davanti un percorso di consapevolezza e di libertà, indipendentemente da come sarebbe andata a finire. Sono orgogliosa di fare parte

di un meccanismo che permette ai ragazzi di trovare la loro strada.

Cosa ti aspetti per il futuro del progetto?

Che ci sia più contaminazione, sia di genere che di area di studio.

Cosa diresti ai ragazzi e alle ragazze che vogliono avvicinarsi al *CLab*?

Bisogna avere una motivazione per farlo, per imparare a prendere consapevolezza di sé, per superare i propri limiti, per capire se la strada dell'imprenditorialità è la propria strada: direi loro che nel *CLab* trovi supporto e consoci imprenditori che si raccontano e ti raccontano la loro storia. Anche se diventare imprenditore non dovesse essere la tua strada, tutto ciò ti lascia tantissimo, perché amplia il tuo *network*. Inoltre, valorizzi il tuo lavoro: questo percorso permette di capire come sfruttare le proprie competenze senza dover accettare un lavoro che non ti si adatta. Questa è una sfida, ti metti in gioco, metti in chiaro le tue idee, e fai sì che i tuoi *soft skill* diventino *hard*.

Giuliano Pellegrini



Quali sono i tuoi valori di riferimento?

I miei valori di riferimento sono onestà e lealtà, e sottolineo la seconda, che non è una caratteristica comune anche se dovrebbe essere uno dei pilastri di chi esercita un'attività economica. Essere trasparenti innanzi tutto, perché le bugie hanno le gambe corte, ma anche perché davanti alle difficoltà è il primo elemento per lavorare alla risoluzione dei problemi. Non si arriva da nessuna parte da soli.

Come sei venuto a conoscenza di questo progetto?

Questo progetto mi è stato esposto dal professor Roberto Savona e successivamente Giovanna me ne ha parlato e abbiamo quindi deciso di dire sì al progetto.

Che consigli daresti ai *CLabber* per affrontare le loro difficoltà?

Per quanto mi riguarda, sulle prime affronto le difficoltà con il mal di pancia e con un po' di sconforto. Tuttavia non demordo e cerco di non arrendermi mai davanti al problema: un passo alla volta il problema si supera. È fondamentale avere le idee chiare su cosa si vuole fare, è fondamentale anche non mollare mai. Non si deve per forza diventare imprenditori, se lo si diventa non è facile avere successo, e se infine ci si arriva ci saranno anche momenti di sconforto e sconfitte. Questo è il messaggio che vorrei trasmettere ai ragazzi. Dagli incontri che ho avuto con loro ho avuto l'impressione che siano estremamente carichi e che abbiano la

mente sgombra da ogni limite: sono sicuro, dunque, che le possibilità di successo per loro siano davvero tante!

Cosa diresti a coloro che vogliono avvicinarsi al CLab?

Mi piacerebbe che anche gli studenti delle altre sedi universitarie bresciane trovasse- ro interessante questa iniziativa, e quindi che le richieste di adesione fossero mag- giori, perché più menti hai a disposizione, più le possibilità di successo a mio avviso si ampliano.

Che messaggio vorresti mandare a poten- ziali sponsor?

Credo che sia fondamentale investire nelle attività di ricerca: se io fossi un imprenditore cercherei in qualche modo di accompagnare questo percorso, non limitandomi a fare una donazione per avere pubblicità, ma cercare di capire se da queste idee possono nascere gli spunti per sviluppare progetti con poten- ziali ricadute sul territorio.

Davide Peli



Quali sono i tuoi valori di riferimento?

Il mio valore principale è la sincerità, che passa da collaboratori, banche e istituti di credito fino ai fornitori. In azienda vige la trasparenza: tutti i miei collaboratori san- no tutto dell'azienda, nel bene e nel male. Il secondo valore è la lealtà. Se fai fare ai tuoi colleghi tutto, ma soprattutto le attivi- tà meno gradite, non si progredisce: biso- gna prendersi le proprie responsabilità. E se non sei leale le persone iniziano a pen- sare male di te.

Come sei venuto a conoscenza del CLab?

Il progetto mi è stato presentato dal mio amico Roberto Savona, che mi ha detto: *Devo presentarti due professori che hanno un'iniziativa di contaminazione imprenditoria- le molto interessante*. A quell'appuntamento incontrai il mio amico Mario Mazzoleni, Gio- vanna e Franco, che iniziarono a parlarmi di questo progetto. Credo che, per alcune scelte a livello di Paese, abbiamo perso una generazione di ragazzi e ne stiamo pagan- do il prezzo oggi. Come aziende abbiamo il dovere di restituire qualcosa al territorio. Per questo, quando mi hanno parlato del termine *contaminazione*, mi sono detto: *ve- diamo se Techné può fare qualcosa per questi giovani*, per i ragazzi che vogliono realizzare un sogno ma lo lasciano nel cassetto per- ché non hanno un *network* adeguato a far- lo conoscere. Il CLab è un ottimo *network*, che ti mette davanti alle difficoltà dell'avere un'impresa.

Hai notato cambiamenti dall'inizio ad oggi?

Dall'inizio, cioè dalle fasi di selezione iniziale dei ragazzi, ho notato che hanno acquisito una bellissima qualità: iniziano a muoversi in gruppo, diversamente dall'inizio in cui ciascuno era per conto suo. Oggi c'è un senso di appartenenza al gruppo. Ne ho avuto la prova quando li ho invitati all'ultimo minuto a un evento di Confartigianato: i *CLabber* si sono organizzati per venire in gruppo e hanno fatto domande più che intelligenti. Ciò che qualcuno purtroppo non capisce è che l'università non ti può fornire tutte le competenze. Io non mi aspetterò mai che dal *CLab* esca un metrologo! Da qui devono uscire persone con la testa che sia ancora plasmabile per quello che vogliono fare, e che siano in grado di applicare quello che hanno appreso durante il periodo universitario.

Vedi un futuro nel progetto?

Il massimo punto d'orgoglio per me è continuare a creare una realtà che non si ferma dal punto di vista dell'innovazione; quindi, continuare a investire nei macchinari, nelle persone e nella formazione. Infatti un'azienda che dieci anni fa non c'era oggi viene temuta dai nostri principali concorrenti, e questo è un motivo d'orgoglio perché ti posiziona tra i leader del settore. Un esercizio che faccio spesso con il mio socio quando ci sembra di non fare abbastanza è quello di guardarci indietro: chi eravamo un anno fa, cosa volevamo raggiungere, cosa abbiamo raggiunto, e ti rendi conto di aver fatto un cammino non indifferente. Per il futuro spero

di avere altre possibilità di questo tipo, spero di poter essere contattato per prendere parte nuovamente a questo progetto, e ad eventi di questo calibro. Vorrei anche capire come poter lavorare più settorialmente per aiutare i ragazzi dando loro un laboratorio. Techné vuole portare questo messaggio: dal niente ce la puoi fare. Il sogno di Techné è assumere sempre più persone e puntare molto più sui giovani per avere concrete possibilità di crescita.

Riccardo Trichilo



Quali sono i tuoi valori di riferimento?

Il mio riferimento è mio padre, che era un carabiniere e, quando arrivava a casa in un paesino medievale toscano, mi diceva: *Queste uova mi sono state regalate e le ho prese, ma la gallina l'ho restituita, era troppo.*

Come è nata la collaborazione con il CLab?

Parlando con il Rettore dell'Università degli Studi di Brescia, prof. Maurizio Tira durante un viaggio in Cina nel 2018, gli esposi il mio progetto di ICH (*Innovative Contamination Hub*), che aveva l'obiettivo di creare un am-

biente dove i giovani potessero essere contaminati incontrandosi con imprenditori, investitori e professori. Il Rettore mi parlò del *Contamination Lab* e convenimmo che le due iniziative potessero camminare insieme. Il Rettore mi mise in contatto con Franco e Giovanna per mettere in atto quest'idea. Abbiamo trovato il modo di lavorare e collaborare per realizzare il *CLab*. Dedicai all'iniziativa un ambiente del CSMT per farvi svolgere le iniziative e i corsi e l'arredai personalmente; l'università aggiunse la strumentazione per le riprese video.

Cosa consiglieresti ai *CLabber*?

Io ho una visione piuttosto ottimistica della vita: la vita non è facile, ma per fortuna si cresce attraverso gli errori e le difficoltà. Mi sento di consigliare ai ragazzi di far tesoro dei propri errori, e di non dare mai la colpa agli altri. *Homo faber fortunae suae*: se esamini bene le situazioni fino in fondo ti rendi conto che, nel bene o nel male, sei tu che condizioni la tua vita e scrivi il tuo destino.

Cosa ti aspetti per il futuro del progetto?

Il *CLab* sta andando meglio di quanto potessimo immaginare. Pur essendone già entusiasta, mi aspetto che sempre più imprenditori ci cerchino e si offrano di sponsorizzarci, perché è un'iniziativa giusta e sana. Mi aspetto quindi solo che si inneschi un processo virtuoso e che poi da cosa nasca cosa.

Giuseppe Amici



Come sei venuto a conoscenza del progetto?

Tramite Davide Peli che mi ha fatto conoscere Giovanna Sansoni: un episodio che mi ha molto divertito in quell'occasione è stato che, mentre descrivevo la realtà del mondo dell'artigianato, Giovanna mi ha candidamente confessato che pensava all'artigiano come al calzolaio! Ho tenuto a puntualizzare che, sì, c'è anche lui, ma l'artigianato oggi è molto altro. Ed è proprio per sradicare questo concetto, comune a molti, per cui *piccolo è brutto e l'industria è spettacolare*, che ho voluto partecipare al *CLab*. Ci sono moltissime realtà anche piccole sul territorio che possono dare soddisfazione, crescita, e dove viene concesso spazio alle menti brillanti.

Quali sono i tuoi valori?

La passione per tutto quello che faccio, la serietà, la trasparenza e la schiettezza. E li esercito anche nel lavoro.

Com'è stato il tuo primo approccio con i partecipanti?

Ricordo con divertimento quando abbiamo valutato i *CLabber* all'inizio: proprio io che mi

lamentavo quando vedevo i professori molto rigidi, ero ora diventato il più rigido e severo di tutti i valutatori!

Cosa diresti ai partecipanti dell'essere imprenditore oggi?

Per essere imprenditore oggi bisogna avere idee chiare su dove si vuole arrivare e sul percorso che si vuole percorrere. Bisogna anche avere competenze molto flessibili e a 360 gradi. Non improvvisarsi, essere concreti, avere apertura mentale, avere visioni che non si pongono limiti e continuano a crescere. E soprattutto, indipendentemente dal titolo di studio, mettersi in gioco con tanto coraggio. I ragazzi devono fare una scelta che li renda felici e in grado di seguire quello che hanno voglia veramente di fare nella vita. Devono avere un obiettivo: se non lo fanno in gioventù avranno rimpianti in seguito. Quando avranno legami, famiglia e mutuo le scelte saranno vincolate da elementi che le plasmano e le condizionano.

Che cosa ti ha colpito dei CLabber?

Prima di tutto l'entusiasmo, la loro flessibilità e i loro progetti che sono bombe assolute in alcuni casi, introdotti con una *nonchalance* pazzesca. Per me, e penso anche per gli altri, è stata un'esperienza galattica. Il lavoro non permette esperienze simili, perché ci si trova in una realtà che non si conosce e a cui ci si deve adeguare, dove viene chiesto di svolgere mansioni imposte. Qui invece viene data la possibilità di essere sé stessi e di realizzare qualcosa, ed è una possibilità unica nella vita.

Un messaggio per potenziali sponsor?

Essere consapevoli che gli imprenditori devono stare vicino a queste realtà. È un valore aggiunto farne parte e conoscere realtà di questo genere per avere a che fare con i potenziali imprenditori del futuro.

Sara Baresi³⁶

Come hai conosciuto CLab?

Sono arrivata a conoscenza del percorso tramite Silvia Agnelli, che voleva organizzare un evento sull'importanza del fare rete nel mondo del *business*. L'evento è stato trasformato successivamente in evento online e i partecipanti hanno potuto interfacciarsi con imprenditori.

Che cos'è Business Voices?

È un movimento di restituzione al territorio, nasce da un progetto della fondazione BNI creata da Bett Misner, fondatore di BNI (*Business Network International*) con lo scopo di aiutare le popolazioni disagiate. BNI ha erogato finanziamenti a popolazioni africane che si trovano in situazioni non paragonabili alle nostre. *Business Voices* è il fiore all'occhiello della fondazione BNI, perché è esclusivamente rivolto alle scuole. Vuole creare un collegamento tra mondo imprenditoriale e istituti scolastici. In questo modo gli studenti, mediante lo scambio con imprenditori e professionisti presenti su territorio, possono ottimizzare la loro formazione.

³⁶ Portavoce di *Business Voices*, gruppo BNI, sponsor.

Che ruolo ha avuto *Business Voices* nel progetto?

Si è creata una sintonia perfetta con la *mission* di *Business Voices* – sostenere gli studenti di oggi perché saranno gli imprenditori del domani – e il percorso di formazione all'imprenditorialità, che ha l'obiettivo di fornire gli strumenti a questi ragazzi per affrontare il mondo imprenditoriale. Questa collaborazione si è concretizzata aprendo ai *CLabber* i nostri corsi di formazione, solitamente aperti ai soli membri della nostra organizzazione. Essi, quindi, hanno potuto interfacciarsi con gli imprenditori e professionisti.

3.6.3. I docenti e i formatori umanistici

Non poteva certo mancare il contributo dei formatori coinvolti nelle attività e negli eventi programmati. Sono loro ad aver determinato la qualità dell'esperienza, ad aver dipanato matasse spesso complesse, ad aver influito in modo significativo sul processo cognitivo ed esperienziale di ciascun partecipante. Dalle loro interviste si evincono le caratteristiche personali, le passioni, e cosa essi stessi hanno appreso nel percorso.

Barbara Mitelli



Quali sono i tuoi valori di riferimento?

L'amore per la vita è la mia cornice di fondo, il piacere di imparare, l'amore per la conoscenza e il condividere questa conoscenza. Credo molto anche nello scambio, nell'unione di idee. Quindi l'apertura mentale e la creatività. Aggiungerei poi il coraggio.

Come sei arrivata a fare quello che fai oggi?

Sono laureata in Scienze della formazione, nella vita sono partita da esperienze che riguardavano il mondo del *no profit*; sono stata sempre accompagnata dall'idea di fare qualcosa di buono. Io però non volevo fermarmi e volevo andare oltre, cimentandomi in prima persona, avendo anche delle responsabilità. Con il desiderio di fare qualcosa di mio, cercai dei corsi per potermi poi sperimentare come libera professionista. Un giorno incontrai questa scuola di *coaching* umanistico, ne contattai il fondatore³⁷, che sciolse alcuni miei pregiudizi. Quello che mi ha colpito e mi

³⁷ Luca Stanchieri: <https://www.scuoladicoaching.it/>.

ha attratto è stata la parola *umanistico* associata a *coaching*, che risuonava molto con quello che ero e sono.

Perché fai quello che fai?

Per il piacere di scoprire, di imparare e di condividere quello che ho imparato.

Perché hai scelto di lavorare con il CLab?

Sono stata contattata da Giovanna Sansoni. Durante l'incontro mi era piaciuto tantissimo l'animo con cui lei aveva raccontato il progetto, e l'ho trovato in sintonia con il mio modo di lavorare.

Cosa ti ha colpito dei CLabber?

La loro vitalità e la loro gioventù, unita al fatto di avere una capacità di assumersi un impegno e di portare avanti queste attività. Una frase che io e Marina ci siamo dette è stata: *Che provino a criticare i giovani d'oggi, che vengano qui a vederli e poi ne riparliamo*. È stato bello inoltre vedere i loro progressi e la loro crescita nei team e nello sviluppare e credere fermamente delle loro idee.

Marina Alini



Quali sono i tuoi valori di riferimento?

La giustizia, in chiave anche di pari opportunità per tutti, e la relazione umana: le relazioni umane sono un valore molto importante.

Come sei arrivata dove sei oggi?

Dopo più di 30 anni di lavoro per un'associazione, avevo capito che non ero felice e volevo cambiare strada. In quel periodo una mia amica iniziò ad andare da Barbara, che all'epoca non conoscevo, e iniziò a parlarmi di come la stesse aiutando. Andai così a un evento organizzato dalla scuola di Barbara e Luca Stanchieri e ogni mio pregiudizio svanì. Da lì contattai Barbara e iniziammo un percorso insieme, poi decisi di studiare anch'io nella scuola di Barbara per diventare *Coach Umanistica*.

Perché fai quello che fai?

Perché non potrei fare altro!

Perché hai scelto di lavorare con il CLab?

Sono andata con Barbara all'incontro con Giovanna Sansoni e sono rimasta particolarmente colpita da lei come persona; il suo essere fuori dagli schemi è stato uno dei motivi che mi ha fatto decidere di prendere parte al progetto.

Cosa ti ha colpito dei partecipanti?

In quanto giovani, sono la rappresentazione del futuro. Già solo poter lavorare con i giovani ti dà la possibilità di metterti in contatto con qualcosa che andrà oltre te, e questo è un privilegio enorme.

Cosa avete imparato da questa esperienza?

Questa contaminazione di pensieri è stata anche per me una grande fonte di apprendimento e di formazione. Stare così a contatto con i ragazzi mi ha permesso di imparare tantissime cose e di migliorare anche il mio lavoro.

Francesco Agostini



Cosa volevi fare da grande?

Il primo ministro.

Quali sono i tuoi valori di riferimento?

I miei valori personali sono l'altruismo, il senso di carità, il rispetto della diversità della persona, e la dedizione a coltivare la passione.

Quale è stato il tuo primo lavoro?

Il primo lavoro è stato arbitrare.

Come sei arrivato dove sei oggi?

Il tratto comune è sempre stato quello di *educare*, ovvero di educare le persone, prima sui temi della finanza, poi su quelli del fare impresa con i miei collaboratori. Continuando su questa linea, sono arrivato ad essere un con-

sulente tecnico di questo progetto. Credo che mi abbiano selezionato sia per le mie competenze sia per la mia follia nell'insegnare.

Come affronti le difficoltà?

È un processo prevalentemente mentale: analizzo il problema, lo approfondisco, ma non spreco energie nella discesa. Se bisogna cadere si cade. La capacità è quella di rialzarsi e di trovare una soluzione al problema.

Perché fai quello che fai?

Perché è una vocazione.

Cosa vuol dire essere imprenditore oggi?

Vuol dire essere un folle, perché fare impresa in questo momento in Italia è una missione. Vuol dire avere una grande responsabilità sociale, prima di tutto per i propri collaboratori, per la propria famiglia e per i fornitori. Quindi l'imprenditore di oggi è il mecenate del Rinascimento.

Come sei venuto a conoscenza del CLab?

Giovanna ed io ci siamo conosciuti grazie a Riccardo Trichilo, che ci ha presentati. Da lì è partito tutto.

Cosa porti a casa da questa esperienza?

Questo senso molto forte della *terza missione* che il progetto porta avanti, con grandissimi valori che puntano ad aiutare una parte del territorio (in questo caso la provincia di Brescia) contaminando ambiti di studio di solito completamente scollegati. Inoltre, ho potuto vedere attraverso i parte-

cipanti come le nuove generazioni siano più attente a temi come l'inquinamento e non solo, e siano socialmente coese, quindi più attente al futuro.

Vuoi lasciare un messaggio ai *CLabber* e alle generazioni future?

Voglio lasciare loro il mio motto: MAS: *Memento Audere Semper*. Sparate sempre in alto le frecce che raggiungeranno l'obiettivo! Un altro messaggio che voglio lasciare è: *Aiuta gli altri perché ti verrà donata la felicità che tu vorrai*.

Daniel Bulla³⁸



Cosa volevi fare da grande?

Volevo fare il medico.

Quali sono i tuoi valori di riferimento?

Il lavoro, creare qualcosa di buono, lo sport, e non fare le cose a caso.

³⁸ Psicologo, psicoterapeuta e consulente aziendale. *Coach* dei corsi su gestione del conflitto, assertività, parlare in pubblico.

Quale è stato il tuo primo lavoro?

Il primissimo fu il fabbro: poi feci per anni il cameriere e molte altre attività.

Come affronti le difficoltà?

Le difficoltà si affrontano non da soli, bensì cercando di affidarsi agli esperti, senza essere presuntuosi né permalosi. Affidarsi, quindi, a qualcuno che possa ispirarti e aiutarti.

Perché hai scelto di prendere parte al progetto?

Di *Contamination Lab* avevo sentito parlare tramite altre università: questo progetto mi aveva già affascinato, e ho sempre guardato con estrema attenzione all'idea di poter dare il mio contributo ai giovani per aiutarli a non commettere gli errori che avevo commesso io. Se un giovane partecipa al *CLab* è perché ha una particolare forma mentale: volevo, oltre che dare, anche captare stimoli ed energie, e così è stato. Mentre guardavo i ragazzi, pensavo al fatto che avrei voluto essere in loro. Se fossi stato loro, avrei chiesto molto di più, avrei fatto moltissime domande ai docenti e a chi interveniva, per poter portare a casa il massimo.

3.6.4. Personalità intervenute come docenti

Molti furono i professionisti, gli imprenditori e i docenti coinvolti nella realizzazione degli eventi previsti nel progetto. Di alcuni di loro furono raccolte le interviste che vengono qui riportate, in forma sintetica. Personalità diverse, professionalità diverse, tutte declinate con obiettivi e sensibilità condivisi.

Andrea Bosetti³⁹

Cosa volevi fare da grande?

Il calciatore e ci ho anche provato arrivando fino in serie C.

Un tuo sogno?

Andare via dall'Italia, esportare la mia capacità anche al di fuori del mio Paese e dare alle mie figlie la possibilità di vivere il mondo.

Quali sono i tuoi valori di riferimento?

La famiglia a livello personale, e a livello professionale il valore della crescita.

Come sei arrivato a fare quello che fai oggi?

Sono partito dal Liceo scientifico Calini a Brescia, poi ho fatto Economia e commercio tre anni. Non ho fatto la laurea specialistica perché abbiamo iniziato subito con la nostra attività. Non ho studiato i social, ma li ho realizzati. Il mio percorso ha comportato più pratica che studio.

Quale è stato il tuo primo lavoro?

Facevo pubbliche relazioni per le discoteche.

Hai incontrato ostacoli nel tuo percorso?

Certamente! Li ho incontrati eccome, ma ho sempre cercato di vederli come opportunità, quindi non mi hanno creato problemi. A livello professionale è impossibile non incontrare

ostacoli: se li vedi in chiave di opportunità possono aiutarti a migliorare.

Come affronti le difficoltà?

Quando parto con una nuova attività o una nuova startup, prima valuto sempre il rischio. Prima di buttarsi è opportuno controllare di avere il paracadute. Significa avere una visione di ciò che potrebbe accadere, e preparare il paracadute. All'inizio bisogna essere bravi e affrontare le difficoltà con molta calma: senza di essa il problema diventa irrisolvibile.

Perché hai scelto di lavorare con il CLab?

Mi piace moltissimo andare nelle università a raccontare la mia esperienza e raccontare le difficoltà e i successi che ho ottenuto. Mi piace farlo con i ragazzi perché sono curiosi e anche perché in quegli anni io ho avuto le mie prime idee: se allora ci fosse stato qualcuno che mi avesse detto la verità, avrei fatto tutto in modo più veloce e con qualche errore in meno. La mia partecipazione al progetto è nata dall'incontro con Mariasole Bannò, sorella del mio socio storico di *Cover Store*. Ho accettato subito perché essere coinvolto in un progetto universitario per me è sia soddisfazione personale, sia di *personal branding*.

Cosa ti ha lasciato questa esperienza?

Quello che mi è piaciuto di più è che i ragazzi abbiano accettato l'impostazione pratica della mia proposta formativa.

³⁹ Imprenditore digitale e direttore generale di Marketing Digital Mind.

Quali sono stati i maggiori punti di difficoltà e di forza dei ragazzi?

I punti di forza sono stati la loro voglia di fare, le loro idee e i loro progetti. Le difficoltà riguardano più la mancanza di concretezza di ciò che si vuole fare: spesso un *input* che ti arriva sembra poter diventare l'occasione della vita, il che è bello. La concretezza è, secondo me, la cosa più difficile da trasmettere.

Graziella Bragaglio⁴⁰

Quali sono i tuoi valori di riferimento?

Sono gli insegnamenti che mi sono stati passati dai miei genitori. Ovvero la calma, la pazienza e il godermi la vita.

Come sei arrivata dove sei oggi?

Per tre anni ho lavorato in ospedale e da lì è iniziata la mia carriera. Un giorno decisi di lasciare gli Spedali Civili di Brescia per iniziare l'attività di libera professionista e portai avanti un grosso progetto con il Gruppo San Donato, da Brescia a Milano, rivoluzionando e gestendo il mondo della radiologia. Poi mi dissi: *Ho fatto crescere tutte queste aziende, ora voglio creare qualcosa di mio*. Così diedi vita al Poliambulatorio Oberdan, che oggi vanta tre poli. In tutto ciò ho avuto i miei tre figli al mio fianco: con loro mi sono inserita nel mondo della pallacanestro, attività molto

impegnativa in quanto qui le scelte diventano tutte pubbliche, nel bene e nel male.

Come affronti le difficoltà?

Quando faccio scelte cerco di isolarmi e di stare da sola, solo così posso trovare concentrazione e lucidità. La mia forza è avere le risorse personali che mi permettono di fare scelte, superare gli ostacoli e decidere, perché la vita è fatta di decisioni.

Come sei venuta a conoscenza del CLab?

Grazie al professor Mario Mazzoleni: stava cercando qualcuno che facesse un intervento per i giovani. Ho conosciuto il progetto durante quell'intervento, in cui ho avuto l'occasione di raccontarmi e di lasciare qualcosa ai giovani, che hanno un grande bisogno di storie che li possano ispirare.

Cosa porti a casa da questa esperienza?

Porto a casa il fatto di aver condiviso con i *CLabber* un pensiero molto importante: quello di non demordere mai, di continuare a bussare alle porte, di non fermarsi davanti ai *no*. Spero che questo messaggio sia stato da loro recepito.

Amalia De Leo⁴¹

Come sei arrivata a fare quello che fai oggi?

Un passo alla volta. Mi sono trasferita a Brescia da Napoli perché volevo frequentare

40 Amministratore delegato di Poliambulatorio Oberdan, X-Ray Service e Cierrebi Srl, e presidente del Leonessa Basket Brescia.

41 Psicologa.

una scuola qui. Ho iniziato a lavorare come cameriera per mantenermi: tornavo alle 18 dall'Università e alle 18.30 iniziavo il turno. È stato un grande sacrificio, ma ne è valsa la pena. Poi sono arrivate borse di studio che hanno aiutato molto. Ho iniziato il dottorato di ricerca, che non è stato semplice. Poi ho partecipato a un concorso a Napoli, senza la convinzione di riuscire a passarlo. Invece una mattina guardai le graduatorie per curiosità. Ero quinta su 55 persone, avevo 18 punti su 20. Il problema era che l'orale era previsto per la mattina seguente a Napoli. Partii subito ed eccomi qui.

Come affronti le difficoltà?

Devi guardare le difficoltà in faccia. Poi devi fare tanto lavoro su te stessa, devi capire cosa vuoi. Se vuoi veramente una cosa, la ottieni e prosegui.

Che cosa vuol dire per te essere imprenditrice oggi?

Significa vedere le cose prima degli altri, essere creativi e flessibili. Le realtà imprenditoriali che sanno evolversi sono quelle sensibili, attente alle novità e alle persone. Oggi non ti costruisci da solo. Sono i gruppi che fanno le aziende.

Cosa porti a casa da questa esperienza?

L'idea di una scuola di imprenditori è innovativa e in linea con il mio modo di vedere il tema del lavoro e delle organizzazioni, dove tutto si basa sulla competenza e nulla è lasciato al caso. Una scuola transdisciplinare, dove appunto

parte l'innovazione. Quando ho conosciuto il progetto e lo staff ho pensato che avrei voluto farne parte, perché l'idea e il clima erano stupendi. Ammiro moltissimo le persone che hanno creato e portato avanti questo progetto, anche perché il *CLab* si colloca nell'ambito della *terza missione*. Il dialogo tra mondo della ricerca e società per me è fondamentale.

Vuoi lasciare un messaggio ai ragazzi?

Non arrendersi: se hanno un sogno o un progetto, devono perseguirlo. Se ricevono i primi *no*, devono comunque andare avanti. I *no* sono fondamentali per arrivare al *sì*.

Gianni Giglioli⁴²

Cosa volevi fare da grande?

Mi sono sempre visto come professore universitario o ricercatore.

Quali sono i tuoi valori di riferimento?

La ricerca, nel senso del sapere, la curiosità e l'essere aperti. La libertà. La collaborazione e la determinazione.

Come sei arrivato dove sei oggi?

I miei interessi nella tarda adolescenza erano rivolti a capire se esiste una struttura che connette tutti i sistemi, così iniziai a occuparmi degli aspetti teorici della biologia, ho fatto anche una tesi in merito. Per caso un docente di Matematica mi disse che ciò a cui stavo

⁴² <https://www.unibs.it/it/ugov/person/6434>.

lavorando era molto interessante e mi chiese di andare a lavorare con lui. Egli mi fece conoscere altre persone, con le quali iniziai a lavorare e con cui andai in Africa. Entrai poi in contatto con un professore di Reggio Calabria che mi offrì una posizione. Grazie a quest'ultimo entrai in università, nonostante fossi pronto a insegnare alle medie o al liceo.

Come affronti le difficoltà?

Ciò che credo sia necessario capire è che le difficoltà sono occasioni fondamentali per conoscere meglio noi stessi. Così diventano opportunità.

Come sei venuto a conoscenza del *CLab*?

Sono stato contattato da Giovanna Sansoni perché ho coordinato un laboratorio *agrifood* ancora prima della nascita del corso di laurea in Sistemi agricoli sostenibili.

Cosa porti a casa da questa esperienza?

Ho avuto una sola occasione di prendere parte al progetto e di questo me ne dispiaccio, ma per via del poco tempo e di altri impegni non siamo riusciti a fare di più. Sono però molto orgoglioso di aver potuto raccontare la mia storia ai ragazzi, e spero di aver lasciato loro qualcosa di me.

Massimiliano Granieri

Uno dei tuoi sogni?

Vivere abbastanza a lungo per vedere crescere mio figlio. Professionalmente ho un'ambizione più che un sogno: tornare a studiare.

Quali sono i tuoi valori di riferimento?

Sono i miei anti-valori, ovvero a cosa credo e a cosa non credo. Ciò che ho combattuto nella mia vita. Da sempre combatto il disordine, il mio valore è l'ordine. L'altro *nemico* è la superstizione, il mio valore è la volontà. L'ultimo è l'indolenza, il mio valore corrispondente è l'entusiasmo, il fatto di voler cambiare le cose e di non accettarle come arrivano.

Come affronti le difficoltà?

Quando incontro ostacoli cerco di vederli come uno stimolo per rivedere il percorso e migliorare le cose. Poi i problemi si risolvono con la calma, osservando quello che è accaduto senza farsi governare dall'emozione.

Come sei venuto a conoscenza del progetto?

Facevo parte del team originario, composto da Mario Mazzoleni, Roberto Savona, Nicola Lopomo e coordinato da Franco Docchio. Il mio avvicinamento al *CLab*, quello reso straordinario da Giovanna, è stato sul versante della didattica. La mia esperienza accademica riguarda in particolare tutte le tematiche legate alla proprietà intellettuale e alla sua valorizzazione.

Cosa ti hanno lasciato i partecipanti?

Dopo aver tenuto due eventi, alcuni di loro sono venuti a chiedermi dei consigli relativamente alla protezione delle loro idee: anche poco prima che il Covid ci facesse chiudere mi sono incontrato con alcuni di loro e ho avuto modo di conoscerli meglio.

I ragazzi lasciano sempre tanto; in questa occasione mi hanno lasciato il fatto che quando credi in un progetto e lo porti avanti con determinazione questo può prendere vita.

Il messaggio che vuoi lasciare?

L'importanza di avere un metodo e di saperlo seguire per portare a termine il compito che ci si è prefissati. Questo è quello che insegna il *CLab*. La vera differenza è il metodo.

Mario Mazzoleni

Quali sono i tuoi valori di riferimento?

Mi occupo di maieutica manageriale: cerco di far capire ai miei studenti, ai manager e agli imprenditori che l'elemento centrale per il successo di un'azienda è sempre la persona. Quindi il primo valore è riconoscerlo nelle persone, chiunque sia la persona che hai di fronte, e fare in modo che ogni persona possa esprimere al massimo quello che ha dentro. Un secondo valore è la coerenza. Inoltre credo molto nell'onestà.

Che cosa vuol dire per te essere imprenditore oggi?

Quando ero giovane esisteva una separazione netta tra il ruolo dell'imprenditore e quello del manager. Se avessi confuso allora i due ruoli sarei stato bocciato agli esami di Economia aziendale. Oggi non è più così. C'è un po' di imprenditorialità in ogni ruolo, che si sia manager, quadro o imprenditore.

Quali sono le potenzialità che questo percorso cerca di mettere a terra?

L'idea, fin dal primo progetto, era mettere a valore le relazioni di territorio, avere un luogo entro cui far sedere fisicamente le persone, le aziende, le associazioni, e individuare insieme a loro gli obiettivi di territorio. Provare a immaginare come l'università potesse realizzare obiettivi comuni con loro, ognuno con le proprie capacità, le proprie conoscenze, le proprie forze. Quest'idea si è incanalata con gli studenti.

Qual è il ruolo del *CLab* nel contesto SMAE?

La SMAE è la scuola di alta formazione dell'Ateneo. Può, da un lato, essere portatrice di contenuti, dall'altro può farsi interprete del bisogno di formazione che proviene dai giovani per disegnare nuovi corsi da impartire in ambito industriale e professionale.

Michele Pasinetti⁴³

In cosa credi?

Nella passione, nella non prevaricazione e nell'onestà.

Come sei arrivato dove sei oggi?

Iniziai partendo dal liceo scientifico per poi arrivare all'università, dove scelsi Ingegneria gestionale. Dopo un anno in università iniziai anche un corso di Gestione di cooperazione internazionale, conseguendo un diploma

⁴³ Direttore generale della rete di cooperative sociali Cauto e Vicepresidente di Confcooperative Brescia.

presso L'ISPI⁴⁴. Qui feci una scoperta che mi cambiò la vita: ritrovai concetti che avevo studiato all'università applicati nell'ambito delle cooperative. Da lì decisi di avvicinarmi a questo mondo e chiesi di poter fare un dottorato di ricerca sulla valutazione dei progetti di cooperazione internazionale.

Come affronti le difficoltà?

Mi aiuta molto fermarmi e vedere le cose da fuori, chiedendomi se la difficoltà è davvero così grande o se sono io che la vedo più grande di quello che realmente è. Poi condivido il mio stato d'animo con le persone che mi conoscono nell'intimo: confrontarsi e sentire la vicinanza di chi ti sta vicino aiuta molto. Ho imparato a chiedere spesso aiuto, anche questo è molto importante.

Che cosa vuol dire per te essere imprenditore oggi?

Vuol dire avere una visione d'insieme di medio e lungo periodo, che tenga conto di una molteplicità di variabili che appartengono ad ambiti completamente diversi tra loro. Vuol dire prendere ingredienti molto differenti tra loro e unirli per dare vita a una realtà duratura.

Perché fai quello che fai?

Perché mi piace molto.

Come sei venuto a conoscenza del CLab?

Gli organizzatori avevano coinvolto la co-

operativa per un intervento. Ho deciso di aderire perché c'erano i giovani, che per me sono molto importanti.

Cosa porti a casa da questa esperienza?

Il fatto che gran parte degli argomenti che ho esposto fossero sconosciuti agli studenti, e li abbiano arricchiti. Ho sentito tanta voglia di fare, tanti giovani erano lì davvero per realizzare qualcosa.

Il messaggio che voglio lasciare ai giovani ma anche ai meno giovani è di fare il possibile per costruirsi il lavoro che si vuole avere, costruire con fatica e con competenza, mai passivamente, l'attività lavorativa che non ti propone nessuno e che non trovi incasellata da nessuna parte.

Riccardo Romagnoli⁴⁵

Come sei arrivato dove sei oggi?

Iniziai a lavorare insegnando Educazione artistica e motoria alle elementari. Poi feci un concorso e presi l'abilitazione all'insegnamento. Dopo sei mesi di insegnamento mi applicai per conseguire una seconda laurea, che tuttavia interruppi. Appartenendo alla cooperativa Foppa, ho potuto fare l'insegnante per 12 anni alle scuole superiori, dopodiché diventai il preside dell'Istituto Foppa. Da lì iniziai l'avventura dell'Istituto Machina e dell'Accademia Santa Giulia.

44 Istituto di Studi di Politica Internazionale.

45 Creatore di Machina Institute ed ex direttore dell'Accademia Santa Giulia.

Come affronti le difficoltà?

Le difficoltà sono come gli ostacoli in una corsa ad ostacoli: o li fai cadere, o passi sotto, o li superi. Vanno sempre affrontati di petto, mai evitati, anche se cadono, per arrivare al traguardo. Anche se ne cadono dieci, vai avanti e non fermarti!

Come sei venuto a conoscenza del *CLab*?

Sono venuti a trovarmi Giovanna Sansoni con Franco Docchio e mi sono subito complimentato per la loro idea e per il progetto. Ero molto contento di potervi prendere parte e di poter raccontare la mia storia ai ragazzi.

Cosa porti a casa da questa esperienza?

La speranza nella vita che continua e nelle persone che credono in loro stesse e nei loro progetti, nella vita e nel futuro.

Vuoi lasciare un messaggio ai *CLabber*?

Affrontate tutte le difficoltà, qualsiasi esse siano, e se farete fatica fatevi aiutare. Perché in due si arriva più lontano, si cresce insieme. Bisogna mettere da parte l'orgoglio e se necessario chiedere aiuto. E per citare il libro di Vattimo *Credere di credere*⁴⁶, il messaggio più importante è *Credere, credere, credere*. Dobbiamo credere, nel bene e nel male.

Roberto Savona

Quali sono i tuoi valori di riferimento?

Onestà, correttezza, morale ed etica.

Quale è stato il tuo primo lavoro?

L'insegnante in una scuola di Bergamo che offriva corsi di programmazione e contabilità.

Hai incontrato ostacoli nel tuo percorso?

Absolutamente sì, soprattutto nell'ambito della ricerca: però sono sempre andato avanti e non mi sono lasciato fermare.

Come affronti le difficoltà?

Non considero insuperabile nessun tipo di difficoltà, sono per il non lasciarsi abbattere e non mollare mai. Credo anche che ci voglia pazienza con le difficoltà, perché una difficoltà è grande o piccola a seconda della distanza da cui la guardi.

Che messaggio vorresti lasciare ai ragazzi?

Non farsi abbattere, non mollare e vivere con entusiasmo, senza mai farsi governare dalle emozioni, sia negative sia positive. Le difficoltà e gli sbagli sono insegnamenti: bisogna reagire e utilizzarli per migliorare le cose. Non è importante solo rialzarsi, ma anche riadattarsi, ovvero capire quando è il momento di cambiare rotta. Ci sono cose che devono essere lasciate così come vengono, senza opporci o cercare di cambiarle.

⁴⁶ G. Vattimo, *Credere di credere. È possibile essere cristiani nonostante la Chiesa?*, Garzanti, 1996.

Che cosa vuol dire per te essere imprenditore oggi?

Per come ho vissuto e sto vivendo l'attività di imprenditore, vuol dire mettere a frutto le esperienze accumulate. L'imprenditore si deve scontrare con problemi concreti, reali. Deve avere una visione a breve ma anche a lungo termine. Non deve seguire le mode: deve preoccuparsi del lascito, quindi l'etica è fondamentale. Deve conoscere i suoi limiti e i suoi punti di forza.

Perché fai quello che fai?

Perché lo sento, è una vocazione, c'è una vocina dentro di me che mi dice: *Devi fare questo e continua a fare questo.*

Come vivi la terza missione universitaria?

La vivo in prima persona, sia come imprenditore sia come formatore. Ad essa do un'importanza fondamentale, oggi come oggi ancora di più. Non la vedo come una direzione a senso unico, dall'università all'esterno, ma anche dal mondo esterno all'università. Se noi riuscissimo a svolgere appieno questa attività ridurremmo il dislivello tra il mondo del lavoro e quello dell'università.

Cosa porti a casa da questa esperienza?

Ho avuto due esperienze con i giovani e con il *CLab*: innanzi tutto porto a casa il fatto di aver contribuito trovando due *sponsor*; l'altra è stata poter parlare ai ragazzi della mia esperienza: spero di aver lasciato loro qualcosa.

Maria Cristina Vaccarisi⁴⁷

Qual è stato il tuo percorso fino ad oggi?

Mi sono laureata in Legge con una tesi in Politiche ambientali. Ho iniziato a lavorare in una realtà che si occupa di infrastrutture, con un progetto dedicato allo sviluppo di un processo di digitalizzazione. Digitalizzare per me voleva dire politica ambientale, *paperless* e comportamenti responsabili e sostenibili. Questo nel 1997. Dopo quell'esperienza sono andata in Carrefour, dove mi occupavo di selezione e formazione del personale, per poi arrivare qui in A2A.

Qual è stato il tuo primo lavoro?

Svolsi il mio primo lavoro all'età di sedici anni: facevo la commessa il sabato mattina per aiutare la mia famiglia.

Come affronti le difficoltà?

Le difficoltà, come gli ostacoli, sono opportunità: la chiave è vederle come tali e sfruttarle per imparare e migliorare. Il modo migliore per superarle è essere creativi e trovare soluzioni nuove e differenti.

Perché fai quello che fai?

Perché mi rappresenta.

Come sei venuta a conoscenza del progetto?

Noi di A2A siamo sempre in contatto con le università del territorio, poi Mariasole Ban-

⁴⁷ Responsabile Recruiting People Knowledge, Change Management & Internal Communication per A2A.

nò mi ha contattata per svolgere un intervento sul progetto di *Gender Balance* (GEA) che stiamo portando avanti all'interno della nostra società. Quindi ho potuto parlare di questo progetto ai ragazzi, ovvero bilanciare i generi nell'azienda.

Qual è il tuo messaggio ai giovani?

Andate oltre al genere e coltivate la dimensione femminile e maschile che ognuno di noi possiede. Senza che le femmine abbiano paura di coltivare quella maschile e i maschi quella femminile. Combattere i *bias* personali ci rende persone complete.

Sergio Vergalli⁴⁸

In cosa credi?

Nell'onestà, nel senso del gruppo, nella fiducia e nelle relazioni.

Come affronti le difficoltà?

Con la passione per quello che fai e il gruppo, le persone. Perché il confronto con le persone, nel bene e nel male, è uno sprone per superare ostacoli e difficoltà.

Che cosa vuol dire per te essere imprenditore oggi?

L'imprenditore oggi, secondo me, anche sulla base di quelli che ho conosciuto, è disposto a perdere qualcosa per investire in un'idea. E anticipare sempre il futuro.

Perché ti sei avvicinato al progetto?

Il mio avvicinamento al *CLab* è avvenuto perché i giovani sono spugne, a differenza delle vecchie generazioni che sono radicate nel periodo in cui sono cresciute e fanno fatica a cambiare. I giovani accettano molto più volentieri gli argomenti della sostenibilità e sono più aperti a soluzioni e idee che aiutino a portare avanti i progetti.

Cosa porti a casa da questa esperienza?

La passione che ti trasmettono per quello che fanno, le persone che lo gestiscono, ovvero Giovanna, Franco, Mariasole e Silvia. Poi la voglia di apprendere, la fame di sapere dei ragazzi, che chiedevano e parlavano anche con grandi imprenditori. E il tempo che le aziende si sono prese per dedicarlo ai ragazzi, alle generazioni future.

Marika Vezzoli⁴⁹

Quali sono i tuoi valori di riferimento?

L'onestà, anche intellettuale. Poi la famiglia, l'uguaglianza (per me insegnarla ai miei figli è importante), il rispetto degli altri e trattare tutti allo stesso livello.

Come affronti le difficoltà?

Le difficoltà ti formano, sono pezzi di crescita da portare a casa. Questo è un grande insegnamento che vorrei che i giovani portassero a casa. È vero che all'inizio le difficoltà ti

48 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/4901>.

49 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/3606>.

lasciano senza fiato, ma se le guardi con il senno di poi capirai che sono servite per arrivare dove sei ora.

Che cosa vuol dire per te essere imprenditore oggi?

Significa essere fantasioso e credere in sé. Per me queste sono le parole magiche e i *CLabber* sono proprio così, hanno fantasia da vendere e questo è bellissimo ed emozionante.

Cosa porti a casa da questa esperienza?

Quando mio marito [n.d.r.: Roberto Savona] ed io siamo stati invitati a fare un intervento, non conoscevo gli altri partecipanti, ma quell'evento mi ha portato a conoscere delle persone fantastiche con cui poi ho iniziato a lavorare. Mi porto a casa il grandissimo valore che mi hanno trasmesso i *CLabber*, perché loro hanno dei valori fortissimi. Sono pieni di idee e averli potuti conoscere è stato fantastico.

Il messaggio che vorresti lasciare?

Quello che studi non ti incardina per tutta la vita, e a volte la vita prende pieghe inaspettate. Ma se sapessi reinventarti con ciò che hai, potresti raggiungere quello che davvero vuoi fare e che ti rende felice. Voglio dire loro di non farsi mai spegnere dagli adulti: più sei giovane e fresco, più è probabile che tu abbia idee geniali.

Consigliaresti il *CLab*... perché?

Mi sono divertita con Giovanna a estrarre le parole ricorrenti dalle interviste, le frasi più significative, nell'intento di trasmettere le risposte a una sola domanda: *Perché consiglieresti il CLab?* Le risposte le trovate qui.

Perché il periodo universitario è un periodo in cui *più esperienze si fanno, più stimoli si hanno*, meglio ci si butta poi nel mondo del lavoro e meglio si affrontano i problemi della vita di tutti i giorni.

Perché fino ad ora non avevo mai visto un percorso del genere che viaggia parallelamente all'università, che *ti arricchisce a livello personale*.

Perché è un qualcosa che serve, *ti permette di metterti in contatto con persone con cui normalmente non ti relazioni*.

Perché è un'esperienza unica fare un percorso inizialmente formativo ma soprattutto pratico, *che aiuta a mettere le basi per diventare un giorno imprenditori* ma anche semplicemente per sviluppare i *soft skill* importanti per questo nuovo mondo del lavoro sempre più connesso.

Perché ti dà l'opportunità di *conoscere quella parte di mondo* che durante l'università e gli studi non impari a conoscere.

Perché è un'occasione unica e se si vuole intraprendere la vita imprenditoriale questo percorso ti permette di *aprire la mente in modi che non avresti mai pensato*.

Perché *dal punto di vista personale si ha una crescita molto rapida*, si conoscono persone nuove e si vedono i docenti universitari sotto altri punti di vista.

Perché è un percorso interessante e ti mette alla prova, di più rispetto al percorso universitario classico. Perché *ti prepara ai meccanismi del mondo del lavoro*, e ti fa conoscere persone che non avresti mai incontrato.

Perché è un *arricchimento sotto più punti di vista*.

Perché al di là del percorso, *trovi persone con intenti simili ai tuoi* ed è molto stimolante.

Perché è qualcosa che non puoi prevedere, è un percorso fuori dagli schemi che *ti farà pensare fuori dagli schemi*. È un ottimo percorso da affiancare all'università.

Perché *il mondo del lavoro sta cambiando*.

Perché è un buon percorso per crescere personalmente, *allarga i tuoi orizzonti* e ti dà più spunti per la tua carriera futura.

Perché è qualcosa che *se non vivi non riuscirai mai a capire*.

Perché ti dà il vantaggio di *poter lavorare con dei professionisti e di poter sbagliare* con loro. Quindi di agire nel rispetto della propria idea, in un ambiente protetto che poi ti prepara ad andare fuori, nel mercato, dove non ti proteggerà nessuno.

Perché è solo valore aggiunto, è quel qualcosa che *ti darà talmente tanto* da valerne davvero la pena.

Perché è un'esperienza che *ti dà qualcosa di concreto*, ti prepara al mondo del lavoro in modo più approfondito rispetto all'università.

Perché è un'esperienza che ti fa vedere le cose in un'altra prospettiva, ti dà modo di *relazionarti con più persone* e ti permette di lavorare molto anche su te stesso.

Perché è un percorso interessante, è una cosa nuova dove si mettono in luce tutti i lati di un'impresa. *Ti apre gli occhi sulla realtà* e ti arricchisce anche a livello personale.

Perché è un *percorso di crescita*, che può aprirti a nuove possibilità.

Perché è una spinta che ti aiuta a crescere a livello personale e di conoscenze, in cui scopri nuovi settori e nuove

persone. *Ti porta a scoprire il mondo dell'imprenditorialità e del lavoro.*

Perché è un'esperienza formativa che ti permette di metterti in gioco. Non è come in università dove qualcuno ti dice "fai così, oppure hai sbagliato". *Invece sei tu che devi metterti in gioco, sei tu che sbagli e da quello sbaglio impari*, e lo puoi fare in modo controllato perché comunque sei in un ambiente protetto.

Perché ti aiuta a renderti conto di alcune tue mancanze, *ti aiuta a migliorarti sia in ottica personale che professionale*, permettendoti di vedere le cose sotto un altro punto di vista. Un percorso come questo è davvero utile.

Perché è un percorso pieno di stimoli che ti porta ad una crescita personale, *e può cambiare il tuo punto di vista del mondo.*

Perché è un'esperienza unica che *ti dà tanti spunti su come funziona un'impresa dall'interno.*

Perché è *un'esperienza incredibile*, che ti permette di metterti in contatto con persone molto diverse da te che ti aiutano a cambiare il tuo modo di pensare.

Perché è *un'esperienza unica che non trovi da nessun'altra parte*, ti permette di conoscere tante persone di tanti mondi

diversi, e questo ti permette di avere una positività incredibile.

Perché *ti aiuta a maturare e a capire com'è il mondo del lavoro*. Da questa esperienza ho imparato a conoscere meglio me stesso, a relazionarmi con gli altri e a essere più diligente.

EDUCARE ALL'IMPRENDITORIALITÀ IN TEMPO DI PANDEMIA: *IL RINASCIMENTO ESPONENZIALE E LE SUE BOTTEGHE DIGITALI*

Nel giugno del 2020 avevamo offerto ai team che lo desiderassero l'opportunità di sottoporre il progetto imprenditoriale a un investitore, a valle della selezione operata dall'*executive board*. Si trattava di un'attività *extra time*, non prevista nel calendario originale, che non avrebbe in alcun modo avuto impatto sulla valutazione dei team.

Lo scopo era esporre l'idea imprenditoriale al giudizio di un esperto di startup, un investitore che avesse l'esperienza necessaria per valutare le possibilità di successo, ma prima ancora la sensatezza delle proposte. L'occasione ci fu offerta da Francesco Agostini, che ci mise in contatto con Alberto Giusti (Guanxi srl) e Diego Dal Lago (ICT Sviluppo srl). Alberto è un investitore che opera nel settore del digitale, molto noto anche per aver portato in Italia il *crowdfunding* come strumento di finanziamento per startup innovative. Diego è un imprenditore che ha fatto delle tecnologie digitali il *core business* della propria azienda.

Nella pausa estiva del 2020 ebbi modo di avvicinarmi alle attività e ai contenuti messi a disposizione da Guanxi srl e da ICT Sviluppo srl sulle tematiche delle tecnologie digitali e

mi ci appassionai. Fu una continua scoperta di strumenti e tecnologie di cui non sospettavo l'esistenza: le tecnologie digitali di *marketing*, le logiche degli algoritmi di Google, le tecniche di posizionamento (SEO) dei motori di ricerca, l'*inbound marketing*, i sistemi CRM, gli approcci *data driven* all'analisi del mercato, l'*e-commerce*...

Mi avvicinai a un vocabolario per me inusitato: *prospect*, *early adopters*, *minimum viable product*, *lean startup*, gli approcci *customer-driven*, *Google Analytics* e molto altro. Capii che la parola più importante della frase "stiamo assistendo a una rapida trasformazione digitale" non era *digitale* ma *trasformazione*. Capii che sarebbe stato possibile usare il digitale per *trasformare* me e i partecipanti in una successiva edizione del *Contamination Lab*, e che sarebbe stato magnifico fare tesoro dell'evoluzione tecnologica in atto.

Arrivò così l'autunno del 2020, quando fu chiaro che tutto il Paese sarebbe rientrato in *lockdown*, in una situazione che, se possibile, si presentava anche peggiore di quella della primavera precedente. Difficile immaginare un modo per condividere e competere in tempo di distanziamento sociale. Difficile lavorare in team, difficile persino litigare. Mi chiesi come avrei potuto impostare un percorso che, pur con i vincoli imposti dalla pandemia, potesse dare continuità all'attività di educazione all'imprenditorialità che aveva avuto nel *CLab19-20* la sua prima e fortunata realizzazione.

Non poteva che essere una attività online, e decisi che avrebbe avuto l'obiettivo di aiutare

chi l'avesse seguita a continuare a immaginare, a non perdere il coraggio, a vedere il nuovo, il possibile e anche l'impossibile del nostro tempo.

Una delle piattaforme sviluppate da Guanxi srl, guarda caso proprio nel corso del primo *lockdown*, era la piattaforma *Guilds42*¹, creata con l'intenzione di mettere a disposizione corsi online fruibili gratuitamente, incentrati proprio sulle tematiche digitali che più sopra ho menzionato. Il valore aggiunto era costituito dalla possibilità di ottenere certificazioni per ciascun corso seguito e di entrare, secondo metriche di valutazione oggettive, all'interno di *botteghe digitali*. Il paradigma, il modello di *business*, era quello delle botteghe rinascimentali, composte da garzoni, gestite da un maestro di bottega, finanziate da mecenati.

Ora, già solo la parola *Rinascimento*, utilizzata in uno dei periodi più bui della vita sociale e personale di tutti noi, mi sembrò un'ancora alla quale valeva la pena di attaccarsi. Quando poi entrai più nello specifico del progetto, e scoprii che venivano predisposte botteghe di *e-commerce*, di *inbound marketing*, di CRM, nelle quali i potenziali garzoni si sarebbero *sporcati le mani* per rispondere alle richieste di specifici committenti, capii alcune cose. La prima: l'approccio era evidentemente un *learning by doing*, a mio parere l'unico approccio didatticamente efficace al giorno d'oggi. La seconda: le competenze erano trasversali, in pieno accordo con l'impianto formativo di

¹ www.guilds42.com.

un percorso di educazione all'imprenditorialità. La terza: i temi erano nell'ambito delle nuove tecnologie digitali, che si mostravano in una fase espansiva di natura esponenziale. La quarta: il progetto aveva in sé le caratteristiche proprie delle attività di orientamento dei giovani e delle giovani in procinto di affacciarsi al mondo del lavoro. Infine, la piattaforma era digitale, il che ben si combinava con l'impossibilità a uscire di casa.

Mi misi in contatto, tramite Alberto Giusti, con Andrea Alfieri², il responsabile per Guanzi srl della piattaforma Guilds42, con l'intento di capire se e in quali termini fosse possibile declinare l'offerta formativa in un percorso di educazione all'imprenditorialità e di orientamento al lavoro. Andrea mi propose una serie

2 <https://www.linkedin.com/in/alfieriandrea/>.

di seminari online che sarebbero stati tenuti da professionisti CDO (*Chief Digital Officer*) su vari temi del digitale. Fu così che nel febbraio 2021 mi misi a progettare insieme ad Andrea il progetto dal titolo *Il Rinascimento esponenziale e le sue botteghe digitali*.

4.1. LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

Costruimmo un programma di sette webinar sulle tematiche che vengono mostrate in Figura 26. Poiché ogni webinar avrebbe fatto riferimento a una specifica area tematica presente sulla piattaforma Guilds42, d'accordo con l'Ufficio Tirocini e *Placement* dell'università aprii il progetto alla possibilità di ottenere crediti formativi universitari (CFU) nella forma di attività di tirocinio in-



Figura 26.
Le tematiche dei webinar in programma.

terno. La proposta piacque in particolare alla collega Francesca Malzani³, delegata alle attività di *placement* del dipartimento di Giurisprudenza, e al dipartimento di Ingegneria meccanica e industriale, che la fecero approvare in tempo per poter avviare l'attività nella primavera del 2021.

Con Andrea decidemmo di creare un *cluster* di corsi specifico per l'Università degli Studi di Brescia, all'interno del quale coloro che avessero voluto approfondire gli argomenti trattati avrebbero potuto anche contestualmente acquisire le certificazioni e, perché no, candidarsi per una *bottega*. Per i tirocini del dipartimento di Ingegneria meccanica e industriale l'acquisizione dei CFU venne vincolata, oltre che alla frequenza di tutti i seminari, anche all'acquisizione di un numero di certificazioni dipendente dal tipo di tirocinio scelto. Invece, nel caso del dipartimento di Giurisprudenza, venne stabilito che bastasse la frequenza ai seminari. L'invito venne inviato a tutti gli studenti e le studentesse dell'Università che si trovassero a ridosso della conclusione del percorso di laurea o di laurea magistrale o a ciclo unico.

Ogni lunedì, a partire dal 12 aprile, i ragazzi si collegavano sulla piattaforma Teams messa a disposizione per le lezioni online dall'università. Io coordinavo l'evento e introducevo l'oratore che nell'ora successiva portava la propria professionalità ed esperienza su temi quali l'utilizzo della piattaforma *Link-*

edIn, l'*e-commerce*, le tecnologie di analisi dei dati, i modelli di *business* per le startup, le metodologie di intelligenza artificiale, le riflessioni di natura più filosofica ed etica sull'impatto che le trasformazioni in atto avrebbero avuto su prassi e comportamenti a livello micro e macroeconomico.

Pensai che valesse la pena sfruttare la possibilità di registrare i webinar, con l'intenzione di elaborare i video e di confezionare successivamente delle miniserie, una per ciascuno. Ebbi il permesso da tutti i relatori, con l'esclusione del webinar sul CRM, poiché conteneva dati relativi a una specifica azienda. Confezionai sei miniserie, ora accessibili sul canale YouTube dell'Università degli Studi di Brescia, nella Playlist denominata *Il Rinascimento esponenziale e le sue botteghe digitali*. La qualità dei video è quella della registrazione online eseguita tramite la piattaforma Teams, non certamente paragonabile a quella che si apprezza nei video professionali. La qualità dell'*editing* è la massima che ci si può attendere da una *videomaker* dilettante, quale io sono, che ha fatto il meglio possibile e ci si è anche divertita. Attraverso i suoi contenuti ogni episodio trasmette novità, entusiasmo, fiducia, percezione di futuro. Credo che la visione delle miniserie sia un ottimo strumento di orientamento alle tecnologie digitali anche ora, a distanza di tempo. A me rimane certamente la soddisfazione di aver intuito allora il cambiamento che oggi tutti noi viviamo.

Lontano dal voler entrare nel dettaglio di ogni video, ho scritto la sezione che segue con l'obiettivo di fornire degli spunti a chi

3 <https://www.unibs.it/it/ugov/person/3514>.

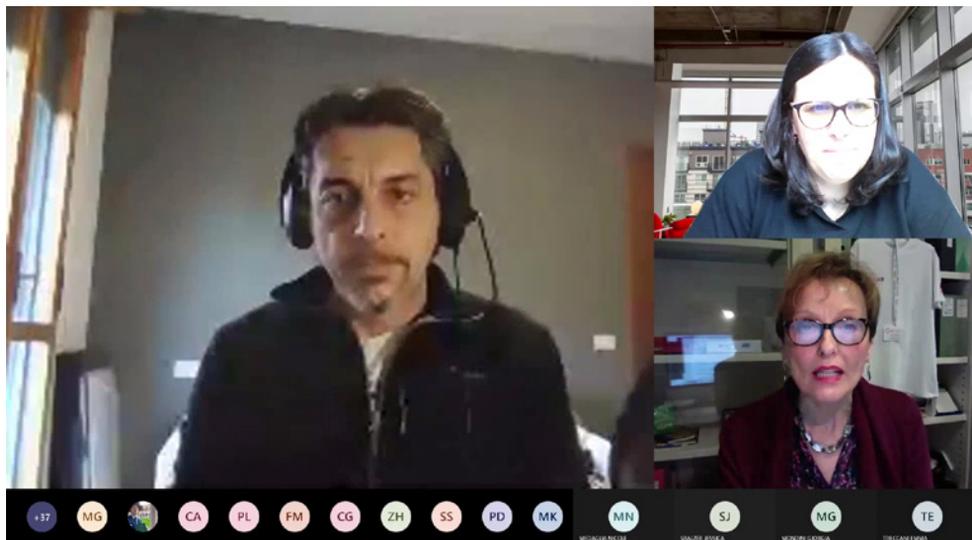


Figura 27. Andrea Alfieri in collegamento all'inizio del webinar.

legge per meglio navigare fra gli episodi e scegliere quali vedere sulla base di curiosità, attitudini e interessi personali.

Di ogni contributo è citato l'indirizzo YouTube. È anche possibile accedere ai video tramite il sito clab-unibs.it⁴.

4.1.1. Miniserie 1: Trovare lavoro come farebbe Niccolò Machiavelli

Miniserie di quattro video estratti dal webinar *Trovare lavoro come farebbe Niccolò Machiavelli*, tenuto il 12 aprile 2021 da Andrea Alfieri, in Figura 27⁵.

4 <https://www.clab-unibs.it/rinascimento/>.

5 In alto a destra la professoressa Francesca Malzani; in basso a destra l'autrice.

Machiavelli è il consigliere di fiducia dei Medici e il suo compito è dare indicazioni di tipo strategico al suo Signore. La bottega digitale in questo video è quella che consente ai garzoni che la frequentano di sporcarsi le mani quando lavorano nella piattaforma LinkedIn. Il nostro maestro di bottega spiega non già come sia fatta la piattaforma ma perché sia strategico usarla.

Episodio 1: Il payoff di LinkedIn

<https://youtu.be/58i6dCkIIGo>

Per regnare, Machiavelli diceva che bisogna conoscere e capire i propri interlocutori, che oggi chiamiamo *stakeholder*. LinkedIn è lo strumento in assoluto più strategico che ci

ritroveremo in mano nei prossimi anni. Non è solo un *social network*. LinkedIn è un *professional network*, del quale fanno parte 720 milioni di persone aggregate per categorie professionali. Attenzione al *payoff* di LinkedIn: *business friendly network*. La prima parola, *business*, esprime il perché essere su questa piattaforma: per fare *business* in modo credibile. LinkedIn non è solo un canale per la domanda e la ricerca di lavoro. È uno strumento per sviluppare *business*. Quindi è un luogo di lavoro a tutti gli effetti. Come? In modo *friendly*, amichevole. Su LinkedIn non ci si dà del *lei*, ma solo del *tu*, con l'obiettivo di stabilire una relazione verso i propri clienti. È un altro modo di *fare business*, che tende ad avvicinare le persone. Con questa logica dobbiamo imparare a contattare i nostri interlocutori, senza paura di andare fuori dalla *buona creanza*.

Episodio 2: Cerchi lavoro?

<https://youtu.be/LpFAannyWmk>

In questo episodio Machiavelli continua a darci consigli che ci aiutano a orientarci nel mondo del lavoro e, come usa fare, ci fa riflettere. LinkedIn è stato acquistato da Microsoft per la modica cifra di 27,4 miliardi di dollari, oramai qualche anno fa. Sembra uno sproposito se si pensa che Microsoft ha acquistato Nokia per sette miliardi di dollari. Quanti dipendenti ha LinkedIn rispetto a Nokia? Quanti componenti, macchine, linee di produzione? Ma perché allora vale così tanto? Microsoft semplicemente ha acqui-

stato il più aggiornato e potente database aziendale del mondo. Quindi se dovete scegliere se stare su Instagram o su LinkedIn e magari state cercando lavoro, il consiglio è andare dove Microsoft ha investito!

Nel 2025 il 60% delle aziende che ora sono competitive saranno obsolete. Si preannuncia un cataclisma da 85 milioni di posti di lavoro persi e contemporaneamente però si parla di 97 milioni di nuovi ruoli, frutto di un nuovo equilibrio fra persone, macchine, algoritmi. Quindi attenzione alle professionalità che stanno emergendo e a quelle che a breve spariranno!

Episodio 3: Costruire la tua presenza online

<https://youtu.be/3F7qNkkSDGI>

Chi non conosce Alibaba si dia una mossa! Alibaba è specializzato nella vendita di grosse quantità di merce (B to B) e vale dieci volte Amazon! Si sta aprendo un mercato del tutto nuovo e vale la pena per chi si affaccia al mondo del lavoro andare a vedere quali sono le posizioni e le competenze più richieste! Quale ruolo inserire dunque nel proprio CV LinkedIn? Le competenze che le aziende cercano e che non sono rimpiazzabili da software o da robot. Le aziende cercano competenze di IoT, di intelligenza artificiale, di *machine learning*, CRM, *digital trade*. È necessario avere le certificazioni che dimostrino oggettivamente le competenze in questi ambiti. Tutte le tecnologie digitali che servono a velocizzare, automatizzare e rendere più efficaci i processi interni

sono *oro* per le aziende. È in questi ambiti che bisogna posizionarsi. Sappiamo che nel vicino futuro andranno a scomparire molti profili e molti nuovi ne appariranno. Ma alcune tecnologie, come Hubspot, Slack, Google, Microsoft, Indeed sono qui ora per restare nei prossimi anni. È lì che bisogna andare!

Episodio 4: Integrare le competenze

<https://youtu.be/FhVqXctAoE0>

Il nostro Machiavelli è uno che lavora “al fronte”, uno che combatte là fuori. E attenzione, ci mette sull’attenti quando ci dice che ora le aziende non assumono sulla base di un *curriculum* cartaceo, perché non è più la metrica che serve. Oggi le aziende hanno bisogno di assumere qualcuno sapendo cosa

potrà fare *lunedì prossimo*! Oltre al percorso universitario, che è essenziale per fornire gli strumenti culturali necessari a gestire l’evidente complessità del mondo del lavoro, è strategico fare percorsi ulteriori, in ambiti che stanno esplodendo ora, nel modo del digitale. È essenziale capire ciò che il mercato del lavoro cerca, e costruire e comunicare le proprie competenze nel modo giusto. A partire dalla fotografia, dalle chiavi di ricerca (in italiano e in inglese!), dai *link*, dai *post* che vengono pubblicati... Entrare in LinkedIn è entrare in una comunità e bisogna farlo bene.

4.1.2. Miniserie 2: Innovazione e Startup, da un modo di dire a modelli pratici di futuro

Miniserie di nove video estratti dal webinar *Innovazione e startup, da un modo di dire a mo-*



Figura 28. Presentazione del maestro di bottega Matteo Pacini.

delli pratici di futuro, tenuto il 26 aprile 2021 da Matteo Pacini⁶, visibile in Figura 28. Molti i temi affrontati, tutti relativi al mondo dell'innovazione e agli strumenti disponibili per mettere a terra idee utilizzando metodologie appositamente sviluppate per le startup.

Episodio 1: Introduzione

https://youtu.be/ED9_aEePsTk

Matteo Pacini in questo primo episodio si presenta e sottolinea alcuni concetti. Il primo: *fare innovazione e fare startup* sono parole spesso lontane dalla realtà. Serve metodo, serve un metodo scientifico. Serve sperimentare: piccoli passi, fallire velocemente, non sprecando tempo, energia e danaro. Il secondo: esistono metodi ampiamente studiati. Come in tutti gli altri rami scientifici non basta studiare: bisogna capire, sperimentare, toccare con mano. Il terzo: dimentichiamo *il sogno che scaturisce da un'idea*. Sappi che ciò che metterai a terra sarà il frutto di ciò che serve al tuo cliente, non a te!

Episodio 2: Cosa è l'innovazione?

<https://youtu.be/T67GxreP-UM>

Che cos'è *l'innovazione*? Esiste la definizione data da Schumpeter, d'accordo, ma fino a che punto ci aiuta a capire? Spesso si parla a

sproposito di innovazione, senza mai definirne bene il significato. Un fenomeno simile si applica alle parole come *digitalizzazione* e *Industria 4.0*. Come la parola innovazione esse possono essere riferite a un contesto tecnico oppure possono essere viste in un ambito molto più a lungo termine, molto più ampio, in termini di impatto sulla società. Matteo Pacini ci spiega che differenza c'è fra *digitalizzazione* e *trasformazione digitale*, fra *industria 4.0* e *i4.0* come nuova era dell'umanità e fra *innovazione* e *sviluppo esponenziale* di tecnologie, *ecosistemi innovativi* e *capital venture*.

Episodio 3: Innovazione, startup, unicorni

<https://youtu.be/75a73t8xaBI>

Tutte le aziende strutturate parlano di innovazione da sempre: hanno un dipartimento R&D dedicato a sviluppare soluzioni nuove perché sono essenziali per l'offerta di valore e la sostenibilità del *business*. Lo stesso fanno le aziende più piccole, sebbene in modo meno strutturato e spesso artigianale. Il denominatore comune è che i processi di innovazione sono comunque rigidi, lenti. Al contrario, tutto il mondo delle startup è veloce, agile. Lì c'è la prototipazione rapida del prodotto e il fallimento non è un'onta, purché avvenga rapidamente. La rapidità è un elemento reso inevitabile dalla trasformazione che stiamo vivendo, sia in termini tecnici sia come modalità di approccio al futuro. Si usano gli studi sulla complessità per cercare di affrontare la rapidità dei cambiamenti

⁶ <https://www.linkedin.com/in/matteo-pacini/>.

in atto. È la soluzione di problemi complessi che sviluppa l'innovazione, nel metodo e nei risultati.

Episodio 4: Gestire le situazioni complesse

<https://youtu.be/GFD-5plcfhg>

Impossibile *pianificare* in una situazione complessa. Un esempio? Provate a pianificare un fine settimana con un bambino, e vedrete che, qualunque sia il piano che avete in mente, non funzionerà. Lo stesso si applica all'innovazione, visto che essa è qualcosa di nuovo che impatta sulle persone. Affidarsi a regole prescrittive in un contesto in rapida evoluzione non funziona. L'unica metodologia utile è quella propria del metodo scientifico: fare un'ipotesi, fare un esperimento che la verifichi o la confuti, trarre le conseguenze dalle misure e poi *aggiustare*. Un altro elemento da ricordare è che l'innovazione in azienda deve partire dal mercato. Innovarsi significa inevitabilmente acquisire flessibilità per meglio adattarsi alle evoluzioni del mercato. L'efficienza, che ha rappresentato il paradigma sul quale le aziende si sono evolute fino ad oggi, ha prodotto fragilità. L'evoluzione in atto, invece, richiede anti-fragilità.

Episodio 5: Da pulcino ad aquila

<https://youtu.be/uWNFdQpMw3c>

Qui si entra nel vivo di una metodologia per gestire le startup! Perché una metodologia

esiste, ormai da anni. In un contesto che varia così rapidamente, che è caratterizzato da così grande incertezza, nulla può essere lasciato al caso. La notizia è che di belle idee è pieno il mondo. Non solo: le idee si possono comperare, anche per poco. Ciò che fa la differenza è la capacità di metterle a terra, trasformando l'idea in un organismo vivente, in una startup che funzioni, che riesca a crescere e che poi diventi un'azienda. Come si gestisce la parte iniziale di questo processo? Per fortuna abbiamo le proposte e il contributo di grandi innovatori in questo campo, e nel video il loro contributo è evidenziato. Infine, ci sono le metodologie *agile* che si applicano alla gestione dell'innovazione. Dal *gantt*, utilissimo per gestire situazioni complicate, al *minimum viable product*, per gestire situazioni complesse.

Episodio 6: Il *purpose launchpad*

<https://youtu.be/T2LwHQbAC6Q>

Episodio dedicato alla metodologia *purpose launchpad*, che in realtà è una meta-metodologia, un approccio sistemico, una bussola unica tramite la quale le idee possono essere cresciute fino a diventare organizzazioni. Al suo interno sono raccolte molte metodologie già note, come il *design thinking* o le *organizzazioni esponenziali*. L'obiettivo è definire le aree che una startup deve presidiare, per le quali deve avere competenze affinché il suo *business* si sviluppi. Matteo riesce bene a mettere la pulce nell'orecchio a chi si accinge a intraprendere

la strada della startup. Ci parla di persone, di *community*, di clienti, di strategia e di prodotto. Menziona gli aspetti della sostenibilità del *business*, il prodotto che si vuole realizzare, e le metriche necessarie a capire se il prodotto risolve un'esigenza reale di possibili clienti. Su tutti questi elementi si lavora in modo iterativo, come tipicamente si fa nelle situazioni complesse caratterizzate da incertezza.

Episodio 7: Gli strumenti a disposizione

https://youtu.be/Ty_ilyibMz4

L'episodio è dedicato a descrivere gli strumenti di lavoro a disposizione per attuare i processi tipici di ciascuna delle componenti descritte nell'episodio precedente per il *purpose launchpad*. Matteo cita il modello del cammello e il modello dell'unicorno, e dedica particolare attenzione a come muoversi all'interno dei processi. Cosa devo fare all'inizio della mia attività? Non passi lunghi! E lo sviluppo del prodotto? Usa un approccio *lean startup*! Bisogna essere agili, veloci nello sviluppo di un prodotto che sarà sicuramente diverso da come lo si è concepito. Bisogna saper scegliere le metriche corrette, che ci permettono di imparare!

Episodio 8: Un mito da sfatare

<https://youtu.be/c4gMCzc5Ne0>

Matteo Pacini si sofferma in questo video su un mito che è bene sfatare quando si parla di innovazione: l'innovazione la fanno i gio-

vanissimi. È un falso clamoroso. L'età media di chi fa startup che hanno successo è pari a 45 anni. La spiegazione è semplicissima: queste persone ci hanno già provato e hanno fallito. Ci vuole tempo, esperienza e molta competenza per riuscire a fare innovazione. Dove poter trovare le conoscenze da cui partire? Il progetto Guilds42 ha come obiettivo democratizzare l'accesso alle conoscenze, mettendo a disposizione, gratuitamente, corsi specifici sull'innovazione come quelli proposti dal più grande acceleratore al mondo: *Y combinator*. Ma il modello Guilds42 non offre solo questo: le conoscenze non bastano. Bisogna fare, bisogna provarci, bisogna sporcarsi le mani. Da qui il modello rinascimentale proposto: i garzoni imparano in bottega sotto la guida di un artista e fanno cose. Molto lontano dal modello Silicon Valley!

Episodio 9: Domande e risposte

<https://youtu.be/3AAnesTzcl4>

Matteo risponde alle domande degli studenti. La prima: *quali sono, concretamente, i motivi per i quali le startup falliscono?* Risposta: le cause sono tantissime, ma su tutte vi è che *si propongono soluzioni alle quali si cercano i problemi*, mentre dovrebbe accadere l'opposto! È altissimo il pericolo di innamorarsi della propria idea, anche perché il suo sviluppo richiede molto tempo, denaro ed energie, anche psicologiche, e questo non favorisce il distacco che invece è necessario per chiudere l'impresa se non funziona. Contrariamente a quanto si pen-



Figura 29. Pietro Tibaldeschi in collegamento per il suo webinar.

sa: quelli bravi falliscono subito! Il fallimento è necessario per imparare cose in più. Spessissimo si affronta l'innovazione come se si trattasse di un problema complicato, mentre si tratta di un problema complesso. Infine, attenzione ai modelli Silicon Valley: non funzionano nel nostro Paese. Invece è la sperimentazione sul campo, proprio come nelle botteghe rinascimentali, che porta risultati concreti!

4.1.3. Miniserie 3: Indovina chi spedisce a cena. Quello che nessuno ti dice sull'e-commerce

Miniserie di quattro video estratti dal webinar *Indovina chi spedisce a cena. Quello che nessuno ti dice dell'e-commerce*, tenuto il 3 maggio 2021

da Pietro Tibaldeschi⁷, in Figura 29. Il suo obiettivo è sfatare i miti che riguardano l'e-commerce. Servono moltissime competenze digitali a coloro che vogliono diventare *e-commerce manager* e molta, molta esperienza nella relazione con i committenti. Ne sarete sorpresi.

Episodio 1: La vera funzione dell'e-commerce

<https://youtu.be/KYEm4HGH26U>

Pietro Tibaldeschi in questo primo episodio mette le cose ben in chiaro su cosa sia o non

⁷ <https://www.linkedin.com/in/pietrotibaldeschi/>.

sia l'*e-commerce*. Inizia dicendo cosa non è: certamente non è solo un sito. Il sito è semplicemente la parte di *front end* di un sistema parecchio complesso, sulla cui funzione, molto spesso, gli imprenditori non hanno le idee chiare. Di vetrine per mostrare i propri prodotti, corredate delle descrizioni e dei prezzi, se ne vedono in giro parecchie: *WhatsApp Business*, per citarne una, ma anche Facebook ha sviluppato l'applicazione *Shop*, a tutti gli effetti una vetrina online su Facebook e Instagram. E poi ci sono i *marketplace*, come Amazon e Frugo (questo poco conosciuto in Italia). Ma allora perché pensare all'*e-commerce* per la propria azienda? Pietro Tibaldeschi ricorre al *Business Model Canvas* (BMC) per spiegarcelo e insiste su quanto spesso la parte più importante di questo schema, la proposta di valore, sia ampiamente tralasciata, pensando prima alla parte destra del BMC. Ma l'*e-commerce* prende significato solo se si ha ben chiaro perché il mercato dovrebbe comperare il prodotto o servizio offerto. La funzione dell'*e-commerce* allora acquista il suo valore: diventa il canale tramite il quale raggiungere i propri consumatori. Un sito, certo, ma non solo.

Episodio 2: Le competenze che servono

<https://youtu.be/tqQUytHo2Cc>

Che competenze bisogna avere per operare nel mondo dell'*e-commerce*? La figura di riferimento deputata allo sviluppo di questo canale, il così detto *e-commerce manager*, cosa deve saper fare? Pietro Tibaldeschi propone

sei domini di competenza: *e-commerce management*, *digital marketing*, *digital analytics*, *digital sales* e *project management*, quest'ultimo trasversale alle altre aree. Bisogna avere le competenze in relazione ai *marketplace*. Le piattaforme sono molte: Amazon, eBay, Frugo, Pixmania e molti altri. Le piattaforme per realizzare il canale di *e-commerce*: Shopify, Magento, Wordpress... ciascuna con le sue peculiarità. E poi c'è la questione del catalogo digitale. Chi si occupa di sviluppare *e-commerce* deve aver bene in mente (ma poi lo sperimenterà da sé!) che preparare il catalogo digitale è un lavoro a sé stante, che richiede molta competenza e... molta pazienza. La pazienza va spesa nei confronti del committente che, generalmente, associa al catalogo la produzione di qualche fotografia e di brevi descrizioni. Non è così. Il catalogo digitale è l'elemento indispensabile e diventa una componente estremamente complessa già per qualche decina di prodotti!

Episodio 3: Le molte facce dell'*e-commerce*

<https://youtu.be/-ywlx5xUeRk>

In questo episodio moltissimi spunti sugli aspetti delle tecnologie digitali necessarie a sviluppare il canale di comunicazione fra azienda e clienti. Il primo riguarda i *motori di e-commerce*, già citati nell'episodio precedente. Coloro che vogliono fare dell'*e-commerce* la propria professione si mettano il cuore in pace: li devono conoscere. E devono anche sa-

pere se per renderli funzionanti debbano configurare un *server*, come nei sistemi *on-premise*, o se possano sfruttare i servizi forniti da terze parti, come nei sistemi SaaS (Software as a Service), per dare la soluzione più opportuna ai propri clienti. Un altro tema affrontato è legato al *digital marketing*. Tema immenso che il nostro maestro di bottega ci presenta parlandoci di omnicanalità e dei sistemi di *customer relationship management* (CRM) così preziosi e così complessi da integrare nel sistema aziendale. E, infine, le metriche: *key performance indicator*. Nell'era di internet, caratterizzata da una così grande mole di dati, i sistemi che consentono di analizzare i numeri e di trarne indicazioni strategiche diventano fondamentali. Per citarne due disponibili a costo zero: *Google Analytics* e *Google Data Studio*.

Episodio 4: Saper vendere nell'era del digitale

<https://youtu.be/4HdU8edSoF8>

Chi di voi vorrà diventare un bravo venditore? Perché il digitale non toglie la figura del venditore; al contrario, ai venditori è richiesta aumentata competenza e conoscenza dei nuovi modelli di vendita, ad esempio il modello *customer journey*. L'arte del vendere diventa l'arte dell'aiutare il cliente nella scelta. L'abbondanza di informazioni fa sì che sia possibile comperare online stando comodamente a casa, fra una pubblicità e l'altra. Da chi il compratore riceve le informazioni sul prodotto? Dai social, ad esempio, da internet,

dai *marketplace* e così via... quindi chi vende deve saper fare la differenza. Il webinar termina con i *miti da sfatare* e le ragioni per le quali molti progetti di *e-commerce* falliscono. È la parte centrale del BMC che conta: ciò che si vuole vendere che valore aggiunto ha perché qualcuno lo comperi? Ah, ovviamente le competenze si possono acquisire online: la piattaforma Guilds42 mette a disposizione i corsi a tema *e-commerce*!

4.1.4. Miniserie 4: *Data is the new oil*: dalla teoria alla *data visualization*

Miniserie di quattro episodi estratti dal webinar *Data is the new oil: dalla teoria alla data visualization*, tenuto il 10 maggio 2021 da Gennaro Polito⁸ (Figura 30). Il compito del nostro maestro di bottega è parlarci dei dati, del ruolo che essi hanno assunto per gli *individui*, per i *governi* e per le *aziende* e delle tecnologie che consentono di trarne metriche utili.

Episodio 1: Il ruolo dei dati oggi

<https://youtu.be/m0U8cYxKjH0>

I dati sono il nuovo petrolio, la nuova fonte economica e finanziaria di riferimento. Dai dati si possono estrarre le metriche, gli *insight*, sulla base dei quali prendere decisioni. A differenza del petrolio, i dati sono una

⁸ <https://www.linkedin.com/in/gennaropolito/>.



Figura 30. La presentazione di Gennaro Polito.

risorsa abbondante, con un lunghissimo ciclo di vita, perché si possono accumulare. Sono sempre a disposizione, trasportabili a basso costo, e riutilizzabili. Non a caso le aziende che hanno attualmente il maggior impatto sul mercato sono aziende che basano il proprio modello di *business* sui dati: Apple, Google, Microsoft, Amazon. I dati sono diventati l'*asset* di maggior valore per le aziende. Sono tre le tipologie di utilizzo: per gli individui, per i governi e per le aziende. La relazione con gli *individui* inevitabilmente passa per le tecnologie di intelligenza artificiale, con le speranze e le paure legate a questa tecnologia in termini di lavoro, privacy, sicurezza. I *governi* hanno un potente mezzo a disposizione per pianifi-

care le politiche di sviluppo e gestire le crisi; le *aziende* possono analizzare i dati a disposizione per ricavare indicazioni oggettive sul presente e governare l'evoluzione dei propri modelli di *business*.

Episodio 2: La scienza dei *digital analytics*

<https://youtu.be/18RJujtmoA>

In questo episodio Gennaro Polito ci parla della scienza dei *digital analytics* come dell'insieme di tecnologie di raccolta e analisi dei dati provenienti da quelle che chiama le *proprietà online*, come ad esempio i siti, i blog e in generale i contenitori di dati riguardanti il *business* dell'azienda. I *digital analytics* con-

sentono di estrarre informazioni sia qualitative sia quantitative sul proprio *business* e su quello dei *competitor*. Il modello di elaborazione è tipico della metodologia *lean startup* (Toyota ci aveva già pensato): si tratta del metodo scientifico *build, measure, learn*. Importantissimo è stabilire quali dimensioni e quali metriche usare in questo ciclo, evitando di adottare le metriche di vanità, cioè quelle metriche fuorvianti per il controllo del processo. Gennaro ci dice quali devono essere le caratteristiche delle metriche e successivamente parla del modello *Acquisizione, Attivazione, Retention, Referral, Revenue* (AARRR) che viene non a caso dal mondo delle startup e che è di aiuto per definire e interpretare le metriche alla luce del miglioramento delle performance aziendali.

Episodio 3: Metriche e modelli di business

<https://youtu.be/kVeWqu1flhY>

Episodio dedicato a chiarire con esempi pratici la scelta delle metriche a seconda del modello di *business*. I casi considerati riguardano l'*e-commerce*, la vendita di software, l'utilizzo di un sito di *media*, come Facebook, i *marketplace*. Ciascuno di questi modelli ha un suo set di metriche che consentono di tenere sotto controllo l'andamento del *business* e di intervenire preventivamente. Vengono presentate le metriche che si utilizzano per il modello di *lead generation*, il cui scopo è acquisire contatti potenzialmente interessati al proprio prodotto o servizio. I modelli

di attribuzione sono un altro interessante argomento che ha a che fare con metriche e *digital analytics*. Sono stati pensati nel contesto della vendita omnicanale, nella quale chi acquista lo fa attraverso una serie di canali che ha a disposizione: social, mail, *advertising*, sito, newsletter... A quale canale attribuire la vendita e quindi il credito?

Episodio 4: Insights e dashboards

<https://youtu.be/AxRRKPDnscw>

Le metriche non basta ottenerle, bisogna anche poterle comunicare adeguatamente all'interno dell'azienda: si chiama *data visualization* ed è qualcosa che deve saper trasferire le informazioni rispettando la sensibilità di chi le usa e inducendo il cambiamento di mentalità necessario per imparare a fidarsi dei dati e ad agire in conseguenza. Vi sono vari ambienti appositamente pensati per fare questo e il nostro maestro di bottega li cita in questo episodio. Particolare attenzione dedica alla metodologia che deve essere usata per costruire *dashboard* che presentino i dati, gli *insight*, in maniera semplice e immediata. Affinché gli *insight* siano *actionable*, cioè siano efficaci nel contesto *build, measure, learn*, devono essere l'espressione dell'esperienza di coloro che operano all'interno dell'azienda. Ecco perché la loro costruzione inizia con un *audit* interno, passa per una strategia, per la prototipazione del piano di misurazione e per la sua ottimizzazione. Servono le competenze che vengono dal *mettere le mani in pa-*



Figura 31. La presentazione di Italo Losero.

sta: un primo passo è di nuovo rappresentato dalla possibilità di frequentare corsi online sulle botteghe digitali di Guilds42, per poi entrare in bottega.

4.1.5. Miniserie 5: AI - Artificial Intelligence, le cose che non vi dicono

Miniserie di quattro video tratti dal webinar *Artificial Intelligence: le cose che non vi dicono*, del 17 maggio 2021. L'intento dell'oratore, Italo Losero, in alto a sinistra in Figura 31, è inquadrare questa tecnologia negli ambiti che le spettano, evidenziandone le potenzialità, i limiti e la delicatezza dal punto di vista etico e morale.

Episodio 1: Introduzione

<https://youtu.be/NrtYewXyaq4>

Italo Losero è esperto di intelligenza artificiale e in questo episodio ne parla come dell'*artificio dell'intelligenza*. Partendo dal problema del pendolo inverso, mostra, tramite un filmato, come questo venga tranquillamente risolto da un *artificio dell'intelligenza*, che utilizza un metodo per rinforzo. Non ci si spaventi: il metodo per rinforzo è lo stesso che tutti noi usiamo in modo naturale quando impariamo a camminare. Facciamo un tentativo e, a seconda di come è andata, correggiamo la rotta. Questo fanno i sistemi basati su intelligenza artificiale! Ma at-

tenzione: una volta creati, non è possibile capire come funzionano, perché la loro intelligenza è confinata all'interno di una *scatola nera* che non è *apribile*. Italo associa questo comportamento alla natura dei dogmi – verità sancite che non è possibile mettere in discussione – e mette in guardia sulla delicatezza di usare sistemi di intelligenza artificiale per prendere decisioni, siano esse di natura militare, giuridica o sociale.

Episodio 2: Brutalità e raffinatezza

<https://youtu.be/Va-bFlkgrUs>

La brutalità è quella dell'intelligenza artificiale, la raffinatezza è la capacità di *comprendere* dell'uomo. Il video inizia con un esempio, dedicato a mostrare la prestazione di un algoritmo di intelligenza artificiale addestrato per produrre sinusoidi. Funziona, certamente, tanto meglio quanto più dati ha a disposizione. A seguire, inevitabile, il confronto con la funzione sinusoidale, che fornisce numeri molto simili a quelli prodotti dal sistema artificiale. Ma certo! È una sinusoide! Ma volete mettere la raffinatezza del cervello umano, in grado di sintetizzare la conoscenza in una formula? O la raffinatezza dei neuroni del nostro cervello in confronto alla struttura dei neuroni presenti nelle reti neurali? E dove è il limite fra le intelligenze artificiali e quelle umane? Perché l'intelligenza artificiale fa tre cose, non di più: classificazione, raggruppamento, regressione.

Episodio 3: Intelligenza artificiale e lavoro

<https://youtu.be/OjJPUAW0FXo>

Argomento ostico, quello del lavoro. Ovviamente i sistemi di intelligenza artificiale porteranno alla sostituzione progressiva dell'uomo con le macchine in parecchi settori, come *intelligent data processing*, linguaggio naturale, i sistemi di raccomandazione, i sistemi di *robot processing*. I ruoli che verranno più rapidamente sostituiti sono quelli ripetitivi. Questo determinerà nel breve periodo la necessità di riqualificare le persone che in questo momento stanno facendo lavori sostituibili in modo che passino a farne altri. Ma per fare questo c'è bisogno di studiare! Quali sono le professionalità che più da vicino servono per sviluppare le applicazioni di intelligenza artificiale? Sono essenzialmente quattro: *data scientist*, programmatore, architetto dei dati e integratore delle applicazioni. Ma, allora, l'intelligenza delle macchine oltre a sostituire alcune attività dell'uomo, sostituirà l'uomo stesso?

Episodio 4: Intelligenze a confronto

<https://youtu.be/7fEV48wn5B4>

Italo Losero ci tiene a ribadire che l'intelligenza artificiale è un sofisticato e potentissimo sistema di apprendimento meccanico, che lavora ottimamente nella ottimizzazione dei processi, ma scordiamoci che sia in grado di studiare i processi o addirittura di crearli. Bisogna aver bene chiaro questo aspetto: diversamente è

come avere in mano un potente martello ma non saper bene dove riuscire a colpire. Da qui nasce anche la pericolosità di questa tecnologia: come svilupparla senza che ci si rivolti contro? Come stabilire il confine fra utilizzo *buono* e impiego *pericoloso*? Il problema assume una connotazione etica di portata enorme.

4.1.6. Miniserie 6: Rinascimento e filosofia, come oggi si investe nel futuro umano e felice

Miniserie di quattro episodi tratta dal webinar *Rinascimento e filosofia, come oggi si investe nel futuro umano e felice*, del 24 maggio 2021, nella quale abbiamo Alberto Giusti come maestro di questa che potremmo chiamare *meta-bottega*, dati gli argomenti così vicini all'essere,

alla nostra natura, oltre che alle tecnologie in sé. Alberto è un esperto investitore nel mondo dell'innovazione e delle startup digitali. Il suo è un punto di vista singolare, che guarda alle evoluzioni che si stanno verificando anche in conseguenza alla trasformazione digitale, all'evoluzione velocissima delle tecnologie e naturalmente alla pandemia.

Episodio 1: Il cambiamento in atto

https://youtu.be/VvA_ahv4xlg

Il mondo ha assunto una nuova velocità di crociera. Il mondo è cambiato e le mappe di navigazione non sono state ancora scritte. Abbiamo attraversato molte rivoluzioni digitali, la tecnologia ha connesso le persone a



Figura 32. La presentazione di Alberto Giusti

internet e sta connettendo le cose, ma ancora non abbiamo chiaro come navigare in questo scenario. Il ruolo del software è tale che ogni azienda appena potrà lo svilupperà per creare valore aggiunto al proprio prodotto. La maggior parte delle aziende leader di mercato oggi non lo sarà più fra dieci anni: non è un male, ma una grande opportunità, perché una larga fetta del mercato sarà a disposizione di nuove aziende. Il territorio è cambiato: indici diversi devono essere adottati per comprendere la realtà. Dal modello economico capitalistico a un modello che non è ancora stato compreso né esplorato; servono uomini e donne che aiutino l'essere umano a orientarsi: filosofi, antropologi, umanisti.

Episodio 2: Fare le giuste domande

<https://youtu.be/ha01B3BEhV0>

La miglior auto di sempre. Tesla ha stravolto il mercato. Ha stravolto il modello di *business*: la vendita è online, solo online. Il più grande prestito della storia senza interessi (e senza concessionari). Ha cambiato le regole del gioco: ha rilasciato i suoi brevetti, permettendo lo sviluppo competitivo. I nuovi *trend* diventano *mainstream*. Le aziende che non li adottano escono dal mercato, ma il meccanismo accade molto più velocemente (da 20 a 3 anni per uscire). Apple, Google, Amazon, Facebook (nel seguito: AGAF), quali bisogni ingaggiano? È tempo di fare le giuste domande per costruire le risposte giuste. La difficoltà tecnologica *non esiste*: è solo que-

stione di tempo. È vero per la stampa 3D, per la robotica, per i droni, per le neuroscienze, per il sequenziamento del genoma, per il *crowdfunding*... tutti casi nei quali la tecnologia ha determinato il decremento dei costi dei processi. Uno strumento così potente, così efficace, come si fa a padroneggiarlo? Con un modello antico, quello delle botteghe.

Episodio 3: Le tecnologie abilitanti

<https://youtu.be/QMV5iGG0GaQ>

Il cambiamento epocale è già successo in passato: dall'umanesimo al Rinascimento. Saper usare gli strumenti che permettono di raggiungere la folla dà la possibilità di scalare con una velocità una volta impensabile. Quali strumenti? Quelli forniti da AGAF! Uber è un caso emblematico. AGAF ha abilitato un ecosistema. La bella notizia è: gli strumenti sono a disposizione di tutti! In Italia manca chi sa proporre nuove strategie. Ecco perché Guilds42 e il suo modello rinascimentale. Impara a guidare la Panda, poi sceglierai fra Maserati e BMW. Parti garzone, diventa artista. Troverai il mecenate che ti commissionerà l'opera. Avrai a disposizione una *dashboard* sulla quale potrai caricare le tue certificazioni, vedere le botteghe aperte, i livelli. L'attività è pratica: sporcarsi le mani è lo strumento scelto per capire, evolvere, imparare a leggere le opportunità. Meglio correre insieme. Se vuoi che questo mondo sia il tuo, quello nel quale potrai vivere felice, meglio correre insieme.

Episodio 4: Nuove mappe per nuovi territori

<https://youtu.be/aRUjWMilBxc>

Nel termine *digital transformation* la parola chiave è *transformation*, non *digital*. La pigrizia impone efficienza e consente sopravvivenza. Tuttavia, ora abbiamo bisogno di nuovi schemi, nuove mappe in un nuovo territorio. Bisogna essere consapevoli che è necessario usare nuovi strumenti. Dobbiamo studiare la storia mentre la stiamo vivendo. I modelli per trasformare l'essere umano sono necessariamente esperienziali. Come far andare insieme la standardizzazione derivante dall'intelligenza collettiva con l'intelligenza artificiale? Ciò che noi temiamo è la *singularità tecnologica*. Dare risposte alle domande reali presuppone chiedersi quali sono i bisogni prima delle soluzioni. Parliamo di giustizia predittiva: gli algoritmi non considerano la condotta dell'imputato. È evidente la possibilità di violazione del diritto alla privacy. Il giurista deve progettare con il *data scientist*! L'algoritmo deve nascere da una commistione di competenze. Le nuove tecnologie devono essere utilizzate per soddisfare i bisogni dell'uomo. Ci sarà necessità di scoprire nuove competenze nell'uomo per governare la macchina? Creatività, immaginazione, sentimenti, emozioni sono ancora da formalizzare per le macchine. L'uomo saprà piegare la macchina al servizio della sua creatività? Che metodo usare? Mettere le mani

in pasta come strumento per navigare in un territorio sconosciuto: il cambiamento epocale che stiamo vivendo ci richiede il metodo sperimentale. Gli *startupper* fanno così.

4.2. I RISULTATI DEL PROGETTO

L'interesse destato dai contenuti dei webinar fu sorprendente. Nonostante il numero dei partecipanti, pari al centinaio nei primi due webinar, si fosse sensibilmente ridotto nei successivi, i partecipanti mostrarono assiduità, interesse e curiosità. Ponevano domande (pertinenti!) ed era evidente in loro lo stupore di fronte alle suggestioni e ai suggerimenti che venivano man mano espressi dagli oratori. Considerando la situazione di isolamento nella quale ci trovavamo e lo sforzo già richiesto agli studenti per seguire gli insegnamenti curricolari in modalità online, il fatto di trovare stimolanti le sessioni messe a calendario credo sia stato d'aiuto anche dal punto di visto emotivo; certamente è stato un ritorno essenziale per me! Alla conclusione dei webinar inviai un questionario di valutazione ai partecipanti, ricavandone 32 risposte, che presento sinteticamente nel seguito.

Come si vede in Figura 33 più della metà dei partecipanti (53%) proveniva dai corsi di laurea di primo livello dell'Università, il 27% dai corsi di laurea magistrale e il 20% dai corsi di laurea a ciclo unico.

La valutazione di ciascun intervento, con pochissime differenze tra l'uno e l'altro, fu molto positiva. La Figura 34 mostra come

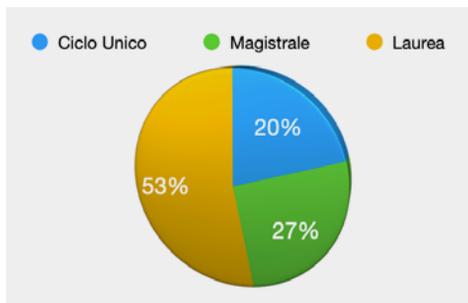


Figura 33. Posizione curriculare dei frequentanti.

circa il 90% dei partecipanti abbia espresso un giudizio tra ottimo ed eccellente su tutti i webinar frequentati.

Quanto sopra si riflette ampiamente nel grado di soddisfazione globale sul programma: l'80% dei ragazzi si dichiarò pienamente soddisfatto della qualità dei webinar, mentre il restante 20% si dichiarò parzialmente soddisfatto, come mostrato in Figura 35.



Figura 34. Valutazione dei singoli webinar.

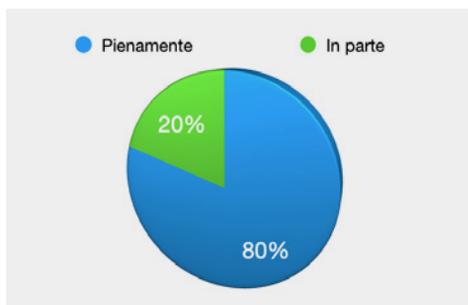


Figura 35. Grado di soddisfazione globale.

Analogo giudizio fu espresso in merito al fatto che l'aver frequentato i corsi sarebbe stato utile alla carriera professionale: il 73% ne era pienamente convinto, il restante 27% lo era in parte (Figura 36).

Infine, quasi tutti i partecipanti dichiararono che avrebbero suggerito la frequenza dei webinar ad amici e colleghi, come mostrato in Figura 37.

Le risposte alla domanda sulla preferenza

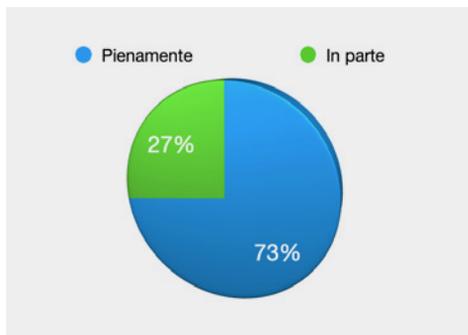


Figura 36. Utilità per la carriera lavorativa.

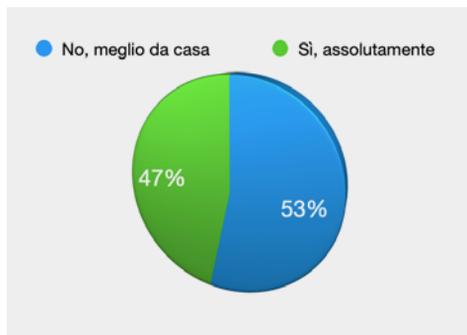


Figura 38. Modalità di erogazione dei webinar.



Figura 37. Sugerireste i webinar al collega/amico?

nell'erogazione dei contenuti (in presenza od online), mostrate in Figura 38, meritano qualche riflessione: qui, infatti, i partecipanti si divisero in due parti praticamente uguali: il 53% si schierò per l'erogazione online, mentre il 47% avrebbe preferito l'erogazione in presenza. In tre anni dall'inizio della pandemia, i suoi effetti si sono fatti notare: l'aver dovuto imparare l'uso di nuove metodologie di insegnamento e nuovi contesti di apprendimento ha condizionato le preferenze dei fruitori della didattica.

IL FOLLOW-UP DEL *CONTAMINATION LAB*: IL PROGETTO *CLAB-PRO*

A partire dal mese di novembre 2020 alcuni dei team formatisi nel corso del *CLab19-20* da poco terminato avevano richiesto specifiche attività di supporto a noi dell'*executive board*, ai formatori e alle *coach*; inoltre, il ritorno sul territorio, anche in termini mediatici, aveva destato l'interesse e l'apprezzamento da parte di professionisti e di imprenditori, disposti a fornire consulenza *pro bono*, perché interessati da un lato a supportare l'evoluzione delle idee imprenditoriali in ottica *lean startup*¹, dall'altro a dare corpo a progetti d'impresa in collaborazione.

Questo interesse stava determinando un salto di qualità importante perché, dall'essere un percorso esclusivamente dedicato alla formazione, il *Contamination Lab* incominciava ad essere percepito come un qualcosa che realmente poteva produrre innovazione, anche in termini imprenditoriali. La sfera dei portatori d'interesse si andava ampliando dai soli partecipanti al percorso

¹ E. Ries, *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Currency, 2011.

agli imprenditori e ai professionisti dell'innovazione che operano nel territorio.

Fra questi vi era l'avvocato Marco De Paolis², alle cui osservazioni e suggerimenti devo la nascita del progetto *CLab-PRO*. Marco aveva iniziato a seguire in forma *pro bono* alcuni team e li stava assistendo nel loro percorso, supportandoli nel difficile periodo che separa la fine di una sfida vinta – aver partecipato alla competizione finale del *CLab19-20* – dall'inizio della sfida successiva: decidere se trasformare il team in una startup innovativa. La sua attività, iniziata con un certo successo nell'autunno del 2020, dopo qualche mese era entrata in una sorta di stallo. Eravamo arrivati al febbraio 2021, l'eco del *CLab19-20* si era spento, alcuni team si erano sciolti perché i membri, ormai prossimi al termine del percorso accademico, erano assorbiti dalle attività di tesi; altri team semplicemente avevano deciso di proseguire indipendentemente il proprio percorso.

Marco, con il quale Franco e io eravamo costantemente in contatto, non aveva tuttavia perso la spinta. Nel corso di una delle *call* online di aggiornamento, condivise con noi la sua profonda convinzione che all'origine dello stallo ci fosse da parte dei ragazzi un freno ad evolvere, legato alla paura di rischiare e di fallire.

Questo mi fece molto riflettere; naturalmente lo verificai, attraverso colloqui esplorativi con coloro tra i *CLabber* coi quali mi era stato

possibile mantenere rapporti saldi e continui. Capii che era proprio così! Anche il team che aveva vinto la competizione, *Prospecto*, stava temporeggiando, pur avendo avuto un'esplicita offerta da parte di Davide Peli, uno dei maggiori sponsor del *CLab19-20*, a diventare partner della compagine societaria che si sarebbe potuta formare.

Ma che cosa si poteva fare? La pandemia che così duramente stava colpendo a tutti i livelli – affettivo, economico, sociale, sanitario, relazionale – stava facendo da spartiacque fra un *prima* e un *dopo*. Era un momento straordinario, il momento giusto per potenziare i servizi di *placement*, e sviluppare ulteriormente l'insieme delle attività a supporto dei giovani che si avvicinano al mondo del lavoro, al fine di aumentarne l'impatto e l'efficacia; il momento giusto per attivare un luogo di scambio di esperienze fra tutti i portatori d'interesse in un'ottica di formazione continua. Era il momento giusto per creare percorsi di formazione su temi trasversali e multidisciplinari utili allo sviluppo di imprenditorialità nei giovani, per orientarli al meglio in un panorama in velocissima evoluzione, di estrema complessità, e allo stesso tempo di enorme potenzialità.

Fu così che pensai alla creazione di una piattaforma online che si configurasse come una vetrina di interventi *ad hoc* su temi specifici, realizzati mediante video, la cui fruibilità fosse offerta non solo ai nostri studenti, alle nostre studentesse, ai giovani neolaureati e alle giovani neolaureate, ma a una platea più vasta, fatta di uomini e donne interessati

² <https://www.linkedin.com/in/marco-de-paolis/>.

a buttare il cuore oltre l'ostacolo, a seguire l'evoluzione in atto, a conoscere nuovi punti di vista su temi quali:

- la cultura del rischio;
- nuovi modi di fare impresa;
- innovazione e startup;
- proprietà intellettuale.

Questi sarebbero stati i canali tematici con cui sarebbe iniziato il progetto, ma altri se ne sarebbero potuti sviluppare successivamente. La piattaforma si sarebbe potuta arricchire di nuovi contributi, portati da imprenditori, professionisti, giovani, formatori che avessero avuto il desiderio di contribuirvi.

Si trattava di realizzare video professionali, di alta qualità e contenuto, opportunamente elaborati per renderli piacevoli oltre che efficaci. L'insieme dei video avrebbe rappresentato materiale non volatile, ad alto impatto comunicativo e nativamente prodotto per la fruizione sulle piattaforme social, seguendo lo stesso approccio che ormai tutti noi ci siamo abituati a sfruttare quando scegliamo un prodotto sulle piattaforme di intrattenimento digitale, quali Netflix o Prime video.

Era tempo di creare un progetto con il quale *proseguire* il percorso iniziato, *proteggere* le competenze acquisite, *produrre* cultura, *promuovere* la sensibilità al rischio, *provare* a innovare. Naturalmente *pro bono*.

Parlai del progetto con Marco De Paolis e con alcuni degli sponsor del *CLab19-20*: non solo ne approvarono le finalità, ma si resero disponibili al finanziamento, oltre che nella forma di contributo in solido, anche nella

forma *in kind*, garantendo il proprio apporto nella produzione dei contenuti video. Fu così che scrissi, con la collaborazione di Marco De Paolis e di Davide Peli, il progetto *Uni-BSCLab-PRO*. La proposta venne approvata nel maggio 2021 dal Senato accademico e nel mese successivo dal Consiglio di amministrazione.

5.1. LA CONDUZIONE DEL PROGETTO

Il *CLab-PRO* prevedeva la produzione di 23 video, nell'arco di otto mesi. Si trattava di mettere insieme competenze che spaziavano dalla produzione dei video, alla creazione di un *brand* che caratterizzasse il nuovo progetto, alla produzione di una campagna di comunicazione sui social e di un piano editoriale che avrebbe gestito l'uscita dei video secondo un preciso calendario.

Il progetto ebbe inizio nell'ottobre 2021, a valle del completamento delle procedure amministrative necessarie per avere a bordo il regista e *videomaker*, Riccardo Cominelli³ e il professionista *social* e grafico Luca Giardinetto⁴.

Posso garantire che non è possibile produrre video di buona qualità se non lavorando in sinergia su più livelli, perché sono molteplici gli aspetti da curare: i contenuti, le riprese,

3 <https://www.linkedin.com/in/riccardo-cominelli/>.

4 <https://www.linkedin.com/in/wavesmotion/>.

l'*editing*, l'integrazione della grafica, la creazione coordinata dei *post* per i social e delle copertine dei video. Formammo un gruppo di lavoro molto affiatato nel quale ciascuno aveva ruoli ben definiti. Mio era il compito di contattare i protagonisti, fissare *call* online preparatorie insieme a loro e a Riccardo, per coglierne le caratteristiche personali, metterli a loro agio, definire i contenuti e concordare in quale forma essi sarebbero stati erogati: se tramite un'intervista o come presentazione autonomamente gestita. Fissata l'agenda, Riccardo e io ci recavamo presso la sede concordata ed effettuavamo la registrazione.

Il materiale grezzo veniva da me visionato e ricomposto nella sequenza che più ritenevo consona allo stile del protagonista, ai valori, alle esperienze menzionate e al canale tematico di riferimento. Era mio compito mantenere la durata dei video fra i quindici e i venti minuti, e indicare dove inserire i commenti necessari a sottolineare parti e concetti che ritenevo importanti.

Toccava quindi a Luca comporre la grafica: la copertina di ciascun video, i *post* che sarebbero stati usati sui canali LinkedIn⁵, Instagram⁶ e Facebook⁷ del *Contamination Lab*, e i commenti da inserire nei video, secondo una grafica gradevole e accattivante.

Riccardo riceveva tutto il materiale e proce-

deva al confezionamento dei video, operando tagli e articolando i contenuti secondo le mie indicazioni e inserendo grafica e commenti. Di ogni video produceva anche il *trailer*, funzionale all'attività di comunicazione sui canali social.

Considerando che YouTube (YT) è il secondo browser al mondo dopo *Google Chrome* (e non a caso YT è diventato di proprietà *Google*), i canali tematici furono impostati come playlist del canale YT dell'Università degli Studi di Brescia.

Mio fu il compito di preparare i video in funzione del loro caricamento sulla piattaforma YouTube, seguendo le *best practices* che consentono all'algoritmo di raccomandazione⁸ di YT di posizionare i contenuti, aumentare i *mi piace* e il numero di iscritti al canale.

Questa attività ha fatto di me una *youtuber* appassionata, ancorché in erba. Non è un lavoro da poco: si tratta di descrivere ogni video, di estrarre le parole chiave che lo caratterizzano, di fare il *matching* con le parole chiave che più sono utilizzate sulla piattaforma YT, usando i criteri suggeriti da innumerevoli software specificamente progettati per selezionare *keyword* e *tag*. Molta attenzione richiede la definizione del titolo del file e del titolo che viene associato al filmato. Insomma, mai dare per scontato

5 <https://www.linkedin.com/company/clab-unibs/>.

6 <https://www.instagram.com/clabunibs/>.

7 <https://www.facebook.com/clabunibs/>.

8 P. Covington, J. Adams, E. Sargin, *Deep Neural Networks for YouTube Recommendations*, «Proceedings of the 10th ACM Conference on Recommender Systems», 2016, pp. 191-198.

nulla: il lavoro dei così detti *youtuber* è un signor lavoro, che richiede costanza, dedizione, disciplina e passione.

Perché il contenuto può essere eccellente, ma bisogna garantirne la massima visibilità e questo dipende ovviamente da un algoritmo di *deep learning* che viene allenato a fare da *funnel*, selezionando in mezzo a milioni di video, per passi successivi, i pochi che ciascuno di noi vede quando usa YouTube.

La pubblicazione dei video iniziò nel febbraio 2022, con cadenza settimanale, e terminò nel luglio 2022. I video sono visibili sia tramite il link YT sia a partire dal sito del progetto⁹. In questo libro troverete i contributi realizzati suddivisi sulla base delle playlist alle quali appartengono. La descrizione che li accompagna è un estratto di quella visibile sulla piattaforma YT.

5.2. PLAYLIST LA CULTURA DEL RISCHIO

Questa playlist raccoglie testimonianze di professionisti, docenti e imprenditori con riferimento al canale tematico della *cultura del rischio*. Il tema è estremamente attuale, per almeno due ragioni. La prima è che il rischio ha fra le sue possibili conseguenze il fallimento e quest'ultimo, per ragioni anche culturali, è visto come un'onta piuttosto che come uno strumento per ricominciare. Non a caso si parla di *cultura del rischio*, a sottolineare la necessità di crescere e trasformare il pensiero mediante azioni ed esperienze articolate. La seconda ragione è più contingente, ed è legata alla situazione pandemica che è entrata così inaspettatamente nelle nostre vite: da un lato essa genera incertezza e paura e dall'altro, in modo completamente antitetico, richiede la capacità di affrontarle, per poter cogliere le opportunità che la ripresa ci offrirà, e che sono stimate essere di enorme portata.

I video di questa playlist, dunque, trattano temi che aiutano a guardare con fiducia al cambiamento e a considerare il rischio una variabile da governare e non un pericolo da evitare.

⁹ <https://www.clab-unibs.it/clab-pro/>.

5.2.1. Come gestire il rischio di fallimento - non aver paura del rischio!



<https://youtu.be/0GBH8whp1m8>

https://www.clab-unibs.it/clab-pro-massimiliano-granieri_1/

Massimiliano Granieri in questo intervento ci parla di rischio imprenditoriale come di qualcosa che, al pari del rischio in ogni aspetto del vivere, è assolutamente ineliminabile. Il rischio a livello imprenditoriale mette molta paura perché è legato alla percezione del fallimento. Bisogna ricordarsi che alla probabilità di fallimento è legata anche la probabilità di successo. La materializzazione del rischio di fallimento non è uno stigma per l'imprenditore, perché il rischio è insito nel processo di innovazione. Fare impresa ha un alto livello di complessità e la probabilità di fallire è legata a una

varietà di fattori: si sbaglia la tecnologia, il prezzo, i collaboratori, il modello organizzativo, il modello distributivo, il modello produttivo. Si può sbagliare la tempistica: arrivare al mercato troppo tardi o troppo presto. Questo livello di complessità lo si gestisce avendo un formidabile livello di competenze. Bisogna sapersi circondare da chi ha già sbagliato e da chi ha fatto della gestione del rischio la propria competenza. Lo fanno le grandi aziende e a maggior ragione lo devono fare le aziende che fanno dell'innovazione il proprio *core*: il rischio deve essere gestito!

5.2.2. L'intuizione basta per fare impresa? La parola a un'imprenditrice



<https://youtu.be/qbctBZjssSI>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-alice-palumbo/>

Si chiama Alice Palumbo¹⁰, nasce come umanista e a un certo punto ha virato verso il *management* prima e verso l'impresa poi. Ha visto quasi un campo di ricerca, nel costruire un'impresa: la sua impresa. L'ha avviata dieci anni fa con l'obiettivo di occuparsi della reputazione online delle aziende, come evoluzione delle pubbliche relazioni. Quando le si chiede se si sente un'innovatrice, risponde di no. Lo vedrete nel video: *noi non abbiamo inventato nulla: il trend della reputazione online c'era già*. È vero, ma lei e il suo team hanno lavorato per

rendere oggettivi, mediante metriche opportune, una serie di parametri che consentono la lettura dei trend a supporto dei clienti e del loro posizionamento. E dieci anni fa non c'era nulla di tutto ciò che ora diamo per scontato, come i sistemi di *online reputation*, le piattaforme e gli strumenti di marketing digitale. È splendidamente femminile l'approccio olistico al fare, sia esso lavorativo o familiare, e l'attenzione alla qualità dei rapporti all'interno del team di lavoro. Il team si gestisce nutrendone le competenze e creando una

¹⁰ <https://www.linkedin.com/in/alicepalumbo/>.

solida rete di rapporti. L'aspetto valoriale è dunque non scindibile dall'attività economica. Certamente, ciò che distingue lei, come CEO

della sua impresa, è la consapevolezza che è necessario sapersi prendere le responsabilità che pertengono al ruolo che ricopre.

5.2.3. *Soft skills* per entrare nel mondo del lavoro



<https://youtu.be/YdZ44OHTbPY>

https://www.clab-unibs.it/clab-pro-andrea-bariselli_2/

Andrea Bariselli¹¹ è uno che di rischio se ne intende: nasce psicologo clinico e oggi è CEO di Strobilo srl, azienda che si occupa di neuroscienze applicate. In questo video vuole fornire agli aspiranti imprenditori alcuni spunti di riflessione sulle competenze personali che servono per fare impresa. Non vuole fare *storytelling*, ma

dire che l'obiettivo, per quanto chiaro, è sempre molto più difficile da raggiungere di quanto si creda all'inizio. Usa la metafora della montagna: bella, è vero, ma quanta fatica per raggiungerla! Il tema della fatica, appunto. A nessuno piace far fatica, a meno che non sia possibile scegliere il terreno in cui si dovrà fare fatica.

11 <https://www.linkedin.com/in/andrea-bariselli-3ab64617/>.

E poi c'è il tema dell'autoefficacia e dell'autonomia: per intraprendere bisogna *aver tagliato il cordone ombelicale* perché l'imprenditore è destinato ad essere solo nelle decisioni, nel rischio, nell'errore e anche nel successo. E da

ultimo, una considerazione: confrontarsi con culture diverse è una condizione necessaria per fare impresa. Ah, dimenticavo: parlare l'inglese in modo fluente non è un *di più*: deve essere una *soft commodity*!

5.2.4. I valori, le idee, il team per fare startup



<https://youtu.be/XI0Mq9p2Hk0>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-prospecto/>

Questo video raccoglie le esperienze di Simone Pasinetti¹², Davide Botturi¹³ e Matteo Soprani¹⁴, i componenti di uno dei team del *CLab19-20*, che hanno colto la sfida di di-

ventare imprenditori, formando nel febbraio 2022 la startup innovativa Prospecto srl. Simone vi dirà dell'importanza di un buon team se si vuole fare impresa, e di come

12 <https://www.linkedin.com/in/simone-pasinetti-963b4667/>.

13 <https://www.linkedin.com/in/davide-botturi-004658165/>.

14 <https://www.linkedin.com/in/matteo-soprani-ph-d-98aa5ba7/>.

sia fondamentale condividere gli aspetti valoriali – i soli che consentono di stare insieme nonostante le difficoltà e le differenze. Davide vi dirà che l'idea imprenditoriale non è inamovibile, ma deve essere rielaborata perché è il mercato a decidere. Vi dirà della differenza fra essere testardi ed essere determinati, e della fatica continua a rimodulare l'offerta unica di valore in funzione del mercato e dei suoi bisogni. Matteo vi parlerà di mentalità e concre-

tezza e di cosa abbia voluto dire gettare il cuore oltre l'ostacolo e cogliere la sfida imprenditoriale. Sono soli? Certo che no: Prospecto srl si è formata grazie al supporto di Davide Peli, CEO di Techné Metrologia srl, sponsor del *CLab19-20*, e appassionato d'impresa e di educazione all'imprenditorialità. Perché circondarsi di chi ne sa più di te, di chi ha già fatto errori, di chi ti può dare un vero supporto – anche emotivo – è fondamentale.

5.2.5. A 23 anni è troppo presto per fare impresa?



<https://youtu.be/jjnCMNleDZE>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-davide-peli/>

Davide Peli è amministratore delegato di Techné Metrologia srl, azienda che lui stes-

so ha fondato nel 2008, a 23 anni, nell'età in cui puoi permetterti di sbagliare e di fare le

scelte con il cuore. Questo è uno dei *leitmotiv* ed è ciò che trasmette con inequivocabile chiarezza: bisogna uscire dalla propria *comfort zone* e provare a fare impresa. Perché è il mestiere più bello del mondo, quello che ti dà la libertà di definire cosa vuoi fare della tua vita e con quali collaboratori vuoi crescere, fare team, e andare avanti sempre di più, un pezzettino alla volta, con responsabilità, passione, onestà e fiducia.

Davide è consapevole che molti giovani rinunciano per paura di fallire, e ci tiene a ribadire che fallire non è un'onta, e può accadere a prescindere dallo sforzo, dall'idea

imprenditoriale e dalle capacità introdotti. Davide pensa alla propria azienda come a una squadra, nella quale tutti sono consapevoli di essere chiamati ad essere i numeri uno nel ruolo che ricoprono.

Non sono parole queste: lo si è visto con la creazione di Prospecto srl, che nel febbraio 2022 si è costituita come startup innovativa a partire dal team *Prospecto* vincitore del *CLab19-20*. Il ruolo di Davide e di tutta Techné? Supportare i giovani componenti di Prospecto srl, coltivarne le potenzialità, dividerne i successi e insuccessi. Fatti – non parole.

5.2.6. Imprenditorialità, giurisprudenza, tirocini



<https://youtu.be/X9dOwt7EdA4>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-malzani-martinelli/>

Intervista doppia a Francesca Malzani¹⁵, docente di Gestione del personale, Sicurezza sul lavoro e Clinica del lavoro, presso il dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Brescia, e a Francesco Martinelli¹⁶, ex studente di Francesca. Se qualcuno di voi pensa al giurista moderno come a un *azzeccagarbugli* di memoria manzoniana si sbaglia di grosso. Niente di più vicino della giurisprudenza alla vita di tutti i giorni: dal timbrare il biglietto della metropolitana all'avvalersi di un avvocato per fare impresa. Vi è uno strettissimo legame dunque fra imprenditorialità, giurisprudenza e le tematiche del lavoro, specialmente se si parla di sicurezza sul lavoro.

Per questo nei corsi di studio di Giurisprudenza la preparazione teorica viene potenziata mediante i tirocini, sia curricolari, sia extracurricolari. Certo, potreste obiettare, ovviamente: a parlare è una docente, per di più innamorata del suo mestiere. Ma attenzione: anche Francesco è dello stesso avviso. L'aver messo le mani in pasta durante i tirocini del suo percorso universitario gli ha cambiato la prospettiva; gli ha insegnato l'importanza di *comprendere* oltre che *memorizzare*. Lo sperimenta tutti i giorni, quando spiega sia ai lavoratori sia agli imprenditori perché è fondamentale occuparsi di sicurezza. Spiega loro che non sono meri adempimenti, ma il risultato di percorsi logici, di buon senso, di rispetto.

15 <https://www.linkedin.com/in/francesca-malzani-24121958/>.

16 Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza presso la CISL di Brescia.

5.2.7. Rischi e opportunità del mercato: come vincere la partita?



<https://youtu.be/YuXBHooohns>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-giuseppe-amici/>

Giuseppe Amici¹⁷ è vicesegretario generale di Confartigianato Imprese Brescia e Lombardia orientale. Le piccole imprese sono la sua passione e giustamente, perché per il 98% il tessuto economico produttivo italiano si basa su micro e piccole imprese: entità flessibili, con grandi capacità organizzative e alta qualità, quella del Made in Italy. Il terreno sul quale si gioca la partita ora, dopo due anni di pandemia e in piena crisi russo-ucraina, è pieno di sfide. Si chiama-

no internazionalizzazione, digitalizzazione, innovazione e sostenibilità, specialmente ambientale. È fondamentale conoscere il contesto nel quale ci troviamo: le imprese devono poter evolvere verso nuovi modelli di *business*, devono formarsi alle nuove tecnologie, e lo devono fare molto in fretta. Trasformarsi è imperativo. La passione per il futuro Giuseppe la mostra quando ci parla dell'esperienza fatta con il *CLab19-20*: un privilegio poter contribuire alla trasforma-

17 <http://www.linkedin.com/in/giuseppe-amici-1626122°>.

zione del team *Prospecto* nella startup innovativa *Prospecto srl*.

Infine, le caratteristiche personali di chi vuole affrontare il mondo del lavoro: in una scala da uno a dieci Giuseppe vi dirà come valuta competenza, creatività, etica, puntualità e molto altro. Con un sorriso.

5.3. PLAYLIST NUOVI MODI DI FARE IMPRESA

L'attitudine all'imprenditorialità si sviluppa anche scardinando, fra i molti, il pregiudizio che fare impresa sia attività a solo vantaggio dell'imprenditore. Nell'era moderna questo modo di vedere è semplicemente non sostenibile. L'imprenditore non può più prescindere dal tessuto umano, di relazioni e sociale che lo circonda. È la complessità stessa delle relazioni che richiede un nuovo modo di fare impresa. Oggi viviamo in un contesto in cui nuovi mestieri stanno nascendo, altri stanno evolvendo verso una transizione digitale e altri ancora rischiano di scomparire, con l'ovvia conseguenza che si andrà perdendo una gran parte del nostro patrimonio professionale e culturale.

In un momento di così veloce cambiamento, il passaggio generazionale padre-figlio unitamente alla transizione di chi, da dipendente, ha deciso poi di diventare imprenditore, diventano esperienze utili da raccontare ai nostri giovani. La playlist *Nuovi modi fare impresa* raccoglie interventi ed esperienze relativi a obiettivi, strategie, soluzioni, strumenti utili a orientarsi, con testimonianze e contributi di imprenditori che stanno vivendo in prima persona la trasformazione in atto.

5.3.1. Iniziare a fare impresa – te lo raccontiamo noi!



<https://youtu.be/KQtuuqRxJvo>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-luca-borsoni/>

Luca Borsoni Previdi¹⁸ non è figlio di imprenditori, è un ribelle piuttosto, che decide di rendersi indipendente dalla propria famiglia molto presto, facendo carriera da *lupo solitario* nel settore della grafica e della comunicazione. Poi inizia a lavorare insieme al nonno, titolare di un piccolo studio grafico, e gli subentra. L'attività, inizialmente più di tipo consulenziale, diventa imprenditoriale grazie alla moglie, Alice. È Alice che cambia il paradigma, con la convinzione che l'obiettivo della vita non possa

essere solo lavorare il più possibile, ma debba essere creare lavoro per sé e per l'ecosistema, il territorio nel quale l'impresa vive. L'incontro con Confindustria è determinante: lì impari che i problemi sono gli stessi, cambia solo la scala a seconda della dimensione dell'impresa. Impari che il vero lavoro dell'imprenditore è riconoscere e gestire il valore aggiunto dai collaboratori. Impari che non ti devi accontentare mai, guardare oltre, con nuovi paradigmi, e con la consapevolezza che l'imprenditore genera un

¹⁸ <https://www.linkedin.com/in/luca-borsoni-previdi-6410676/>.

impatto importantissimo sulla società. Cosa dire a un ragazzo o a una ragazza che vogliono fare impresa oggi? Ci vuole pazienza, perché il cammino è quello dei maratone. Bisogna

studiare e leggere i libri dalla prima all'ultima pagina. Leggere di tutto. L'economia non è fatta di strilli, ma di un passo dopo l'altro, con costanza, non mollando mai.

5.3.2. Crowdfunding – che cos'è e a cosa serve



<https://youtu.be/ScDrFa2AuEw>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-matteo-masserdotti/>

Il tema affrontato da Matteo Masserdotti¹⁹ è il *crowdfunding* come strumento ideale per raccogliere finanziamenti utili a realizzare e/o potenziare progetti imprenditoriali. Due le tipologie: il *reward-based crowdfunding* – ottima occasione per mettere la propria idea imprenditoriale alla prova con i propri poten-

ziali clienti – e l'*equity-based crowdfunding* – formula per raccogliere capitali destinati a imprese che già hanno lanciato sul mercato il proprio prodotto e vogliono ampliarne lo sviluppo. In ambedue i casi si tratta sempre d'investimenti ad alto rischio, né potrebbe essere diverso, trattandosi di innovazione.

¹⁹ <https://www.linkedin.com/in/matteomasserdotti/>.

La sua visione dell'essere imprenditore è legata a doppio filo all'impatto sociale del fare impresa. Dalla sua esperienza emerge in modo evidente la filosofia che vede nel fallimento un metodo per andare avanti, con minimo spreco di energie e denaro, e massimizzando l'efficacia dell'esperienza fallimentare.

Essenziale è potersi circondare da persone

che sappiano qualcosa di più di noi: la natura dell'imprenditore, così portato al sogno e allo stesso tempo alla concretezza, ha bisogno di trovare equilibrio, anche emotivo, a fronte degli alti e bassi inevitabili nel percorso imprenditoriale. Infine, sei un imprenditore vero quando ti assumi la responsabilità della tua azienda, delle tue scelte e delle persone che lavorano con te.

5.3.3. Fare banca in modo etico sul territorio



<https://youtu.be/WfYMTv0Je8o>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-giuliano-pellegrini/>

Giuliano Pellegrini²⁰, direttore generale della Banca di Credito Cooperativo BCC Agrobresciano, interviene su parecchi aspetti che

riguardano le caratteristiche e le modalità di operare dell'istituto del quale fa parte.

A cominciare dal chiarirci bene in cosa si

²⁰ <https://www.linkedin.com/in/pellegrini-giuliano-947a93a6/>.

differenzia una banca di credito cooperativo dalle altre banche: nella missione, che è aiutare la crescita del territorio nel quale la banca è nata. E già questo è un aspetto sconosciuto ai più! Le BCC hanno limiti operativi notevoli, fra i quali la distribuzione dei dividendi solo in piccola parte, in modo che gli utili vengano portati a patrimonio per continuare a sostenere il territorio.

Giuliano parla della competizione come dello strumento per rispondere alle esigenze dei soci, parla dei collaboratori come del pilastro sul quale si fonda l'istituzione per la quale lavora e di come sia importante avere un team

coeso e motivato. Il fare banca oggi richiede attitudini spiccate al *saper vendere bene*, cioè in modo etico, competente e rispettoso delle regole. Nel suo intervento capiamo cosa sia una banca multicanale, cosa abbia di diverso rispetto alle banche online e di come l'obiettivo di BCC Agrobresciano sia fornire un servizio su misura utile al territorio. È chiara la comunione d'intenti di natura culturale ed etica che ha portato la banca a supportare le attività del *CLab19-20*: sia nella forma di sponsorizzazioni sia nell'azione volta a supportare concretamente la *newCo Prospecto srl*, prima nata dal *CLab19-20*.

5.3.4. Le caratteristiche di chi vuol fare impresa



<https://youtu.be/mSPoFIMQzco>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-riccardo-cominelli/>

Riccardo Cominelli²¹ è un piccolo imprenditore. Si definisce un *apprendista imprenditore*, sottolineando così il fatto che chi fa impresa deve sempre imparare, studiare, arricchirsi. Riccardo dà una definizione di imprenditore come di chi ha la capacità di prendere un'idea e di renderla reale, fruibile e condivisibile ai clienti, con l'obiettivo primario di migliorarne la qualità della vita nel lungo periodo. Affinché ciò accada non bastano l'idea iniziale, la motivazione, la passione. Ci vuole anche la consapevolezza che serve un sistema, un'organizzazione su cui appoggiare e sviluppare l'idea iniziale, pensando fin dall'inizio a una struttura gestionale che si possa sviluppare in modo autonomo.

Un'altra caratteristica di chi vuol fare impresa è la capacità di fare rete, perché anche questo è un modo per acquisire la conoscenza necessaria. Fare impresa richiede anche la disponibilità a fare qualcosa che non piace. E attenzione alla differenza fra avere partita IVA e fare impresa. Fare impresa non è un ripiego, ma un impiego delle proprie risorse verso la realizzazione di una visione ben precisa. Da ultimo, l'annosa questione su quale sia il ruolo dell'università nella formazione al lavoro. L'università è indispensabile per prepararsi a fare impresa e per prepararsi a entrare nel mondo del lavoro. Ma il lavoro si impara *al lavoro!*

21 <https://www.linkedin.com/in/riccardo-cominelli/>.

5.3.5. Fare impresa per salvare il Pianeta



Andrea Bariselli²², psicologo, neuroscienziato e imprenditore, parla di ambiente e di impatto ambientale citando la situazione creatasi al COP26, a Glasgow, quando i *grandi della terra* erano chiusi a cercare risposte al problema climatico e fuori c'erano migliaia di giovani che offrivano soluzioni. Le nuove generazioni hanno maturato la consapevolezza della drammaticità e dell'urgenza del problema ambientale e, come Andrea, hanno la percezione che sia possibile oltre che necessario fare impresa per lavorare sul futuro.

Fare impresa per salvare il Pianeta, e sviluppare tecnologie non con l'obiettivo di arricchirsi ma di rendere possibile la vita e di

ripristinarne la qualità. Perché non c'è alternativa: diversamente non si assisterebbe all'impennata finanziaria attuale, che non ha precedenti. Anche Strobilo srl lavora a questo: dai dati, utilizzando l'intelligenza artificiale, l'obiettivo è studiare le correlazioni fra l'ambiente e la risposta della specie umana per proporre politiche che ne migliorino la salute e il benessere. I vantaggi in termine di *welfare*, spesa sanitaria e prestazioni nei luoghi di lavoro sono ben chiari alle istituzioni. Dopotutto siamo animali che si sono sviluppati nel corso delle ere geologiche in un ambiente che non è più quello per il quale siamo strutturati. Bisogna ripristinarlo!

22 <https://www.linkedin.com/in/andrea-bariselli-3ab64617/>.

5.3.6. Russia vs Ucraina: impatto energetico, futuro e giovani



<https://youtu.be/jEYwv6aVqSo> - <https://www.clab-unibs.it/clab-pro-giovanni-pasini/>

Giovanni Pasini²³ è consigliere delegato del gruppo Feralpi, uno dei maggiori gruppi siderurgici in Italia. Fa anche parte della famiglia proprietaria dell'azienda e la sua testimonianza, in questo video, attinge sia alla sua persona, ai suoi valori, sia alle sue competenze imprenditoriali. Prima di entrare nel vivo del tema affrontato, che dà il titolo al video, risponde ad alcune domande e così facendo, ci parla di sé. Cosa è un'azienda, che valore ha per il singolo, per l'ecosistema nel quale è inserita, per la società? Chi è l'imprenditore, quali gli obiettivi e le strategie che lo caratterizzano? Quanto difficile è assumersi responsabilità e quanto è importante farlo? Ci parla di errori di commissione e di errori di omissione (i peggiori!). Sottolinea l'importanza delle competenze trasversali, del mettere insieme abilità ed esperienze diverse: non a caso è uno sponsor del *CLab19-20*.

Grande la sua esperienza in relazione al tema energetico, né potrebbe essere diversamente, dato che il suo gruppo consuma il tre per mille dell'intero consumo nazionale. È il metano il vero problema: il suo prezzo, se lo misuriamo come il petrolio, in piena crisi Russia-Ucraina, è salito a cifre fra i 300 e i 400 dollari a barile. In Italia l'energia elettrica viene prodotta in gran parte a partire dal metano, quindi bisogna pensare a sorgenti alternative. Fra esse vi sono sicuramente le fonti rinnovabili, quelle che utilizzano il sole e il vento. Ma ci vorrà tempo, sia per costruire gli impianti, sia per la lentezza del sistema autorizzativo italiano! E comunque di metano avremo sempre bisogno, nel periodo di transizione, per alimentare le centrali di picco. In un futuro più lontano? La fusione nucleare e le tecnologie di accumulazione di energia.

23 <https://www.linkedin.com/in/giovanni-pasini-11359b36/>.

5.3.7. Si fa impresa per diventare ricchi?



<https://youtu.be/nev2hSd7zJ0>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-giovanni-franceschini/>

Giovanni Franceschini²⁴ non voleva fare l'imprenditore. Voleva intraprendere la carriera universitaria, perché i suoi interessi – da sempre – sono di natura culturale. È diventato imprenditore per necessità, vista l'impossibilità di rimanere in università. Come dice nell'intervista: *uno nella vita non fa sempre quello che vuole, fa quello che può e quello che deve*. Per Giovanni è andata così: davanti a una pizza, con un collega insegnante di scuola media superiore, gli è venuta un'idea, ne ha fatto uno schizzo sulla tovaglia e ha pensato di poterla vendere. Così è nata

Tecnosens Spa, della quale è fondatore. Da imprenditore ha scoperto che non basta avere l'idea, anche se è vincente. Ci vuole una forte motivazione, le competenze tecniche, organizzative, gestionali, di marketing: non è strategico iniziare con l'obiettivo di diventare ricchi.

La sua visione del fare impresa è fortemente ancorata all'obbligo di restituire alla società le opportunità che si sono avute: fare impresa ha un alto valore sociale per tutti. Anche per questo non si accontenta di fare l'imprenditore. Aveva da trent'anni un sogno: dare l'oppo-

²⁴ <https://www.linkedin.com/in/giovanni-franceschini-62047ba2/>.

tunità ai giovani con idee *ortogonali* di coltivare il proprio talento al di fuori degli schemi e creare le condizioni affinché possano apportare avanzamenti significativi all'umanità. Ora lo fa tramite la sua Fondazione Blaumann²⁵ nel campo della fisica teorica.

5.4. PLAYLIST ALLA BASE DELLE STARTUP

Fare impresa non si limita al possesso di un determinato *mindset*. Prima di avviare un'impresa è imprescindibile porsi alcune domande e darsi in modo consapevole le risposte. Alcune fra le domande:

- quanto è innovativa la mia idea?
- sul mercato c'è spazio per la mia startup?
- sono pronto a costituire una startup?
- ho tutte le informazioni di base che mi servono (legali, fiscali, proprietà industriale, ecc.)?
- ho un buon team?
- ho pensato a come reperire le risorse finanziarie?
- sono in grado di spiegare in modo chiaro ai miei possibili investitori cosa voglio fare?

In questa playlist troverete molte indicazioni, molte competenze e molta esperienza da parte di imprenditori e di professionisti che vi parleranno di processi, di *best practices* e delle loro esperienze.

²⁵ <https://blaumannfoundation.org/>.

5.4.1. Come fare startup – le competenze che devi avere



<https://youtu.be/nGHPeV1y8Mg>

https://www.clab-unibs.it/clab-pro-andrea-bariselli_1/

Andrea Bariselli, CEO di Strobilo srl, offre in questo video il suo punto di vista in merito a *fare startup*. L'esperienza lui l'ha già fatta, quella favolosa e fortunata che lo ha visto partire con un'idea in Italia ed atterrare in California. Con successo.

La startup è una sorta di veicolo che consente di portare a compimento l'idea iniziale. Gli ingredienti? Primo: il senso di realtà. Avere una buona idea non è semplice ed è il mercato che decide se lo è oppure no. Secondo: le competenze. Ne servono tantissime per mettere a terra l'idea iniziale. Le competenze non solo tecnologiche, ma quelle finanziarie, amministrative, legislati-

ve. Terzo: i contatti. Servono per imparare, per trovare soluzioni, appoggio, nuove idee. Quarto: la spinta finanziaria, senza benzina non si va da nessuna parte. Quinto: una visione laterale ampia, che consenta di intravedere ciò che gli altri non vedono.

La vita dello *startupper* oscilla fra entusiasmo e paura, fra successi e difficoltà. Ci vuole coraggio, capacità di rischio, disponibilità a prendersi la responsabilità delle azioni che si intraprendono, buon senso e una immensa determinazione. In cambio? Emozioni, esperienza, condivisione e la soddisfazione di innovare.

5.4.2. Modelli di *business* per innovare - parte 1



<https://youtu.be/F3ouN37Gupg>

https://www.clab-unibs.it/clab-pro-in3ventures_1/

Il modello proposto da In3Ventures nasce dalle esperienze vissute in prima persona da Andrea Crudeli²⁶ e Giacomo Mollo²⁷ legate al mondo aziendale e dell'innovazione. Il primo obiettivo del loro lavoro è mettere a frutto l'enorme potenziale di innovazione già presente all'interno delle aziende italiane, portando metodologie *lean*, che consentano di sperimentare in modo agile le intuizioni del mercato. Il secondo obiettivo è offrire alle startup la possibilità, usando l'approccio *lean startup*, di verificare in

modo veloce la risposta del mercato all'idea imprenditoriale e di fare rete con realtà più strutturate che ne agevolino lo sviluppo. Vi è un terzo aspetto, descritto da Giacomo, che riguarda l'attività di *venture capital*, con l'obiettivo, in particolare, di diversificare il portafoglio di aziende e investitori mediante investimenti strategici *in equity* di aziende e di startup innovative.

I vantaggi sono molteplici. Per le aziende già avviate, vi è la possibilità di innovare dando corpo a realtà di startup diretta-

²⁶ <https://www.linkedin.com/in/andrea-crudeli-29b496151/>.

²⁷ <https://www.linkedin.com/in/giacomomollo/>.

mente collegate al *business* aziendale. Per le startup si apre la visibilità al mondo del *venture capital*, perché il modello porta con sé l'occasione per le aziende di affacciarsi a una vastissima rete di piccole realtà innova-

tive che possono entrare nel portafoglio di investimenti, potenzialmente con un ampio ritorno economico e controllando il rischio inevitabilmente connesso agli investimenti innovativi.

5.4.3. Modelli di *business* per innovare - parte 2



<https://youtu.be/VH8JzHs6dUM>

https://www.clab-unibs.it/clab-pro-in3ventures_2/

Come si declina nella pratica il modello di In3Ventures? Andrea Crudeli e Giacomo Mollo ci offrono alcuni esempi che decisamente chiariscono la questione. Il primo ha a che vedere con la metodologia *lean startup* applicata al caso del potenziamento del mercato di un particolare tipo di pasta che ne consente la cottura in tempi brevissimi. L'obiettivo è capire se esistano i presupposti

per creare una startup che si occupi di questo particolare prodotto all'interno dell'azienda, un pastificio, che ne ha protetto la proprietà intellettuale.

Il secondo esempio riguarda invece la metodologia utilizzata per accompagnare potenziali investitori nel processo di diversificazione degli investimenti. Giacomo ci parla di sessioni svolte per individuare la

tipologia di progetti che il cliente vuole introdurre per innovare all'interno della sua azienda. Nello *step* successivo è In3Ventures che esplora i campi potenzialmente interessanti per il committente. Insieme è quindi possibile identificare le aree che possono costituire investimenti interessanti e diversificati per l'imprenditore.

Perché il modello può funzionare? Perché usa una metodologia sperimentata e ben definita, creata proprio per fare impresa in un contesto di complessità e di incertezza che è peculiare del mondo dell'innovazione, di per sé rischiosa e non predicibile secondo approcci deterministici.

5.4.4. Come sta evolvendo il mondo delle startup



<https://youtu.be/zGnz99Fp5lE>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-marco-de-paolis/>

Marco De Paolis²⁸ è un avvocato appassionato di innovazione. Anche per questo è sponsor del progetto *CLab-PRO*, attraverso

il quale ispirare e orientare i giovani all'imprenditorialità. In questo video Marco ci parla dello *Startup-Act*, mediante il quale

²⁸ <https://www.linkedin.com/in/marco-de-paolis/>.

il legislatore ha portato un cambiamento significativo nella materia regolatoria delle startup, sancendo una nuova tipologia societaria, quella della *Startup innovativa*, e introducendo una serie di agevolazioni in ambito di deroga al diritto societario e di incentivi fiscali. Uno degli aspetti, fra i molti, che Marco cita è l'esenzione dal fallimento, a sottolineare la necessità di favorire la propensione al rischio e la possibilità di sbagliare, che sono insiti nel fare innovazione. Il tema culturale è evidente: ancora oggi si riscontra una grandissima difficoltà a trasformare un progetto in un'impresa, anche

da parte dei giovani, legato alla paura del fallimento. Niente di più inopportuno oggi. Grande è il bisogno di innovazione, grande l'interesse degli investitori e la sensibilità del sistema imprenditoriale. Purché ci sia la consapevolezza che chi vuol fare impresa oggi deve essere estremamente competente, deve avere non solo conoscenze tecnologiche, ma anche quelle più strettamente legate al modello di *business*, all'assetto organizzativo che ha in mente, all'unicità dell'offerta di valore che la sua proposta porta con sé. Non dimenticando mai che è il mercato a decidere il futuro della startup!

5.4.5. Si può imparare a diventare imprenditori?



<https://youtu.be/siGVIPPrBTo>

<https://www.clab-unibs.it/clab-pro-carlo-grazioli/>

Carlo Grazioli²⁹ è un imprenditore di quinta generazione, profondamente impegnato, oltre che nella sua attività presso l'azienda di famiglia, nel gruppo Giovani imprenditori di Confindustria Brescia. Uno dei suoi sogni è rendere Brescia un centro di sviluppo e di attrazione di startup, sfruttando il territorio imprenditoriale bresciano, così ricco di investitori e così sensibile al nuovo: nuovi modi di fare *business*, nuovi paradigmi per risolvere vecchi e nuovi problemi. Da dove viene questa passione per le startup? Dalla convinzione che siano uno dei motori, forse il principale, per il progresso.

Quando gli chiediamo di descriversi come imprenditore, Carlo fa alcune riflessioni importanti. La prima: non si nasce imprenditori, non è una questione genetica. La volontà di fare impresa può presentarsi nel tempo, con l'intento di dare concretezza a un'idea. È fondamentale sapersi circondare di persone capaci, dalle quali apprendere; è strategico pensare all'azienda nella quale si lavora come se fosse la *propria* azienda, anche nella veste di dipendente. Tutti coloro che fanno impresa devono cercare di essere imprenditori di prima generazione, perché fermarsi ai propri successi porta inevitabilmente fuori mercato.

5.5. PLAYLIST LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

Occorre diffondere la cultura del trasferimento tecnologico e della brevettazione affinché le nuove generazioni siano propense al *technology transfer* e all'imprenditorialità. Gli interventi di questo canale tematico, quindi, illustrano in modo puntuale ed efficace i concetti fondamentali che stanno alla base delle azioni di protezione del vantaggio competitivo, definiscono la finalità e i limiti e chiarendo la funzione degli enti di ricerca pubblici, delle imprese, degli uffici di trasferimento tecnologico, delle startup accademiche e del *venture capital* nel complesso ecosistema dell'innovazione.

²⁹ <https://www.linkedin.com/in/carlograzioli/>.

5.5.1. Quale è il vero significato della proprietà intellettuale?



<https://youtu.be/8vKC-5BM84M>

https://www.clab-unibs.it/clab-pro-massimiliano-granieri_2/

In questo video Massimiliano Granieri definisce la proprietà intellettuale *una forma di appropriazione della conoscenza di cui non si può proprio fare a meno*, specialmente nel contesto di *Open Innovation* nel quale si sviluppano le nuove competenze.

Massimiliano chiarisce la relazione fra proprietà intellettuale, vantaggio competitivo e innovazione, e definisce la funzione delle proprietà intellettuale attraverso le sue tre componenti: la ritenzione, l'assicurazione e la reputazione. La *ritenzione* consente di rallentare l'inevitabile processo di imitazione da parte dei *competitor*, trattenendo temporaneamente il vantaggio competi-

vo; l'*assicurazione* è lo strumento che consente a chi ha il vantaggio competitivo di proteggersi dal rischio di contraffazione: in linea di principio non è nulla di diverso dalla polizza auto. I brevetti a questo servono! La *reputazione* è connessa alla capacità di tutelare la proprietà intellettuale. Oltre ad essere innovative le aziende devono possedere la capacità di identificare e di far conoscere la proprietà intellettuale derivante dal proprio vantaggio competitivo, per accrescere la percezione da parte degli altri della propria impresa e concorrendo così alla costruzione dell'identità dell'impresa.

5.5.2. Il ruolo degli uffici di trasferimento tecnologico



<https://youtu.be/67aivXI27U4>

https://www.clab-unibs.it/clab-pro-massimiliano-granieri_3/

Il tema di questo video è il ruolo degli uffici di trasferimento tecnologico degli enti di ricerca pubblici come intermediari operanti all'interno degli ecosistemi di innovazione. Massimiliano Granieri descrive gli ecosistemi di innovazione come entità dinamiche, molto complesse, caratterizzate da almeno tre componenti. L'impresa o il finanziatore, che sono portatori d'interesse all'innovazione; il proprietario della tecnologia, il ricercatore, colui che la conosce ed è in grado di farla evolvere; l'ente pubblico di ricerca, che detiene la proprietà intellettuale ed è responsabile del suo corretto sfruttamento nei confronti dei contribuenti.

Il ruolo degli uffici di trasferimento tecnologico è

dunque quello di fare da intermediari fra questi attori, in modo da operare quello che Massimiliano definisce un allineamento fra pianeti, senza il quale l'operazione di trasferimento è destinata a fallire. Le grandi università americane, anche favorite da strumenti legislativi opportuni, hanno potuto sviluppare fin dagli anni Ottanta le strutture intermedie al loro interno. Questo processo si è poi esteso in Europa, in Giappone e nel mondo, specialmente in università di grandi dimensioni. Anche in Italia, sebbene con un certo ritardo, gli enti pubblici di ricerca si sono dotati di uffici di trasferimento tecnologico, per promuovere il trasferimento della tecnologia e potenziare l'innovazione nel nostro Paese.

5.5.3. Cosa è la startup accademica



<https://youtu.be/Gk3aAZcFrKQ>

https://www.clab-unibs.it/clab-pro-massimiliano-granieri_4/

In questo video Massimiliano Granieri introduce un elemento di ulteriore complessità tipico degli ecosistemi di innovazione di cui fanno parte gli enti pubblici di ricerca: la startup accademica. La complessità nasce dal fatto che a tutti gli effetti si sta parlando di un ente di natura privatistica, di un'impresa che vive di logiche completamente diverse rispetto a quelle dell'ente pubblico dal quale essa si forma. Perché la startup è prima di tutto un'impresa che si deve finanziare in maniera diversa rispetto all'ente pubblico.

La startup è autorizzata a perdere soldi per un certo periodo di tempo, nella fase iniziale, ma questo tempo deve essere il più breve possibile, perché ciò riduce l'inevitabile perdita iniziale, ma

soprattutto perché c'è il tema della concorrenza. Le migliori idee sono sempre in circolazione (si chiama *Open Innovation!*).

Massimiliano segue un filo logico ineccepibile: il *ricercatore*, inteso come il *pull* di persone che ha le competenze necessarie a sviluppare una *buona idea*, così da renderla un prodotto/servizio appetibile dal mercato, deve essere consapevole dell'urgenza di arrivare il prima possibile al mercato. Prendere il largo il prima possibile rispetto all'ente pubblico che ha finanziato le fasi iniziali della ricerca è compito impegnativo, difficile e rischioso, al quale devono contribuire gli uffici di trasferimento della tecnologia dell'ente pubblico dal quale prende vita la startup.

5.5.4. Cosa serve per investire in tecnologia ad alto rischio?



<https://youtu.be/cxCgq66CR1E>

https://www.clab-unibs.it/clab-pro-massimiliano-granieri_5/

Massimiliano Granieri ci introduce al tema del mercato del finanziamento all'innovazione, con particolare riguardo agli strumenti messi a disposizione a livello europeo che hanno come obiettivo creare dei fondi per investire in operatori del mercato del *venture capital*, cercando di incentivare quelli che scelgano di collocarsi rispetto al percorso dell'innovazione nel segmento di finanziamento nel quale la tecnologia è meno matura. Proprio la cosiddetta *valle della morte* nella quale si trovano le tecnologie troppo mature per essere ulteriormente finanziate dall'ente pubblico ma ancora con un rischio tecnologico troppo alto perché un investitore

privato si possa far carico di farle maturare attraverso un'iniziativa imprenditoriale.

Quali sono le componenti che l'investitore deve essere in grado di portare? Il denaro, certamente. Ma non basta. È necessario portare una visione industriale, che consenta di comprendere se la tecnologia sia in grado di soddisfare un bisogno reale del mercato. Serve avere ampie relazioni con le imprese. Sono le imprese che segnalano il fabbisogno nel breve e nel medio periodo, e che consentono di comprendere se la tecnologia, una volta sviluppata, arriverà *in tempo* sul mercato. Serve portare capacità imprenditoriale, cioè persone che sappiano fare impresa. Perché non si

può né si deve snaturare la propensione del ricercatore a fare ricerca: bisogna affiancarlo, in un team dalle competenze eterogenee, in modo da farlo ingranare nel complesso meccanismo di creazione dell'impresa innovativa.

5.6. RIFLESSIONI FINALI

Certamente non si tratta di *video mordi e fuggi*: al contrario, bisogna predisporre alla loro visione avendo il tempo necessario, sia mentale sia fisico. Si tratta di un'operazione culturale, per le sue finalità di orientamento al lavoro e perché è stata resa possibile da una sinergia profonda con gli imprenditori e i colleghi che hanno dato la propria disponibilità. Scoprirete che tutti quanti, benché provenienti da formazioni diverse, e ciascuno con le proprie sensibilità ed esperienze, insistono sugli stessi aspetti e fanno raccomandazioni molto simili fra loro. Non vi dico quali, e vi garantisco che non si erano messi d'accordo!

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il professor Maurizio Tira, già Rettore nel sessennio 2016-2022, che ha voluto sostenere il *Contamination Lab* in questi anni, gli organi di governo che hanno creduto nel progetto, e tutti gli *stakeholders* che fin dal suo primo abbozzo nel 2017 hanno dato il proprio contributo. Un grazie particolare a tutto il PTA dell'ateneo, che ha capito l'importanza di quanto stavamo facendo, e mi ha agevolata nella navigazione a vista all'interno dei meandri burocratici che a volte rendono difficile la realizzazione di progetti atipici per un'università come questi.

Ringrazio le colleghe e i colleghi con i quali ho lavorato, in particolar modo nel *CLab19-20*: spero che il resoconto del Capitolo 3 vi renda giustizia dello sforzo e di quanto il vostro contributo sia stato essenziale.

Un grazie particolare va a Naomi Filoramo, il cui lavoro paziente è stato determinante per la raccolta delle interviste.

Ora lasciatemi ringraziare mio marito, Franco Docchio. Franco ha avuto l'arduo compito di sbloccarmi e di indurmi alla scrittura. Lo ha fatto con l'esempio, alzandosi nottetempo a raccogliere dati, analizzare il database delle presenze, le percentuali di assiduità, e abbozzando le prime sezioni dei testi che io, da brava moglie, ho completamente ribaltato. Mi ha sostenuto quando pensavo che non ce l'avrei fatta, mi ha sostituito in svariati compiti extra-lavorativi per mesi e ha curato le parti relative ai grafici e alle metriche.

La nostra vita lavorativa è sempre stata in qualche modo condizionata dall'essere io percepita come sua moglie prima che come docente e ricercatrice. Quindi è stato spesso dato per scontato che i prodotti di ricerca, i progetti con le aziende, la spinta verso la formazione di startup a partire dal nostro laboratorio¹ fossero dovuti a lui più che a me². Sappiate che non è così: entrambi abbiamo contribuito in armonia e ciascuno per le proprie competenze e i propri *skill*, e abbiamo sempre dato il massimo dell'impegno personale e di coppia.

Il primo a essere convinto del mio valore e del mio contributo all'Università degli Studi di Brescia, al territorio locale e al mondo intero è proprio Franco. Per questo Franco non ha voluto comparire come coautore di questo volume, che esce a nome mio e, per le interviste, di Naomi.

1 Laboratorio di Optoelettronica, ora Laboratorio di Visione per la mecatronica dell'Università degli Studi di Brescia: <https://vis4mechs.unibs.it/>.

2 Un esempio significativo è la nomina di Franco a membro dell'Ateneo di Scienze, Lettere e Arti di Brescia con la motivazione (rivelatagli troppo tardi) di avere anche svolto un'importante attività che in realtà avevo svolto io (la digitalizzazione e la riproduzione fedele della *Vittoria alata di Brescia*, nel 2001). Di questo fatto Franco continua ancor oggi a essere fortemente dispiaciuto.

INDICE ANALITICO

A

Acquisizione, Attivazione, Retention, Referral, Revenue (AARRR); 109
Ad Maiora; 12
AGAF; 113
Agnelli, Silvia; 29, 56, **72**, 77
Agostini, Francesco; 28, 30, **80**, 95
AIB; 26
Alberti, Mattia; 41, **56**
Alfieri, Andrea; 97, **99**
Alibaba; 100
Alini, Marina; 28, 35, **79**
Alma Artis; 50
Amici, Giuseppe; 25, 30, **76**, **129**
approcci customer-driven; 96
Artificial Intelligence; 42, 47, 98, 100, 108, 110, 111, 114, 136
Artioli, Paola; 26
Asal, Karim; 41, **57**
Atria, Francesco; 41, 48, **57**

B

Bandera, Daniela; 50
Bannò, Mariasole; 29, **71**, 72, 82
Baresi, Sara; **77**
Bariselli, Andrea; **124**, **135**, 136, **140**
BCC Agrobresciano; 25, 133, 134
Beretta armi; 50
Bianchini, Marco; 41, 48, **57**
Boron, Paolo; 41, 48, **58**
Borsoni Previdi, Luca; 50, **131**
Bosetti, Andrea; 43, **82**
Bottaioli, Carlo Alberto; 40, 47, **58**
botteghe digitali; 11, 13, 95-98, 110
Botturi, Davide; 40, 47, **58**, **125**
Bragaglio, Graziella; **83**
Brogni, Andrea; 50
Brunelli, Jessica; 41, 48, **59**
build, measure, learn; 109
Bulla, Daniel; 33, **81**
Business Executive Summary (BES); 27, 32, 43
business friendly network; 100
Business Model Canvas (BMC); 28, 43, 106, 107
business plan; 30, 43

C

Caldera, Maicol; 40, 47, **59**
Caligari, Giulia; 40, 47, **59**
Career Day; 17-19
Castagna, Elia; 40, 47, **60**
Casto, Marco; 26, 28
CLab19-20; 13, 14, **23**, 31, 33, 52, 56, 70, 96, 117-119, 125-127, 129, 134, 137, 151
CLab-PRO; 11, 13, 14, **117**
coaching; 27, 28, 31, 33, 35, 38, 43, 78, 79
Cogoli, Filippo; 40, 47, **60**
comfort zone; 39, 54, 72, 127
Cominelli, Riccardo; 50, 119, **134**, 135
Crivella, Teresa; 47, **60**
CRM; 96, 98, 100, 107
crowdfunding; 95, 113, **132**
Crudeli, Andrea; **141**, **142**
CSMT; 25, 35, 50, 76
customer journey; 107

D

Dal Lago, Diego; 95
data visualization; 107, 109
Dedej, Gentian; 40, 47, **61**
De Leo, Amalia; **83**
De Paolis, Marco; 118, 119, **143**
Deseetaly; 44, 46
design thinking; 103
digital analytics; 106, **108**, 109
digital trade; 100
Di Guardo, Chiara; 26
Di Leo, Marco; 41, 48, **61**
Di Rosario, Gianluca; 41, **62**
Docchio, Franco; 23, 24, 31, 40, **70**, 85, 88, 151
D'Urso, Gianluca; 50

E

early adopters; 96
e-commerce; 96, 98, **105**, 106, 107, 109
e-commerce manager; 105, 106
educazione all'imprenditorialità; 13, 20, 22-26, 29, 31, 33, 96, 97, 126
Einstein, Albert; 67

elevator pitch; 43

ESOM; 41, 42, 44, 46, 48

executive board; 30-32, 38, 40, 46, 48, 50, 55, **70**, 95, 117

F

Faustini, Ivan; 40, 47, **62**

Feralpi Group; 50, 137

Ferlito, Lorenzo; 41, 48, **62**

Filoramo, Naomi; 13, 14, 55, **56**, 151

financing; 31

4Nibble; 41, 42, 46

Franceschetti, Maria Chiara; 50

Franceschini, Giovanni; **138**

funnel; 121

G

Gambera, Matteo; 41, 48, **63**

gantt; 103

Gefran; 50

gestione del conflitto; 27, 30, 33, 63, 81

Ghidini, Stefano; 41, **63**

Giacomelli, Sara Joy; 40, 47, **64**

Giglioli, Gianni; **84**

Giusti, Alberto; 95, 97, **112**

Google Analytics; 96, 107

Google Data Studio; 107

Granieri, Massimiliano; 23, **85**, **122**, **146**, **147**, **148**, **149**

Grazioli, Carlo; **144**, 145

Guanxi srl; 95-97

Guilds42; 96, 97, 104, 107, 110, 113

Gussalli Beretta, Franco; 50

H

Horatio; 40, 42, 46, 47, 68

Huber, Paolo; 41, **64**

I

Innovative Contamination Hub (ICH); 25, 75

ICT Sviluppo; 95

impegno nel territorio, *vedi* terza missione

inbound marketing; 96

intelligenza artificiale, *vedi Artificial Intelligence*

In3Ventures; 141-143

intraprenditori; 21

Investor Package; 32, **42**, 46

investor pitch; 43, 49

K

key performance indicator; 107

L

La Betulla; 39

La Rovere, Andrea; 41, **64**

lead generation; 109

lean startup; 96, 104, 109, 117, 141, 142

Leviant; 40, 42, 46, 47

LinkedIn; 43, **99**, 100, 101, 120

LMP; 41, 42, 46, 48

Losero, Italo; **110**, 111

M

Machiavelli, Niccolò; 99, 100, 101

machine learning; 100

Magnino, Ferdinando; 50

Malzani, Francesca; **127**, 128

Mariani, Mario; 50

Mariotto, Alessandro; 41, 44, **65**

marketplace; 106, 107, 109

marketing strategico; 31

Martinelli, Francesco; **127**, 128

Masserdotti, Matteo; **132**

Mazza, Alessandro; 41, **65**

Mazzoleni, Mario; 23, 74, 83, 85, **86**

Medeghini, Letizia; 41, **65**

Metalprint; 50

minimum viable product; 96, 103

Mitelli, Barbara; 28, 35, **78**

Mollo, Giacomo; **141**, **142**

Moscatelli, Alessandra; 50

N

negoiazione; 26, 27, 33, 39

Nuzzi, Cristina; 41, **66**

O

open badge; 48, 49
Open Innovation; 146
organizzazioni esponenziali; 103

P

Pacini, Matteo; **101**, 102, 104
 Pagani, Roberto; 41, **66**
 Palumbo, Alice; **123**
 Pasinetti, Michele; **86**
 Pasinetti, Simone; 40, 47, **66**, **125**
 Pasini, Giovanni; 50, **136**, 137
payoff; 99, 100
 Peli, Davide; 25, 30, **74**, 76, 118, 119, **126**
 Pellegriani, Giuliano; 25, 30, **73**, **133**
pensiero laterale; 26, 27
 Piatti, Francesca; 41, 48, **67**
placement; 11, 13, **17**, 18, 20, 23, 24, 70, 97, 98, 118
 Poletti, Laura; 26
 Polito, Gennaro; **107**, 108
professional network; 100
Prospecto; 44, 46, 47, 118, 125, 126, 127, 130, 134
public speaking; 18, 70
purpose launchpad; 103, 104

R

Radici, Daniele; 49
Right to Play; 41, 42, 44, 46, 48
Rinascimento e filosofia; **112**
Rinascimento esponenziale; 11, 13, 14, **95**, 97, 98
 Rivellini, Giordano; 40, 47, **67**
 Romagnoli, Riccardo; **87**

S

Sansoni, Giovanna; 11, 68, 76, 79, 85, 88
 Savona, Roberto; 23, 25, 73, 74, 85, **88**, 91
social network; 48, 100
soft skill; 19, 26, 28-31, 64, 70, 73, 91, 124
 Soprani, Matteo; 40, 47, **68**, **125**
stakeholder; 99, 151
startup; 11, 12, 32, 54, 59, 68, 71, 82, 95, 98, **101**, 102-104, 109, 112, 118, 119, 125, 127, 130, **139**, 140-145, 148, 151

storytelling; 30, 33, 34, 35, 36, 60, 124
 Strazzari, Barbara; 50

T

team building; 27, 29, 30, 38, **39**
 Techné Metrologia; 25, 74, 75, 126, 127
technology transfer; 145
 terza missione; 11, 17, 23, 26, 31, 70, 80, 84, 89
 The Net Value; 50
 Tibaldeschi, Pietro; **105**, 106
 Tira, Maurizio; **11**, 50, 75, 151
 Tonoli, Alessio; 40, 47, **68**
trasformazione esistenziale; 18
 Trichilo, Riccardo; 25, 28, 30, **75**, 80
 Turolo, Filippo; 41, **69**

U

Università degli Studi di Bergamo; 50
 Università degli Studi di Cagliari; 24, 26, 27

V

Vaccari, Alessandra; **69**
 Vaccarisi, Maria Cristina; **89**
valle della morte; 149
venture capital; 141, 142, 145, 149
 Vergalli, Sergio; **90**
 Vezzoli, Marika; **90**

W

webinar; 40, 97, 98, 99, 101, 105, 107, 110, 112, 114, 115, 116
WhatsApp Business; 106
Win Win; 63, 70

Y

Y combinator; 104
 YouTube; 11, 51, 98, 99, 120, 121

L'Università degli Studi di Brescia ha istituito Brixia University Press nel 2011 con la finalità di attivare iniziative editoriali in forma autonoma.

Le prime e più significative pubblicazioni sono state le stampe anastatiche di due volumi: il primo dedicato all'opera di Lucrezio, il *De Rerum Natura*, e il secondo agli *Statuta Civitatis Brixiae*, entrambi stampati nel 1473 dal bresciano Tommaso Ferrando.

Nel 2019 si è dato avvio alla presente collana "Quaderni", con la pubblicazione di alcuni discorsi del Magnifico Rettore e in seguito di quelli riguardanti le *Lauree Honoris Causa* a Manlio Milani e a Jeffrey Sachs.

Successivamente è stata inaugurata la collana "Documenti", con la stampa degli atti più significativi della vita universitaria.

Nel 2021 si è avviata la collana "Studi e ricerche", con una prima pubblicazione nell'area di Giurisprudenza.

A partire da fine 2021 è stata avviata anche la collana "Didattica", con la pubblicazione di due volumi nelle aree di Ingegneria e di Giurisprudenza, e nel 2022 la sottocollana "Quaderni - Atti di convegno", con la pubblicazione degli studi di un seminario nell'area di Giurisprudenza.

Nuove collane seguiranno sia in ambiti specialistici che di alta cultura.

Volumi pubblicati nella collana “Quaderni” della Brixia University Press:

- 1 – Maurizio Tira, *Una libera comunità di apprendimento*, 96 pagine, dicembre 2019
- 2 – *Laurea Honoris Causa a Manlio Milani*, 72 pagine, marzo 2021
- 3 – *Laurea Honoris Causa a Jeffrey Sachs*, 120 pagine, marzo 2022
- 4 – Maurizio Tira, *Nel futuro insieme*, 104 pagine, ottobre 2022
- 5 – Marisa Michelini, Giovanni Turelli (a cura di), *Educazione alla Cittadinanza e Costituzione*, 328 pagine, novembre 2022
- 6 – Giovanna Sansoni, *Diventare imprenditrici e imprenditori di se stessi*, 160 pagine, marzo 2023

Finito di stampare
nel mese di marzo 2023



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

ISBN 979-12-81039-03-2



9 791281 039032