

**TASK FORCE**  
**ITALIA**  
*Manifesto*

# FUTURO DEL LAVORO, SCUOLA, UNIVERSITÀ, SPORT & NEXT GEN

Un nuovo patto per la crescita e la coesione sociale

**POSITION PAPER**

2 0 2 5

**CEO**  
*for Life*

# INDICE

## Lettera introduttiva

- **Giorgio Mulè**, Vicepresidente della Camera dei Deputati ..... – pag. 2
- **Giordano Fatali**, President & Founder, CEOforLIFE e Task Force Italia ..... – pag. 3
- **Elisa Zambito Marsala**, Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs, Intesa Sanpaolo ..... – pag. 4

## Analisi scientifica

- A cura di Storyfactory con il contributo di **Elisa Zambito Marsala**, Responsabile di Education Ecosystem and Global Value Programs, Intesa Sanpaolo e di **Andrea Catizone**, Practice Leader Futuro del lavoro, scuola e università, sport e next gen, Task force Italia ..... – pag. 5

## Analisi tecnica di scenario

- Intesa Sanpaolo ..... – pag. 32

## Il contributo legislativo

## Stato di avanzamento lavori dei gruppi permanenti

## Il contributo progettuale delle imprese

## Sintesi di scenario



## LEGENDA COLORI

 LETTERA INTRODUTTIVA

 STATO DI AVANZAMENTO LAVORI DEI GRUPPI PERMANENTI

 ANALISI SCIENTIFICA

 IL CONTRIBUTO PROGETTUALE DELLE IMPRESE

 ANALISI TECNICA DI SCENARIO

 SINTESI DI SCENARIO: PROGETTI, LEGGI, CULTURA

 IL CONTRIBUTO LEGISLATIVO



**Giorgio Mulè**  
Vicepresidente  
della Camera dei Deputati

**“Una sfida importante, ardua e preziosa per il Paese”**

L’annualità delle Task Force Nazionali di Task Force Italia si è aperta lo scorso 12 febbraio con la giornata dedicata al tema della Mobilità sostenibile e smart cities. A inaugurare i lavori è stato un ospite di prestigio, quale il Vicepresidente della Camera dei Deputati, Giorgio Mulè, che ha innanzitutto sottolineato il valore dell’iniziativa delle Task Force Nazionali, definendole “una sfida ambiziosa che invita tutti a uscire dal perimetro della singola realtà aziendale per rivolgere lo sguardo al bene comune”.

Le Task Force Nazionali, dunque, si configurano come uno strumento necessario per affrontare il futuro, che deve essere declinato attraverso aree tematiche capaci di interconnettersi. Tuttavia, il punto centrale – come ribadito da Mulè – è uscire dalla singolarità nell’approccio, perseguitando un obiettivo di ampio respiro. Nel mondo odierno, infatti, i settori lasciano spazio a ecosistemi più ampi e, per questo motivo, “è fondamentale superare la visione settoriale, adottando una prospettiva d’insieme che consenta di guardare al futuro”.

Il dialogo e l’impegno dei gruppi di lavoro di scopo e permanenti “dovranno quindi concentrarsi sul Paese e sulla collettività, sviluppando progetti da presentare alle istituzioni e in grado di generare soluzioni per la comunità intera”.

A tal fine, un contributo essenziale è rappresentato proprio dai Position Paper: documenti strategici elaborati da Task Force Italia per sintetizzare, valorizzare e comunicare il lavoro svolto sui temi specifici, ma anche per orientare le istituzioni e per il sistema Paese.



## Giordano Fatali

President & Founder CEOforLIFE  
e Task Force Italia

**Task Force Italia nasce con un obiettivo chiaro e ambizioso:** creare una rete di intelligenza collettiva capace di unire il settore pubblico e quello privato, promuovendo la collaborazione tra istituzioni centrali e locali, imprenditori, manager di grandi aziende e le nuove generazioni. Sappiamo che per costruire un'Italia migliore non bastano buone idee: servono azioni concrete, realizzate con un approccio sistematico e innovativo ed è per questo che il nostro impegno si traduce nella creazione di Task Force Nazionali, gruppi di lavoro permanenti dedicati alle tematiche più importanti per il futuro del Paese.

Il nostro approccio si riassume in modo semplice, unendo la visione all'azione, perché l'obiettivo di Task Force Italia non è

solo quello di proporre soluzioni, ma realizzarle concretamente. Lavoriamo su progetti di sviluppo sostenibile e avviamo processi di drafting legislativo partecipato, con il fine di cambiare le regole del gioco per migliorare il Paese, perché crediamo che, solo attraverso una collaborazione efficace tra politica, imprese e società civile, sia possibile generare un impatto duraturo. In conclusione, sempre in sinergia con l'azione legislativa, promuoviamo iniziative culturali e di sensibilizzazione, perché un cambiamento reale non può prescindere da un'evoluzione culturale.

Negli ultimi anni, la sensibilità delle istituzioni e della politica verso queste tematiche è cresciuta, e oggi all'interno del mondo politico sono presenti molte figure pronte a collaborare con il Paese reale: imprenditori, manager, amministratori, cittadini e famiglie. Noi rappresentiamo questa rete di competenze, con la determinazione di superare le difficoltà storiche che hanno ostacolato la sinergia tra i migliori talenti del Paese. Crediamo fermamente che, unendo le forze, sia possibile realizzare progetti di valore per l'Italia.

A riprova di tutto questo, quello che state sfogliando è il Position Paper della Task Force Nazionale dedicata al tema Futuro del lavoro, scuola e università, sport e next gen. I Position Paper rappresentano documenti strategici per sintetizzare, valorizzare e comunicare il lavoro svolto su specifiche tematiche di riferimento. Ciascun Position Paper nasce da un processo collaborativo che coinvolge esperti, stakeholder e attori rilevanti del settore, al fine di integrare competenze tecniche e prospettive multidisciplinari. I contenuti si basano su analisi approfondite, dati aggiornati e best practice, con un focus specifico sull'identificazione delle sfide attuali e delle opportunità future. I documenti costituiscono un riferimento per decisori politici, istituzioni, organizzazioni e cittadini, contribuendo a promuovere un dialogo informato e partecipato sui temi di interesse nazionale e internazionale. Grazie alla loro struttura tematica e orientata all'azione, i Position Paper rappresentano uno strumento essenziale per supportare decisioni consapevoli e allineate agli obiettivi strategici condivisi.

**Cambiare il Paese è un obiettivo necessario, ma soprattutto raggiungibile:** sappiamo cosa dobbiamo fare e abbiamo gli strumenti per farlo. Task Force Italia è aperta alla partecipazione di chiunque condivida la nostra missione: aziende, istituzioni, giovani talenti e cittadini attivi.



## Elisa Zambito Marsala

Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs di Intesa Sanpaolo

*L'adesione alla Task Force Futuro del lavoro, scuola, università, sport e next gen rappresenta per Intesa Sanpaolo un'occasione strategica per contribuire alla costruzione di un ecosistema dell'Education capace di generare valore per il Paese, in risposta a trasformazioni profonde, rapide e interconnesse.*

*Viviamo in un contesto demografico complesso, in cui l'evoluzione tecnologica, accelerata dall'intelligenza artificiale, sta modificando radicalmente le competenze richieste, generando disallineamenti tra domanda e offerta di lavoro e alimentando il trasferimento di giovani talenti all'estero.*

*In questo scenario, è fondamentale rafforzare il dialogo tra impresa, istituzioni, scuola e università, per anticipare il cambiamento, promuovere l'inclusione educativa e valorizzare il talento.*

*Crediamo che l'investimento nella formazione sia una responsabilità collettiva e una priorità strategica. Con questa convinzione, invitiamo tutte le aziende a unirsi in un'azione condivisa, contribuendo con visione, esperienze e proposte concrete al rilancio dell'Education come leva di sviluppo per l'intero sistema Paese. Un ecosistema composto anche da imprese che condividono questa visione rappresenta senz'altro uno strumento che concretamente sostiene il futuro del lavoro, della scuola, dell'università, dello sport e delle nuove generazioni.*

## Analisi scientifica di contesto a cura di Storyfactory

### Abstract

Il futuro del lavoro, della scuola, dell'università, dello sport e delle nuove generazioni rappresenta una delle sfide cruciali per lo sviluppo del Paese. La trasformazione in corso, guidata da dinamiche politiche, economiche, sociali e tecnologiche, richiede una visione integrata capace di orientare strategie pubbliche e private verso un modello di crescita inclusivo e sostenibile.

La Task Force Futuro del lavoro, scuola e università, sport e next gen si inserisce nel quadro più ampio di Task Force Italia, con l'obiettivo di definire una roadmap per accompagnare il Paese nella transizione verso un modello di crescita sostenibile e inclusivo, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.

Dal confronto con i principali leader di settore e dall'analisi di contesto emerge un'agenda condivisa che pone al centro le nuove generazioni, la formazione, il lavoro e lo sport come leve per costruire un ecosistema equo, innovativo e generativo di valore.

# Introduzione

## Guida metodologica alla lettura

La presente analisi è il risultato di un lavoro di analisi, confronto e sintesi condotto nell'ambito delle attività della Task Force Futuro del lavoro, scuola, università, sport e next gen, in linea con l'approccio sistematico promosso da Task Force Italia. La metodologia adottata integra fonti ufficiali e autorevoli, contributi di esperti e best practice nazionali e internazionali, con l'obiettivo di delineare un quadro chiaro e condiviso delle priorità e delle opportunità legate al tema di ricerca.

L'analisi si articola in quattro capitoli, ciascuno finalizzato a restituire una visione integrata del tema e a valorizzare gli input emersi dall'analisi dello scenario e dal confronto con i principali leader del settore.

## Analisi tematica e impatto strategico

In questa sezione, viene presentata l'analisi scenariale, sviluppata attraverso il modello PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), che consente di inquadrare i principali fattori di trasformazione e le loro implicazioni strategiche per il sistema Paese.

## Dallo scenario alle progettualità, la risposta della Task Force

Il secondo capitolo approfondisce le progettualità prioritarie per il futuro del lavoro e delle nuove generazioni, articolate in quattro macro-tematiche: evoluzione degli spazi di lavoro, rapporto tra Generazione Z e sostenibilità, strategie di talent attraction e il binomio sport-STEM come leva di parità di genere.

## Ulteriori spunti e contributi dal confronto con i Practice Leader

Il terzo capitolo raccoglie gli stimoli emersi dal confronto con i leader di settore, elaborati in forma sintetica e tematica, con l'obiettivo di individuare orientamenti strategici, priorità condivise e punti di attenzione emersi dall'esperienza concreta di chi opera sul campo.

## Conclusioni

Il quarto e ultimo capitolo si propone come manifesto, una sintesi in cinque punti delle direttive chiave emerse lungo l'analisi, che rappresentano la rotta condivisa per il futuro di lavoro, scuola, università, sport e next gen.

## Il perché delle Task Force e lo strumento Paper

Il Paper che presentiamo nasce dall'impegno costante e dalla visione strategica di Task Force Italia, con l'obiettivo di fornire un contributo concreto alla transizione del nostro Paese verso un modello più sostenibile e resiliente. Attraverso gruppi di lavoro permanenti e incontri periodici, i team coinvolti hanno collaborato per affrontare le sfide globali e locali, con un approccio che integra le diverse dimensioni del cambiamento: economica, sociale e ambientale.

Questo lavoro si pone come un ponte tra le sfide del presente e le soluzioni per il futuro, con l'intento di instaurare un dialogo proficuo con le istituzioni e i decisori politici. L'obiettivo è quello di promuovere progetti, iniziative legislative e operative che accelerino la crescita del sistema Paese, favorendo l'adozione di soluzioni

innovative e sostenibili in tutti i suoi settori strategici. La forza di questo impegno risiede nella capacità di lavorare in modo integrato, per generare un impatto positivo che non solo rispetti gli obblighi normativi in materia di sostenibilità, ma che, soprattutto, contribuisca a garantire un futuro prospero e equo per le generazioni future.

In un momento storico in cui la resilienza e la proattività sono essenziali per affrontare le sfide globali, questo Paper si pone come uno strumento per l'invito all'azione, mirato a guidare e supportare il cambiamento necessario per realizzare una transizione che non resti solo sulla carta, ma che si traduca in reali e duraturi benefici per il Paese e per il mondo.

## Analisi tematica e impatto strategico

Il futuro del lavoro, della scuola, dell'università, dello sport e della next gen rappresenta oggi una delle sfide più decisive per il destino dell'Italia. Non si tratta soltanto di formare nuove competenze o creare occupazione, ma di ridefinire l'intero patto intergenerazionale, costruendo un sistema capace di offrire opportunità reali, eque e sostenibili a chi si affaccia al mondo adulto. È una sfida che tocca la competitività economica del Paese, ma anche la sua coesione sociale e la qualità della democrazia. Come ricordano le più autorevoli istituzioni nazionali e internazionali, la capacità di un Paese di valorizzare i propri giovani costituisce il miglior indicatore della sua resilienza futura. L'analisi di scenario condotta secondo il modello PESTEL consente di leggere in profondità i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e normativi che plasmeranno il contesto italiano nei prossimi anni. Ne emerge un quadro complesso, fatto di luci e ombre: da un lato, disuguaglianze persistenti, fragilità demografiche e difficoltà di accesso alle opportunità; dall'altro, un patrimonio di energie, innovazioni e riforme che, se ben orientate, possono tradursi in un nuovo ciclo di sviluppo inclusivo. Il futuro non è dunque predeterminato, ma dipenderà dalla capacità del sistema-Paese di leggere i segnali deboli, anticipare i cambiamenti e agire con lungimiranza.

### **Una nuova agenda politica intergenerazionale**

Sul piano politico-istituzionale l'Italia si trova ad affrontare un significativo squilibrio demografico: gli elettori senior aumentano e il peso politico dei giovani diminuisce. Ciò ha contribuito a una diffusa disillusionamento tra le nuove generazioni, spesso portate a cercare opportunità all'estero in società ritenute più dinamiche e accoglienti. Per invertire questa tendenza, emerge la necessità di un Patto intergenerazionale che veda i giovani non come destinatari passivi di politiche, ma come attori da coinvolgere nelle scelte strategiche del Paese. Significativi segnali istituzionali vanno in questa direzione: nel messaggio di fine anno 2022 il Presidente della Repubblica ha riconosciuto "il dovere di ascoltare il loro disagio" e di dare risposte concrete alle aspirazioni giovanili. Sul fronte delle riforme, un passo storico è avvenuto proprio nel 2022 con l'introduzione in Costituzione della tutela dell'ambiente "anche nell'interesse delle future generazioni". Questa modifica costituzionale ha sancito per la prima volta il principio di sostenibilità intergenerazionale nella carta fondamentale, ponendo le basi per strumenti innovativi come la Valutazione di Impatto Generazionale (VIG) delle politiche pubbliche. Si tratta di un cambio di paradigma culturale che mira a superare ogni forma di "miope presentismo", affinché leggi e programmi tengano conto degli effetti di lungo periodo su chi sarà adulto domani. In parallelo, si discute di rafforzare la rappresentanza giovanile attraverso misure come l'abbassamento dell'età di voto a 16 anni o l'introduzione di quote riservate agli under-30 nelle assemblee elettive. L'obiettivo è duplice: riequilibrare un sistema decisionale oggi sbilanciato verso gli interessi delle generazioni più anziane e riavvicinare i giovani alla partecipazione democratica. In Italia, infatti, il 42% dei 18-34enni non ha votato alle ultime elezioni politiche e ben il 77% ritiene insoddisfacente l'operato dei partiti. Nonostante ciò, i giovani manifestano il loro impegno civico tramite altri canali – volontariato, movimenti per il clima, iniziative di solidarietà – segno di un entusiasmo sociale che attende solo di essere coinvolto "con" i giovani e non semplicemente "per" i giovani. La sfida politica dei prossimi anni è dunque costruire una nuova agenda intergenerazionale,

in cui le nuove generazioni diventino parte integrante del processo decisionale e motore di coesione sociale.

### **Lavoro, reddito e opportunità: le disuguaglianze che bloccano il futuro**

Sul piano economico e del lavoro, l'Italia mostra segnali ambivalenti. Da un lato, il mercato del lavoro ha recuperato terreno: nel primo trimestre 2025 il tasso di disoccupazione generale si attesta attorno al 6-7%, un minimo storico dagli anni '90. Dall'altro lato persistono disuguaglianze profonde che penalizzano soprattutto i giovani e le categorie più fragili. Il tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) rimane elevato al 21,0% – circa tre volte la media nazionale – segnalando la difficoltà dei ragazzi ad accedere a un lavoro dignitoso e stabile. L'Italia continua inoltre a detenere un triste primato europeo per quota di giovani NEET (Not in Employment, Education or Training): i NEET 15-29enni costituiscono ancora il 16,1% della popolazione giovanile, pari a oltre 3 milioni di ragazzi che non studiano né lavorano. Questo fenomeno, definito una “emergenza sociale tutta italiana”, colpisce in misura maggiore le giovani donne (21% contro 17,7% degli uomini) e le regioni del Mezzogiorno. Non a caso, le province con i più alti tassi di abbandono scolastico e povertà educativa – da Crotone a Palermo – coincidono con quelle a maggior incidenza di NEET, evidenziando il circolo vizioso tra bassa istruzione, disoccupazione e marginalità sociale. Le disuguaglianze territoriali rimangono marcate: quasi un quarto degli italiani (23,1%) è a rischio povertà o esclusione sociale, ma nel Sud e nelle isole tale quota supera il 40%, contro meno del 15% del Nord. Ciò significa che il luogo di nascita spesso determina le opportunità di studio, lavoro e reddito, perpetuando divari di sviluppo interni al Paese. Sul fronte occupazionale femminile l'Italia continua ad arrancare: il tasso di occupazione delle donne (53,7%) è inferiore di oltre 17 punti rispetto a quello maschile, evidenziando ostacoli strutturali alla piena partecipazione delle donne al mercato del lavoro (cura familiare non condivisa, carenza di servizi, discriminazioni salariali). I salari d'ingresso per i giovani restano spesso bassi e la crescita retributiva lenta, alimentando il fenomeno della fuga di cervelli: si stima che siano oltre 6 milioni gli italiani (soprattutto under 40 qualificati) che risiedono stabilmente all'estero, in cerca di migliori prospettive. La perdita di capitale umano giovane e formato impoverisce il potenziale di crescita del Paese. Per sbloccare il futuro occorre quindi un piano incisivo contro queste disuguaglianze: investimenti in istruzione e formazione mirati alle aree svantaggiate, incentivi all'assunzione stabile di giovani (ad esempio attraverso sgravi contributivi), politiche attive per i NEET che integrino lavoro e welfare, e misure di riequilibrio territoriale. Il PNRR e i fondi europei offrono opportunità uniche in tal senso, ma vanno accompagnati da riforme nazionali: una legge quadro per le politiche giovanili – oggi assente – darebbe un indirizzo organico agli interventi, mentre un rafforzamento degli strumenti di orientamento, apprendistato e sostegno all'autoimprenditorialità potrebbe ridare ai giovani la fiducia nel proprio futuro in Italia. In assenza di correttivi, le attuali disuguaglianze rischiano di diventare zavorre permanenti sulla competitività e sulla coesione sociale del Paese, bloccandone lo sviluppo.

## La next gen tra fragilità e nuove priorità

Dal punto di vista sociale, i giovani italiani di oggi vivono una condizione paradossale, stretti tra incertezze e nuove consapevolezze. Le fragilità psicologiche ed emotive post-pandemiche rappresentano un tratto distintivo: il World Happiness Report segnala un preoccupante calo della felicità dichiarata dagli under 30, che in molte aree del mondo risultano meno felici delle generazioni più anziane. In Nord America e in Europa occidentale si è osservato un crollo del benessere soggettivo giovanile, accompagnato da un aumento del senso di solitudine. Quasi un giovane su cinque a livello globale nel 2023 ha dichiarato di non avere nessuno su cui contare in caso di bisogno, un dato aumentato del 39% rispetto a 15 anni prima. Anche in Italia i segnali destano allarme: le difficoltà nel lavoro e la precarietà contrattuale ritardano l'autonomia economica e familiare dei giovani, generando in molti un senso di impotenza e l'impossibilità di progettare il futuro. L'età media di uscita dalla casa dei genitori sfiora i 30 anni, tra le più alte d'Europa. A ciò si aggiunge l'impatto dei social media e delle nuove forme di socializzazione digitale, con effetti ambivalenti: se da un lato internet offre ai ragazzi opportunità di connessione e attivismo, dall'altro alimenta fenomeni di dipendenza, cyberbullismo e confronto sociale che possono minare l'autostima e la salute mentale. Tuttavia, accanto a queste fragilità, la next gen manifesta anche nuove priorità valoriali e culturali. I giovani di oggi attribuiscono grande importanza all'equilibrio tra lavoro e vita privata, al benessere e al senso di scopo nelle proprie attività. Un sondaggio globale Deloitte (2025) rivela che per i Gen Z e i Millennials "fare carriera" non significa più necessariamente scalare gerarchie aziendali: solo il 6% dei Gen Z indica come obiettivo primario raggiungere posizioni di vertice, mentre la stragrande maggioranza punta a lavori che garantiscano significato, crescita personale e qualità della vita. Queste generazioni cercano datori di lavoro attenti allo sviluppo delle competenze e al clima aziendale, e non esitano a cambiare impiego – il 31% dei Gen Z prevede di farlo entro due anni – se le aspettative non sono soddisfatte. Sul piano sociale più ampio, i giovani mostrano un forte orientamento etico e civico: sono in prima linea nelle mobilitazioni per l'ambiente, i diritti civili e la pace, partecipano attivamente al volontariato (quasi il 40% dei 14-19enni italiani è impegnato in attività di utilità collettiva, contro circa il 30% degli adulti) e chiedono con forza politiche più sostenibili e inclusive. Queste nuove priorità dei next gen rappresentano al contempo una richiesta e una risorsa per la società: una richiesta di maggiore ascolto da parte delle istituzioni (il 74% dei giovani voterebbe più volentieri se ci fossero più candidati under-35), e una risorsa di energia positiva su cui fare leva per il cambiamento. La società italiana dovrà dunque saper valorizzare il protagonismo costruttivo dei giovani – dalla scuola al lavoro, dal terzo settore alla famiglia – aiutandoli a trasformare fragilità ed entusiasmo in progettualità condivisa. Ciò implica investire in servizi di supporto (ad esempio per la salute mentale giovanile), promuovere modelli educativi partecipativi e favorire un dialogo intergenerazionale autentico. Solo così il potenziale della next gen potrà tradursi in coesione e innovazione sociale al servizio dello sviluppo sostenibile del Paese.

## GenAI, upskilling e la rivoluzione delle competenze

La variabile tecnologica si conferma un fattore dirompente per il futuro del lavoro, dell'istruzione e delle opportunità per le nuove generazioni. L'avanzata delle Intelligenze Artificiali generative (GenAI) e dell'automazione sta già trasformando processi e professioni in tutti i settori. Secondo il World Economic Forum 2025,

metà delle aziende globali pianifica di riconvertire il proprio business in risposta all'AI entro il 2030; due terzi prevedono di assumere personale con competenze specifiche in materia di AI, mentre il 40% delle imprese si attende di ridurre parte dei posti di lavoro automatizzando le mansioni ripetitive. Questo scenario pone una sfida epocale: riqualificare la forza lavoro attuale e formare i giovani alle competenze del futuro, per evitare che il progresso tecnologico accresca la disoccupazione o le disuguaglianze. La buona notizia è che Gen Z e Millennials appaiono recettivi al cambiamento: già oggi il 57% dei Gen Z utilizza strumenti di Intelligenza Artificiale generativa nel proprio lavoro quotidiano (analisi dati, creazione di contenuti, gestione progetti, ecc.), riportando benefici in termini di produttività e qualità del lavoro. Tuttavia, non mancano le preoccupazioni: molti giovani temono che l'AI possa ridurre le opportunità di impiego e rendere più difficile per i neolaureati inserirsi nel mondo del lavoro. Da qui nasce la spinta, particolarmente forte tra i più giovani, ad aggiornare costantemente le proprie competenze: oltre 7 Gen Z su 10 dichiarano di apprendere nuove skill almeno una volta a settimana per avanzare nella carriera. Le stesse aziende riconoscono il problema e corrono ai ripari: l'85% dei datori di lavoro globali intende investire in upskilling del personale e parallelamente il 70% prevede di assumere nuovi profili dotati di competenze emergenti. In Italia la sfida è aggravata da storici ritardi nei livelli di istruzione: appena il 31,6% dei giovani 25-34 anni è laureato, dato che ci colloca ultimi in UE dopo la Romania. Ciò significa che più di due giovani su tre non possiedono un titolo terziario, in un'epoca in cui le economie avanzate richiedono qualifiche sempre più elevate. A questa carenza quantitativa si aggiunge un disallineamento qualitativo: gli skill mismatch penalizzano sia le imprese – che faticano a trovare esperti in discipline STEM, digital e green – sia i lavoratori, spesso costretti a occupazioni sotto-qualificate. Le competenze più richieste per il futuro combinano hard skill tecnologiche e soft skill trasversali: pensiero analitico e problem solving rimangono al top, seguiti da capacità in ambito AI e big data, cybersecurity e alfabetizzazione digitale, senza dimenticare l'importanza di creatività, empatia e leadership che renderanno l'umano complementare alle macchine. Per far fronte alla rivoluzione delle competenze servono interventi coordinati: da un lato, riformare i sistemi educativi – come fatto di recente in Italia con la riforma dell'istruzione tecnica e professionale modello "4+2" – per renderli più aderenti alle esigenze del nuovo mercato del lavoro; dall'altro, promuovere un ecosistema di formazione permanente (lifelong learning) accessibile a tutti, con incentivi fiscali alle imprese che investono in formazione e un rafforzamento dei programmi pubblici di reskilling. In parallelo, occorre colmare il digital divide garantendo competenze di base a tutta la popolazione: secondo l'OCSE ancora quasi un adulto italiano su due non possiede competenze digitali sufficienti, il che limita la capacità di beneficiare delle innovazioni. In conclusione, l'onda di GenAI e delle nuove tecnologie può rappresentare un'enorme opportunità – aumentando produttività, creando professioni oggi inimmaginabili, migliorando perfino l'equilibrio vita-lavoro – ma solo se il Paese sarà in grado di cavalcare la rivoluzione delle competenze, investendo sulle persone quanto sulle macchine. Diversamente, il rischio è quello di ampliare il divario generazionale ed economico tra chi sarà preparato per i lavori di domani e chi ne rimarrà escluso.

## Sport, ambiente e benessere: un'alleanza da costruire

La dimensione ambientale e quella dello sport e benessere convergono sempre più in un'unica sfida strategica: promuovere stili di vita sani in un ambiente sano. L'Italia, patria della dieta mediterranea ma anche fanalino di coda europeo per sedentarietà, deve cogliere l'opportunità di costruire un'alleanza virtuosa tra politiche ambientali e politiche sportive. Oggi il dato è allarmante: l'80,3% degli adulti e addirittura il 91,7% degli adolescenti italiani non raggiunge i livelli minimi di attività fisica raccomandati dall'OMS. Questa inattività diffusa – aggravata da abitudini alimentari scorrette e dall'inquinamento urbano – ha conseguenze pesanti sulla salute pubblica: nel 2021 la sedentarietà è stata responsabile in Italia della perdita di 186 mila anni di vita in salute (DALYs), pari al 5% del totale delle malattie e disabilità, una quota ben superiore alla media UE. Inoltre, si stima che la scarsa attività fisica sia concausa di oltre 10 mila decessi l'anno nel nostro Paese, oltre a contribuire all'insorgenza di patologie croniche (5,8% dei tumori e 3,7% delle malattie cardiovascolari sono attribuibili alla sedentarietà). Di fronte a questi numeri, è chiaro che ambiente e sport devono marciare insieme: città più sostenibili, verdi e a misura d'uomo stimolano una maggiore attività fisica spontanea (basti pensare all'uso della bicicletta o ai percorsi pedonali); al contempo, una popolazione più attiva e sana riduce l'impronta ecologica del sistema sanitario e contribuisce a comunità più resilienti. Costruire nuovi impianti sportivi sostenibili, riqualificare gli spazi urbani abbandonati in parchi e piste ciclabili, incentivare lo sport nelle scuole e nei luoghi di lavoro sono tutte azioni che generano un duplice dividendo: ambientale (meno traffico, meno emissioni, territori più curati) e sociale (migliore salute, inclusione, qualità della vita). Già oggi notiamo segnali incoraggianti: in Italia la quota di popolazione che pratica sport con continuità è passata dal 19% dei primi anni 2000 a oltre il 26% nel 2022, grazie anche a campagne di sensibilizzazione e al traino dei grandi eventi sportivi. Tuttavia, restano forti disuguaglianze socio-demografiche nella pratica: fanno meno sport le persone con basso reddito, gli abitanti delle periferie degradate e alcune fasce di popolazione femminile e anziana. Ciò richiama l'urgenza di politiche mirate per democratizzare l'accesso all'attività fisica: serve un piano infrastrutturale che doti ogni quartiere di palestre, parchi attrezzati e piste sicure; occorre investire nell'educazione motoria fin dall'infanzia (potenziando l'educazione fisica scolastica e le associazioni sportive dilettantistiche); vanno attivate campagne di prevenzione che promuovano uno stile di vita attivo a tutte le età. Dal lato ambientale, una gestione sostenibile dello sport implica anche attenzione agli impatti ecologici: impianti sportivi ad alta efficienza energetica, eventi "green" a basso impatto (riduzione dei rifiuti, mobilità pubblica per gli spettatori) e tutela del territorio naturale utilizzato per sport all'aperto. Le sinergie possibili sono molte: ad esempio, promuovere la mobilità dolce significa contemporaneamente ridurre emissioni di CO<sub>2</sub> e aumentare l'esercizio fisico quotidiano dei cittadini. Anche a livello istituzionale si riconosce questa interdipendenza: il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica oggi dialoga con quello dello Sport, consapevole che molte discipline sportive dipendono da un capitale naturale integro – pensiamo agli sport outdoor come il trekking, il ciclismo, gli sport acquatici – e che i cambiamenti climatici possono limitarne la pratica. In definitiva, costruire un'alleanza tra sport, ambiente e benessere significa adottare un approccio One Health esteso: proteggere la salute degli ecosistemi e promuovere la salute fisica delle persone come due facce della stessa medaglia. È una sfida che l'Italia può e deve raccogliere, integrando nelle proprie politiche di sostenibilità anche la dimensione del movimento e dello sport, per lasciare in

eredità alle nuove generazioni un Paese più sano, attivo e sostenibile.

### **Il quadro normativo tra ritardi e innovazioni**

Il contesto normativo e regolatorio rappresenta sia un freno sia una leva potenziale per le trasformazioni fin qui delineate. L'Italia vanta spesso leggi all'avanguardia nei principi, ma accusa ritardi nell'aggiornamento del quadro normativo e soprattutto nella attuazione concreta delle riforme. Un esempio emblematico è la condizione giovanile: ad oggi manca nel nostro ordinamento una legge quadro nazionale sulle politiche giovanili, e la stessa Strategia Italiana per la Gioventù finora non ha previsto strumenti efficaci di partecipazione dei giovani alle decisioni. Questo vuoto normativo evidenzia una certa lentezza delle istituzioni nell'adottare una visione organica per la next gen, e si riflette in misure frammentarie spesso prive di coordinamento. Allo stesso modo, molto resta da fare per rendere le nostre leggi a misura di nuove generazioni: basti pensare che ancora oggi non è garantito il voto per i fuori sede né è operativa la piattaforma digitale per la raccolta firme su referendum e leggi di iniziativa popolare – strumenti previsti ma non attuati, con grande disappunto dei giovani cittadini digitali. Sul fronte delle pari opportunità intergenerazionali, un progresso importante è stata la già citata riforma costituzionale del 2022, ma servono ora leggi attuative che rendano sistematico il principio del bilancio generazionale ex ante delle nuove politiche. L'innovazione legislativa procede a macchia di leopardo: accanto a settori dove l'Italia ha introdotto norme avanzate, ve ne sono altri in cui sconta decenni di immobilismo. Nel campo dell'istruzione, ad esempio, solo nel 2023 si è riusciti a varare una riforma organica dell'istruzione tecnica e professionale (il già citato modello “4+2”) per allinearla agli standard europei e alle esigenze delle imprese. Negli anni precedenti, provvedimenti come la “Buona Scuola” del 2015 sono rimasti in parte inapplicati o affidati all'autonomia locale. Anche sul versante dei diritti civili e di cittadinanza, l'impianto normativo appare in ritardo rispetto alla realtà sociale. Al contempo, si registrano segnali di innovazione normativa in ambiti prima trascurati: nel 2022 è stato introdotto il reato di diffusione illecita di immagini sessualmente esplicite (revenge porn) e si sono inasprite le pene per i reati di violenza di genere; nel 2023 la legge di bilancio ha previsto incentivi per la natalità e misure di conciliazione per giovani genitori. In ambito sportivo, una recente riforma ha finalmente riconosciuto tutele lavorative agli atleti dilettanti e professionisti, colmando un vuoto storico. E ancora, sul piano istituzionale l'Italia sta sperimentando strumenti come la Valutazione di Impatto Generazionale delle normative a livello locale (alcuni Comuni hanno inserito l'analisi generazionale nei loro statuti) e si discute della creazione di un Istituto per il Futuro che analizzi le tendenze di lungo termine. Tuttavia, la vera sfida rimane quella di dare piena attuazione alle riforme approvate e di snellire un sistema regolatorio spesso farraginoso. Il PNRR ha imposto un'accelerazione su molti fronti – dalla semplificazione delle procedure amministrative alla digitalizzazione della PA, fino alle riforme del lavoro e della giustizia – ma i ritardi accumulati rischiano di comprometterne gli obiettivi. In conclusione, il quadro normativo italiano è un cantiere aperto: da un lato gravato da stratificazioni e lentezze che richiedono interventi di ammodernamento; dall'altro animato da nuovi strumenti e principi innovativi. Per sostenere davvero il futuro del lavoro, della scuola, dell'università, dello sport e della next gen, il Paese dovrà assicurarsi che le leggi non restino sulla carta ma diventino motori di cambiamento. Ciò significa investire nella capacità amministrativa di attuazione, nel coordinamento tra livelli di governo e nel

monitoraggio degli impatti.

### **Trasformare fragilità in risorse, sfide in opportunità**

Dall'analisi PESTEL emergono con chiarezza tre direttive fondamentali che orienteranno il futuro del lavoro, dell'istruzione e della next gen in Italia. Primo, l'urgenza di una nuova agenda politica intergenerazionale, capace di riequilibrare la rappresentanza e restituire ai giovani voce e peso nelle decisioni collettive, evitando il rischio di un sistema politico schiacciato sugli interessi immediati delle generazioni più anziane. Secondo, la necessità di affrontare le disuguaglianze strutturali che ostacolano la crescita: disoccupazione giovanile e NEET, divari territoriali, persistente sotto-occupazione femminile e bassi livelli di istruzione terziaria rappresentano nodi irrisolti che frenano lo sviluppo e minano la fiducia delle nuove generazioni nelle istituzioni. Terzo, l'opportunità di valorizzare le leve del cambiamento già a disposizione del Paese: la rivoluzione tecnologica e digitale, che può trasformarsi in motore di nuove competenze e occupazione qualificata; lo sport, riscoperto come fattore di salute pubblica, coesione sociale e capitale umano; e un quadro normativo che, se aggiornato e reso coerente, può diventare un abilitatore di innovazione e inclusione, piuttosto che un ostacolo. In sintesi, il futuro del lavoro, della scuola e delle nuove generazioni non è scritto in anticipo: dipenderà dalla capacità del sistema-Paese di trasformare fragilità in risorse e sfide in soluzioni condivise. Per riuscirci servirà un approccio integrato, che unisca politiche pubbliche coraggiose, investimenti privati responsabili e un impegno attivo della società civile. Solo così l'Italia potrà costruire un percorso di crescita equa, sostenibile e generativa di valore per tutti.

## Dallo scenario alle progettualità, la risposta della Task Force

In continuità con l’analisi scenariale della prima sezione, che ha delineato i macro-trend della transizione digitale e sostenibile, questo secondo capitolo approfondisce quattro ambiti chiave per il futuro del lavoro in Italia. Dall’evoluzione degli spazi lavorativi alle nuove priorità valoriali della Generazione Z, dalle strategie innovative di talent attraction fino al binomio sport e STEM come leve per l’uguaglianza di genere, emergerà un filo conduttore comune: la centralità delle persone – con i loro bisogni di benessere, competenze e inclusione – quale fattore strategico per innovare e rendere sostenibile il mondo del lavoro di domani.

### **L’evoluzione degli spazi di lavoro: come riprogettare ambienti per collaborare, crescere ed innovare**

Gli uffici post-pandemia sono diventati strumenti strategici di comunicazione e coesione organizzativa. La diffusione del lavoro ibrido ha accelerato una trasformazione già in atto: oggi quasi il 70% dei lavoratori italiani alterna remoto e presenza, e solo circa un quarto lavora esclusivamente in sede. L’esperienza forzata del COVID-19 ha fatto da catalizzatore, mostrando che molte attività possono svolgersi ovunque; di conseguenza, il significato stesso dello spazio fisico aziendale è cambiato. Le sedi aziendali vengono ripensate non più come contenitori di scrivanie, ma come piattaforme abilitatrici di collaborazione, innovazione e cultura aziendale. Studi recenti (International Corporate Communication Hub) confermano che layout più aperti e flessibili, con spazi condivisi pensati per favorire l’interazione, hanno impatti diretti sulla creatività e sui processi di innovazione dei team. Allo stesso tempo, elementi ambientali come luce, qualità dell’aria, comfort acustico e visivo incidono sul benessere e sulla produttività individuale – aspetti ormai riconosciuti come prioritari. In questo contesto, molte imprese stanno riprogettando gli ambienti di lavoro mettendo al centro le persone. La nuova parola d’ordine è “spazi significativi” invece dei vecchi “uffici-funzione”. Esempi emblematici arrivano dalla Silicon Valley: Microsoft, nel rinnovare il campus di Redmond, ha investito 2,5 miliardi di dollari non in gadget ludici o arredi eccentrici, ma in infrastrutture che migliorano davvero l’esperienza lavorativa. Il nuovo campus integra sentieri nella natura, aree di meditazione, postazioni con vista sul verde e configurazioni modulabili per adattarsi a diversi stili di lavoro, comunicando così attenzione al benessere psico-fisico e alla concentrazione dei dipendenti. Queste scelte riflettono una comprensione matura: creatività e innovazione fioriscono dove esistono momenti di decompressione e ambienti stimolanti, non in uffici grigi a neon e cubicoli. Un aspetto cruciale della progettazione dei nuovi spazi è la loro coerenza con i valori emergenti delle nuove generazioni. Millennial e Gen Z – che entro il 2030 rappresenteranno il 75% della forza lavoro – valutano l’ambiente di lavoro come indicatore primario della cultura aziendale. In altre parole, per i giovani professionisti un ufficio antiquato e impersonale segnala immediatamente un’azienda gerarchica e “ferma al secolo scorso”, mentre spazi luminosi, digitalmente connessi e con zone collaborative trasmettono innovazione, dinamismo e attenzione alla persona. Non a caso cresce l’importanza dell’employer branding “fisico”: gli headquarter aziendali diventano manifesti tridimensionali dei valori corporate. Ad esempio, investire in edifici sostenibili certificati (LEED e WELL), con materiali ecologici e spazi verdi, invia un messaggio chiaro soprattutto ai giovani talenti “climate-

conscious". Diverse ricerche mostrano che una buona parte dei professionisti under 35 considera la sostenibilità ambientale del luogo di lavoro un fattore determinante nella scelta del datore di lavoro. Aziende come Patagonia hanno fatto scuola creando sedi alimentate da rinnovabili, costruite con materiali riciclati e ricche di elementi naturali, allineando così gli spazi fisici alla propria mission green – un allineamento che rafforza enormemente l'attrattività verso quei talenti che condividono tali valori. Infine, spazi di lavoro inclusivi e attenti alle diversità contribuiscono a innovazione e coesione. Headquarters con servizi accessibili e soluzioni “universal design” (dalle rampe per disabili ai bagni gender-neutral, fino a sale multiconfessionali) comunicano apertura e rispetto, trasformando in realtà quotidiana le politiche di Diversity & Inclusion. Un caso citato è Salesforce, che nei propri edifici ha introdotto gli “Ohana Floors”: piani aperti alla comunità dove si tengono eventi, celebrazioni culturali e attività di volontariato, rendendo tangibile l'impegno inclusivo dell'azienda. Anche questi aspetti “soft” incidono sulla capacità di un ambiente di stimolare senso di appartenenza nei dipendenti: non a caso, spazi di lavoro fotogenici e originali vengono spesso condivisi sui social dai dipendenti stessi, trasformandoli in ambasciatori spontanei del brand. In definitiva, l'evoluzione degli spazi di lavoro va ben oltre l'estetica: riguarda la creazione di ambienti che favoriscono collaborazione, crescita e innovazione, rispecchiando al contempo una nuova cultura del lavoro centrata sul benessere e sui valori condivisi.

### **Gen Z, sostenibilità e nuovi paradigmi per il mondo del lavoro**

Segli spazi fisici definiscono dove e come lavoriamo, la Generazione Z sta ridefinendo perché e con quali valori lavoriamo. I giovani nati dopo il 1995 – digitali e “nativi sostenibili” – portano in dote una sensibilità ambientale e sociale senza precedenti. Secondo l'Osservatorio “Versione Gen Z” 2025 di Angelini Industries, i nuovi adulti attribuiscono al concetto di sostenibilità significati molto più ampi e integrati rispetto alle generazioni precedenti. Il 58,9% degli under 30 vede innanzitutto la sostenibilità come necessità di ridurre l'impatto ambientale delle attività umane (contro il 50,8% del resto della popolazione); metà circa associa il termine allo sviluppo delle energie rinnovabili e al superamento dei combustibili fossili (50,6% Gen Z vs 37,4% altri). In modo coerente, oltre un terzo dei giovani (38%) individua nell'economia circolare lo strumento concreto per abilitare questa transizione verde. Ma per la Gen Z la sostenibilità non è solo ecologia: il 34,9% ritiene che ambiente e benessere sociale vadano promossi congiuntamente (vs 26,3% degli over 30) e ben il 35,9% collega la sostenibilità alla tutela delle generazioni future. Un quarto circa degli intervistati più giovani (26,8%, quasi 10 punti percentuali sopra i più anziani) adotta addirittura una visione “olistica” del termine, includendo nella sostenibilità la riduzione di rischi economici, sanitari e sociali insieme a quelli ambientali. Questa forte consapevolezza si traduce in comportamenti concreti e scelte quotidiane responsabili. La maggioranza della Gen Z è convinta che il contributo individuale conti: l'82,2% dichiara che le proprie azioni quotidiane possono fare la differenza nel salvaguardare il pianeta. Non è dunque sorprendente osservare stili di vita sempre più eco-consapevoli tra i giovani. Ad esempio:

- il 55,3% degli under 30 effettua la raccolta differenziata in modo scrupoloso (in aumento di 3,4 punti rispetto al 2024);
- il 38% riduce sistematicamente il consumo di acqua domestica (+7% in un anno);

- il 28,8% ha adottato misure drastiche per tagliare i consumi energetici in casa – c'è chi rinuncia al condizionatore o abbassa il riscaldamento d'inverno (+7,8%);
- il 24,5% dei giovani (in crescita di oltre 8 punti) ha deciso di non usare più l'auto privata, spostandosi solo con mezzi pubblici o biciclette.

Anche sul versante dei consumi e delle scelte verso le aziende, la Gen Z manifesta un approccio valoriale marcato. Oltre metà dei giovani (51%) dichiara di aver già boicottato almeno un'azienda ritenuta socialmente ingiusta o dannosa, un dato significativamente più alto rispetto al resto della popolazione (40%). Inoltre, a parità di prezzo e qualità, ben 4 su 5 under 30 sarebbero disposti a cambiare la propria marca preferita con un'altra più sostenibile sul piano ambientale, economico e sociale. E addirittura il 60% dei giovani (contro il 46,5% degli altri) sarebbe pronto a scegliere l'opzione più sostenibile anche pagando un prezzo più alto. Siamo di fronte a consumatori-lavoratori etici, attenti non solo a ciò che acquistano ma anche al "come" è prodotto e da "chi". Per le imprese, questo si traduce in una crescente importanza della reputazione sociale e ambientale: il rischio di perdere attrattività verso i giovani talenti è concreto per chi viene percepito come non etico o irresponsabile. Un ulteriore tassello del paradigma Gen Z riguarda il benessere integrale. I giovani vedono una stretta interconnessione tra salute del pianeta, salute individuale e coesione sociale (l'approccio One Health): oltre il 91% dei Gen Z ritiene che la crisi ambientale stia già avendo effetti sulla salute delle persone. Al tempo stesso, denunciano un malessere psichico diffuso nella loro generazione: solo il 22,9% si sente in uno stato di salute mentale davvero ottimale, contro il 35,9% rilevato tra gli over-30. Emblematico è che appena un giovane su 5 afferma di non avere alcun problema di natura psicologica, a fronte di oltre un terzo dei "meno giovani". La Gen Z chiede dunque attenzione al benessere mentale e vede questo tema come responsabilità collettiva: il 37,2% indica nello Stato il principale attore chiamato a tutelare la salute mentale diffusa, seguito dalla comunità locale (32,7%), mentre solo il 22,4% attribuisce al singolo individuo il compito principale di doversi "arrangiare". È una visione che invoca politiche pubbliche e aziendali più forti su welfare, prevenzione del burnout, supporto psicologico – aspetti ormai ritenuti parte integrante di un ambiente di lavoro sano. Guardando al futuro, permane nei giovani un mix di speranza e preoccupazione. Se da un lato cresce il pessimismo sulla possibilità di raggiungere davvero gli obiettivi di sviluppo sostenibile (il 45% dei Gen Z nel 2025 è sfiduciato, in aumento rispetto al 34% del 2024, temendo che i danni ambientali siano ormai irreversibili), dall'altro la maggioranza (55%) continua a credere che una svolta sia possibile e che quei traguardi possano trasformare radicalmente il nostro stile di vita. Ma chi dovrebbe guidare il cambiamento? I giovani tendono a prendersi la responsabilità in prima persona: il 40,6% si aspetta una spinta decisiva proprio dalla propria generazione, mentre il 36,8% confida nell'azione dei leader politici mondiali e il 34,1% nelle grandi aziende. Curiosamente, solo il 28,7% indica come soluzione una maggiore collaborazione tra imprese e governi, segno forse di scetticismo verso le alleanze tradizionali e di fiducia invece nell'attivismo "dal basso" dei cittadini e dei lavoratori. "I giovani cercano molto più di un posto di lavoro e di uno stipendio: cercano situazioni in cui possano realizzare sé stessi, umanamente e professionalmente". Questa affermazione, emersa da una recente indagine INAPP, sintetizza bene il nuovo paradigma con cui la Gen Z si affaccia al mondo del lavoro. Per loro il lavoro è progetto di vita, non mero strumento di

guadagno: conta la qualità della vita complessiva, l'allineamento con i propri valori, la possibilità di crescere e fare la differenza. Ecco perché fenomeni come il quiet quitting (limitarsi al minimo indispensabile rifiutando straordinari e sacrifici extra) si sono diffusi tra i più giovani: oltre un terzo dei nuovi entrati nel mondo del lavoro mostra atteggiamenti di distacco se non intravede un equilibrio sostenibile e un significato in ciò che fa. Parallelamente, si osserva una minore "fedeltà aziendale": se non trovano riscontro positivo all'interno di un'organizzazione, se ne vanno. Il turnover è infatti molto più elevato nella fascia giovane rispetto alle generazioni precedenti. Un lavoro precario e poco gratificante mina rapidamente la lealtà: l'assenza di stabilità contrattuale e prospettive di crescita fa sentire i giovani poco valorizzati, generando insicurezza, ansia e incertezza per il futuro. D'altra parte, questa generazione ha anche sviluppato una maggiore capacità di adattamento: non avendo mai creduto davvero nel "posto fisso" (che ai loro occhi quasi non esiste più), i Gen Z sono più dinamici e pronti al cambiamento, meno spaventati dall'idea di cambiare spesso occupazione e più propensi a maturare esperienze eterogenee. Questa flessibilità mentale è un asset prezioso, che le aziende possono coltivare offrendo percorsi di mobilità interna, nuovi ruoli e formazione continua. Proprio la formazione e sviluppo di competenze è un punto cardine per i giovani (e non solo). La voglia di crescere professionalmente è tra i motivatori più citati dalla Gen Z in azienda. In assenza di occasioni di apprendimento e aggiornamento, i talenti junior si demotivano rapidamente. Purtroppo, su questo fronte esistono ancora criticità nel sistema italiano: un'indagine INAPP sull'orientamento rivela che quasi il 40% dei giovani oltre i 15 anni non ha mai usufruito di servizi di orientamento al lavoro (dato che sale al 42% tra i 15-17enni). Più della metà di chi non si è orientato dichiara di "non averne avuto bisogno", salvo poi ammettere – nel 57,3% dei casi – di non avere le idee chiare su cosa farà "da grande". Questo paradosso segnala un problema strutturale: l'offerta di servizi di orientamento in Italia è percepita come frammentata e poco efficace, mancando di un coordinamento centrale e di metodologie consolidate. Gli esperti evidenziano la necessità di investire su questo raccordo scuola-università-lavoro, rafforzando i centri per l'impiego, le attività di career counseling e mentorship sin dall'istruzione secondaria. In altri termini, serve un approccio sistematico per accompagnare i giovani nella transizione verso il mondo del lavoro, colmando quel divario informativo e di competenze trasversali che oggi lascia tanti ragazzi disorientati ai nastri di partenza. In sintesi, la Generazione Z sta introducendo nuovi paradigmi nel mondo del lavoro improntati a sostenibilità, etica, benessere e autorealizzazione. Per le organizzazioni, questo significa dover ripensare profondamente culture e strategie. Come rileva l'Osservatorio Angelini, i giovani "non sono solo i nuovi consumatori di oggi, ma saranno sempre più determinanti anche in futuro" sia come lavoratori sia come change-maker interni. Per attrarre e trattenere questi talenti, le imprese devono coerentemente dimostrare impegno sostenibile e attenzione alla persona, adottando politiche concrete che vadano nella direzione dei valori emergenti. Dalla flessibilità oraria al wellbeing organizzativo, dalla responsabilità sociale d'impresa alla formazione continua: i pilastri del vecchio "contratto psicologico" lavoro=retribuzione vacillano, sostituiti da una nuova equazione in cui il lavoro è visto come parte integrante della qualità della vita. Chi saprà intercettare e valorizzare questa spinta ideale della next gen potrà innescare un circolo virtuoso di innovazione e crescita; chi invece la ignorerà rischia di rimanere indietro, incapace di attirare le migliori energie di un'intera generazione.

## Talent attraction e nuove strategie per crescita e produttività di impresa

Mentre i giovani ridefiniscono aspettative e motivazioni, le aziende sono chiamate a rivedere le proprie strategie di talent attraction & retention per rimanere competitive. In un mercato del lavoro sempre più fluido – in cui i professionisti qualificati possono scegliere tra molte opportunità e non esitano a cambiare azienda – attirare e trattenere i talenti giusti è diventata una sfida strategica centrale per la crescita e la produttività. Non a caso, negli ultimi anni si registra un’evoluzione importante nei driver che rendono un datore di lavoro attrattivo agli occhi dei potenziali candidati. Una recente ricerca (Randstad Employer Brand 2025) condotta su oltre 7.500 lavoratori in Italia evidenzia i seguenti fattori più importanti nella scelta di un datore di lavoro:

- Equilibrio vita-lavoro, indicato dal 59% degli intervistati come criterio n.1;
- Atmosfera di lavoro piacevole (56%);
- Retribuzione e benefit competitivi (54%);
- Sicurezza del posto di lavoro (47%);
- Diversità e inclusione (45%).

Per la prima volta D&I entra nella “top 5” delle priorità, scalzando la possibilità di avanzamento di carriera che tradizionalmente occupava questa posizione. Il messaggio è chiaro: i lavoratori cercano ambienti dove si sentano rispettati, in equilibrio con la propria vita personale e parte di una cultura inclusiva. Gli aspetti puramente economici (salario, stabilità) restano fondamentali, ma accanto ad essi pesano fattori “soft” legati al benessere psicologico e al sistema valoriale dell’azienda. Si tratta di un cambiamento di paradigma notevole rispetto a qualche decennio fa, quando la carriera e la remunerazione dominavano quasi esclusivamente le scelte occupazionali. Interessanti sono anche le differenze per genere e generazione emerse da tale indagine. Le donne, ad esempio, attribuiscono ancora più importanza degli uomini a un buon equilibrio work-life (64% vs 54%) e a un clima di lavoro positivo (63% vs 48%), così come a politiche aziendali orientate alla diversità e inclusione (54% delle donne vs 36% degli uomini). Ciò suggerisce che le imprese attente a creare contesti lavorativi accoglienti, paritari e flessibili avranno un vantaggio nell’attrarre talento femminile – risorsa ancora sottoutilizzata in molti settori. Dal punto di vista generazionale, invece, colpisce la convergenza dei desideri: Gen Z, Millennial, Gen X e Baby Boomer mettono tutti ai primi posti la triade “work-life balance – ambiente positivo – buona paga”, con percentuali solo leggermente diverse. Questo sfata lo stereotipo secondo cui solo i giovani chiederebbero flessibilità mentre i più anziani baderebbero solo alla sicurezza: in realtà l’aspirazione a un lavoro “umanamente sostenibile” è trasversale. Dati del Centro Studi Valore D confermano che flessibilità e smart working sono driver molto apprezzati da tutta la popolazione aziendale, non solo da giovani e donne. La pandemia ha fatto scoprire a molti i benefici del lavoro da remoto e oggi il 69,7% dei lavoratori italiani opera già in modalità ibrida, segno che questa organizzazione è diventata la norma. Le aziende che, al contrario, impongono un ritorno completo in presenza senza adeguata motivazione rischiano di apparire poco lungimiranti e di perdere appeal. Di fronte a questi cambiamenti, come stanno reagendo le imprese

più evolute? Si delineano alcune strategie comuni. Anzitutto, le aziende leader stanno investendo per diventare luoghi in cui le persone possano crescere e sentirsi realizzate. Ciò significa, ad esempio, porre grande enfasi sulla formazione continua e sulla gestione dinamica delle carriere. In un'epoca di rapida obsolescenza delle competenze, offrire opportunità di upskilling e reskilling è doppiamente vantaggioso: da un lato aumenta l'engagement dei dipendenti ambiziosi, dall'altro consente all'azienda di colmare internamente i gap di competenze emergenti. Non a caso, secondo il Randstad Workmonitor 2025, il 36% dei lavoratori rifiuterebbe un lavoro che non offrisse opportunità di sviluppo professionale. Questo dato è eloquente: i talenti qualificati si aspettano un percorso di crescita e apprendimento, pena rivolgersi altrove. Le aziende stanno rispondendo: circa un'azienda su due (53%) pianifica di aumentare gli investimenti in formazione e sviluppo nei prossimi 12 mesi, e il 70% ha già incrementato il budget dedicato all'apprendimento nell'ultimo anno. Ci si muove insomma verso un approccio "skill-first", in cui le competenze diventano la "moneta" principale sia per attrarre nuovi assunti sia per valorizzare i dipendenti esistenti. Parallelamente, prende piede un nuovo modo di concepire la struttura organizzativa e l'allocazione del lavoro, all'insegna dell'agilità. Si parla di "pixelizzazione" del lavoro: invece di ragionare solo in termini di ruoli fissi, le imprese all'avanguardia scompongono i tradizionali job profile in attività modulari che possono essere ridistribuite in modo flessibile – esternalizzate, automatizzate o affidate a consulenti/freelance – per ottimizzare risultati e soddisfazione dei lavoratori. Questo consente di ampliare il bacino di talenti a cui attingere (ad esempio coinvolgendo specialisti esterni su singoli progetti) e di affrontare meglio la scarsità di figure tech sul mercato. Secondo un'indagine globale sui dirigenti HR, l'87% dei leader ritiene che la propria strategia del personale oggi sia più focalizzata che mai sull'agilità della forza lavoro, e quasi la metà (46%) considera la creazione di un workforce più fluido e adattabile una priorità assoluta. In pratica, stiamo assistendo a una transizione verso modelli organizzativi ibridi e flessibili: nascono talent marketplace interni, programmi di job rotation, possibilità di carriera "non lineare" con esperienze trasversali. Anche le tecnologie supportano questa evoluzione: strumenti di analisi dati e intelligenza artificiale aiutano a mappare competenze e performance, abbinando le persone giuste ai compiti giusti in tempo reale. Ad esempio, alcune grandi aziende utilizzano AI e piattaforme interne per segnalare automaticamente progetti o posizioni aperte ai dipendenti con le skill adeguate, favorendo la mobilità interna e la crescita professionale senza dover necessariamente passare da una promozione gerarchica. Un altro asse strategico è quello della diversità, equità e inclusione (DEI). L'attenzione alla D&I – come visto – non è solo un imperativo etico ma anche una leva di employer branding e performance (molti studi evidenziano come i team diversificati prendano decisioni migliori). Dalle indagini risulta che l'89% dei datori di lavoro considera ormai DEI parte integrante della propria strategia HR e delle attività aziendali quotidiane. Ma le aziende non si fermano alle dichiarazioni d'intento: il 47% afferma di aver assunto attivamente nell'ultimo anno personale mirato ad aumentare la diversità della forza lavoro. Inoltre, stanno crescendo gli sforzi per rendere i processi di recruitment e sviluppo più equi, sfruttando anche la tecnologia. Oggi circa un terzo delle grandi organizzazioni (36%) utilizza strumenti di intelligenza artificiale, big data o machine learning per ricercare e attrarre candidati con background diversi, ad esempio attraverso algoritmi che riducono i bias nelle selezioni o piattaforme che raggiungono talent pool non tradizionali. L'AI viene anche impiegata per identificare potenziali

bias nelle promozioni interne e proporre interventi correttivi: 2 HR leader su 5 dichiarano di usare l'AI per mitigare pregiudizi nei processi di valutazione e mobilità interna. Si tratta, è bene sottolinearlo, di strumenti utili ma da maneggiare con cautela: l'83% dei talent manager ritiene che l'AI abbia il potenziale per ridurre significativamente i bias inconsci solo se usata in modo etico e responsabile. La tecnologia, insomma, può aiutare a creare ambienti più meritocratici, ma occorre progettazione e supervisione umana per evitare effetti distorsivi. Sul fronte della produttività, tutte queste strategie (benessere, sviluppo competenze, organizzazione agile, inclusione) convergono verso un obiettivo: avere persone più motivate, qualificate e coinvolte, perché è questo che in ultima analisi alimenta innovazione e crescita aziendale. Un lavoratore che gode di un buon equilibrio vita-lavoro, inserito in un team affiatato e in un'azienda dai valori positivi, sarà più propenso a dare il meglio di sé. I dati sul "discretionary effort" (l'impegno discrezionale extra) mostrano correlazioni forti con indicatori come soddisfazione per l'ambiente e senso di appartenenza. Allo stesso modo, poter apprendere continuamente nuove skill non solo previene l'obsolescenza professionale ma aumenta la retention: il 92% dei leader HR prevede di porre molta più attenzione quest'anno alla retention dei talenti in azienda, e la strada maestra per riuscirci è offrire prospettive di sviluppo. Infine, va rilevato come alcune imprese stiano sperimentando nuovi accordi professionali per ampliare il loro bacino di competenze: ad esempio forme di collaborazione part-time per professionisti esterni di alto livello, oppure boomerang hiring (riassunzione di ex dipendenti con expertise arricchite altrove), o ancora contratti di apprendistato "di filiera" come introdotto di recente dal legislatore. Tutte soluzioni che puntano a rendere più permeabili i confini aziendali e a garantire alle imprese le risorse umane necessarie anche in uno scenario demografico di scarsità di giovani. In conclusione, le strategie di talent attraction & retention efficaci oggi ruotano attorno a un concetto cardine: mettere la persona al centro. Ciò significa ascoltare le esigenze dei dipendenti (di conciliazione, di riconoscimento e di crescita), coltivarne le competenze lungo tutto l'arco della carriera e valorizzarne le differenze. Le aziende che lo fanno non solo attraggono i migliori talenti sul mercato, ma registrano anche indicatori di performance migliori – in termini di produttività, innovazione e clima organizzativo – creando un vantaggio competitivo duraturo. Come sintetizza il rapporto Randstad, i fattori di attrattività più citati oggi dai lavoratori italiani riflettono "una combinazione di driver funzionali ed emotivi": retribuzione e benefit da soli non bastano più, vanno inseriti in una proposta di valore più ampia che includa cultura aziendale, valori e qualità della vita lavorativa. È questa la nuova frontiera su cui si misurerà la capacità delle imprese di crescere oltre le sfide poste dalla Great Resignation e dalla carenza di competenze.

### **Sport e STEM: strategie per un mondo del lavoro gender equal e sostenibile**

L'ultima macro-tematica approfondita è quella della parità di genere, declinata in due ambiti apparentemente distanti ma in realtà correlati: la partecipazione femminile nelle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) e quella nello sport. Questi, infatti, rappresentano frontiere critiche per raggiungere un mondo del lavoro davvero equo e prospero. Colmare i divari di genere nelle STEM e nello sport significa liberare un enorme potenziale di talenti, innovazione e coesione sociale, contribuendo agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG 5 – Gender Equality, ma anche SDG legati a istruzione di qualità, lavoro dignitoso, salute e benessere). Partiamo dai numeri sulle STEM in Italia, che evidenziano progressi

ancora insufficienti. Le donne sono oggi più istruite degli uomini (in termini di percentuali di laurea) ma continuano a essere sottorappresentate sia nei percorsi formativi tecnico-scientifici sia soprattutto nelle professioni correlate. Solo 1 occupato su 5 in ambito STEM è donna: nel 2023, su tutti gli occupati in professioni STEM (che costituiscono l'8,7% dell'occupazione totale nel Paese), appena il 19,1% è costituito da donne. Le generazioni più giovani mostrano tassi leggermente migliori – le donne 25-39enni impiegate in ruoli STEM sono il 22,3%, contro il 13,2% della fascia 55-69 – ma siamo comunque lontanissimi dalla parità. Il divario inizia già nei percorsi scolastici e universitari: le ragazze tendono ancora a indirizzarsi verso studi umanistici o socioeconomici. Tra le immatricolate all'università, solo circa una su cinque (20,3%) sceglie un corso STEM, a fronte di quasi il 40% degli uomini immatricolati. In particolare, le facoltà di informatica e ingegneria vedono pochissima presenza femminile – tanto che, sebbene in generale l'Italia abbia una quota di laureate STEM leggermente superiore alla media UE (circa 21-22% delle iscrizioni femminili contro valori più bassi altrove), restiamo indietro proprio nei campi ICT e dell'ingegneria industriale. Un dato incoraggiante è che nell'ultimo anno si è osservato un lieve recupero: ad esempio la quota di studentesse iscritte a corsi di Architettura e Ingegneria civile è aumentata di 2,8 punti percentuali – segno che alcuni stereotipi si stanno lentamente scalfendo. Ma la strada è lunga. La vera criticità, poi, è l'ingresso nel mondo del lavoro per le donne STEM. I tassi di occupazione femminili, a parità di titolo tecnico-scientifico, sono decisamente inferiori a quelli maschili, indice di barriere ancora presenti. Ad esempio, tra i diplomati degli istituti tecnici con indirizzo STEM, lavora il 91,1% degli uomini contro appena il 70,7% delle donne. Un gap di oltre 20 punti. Ancora peggiore il divario per i diplomi professionali STEM: è occupato il 90,2% dei neodiplomati uomini, ma solo il 55,7% delle donne (-34,5 punti). E anche restringendo l'analisi ai laureati, permane uno svantaggio femminile: a un anno dal titolo magistrale, risultano occupati il 90,1% dei neolaureati uomini in materie STEM contro l'80,9% delle donne. Differenze che si traducono anche in tassi di inattività più alti per le donne con qualifiche STEM, specialmente se di grado inferiore. Questo suggerisce che molte donne con background tecnico-scientifico o faticano a trovare collocazione o, più spesso, abbandonano il mercato del lavoro per difficoltà di conciliazione, mancanza di opportunità adeguate o ambienti poco inclusivi. Non va trascurato infatti l'effetto delle carenze di welfare: in presenza di figli, il divario occupazionale di genere tra laureati STEM si amplia ulteriormente, segno che ancora oggi sono le donne a pagare il prezzo più alto in termini di rinuncia professionale per esigenze familiari. Un altro fenomeno da evidenziare è la forte segregazione orizzontale e verticale che persiste nel mondo del lavoro e che tocca sia il contesto generale che i settori STEM. Le donne in Italia sono concentrate in pochi settori e professioni: metà dell'occupazione femminile si addensa in soli 21 mestieri (per gli uomini occorre considerarne 53 per coprire la metà dell'occupazione maschile). E anche nei settori a prevalenza femminile spesso gli uomini ricoprono posizioni di vertice in misura maggiore. Il soffitto di cristallo è lungi dall'essere rotto: tra gli amministratori delegati delle società quotate le donne sono appena il 2,9%, nonostante le quote di genere abbiano aumentato la loro presenza nei Consigli di amministrazione. Analogamente, solo il 28,8% delle imprese italiane è guidato da una donna. Questa situazione non solo è iniqua, ma rappresenta un freno alla competitività del Paese: significa rinunciare a parte del capitale umano disponibile e ai benefici che la diversità nei luoghi decisionali porta con sé. Come rileva il rapporto CNEL-ISTAT 2025, è

“tristemente chiaro” che le donne continuano a essere ampiamente sottorappresentate nelle posizioni di leadership, “nonostante diversi studi dimostrino i vantaggi anche economici di una maggiore diversità ai vertici”. Insomma, oltre al principio di equità, c’è un argomento di convenienza generale: più donne in ruoli tecnici e apicali significano più innovazione, più punti di vista, maggiore adattabilità a un mercato in cambiamento. Che fare dunque per migliorare questo quadro? Le leve da azionare sono diverse e complementari. Sul fronte STEM, occorre intervenire a monte, nelle scuole e università, per incoraggiare le ragazze a intraprendere studi scientifici abbattendo gli stereotipi di genere ancora radicati. Servono programmi di orientamento mirati, role model femminili da mostrare alle studentesse, iniziative come le Olimpiadi delle STEM al femminile o borse di studio dedicate. Un dato positivo è che l’Italia figura al 1° posto in Europa per percentuale di donne laureate in campo scientifico-naturalistico e matematico-statistico, segno che, quando vengono fornite opportunità e incoraggiamenti, le giovani rispondono. Vanno però recuperati i ritardi in informatica e ingegneria, materie cruciali per le professioni del futuro. Inoltre, è fondamentale agire sulle aziende e sul contesto lavorativo per rendere le carriere STEM più accoglienti per le donne. Ciò significa, ad esempio, promuovere politiche di work-life balance (flessibilità oraria, smart working) che consentano alle donne – ma in realtà a tutti i genitori – di conciliare vita e lavoro, evitando che talenti femminili lascino il lavoro tecnico dopo la maternità. Significa anche attuare piani di mentoring e sponsorship interni per far crescere più donne nei ruoli tecnici senior, e vigilare sulle pratiche di selezione e promozione affinché siano meritocratiche e prive di bias (anche qui l’uso di tool di intelligenza artificiale etica può dare una mano). Le aziende inclusive stanno introducendo, ad esempio, percorsi di rientro agevolati dopo il congedo, programmi di sviluppo leadership declinati al femminile, reti aziendali (employee resource group) per le donne in tech dove condividere esperienze e strategie. Tutto questo rientra anche nelle strategie di talent retention di cui sopra: riconoscere e supportare la diversità è parte integrante dell’essere un datore di lavoro attrattivo oggi. Passando all’ambito sportivo, anche qui i numeri indicano un gap significativo ma in evoluzione. Tradizionalmente lo sport in Italia è stato un mondo a prevalenza maschile, sia nella pratica sia nella governance. Ancora oggi, soltanto circa un terzo di chi fa sport a livello continuativo è donna (il valore esatto rilevato da un recente studio è 34,8%): le atlete tesserate, le frequentatrici di società sportive o palestre sono minoranza rispetto ai colleghi uomini. Esistono però importanti differenze territoriali: nel Nord e Centro Italia la partecipazione sportiva femminile è più elevata (ad esempio nel Centro si registra un 34,4%), mentre nel Mezzogiorno scende attorno al 22%. Questo divario riflette anche differenze socio-culturali e di offerta di impianti: al Sud le opportunità sportive per le ragazze sono storicamente minori. La buona notizia è che il Sud sta recuperando terreno: nell’ultimo periodo la pratica sportiva femminile meridionale è cresciuta del +133%, un balzo enorme rispetto a incrementi più contenuti al Nord. Ciò indica che, non appena si creano condizioni favorevoli (più impianti, più iniziative, più attenzione mediatica), le donne rispondono e partecipano. Un esempio lampante è il boom del calcio femminile italiano dopo la visibilità data dai Mondiali 2019: in pochi anni le tesserate FIGC sono aumentate esponenzialmente, specie nelle regioni del Sud dove partivano da numeri quasi nulli (+57% Centro, +25% Nord-Ovest, +0% Nord-Est – dove erano già relativamente più alte – ma addirittura +133% Sud e Isole). Segno che l’interesse c’è sempre stato, mancavano le strutture e la cultura sportiva inclusiva. Resta però da colmare un grande gap nei

ruoli di vertice sportivi. Il rapporto “Sport e parità di genere” curato dallo Sport Center evidenzia come dal livello base a quello apicale la presenza femminile si assottigli progressivamente (“Dalla partecipazione alla leadership: il cammino delle donne nello sport italiano” è il titolo emblematico). Ai vertici delle federazioni sportive nazionali, la percentuale di donne nei consigli direttivi è ancora bassa (in alcuni casi vicina allo 0%). Basti pensare che mai una donna ha presieduto il CONI in oltre 100 anni di storia, e solo di recente alcune federazioni maggiori – come la Federbasket – hanno avuto la prima presidente donna. A livello locale, lo studio riporta dati come quel 12,5% riferito probabilmente alla quota di comitati sportivi regionali guidati da donne nel Nord-Est, a fronte di percentuali leggermente migliori altrove ma comunque minoritarie (31% Nord-Ovest, 34% Centro, 21,9% Sud e Isole). Insomma, lo sport è uno specchio della società: le donne faticano a raggiungere posizioni di leadership, anche se negli ultimi anni qualcosa si sta muovendo (grazie anche a normative, ad esempio la riforma dello sport dilettantistico che ha introdotto clausole di rappresentanza di genere negli organi direttivi delle associazioni). Anche nell’ambito tecnico sportivo, le allenatrici, le arbitre, le preparatrici atletiche sono ancora poche rispetto ai colleghi uomini. Tuttavia, i successi delle atlete italiane in molte discipline (dalla scherma alla pallavolo, dall’atletica al nuoto) stanno avendo l’effetto indiretto di ispirare nuove generazioni di ragazze a farsi avanti anche come leader sul campo. E non va dimenticato che lo sport agonistico è ormai esso stesso una carriera professionale: la legge del professionismo sportivo femminile, entrata in vigore nel 2022-23 iniziando col calcio, sta finalmente dando alle atlete pari dignità contrattuale e tutele (previdenza, maternità) rispetto ai colleghi uomini. Questo potrebbe contribuire a rendere lo sport una scelta di lavoro sostenibile anche per le donne, aumentando il numero di quante vi si dedicano a lungo termine. Ma perché tutto ciò è rilevante per il “mondo del lavoro” in senso lato? Perché sport e STEM rappresentano due terreni fondamentali di empowerment femminile. Da un lato, le professioni STEM sono tra le più richieste e meglio remunerate del futuro: orientare più donne verso questi settori significa ridurre il divario retributivo di genere, aumentare il reddito medio femminile e sfruttare un bacino di talenti oggi sottoutilizzato in campi cruciali (digitale, ingegneria, ricerca scientifica) – col duplice beneficio di migliorare la competitività del Paese e l’autonomia economica delle donne. Dall’altro lato, la pratica sportiva in gioventù è correlata con lo sviluppo di soft skill come leadership, lavoro di squadra, resilienza, autostima – competenze trasversali preziose in qualunque percorso professionale, specialmente in ruoli manageriali o innovativi spesso dominati dagli uomini. Non a caso, numerose top manager internazionali hanno un passato nello sport agonistico e riconoscono di avervi appreso lezioni poi rivelatesi fondamentali nella carriera. Promuovere lo sport femminile, quindi, non è solo una questione di pari opportunità nel tempo libero, ma diventa parte di una strategia più ampia di empowerment: una ragazza abituata a competere sul campo tenderà più facilmente a farsi avanti anche in contesti STEM o a concorrere per posizioni di responsabilità. Sport e STEM condividono la necessità di superare stereotipi di genere precoci. Rompere uno di questi stereotipi aiuta a rompere anche l’altro. Le strategie per un mondo del lavoro più gender-equal e sostenibile, dunque, devono agire in sinergia su entrambi i fronti. A livello di politiche pubbliche e di sistema, significa investire sia in programmi STEM per studentesse (dalle iniziative nelle scuole alla promozione di materie scientifiche nelle università, magari tramite incentivi o quote nei corsi a bassa presenza femminile) sia in programmi per lo sport

femminile (costruire impianti, sostenere lo sport nelle scuole – dove oggi spesso le ore di educazione fisica sono insufficienti – e dare visibilità mediatica alle competizioni femminili). Le aziende, da parte loro, possono contribuire entrando nelle scuole con role model (ingegnere che va a raccontare la sua storia alle maturande; dirigente sportiva che parla alle atlete junior) e sostenendo progetti di corporate social responsibility orientati alle giovani donne. E naturalmente, come già discusso, implementando internamente politiche di diversity management serie: obiettivi numerici di aumento donne in ruoli STEM, programmi di recruitment rivolti a neo-laureate in materie scientifiche, e monitoraggio dei percorsi di carriera per garantire pari opportunità di avanzamento. Non ultima, la sensibilizzazione degli uomini: coinvolgere colleghi maschi come alleati nel promuovere ambienti inclusivi (anche nello sport, i coach uomini che sostengono le atlete donne fanno la differenza). Da notare che l'Italia, pur con i suoi ritardi, ha anche alcuni punti di forza su cui costruire. Ad esempio, risultiamo sopra la media UE per quota di donne laureate STEM (21,6% nei corsi triennali) e siamo uno dei Paesi con più donne scienziate nei settori della ricerca biologica e medica. Inoltre, grazie alle normative europee, la presenza femminile nei CdA aziendali è molto cresciuta nell'ultima decade (superando un terzo): un segnale che, quando vengono fissati obiettivi chiari, il cambiamento avviene. Nel contesto sportivo, la recente professionalizzazione di alcuni sport femminili e la crescente popolarità di campionesse italiane (si pensi alle "farfalle" della ginnastica ritmica, o a Federica Pellegrini nel nuoto, Paola Egonu nella pallavolo, ecc.) stanno cambiando la mentalità pubblica sulla donna atleta. Le nuove generazioni vedono modelli di successo femminili sia nello sport sia nella scienza (dall'astrofisica Sandra Savaglio alla biologa Ilaria Capua, fino alle imprenditrici hi-tech): figure simbolo che erano impensabili pochi decenni fa. Anche i dati sugli under 40 nelle STEM mostrano un lento ma positivo ricambio: la quota di donne occupate in professioni STEM tra i 25-39 anni è di quasi 10 punti superiore rispetto alle 55-69enni – segno che, seppur pian piano, le ragazze degli anni 2000 stanno pianificando carriere scientifiche più delle loro madri. In definitiva, sport e STEM rappresentano due assi portanti per costruire un mondo del lavoro più equo e sostenibile sotto il profilo sociale. Intervenire su questi ambiti non significa occuparsi di nicchie, bensì agire su leve che influenzano l'intera società: dalla salute (più sport significa meno costi sanitari, più benessere) allo sviluppo tecnologico (più donne in STEM significa più innovazione e PIL), fino alla cultura inclusiva nelle organizzazioni. Lungo il cammino restano ostacoli – pregiudizi di genere, carenze strutturali, inerzie culturali – ma le tendenze in atto indicano che il cambiamento è possibile. Come dichiarato nel rapporto Valore D: "Le agende politiche e le strategie aziendali devono tenere conto di questo nuovo scenario generazionale e individuare azioni concrete da realizzare oggi per garantire sostenibilità nel prossimo futuro". Colmare il gender gap in questi settori è appunto una di quelle azioni indispensabili per assicurare un futuro del lavoro più inclusivo, resiliente e capace di sfruttare tutto il talento disponibile, senza lasciare indietro nessuno.

### **La persona al centro: verso un lavoro sostenibile, inclusivo e orientato al futuro**

Dalle quattro tematiche approfondite – spazi di lavoro, Gen Z e nuovi paradigmi, strategie di talent attraction, parità di genere in sport e STEM – emergono direttive comuni che delineano il profilo del lavoro di domani. Anzitutto, il benessere e la qualità della vita diventano un filo rosso trasversale: che si tratti di ripensare gli ambienti ufficio per migliorare la creatività e l'equilibrio vita-lavoro, di assecondare

la richiesta dei giovani di un lavoro con un senso e sostenibile, o di adottare politiche family-friendly e inclusive per attrarre talenti, il messaggio è uno solo. Mettere la persona al centro non è più un lusso, ma la condizione per la competitività. Come notavamo nel primo capitolo, la transizione tecnologica e quella ecologica richiedono parallelamente una transizione culturale: un nuovo paradigma in cui l'innovazione è al servizio dell'individuo e della società. I dati analizzati confermano che investire sulle persone – sulla loro formazione, sul loro benessere, sulla loro partecipazione attiva – genera ritorni sia sociali sia economici. Ad esempio, aziende che promuovono la salute organizzativa e la conciliazione riducono assenteismo e turnover; aziende che puntano sulla crescita delle competenze interne risultano più produttive e pronte ai cambiamenti; organizzazioni con leadership diversificate e ambienti inclusivi registrano migliori performance e capacità di problem solving. Sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale si rafforzano a vicenda: giovani più sensibilizzati all'ecologia spingono le imprese a innovare green, imprese più responsabili alimentano l'orgoglio e l'engagement dei dipendenti, in un circolo virtuoso. Un secondo tema unificante è la necessità di approcci integrati e collaborativi. Le sfide trattate non possono essere vinte da attori isolati. La progettazione di nuovi spazi di lavoro efficaci richiede il dialogo tra aziende, urbanisti, psicologi del lavoro e lavoratori stessi. L'empowerment della Gen Z invoca uno sforzo congiunto di scuole, università, servizi per l'impiego e imprese, per creare quel ponte oggi mancante tra formazione e lavoro. L'attrazione di talenti in un'epoca di skills shortage impone alle aziende di fare rete con il sistema educativo, con i centri di ricerca e anche tra loro (si pensi ai programmi di filiera per l'apprendistato o alle alleanze per formare professionisti su tecnologie emergenti). Infine, colmare il divario di genere in STEM e sport richiede alleanze pubblico-private, interventi coordinati sul territorio e un impegno che coinvolga istituzioni, aziende, scuole, famiglie e media. Nessuno può farcela da solo: serve un approccio di “ecosistema”. In tal senso, risulta significativo quanto sottolineato dagli esperti: spesso in Italia “manca una teoria della prassi” e un coordinamento centrale negli interventi di orientamento e politiche attive. Vale per l'orientamento, ma vale in generale: bisogna superare la logica a silos – scuola separata dal lavoro, benessere separato dalla produttività, inclusione vista come tema a parte – e abbracciare politiche integrate. I leader più illuminati lo stanno già facendo nelle loro aziende, ma una spinta a livello di sistema può venire dalle istituzioni. Ad esempio, inserire obiettivi di riduzione del gender gap nei piani nazionali (PNRR e successive programmazioni) con adeguati finanziamenti, oppure prevedere incentivi fiscali alle imprese che investono seriamente in welfare e formazione, o ancora creare osservatori permanenti sulle nuove tendenze del lavoro con la partecipazione di parti sociali, esperti e rappresentanti delle nuove generazioni. In ultima analisi, ciò che queste quattro prospettive delineano è un nuovo patto generazionale per il lavoro. Un patto in cui i luoghi di lavoro diventano spazi di crescita umana oltre che di produzione, in cui i giovani trovano ascolto e opportunità di realizzare il loro potenziale senza dover rinunciare ai propri ideali, in cui le imprese prosperano perché sanno evolvere come comunità aperte e apprendi-centriche, e in cui donne e uomini, con le loro diverse esperienze, contribuiscono alla pari al progresso comune. Questo patto – implicitamente – è già in costruzione: lo vediamo nei segnali positivi, dalle aziende che adottano la settimana corta per migliorare la vita dei dipendenti ai network di imprese, università e start-up che collaborano per formare le competenze del futuro; lo vediamo nei programmi che portano bambini a fare coding e bambini a fare danza, scardinando ruoli precostituiti;

lo vediamo nell'orgoglio con cui molte organizzazioni comunicano i propri risultati ESG (ambientali, sociali e di governance) come parte integrante del proprio successo di business. Certo, restano anche resistenze e contraddizioni – aziende ancorate a modelli gerarchici novecenteschi, disparità che faticano a ridursi – ma la direzione del cambiamento è tracciata. Mettere la persona al centro non significa buonismo, significa costruire fondamenta solide per l'economia della conoscenza. Significa avere lavoratori più sani, creativi e motivati, e dunque imprese più forti e resilienti. Significa avere una società più coesa, capace di affrontare insieme le transizioni epocali in atto – dal cambiamento climatico alla digitalizzazione – senza lasciare indietro fasce di popolazione. In conclusione, il futuro del lavoro in Italia si giocherà sulla capacità di tenere insieme innovazione e inclusione: spazi di lavoro smart e comunità di lavoro solidali, meritocrazia e pari opportunità, efficienza e rispetto dei tempi di vita, tecnologie di frontiera e centralità del capitale umano. Questa è la sfida e al contempo la rotta emersa chiaramente dall'analisi: una rotta che, se perseguita con visione e cooperazione, potrà trasformare le sfide odierne in opportunità di sviluppo e benessere condiviso negli anni a venire.

## Uno sguardo corale sulle sfide di domani

Il confronto con i leader di settore ha restituito una visione ampia e articolata delle sfide che attendono il Paese. Temi già emersi nell'analisi scenariale e nelle progettualità – dalla formazione al lavoro, dallo sport all'inclusione – vengono qui arricchiti da prospettive concrete, capaci di legare le priorità locali ai grandi trend globali. Ne emerge l'idea che il futuro del lavoro e della next gen richieda un approccio integrato, in cui istruzione, sport, cultura e politiche pubbliche dialoghino costantemente, superando barriere settoriali e istituzionali.

### **Lo sport come leva sociale, educativa e sostenibile**

Lo sport non è più soltanto un ambito ricreativo: si afferma come leva strategica per la salute pubblica, l'inclusione sociale e la sostenibilità. In continuità con quanto approfondito nell'analisi scenariale, gli esperti ricordano come le infrastrutture sportive, se moderne, accessibili ed efficienti dal punto di vista energetico, possano contribuire non solo al benessere individuale ma anche alla rigenerazione urbana e alla transizione ecologica. Il valore più profondo dello sport, tuttavia, è sociale. Nelle periferie fragili può diventare uno strumento di riscatto e di prevenzione del disagio, capace di offrire ai ragazzi alternative concrete e di trasmettere valori fondamentali come il rispetto delle regole e la collaborazione. Non a caso, iniziative come quelle realizzate a Caivano o i progetti della Fondazione Laureus dimostrano quanto lo sport possa rappresentare un presidio educativo e comunitario. Il futuro passa da una nuova cultura: non più sport visto come lusso per pochi, ma come diritto diffuso, accessibile a tutte le famiglie anche attraverso strumenti fiscali di sostegno e partnership tra pubblico e privato. Lo sport diventa così una politica sociale a pieno titolo, un investimento che genera salute, inclusione e sviluppo territoriale.

### **Education e competenze: la priorità di un Paese in trasformazione**

Se lo sport può contribuire a formare cittadini più consapevoli, la sfida delle competenze rimane la questione dirimente per il futuro del lavoro. Gli esperti hanno evidenziato con chiarezza il rischio di un Paese bloccato da un mismatch crescente: milioni di posizioni non coperte, mentre i giovani faticano a inserirsi nel mercato del lavoro. In continuità con l'analisi PESTEL, il nodo centrale non è solo l'assenza di competenze tecniche aggiornate, ma anche la mancanza di quelle capacità trasversali che rendono i lavoratori pronti ad affrontare scenari in rapido mutamento. La transizione digitale e quella ecologica impongono un ripensamento radicale dei percorsi formativi. Università e scuole sono chiamate a trasformarsi in hub di innovazione e multidisciplinarietà, capaci di unire economia, tecnologia, scienze sociali e persino arti, per formare profili adatti a professioni che ancora non esistono. In questo scenario, le aziende assumono un ruolo cruciale: devono costruire sinergie intersettoriali e istituzionali per promuovere progetti di education mirati, inclusivi e capaci di anticipare i fabbisogni del futuro. Un esempio significativo è quello di Intesa Sanpaolo, che attraverso programmi specifici contribuisce a orientare le nuove generazioni e a rafforzare il legame tra competenze, innovazione e sviluppo del Paese. Il compito è ambizioso: non limitarsi a insegnare nozioni, ma accompagnare i giovani a scoprire vocazioni e talenti, fornendo strumenti di orientamento efficaci e continui. È qui che si gioca la competitività futura dell'Italia: nella capacità di anticipare i bisogni del mercato, rigenerare competenze nei settori maturi e crearene di nuove nei comparti emergenti.

## Orientamento e centralità della persona

Accanto alle competenze, emerge con forza un'altra esigenza: riportare la persona al centro dei processi educativi e lavorativi. La pandemia ha mostrato i limiti di un approccio esclusivamente nozionistico, evidenziando quanto il benessere psicologico, fisico e relazionale sia parte integrante della formazione. Non si tratta più di “riempire contenitori di conoscenze”, ma di accompagnare individui complessi, fatti di emozioni e relazioni, verso una crescita equilibrata. L'orientamento diventa allora il primo, decisivo passo. Troppi giovani, come emerso anche nel secondo capitolo, si trovano a rispondere “non lo so” quando viene chiesto loro cosa vogliono fare. Non per mancanza di volontà, ma per assenza di strumenti di guida. Un sistema di orientamento dinamico, in ingresso e in uscita, capace di collegare percorsi formativi e mercato del lavoro, è la condizione per restituire consapevolezza e fiducia ai giovani. In questo percorso lo sport torna a essere protagonista, sviluppando quelle competenze trasversali – gestione dello stress, resilienza, leadership – che si rivelano decisive anche nelle carriere professionali.

## Norme e governance: superare lentezza e frammentazione

Un tema trasversale riguarda il ruolo delle istituzioni e della governance. Gli esperti non hanno nascosto un limite strutturale: la lentezza normativa. Le leggi arrivano spesso in ritardo rispetto alle esigenze della società e del mercato, mentre la frammentazione tra ministeri e competenze crea percorsi paralleli incapaci di dialogare. Per superare questo scarto occorre un cambio di passo: processi più rapidi e snelli, maggiore coordinamento tra i dicasteri e un approccio sistematico che metta a fattor comune dati, obiettivi e risorse. Solo così sarà possibile dare continuità alle tante iniziative virtuose già presenti nei territori e valorizzare l'energia di un Paese ricco di idee e talenti, ma troppo spesso incapace di farle emergere.

## Dalla frammentazione alla visione comune

Dalla riflessione degli esperti emerge una linea guida chiara: le sfide che attendono l'Italia – educative, lavorative, sociali e culturali – non possono più essere affrontate separatamente. Servono alleanze tra pubblico e privato, politiche coordinate e una visione capace di integrare scuola, università, lavoro e sport in un unico ecosistema, così da costruire un futuro che metta davvero al centro un approccio intergenerazionale, trasformando fragilità e ritardi in opportunità di crescita e sviluppo sostenibile.

## Conclusioni

### **“Un patto intergenerazionale per il futuro”**

Il futuro del Paese passa dalla capacità di offrire alle nuove generazioni opportunità concrete di crescita. Serve un’agenda politica ed economica che non lasci indietro i giovani, ma li coinvolga come protagonisti, riconoscendo in loro una risorsa strategica e non un problema da gestire.

### **“Educare per competere”**

Scuola, università e centri di formazione devono diventare laboratori di innovazione. Orientamento continuo, multidisciplinarietà e sviluppo di soft e hard skill sono condizioni imprescindibili per colmare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro e rafforzare la competitività del sistema Paese.

### **“Spazi, culture e modelli organizzativi a misura di persona”**

Il lavoro del futuro non si misura solo in produttività, ma nella capacità di generare benessere. Spazi ripensati, equilibrio vita-lavoro, inclusione e sostenibilità aziendale sono leve decisive per attrarre e trattenere talenti, stimolare creatività e costruire organizzazioni resilienti.

### **“Inclusione, salute e sostenibilità come motori di coesione”**

Lo sport deve essere riconosciuto come politica sociale a pieno titolo: palestra di salute pubblica, strumento educativo e leva di inclusione. Investire in infrastrutture sostenibili e accessibili significa costruire comunità più forti, ridurre disuguaglianze territoriali e promuovere coesione.

### **“Governare il cambiamento”**

La velocità delle trasformazioni globali impone istituzioni più reattive e coordinate. Superare lentezze e frammentazioni, promuovere partnership pubblico-private e dotarsi di strumenti di valutazione intergenerazionale significa governare il cambiamento anziché subirlo. Solo così l’Italia potrà affrontare le grandi sfide demografiche, tecnologiche e ambientali con una visione di lungo periodo.

### Fonti a supporto

- \* Angelini Industries, Quorum/YouTrend – “Versione Gen Z: Osservatorio sui Giovani e la Sostenibilità” (2<sup>a</sup> edizione), 2025.
- \* ASviS – Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, Le giovani generazioni tra presente e futuro – Strumenti per una scuola che cambia, Roma, 2025.
- \* CNEL & ISTAT – “Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità” – Documento di sintesi. Rapporto interistituzionale, 6 marzo 2025.
- \* Deloitte, 2025 Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being, 2025.
- \* INAPP – “Giovani senza bussola, uno su due non sa cosa vuol fare da grande”, Roma, 11 dicembre 2024.
- \* ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica, Il mercato del lavoro: una lettura integrata – I trimestre 2025, Roma, 2025.
- \* OECD, Uno sguardo sull’istruzione 2025 – Profilo Paese: Italia, Parigi, 2025.
- \* Randstad Research Italia– “Employer Brand Research 2025 – Italia”, 2025.
- \* Randstad – Talent Trends Report – “Il multiverso dei talenti: 10 trend HR per il 2025”. Survey internazionale su 1.060 leader HR in 21 mercati, 2025.
- \* Sport e salute / Sport Center (2023) – “Sport e parità di genere. Dalla partecipazione alla leadership: il cammino delle donne nello sport italiano”, 2023
- \* Università IULM – CeCOMS – “Il ruolo dello spazio nella comunicazione strategica aziendale”, giugno 2025.
- \* University of Oxford: Wellbeing Research Centre - World Happiness Report 2025, 2025
- \* Valore D – Centro Studi – “Oltre le generazioni: esperienze, relazioni, lavoro”, 2024.
- \* World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025, Ginevra, 2025.
- \* XXVII Rapporto AlmaLaurea, Profilo dei Laureati 2024 – Sintesi 2025, Bologna, 2025

### Sitografia di riferimento

- \* [www.mim.gov.it](http://www.mim.gov.it) – Notizie su riforme istruzione tecnica.
- \* [www.asvis.it](http://www.asvis.it) – Sezione Giovani e Agenda 2030.
- \* [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) – Report Gen Z and Millennial Survey 2025.
- \* [www.istat.it](http://www.istat.it) – Dati e Pubblicazioni – Sezione Lavoro e istruzione.
- \* [www.oecd.org](http://www.oecd.org) – Education at a Glance – Country Note Italia 2025.
- \* [www.weforum.org](http://www.weforum.org) – Insight Report Future of Jobs 2025.

# Analisi tecnica di scenario

## a cura di Intesa Sanpaolo

### Storia e mission dell’azienda

Il Gruppo Intesa Sanpaolo nasce dall’integrazione di molteplici realtà bancarie e finanziarie italiane e, in particolare, dalla fusione, nel 2007, tra Banca Intesa e Sanpaolo IMI. Nel 2020 il Gruppo ha acquisito UBI Banca, dando origine a un Gruppo leader per dimensione, solidità patrimoniale e vocazione all’innovazione e rafforzando ulteriormente la presenza territoriale e la capacità di generare valore per famiglie, imprese, giovani e comunità locali.

Oggi Intesa Sanpaolo è la prima banca italiana. Si configura come banca sistemica, capace di coniugare stabilità, impatto sociale e visione strategica. Il suo modello è orientato alla creazione e distribuzione sostenibile di valore, con una forte attenzione al capitale umano, alla digitalizzazione e alla transizione ecologica.

Intesa Sanpaolo è leader in Italia in tutti i settori di attività (retail, corporate e wealth management). Il Gruppo offre i propri servizi a circa 14 milioni di clienti avvalendosi di una rete di circa 3.000 sportelli presenti su tutto il territorio nazionale.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è altresì uno dei principali gruppi bancari in Europa (87,1 miliardi di euro di capitalizzazione di mercato), con un forte impegno ESG, incluso sul clima, e un posizionamento ai vertici mondiali per l’impatto sociale.

Intesa Sanpaolo ha una presenza internazionale con oltre 900 sportelli e 7,5 milioni di clienti, incluse le banche controllate operanti nel commercial banking in 12 Paesi in Europa centro-orientale e in Medio Oriente e Nord Africa, e una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate in 25 Paesi, in particolare nel Medio Oriente e Nord Africa e in quelle aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane.

La missione del Gruppo è promuovere un’economia più equa, responsabile e inclusiva, fondata sulla cultura dell’ascolto, della valorizzazione del merito e della centralità della persona. I valori che guidano l’azione quotidiana sono: integrità, eccellenza, trasparenza, rispetto, diversità e inclusione, sostenibilità e tutela dell’ambiente.

La strategia si fonda su cinque pilastri:

- leadership nel Wealth Management, Protection & Advisory;
- modello “zero NPL”;
- digitalizzazione spinta;
- impegno ESG trasversale;
- solidità patrimoniale.

Intesa Sanpaolo è attiva nei progetti PNRR, partner delle università e promotrice della cultura, con cinque musei e una programmazione artistica diffusa.

In uno scenario in rapida evoluzione, il Gruppo continua a investire in innovazione, competenze, ricerca, educazione e relazioni istituzionali, contribuendo alla crescita del Paese e alla formazione delle nuove generazioni, fondamentali per il futuro.

### **Contributo dell'azienda nella tematica trattata**

Intesa Sanpaolo attribuisce un ruolo centrale ai progetti rivolti all'Education, alla crescita civile e culturale della società: il sostegno allo studio e alla ricerca, al merito, l'innovazione e la sostenibilità sono alcuni degli elementi fondamentali del Piano Industriale del Gruppo e sono radicati nella storia e nel modo di operare dello stesso.

Puntare sulle generazioni più giovani è fondamentale in un Paese, come l'Italia, che presenta un tasso di natalità tra i più bassi al mondo e un significativo invecchiamento della popolazione. In Europa abbiamo la percentuale più alta di cittadini con oltre 65 anni (24,3%) e la percentuale più bassa di giovani tra i 18 e 30 anni (13,2%).

I dati degli Osservatori di Intesa Sanpaolo evidenziano inoltre un aumento del mismatch tra domanda ed offerta di lavoro in Italia, a fronte di un tasso di disoccupazione giovanile tra i più alti in Europa (a giugno 2025 il tasso è di circa il 20%).

In questo contesto, il sostegno all'Education è fattore centrale nello sviluppo del Paese, proprio in relazione alle sfide demografiche e alla necessità di stimolare una sempre più ampia integrazione tra mondo accademico e tessuto industriale, produttivo e dei servizi.

Per questo, in un momento storico come l'attuale, caratterizzato da trasformazioni profonde e accelerazioni tecnologiche, Intesa Sanpaolo, nel suo ruolo di banca sistematica, intende fornire un reale contributo alla società e alla cittadinanza, attraverso una incisiva azione di promozione e sostegno all'ecosistema educativo con l'obiettivo di renderlo ancor più aperto, inclusivo e capace di rispondere ai cambiamenti in atto.

La struttura Education Ecosystem and Global Value Programs presidia per il Gruppo Intesa Sanpaolo le relazioni istituzionali con università, scuole, centri di ricerca e istituzioni pubbliche dell'ambito Education, con l'obiettivo di favorire la formazione e la crescita delle giovani generazioni, promuovendo al contempo la consapevolezza sui trend trasformativi globali.

L'approccio adottato da Intesa Sanpaolo si fonda su una logica di collaborazione sistematica: vengono sviluppati Osservatori tematici in partnership con università di eccellenza e attori pubblici e privati, per fornire analisi, modelli e strumenti in grado di anticipare le competenze emergenti e valorizzare il capitale umano.

Dal 2023 Intesa Sanpaolo ha avviato Look4ward, l'Osservatorio sull'evoluzione delle Competenze, diventato in poco tempo un asset strategico, che il Gruppo ha messo a disposizione del Paese. L'osservatorio è stato ideato e sviluppato in partnership con l'Università LUISS Guido Carli, e vede la collaborazione di altri Partner industriali come Accenture e Digit'ED.

Look4ward si pone l'obiettivo di individuare quali sono le competenze maggiormente richieste oggi e quali saranno nel prossimo futuro, in particolare individuare i fabbisogni di nuove competenze e di rigenerazione di competenze, su settori

distintivi per il nostro Paese, e di profili a sostegno di nuovi business, sui quali non sono state formate competenze, ma che rappresentano nuovi ambiti di sviluppo e produttività ad alto potenziale per l’Italia.

L’ultimo report rassegnato dall’Osservatorio approfondisce il tema del “Futuro dell’Education”, che diventa leva per la trasformazione, in quanto al centro tra nuove competenze e la capacità di rispondere alle sfide globali e alle trasformazioni in corso.

Per quanto riguarda le iniziative con Scuole e Università, Intesa Sanpaolo promuove programmi di inclusione educativa volti a garantire il diritto allo studio, il rafforzamento delle life skills e la connessione tra formazione accademica e mondo del lavoro. I progetti attivati mirano a sostenere la mobilità internazionale, il merito, il talento e avvicinare i giovani studenti al tessuto industriale produttivo e dei servizi. Particolare attenzione è dedicata ai settori a maggiore potenziale trasformativo come l’economia sostenibile, la digitalizzazione, le scienze della vita, la nutrizione, la blu economy e la space economy.

Le sfide da affrontare sono numerose: il mismatch tra competenze richieste e offerte, la disconnessione tra scuola e mondo del lavoro, la fragilità educativa in alcune fasce della popolazione giovanile, l’urgenza di una nuova cultura del lavoro basata su flessibilità, imprenditorialità e responsabilità sociale. A queste si aggiungono le opportunità offerte dalla transizione digitale e ambientale, che richiedono figure professionali nuove, in grado di muoversi tra conoscenze verticali, soft skills e visione sistematica.

Il contributo di Intesa Sanpaolo si traduce dunque in un impegno concreto per accompagnare la Next Generation di leader italiana verso un futuro consapevole, orientato al bene comune, dove formazione, innovazione e inclusione siano i cardini di uno sviluppo sostenibile e duraturo.

### **Progettualità**

Intesa Sanpaolo guarda con responsabilità e visione al futuro delle nuove generazioni, convinta che la trasformazione dei sistemi educativi e del lavoro debba essere guidata da un’alleanza strutturata tra imprese, istituzioni e mondo accademico. In questo scenario, la progettualità della Banca si realizza sia con obiettivi di lungo periodo sia con progettualità già in campo, con l’ambizione di generare modelli scalabili e di impatto nazionale.

La visione futura è quella di un ecosistema dell’Education capace di anticipare i cambiamenti, formare cittadini consapevoli, sviluppare competenze ibride e creare ponti tra scuola, università e mondo del lavoro. L’obiettivo è accompagnare studentesse e studenti in un percorso di crescita culturale e personale che li prepari ad affrontare scenari complessi, valorizzando non solo il sapere tecnico, ma anche le soft skills, quali la creatività, l’apertura internazionale e il pensiero critico.

In questa direzione si inserisce Build Your Future, il programma di eventi ideato e promosso da Intesa Sanpaolo tramite la struttura Education Ecosystem and Global Value Programs, sotto la responsabilità della dott.ssa Elisa Zambito Marsala. Il progetto si rivolge a studentesse e studenti delle scuole secondarie di secondo grado e delle università italiane, offrendo occasioni concrete di ispirazione e confronto sui principali trend trasformativi della società e dell’economia.

Dal 2024 il Programma Build Your Future ha realizzato 18 tappe in Italia con 30 eventi in presenza che hanno coinvolto circa 20.000 studenti nelle principali Università italiane.

I format, pensati per essere coinvolgenti e partecipativi, prevedono challenge, testimonianze di imprenditori, sportivi, ricercatori e startup, e momenti di ascolto attivo. Le tematiche affrontate spaziano dalla transizione digitale ed ecologica alla blue e space economy, dalle life sciences alla nutrizione, fino alle competenze del futuro e alle soft skills.

Il programma è parte integrante della strategia in ambito Education di Intesa Sanpaolo che si realizza attraverso sei linee di intervento:

- Attraverso il sostegno alla Ricerca vengono supportati progetti rilevanti e distintivi per gli atenei, che spesso vedono coinvolti anche vari partner industriali, in modo da avvicinare la Ricerca al mercato. Il supporto al potenziamento della ricerca accademica, anche attraverso il sostegno di Cattedre, è fondamentale per contribuire al miglioramento della vita delle persone e della società in generale, oltre all'accelerazione della crescita industriale. Gli strumenti che vengono utilizzati per la ricerca sono molteplici, tra questi l'erogazione di assegni e borse di dottorato, la partecipazione di Intesa Sanpaolo a partenariati estesi e centri nazionali per la ricerca, l'avvio di Osservatori sui principali trend trasformativi, il sostegno di cattedre prestigiose e distintive.
- Il contrasto alla fuga dei cervelli, grazie al sostegno di Cattedre Universitarie che valorizzano docenti italiani autorevoli, riconosciuti a livello internazionale. Riportarli in Italia rende le Università italiane più attrattive, per studenti e docenti, nel contesto internazionale.
- Il sostegno all'internazionalizzazione delle Università italiane, attraverso lo sviluppo di collaborazioni e programmi per studenti, ricercatori e docenti, che prevedono scambi di know-how, sviluppo di ricerche distintive, presentazioni di best practice, iniziative di cooperazione internazionale su trend trasformativi con Università straniere. Tra gli strumenti utilizzati vi sono borse di studio, PHD, assegni di ricerca e accordi tra la Banca e le Università coinvolte su ambiti specifici.
- Il raccordo tra mondo accademico e il tessuto industriale produttivo e dei servizi, che Intesa Sanpaolo sviluppa attraverso programmi che uniscono ricerca, innovazione ed imprese, che contribuiscono a meglio comprendere i fabbisogni di competenze delle aziende, lo sviluppo di ecosistemi virtuosi, collaborazioni con laboratori e centri di ricerca, la promozione dell'imprenditorialità giovanile, supportando altresì l'orientamento dei percorsi formativi verso le esigenze e le sfide poste dalle nuove economie, e a creare percorsi sempre più distintivi e concreti a sostegno dell'innovazione.
- Il sostegno del talento e del merito per un'educazione più inclusiva. Su questa linea il Gruppo ha sviluppato molteplici strumenti, tra i quali borse di studio dedicate a studenti che rientrano nelle categorie più fragili, progetti educativi a sostegno dei talenti, scambi internazionali, programmi di mentoring, sostegno di percorsi di alta formazione, ecc., oltre a prodotti di finanziamento dedicati agli studenti (es. il finanziamento "per merito").
- Il sostegno di iniziative legate a trend culturali, attraverso lo sviluppo di

programmi che prevedono il sostegno di borse di studio su molteplici ambiti, tra i quali la valorizzazione di percorsi su materie STEM per le giovani studentesse (es. iniziativa attivata con il POLIMI), programmi di inclusione di genere, ecc.

La progettualità di Intesa Sanpaolo si propone quindi come leva concreta per accompagnare il cambiamento, attraverso programmi con un impatto importante sulla società e la creazione di ecosistemi virtuosi che mettano in comunicazione continua ricerca scientifica, formazione, aziende, istituzioni, innovazione, sostenibilità e territori.

### **Punto di vista e proposte per il Paese**

Le trasformazioni in corso, tecnologiche, ambientali, demografiche, pongono l'Italia di fronte a una sfida sistematica: garantire alle nuove generazioni strumenti concreti per affrontare un mondo del lavoro sempre più fluido e interconnesso. In questo contesto, Intesa Sanpaolo propone una visione che riconosce l'Education non solo come leva formativa, ma come infrastruttura strategica del Paese.

È necessario un cambio di paradigma: la formazione non può più essere considerata una fase iniziale della vita, ma deve diventare un processo continuo e adattivo, capace di accompagnare l'individuo lungo tutto l'arco della sua esperienza personale e professionale. Occorre agire su più livelli: ispirazione, orientamento, contenuti didattici, modelli organizzativi e governance delle politiche educative.

A partire dalle esperienze maturate sul campo, che dimostrano la possibilità di costruire percorsi efficaci di orientamento, sperimentazione e consapevolezza, Intesa Sanpaolo propone di promuovere un ecosistema nazionale per le competenze, in cui soggetti pubblici e privati collaborino in modo strutturato, condividendo dati, strumenti, indicatori di impatto e modelli replicabili.

L'impatto di una simile strategia è rilevante su scala nazionale e consente di ottenere un duplice beneficio: da un lato, il rafforzamento del capitale umano italiano; dall'altro, una maggiore competitività del tessuto economico e produttivo, grazie alla disponibilità di profili capaci di affrontare le transizioni in atto.

Per la società, ciò significa ridurre i divari territoriali e generazionali, contrastare la povertà educativa, accrescere il senso di partecipazione e di futuro nei giovani. Per l'economia, significa ridurre il mismatch tra domanda e offerta, trattenere talenti, attrarre talenti internazionali, stimolare l'innovazione e aumentare la resilienza del sistema produttivo.

### **Commento sull'impatto della Task Force a livello di Sistema Paese**

La Task Force Futuro del lavoro, scuola, università, sport e next Gen, promossa da Task Force Italia, rappresenta un'opportunità strategica per il sistema Paese. In un contesto globale attraversato da profondi cambiamenti, non è più sufficiente intervenire su singoli ambiti: è necessario un approccio integrato, trasversale e di visione, capace di leggere le trasformazioni in atto e di costruire risposte sistemiche.

Le grandi transizioni in corso, digitale, ecologica, demografica, chiedono politiche educative e occupazionali nuove, più flessibili, più rapide, più capaci di tenere insieme equità e innovazione. La Task Force interviene proprio su questi punti creando uno spazio condiviso di riflessione, proposta e azione.

Intesa Sanpaolo riconosce in questo strumento una funzione essenziale: promuovere un ecosistema collaborativo in cui imprese, università, scuole, istituzioni centrali e locali possano co-costruire iniziative educative efficaci. La capacità della Task Force di valorizzare buone pratiche, ascoltare esperienze territoriali, intercettare bisogni emergenti e proporre soluzioni scalabili la rende un elemento chiave per modernizzare l'architettura delle politiche educative in Italia.

La partecipazione di Intesa Sanpaolo ha portato all'interno del confronto strumenti e modelli sperimentati, dimostrando come l'azione di una grande impresa possa contribuire alla definizione di indirizzi comuni. La Task Force ha permesso di far emergere la ricchezza di quanto esiste, ma anche la necessità di passare dalle sperimentazioni all'attuazione.

Per preparare la prossima generazione di leader ad affrontare le sfide di un mercato in continua e rapida trasformazione, avremo bisogno anche di un sistema educativo che sia capace di accompagnare l'individuo nel percorso di riconoscimento e di valorizzazione delle proprie passioni e dei propri talenti.

Il “Futuro dell’Education” rappresenta per il Paese una nuova frontiera di sviluppo per valorizzare il potenziale umano. L’Education può trasformarsi in un sistema aperto, dinamico e capace di anticipare il cambiamento, valorizzando sia le competenze tecniche verticali, che quelle umanistiche e trasversali.

I leader del domani saranno i protagonisti di un’evoluzione che mette la tecnologia al servizio delle persone, che offre l’opportunità di aumentarne il valore e l’impatto, oltre a esprimere la distintività che l’essere umano è in grado di sviluppare, soprattutto attraverso l’esercizio delle competenze trasversali.

Risulta cruciale un investimento continuo nella formazione e nello sviluppo di competenze che favoriscano un’interazione efficace tra essere umano e macchina, garantendo così un equilibrio ottimale tra efficienza tecnologica e benessere umano.

Siamo di fronte ad una sfida globale, su cui molti Paesi si stanno già muovendo, una sfida urgente in cui istituzioni e imprese possono, ciascuno nel proprio ruolo, contribuire attraverso un’azione congiunta e strutturata, a partire dalla comprensione profonda di quelli che sono i fabbisogni di nuove competenze di questo Paese.

# Il contributo legislativo a cura degli stakeholder istituzionali del gruppo permanente

## Prospettive e sfide per le istituzioni

Il lavoro rappresenta un asset fondamentale per l'economia italiana, in particolare per le piccole e medie imprese, che costituiscono il motore produttivo del Paese. **L'Onorevole Walter Rizzetto, Presidente della XI Commissione Lavoro Pubblico e Privato della Camera dei Deputati**, ha affrontato diversi temi chiave legati al mercato del lavoro, alla produttività aziendale e alle prospettive economiche dell'Italia, soffermandosi su questioni di attualità e sulle sfide future, citando, innanzitutto, il fatto che, nonostante le difficoltà economiche globali, l'Italia ha registrato dati occupazionali positivi, grazie anche a interventi normativi che hanno favorito la stabilizzazione di circa un milione di lavoratori. Tuttavia, resta aperta la questione della carenza di competenze: molte aziende faticano a trovare lavoratori con le qualifiche adeguate, e attualmente ci sono oltre 1,5 milioni di posti di lavoro vacanti per mancanza di formazione specifica.

### **Partecipazione dei lavoratori e retribuzione**

Uno dei temi centrali riguarda la partecipazione dei lavoratori alla gestione e agli utili dell'impresa, in linea con l'articolo 46 della Costituzione. Questa misura può contribuire a rafforzare il legame tra aziende e dipendenti, aumentando la produttività e la stabilità occupazionale. Su questo tema, è stata annunciata la presentazione di una proposta di legge per introdurre le stock option per i lavoratori, uno strumento già diffuso in altri Paesi che consentirebbe ai dipendenti di partecipare agli utili aziendali.

Sul tema salariale, invece, Rizzetto ha espresso scetticismo rispetto all'introduzione per legge di un salario minimo a nove euro lordi all'ora, sottolineando che la contrattazione collettiva resta il meccanismo più efficace per garantire retribuzioni adeguate.

### **Cambiamenti nel mercato del lavoro e settimana corta**

In generale, il mercato del lavoro sta affrontando una vera e propria trasformazione, accelerata dalla pandemia e dall'introduzione dello smart working. Le nuove generazioni, ad esempio, attribuiscono sempre maggiore importanza alla flessibilità e alla conciliazione tra vita e lavoro. Tuttavia, anche per l'applicazione della settimana corta in maniera generalizzata, permangono diverse perplessità, poiché il rischio sarebbe quello di penalizzare le piccole imprese e settori strategici come il turismo e la sanità, dove questa misura potrebbe risultare difficilmente sostenibile.

### **Formazione e invecchiamento della popolazione**

Tra gli altri punti essenziali, ci sono la necessità di una formazione certificata e continua, per permettere ai lavoratori di rimanere competitivi in un mercato in costante evoluzione, e il problema del calo delle nascite. A questo proposito, è opportuno lavorare per adottare politiche più incisive a sostegno delle famiglie, come il potenziamento degli asili nido e una maggiore conciliazione tra lavoro e vita privata.

### **Intelligenza artificiale e regolamentazione**

Infine, non si può non discutere dell'intelligenza artificiale, che negli ultimi anni si è affermata come strumento destinato a rivoluzionare il mondo del lavoro e la sua diffusione è ormai inarrestabile. Su questo, il legislatore dovrà affrontare la sfida di trovare un equilibrio tra innovazione e tutela dei diritti dei lavoratori, evitando eccessivi rallentamenti normativi che potrebbero penalizzare la competitività delle aziende.

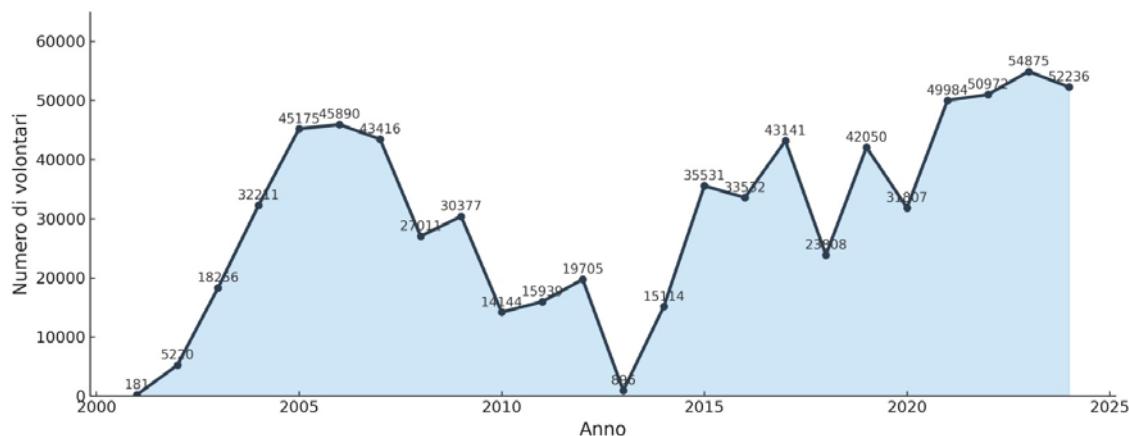
## Il futuro del lavoro tra formazione, impresa e nuove generazioni

Nel corso della Round Table istituzionale della Task Force su Futuro del lavoro, scuola, università, sport e next gen, gli stakeholder istituzionali hanno messo in rilievo diverse tematiche di notevole interesse sia per il mondo del privato che per la comunità tutta. Sono state messe in luce, inoltre, le criticità strutturali del sistema italiano nel valorizzare le nuove generazioni, offrendo al tempo stesso proposte, esperienze e visioni per un futuro condiviso. Il filo conduttore di tutti gli interventi è stato l'urgenza di costruire un ecosistema coerente e integrato in cui i giovani possano riconoscere spazi di espressione, crescita e impatto, riducendo il divario tra formazione e occupazione, tra aspettative e realtà.

### **Far tornare i giovani al centro delle politiche pubbliche**

Il confronto è stato aperto dalla riflessione di **Michele Sciscioli, Capo Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale della Presidenza del Consiglio dei Ministri**, sul ritardo storico delle istituzioni italiane nell'occuparsi in modo sistematico dei giovani. Per troppo tempo, ha ricordato, le politiche giovanili sono rimaste confinate a compartimenti specifici, senza un reale coordinamento interministeriale. Oggi, grazie a un impegno condiviso, si sta cercando di costruire una visione strutturata e coerente, capace di offrire strumenti realmente efficaci. Tra questi, il rilancio del Servizio Civile Universale rappresenta uno degli elementi chiave: sia dal punto di vista dell'esperienza formativa e civica, sia come ponte verso il lavoro e l'autonomia. Sotto questo punto di vista, i segnali sono positivi: è stato registrato un aumento di giovani nella fascia fino ai 29 anni che hanno ripreso gli studi, iniziato a lavorare o partecipato a esperienze di servizio civile, con un coinvolgimento vicino al 30%.

**Numero di giovani volontari nel Servizio Civile Universale in Italia (2001-2024)**



Fonte: Politiche giovanili, dati Servizio Civile Universale 2001-2024

Un nodo critico rimane la gestione delle progettualità: la logica della rendicontazione

annuale è giudicata da molti operatori come insostenibile e inefficace. Per questo, è importante passare a una programmazione triennale, che consenta maggiore stabilità e coerenza agli interventi. Questo approccio è già stato sperimentato in territori come Valeggio, in collaborazione con altre province, come esempio di coprogettazione tra governo centrale e amministrazioni locali. Servono, infine, reti solide tra scuola, imprese, enti locali e società civile per costruire un futuro che i giovani percepiscano come proprio.

### **Formazione e lavoro: tra tecnica e umanesimo**

Sullo snodo decisivo della formazione, si è espressa l'**On. Valentina Grippo, Vicepresidente Commissione Cultura della Camera dei Deputati**, che ha ribadito l'urgenza di mantenere centrale la formazione umanistica – intesa come strumento per comprendere, interpretare e contestualizzare la realtà – anche in un contesto dominato dalla digitalizzazione e dall'innovazione tecnica. Non si tratta di contrapporre competenze, ma di integrarle in un modello formativo ‘a T’, in cui una base culturale ampia e trasversale si accompagni a una specializzazione verticale. Questa struttura permette di affrontare il cambiamento con agilità e competenza, di inserirsi nel mondo del lavoro con una marcia in più, ma anche di esercitare ruoli di leadership con visione e consapevolezza.

Le soft skill, il pensiero critico, la capacità di leggere la complessità e di guidare l'innovazione sono qualità sempre più richieste nel mercato del lavoro. E, in questa direzione, anche lo sport assume un ruolo fondamentale: forma equilibrio psicofisico, spirito di squadra, resilienza. È parte integrante della costruzione di una leadership completa.

Ancora sull'argomento formativo, **Francesca Galli, Dirigente del Ministero dell'Università e della Ricerca**, ha denunciato con franchezza il disallineamento tra l'università e il mondo produttivo, uno scarto che rappresenta uno degli ostacoli principali per un'efficace transizione dei giovani dal mondo della formazione a quello dell'occupazione. Per questo, la formazione accademica, seppur di qualità, dovrebbe aprirsi all'impresa, alle esperienze concrete, ai dottorati innovativi cofinanziati. L'obiettivo è aumentare l'occupabilità dei laureati e dei dottorandi e trasformare anche l'università in un generatore attivo di valore e innovazione per il Paese. Serve un'alleanza tra sapere e fare, tra teoria e produzione, che superi l'autoreferenzialità di certi percorsi formativi.

Un altro passaggio rilevante riguarda la cultura della ricerca in Italia, che troppo spesso ha privilegiato una visione autoreferenziale, con percorsi scollegati dalle dinamiche sociali ed economiche. Non si tratta di abbandonare la dimensione teorica o culturale dell'università, ma di integrarla con esperienze concrete che arricchiscono lo studente e rendano la formazione un vero fattore abilitante, anche in termini produttivi.

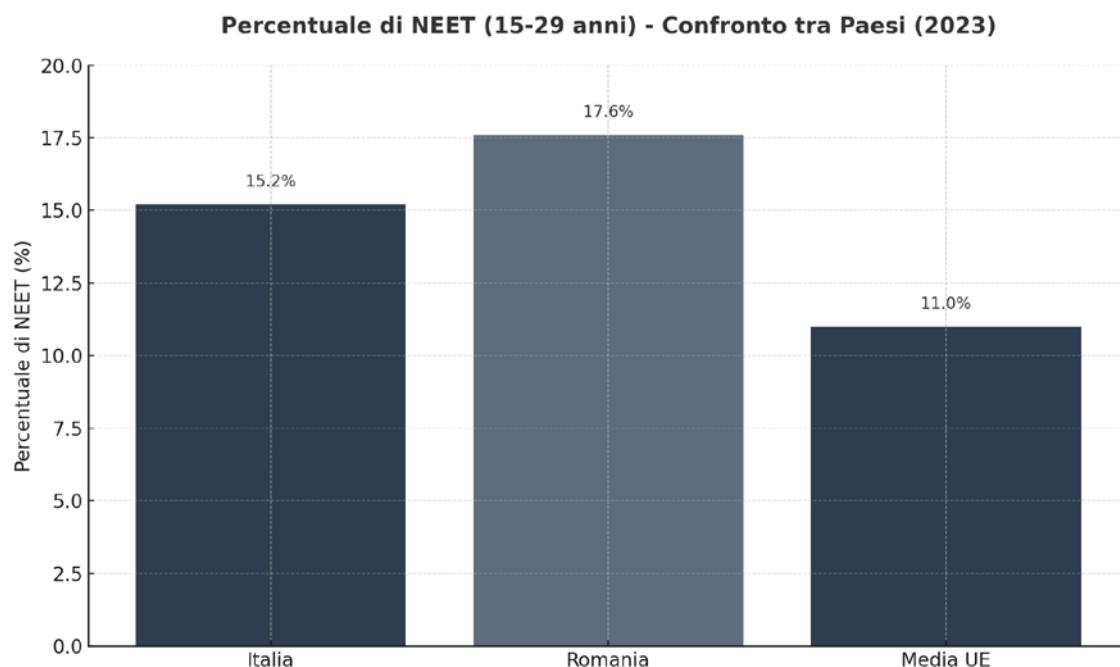
### **Lavoro, partecipazione e ascolto**

Sul tema dell'occupazione giovanile, è tornata l'**On. Tiziana Nisini, Vicepresidente della XI Commissione Lavoro pubblico e privato della Camera dei Deputati**, secondo cui il lavoro fatto finora sul fronte delle politiche attive non è da sottovalutare. Sono stati introdotti percorsi più strutturati e orientati al mondo del lavoro, come il modello 4+2 o il rafforzamento degli ITS, istituti capaci di offrire competenze

tecniche avanzate in linea con le esigenze delle imprese. Tuttavia, la vera sfida non sta solo nell'offrire strumenti validi, ma nel comunicare efficacemente con i giovani.

Spesso, pur in presenza di strumenti concreti, i giovani non riescono a percepire il valore perché non si sentono ascoltati. La politica, la scuola e le aziende parlano, ma non raggiungono i giovani perché non usano i loro canali, i loro linguaggi, le loro modalità di interazione. È opportuno, dunque, stravolgere anche l'approccio, troppo legato ai modelli del passato, in cui il lavoro era sinonimo di contratto fisso, rinuncia e sacrificio. La Generazione Z non cerca sussidi né assistenzialismo, ma un lavoro giusto, in cui sia possibile conciliare vita privata e realizzazione professionale. Un lavoro che valorizzi la persona come risorsa economica e come essere umano. Questo non è solo un bene per i singoli, ma anche per le aziende, che vedono migliorare produttività e benessere interno quando adottano politiche lavorative più flessibili e rispettose.

In piena sintonia **Tommaso Stratta, Founder & Presidente di Young&Co**, il quale ha messo in luce il disincanto crescente dei giovani verso lo studio e il lavoro, testimoniato anche dai dati drammatici sull'aumento dei NEET. Su questo bisogna ripartire da una semplice domanda: *perché i giovani non si sentono motivati a costruire qualcosa di proprio?* La risposta non è solo nella difficoltà oggettiva, ma anche in un clima culturale sfavorevole. In Italia, quando un giovane propone un'idea, spesso si sente rispondere che sarebbe meglio “trovare un lavoro sicuro” piuttosto che rischiare. Mancano stimoli, fiducia e sostegno.



Fonte: Openpolis, Istat, Eurostat, report vari (2023-2025)

È opportuno, quindi, porre l'accento sulla burocrazia e la lentezza del sistema italiano, che rende il fare impresa più difficile rispetto ad altri Paesi. Non si tratta solo di incentivi o accesso al credito, ma di un sistema ancora poco snello e poco orientato a incoraggiare l'iniziativa personale. Inoltre, risulta eccessiva la distanza

tra università e mondo reale, l'inadeguatezza dei percorsi accademici nel fornire competenze essenziali come il team working, la leadership, la negoziazione o il public speaking.

### **Innovazione e cultura del lavoro: la trasformazione che serve**

Un tema trasversale a molti interventi è stato il ruolo dell'innovazione e della cultura digitale. **Giovanni Anastasi, Presidente di FORMEZ**, ha lanciato un messaggio forte contro la digitalizzazione sterile. Bisogna lavorare su un nuovo paradigma per la pubblica amministrazione: ascoltare il cittadino, valorizzare le sue potenzialità future, non solo il suo passato. Serve un sistema predittivo, che faccia matching tra vocazioni e opportunità, superando le logiche burocratiche rigide. Con passione e realismo, è opportuno che vi sia una PA più umana, etica, veloce.

Dello stesso avviso **Gianluigi Viscardi, Presidente del Cluster Nazionale Fabbrica Intelligente**, che ha denunciato l'enorme velocità con cui il mercato sta cambiando e la difficoltà delle imprese, soprattutto manifatturiere, a stare al passo e ha trattato il tema delle competenze, evidenziando come non si possa più contare su modelli passati o rigidi: nessuno oggi sa davvero quali saranno i mestieri del futuro. Eppure, la trasformazione è in corso e richiede che le imprese si adattino in fretta, dotandosi delle capacità necessarie per affrontare questa nuova fase. Per questo, non basta avere le tecnologie: serve una cultura digitale diffusa e consapevole, che manca ancora, specialmente tra le piccole realtà produttive. Inoltre, è importante un nuovo concetto di rapporto di lavoro: per le nuove generazioni, il lavoro non può più essere vissuto come imposizione o sacrificio, ma deve diventare un percorso condiviso, un'alleanza tra imprenditori e giovani, basata su fiducia, ascolto e co-progettazione.

### **Politiche del lavoro e cultura contrattuale**

Sul fronte normativo e politico, l'**On. Chiara Tenerini, Membro della XI Commissione Lavoro Pubblico e Privato della Camera dei Deputati**, ha esposto la visione della maggioranza, delineando un quadro di trasformazione rispetto al passato, con il passaggio da una logica prevalentemente assistenziale a una basata su politiche attive e contrattazione di qualità. Tuttavia, vi sono nodi ancora irrisolti: l'occupazione giovanile resta ben al di sotto della media europea, e il fenomeno dei NEET (giovani che non studiano, non lavorano e non sono in formazione) continua a rappresentare una sfida urgente.

L'obiettivo è quello di rafforzare i contratti collettivi, migliorare le tutele complementari (welfare, smart working e sanità integrativa), e valorizzare la PA con investimenti nei rinnovi contrattuali. Una modernizzazione del lavoro che non può prescindere dal riconoscimento della professionalità e dall'equilibrio tra flessibilità e dignità.

### **Intelligenza artificiale, competenze e visione strategica**

**L'On. Federico Mollicone, Presidente della VII Commissione Cultura, Scienze e Istruzione della Camera dei Deputati**, ha inserito il tema del lavoro nel più ampio quadro della transizione digitale. Ha parlato dell'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro, sottolineando come milioni di posti saranno trasformati nei prossimi dieci anni. Da qui, la proposta di formare nuove figure come il manager dell'intelligenza artificiale, in grado di coniugare competenze tecniche, visione strategica e cultura umanistica. Un approccio antropocentrico, che evita sia l'allarmismo tecnofobico che l'entusiasmo cieco. L'innovazione non va temuta, ma guidata. Da qui la

necessità di una collaborazione stretta tra pubblico e privato, dove anche le piccole e medie imprese – nervatura dell'economia italiana – siano messe in condizione di adottare strumenti e processi innovativi. Inoltre, è decisivo che il sistema educativo diventi più dinamico, capace di aggiornarsi al ritmo dell'innovazione.

### **Il valore dell'incontro generazionale**

**Valter Quercioli, Presidente di Federmanager**, ha chiuso ponendo l'accento su un nodo cruciale per il futuro del sistema produttivo italiano: il rapporto tra generazioni in azienda. I giovani sono una risorsa fondamentale, portatori di competenze avanzate, soprattutto in ambito digitale, ma sono anche coloro che pongono le domande giuste, quelle che spesso i più esperti evitano. Interrogativi, a volte, scomodi, ma estremamente preziosi, perché costringono le imprese a ridefinire la propria direzione, i propri valori e la propria cultura.

Uno dei problemi è che i giovani non trovano spazio per essere ascoltati. La vera carenza è nel modo in cui i senior li accolgono, li coinvolgono e li valorizzano. Bisogna, quindi, costruire un passaggio generazionale evolutivo, un vero scambio di saperi e di visione. Ascoltarli significa ripensare il senso stesso dell'impresa, includendo valori come sostenibilità, impatto, benessere.

## SAL a cura degli stakeholder del gruppo permanente

### Prospettive e sfide

L'epoca attuale è segnata da costanti trasformazioni e nuove sfide globali: la transizione digitale accelerata dall'intelligenza artificiale, la transizione energetica, la crisi demografica, la blue economy, la space economy, le life sciences, la nutrizione. Sfide che pongono nuove domande non solo tecnologiche, ma soprattutto educative. Per affrontarle, come suggerito da **Elisa Zambito Marsala, Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs di Intesa Sanpaolo**, è necessario tenere in grande considerazione i fattori dell'istruzione e della formazione. Per farlo, però, occorre innanzitutto considerare soprattutto i dati relativi alle fasce giovanili della popolazione.

I dati messi in luce dagli osservatori, tra cui il Look4Ward – osservatorio sull'evoluzione delle competenze nato nel 2023 in collaborazione con l'Università Luiss Guido Carli, Accenture Italia e Digit'Ed – confermano la portata della sfida: in primis, il mismatch crescente tra domanda e offerta di lavoro, con oltre 2,5 milioni di posizioni difficili da coprire nel 2023 e un incremento previsto del 10% annuo per i prossimi cinque anni; la disoccupazione giovanile che ad aprile 2025 è al 19,2%; un contesto demografico critico, con natalità tra le più basse al mondo (6 nascite ogni 1.000 abitanti), oltre il 23% della popolazione sopra i 65 anni e solo il 13,5% tra i 16 e i 30 anni; e un esodo di talenti: nel biennio 2022-2023 circa 100.000 giovani hanno lasciato l'Italia, e solo un terzo è rientrato nel 2024.

Questi squilibri rappresentano, dunque, un ostacolo significativo allo sviluppo del Paese e una sfida enorme per i giovani che si affacciano al mondo del lavoro. È in questo scenario che l'evoluzione delle competenze diventa una priorità: lavorando non solo sulle competenze tecniche e digitali, ma anche sulla capacità di rigenerare competenze in settori consolidati e di crearne di nuove in business emergenti che prima non esistevano.

Inoltre, in un'epoca in cui la tecnologia è parte integrante dei team, dei processi e delle vite quotidiane, servono persone creative, capaci di generare idee, con spirito critico, visione d'insieme e capacità di analisi. Da qui l'importanza delle soft skill, competenze trasversali decisive per la futura leadership italiana.

Le università possono diventare un ponte tra sapere e contesto reale, contribuendo a ridisegnare un sistema formativo che stimoli i giovani a riconoscere passioni, vocazioni e talenti. In questo modo, l'ecosistema dell'education potrà evolversi, ma è importante ricordare che il suo futuro non deve essere inteso solo come una priorità formativa, bensì come un elemento strategico per l'impatto che ha sui giovani, sulle famiglie, sulla futura generazione di leader e sulla competitività del Paese a livello internazionale. È una sfida globale e urgente, che richiede un'azione congiunta e strutturata tra istituzioni e imprese, a partire da una profonda comprensione dei fabbisogni di nuove competenze dell'Italia.

L'educazione è dunque spinta strategica, ma, come sostenuto da **Andrea Catizone, Practice Leader Futuro del lavoro, scuola e università, sport e next gen di Task Force Italia**, oggi non è possibile ignorare il divario tra la formazione offerta e le reali aspettative dei giovani, attori di una "rivoluzione silenziosa" che il sistema formativo

e le imprese non hanno ancora saputo interpretare. Le università restano i luoghi per eccellenza della costruzione delle competenze, ma bisogna porsi una domanda essenziale: *di quali competenze ha bisogno oggi il Paese e dove si acquisiscono?*

Uno dei nodi principali, infatti, è l'incertezza: se in passato i percorsi formativi erano collegati a traiettorie professionali chiare e lineari, oggi tali binari sono venuti meno e non possiamo determinare ancora con precisione quali professioni emergeranno nei prossimi anni. Per i giovani questo è insieme un'opportunità e un fattore di smarrimento. Spesso, la formazione offerta continua a rifarsi a modelli del secolo scorso. Ciò alimenta il mismatch strutturale già evidenziato: da un lato le imprese non trovano le competenze di cui hanno bisogno, dall'altro i giovani cercano un rapporto con il lavoro basato su logiche nuove, non sempre comprese dalle generazioni adulte.

Alla luce di questo quadro, risulta determinante la costruzione di competenze trasversali, poiché non basta più una preparazione settoriale, ma è opportuno un approccio a 360 gradi, in cui, ad esempio, l'ingegnere studi anche arte o musica, acquisendo sensibilità umane fondamentali. In questa prospettiva, l'intelligenza artificiale va percepita come un'alleata, poiché, senza competenze umane, non può esprimere il proprio potenziale.

Inoltre, un altro aspetto su cui lavorare è il diritto allo studio, sancito dalla Costituzione ma ancora ostacolato da barriere economiche e sociali. Studiare costa e le famiglie non sempre hanno risorse sufficienti; solo il 40% degli studenti è esentato dal pagamento delle tasse. Troppo spesso il futuro dei giovani è condizionato dal contesto familiare e territoriale, fattore che rischia di perpetuare disuguaglianze e di privare il Paese di energie e talenti. E, accanto all'accesso, è fondamentale rafforzare l'orientamento: molti giovani non sanno che scelte intraprendere e finiscono per restare immobili. Le università, pur ricche di eccellenze scientifiche, non sempre dispongono delle competenze gestionali per utilizzare in modo efficace le risorse a disposizione, come dimostra la difficoltà di mettere a sistema i fondi del PNRR. Non basta ottenere finanziamenti: occorre capacità progettuale e organizzativa.

Un ulteriore tema cruciale riguarda la ricerca, ambito in cui l'Italia vanta eccellenze riconosciute a livello internazionale, dall'aerospaziale alla fisica, con figure straordinarie troppo spesso poco valorizzate. Per queste ragioni, occorre mettere a sistema tali risorse e renderle parte di un progetto nazionale di sviluppo. Così come un nodo strategico è rappresentato dalla parità di genere: non un tema ideologico, ma un fattore economico e di civiltà, perché la piena partecipazione femminile alla formazione e al lavoro è condizione necessaria per rafforzare la competitività del Paese.

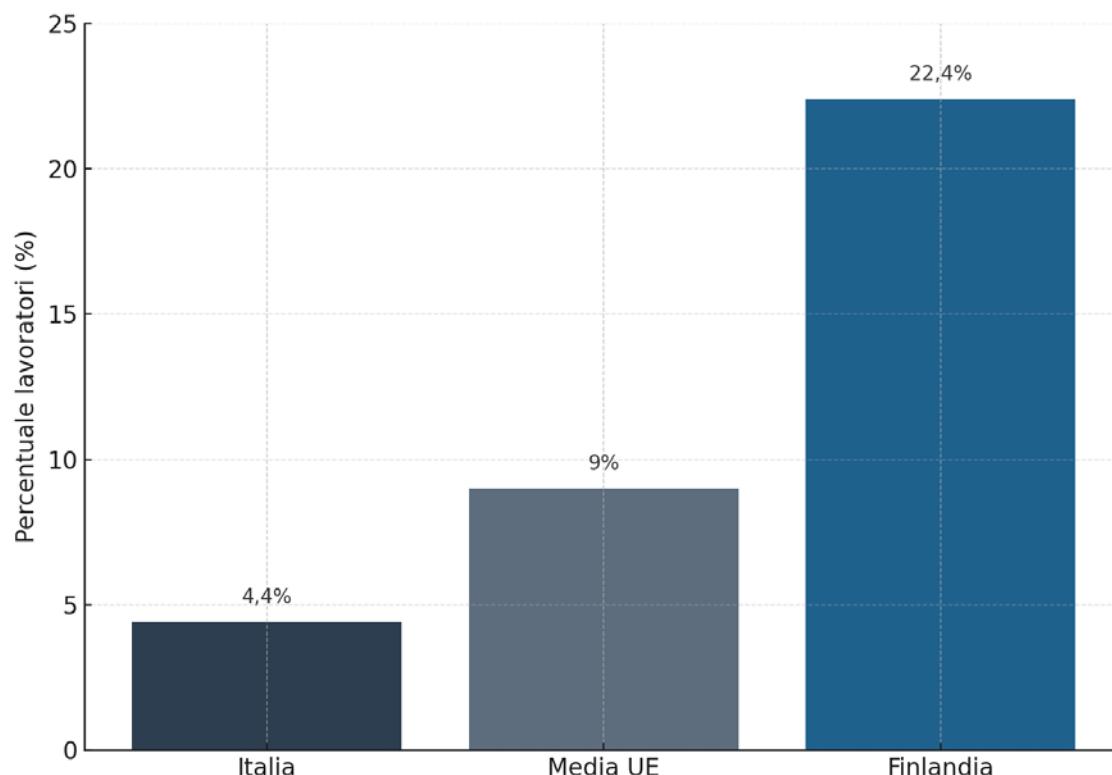
Infine, un fattore solo apparentemente marginale è lo sport come parte integrante della formazione universitaria. Questo contribuisce al benessere psico-fisico, ma anche allo sviluppo di competenze relazionali, spirito di squadra e capacità di collaborazione. In questo senso rappresenta un complemento prezioso all'educazione accademica, che può aiutare a superare logiche di competizione sterile per favorire invece modelli collaborativi.

## L'evoluzione degli spazi di lavoro: come riprogettare ambienti per collaborare, crescere ed innovare

Il Team di lavoro guidato da Il Prisma si è concentrato sull'esplorazione delle dinamiche che oggi caratterizzano il mondo del lavoro, segnato da una crescente polarizzazione tra il ritorno in ufficio e la sperimentazione di modelli di estrema flessibilità. L'obiettivo è stato stimolare un confronto profondo per aiutare aziende e professionisti a definire le domande giuste, capaci di orientare verso soluzioni realmente sostenibili, che bilancino gli obiettivi di core business con i bisogni delle persone.

Il lavoro del gruppo ha spostato il focus da *Dove lavorare?* a *Come lavorare?*, e da *Quale modello di lavoro?* a *Quale esperienza lavorativa?*, aprendo così a una riflessione più ampia, centrata sull'esperienza quotidiana dei collaboratori. In questo scenario, ripensare gli spazi fisici assume un ruolo chiave come supporto al modello organizzativo prescelto e come abilitatore di esperienze significative in termini di collaborazione, connettività, innovazione, mentorship e sviluppo delle competenze. Questi elementi si confermano fattori determinanti per alimentare le prestazioni e rafforzare la salute complessiva delle organizzazioni.

**Lavoratori in Smart Working ≥50% ore settimanali (2023)**



Fonte: Eurostat, Osservatori Digital Innovation, 2023-2024

## Lo spazio di lavoro come strumento culturale della transizione

Nel dibattito sulla trasformazione del lavoro, lo spazio fisico è spesso stato considerato un elemento secondario, marginale rispetto alle dinamiche organizzative o alle logiche di produttività. Ma il paradigma è cambiato: con l'affermazione del lavoro ibrido, il luogo di lavoro non è più una costrizione: è una scelta e, proprio per questo, va ripensato in chiave strategica.

**Stefano Carone, Managing Partner & Shareholder de Il Prisma**, ha spiegato come la progettazione degli spazi possa contribuire in modo diretto a creare cultura, appartenenza e valore condiviso. Il punto non è tornare in ufficio per dovere, ma per costruire qualcosa insieme. E questo ‘insieme’ deve essere progettato, reso concreto, vissuto.

Lo spazio di lavoro dovrebbe diventare un luogo capace di abilitare relazioni, favorire la co-creazione, alimentare il senso di comunità. Non basta renderlo funzionale: serve trasformarlo in un'esperienza. In questo senso, l'ufficio assume un valore simbolico oltre che operativo, diventando infrastruttura culturale oltre che logistica.

L'ascolto dei bisogni organizzativi porta alla luce immagini potenti, che restituiscono la varietà e la profondità delle aspettative: lo spazio del pranzo come momento rituale di coesione; l'ufficio come ambiente creativo e stimolante, capace di accendere l'energia del fare; oppure come piattaforma aperta, permeabile agli stimoli e alle relazioni, in cui il confine tra interno ed esterno diventa poroso.

Lo spazio fisico non può più, quindi, essere pensato come contenitore neutro e deve essere progettato per generare valore attraverso le relazioni, le emozioni, l'interazione. È un elemento attivo del sistema lavoro, in grado di influenzare comportamenti, attitudini e performance. La trasformazione del lavoro passa anche da qui: da un nuovo umanesimo degli spazi, dove le mura non separano ma uniscono, e dove l'esperienza condivisa diventa la chiave per costruire cultura, identità e futuro organizzativo.

## Oltre la distanza: identità, fiducia e partecipazione nel lavoro pubblico

In un tempo di trasformazioni lavorative sempre più radicali, il tema della coesione in modelli di lavoro completamente remoti rappresenta una delle sfide più complesse e urgenti. Quando manca uno spazio condiviso, il rischio è che la distanza operativa si trasformi in distanza culturale, relazionale, valoriale.

**Gino Angiolillo, Direttore Risorse Umane di INPS Servizi**, ha portato una riflessione centrata su una condizione estrema ma sempre più diffusa: organizzazioni distribuite su tutto il territorio, prive di una sede unificante e in cui molti dipendenti non si sono mai incontrati fisicamente. Una realtà che spinge a interrogarsi su cosa generi oggi appartenenza, partecipazione, riconoscimento.

In questi ambiti, non è sufficiente adottare strumenti digitali o distribuire incarichi da remoto, ma bisogna ripensare radicalmente ruoli, modelli organizzativi e metriche di valore. Il lavoro a distanza può funzionare solo se sostenuto da una cultura della fiducia, da strutture meno prescrittive e da una nuova autonomia operativa. Responsabilizzare le persone diventa prioritario per costruire senso, identità e orientamento comune.

Anche la leva retributiva va ripensata: non più solo come controprestazione, ma

come riconoscimento del contributo individuale alla costruzione di valore collettivo. Incentivare il fare e il partecipare diventa centrale per attivare un modello maturo e sostenibile. Nello specifico del settore pubblico e nelle società partecipate, questa transizione non può limitarsi agli aspetti economici o produttivi, poiché il benessere delle persone, la soddisfazione professionale, la stabilità emotiva sono parte integrante della sostenibilità organizzativa. Ignorarli rischia di compromettere l'efficacia di qualsiasi riforma strutturale. La direzione di marcia è chiara: superare progressivamente modelli rigidi e centrati sul controllo, per costruire un'organizzazione pubblica più aperta, fluida, fondata sull'autonomia, sulla fiducia e su una rinnovata relazione tra istituzioni, dipendenti e cittadini.

### **Lo spazio come spinta culturale e relazionale del lavoro**

Nel ripensare il modo in cui si lavora, non si può più parlare semplicemente di ‘ufficio’: lo spazio fisico ha smesso di essere un contenitore passivo, diventando un agente attivo che modella esperienze, relazioni e comportamenti.

**Annalisa Calastretti, Worksphere BU Director de Il Prisma**, ha posto l’accento sul ruolo trasformativo degli ambienti di lavoro. Il contesto in cui si lavora incide direttamente sulla qualità dell’interazione, sull’umore e sull’efficacia della collaborazione. Non si tratta solo di comfort, ma di condizioni abilitanti per la performance e per il benessere.

Lo spazio dovrebbe essere pensato per supportare le persone nel lavorare al meglio e ciò implica progettare ambienti adattivi, capaci di rispondere a modalità diverse di apprendimento, comunicazione e concentrazione. Così, inclusività, accessibilità, attenzione alle neurodivergenze non sono più opzioni, ma requisiti fondamentali per ambienti realmente equi e produttivi.

Una dimensione spesso trascurata è quella degli ‘inciampi’: momenti informali, non programmati, che generano collaborazione spontanea, connessioni impreviste e creatività diffusa. In spazi troppo rigidi o completamente digitalizzati, questi episodi spariscono, e con essi una parte preziosa del valore relazionale del lavoro.

Lo spazio, tuttavia, non può abilitare nulla se non è sostenuto da una leadership coerente. Le intenzioni progettuali devono tradursi in comportamenti simbolici chiari: la cultura si trasmette anche attraverso piccoli gesti, atteggiamenti quotidiani, esempi visibili. Un leader che promuove apertura deve incarnarla, non delegarla. Centrale è anche il legame tra ambiente fisico e apprendimento. Gli spazi di lavoro dovrebbero favorire la crescita continua, creando le condizioni per il confronto, l’ispirazione e l’apprendimento informale. In questo senso, il design, oltre che funzionale, diventa formativo.

Infine, il lavoro va vissuto con passione da chi progetta gli spazi, da chi li guida e da chi li anima. È la passione per il contesto, oltre che per il contenuto, che rende un ambiente realmente capace di attrarre, motivare e trattenere le persone. Lo spazio non è neutro, non è statico e non è secondario, ma è uno strumento strategico che, se progettato e vissuto con coerenza, può generare valore umano, relazionale e organizzativo. È tempo di andare oltre il supporto al lavoro, verso ecosistemi che producano senso, energia e appartenenza.

## Il diritto può trasformare il modo di lavorare?

L'evoluzione del lavoro è sotto gli occhi di tutti: forme ibride, spazi distribuiti, modelli organizzativi fluidi. Eppure, a questo cambiamento non ha ancora fatto seguito una cornice normativa davvero organica e integrata. Il quadro giuridico attuale resta frammentato, parziale, ancorato a strumenti utili ma non sempre adeguati alla complessità contemporanea.

Per **Renato Genovese, Partner dello studio legale Chiomenti**, questa asimmetria, intesa come il divario tra innovazione organizzativa e diritto, può rappresentare se affrontata con consapevolezza uno spazio progettuale. In questo ‘vuoto relativo’ si apre infatti una possibilità per le imprese di costruire modelli regolativi coerenti con la propria identità, sfruttando le zone di flessibilità offerte dalla norma.

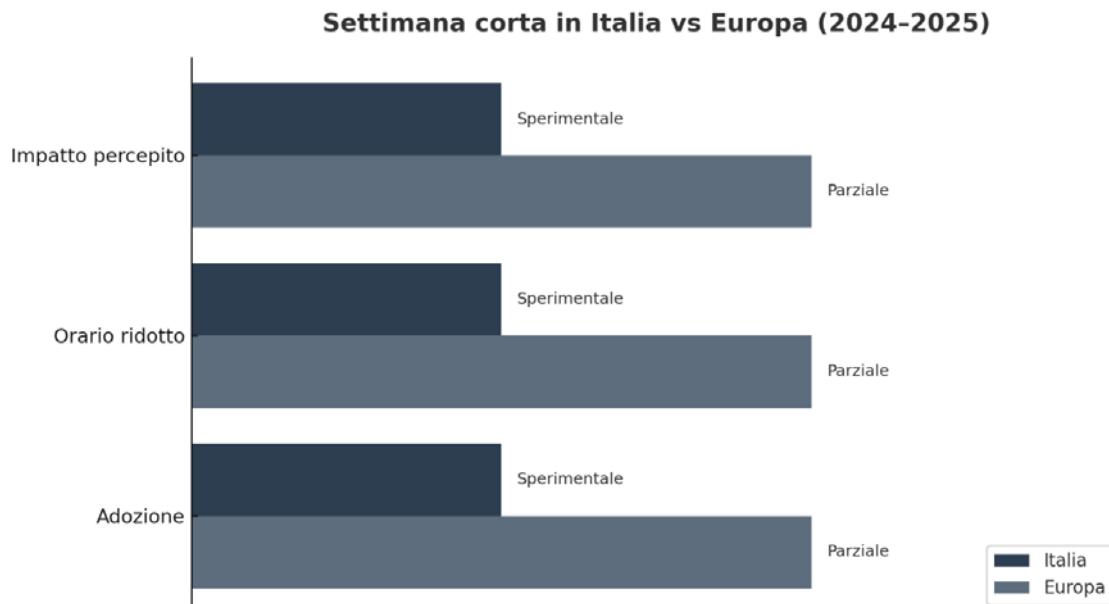
L'assenza di una struttura sistematica rende oggi necessario un approccio integrato. Non basta un contratto ben scritto: la costruzione di modelli di lavoro sostenibili passa attraverso la gestione coordinata di sicurezza, privacy, benessere e relazioni. Ogni previsione normativa – come l'indicazione dei tempi di disconnectione – deve essere tradotta in policy aziendale, diventando parte attiva della strategia.

Un'attenzione particolare va rivolta al lavoro agile, la cui valutazione dei rischi non può più limitarsi alla sede tradizionale. Ogni luogo in cui si lavora richiede protezione, anche quando si tratta di spazi terzi o condivisi e ciò implica l'adozione di protocolli chiari e coperture assicurative adeguate, nonché strumenti per la tutela della sicurezza digitale e relazionale. Anche l'uso di ambienti flessibili, come coworking o hub condivisi, richiede nuove regole. La contaminazione tra realtà diverse può essere un'opportunità, ma va governata attraverso accordi, contratti e procedure che tutelino riservatezza, continuità e qualità del lavoro. Il punto centrale è il ruolo stesso del diritto, che deve diventare parte del progetto organizzativo, un mezzo per promuovere responsabilità, garantire tutele e supportare l'innovazione. Interpretato con visione, il diritto può contribuire a disegnare ambienti di lavoro evoluti, equi e flessibili.

## Progettare appartenenza nel lavoro ibrido

Nel ripensare l'organizzazione del lavoro, la scelta dello spazio è diventata un atto strategico, che riflette valori, visione e identità. Il luogo fisico in cui si lavora può rafforzare il senso di appartenenza, dare continuità culturale e contribuire a costruire un'organizzazione coesa anche in un contesto operativo sempre più distribuito.

**Paola Giacomantonio, Chief Human Resources Officer di Bancomat S.p.A.**, ha offerto una riflessione sul ruolo trasformativo dello spazio come veicolo di identità. In un'epoca in cui molte realtà hanno sperimentato il coworking come soluzione flessibile, emerge con forza il bisogno di spazi che rappresentino davvero l'impresa. Lo spazio aziendale, in questa prospettiva, rappresenta un'estensione del brand, un luogo simbolico che esprime solidità, storia e coerenza.



Fonte: Elaborazione da fonti stampa e dati pubblici (2024-2025), es. Fiscoetasse, QuiFinanza, IlSole24Ore

Ripensare gli ambienti significa progettare esperienze. Le sedi dovrebbero integrare funzioni diverse: sale riunioni per la formalità, aree ibride per il lavoro collaborativo, spazi informali per la socialità spontanea. Anche zone dedicate al gioco o al relax possono svolgere un ruolo attivo nel generare fiducia, leggerezza e connessioni autentiche. Questi elementi concorrono a rafforzare la cultura interna, rendendola concreta e vissuta.

Parallelamente, è necessario abilitare modelli di lavoro flessibili che coniughino autonomia e responsabilità. Prevedere un numero definito di giornate da remoto, concordabili con il responsabile, permette di rispondere sia alle esigenze dell'individuo sia a quelle dell'organizzazione. Non si tratta solo di concedere libertà operativa, ma di costruire un equilibrio reale tra benessere, fiducia e produttività.

L'impresa che guarda al futuro deve saper integrare spazio fisico e flessibilità in un ecosistema coerente, capace di motivare, includere e generare senso. Lo spazio, in questa prospettiva, non è solo un supporto al lavoro, ma uno strumento attivo di cultura organizzativa, perché costruire appartenenza oggi significa progettare luoghi che parlino alle persone, favoriscano la relazione e riflettano visioni condivise. È da qui che prende forma un nuovo modello di impresa: integrato, consapevole, centrato sull'esperienza.

### **L'ufficio: un luogo di valore**

Nel mercato immobiliare contemporaneo, la qualità degli spazi ha smesso di essere un mero elemento accessorio, ma è ormai una condizione abilitante per attrarre persone, generare reddito e valorizzare gli asset. È, quindi, un cambiamento che coinvolge l'intero ecosistema del real estate, ridefinendo il senso stesso degli spazi di lavoro.

**Rosario Grimaldi, Head of Office, Retail & Alternative Markets di InvestiRE SGR,** ha proposto una riflessione sull’evoluzione dell’ufficio come luogo di relazione, partendo dall’idea che, in seguito alla pandemia, le organizzazioni hanno riscoperto il valore della presenza fisica, ma in forme nuove: meno legate al controllo, più orientate alla condivisione. L’ufficio diventa così uno spazio che abilita la collaborazione, alimenta la cultura aziendale, rafforza il senso di appartenenza. A condizione, però, che sia progettato per farlo.

Una possibile direzione potrebbe essere quella di investire in ambienti versatili, con layout dinamici, sale riunioni flessibili, aree comuni che stimolino l’incontro e la creatività. Anche elementi come il benessere, la luce naturale, le dotazioni tecnologiche o la presenza di spazi dedicati allo sport e al relax possono fare la differenza. In questa prospettiva, l’ufficio smette di essere un costo da comprimere e diventa uno strumento di attivazione del business.

Dal punto di vista degli investitori, tutto ciò si traduce in un cambio di paradigma. L’immobile non vale più solo per la sua posizione o dimensione, ma per la sua capacità di rispondere a nuove esigenze organizzative e culturali. Un immobile riqualificato, sostenibile, adatto ai modelli di lavoro ibridi è più ricercato, meglio locato e con canoni in crescita, soprattutto nei mercati maturi come Milano e Roma. Si osservano, dunque, scelte sempre più orientate alla qualità, anche a fronte di costi più elevati.

Una strategia efficace potrebbe prevedere un impegno crescente nella rigenerazione urbana, nella digitalizzazione degli edifici, nell’efficienza energetica e nella valorizzazione dei servizi. È un percorso che offre ritorni solidi e duraturi, ma che presenta ancora forti disparità territoriali. Nelle città secondarie, il disallineamento tra costi di intervento e potenziale redditività pone sfide significative, richiedendo modelli più flessibili e politiche di accompagnamento.

### L’impresa come piattaforma educativa per il Paese

Nel contesto di trasformazioni rapide e profonde, anche la formazione non può più limitarsi a un trasferimento lineare di competenze, ma deve diventare uno strumento di impatto sistematico, capace di abilitare persone e territori, generare valore collettivo e costruire futuro.

Questa è l’idea di **Giovanni Lo Storto, Strategic Advisor Transformative Learning**, il quale ha illustrato il nuovo ruolo dell’impresa nella trasformazione educativa del Paese: si tratta di formare lavoratori e di creare un ecosistema di apprendimento diffuso, aperto, capace di coinvolgere intere filiere e comunità.

Il punto di partenza è l’idea di apprendimento trasformativo: un processo fondato sull’interazione, sulla co-creazione del sapere e sulla capacità di leggere e anticipare scenari in mutamento. Le tradizionali formule di formazione, verticali e pacchettizzate, non sono più sufficienti. Serve un cambio di paradigma: apprendere significa partecipare, contaminarsi, costruire insieme. In questa prospettiva, l’impresa può e deve agire come una piattaforma educativa, capace di generare sapere condiviso insieme a territori, scuole, reti imprenditoriali. Avviare percorsi co-progettati con le realtà locali, insieme alle associazioni di rappresentanza, può trasformare la formazione da servizio interno a leva per la crescita diffusa.

Centrale anche il ruolo dei luoghi: non solo fisici, ma anche simbolici. Ambienti

di lavoro progettati per stimolare lo scambio informale, momenti di socialità non programmata, esperienze condivise diventano dispositivi di apprendimento. La conoscenza non nasce solo dalla lezione, ma dalla relazione. La corporate academy, quindi, non è un apparato tecnico, ma uno spazio generativo. Un luogo dove si apprende facendo, ascoltando, confrontandosi. Un modello culturale che mette al centro l'intelligenza collettiva, la consapevolezza diffusa, la responsabilità condivisa.

### **Università e impresa, un ecosistema per l'apprendimento trasformativo**

In quest'epoca di rapidi mutamenti, anche l'università è chiamata ad assumere le vesti di un ecosistema capace di generare esperienze trasformative, costruire comunità attive e dialogare in modo strutturato con il mondo produttivo.

A questo proposito, **Andrea Rossi, Amministratore Delegato e Direttore Generale dell'Università Campus Bio-Medico**, ha ribadito che cosa significhi oggi progettare un'università che resti rilevante. L'innovazione, spesso, nasce in momenti informali: pause condivise, pranzi tra colleghi, spazi aperti al confronto. In questo senso, gli ambienti fisici non sono accessori, ma dispositivi relazionali. Luoghi come terrazze, club house, aree ibride dovrebbero diventare motori di contaminazione, dove persone, saperi e ruoli possano interagire liberamente.

Uno dei punti centrali riguarda il legame tra università e impresa, perché un'università che non collabora quotidianamente con il mondo produttivo rischia di perdere efficacia. Le competenze richieste cambiano rapidamente e la formazione deve sapersi adattare. Si tratta di aggiornare i contenuti, ma soprattutto di sviluppare capacità trasversali come adattabilità, visione sistematica e pensiero critico.

Per rispondere a questa esigenza, è fondamentale co-progettare i percorsi e gli spazi didattici insieme alle imprese. I laboratori, le aule per le tecnologie emergenti, gli ambienti dedicati alla ricerca dovrebbero essere sviluppati tenendo conto delle reali esigenze operative del mercato. Allo stesso tempo, l'università deve assumere un ruolo attivo nella formazione continua, perché, con un mercato del lavoro fluido e un calo demografico strutturale, è necessario offrire percorsi di apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Le corporate academy, in questo scenario, sono nodi di un nuovo sistema formativo integrato, in cui imprese e università agiscono in sinergia. L'eccellenza si misura sempre di più nella capacità di accompagnare la crescita professionale anche dopo la laurea. Percorsi avanzati, come quelli in chirurgia robotica, oggi in grado di attrarre anche studenti internazionali, dimostrano che il valore formativo risiede nella continuità e nella rilevanza.

### **Lo spazio come riflesso culturale e mezzo di crescita continua**

Nelle organizzazioni contemporanee, lo spazio fisico non è un elemento neutro, ma riflette valori, abitudini, priorità. Per questa ragione, progettarlo in modo coerente significa rendere visibile la cultura aziendale e potenziarne gli effetti su persone, relazioni e risultati.

Secondo **Alberto Yates, Regional Director di Booking.com**, l'ambiente di lavoro può diventare parte attiva della strategia organizzativa. Ambienti aperti, accessibili e non gerarchici sono la traduzione fisica di valori come trasparenza, inclusione e collaborazione. In contesti pensati per favorire l'interazione spontanea, le persone si sentono parte di un progetto condiviso e sono più inclini a contribuire in modo

autentico.

Uno dei pilastri del modello è l'apprendimento continuo. L'ingresso in azienda non rappresenta un punto di arrivo, ma l'inizio di un percorso permanente di crescita e la formazione dovrebbe estendersi a tutti i livelli, con attenzione specifica per i ruoli operativi: sono loro il primo contatto con il cliente e, quindi, i principali portatori della cultura aziendale. La coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa diventa così un fattore distintivo.

Questo approccio richiede una visione globale, con gli spazi che devono offrire ovunque la stessa esperienza culturale e relazionale in termini di layout e nei comportamenti quotidiani: accoglienza, rispetto, ascolto. E così anche i piccoli gesti diventano parte di un'identità comune. Un altro elemento centrale è la sostenibilità, intesa come criterio guida. Le sedi aziendali, così come i fornitori, dovrebbero rispettare standard ambientali ed etici in linea con i valori dichiarati. In questo modello, la sostenibilità è integrata nella quotidianità operativa, non relegata a iniziative esterne o occasionali.

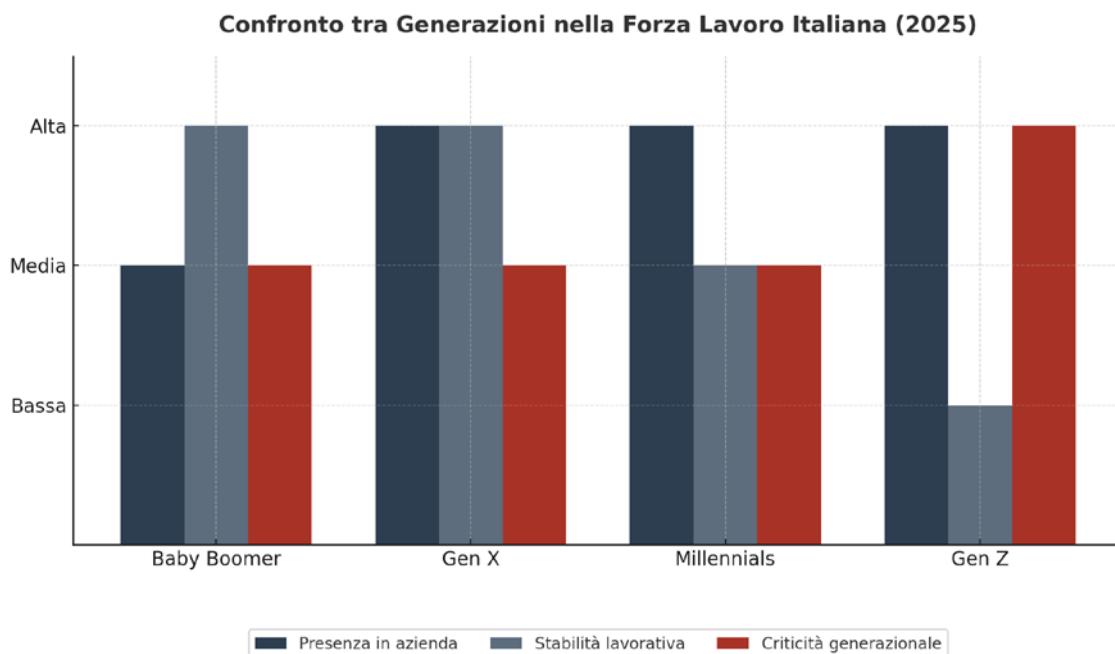
Infine, lo spazio dovrebbe offrire la possibilità di essere sé stessi. Un ambiente che favorisce l'espressione individuale, il rispetto delle differenze e il benessere personale contribuisce a generare motivazione diffusa e, di conseguenza, risultati condivisi. Lo spazio di lavoro, se progettato con coerenza valoriale, può diventare una leva per la crescita collettiva. Cultura, inclusione, apprendimento e sostenibilità non sono principi astratti: prendono forma nei luoghi in cui si lavora ogni giorno, e diventano parte integrante della strategia aziendale.

## Gen Z, sostenibilità e nuovi paradigmi per il mondo del lavoro

Il Team di lavoro, guidato da ENAV, si è concentrato sul tema del coinvolgimento della Generazione Z all'interno delle aziende, con particolare attenzione ai temi della sostenibilità, ma non solo: l'obiettivo è stato quello di favorire un confronto autentico e costruttivo tra generazioni, per comprendere meglio aspettative, valori e linguaggi delle nuove leve e rafforzare così il loro senso di appartenenza e partecipazione alla vita organizzativa.

I lavori si sono sviluppati attorno alla necessità di ripensare l'approccio aziendale verso i giovani, promuovendo contesti più inclusivi, ascolto attivo e spazi di espressione reale per le nuove generazioni. La riflessione ha toccato anche il modo in cui le aziende possono integrare i valori della Gen Z, come l'impatto sociale, la sostenibilità ambientale, l'etica del lavoro e la trasparenza, nei propri modelli organizzativi e nei percorsi di sviluppo.

Lo scopo finale è stato quello di costruire un ponte concreto tra generazioni, creando le condizioni per una collaborazione fertile, in cui la voce dei giovani diventi parte integrante dei processi di innovazione e trasformazione aziendale.



Fonte: Elaborazione da report Confartigianato, Censis, ISTAT, Fortune Italia, 2025

### Sostenibilità e nuove generazioni: la sfida della coerenza

In un contesto regolato, tecnico e ad alta responsabilità come quello del trasporto aereo, la sostenibilità non può più essere un'integrazione di sistema: deve diventare il motore. Restare rilevanti significa oggi agire su due piani paralleli – ambientale e culturale – con la stessa intensità, chiarezza e trasparenza.

**Davide Tassi, Head of Sustainability di ENAV Group**, ha delineato il percorso evolutivo di un'impresa che da attore tecnico del traffico aereo si sta trasformando in riferimento civile e culturale della transizione sostenibile. Una transizione già concreta: riduzione delle emissioni scope 1 e 2 oltre l'80%, raggiungimento della carbon neutrality e riconoscimenti internazionali sul fronte ESG. Ma la vera sfida, oggi, è consolidare la leadership, renderla duratura e riconosciuta, soprattutto da chi rappresenta il futuro: la Generazione Z. In quest'ottica, l'impresa sostenibile deve diventare anche impresa formativa, accessibile e aperta. Parlare con le nuove generazioni richiede un cambio radicale di tono, linguaggio e canali. La comunicazione verso i giovani non è più solo una leva reputazionale, ma uno strumento di attrazione dei talenti e di consolidamento del valore.

Due strumenti emblematici chiariscono questa direzione: da un lato, la trasformazione del bilancio di sostenibilità in un portale interattivo e visivo, progettato con codici narrativi vicini al linguaggio dei social; dall'altro, la creazione di un podcast narrativo, capace di affrontare i temi ESG attraverso storie vere, anche dolorose, generando empatia e consapevolezza. In entrambi i casi, l'obiettivo è disintermediare: eliminare barriere linguistiche, istituzionali e comunicative, e costruire un dialogo diretto.

Essere ascoltati dalla Generazione Z significa prima di tutto essere credibili, comunicando in coerenza con i comportamenti, con le azioni, con la cultura interna e, per questo, parlare con i giovani diventa una competenza strategica.

Il concetto stesso di sostenibilità va ampliato: non è solo un capitolo del bilancio, ma un progetto culturale che richiede presenza, apertura e disponibilità al confronto. Le nuove generazioni vanno coinvolte come interlocutori attivi, capaci di portare domande nuove, visioni alternative e criteri di valutazione che l'impresa deve imparare a integrare. La sfida, dunque, è duplice: costruire una narrazione condivisa e mantenere alta la coerenza tra ciò che si comunica e ciò che si fa. Perché oggi, per chi si affaccia al mondo del lavoro con occhi attenti, la credibilità è il primo e più importante valore sostenibile.

### **Apprendere con la Generazione Z**

Nel progettare percorsi formativi per la Generazione Z, non basta più domandarsi quali competenze trasmettere. La vera domanda è in che contesto queste competenze possono essere apprese, interiorizzate, restituite alla realtà in modo significativo.

**Michele Bianchi, Head of AI di Futureberry**, ha proposto un modello tridimensionale dell'apprendimento, fondato su tre assi interconnessi: conoscenza, pratica e attitudine. Il sapere teorico deve restare aggiornato, la competenza operativa va allenata sul campo, ma è il saper essere a emergere come mezzo distintivo per la generazione che si affaccia al mondo del lavoro. Ascolto, consapevolezza, adattabilità e curiosità diventano requisiti centrali in contesti sempre più complessi e interdipendenti. Le organizzazioni cercano profili tecnicamente preparati, ma, soprattutto, persone capaci di leggere la realtà, relazionarsi con essa e contribuire in modo autentico e collaborativo.

In questo scenario, cambia anche il ruolo della figura formativa. Il docente non è più un trasmettitore di contenuti, ma un facilitatore di connessioni: deve creare ambienti

dinamici, favorire la contaminazione tra saperi ed esperienze, e promuovere l'interazione tra studenti, professionisti e comunità operative. La formazione diventa co-evolutiva: anche chi insegna, continua a imparare.

Un esempio concreto di questo approccio è rappresentato da format che integrano ispirazione, sperimentazione e socialità. Talk con esperti, workshop pratici in contesti informali, momenti di incontro non strutturati: tutto concorre a costruire un ecosistema di apprendimento ibrido, in cui teoria, esperienza e relazione si intrecciano. In questo quadro, l'intelligenza artificiale è uno strumento abilitante, non un fine. Può stimolare creatività e accelerare i processi, ma non deve sostituire il pensiero critico né impoverire l'interazione umana. Restano centrali alcuni rischi da gestire: la passività cognitiva, la diffusione di risposte non verificate e la dipendenza da dataset incompleti o parziali. Formare la Generazione Z significa, quindi, costruire contesti autentici, in cui le competenze non vengano semplicemente trasmesse, ma co-costruite. Ambienti in cui si cresce per confronto, scoperta e apprendimento condiviso, con il supporto della tecnologia ma guidati da una visione umana, relazionale e trasformativa.

### Raccontare la scienza per accendere domande

Avvicinare i giovani alla scienza richiede un cambio di paradigma, poiché non basta semplificare i contenuti, ma serve renderli narrabili, accessibili, autentici. Non per abbassare la complessità, ma per farla dialogare con le domande di chi cerca senso e direzione.

**Maria Bosco, matematica e content creator per Geopop**, ha sottolineato un principio chiaro: la conoscenza deve parlare con il linguaggio di tutti, senza gergo esclusivo, senza filtri elitari, senza la pretesa di essere riservata a chi già possiede conoscenze negli ambiti trattati. Nel ripensare il ruolo della divulgazione scientifica, emerge un nuovo profilo del sapere: non più il sapere che si impone, ma quello che invita, che suscita domande, che tiene viva la meraviglia infantile del perché. Un sapere che può rendere affascinante anche una formula matematica, una faglia geologica, un fenomeno atmosferico.

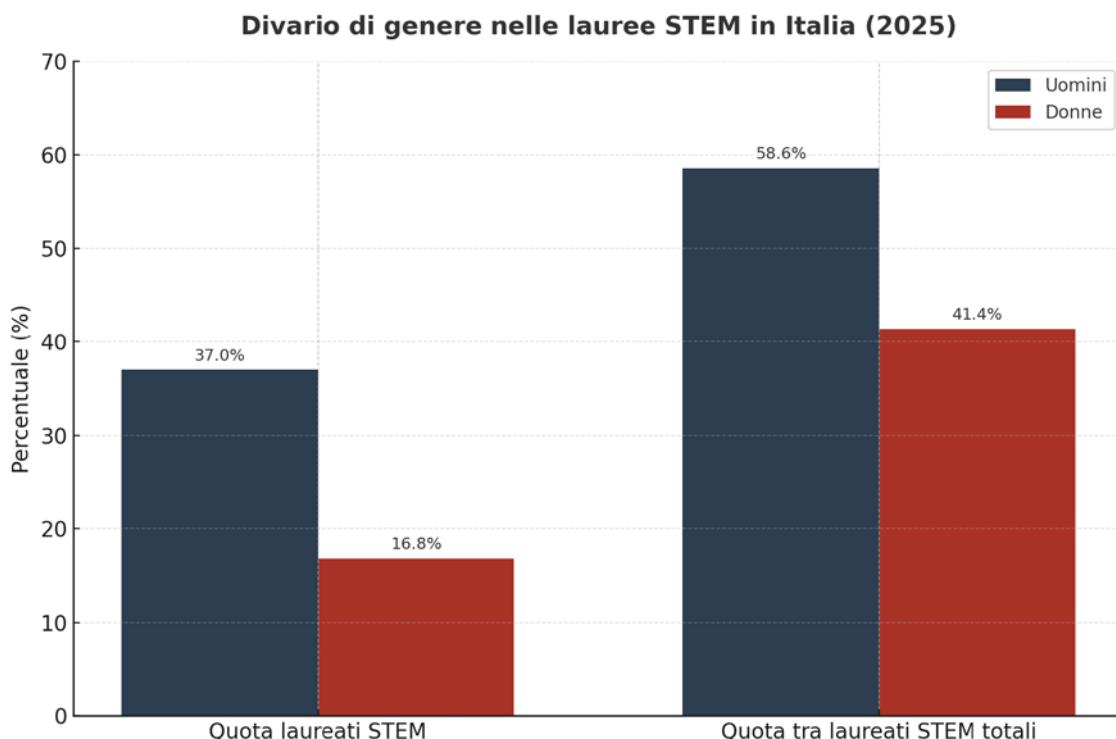
Un nodo centrale è il rapporto tra scienza e orientamento: oggi, i giovani, più esposti e consapevoli, si muovono tra molte possibilità ma anche tra molte incertezze. La scelta del percorso universitario è spesso condizionata da criteri pratici, legati all'occupabilità. In quest'ambito, la comunicazione scientifica può giocare un ruolo chiave. Può aiutare a costruire un ponte tra passione e professione, mostrando che dietro una scelta apparentemente astratta si possono nascondere carriere concrete in ambiti come la consulenza, la sostenibilità, l'intelligenza artificiale, la cultura scientifica o la divulgazione. Raccontare la scienza significa anche orientare, non verso un mestiere, ma verso una possibilità.

La democratizzazione della conoscenza passa anche da qui: dalla capacità di parlare con i ragazzi senza paternalismo, rispettando la loro intelligenza e accompagnandoli in scelte che tengano insieme curiosità, senso e prospettiva. È questa la sfida: far innamorare, senza illudere. E offrire una narrazione scientifica che li aiuta a interpretare il mondo.

### Rinnovare contenuti, metodi e relazioni

Essere grandi non basta: l'eccellenza universitaria non si misura solo in numeri, ma

nella capacità di costruire qualità: nella didattica, nelle relazioni formative, nella connessione con il futuro dei giovani.



Fonte: Istat, AlmaLaurea, Agenda Digitale, 2025

**Riccardo Patriarca, Industrial Systems Engineering, Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale della Università la Sapienza**, ha offerto una riflessione lucida sul bisogno di rinnovamento che attraversa oggi il sistema universitario. Un cambiamento che parte dal modo in cui si intercettano gli studenti e si costruisce con loro un percorso credibile, motivante e sostenibile. Uno degli snodi principali è l'orientamento precoce. Le università dovrebbero attivare progetti strutturati di tutoraggio e accompagnamento già durante il percorso scolastico, per aiutare gli studenti a compiere scelte più consapevoli e per ridurre il disallineamento tra aspettative e realtà. Questo dialogo anticipato può diventare leva di inclusione e accessibilità.

In questo quadro, il tema della diversità di genere nelle discipline STEM resta centrale. In ambiti storicamente sbilanciati, come l'ingegneria aerospaziale, è necessario promuovere modelli ispirazionali e percorsi dedicati per avvicinare le studentesse a carriere tecniche. Iniziative come 'Aviation for Women' dimostrano che si può agire in modo mirato, ma i progressi sono ancora lenti. L'inclusività non è un risultato, è un processo da alimentare con coerenza.

Una volta entrati all'università, però, la vera sfida è trattenere. Troppo spesso i percorsi appaiono frammentati, astratti, privi di connessione con il mondo reale. Questo genera frustrazione, calo motivazionale e abbandono. La risposta, dunque, oltre a essere didattica, deve essere culturale. Rinnovare significa, perciò, costruire

percorsi formativi che stimolino entusiasmo e mostrino l'impatto concreto delle competenze. Anche piccoli elementi progettuali o esercitazioni applicate possono contribuire a dare senso e direzione all'apprendimento, rendendo anche visibile il perché si impara.

La direzione è chiara: più orientamento, più apprendimento attivo, più attenzione alla motivazione e alla sostenibilità dei percorsi. Meno didattica seriale, più connessioni con la realtà e con i desideri delle nuove generazioni.

### **Convivenza generazionale, una sfida culturale per le organizzazioni**

La trasformazione del lavoro passa anche attraverso le relazioni tra generazioni. Non è un problema di scontro, ma una questione di senso: comprendere i modelli valoriali che guidano le scelte dei più giovani è oggi una condizione necessaria per costruire organizzazioni accoglienti, inclusive e sostenibili.

**Michele Rabaiotti, Partner di Wise Growth**, ha avanzato una lettura socio-culturale del cambiamento in atto, invitando a superare giudizi affrettati su motivazione e affidabilità delle nuove generazioni. L'errore più diffuso è quello di interpretare i nuovi comportamenti attraverso griglie valoriali del passato, ignorando che il contesto antropologico è mutato in profondità. I giovani di oggi non cercano nel lavoro l'unica fonte di realizzazione personale. L'equilibrio tra vita e professione non è un privilegio, ma rappresenta una componente identitaria. Il rifiuto dello straordinario, la centralità del tempo personale, la ricerca di flessibilità indicano mancanza di impegno e un diverso modo di concepire il contributo professionale, più integrato e sostenibile.

In questo senso, le organizzazioni dovrebbero sospendere il giudizio e adottare uno sguardo più comprensivo e sistematico. In gioco c'è il modello di relazione tra impresa e individuo. Un riferimento chiave è il concetto di 'modernità liquida', perché si può affermare che oggi il contratto psicologico tra azienda e lavoratore è fondato sull'esperienza. I giovani richiedono contesti che offrano crescita, relazioni sane e rispetto della soggettività.

Questo nuovo patto spiega anche l'aumento del turnover e la difficoltà di attrarre e trattenere talenti e, per queste ragioni, le imprese che vogliono restare rilevanti devono interrogarsi sul proprio modello organizzativo, sul linguaggio interno, sulla capacità di creare ambienti che includano e riconoscano pienamente le nuove generazioni come interlocutori legittimi. La sfida, dunque, è ripensare il mondo del lavoro perché sia in grado di accoglierli, motivarli e crescere con loro. Servono coraggio, ascolto e visione. Senza queste qualità, il conflitto generazionale non si risolve: si cronicizza.

### **Un'educazione che duri nel tempo**

Nel confronto tra scuola, impresa e nuove generazioni, la posta in gioco è sì la trasmissione di competenze, ma anche la costruzione di un'educazione che duri nel tempo, che formi persone prima ancora che profili professionali.

Per **Riccardo Santilli, Head of Humanities Domain di Italiacamp**, serve superare la dicotomia tra sapere tecnico e sapere umanistico: l'approccio STEM deve essere integrato con pensiero critico, sensibilità ambientale ed empatia. Una differenza culturale che segna un cambio di paradigma. La sfida, in Italia, è uscire da una

didattica puramente disciplinare e costruire contesti educativi che abbiano senso per chi li vive. Sono spazi in cui il sapere non è addestramento funzionale, ma occasione di scoperta, identità e orientamento. È da qui che nasce l'educazione al saper essere.

Il nodo centrale è il disallineamento tra ciò che chiedono le imprese e ciò che cercano i giovani. Le aziende guardano ai ragazzi come risorse da rendere operative, ma le nuove generazioni non accettano più un modello formativo fondato solo sull'utilità immediata. Chiedono senso, direzione, possibilità di costruire valore personale oltre che professionale. In un mondo del lavoro in continua trasformazione, l'obiettivo deve essere abilitare competenze durevoli: adattabilità, consapevolezza, capacità di connettere saperi e valori. Anche nelle tecnologie più avanzate, come l'IA, formare solo al prompt design rischia di essere sterile se non accompagnato da pensiero critico, curiosità ed etica.

La sostenibilità educativa si misura così in termini di durata. Non nel tempo impiegato a formare, ma nella capacità di ciò che si apprende di accompagnare le persone nel tempo. Il compito delle istituzioni scolastiche e delle imprese è formare persone capaci di attraversare il cambiamento senza perdere senso, visione e motivazione. A condizione che gli studenti siano considerati soggetti attivi del cambiamento, non destinatari passivi di programmi formativi.

### Orientare le nuove generazioni all'aviazione del futuro

Quando si immagina un aereo in volo, l'attenzione va quasi sempre al pilota. Raramente si considera il lavoro silenzioso, ma essenziale, svolto a terra nei centri di controllo, dove professionisti altamente specializzati garantiscono la sicurezza del traffico aereo 24 ore su 24. Far conoscere questa realtà è oggi un obiettivo strategico di orientamento.

**Nicoletta Tomiselli, ENAV Operations di ENAV**, ha offerto un contributo concreto sul ruolo dell'impresa nella costruzione dell'immaginario professionale delle nuove generazioni. Attraverso un programma esteso di orientamento – 12.000 ore solo nel 2025 –, ENAV avvicina centinaia di studenti, in particolare dei licei aeronautici, al cuore operativo del sistema aviazione. L'impatto è straordinariamente immediato: vedere da vicino le operazioni, ascoltare le testimonianze di chi svolge un ruolo invisibile, ma decisivo, permette ai ragazzi di superare una narrazione semplificata e scoprire un mondo fatto di procedure, tecnologie e responsabilità condivise. Il pilota non è più l'unico protagonista possibile: si apre una visione più ampia, sistemica, collaborativa.

Il valore educativo di queste esperienze va oltre la dimensione tecnica. I giovani comprendono l'importanza della sicurezza, della comunicazione operativa, del lavoro in team. Ma soprattutto iniziano a percepire la complessità del sistema aeronautico come una realtà accessibile, concreta, professionale. Resta però un nodo critico: la scarsa presenza femminile. L'orientamento, spesso, arriva tardi, quando le scelte scolastiche sono già state fatte, e il settore è già percepito come a prevalenza maschile. Per cambiare questo scenario, è necessario anticipare il racconto, portando il tema dell'aviazione nelle scuole medie, promuovendo modelli alternativi e abbattendo stereotipi di genere.

## Talent attraction e nuove strategie per crescita e produttività di impresa

Il Team di lavoro si è concentrato sulla condivisione di best practice e sull'accelerazione di progetti innovativi volti a superare il problema della carenza di lavoratori e talenti, una criticità sempre più rilevante per la crescita e la sostenibilità del sistema economico. La tavola rotonda ha approfondito in particolare le strategie per promuovere partenariati pubblico-privati efficaci, in grado di mettere concretamente in contatto la domanda e l'offerta di lavoro. In questo ambito, un punto di riferimento strategico è stato l'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, uno strumento utile per mappare le competenze, facilitare l'orientamento professionale e rispondere in modo più puntuale ai bisogni delle imprese. I lavori hanno evidenziato la necessità di rafforzare il dialogo tra imprese, istituzioni e sistema formativo, per costruire percorsi integrati di inserimento, aggiornamento e valorizzazione delle competenze, contribuendo così a creare un ecosistema del lavoro più dinamico, accessibile e inclusivo.

### Lavorare per la coesione

La trasformazione del lavoro riguarda gli strumenti o i luoghi e investe il modo stesso in cui le persone si rapportano a produttività, diritti, aspettative e senso. In un contesto segnato da crisi demografica, innovazione tecnologica e mutati equilibri tra vita e impiego, la politica è chiamata a intervenire per regolare e per orientare.

**Walter Rizzetto, Presidente della XI Commissione Lavoro Pubblico e Privato della Camera dei Deputati**, ha sottolineato che il nodo è culturale prima ancora che normativo. Il lavoro non può più essere misurato solo in presenza e orario, ma deve essere ripensato in funzione di obiettivi, autonomia e benessere. In questo senso, il passaggio da un modello fordista a uno adattivo e smart rappresenta una necessità strutturale.

Il cambiamento è anche generazionale e diventa fondamentale riflettere sul fatto che i giovani non cercano solo un posto, ma un progetto; rifiutano il compromesso fra realizzazione personale e lavorativa, chiedono esperienze di valore e occupazione. A parità di retribuzione, a fare la differenza sono flessibilità, welfare e coerenza valoriale. Ed è l'impresa che deve adattarsi a questa nuova grammatica della motivazione e la politica, in questo, deve giocare un ruolo abilitante. Tra le proposte, formazione continua certificata e tracciabile tramite un libretto digitale, strumenti di welfare familiare come l'estensione degli orari dei nidi, e incentivi alla partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa, in coerenza con l'articolo 46 della Costituzione. Il lavoro, per restare sostenibile, deve essere anche condiviso.

Ma, oltre alle regole, è opportuno investire nella costruzione di un nuovo patto sociale, fondato su fiducia, equità e interdipendenza tra generazioni. La crisi di natalità e il mismatch tra domanda e offerta di competenze rendono evidente l'urgenza: servono più laureati, più STEM, più investimenti nei percorsi tecnici e più cultura della sicurezza già a scuola. La settimana corta o il salario minimo per legge, in questo quadro, sono strumenti che vanno valutati con attenzione, calibrandoli sul tessuto produttivo reale, fatto in gran parte da PMI. Più che soluzioni uniformi, servono modelli flessibili e contrattati, che sappiano premiare chi innova senza

penalizzare chi non può ancora farlo. Costruire il lavoro del futuro significa quindi agire sulle condizioni e sulle forme, e questo richiede una politica che ascolta, media, progetta, rendendo il cambiamento occasione di coesione, dignità e crescita condivisa.

### Talento diffuso, sistema selettivo

Il vero nodo strategico per un Paese che invecchia è, innanzitutto, evitare di disperdere la ricchezza più preziosa che già possiede: il potenziale umano. In questo scenario, la capacità di coltivare e trattenere il talento diventa una priorità sistematica, che coinvolge educazione, impresa e politiche pubbliche.

Per **Elisa Zambito, Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs di Intesa Sanpaolo**, il talento non è un'eccezione da celebrare, ma una risorsa da riconoscere ovunque. È distribuito in modo più equo di quanto il sistema attuale sia in grado di intercettare. Il problema, semmai, è che le strutture educative e professionali italiane continuano a funzionare come meccanismi selettivi, più attenti a trattenere chi è già privilegiato che a far emergere nuove energie. Il risultato è un'emorragia silenziosa: tra il 2022 e il 2023, oltre centomila giovani hanno lasciato il Paese, e solo una parte è tornata nel 2024. Una fuga che non riguarda solo i cervelli, ma un'intera generazione in cerca di ascolto, contesto, visione.

L'urgenza, dunque, è di trattenere e attrarre i talenti: l'Italia deve smettere di essere percepita come un punto di partenza e iniziare a costruirsi come una meta desiderabile per chi studia, ricerca e lavora. Le università, in questo, possono diventare snodi strategici: per offrire formazione di qualità, per generare ecosistemi capaci di valorizzare l'intelligenza, la diversità e l'ambizione, per creare ambienti in cui sia possibile crescere, mettersi alla prova, contribuire a una visione più ampia.

La risposta passa da un investimento solido nella ricerca, che renda il sistema universitario competitivo e attrattivo anche per docenti e studenti internazionali. Passa dalla promozione della mobilità e dell'internazionalizzazione, come strumenti per sviluppare consapevolezza geopolitica, visione culturale e capacità di agire con intelligenza strategica. Così come passa dalla costruzione di occasioni concrete per restare o per tornare, non sulla base di vincoli, ma di possibilità. E, soprattutto, passa dalla democratizzazione dell'accesso all'educazione, che oggi troppo spesso riflette le disuguaglianze invece di contrastarle. L'educazione deve tornare a essere un ascensore sociale, non un meccanismo di conferma. Il punto di contatto tra educazione e impresa può diventare un terreno di alleanza e co-progettazione. Non per rendere la formazione un addestramento all'impiego, ma per abilitare saperi aggiornati, capaci di attraversare le transizioni e generare impatto. È su questo terreno che si costruisce un Paese attrattivo, credibile, aperto al futuro.

### La persona prima del processo

Nel dibattito sul disallineamento tra scuola e lavoro, in questa fase, il nodo centrale è la distanza tra ciò che le persone possono offrire e ciò che i contesti professionali sono in grado di accogliere. Si tratta di un problema tecnico, ma anche culturale, relazionale, sistematico.

**Gianluca Rossi, Vice President Human Resources and Organization di DHL Supply Chain Italy**, ha posto l'accento sul mismatch tra domanda e offerta, che nasce da tre fattori intrecciati: una formazione ancora troppo teorica e distante dalle

competenze realmente richieste; un orientamento che spesso non accompagna i giovani in modo efficace; e una debolezza strutturale nel dialogo tra imprese e candidati. Una frattura che non può più essere affrontata con soluzioni parziali.

Il cambiamento parte dalla costruzione di alleanze: tra scuola, università, imprese e istituzioni. Un dialogo strutturato che permette di progettare percorsi formativi mirati, concreti e capaci di connettere l'apprendimento con la realtà produttiva. In questo scenario, strumenti come gli ITS, l'alternanza scuola-lavoro, i tirocini e i programmi europei diventano fondamentali, non come tappe burocratiche, ma come esperienze formative che avvicinano i giovani alla cultura organizzativa. Ma la sfida vera riguarda l'ascolto dei bisogni delle nuove generazioni, che chiedono ambienti di lavoro capaci di offrire stabilità, retribuzione, senso, flessibilità e appartenenza. Un contratto, da solo, non basta più: oggi si sceglie un luogo dove crescere, un'identità a cui contribuire, un progetto in cui riconoscersi.

Modelli fondati sull'efficienza e sulla standardizzazione mostrano tutti i propri limiti in un contesto fluido e in continua trasformazione come quello attuale, perché la produttività nasce dalla capacità di coinvolgere le persone, valorizzarne l'unicità, offrire fiducia e autonomia. È in questo ambito che strumenti come lo smart working assumono un significato nuovo e che il modo in cui le aziende si raccontano diventa determinante. Questo anche perché i giovani cercano coerenza, cultura, possibilità di impatto.

### **Competenze e produttività: una questione di visione**

Nel dibattito sul mismatch tra domanda e offerta di lavoro, il punto non è solo la carenza di profili tecnici, ma la mancanza di una strategia integrata che metta le competenze al centro della trasformazione tecnologica in corso. Per questo gli investimenti in innovazione, se non accompagnati da un investimento parallelo nelle persone, perdono in efficacia.

**Gianfranco Chimirri, Chief People Officer di SACE**, ha ribadito che è proprio qui che si gioca la vera sfida del prossimo futuro. Le tecnologie, dall'intelligenza artificiale generativa ai nuovi sistemi digitali, evolvono in modo sempre più accelerato, ma le organizzazioni faticano a valorizzarle perché manca la capacità di trasformare davvero il capitale umano. Il rischio è duplice: da un lato una crescente inefficienza nell'utilizzo degli strumenti tecnologici, dall'altro una marginalizzazione progressiva di chi non riesce a stare al passo.

La soluzione non può limitarsi al recruiting esterno. Gran parte del problema può essere infatti affrontato investendo nelle persone già presenti in azienda, attraverso percorsi strutturati di upskilling e reskilling. Si tratta di superare una logica fondata sulla ricerca di candidati immediatamente performanti, e costruire invece una cultura della trasformazione continua, in cui ciò che conta è la capacità di apprendere, disimparare e riadattarsi.

È la learning agility, unita all'allineamento valoriale e culturale, a fare la differenza. Le competenze tecniche sono sempre più a rapida obsolescenza: ciò che resta è la capacità delle persone di crescere con il cambiamento, non subirlo. Questo vale anche per il sistema nel suo complesso. Serve una governance pubblica che renda finalmente accessibili e interoperabili i dati sulle competenze esistenti e sulle necessità emergenti, per supportare scelte formative e strategiche più coerenti e

tempestive.

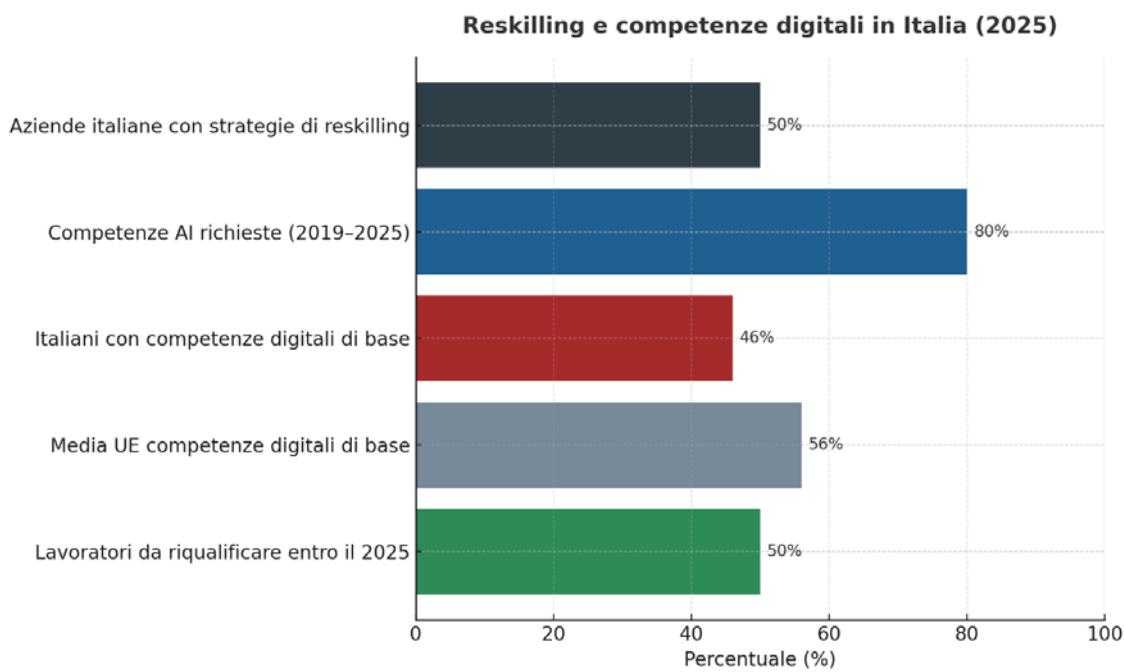
Accanto a questo, serve ripensare anche il sistema degli incentivi. Dopo aver sostenuto l'acquisto di macchinari e tecnologie, è tempo di passare a un modello che incentivi fiscalmente la formazione delle persone che quelle tecnologie devono far vivere. Innovazione e inclusione devono procedere insieme, altrimenti la distanza tra chi sa e chi non sa diventerà insostenibile. Una terza leva è poi la co-progettazione: quando imprese e formazione pubblica costruiscono insieme percorsi basati su competenze chiare e condivise, e si impegnano ex ante su obiettivi occupazionali, i risultati arrivano. È un modello già sperimentato, replicabile su scala territoriale e settoriale, capace di generare valore per tutti: aziende, lavoratori, comunità.

### **Innovare le competenze per non lasciare indietro nessuno**

Nel processo di trasformazione digitale che sta ridisegnando il settore Telco, la questione centrale non è solo tecnologica, ma profondamente umana. L'innovazione ha bisogno di persone capaci di accompagnarla, comprenderla e guidarla. Ecco perché la gestione del talento diventa un asse strategico per le imprese che vogliono restare rilevanti, flessibili e inclusive.

**Francesca Fossi, Head of Talent Acquisition per Vodafone + Fastweb**, ha descritto un modello di intervento che tiene insieme due piani: quello dell'evoluzione interna e quello dell'impatto sistematico. In una fase delicata come quella dell'integrazione tra le due aziende – oggi forti di un organico congiunto di circa 7.500 dipendenti – il vero fattore competitivo è la capacità di aggiornare e valorizzare il capitale umano.

Il ritmo del cambiamento è rapido e richiede visione. Nuove competenze legate al cloud, all'intelligenza artificiale, al 5G e alla sostenibilità ridisegnano le priorità. Per questo è stato creato un Center of Excellence dedicato all'analisi delle competenze, in grado di mappare continuamente lo skillset interno e generare percorsi di apprendimento coerenti. Lo scopo è colmare un gap e costruire un sistema di “learning permanente” che accompagni le persone nella transizione digitale, aggiornando in tempo reale le conoscenze con piattaforme interne già operative in fase di onboarding.



Fonte: Elaborazione da Forme Online, WEF, Dyndevice, Eurostat, 2025

Tuttavia, questa attenzione all'apprendimento non si ferma all'interno dell'azienda: il divario digitale, infatti, va affrontato a monte, partendo da chi è ancora fuori dal mondo del lavoro. Progetti come Vodafone Digital Academy e Fastweb Digital Academy portano la formazione nelle scuole e nei territori, offrendo corsi gratuiti, certificazioni e momenti di orientamento. È un modo concreto per avvicinare i giovani alle professioni del futuro, creando consapevolezza e fiducia.

L'impatto, inoltre, si misura anche sulla cultura, perché, se il sistema educativo resta ancora distante dalle reali esigenze del mercato, le imprese possono diventare parte attiva del cambiamento, co-progettando percorsi con scuole e università, contaminando i modelli didattici con esperienze operative, e riducendo il divario tra teoria e pratica.

Il benessere organizzativo è un altro pilastro del modello: creare ambienti di lavoro in cui le persone possano sentirsi ascoltate, riconosciute e libere di esprimere la propria individualità diventa anch'essa una condizione per attrarre e trattenere talento. In un mercato in cui lo stipendio non basta più, la crescita passa dalla possibilità di apprendere, contribuire e trovare spazi di autorealizzazione.

### **Il lavoro invisibile della cura**

Nel confronto sul mismatch tra domanda e offerta di lavoro, si parla spesso di competenze tecniche e digitali, ma molto meno di un'altra forma di disallineamento, più silenziosa ma altrettanto strutturale: quella legata alla cura. Un mismatch che riguarda un talento sommerso, spesso femminile, che resta ai margini del mercato del lavoro non per mancanza di competenze, ma per mancanza di riconoscimento e sostegno.

**Anna Benini, Founder & CEO di LianeCare**, ha portato al centro una prospettiva diversa, che lega produttività, demografia e cultura organizzativa. Esiste in Italia una forza lavoro che si prende cura, di genitori anziani, figli, partner, e che per questo esce troppo presto dalle aziende o non vi entra affatto. Non si tratta solo di una questione sociale, ma di un tema economico e strategico, perché siamo tutti, o saremo, caregiver; e, se non si creano modelli lavorativi capaci di tenere conto di questa realtà, si continuerà a perdere competenze preziose.

Nel modello proposto, le aziende diventano attori chiave della conciliazione, offrendo supporti concreti dove il sistema pubblico non arriva, creando reti di operatori in grado di fornire assistenza domiciliare ai dipendenti di imprese clienti, aiutandoli a gestire situazioni complesse e ridurre lo stress da carico familiare. È una risposta concreta a un problema che spesso si ignora, ma che incide profondamente sulla continuità lavorativa e sul benessere organizzativo.

Il tema è culturale prima ancora che normativo. Rafforzare il congedo di paternità, ad esempio, non è solo una misura di equità, ma uno strumento di produttività e retention. Quando la genitorialità diventa condivisa, le carriere femminili non devono più pagare il prezzo dell'asimmetria. È una richiesta chiara delle nuove generazioni, che vedono nella cura una responsabilità comune, anziché una penalizzazione da evitare. Parlare di produttività, quindi, significa anche includere il costo nascosto della cura non supportata: tempo perso, assenze non pianificate, stress invisibile. Le aziende che imparano a misurare e gestire questi fattori migliorano l'attrattività, il clima interno e la propria efficienza complessiva.

### **Declino delle iscrizioni tecniche, una crisi sistematica di attrattività**

Il calo delle immatricolazioni nei corsi tecnico-scientifici è il sintomo di una crisi sistematica che riguarda il rapporto tra formazione, giovani e futuro. Non si parla solo di numeri in diminuzione, ma di una progressiva perdita di senso dell'università come luogo generativo di conoscenza, pensiero e opportunità.

Ne ha discusso **Michele Luglio, docente all'Università di Roma Tor Vergata e presidente di RomARS**, portando un punto di vista su questa tendenza che prosegue da oltre vent'anni. Il calo si ripete anche nei grandi poli tecnologici e a preoccupare è la quantità, ma anche la qualità dell'interazione tra studenti e percorso formativo: minore partecipazione, attenzione ridotta, motivazione debole. E, a monte, un contesto culturale che sembra aver smarrito il valore della preparazione teorica, a favore di un'idea di formazione pratica e immediatamente spendibile.

La deriva verso una didattica più operativa ha effetti di lungo periodo. L'università ha progressivamente sacrificato gli insegnamenti fondamentali – matematica, fisica, pensiero astratto – per inseguire un mercato del lavoro che chiede prontezza ma non lungimiranza. Il risultato è un indebolimento della capacità critica e progettuale. E mentre il sistema formativo rallenta, il mondo produttivo lancia richieste sempre più pressanti, senza però investire davvero nella formazione. È un disallineamento profondo: le aziende non trovano profili pronti, le università non riescono a innovare con i tempi richiesti, i giovani non vedono prospettive credibili.

In questo scenario, l'esodo all'estero di neolaureati ben formati diventa una conseguenza logica. Se il primo contratto proposto è uno stage poco retribuito, non si tratta più di fuga, ma di sopravvivenza. Eppure, esistono spazi di sperimentazione

capaci di invertire la rotta. Uno spin-off nato dal corso di laurea, oggi gestito da ex studenti, impiega giovani ingegneri che scelgono di restare non per convenienza, ma per la possibilità di fare ricerca autentica. Lì dove si crea valore cognitivo, si trattiene anche il talento. Il vero mismatch, quindi, non è tra domanda e offerta, ma tra visione e realtà: tra ciò che il sistema formativo dovrebbe essere e ciò che è diventato. Per affrontarlo, serve ricostruire un'alleanza tra scuola, università e impresa, fondata su senso, qualità e riconoscimento. E serve cominciare subito, fin dalle scuole primarie.

### **Serve formare il pensiero, non solo trasferire competenze**

In un'epoca in cui il sapere è ovunque e l'accesso all'informazione è istantaneo, l'educazione deve comprendere lo stimolo di coltivare la capacità critica, la comprensione della realtà e la consapevolezza del proprio ruolo nel mondo.

**Andrea Catizone, Practice Leader della Task Force Italia sul Futuro del lavoro, scuola, università, sport e next gen**, ha illustrato con forza l'urgenza di ripensare il sistema educativo nelle sue modalità, nei suoi obiettivi e nei suoi destinatari. Le università continuano a rappresentare un presidio fondamentale della cultura nazionale, ma non possono più ignorare le trasformazioni cognitive e sociali dei giovani. La lezione frontale di due ore non è più sufficiente e, per questo, bisogna evolvere le modalità di insegnamento, altrimenti si rischia di perdere il contatto con chi apprende. Il focus deve spostarsi dalla semplice informazione all'attivazione del pensiero, dalla nozione all'esperienza, dalla risposta giusta alla domanda profonda.

Ma l'educazione, oltre ad avvenire nelle università, è un processo che deve coinvolgere le famiglie, le comunità, le imprese, le istituzioni culturali e sportive. In questo senso, è anche un tema di conciliazione: apprendere e vivere devono potersi tenere insieme. Permettere a padri e madri di essere presenti nella vita dei figli, sostenere chi educa dentro e fuori le aule, costruire ambienti di apprendimento che siano anche luoghi di relazione: tutto questo fa parte di una visione più ampia e matura del formare. Essenziale è poi anche l'apertura al mondo, perché internazionalizzare non significa solo attrarre studenti dall'estero, ma permettere ai giovani italiani di confrontarsi con culture, approcci e visioni differenti. È così che si prepara una generazione capace di abitare un mondo complesso, fluido e in continuo cambiamento, e che si allena lo sguardo e si costruisce cittadinanza globale.

Eppure, tutto questo rischia di restare frammentario se le buone pratiche aziendali, per quanto virtuose, non vengono portate a sistema. Servono standard comuni, alleanze tra scuola e lavoro, una strategia educativa integrata e nazionale, perché i modelli isolati non bastano più. È tempo di convergenza, condivisione e visione. Infine, un tema troppo spesso trascurato è quello dell'identità. Non solo in senso psicologico o di genere, ma come domanda esistenziale. *Chi sono io nel mondo?* È la prima questione educativa. Se non aiutiamo i giovani a costruire una risposta, ogni competenza insegnata rischia di restare sterile. L'educazione, oggi, deve essere prima di tutto un accompagnamento al senso.

## Sport e STEM: strategie per un mondo del lavoro gender equal e sostenibile

Il Team di lavoro di Dorna WSBK si è concentrato sulla promozione dell'inserimento lavorativo delle donne nei settori industriali e professionali legati al mondo dello sport, dell'ingegneria meccanica e della componentistica del motore, ambiti che ancora oggi registrano un forte divario di genere. L'obiettivo è stato quello di individuare strategie efficaci per costruire collaborazioni tra imprese, istituzioni e mondo associativo, con l'intento di avvicinare sempre più figure femminili a queste professioni e contribuire così alla riduzione del gender gap storicamente presente nelle carriere STEM.

Il confronto ha evidenziato l'importanza di un lavoro sinergico e continuativo, capace di incidere sia sulla cultura organizzativa che sulle politiche di orientamento, formazione e inserimento. L'obiettivo è generare opportunità concrete per le donne e costruire un mercato del lavoro più equo, innovativo e rappresentativo.

### Inclusione sportiva, un motore di trasformazione culturale

Lo sport può essere un potente veicolo di cambiamento sociale. È riduttivo pensare che sia solo competizione o spettacolo, è anche spazio concreto dove nuovi immaginari possono prendere forma, aprendo possibilità a chi finora ne è rimasto ai margini. È questa la logica che guida il WorldWCR – Women's Circuit Racing World Championship, una competizione interamente femminile che sta riscrivendo le regole della presenza delle donne nel motorsport.

**David Bosser Wendt, Sporting Business Development Senior Manager di WorldSBK**, ha raccontato il progetto come un esempio di strategia inclusiva capace di generare valore reale. L'obiettivo, oltre a far scendere in pista ventiquattro pilote provenienti da dieci paesi e cinque continenti, è costruire un ecosistema in cui il talento femminile trovi pieno riconoscimento, dentro e fuori dal circuito. A partire da una premessa: la diversità non è un'eccezione da celebrare, ma una risorsa da strutturare.

L'attenzione è rivolta anche al modo in cui queste storie arrivano al pubblico. Il campionato diventa così uno spazio di visibilità alternativa, dove ragazze di tutto il mondo possono riconoscersi e immaginare un futuro diverso, non necessariamente lontano, ma costruibile. L'inclusione si traduce in rappresentazione, e la rappresentazione diventa leva per cambiare comportamenti, scelte, ambizioni. È una visione che trasforma lo sport in palestra valoriale, dove si coltivano competenze, fiducia, passione e possibilità. E che dimostra come, anche in ambiti altamente competitivi, l'inclusione possa essere una forza generativa e trasformativa.

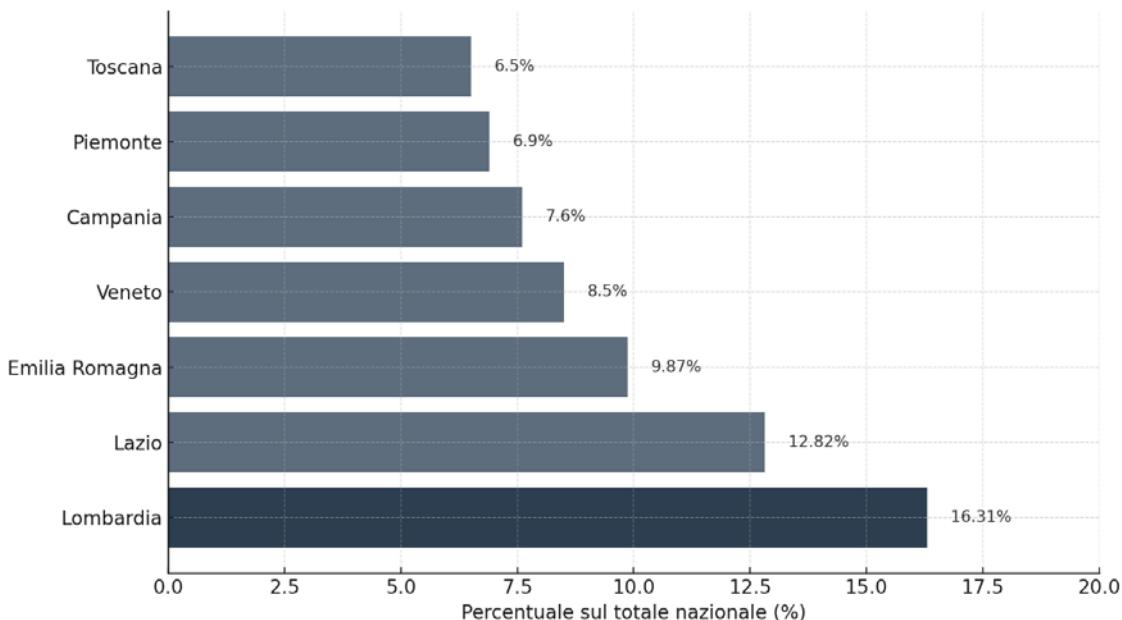
### Lo sport come tassello fondamentale per l'educazione e la socialità

Lo sport, troppo spesso relegato al tempo libero, può diventare uno spazio di trasformazione individuale e collettiva. Nei contesti educativi più fragili, rappresenta un'occasione di svago e via concreta per ritrovare fiducia, relazioni e senso. L'esperienza lo dimostra: laddove la scuola fatica ad arrivare, un campo sportivo può aprire prospettive insperate.

**Daria Braga, Direttrice della Fondazione Laureus Italia ETS**, è partita da questo assunto per raccontare come lo sport, se guidato da una visione educativa, possa

cambiare davvero il destino di molti giovani. Si tratta di un principio che trova applicazione nei progetti realizzati in territori vulnerabili, con minori in condizioni complesse dal punto di vista sociale, familiare e scolastico. Un'idea è quella di ripensare la figura dell'allenatore: come sì un tecnico del gesto atletico, ma anche un adulto capace di ascolto, empatia, sostegno. I ragazzi hanno bisogno di relazioni significative, di adulti che sappiano guidare senza giudicare, riconoscendo il valore delle emozioni come strumento di crescita. In questa relazione educativa, lo sport diventa un acceleratore di trasformazioni profonde.

**Distribuzione regionale degli studenti-atleti di alto livello (Italia, 2024-2025)**



Fonte: Ministero dell'Istruzione e del Merito, CONI, Università italiane (2024-2025)

Un possibile approccio consiste nell'unire attività sportive e dimensione educativa in contesti inusuali. Ad esempio, portare bambini in contatto con ambienti naturali sconosciuti, come il mare, attraverso sport collettivi, può generare fiducia, collaborazione, senso di scoperta. Se chi ha beneficiato di questi percorsi torna poi come educatore o mentore, il cambiamento si rafforza e si propaga, diventando generativo. Altre ipotesi di sviluppo riguardano l'intreccio tra sport, formazione e innovazione. Coinvolgere studenti universitari come tutor in progetti educativi, promuovere la collaborazione tra scuole, enti del terzo settore e ambienti accademici, può contribuire a creare ecosistemi in cui il sapere teorico incontra la pratica educativa, generando valore per tutti gli attori coinvolti.

Perché tutto questo abbia impatto sistematico, è necessario pensare a reti territoriali solide e integrate. La sfida è uscire dalla logica episodica per costruire alleanze stabili tra scuola, sport, istituzioni e imprese. In un contesto in cui l'educazione fisica a scuola è ancora marginale, il ruolo dello sport extrascolastico diventa essenziale. Investire nella formazione degli educatori sportivi, sostenere esperienze già attive e condividere buone pratiche è oggi una strategia concreta per contrastare le disuguaglianze e accompagnare le nuove generazioni nella loro crescita.

## Parità di genere nelle materie STEM

Il divario di genere nelle discipline scientifiche e tecnologiche nasce da una costruzione culturale che, fin dall'infanzia, orienta le aspettative e condiziona le scelte. Superarlo significa agire precocemente, in profondità e in modo coordinato.

**Silvia Gabbioneta, Country Inclusion & Diversity Manager di Nokia Italia**, ha invitato a spostare lo sguardo: non si tratta di convincere le ragazze a “fare di più”, ma di smontare gli stereotipi che impediscono loro di scegliere liberamente. Così come alle frasi demoralizzanti – ancora troppo diffuse e che costruiscono barriere invisibili, ma potenti – bisogna sostituire l’azione educativa, già dalla scuola primaria, con proposte didattiche, ma anche ispirazionali e relazionali.

Un approccio possibile è quello di portare nelle scuole modelli femminili positivi provenienti dal mondo scientifico e tecnologico. Incontri con professioniste, narrazioni autentiche, esperienze condivise possono contribuire a rendere le STEM più vicine, più accessibili, più desiderabili, con lo scopo di restituire alle ragazze la libertà di immaginarsi in ruoli e carriere da cui spesso si autoescludono.

La trasformazione, però, non si ferma all’ingresso nel mondo del lavoro: per questo è opportuno costruire contesti professionali in cui la presenza femminile non sia un’eccezione da gestire, ma una componente strutturale. Percorsi di carriera inclusivi, attenzione ai temi della genitorialità, revisione dei modelli di leadership, flessibilità organizzativa: tutto concorre a creare un ambiente in cui le competenze possano emergere senza adattarsi a un’unica norma implicita.

Una strategia efficace dovrebbe coinvolgere famiglie, scuole, aziende e istituzioni in una rete educativa e culturale che lavori su più livelli: orientamento, formazione, politiche aziendali, comunicazione sociale. Ogni attore può contribuire a rompere il circolo vizioso che ancora tiene molte ragazze lontane dalle professioni tecno-scientifiche.

## Spingere la comunicazione ad andare oltre i numeri

Quando si parla di divario di genere nelle discipline tecnico-scientifiche, è inevitabile partire dai numeri. Ma questi ultimi, da soli, non bastano: servono parole nuove, immagini diverse, racconti capaci di incidere sull’immaginario e aprire possibilità dove oggi ci sono limiti.

**Alessandro Ladiana, Communication Manager & Employee Engagement Manager di TP Italia**, ha ribadito con chiarezza come la comunicazione possa e debba assumersi una responsabilità attiva nel contrastare la sottorappresentazione femminile nel mondo STEM. Non si tratta solo di sensibilizzare, ma di intervenire, cominciando dai più piccoli: un’idea può essere quella di portare ingegnere e tecniche nelle scuole elementari, per offrire esempi reali e vicini, capaci di dimostrare che la matematica può essere una compagna di gioco e non un ostacolo.

Accanto a questo, è possibile coinvolgere i docenti in percorsi formativi sul linguaggio inclusivo e sulla costruzione di ambienti didattici più equi. Anche le organizzazioni, dal canto loro, dovrebbero promuovere la cultura dell’inclusione all’interno, attraverso iniziative che mettano in discussione le narrazioni dominanti e aprano spazi di confronto reale. La formazione su questi temi diventa un passaggio necessario per costruire ambienti lavorativi in cui tutte le persone possano

riconoscersi e contribuire.

Uno snodo centrale riguarda la visibilità: troppo spesso, le donne che eccellono nei campi tecnico-scientifici restano ai margini del discorso pubblico. Dare spazio alle loro storie può diventare una leva potente per orientare le nuove generazioni. Un'idea potrebbe essere quella di costruire format narrativi, scolastici o mediatici, che mettano al centro figure femminili come ricercatrici, informatiche, ingegneri, scienziate. Non come “casi eccezionali”, ma come possibilità concrete. Anche lo sport può diventare parte di questa narrazione. Sostenere squadre femminili, creare connessioni tra impegno sportivo e percorsi di empowerment, rafforzare la fiducia reciproca tra aziende e territori: sono tutte pratiche che, se inserite in una visione sistematica, possono generare impatto duraturo. L'importante è che queste esperienze non restino isolate, ma diventino esempio condiviso.

### **Università e trasformazione: oltre il metodo, una visione educativa**

Ripensare l'università oggi non significa solo aggiornare i metodi didattici, ma interrogarsi sul suo ruolo profondo nella formazione delle persone, sulla capacità di includere, ispirare, orientare. Soprattutto quando si parla di attrazione verso le discipline STEM, il vero nodo è il senso dell'intero percorso formativo.

Secondo **Daniele Landi, professore associato all'Università degli Studi di Bergamo**, bisogna superare la visione trasmissiva dell'università per immaginarla invece come spazio di scoperta e crescita personale, con l'obiettivo di aiutare a costruire identità. Un'idea potrebbe essere quella di affiancare alle competenze tecniche anche strumenti di consapevolezza personale e sociale, uscendo dalla logica strettamente disciplinare per favorire un approccio integrato tra saperi.

Questo significa, ad esempio, che anche nei corsi di ingegneria o matematica si dovrebbe includere un confronto con le scienze umane, con l'etica, con la comunicazione. Temi come la sostenibilità, la giustizia sociale, la complessità globale possono diventare veicoli per connettere le conoscenze al vissuto delle persone. In questo modo si formerebbero professionisti e, allo stesso tempo, cittadini capaci di orientarsi e agire nel mondo.

In quest'ottica, il docente, oltre a essere esperto di contenuti, rappresenta una figura che accompagna, che stimola il pensiero critico, che aiuta a uscire dalle zone di comfort. Una nuova figura capace di far emergere il potenziale e la motivazione di ogni studente. Questo è tanto più importante in una generazione che spesso si percepisce fragile e poco fiduciosa in sé stessa.

Una riflessione importante riguarda anche la struttura stessa dei percorsi accademici. Troppo spesso si cede alla tentazione di “semplificare” la formazione, sacrificando basi teoriche importanti per rincorrere la spendibilità immediata. Eppure, senza cultura profonda, senza metodo, senza pensiero strutturato, l'università rischia di non preparare al cambiamento, ma di inseguirlo senza mai raggiungerlo. Contrastare le disuguaglianze, di genere, di origine sociale e di accesso significa allora costruire ambienti in cui ogni persona possa sentirsi riconosciuta e valorizzata. Anche nelle STEM, e forse soprattutto lì, si dovrebbe creare uno spazio dove ogni studente e ogni studentessa possa sentirsi davvero protagonista.

## Inclusione tecnica: dal pregiudizio alla normalità

C'è un passaggio simbolico, ma rivelatore, che può raccontare da solo la persistenza del pregiudizio di genere nelle professioni STEM. Una donna ingegnere, descrivendo il proprio lavoro, sente il bisogno di spiegare tutto nei dettagli, per "farsi capire". Una frase come questa rivela quanto ancora la competenza femminile, nei contesti tecnico-scientifici, venga percepita come qualcosa da giustificare. È da qui che si dovrebbe partire per costruire una cultura organizzativa davvero inclusiva.

**Renato Lastaria, General Manager di Bosch Italia**, ha ribadito come ogni organizzazione debba assumersi una responsabilità concreta. Su questo fronte, una possibilità potrebbe essere quella di immaginare percorsi a più livelli: iniziare dalle scuole, dove figure femminili autorevoli nelle STEM si raccontano con autenticità, per agire sull'immaginario delle ragazze prima ancora delle loro scelte accademiche. L'orientamento precoce, in questo senso, diventa una spinta fondamentale per rompere gli stereotipi prima che si cristallizzino.

Un'altra strategia possibile riguarda il ponte tra formazione e lavoro: borse di studio dedicate, tirocini qualificanti, esperienze in azienda che potenziano le competenze e rafforzano fiducia e senso di appartenenza. Anche il mentoring interno può fare la differenza: affiancare le giovani professioniste a figure manageriali femminili consente di costruire reti di supporto che aiutano a superare le insicurezze iniziali e consolidano la motivazione nel tempo.

Ma l'elemento più strutturale resta la qualità dell'ambiente di lavoro, perché un'organizzazione inclusiva si dovrebbe misurare con le pratiche: flessibilità, accesso allo smart working, attenzione alla salute, supporto alla genitorialità. Sono queste le condizioni che permettono a tutti – e in particolare alle donne – di non dover scegliere tra crescita professionale e vita personale. Rendere ordinario ciò che oggi è percepito come eccezionale: questa potrebbe essere la vera sfida. Una sfida culturale che si gioca nel linguaggio, nelle aspettative, nei silenzi che ancora pesano. Il giorno in cui una donna che progetta un sensore industriale non dovrà più "farsi capire", sarà anche il giorno in cui l'inclusione avrà raggiunto il suo obiettivo reale: la normalità.

## L'education per cambiare l'approccio culturale

In un tempo segnato da transizioni rapide, trasformazioni digitali pervasive e crisi globali interconnesse, il permanere di disuguaglianze strutturali tra uomini e donne appare sempre più come un anacronismo inaccettabile. Eppure, secondo il World Economic Forum 2024, serviranno ancora 123 anni per colmare il gender gap a livello globale. Numeri che restituiscono una lentezza sistematica, a fronte di un'urgenza ormai evidente.

**Elisa Zambito Marsala, Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs di Intesa Sanpaolo**, ha invitato a leggere questi dati come campanello d'allarme e come chiamata all'azione. La sua riflessione parte da un presupposto radicale: l'educazione non è una competenza settoriale, ma un progetto politico, culturale e democratico. Per rendere sostenibile qualsiasi percorso di crescita, economica, sociale o istituzionale, è indispensabile agire sul terreno dell'education con visione e coerenza.

Una possibilità concreta potrebbe essere quella di strutturare percorsi educativi

che inizino sin dall'infanzia, capaci di coinvolgere le bambine, da sempre al centro dei programmi di empowerment e anche i bambini, troppo spesso esclusi da un discorso che li considera "neutri". Insegnare ai futuri uomini a condividere responsabilità di cura e genitorialità è altrettanto importante che incoraggiare le ragazze a scegliere le STEM, disinnescando il retaggio che vede la maternità come un ostacolo di carriera esclusivamente femminile.

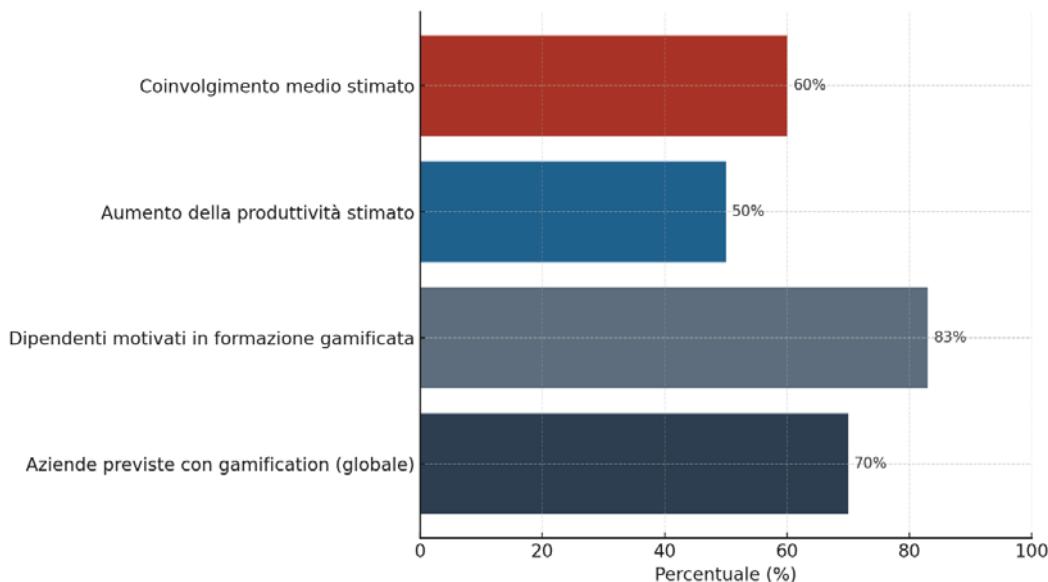
Un altro approccio utile potrebbe consistere nel rafforzare le dimensioni ispirazionale ed emozionale dell'apprendimento, con percorsi educativi più efficaci, cioè quelli che accendono la passione, riconoscono il talento e alimentano la vocazione. In questo senso, l'education dovrebbe puntare a scoprire e valorizzare il potenziale individuale, indipendentemente dal genere, proponendo modelli di riferimento accessibili, autentici, liberi da stereotipi. Anche lo sport, spesso considerato solo un ambito ludico, potrebbe essere riabilitato come potente mezzo educativo. Pochi contesti sono così naturalmente paritari: bambini e bambine vi accedono insieme, sperimentano la cooperazione, affrontano la sconfitta, imparano la lealtà. Inserire sistematicamente lo sport nei programmi di empowerment educativo significherebbe agire su una piattaforma capillare, coinvolgente, trasversale.

Un ultimo fronte d'azione potrebbe essere rappresentato dalla capacità di fare sistema, mettendo in rete scuole, università, imprese, istituzioni e comunità per costruire un ecosistema formativo continuo e coerente, in modo tale da rendere a tutti gli effetti l'education una responsabilità collettiva e diffusa.

### **Insegnare giocando, comunicare il cambiamento**

Nel mondo delle competizioni sportive, ogni risultato è il frutto di una combinazione complessa tra talento individuale, metodo condiviso e obiettivo comune. *Ma cosa accadrebbe se questo schema venisse traslato nel contesto educativo? Se si potesse imparare come si compete: facendo, sbagliando, collaborando?*

**Gamification in azienda: impatti e previsioni (Italia e globale, 2025)**



Fonte: ProjectFun, Mordor Intelligence, Osservatori HR, NTT Data (2024-2025)

**Stefano Pacchioli, COO - CFO Executive Board Member di Dorna WSBK Dorna Italy Holding**, ha proposto una visione pragmatica e innovativa: utilizzare lo sport come ambiente didattico attivo, come luogo di apprendimento trasversale. La chiave è la didattica esperienziale, ovvero imparare attraverso il fare, responsabilizzando studenti, docenti e partner su obiettivi concreti e condivisi.

Una proposta possibile potrebbe essere quella di creare team progettuali interdisciplinari – composti da studenti, università, imprese e realtà sportive – chiamati a lavorare insieme su una sfida reale. L'esperienza diventa apprendimento, l'obiettivo diventa strumento formativo. E la comunicazione dei risultati, pubblica e trasparente, diventa elemento di cultura diffusa. È il caso, ad esempio, di uno studio sull'impatto ambientale di un campionato motoristico, dove la sostenibilità incontra la tecnica, la ricerca, la passione.

Questo approccio consente di superare le barriere tra competenze, facendo della trasversalità un valore fondante. Lo sport, in questo contesto, può diventare un linguaggio comune, capace di mettere in relazione sapere accademico, innovazione tecnologica, creatività giovanile e capacità organizzativa. Ma soprattutto, può diventare palestra di competenze sociali: ascolto, cooperazione, leadership distribuita, fiducia. Tutti elementi spesso trascurati dalla didattica tradizionale, ma fondamentali nel mondo del lavoro contemporaneo. Un'altra possibilità utile potrebbe essere quella di utilizzare eventi sportivi già esistenti come piattaforme educative diffuse. Coinvolgere scuole, famiglie, istituzioni e aziende in progetti comuni legati allo sport significa generare impatto sugli spettatori e sull'intero tessuto sociale.

# Gli Osservatori Look4Ward, Blue Economy e Life Science di Intesa Sanpaolo e gli Ecosistemi a supporto della Trasformazione

## Educazione, innovazione e competenze per il rilancio del Paese

L’Italia si trova oggi di fronte a una sfida demografica ed economica senza precedenti: il 23% della popolazione ha più di 65 anni, mentre solo il 13% rientra nella fascia tra i 18 e i 30 anni. A questo si aggiunge un tasso di disoccupazione giovanile attorno al 20% e una costante fuga di cervelli, con circa 100.000 giovani che ogni due anni lasciano il Paese, in crescita del 10% annuo. Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro è tra le principali criticità, con 2,5 milioni di posizioni rimaste scoperte nel 2023.

**Elisa Zambito Marsala, Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs di Intesa Sanpaolo**, ha evidenziato come, nonostante l’eccellenza della ricerca italiana, persista una limitata integrazione tra università e sistema produttivo, che ostacola la formazione di competenze adeguate ai nuovi scenari tecnologici e sociali. Per rispondere a questa sfida, è necessario costruire un ecosistema virtuoso basato sulla collaborazione tra istituzioni, università e imprese, capace di valorizzare il capitale umano e di promuovere una cultura dell’apprendimento continuo.

In questa direzione, Intesa Sanpaolo ha avviato osservatori tematici in collaborazione con le principali università italiane, come quello con la Luiss Guido Carli dedicato all’analisi del fabbisogno di competenze nei diversi settori produttivi. L’obiettivo è orientare le politiche formative e favorire l’incontro tra potenziale giovanile e domanda del mercato, rafforzando le competenze tecniche e digitali (STEM), le soft skill, la leadership e la capacità di adattamento.

L’avanzare della trasformazione digitale e dell’intelligenza artificiale richiede un profondo ripensamento dei modelli educativi e professionali. Non si tratta solo di apprendere nuove tecnologie, ma di evolvere insieme a esse, abbandonando la logica dei percorsi “a tunnel” per costruire una formazione dinamica, flessibile e costantemente aggiornata. Il lavoro non scompare, ma cambia natura, e la capacità di apprendere in modo continuo diventa la vera competenza del futuro. La prospettiva è quella di un Paese capace di trattenere e attrarre talenti, promuovendo una “ricerca per l’innovazione” che generi impatto reale, crescita economica e sviluppo culturale condiviso. Una tale alleanza tra pubblico e privato potrà garantire all’Italia un ruolo da protagonista nell’economia della conoscenza, sostenendo una nuova generazione di leader in grado di leggere i cambiamenti globali e guiderli con visione e responsabilità.

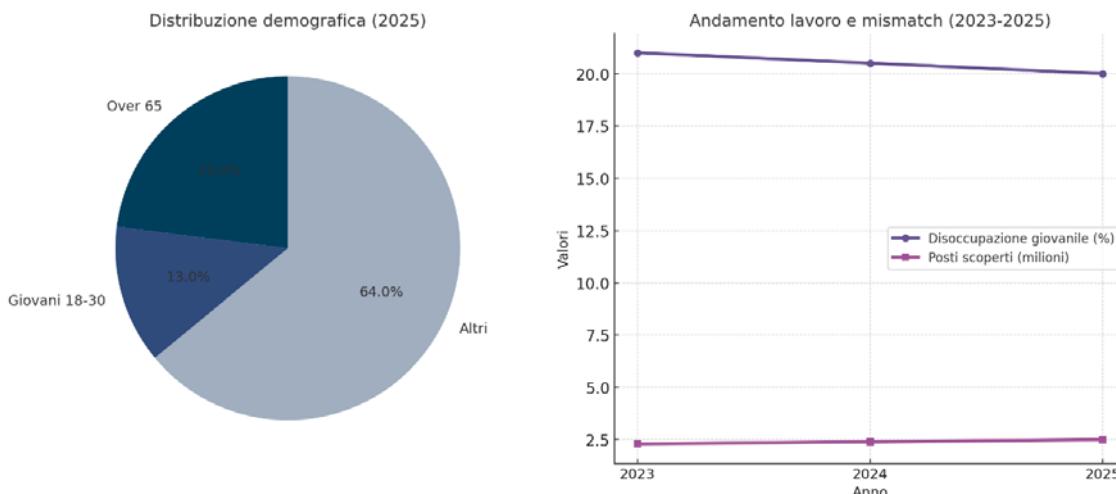
## Intelligenza artificiale a misura d’essere umano

Il presente è segnato da trasformazioni profonde che investono l’economia, l’organizzazione del lavoro, la dimensione personale e quella sociale. I giovani, in particolare, appaiono spesso disorientati di fronte alla rapidità dei cambiamenti e alla mancanza di punti di riferimento stabili, manifestando il bisogno di orientamento e strumenti per leggere le nuove dinamiche del mondo del lavoro. Le ricerche più recenti mostrano come l’intelligenza artificiale stia ridefinendo i modelli

produttivi e gestionali, pur trovando ancora in molte imprese italiane una fase iniziale di adozione caratterizzata da curiosità e da incertezza strategica.

**Lucia Marchegiani, Professoressa Ordinaria di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane dell'Università degli Studi di Roma Tre e Responsabile delle Ricerche dell'Osservatorio Look4Ward della Luiss Guido Carli**, ha posto l'attenzione sul ruolo cruciale delle competenze trasversali in questa fase di trasformazione tecnologica: già dagli studi del Carnegie Institute of Technology degli anni Trenta, emergeva infatti come il successo professionale dipendesse per l'85% da capacità relazionali e comportamentali e solo per il 15% da competenze tecnico-scientifiche. Oggi, questa proporzione assume un nuovo significato: le soft skills diventano la chiave per valorizzare il potenziale dell'intelligenza artificiale, favorendo la collaborazione individuo-macchina e lo sviluppo di un'intelligenza collettiva.

Sfida demografica e occupazionale in Italia - 2025



L'evoluzione tecnologica richiede nuove forme di alfabetizzazione digitale e cognitiva, come la “AI literacy”, ovvero la capacità di interpretare e comprendere i risultati generati dai sistemi di intelligenza artificiale. Questo tipo di competenza implica pensiero critico, gestione del cambiamento e consapevolezza etica, strumenti indispensabili per evitare distorsioni cognitive e decisioni automatizzate prive di visione. In questo quadro, la leadership trasformativa non è più prerogativa dei manager, ma un'attitudine diffusa da incoraggiare in ogni individuo, capace di promuovere responsabilità, creatività e apprendimento continuo.

La prospettiva delineata invita a un profondo ripensamento dei modelli formativi. Le università dovranno adottare approcci didattici interattivi e sperimentali, capaci di coniugare tecnologia e relazione umana, mentre le imprese dovranno investire in cultura e formazione per accompagnare le persone nel cambiamento. Questo impegno condiviso tra mondo accademico, sistema produttivo e istituzioni può rappresentare la chiave per costruire una cultura della competenza in cui la tecnologia sia al servizio dell'essere umano, e non il contrario.

### La Blue Economy per una crescita sostenibile e responsabile

L'economia del mare rappresenta una delle frontiere più promettenti per lo sviluppo

del Paese e per la competitività dell’Europa. L’Italia, con i suoi oltre 8.000 chilometri di costa e una posizione strategica nel Mediterraneo, è naturalmente vocata a essere protagonista di questa trasformazione. Tuttavia, il Mediterraneo è anche uno dei bacini che si riscaldano più rapidamente al mondo, con un incremento delle temperature superiore del 20% rispetto agli altri mari. In questo scenario, la sfida è duplice: affrontare i rischi climatici e al tempo stesso trasformarli in opportunità di crescita economica, ambientale e sociale.

**Francesco Perrini, Full Professor Department of Management and Technology – Bocconi University / Associate Dean for Sustainability - DEI – ICE di SDA Bocconi,** ha descritto la Blue Economy come una leva di innovazione e sostenibilità capace di generare valore diffuso per imprese, comunità e territori. Nei prossimi cinque anni, la transizione green e blu richiederà circa 2,4 milioni di nuove professionalità, rendendo prioritario il tema della formazione e del riallineamento delle competenze tra mondo accademico e imprese. Le persone, ha spiegato, rappresentano il primo pilastro della trasformazione: non esiste sviluppo sostenibile senza mettere al centro la dimensione umana.

Accanto alle persone, il secondo elemento chiave è costituito dalle partnership. L’esperienza maturata negli anni mostra come le collaborazioni tra università, istituzioni e aziende siano ormai indispensabili per coniugare innovazione e sostenibilità. Il terzo pilastro è sintetizzato nel concetto di “value and values”: creare valore economico è essenziale, ma deve avvenire all’interno di un quadro fondato su etica, giustizia e responsabilità sociale.

La Blue Economy offre dunque tre livelli di opportunità: economiche, sociali e ambientali. Da un lato consente di sviluppare nuovi mercati e rafforzare la competitività internazionale; dall’altro genera occupazione qualificata e promuove soluzioni “nature-based” per il ripristino degli ecosistemi marini e il contrasto al cambiamento climatico. La sostenibilità, in tutte le sue dimensioni, emerge così come la via maestra per affrontare la crisi ambientale e costruire un futuro più equo e consapevole, fondato sulla conoscenza, sulla collaborazione e sui valori condivisi.

### **L’importanza di formazione e collaborazione**

L’Italia attraversa una fase di profonde trasformazioni tecnologiche, ambientali e sociali che impongono una revisione strutturale del sistema formativo. Le università e le istituzioni sono chiamate a rispondere a una duplice sfida: da un lato, quella di aggiornare i percorsi educativi alle nuove competenze richieste dal mercato del lavoro; dall’altro, quella di rendere la formazione più accessibile, stimolante e coerente con i bisogni delle nuove generazioni. La questione demografica e il tasso di abbandono scolastico rendono ancora più urgente la costruzione di un ecosistema formativo capace di unire istruzione, innovazione e inclusione sociale.

**Andrea Catizone, Consigliere del Ministro dell’Università e della Ricerca,** ha sottolineato che la responsabilità del cambiamento non può ricadere solo sui giovani, ma anche sulle istituzioni, chiamate a creare percorsi educativi più vicini alla realtà. A proposito di giovani, un primo spunto su cui lavorare è la paura di sbagliare, diventata una barriera per molti ragazzi e alimentata dall’idea che il valore personale coincida con la perfezione; bisogna, invece, rivalutare l’errore come strumento di apprendimento e di crescita, al fine di promuovere creatività e spirito critico.

La visione proposta pone la collaborazione tra università, imprese e istituzioni al centro della trasformazione del sistema formativo. I nuovi percorsi interdisciplinari – che uniscono ingegneria e arte, matematica e filosofia – rappresentano un modello di sapere ibrido e trasversale, capace di sviluppare competenze umane e tecniche insieme. L'obiettivo è favorire un apprendimento esperienziale e continuo, in cui le università non siano solo luoghi di istruzione, ma veri laboratori di innovazione sociale e culturale. In questo quadro, il PNRR rappresenta un'opportunità storica per consolidare la sinergia tra mondo accademico, sistema produttivo e settore finanziario.

La prospettiva delineata è quella di un'Italia che investe nella conoscenza come bene comune, capace di trasformare le proprie fragilità in forza collettiva. Inoltre, il futuro della formazione dovrà fondarsi su una nuova alleanza tra persone, istituzioni e territori, per costruire un modello educativo inclusivo, dinamico e sostenibile. Un sistema che riconosca nel valore umano, nella collaborazione e nella condivisione le basi di un autentico progresso nazionale.

### **L'individuo al centro dell'innovazione**

Nel contesto della trasformazione tecnologica globale, diventa sempre più urgente recuperare l'equilibrio tra competenze tecnico-scientifiche e formazione umanistica. La crescita dell'intelligenza artificiale, della robotica e dei sistemi digitali impone di interrogarsi sul ruolo dell'individuo all'interno del progresso, riaffermando la necessità di una formazione che sviluppi tanto le capacità analitiche quanto la sensibilità etica e relazionale. La sfida del futuro non è solo produrre innovazione, ma orientarla verso il bene comune, attraverso una cultura capace di integrare conoscenza, responsabilità e valori condivisi.

Per **Andrea Rossi, Amministratore Delegato e Direttore Generale dell'Università Campus Bio-Medico**, ricerca e innovazione possono dirsi complete solo se tengono insieme la dimensione scientifica e quella umanistica. In un mondo dominato dalla tecnologia, è proprio l'elemento umano a costituire il vero vantaggio competitivo: più cresce la potenza delle macchine, più l'essere umano deve essere l'ago della bilancia, capace di orientare la tecnologia con la propria libertà e creatività. Le soft skills, come empatia, leadership, collaborazione e sensibilità relazionale, non devono quindi essere competenze accessorie, bensì elementi fondanti della professionalità moderna.

Questa visione si traduce in una prospettiva educativa centrata sulla persona, che riconosce la dignità e la responsabilità etica di ogni individuo. La metafora del gruppo di amici che, pur usando lo stesso navigatore, sceglie strade diverse per raggiungere la meta, illustra perfettamente la libertà e la complessità della scelta umana, che nessuna macchina potrà sostituire. Per questo, l'innovazione, per essere autentica, deve restare ancorata ai valori umani. E, unendo competenza scientifica, profondità culturale e consapevolezza etica, la tecnologia esalterà, senza annullare, la creatività e la libertà dell'individuo.

## Ripensare il lavoro: nuove prospettive per prossimità, engagement e benessere

Il Team di lavoro guidato da Lipari Consulting si è concentrato sulla costruzione di contesti professionali realmente attrattivi, ad alto livello di specializzazione, qualità e competitività, in grado di rispondere alle nuove esigenze del mercato del lavoro e dei talenti.

I lavori si sono focalizzati sulle strategie per l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali, con l'obiettivo di generare inclusione, produttività e creatività. Centrale anche il confronto con il mondo universitario per lo sviluppo di progetti che facilitino l'ingresso dei giovani in azienda e ne favoriscano la permanenza.

In uno scenario in rapida evoluzione, sono emerse priorità come prossimità, work-life balance, crescita basata sulle competenze e retribuzioni sostenibili. L'obiettivo è promuovere modelli organizzativi capaci di evolversi, generando valore per persone e imprese.

### Giovani, lavoro e leadership nel nuovo contesto post-pandemico

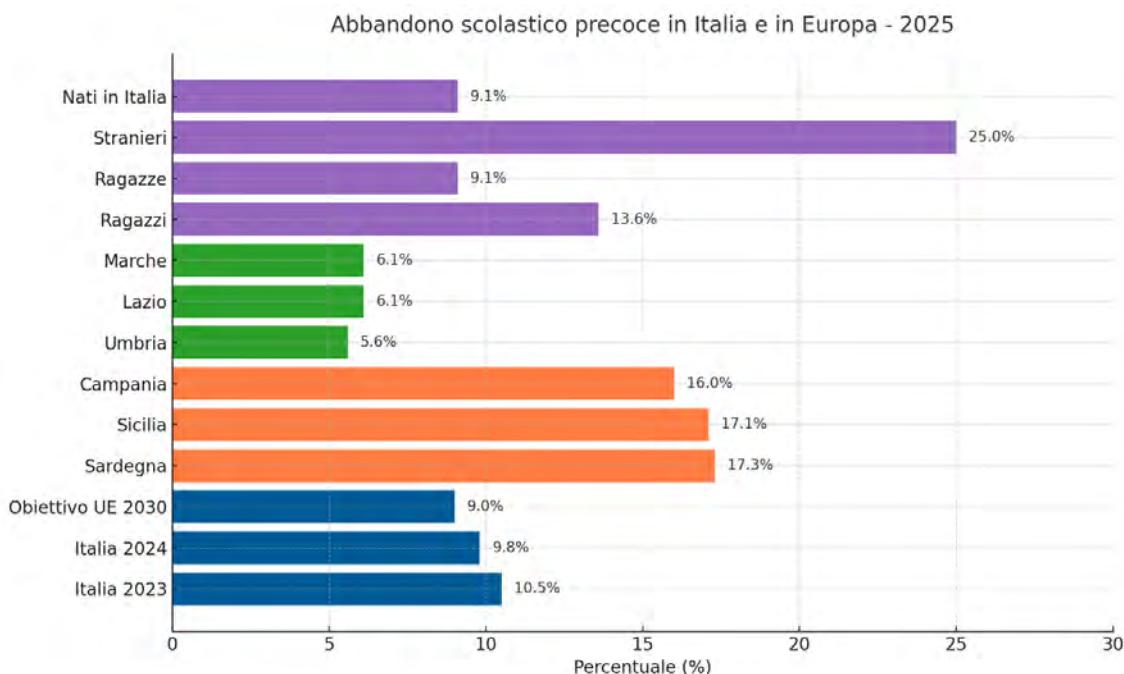
L'impatto della pandemia ha modificato profondamente il mondo del lavoro, disgregando i team e accelerando cambiamenti già in atto. Il lavoro a distanza ha ridefinito le aspettative dei giovani professionisti, oggi più orientati a un equilibrio tra vita e lavoro e meno disponibili alla mobilità geografica. Allo stesso tempo, la domanda del mercato si è spostata verso profili più esperti e specializzati, riducendo le opportunità per i neolaureati e spingendo le imprese a riflettere sui propri modelli organizzativi e retributivi.

Secondo **Giovanni Lipari, CEO di Lipari Consulting**, la trasformazione tecnologica, e in particolare l'intelligenza artificiale, rappresenta la prossima grande discontinuità per il settore della consulenza e dei servizi digitali, paragonabile alla rivoluzione di Internet e degli smartphone. Le nuove tecnologie stanno già modificando i processi aziendali, generando una forte domanda di figure professionali capaci di coniugare competenze di business, tecnologia e pensiero critico.

In questa prospettiva, le università sono chiamate a un'evoluzione significativa, promuovendo percorsi interdisciplinari che uniscono tecnologia, management e dimensione umanistica. Serve formare consulenti in grado di utilizzare l'AI, di porre le domande giuste e governare il cambiamento: è questa la condizione necessaria per affrontare il futuro del lavoro. Parallelamente, le imprese devono guidare attivamente la transizione digitale, mantenendo le persone al centro del processo innovativo, cosicché l'intelligenza artificiale, da potenziale minaccia, diventi un reale mezzo di crescita e di valorizzazione del capitale umano.

La riflessione si estende anche alla diversità di esperienze e alla necessità di colmare il divario tra chi ha accesso a opportunità formative e chi, invece, ne resta escluso. Garantire pari accesso alla formazione significa promuovere inclusione, equità e meritocrazia, rendendo il sistema economico più dinamico e sostenibile. Infine, l'importanza di ridefinire il concetto stesso di leadership: la formazione deve diventare un veicolo per creare nuovi leader, capaci di guidare il cambiamento nel mondo del lavoro, nella società e nella cultura. Servono esempi concreti di leadership e sostegno nelle giovani carriere, affinché tutti abbiano la possibilità di

crescere e contribuire attivamente a costruire il futuro.



Fonti: Openpolis, AGI, Orizzonte Scuola, Tuttoscuola, Publications Office of the EU, la Repubblica, TP24, Universita.it, Econopoly

## Il futuro del lavoro tra intelligenza artificiale e formazione continua

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali rappresenta oggi una delle sfide più complesse e decisive per le organizzazioni. La difficoltà principale non risiede tanto nella tecnologia in sé, quanto nella capacità di adottarla senza sacrificare la creatività, la collaborazione e l'inclusione. In molti contesti, l'approccio prevalente è ancora fortemente tech-driven, orientato alla rapidità di adozione degli strumenti più che alla riflessione sul loro impatto umano e organizzativo. Questo modello "technology first" rischia di spostare l'attenzione dallo sviluppo delle persone all'efficienza operativa, riducendo la dimensione relazionale e valoriale del lavoro.

L'intelligenza artificiale deve essere interpretata come un abilitatore, anziché un sostituto delle competenze umane, perché l'innovazione tecnologica risiede nella capacità di ampliare le potenzialità delle persone, stimolare la creatività e promuovere modelli di lavoro inclusivi e sostenibili. Questa è l'idea di **Alessandra Ceriani, Engineering, AI & Data Leader, DCM di Deloitte Italia**, per cui l'obiettivo è potenziare e rendere la tecnologia uno strumento di emancipazione e crescita collettiva.

A questo scopo, è necessario un approccio integrato che combini tecnologia, formazione e cultura organizzativa. Le aziende dovranno sviluppare una leadership consapevole, capace di valorizzare il capitale umano come leva strategica del cambiamento. Solo in questo modo l'intelligenza artificiale potrà diventare una forza trasformativa, etica e realmente sostenibile per il sistema produttivo e sociale.

Un tema cruciale è quello della formazione continua, o lifelong learning,

indispensabile per sviluppare competenze adeguate a un mercato del lavoro in costante evoluzione. La formazione deve essere intesa come un processo dinamico di crescita, che coinvolge tanto il mondo universitario quanto quello aziendale. In questa direzione, è fondamentale rafforzare la collaborazione tra accademia e impresa con l'obiettivo di ampliare l'impatto delle iniziative, raggiungendo un numero sempre maggiore di persone e favorendo una diffusione capillare delle competenze digitali e trasversali.

### **Apprendere nell'era dell'intelligenza artificiale**

La formazione e lo sviluppo professionale stanno attraversando una fase di trasformazione profonda, guidata dall'introduzione diffusa dell'intelligenza artificiale e dei nuovi strumenti digitali. L'accesso alle informazioni è diventato immediato e democratizzato, ma questo ha generato al tempo stesso la necessità di competenze sempre più specialistiche e contestuali. Oggi, infatti, la conoscenza non è più solo una questione di contenuti, ma di capacità di interpretarli e applicarli in relazione alle persone, ai processi e alle organizzazioni.

**Antonino Ciacio, Head of Technology di Digit'Ed**, ha spiegato che la rivoluzione formativa in corso non riguarda soltanto le metodologie, ma la natura stessa dell'apprendimento. Le persone cercano risposte istantanee, personalizzate e fruibili nel momento del bisogno, e questo ha portato a superare i modelli formativi tradizionali, separati dal lavoro. La formazione tende sempre più a fondersi con l'attività quotidiana, diventando continua, contestuale e integrata nei processi operativi, grazie anche al supporto delle tecnologie digitali e dell'AI generativa.

In questa prospettiva, l'intelligenza artificiale diventa un alleato per la crescita delle persone, capace di abilitare percorsi personalizzati basati sui dati e sull'analisi dei bisogni individuali. L'aula fisica, lungi dallo scomparire, si evolve in uno spazio ibrido e interattivo, potenziato da tecnologie immersive, avatar e sistemi di tracciamento che amplificano la dimensione relazionale e collaborativa dell'apprendimento. La sperimentazione congiunta tra istituzioni, aziende e università emerge come strada privilegiata per innovare in modo concreto e misurabile.

Il futuro della formazione richiederà però una rinnovata centralità del pensiero critico e un approccio consapevole alla tecnologia, utilizzando l'IA come un acceleratore di competenze e favorendo una crescita più equa e sostenibile all'interno delle organizzazioni.

### **Educare al futuro tra scuola, impresa e comunità**

Il sistema scolastico italiano si distingue per la sua complessità e per le profonde disuguaglianze territoriali e sociali che lo caratterizzano. Con oltre 57.000 istituti, spesso distribuiti in modo disomogeneo, il Paese mostra realtà molto diverse tra loro, fino a casi estremi di scuole con un solo bambino italiano. Questa frammentazione riflette una sfida culturale e organizzativa più ampia: quella di costruire un sistema educativo capace di includere, innovare e rispondere ai bisogni reali dei giovani.

**Miriam Cresta, CEO di Junior Achievement Italia**, ha sottolineato che i giovani non devono più essere considerati una minoranza da tutelare, ma una maggioranza da coinvolgere nella crescita del Paese. La proposta lanciata mira a integrare il volontariato di competenza con la formazione scolastica, promuovendo un movimento di CEO e leader aziendali che dedichino un giorno alla settimana alle

scuole superiori per fare da mentori agli studenti. Un'iniziativa che rafforzerebbe il legame tra scuola e impresa, offrendo ai ragazzi modelli di riferimento concreti e favorendo al tempo stesso l'engagement dei futuri lavoratori, più consapevoli e motivati.

Il futuro dell'educazione richiede la costruzione di un ecosistema di crescita collettiva, in cui studenti, aziende e comunità collaborano alla formazione delle nuove generazioni. Educare al futuro significa connettere mondi diversi in un progetto comune di sviluppo umano e sociale, fondato su conoscenza, partecipazione e responsabilità condivisa.

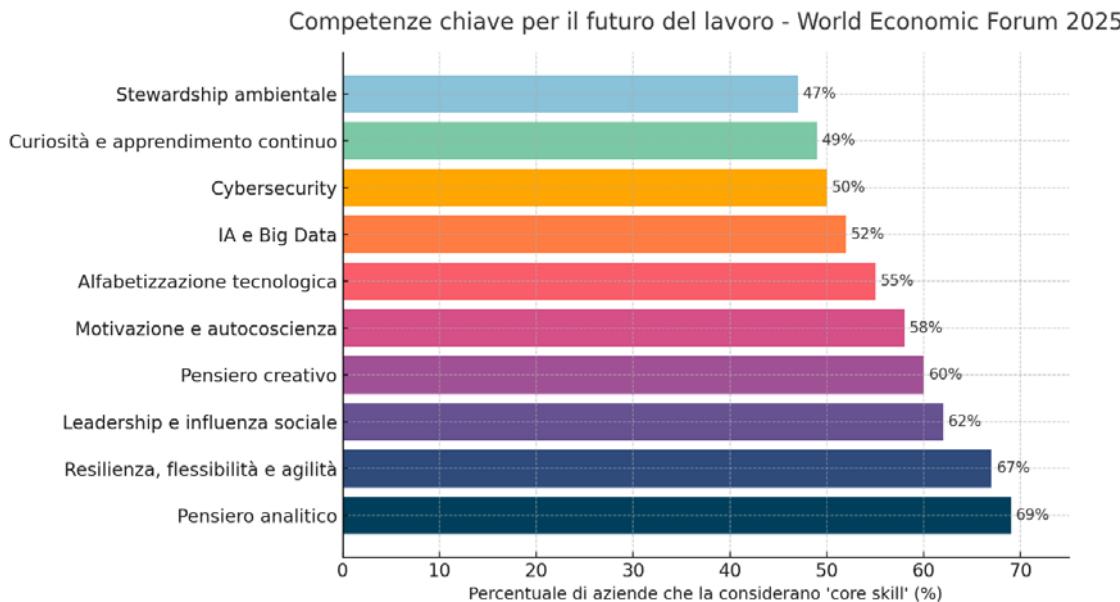
### **La centralità delle competenze**

Il contesto attuale è caratterizzato da una trasformazione continua che coinvolge imprese, organizzazioni e persone. Le aziende sono chiamate a semplificare processi e modelli operativi per rispondere alle sfide poste dall'instabilità geopolitica, dai cambiamenti nella domanda e dall'impatto delle nuove tecnologie, in particolare dell'intelligenza artificiale. Le difficoltà riguardano la sfera tecnologica e la capacità di ridisegnare i modelli di lavoro e di gestione del talento, ponendo le competenze al centro della strategia.

Per **Chiara Ferretti, People Consulting Partner di EY Italia**, le imprese stanno progressivamente superando la logica dei ruoli statici per adottare modelli skill-based, fondati sull'identificazione e sull'evoluzione delle competenze strategiche nel tempo. Attraverso strumenti di osservazione e analisi predittiva, è possibile individuare le competenze in declino, quelle emergenti e quelle di cui le organizzazioni avranno bisogno in futuro, integrando la pianificazione delle risorse con una visione prospettica del capitale umano.

Il futuro del lavoro sarà sempre più segnato da mobilità del talento, apprendimento continuo e collaborazione individuo-macchina. Le aziende dovranno favorire percorsi di crescita personalizzati, in cui la formazione diventi parte integrante dell'esperienza professionale. L'apprendimento dovrà essere adattivo, ibrido e collettivo, superando la distinzione tradizionale tra formazione e operatività per diventare un processo costante e condiviso.

Entro il 2040, i contesti lavorativi evolveranno verso ruoli “fusion”, in cui persone e intelligenze artificiali collaboreranno in modo integrato. Le competenze chiave del futuro saranno il pensiero critico, la creatività e la capacità di orchestrare questa interazione con consapevolezza. Per guidare il cambiamento servirà una leadership capace di promuovere la sinergia tra esperienze, sviluppando accademie di filiera e d'impresa che uniscano università, aziende e territori nella formazione delle competenze del futuro.



### La formazione come ponte tra generazioni

Il settore della consulenza sta vivendo una fase di riflessione sul ruolo dei giovani e sulla necessità di costruire percorsi di formazione più efficaci e vicini alle loro aspettative. L'interesse verso questa carriera rimane elevato, come dimostrano le iniziative che coinvolgono studenti e neolaureati, ma permangono criticità legate alla capacità delle aziende di offrire esperienze realmente formative e di valorizzare il contatto umano come strumento di crescita.

**Luigi Riva, Presidente di Assoconsult**, ha raccontato i risultati di un'indagine secondo la quale la volontà di apprendere è la seconda motivazione principale che spinge i giovani verso la consulenza, ma solo il 30% si dichiara soddisfatto della formazione ricevuta. Questa distanza tra attese e realtà nasce da modelli gerarchici troppo rigidi e dall'adozione diffusa dello smart working, che riducono le occasioni di confronto diretto e lo scambio di conoscenze tra generazioni.

La prospettiva futura è quella di ricostruire un ecosistema professionale più umano e collaborativo, in cui mentoring e relazioni interpersonali tornino centrali. Favorire la presenza fisica nei primi anni di carriera, incoraggiare la contaminazione tra esperienze e promuovere una cultura dell'apprendimento continuo sono le chiavi per restituire alla consulenza la sua funzione formativa e per valorizzare il contributo delle nuove generazioni al cambiamento del settore.

### Talento e innovazione per una leadership globale

La capacità di attrarre, formare e trattenere i talenti rappresenta oggi una delle principali sfide per le organizzazioni che vogliono innovare e restare competitive in un contesto in continua evoluzione. In un'economia sempre più interconnessa, ricerca, internazionalizzazione e inclusione sociale diventano leve strategiche per sostenere la crescita del Paese e favorire una partecipazione attiva delle nuove generazioni.

**Elisa Zambito Marsala, Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs di Intesa Sanpaolo**, ha illustrato una visione fondata su quattro direttive prioritarie: il sostegno alla ricerca, intesa come motore dell’innovazione e ponte tra università e imprese; il contrasto alla fuga dei cervelli, rendendo l’Italia un luogo attrattivo per studenti e docenti, italiani e stranieri; la promozione dell’internazionalizzazione, per sviluppare una leadership capace di leggere il Paese da prospettive globali; e infine il supporto al merito e al talento femminile, riconosciuti come elementi chiave di equità e produttività.

La prospettiva delineata guarda a un’Italia più aperta, competitiva e inclusiva, capace di valorizzare la conoscenza come risorsa strategica e di formare una nuova classe dirigente preparata alle sfide globali. L’obiettivo è costruire un ecosistema dell’educazione e dell’innovazione che unisca istituzioni, imprese e università in una visione comune, fondata su competenze solide, responsabilità sociale e sensibilità umana.

## Competenze, salute e benessere: prospettive per il mondo del lavoro di domani

Il Team di lavoro guidato da Bosch Italia si è concentrato sulla diffusione di best practice per la formazione, l'accesso al mondo del lavoro e la valorizzazione delle diversità, con l'obiettivo di creare ambienti professionali più inclusivi e intergenerazionali.

I lavori si sono focalizzati su tre direttive principali: la formazione, attraverso partnership con scuole e università per ridurre il divario tra competenze scolastiche e richieste del mercato; il lavoro, con strategie per attrarre nuovi talenti – in particolare giovani – e favorire processi di benessere e inclusione per tutte le categorie; lo sport, come leva per promuovere stili di vita sani all'interno delle organizzazioni. L'approccio condiviso aveva come obiettivo costruire ecosistemi professionali in grado di valorizzare ogni persona, sostenere le transizioni generazionali e creare connessioni positive tra istruzione, impresa e benessere.

### Mettere innovazione e formazione al primo posto

L'Italia, seconda economia manifatturiera d'Europa, si trova oggi davanti alla sfida di mantenere la propria competitività in un contesto globale in rapida evoluzione tecnologica. La capacità di innovare rappresenta la chiave per garantire crescita e sostenibilità, ma richiede un impegno condiviso tra imprese, istituzioni e sistema educativo, per assicurare la formazione delle competenze necessarie a sostenere la trasformazione del settore produttivo.

**Renato Lastaria, General Manager di Bosch Italia**, ha evidenziato due convinzioni fondamentali: la prima riguarda l'urgenza di un forte investimento nell'innovazione per rafforzare il ruolo dell'Italia nel panorama manifatturiero europeo; la seconda sottolinea la responsabilità sociale delle imprese nel restituire valore alla collettività, accompagnando i giovani nella costruzione delle proprie competenze e opportunità di crescita. Questo impegno condiviso tra aziende e sistema educativo diventa la base per formare nuove generazioni pronte a guidare il cambiamento tecnologico e culturale del Paese.

Nonostante i progressi compiuti, il settore industriale italiano continua a scontrarsi con la difficoltà di attrarre e trattenere talenti, soprattutto quelli altamente qualificati. La competizione internazionale e le offerte più vantaggiose provenienti dall'estero generano una costante fuga di competenze, riducendo la capacità di innovazione del tessuto produttivo nazionale. È necessario quindi rafforzare le politiche di valorizzazione dei talenti, promuovendo condizioni di lavoro moderne, flessibili e orientate al benessere delle persone.

Un altro tema centrale è quello della formazione mirata, sia teorica che soprattutto pratica. Il modello di formazione duale, che alterna periodi di studio e di lavoro, può rappresentare una risposta efficace al divario tra accademia e industria, creando un ponte stabile tra conoscenza e operatività. In questo modo, si possono formare professionisti in grado di affrontare la complessità del cambiamento tecnologico con competenze aggiornate, spirito critico e capacità di adattamento.

Infine, un aspetto spesso trascurato ma essenziale: la formazione commerciale. In un'economia basata sull'innovazione, saper comunicare e valorizzare il prodotto

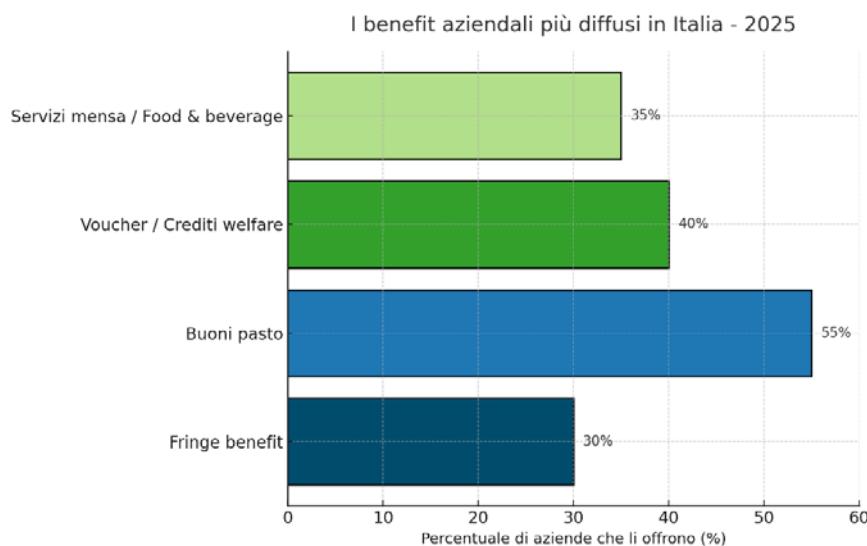
è tanto importante quanto saperlo progettare. Preparare venditori competenti, in grado di interpretare i bisogni del mercato e instaurare relazioni di fiducia, è una leva strategica per la crescita delle imprese e dell'intero sistema manifatturiero.

### **Persone, formazione e benessere per la competitività**

In un mercato globale sempre più competitivo, le persone rappresentano l'asset più prezioso e strategico per ogni impresa. Valorizzare il capitale umano significa riconoscere il ruolo centrale della collaborazione, della crescita professionale e della motivazione, promuovendo una cultura aziendale che misuri e sviluppi costantemente le competenze. Il lavoro di squadra, la fiducia e l'innovazione diventano così i pilastri su cui costruire un modello di crescita sostenibile, capace di affrontare con successo le sfide del cambiamento.

**Vito Amati, CEO & Managing Director di Algeco Italia**, ha sottolineato come la competitività di un'organizzazione dipenda dalla capacità di investire nel futuro delle persone e nella formazione, in particolare per quanto riguarda quella commerciale, troppo spesso trascurata, ma determinante per sviluppare capacità relazionali, strategiche e di ascolto. Le competenze nel campo delle vendite, infatti, non sono innate, ma frutto di percorsi strutturati e continui che consentono ai professionisti di interpretare al meglio le esigenze del mercato e dei clienti.

L'intervento si è concluso con un richiamo al concetto di welfare emozionale, inteso come la dimensione più profonda e umana del benessere aziendale. Non si tratta solo di offrire servizi o benefit, ma di creare ambienti in cui le persone si sentano riconosciute, sostenute e motivate. La cura del benessere psicologico e relazionale diventa così una spinta di produttività e innovazione, perché un'organizzazione che mette al centro le proprie persone costruisce anche le basi più solide per la propria crescita futura.



### **Formazione continua per aumentare la competitività**

In un contesto economico e sociale in rapida trasformazione, la formazione assume un ruolo centrale per sostenere la competitività delle imprese e la crescita delle persone. Le dinamiche globali, i mutamenti geopolitici e le evoluzioni tecnologiche richiedono oggi una capacità di adattamento costante, fondata su competenze

aggiornate e su una visione integrata tra sviluppo professionale e sostenibilità aziendale. La sfida principale consiste nel creare un ecosistema formativo in grado di anticipare i cambiamenti del mercato e di trasformarli in opportunità concrete di innovazione e progresso.

**Giuseppe Faragò, Vicepresidente Esecutivo & Chief Commercial Officer di Aon**, ha messo in risalto la necessità di adottare una visione sistematica della formazione, capace di rispondere alla rapidità dei mutamenti che investono il mondo del lavoro. Non è più sufficiente acquisire competenze statiche all'inizio della carriera, ma diventa imprescindibile l'adozione del life-long learning, l'apprendimento continuo lungo tutto il percorso professionale; inoltre, tale approccio consente di mantenere alta la motivazione e la competitività, promuovendo al contempo una cultura aziendale orientata all'innovazione e alla crescita condivisa.

Il potenziamento delle competenze, attraverso processi di skilling e upskilling, rappresenta quindi un passaggio cruciale per colmare il divario che ancora separa il mondo accademico da quello produttivo, favorendo un dialogo costante tra università, istituzioni e imprese. La connessione tra questi ambiti è la chiave per formare figure professionali capaci di interpretare le esigenze di un'economia globale, in cui la diversità generazionale all'interno delle aziende può diventare una risorsa preziosa se adeguatamente valorizzata.

La formazione, dunque, non deve essere intesa solo come uno strumento di aggiornamento, ma come un vero e proprio pilastro strategico per attrarre e trattenere talenti. Inoltre, favorire il confronto tra generazioni e promuovere percorsi di crescita personalizzati permette alle imprese di costruire una cultura organizzativa più solida e inclusiva.

### **La centralità delle competenze e della consapevolezza individuale**

L'evoluzione dell'ambiente lavorativo sta avvenendo a una velocità superiore alla capacità di adattamento delle persone, generando sfide inedite per imprese e lavoratori. Tra queste, la carenza di talenti rappresenta uno dei fenomeni globali più rilevanti e destinati a perdurare nei prossimi decenni, con tale dinamica che coinvolgerà in misura crescente Europa, Americhe e Asia, imponendo una riflessione strategica sul modo in cui le organizzazioni valorizzano, formano e trattengono le proprie risorse. Le aziende sono chiamate a investire sullo sviluppo delle competenze, sul benessere e sulla motivazione delle persone, affinché il capitale umano resti allineato alle esigenze evolutive del business.

Per **Cetti Galante, CEO e Practice Area Leader Outplacement & Employability di INTOO**, il vero vantaggio competitivo risiede nella capacità delle imprese di proteggere e sviluppare le competenze chiave dei propri dipendenti. La formazione deve diventare parte integrante della consapevolezza individuale: ogni persona è chiamata a conoscere a fondo il proprio ruolo, le proprie passioni e le competenze da preservare, assumendosi la responsabilità del proprio sviluppo professionale. In questa prospettiva, l'apprendimento continuo e l'attitudine al cambiamento diventano elementi imprescindibili per garantire la sostenibilità occupazionale e la crescita personale.

Per affrontare la carenza di talenti, è necessario superare i modelli tradizionali di formazione "massiva" e orientarsi verso percorsi personalizzati, capaci di rispondere

ai bisogni specifici di ciascun ruolo e settore. Le imprese devono concentrare le proprie risorse sui profili più critici e sulle competenze soggette a maggiore pressione evolutiva, promuovendo un dialogo costante con i dipendenti per individuare e colmare tempestivamente i gap formativi. La consapevolezza del proprio percorso diventa così la base per costruire strategie di apprendimento realmente efficaci, evitando dispersioni e inefficienze nella gestione del capitale umano.

Un aspetto fondamentale riguarda anche l'inclusione lavorativa, con particolare attenzione alle fasce più fragili della popolazione, come gli over 50 e i giovani. La formazione, infatti, non può prescindere da una concreta strategia di occupabilità.

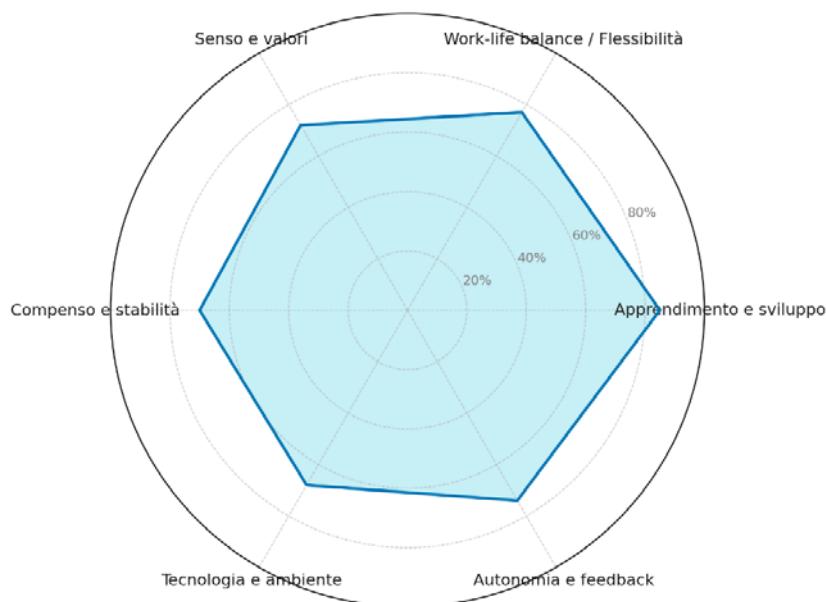
### **Giovani, educazione e responsabilità sociale d'impresa**

Investire nelle nuove generazioni rappresenta una priorità strategica per garantire la crescita sostenibile e la competitività del Paese. Oggi, la capacità di attrarre e valorizzare i giovani talenti diventa essenziale per costruire un futuro più innovativo e inclusivo. Le imprese, accanto alle istituzioni, sono chiamate ad assumere un ruolo attivo nel promuovere una cultura della responsabilità e della partecipazione, contribuendo attivamente al miglioramento delle proprie performance e al progresso della società nel suo complesso.

A detta di **Alessandro Ladiana, Communication Manager & Employee Engagement Manager di TP Italia**, c'è la necessità per le aziende di tradurre i propri valori in azioni concrete, superando la distanza tra dichiarazioni di principio e comportamenti effettivi. È fondamentale che lo Stato riconosca e premi in modo trasparente le organizzazioni che operano con integrità e coerenza, generando fiducia e credibilità nel tessuto produttivo, così come, allo stesso tempo, c'è l'urgenza di rafforzare la collaborazione tra scuola e impresa affinché il sistema educativo possa parlare un linguaggio più vicino alle nuove generazioni.

In questa prospettiva, il dialogo tra istituzioni educative e mondo del lavoro diventa cruciale per creare un sistema formativo realmente connesso alla realtà contemporanea; le aziende devono poi assumere il ruolo di ponte tra scuola e società, promuovendo una cultura del lavoro basata su equità, inclusione e responsabilità. In questo modo, grazie ad un impegno condiviso, si delineerà un futuro in cui educazione, etica e innovazione si fondono in un modello di sviluppo capace di generare valore per le persone e per il Paese.

### Motivazioni principali della Gen Z nel lavoro (2025)



Fonte: Deloitte (2025), Oureos (2025), ESCP, Together Platform, Deskbird

### Autenticità e fiducia per guidare il cambiamento

Il contesto aziendale contemporaneo è caratterizzato da una crescente dinamicità e da un rapido ricambio generazionale, che richiede alle organizzazioni la capacità di adattarsi e ridefinire i propri modelli di leadership. La coesistenza di età, esperienze e visioni diverse rappresenta una grande opportunità di crescita e una sfida culturale che impone a tutti, in particolare ai profili più esperti, di mettersi in discussione. Costruire un dialogo autentico tra le generazioni diventa quindi un elemento chiave per favorire l'innovazione e promuovere un ambiente di lavoro fondato su ascolto, rispetto e collaborazione.

**Patrizia Manganaro, People & Operations Executive Director di Lipari Consulting,** ha spiegato come la velocità del cambiamento all'interno delle aziende imponga una costante apertura mentale e la capacità di rinnovarsi. In un contesto in cui l'autorevolezza non si basa più sul ruolo o sull'esperienza, ma sulla capacità di portare valore concreto, l'ascolto e la curiosità rappresentano strumenti fondamentali per costruire relazioni di fiducia e rispetto reciproco.

La curiosità, in particolare, emerge come competenza trasversale e motore dell'innovazione. Essa consente di superare barriere generazionali, promuovendo un apprendimento continuo e bidirezionale che valorizza tanto l'esperienza dei più maturi quanto la freschezza delle nuove generazioni. In questa prospettiva, il reverse mentoring, ovvero la possibilità per i professionisti più senior di apprendere dai giovani, si configura come una pratica efficace per favorire contaminazione, scambio e crescita condivisa. Questo approccio aiuta le imprese a restare al passo con i cambiamenti sociali e tecnologici, costruendo una cultura realmente inclusiva e collaborativa.

Alla base, tuttavia, rimane la necessità di coerenza e autenticità: le aziende devono saper incarnare i valori che promuovono, evitando di limitarsi a iniziative di facciata e

puntando invece su una leadership trasparente, responsabile e credibile. Attraverso la fiducia reciproca, alimentata da comportamenti coerenti e da un reale impegno verso le persone, è possibile creare ambienti di lavoro sani, capaci di accogliere il cambiamento e trasformarlo in opportunità di evoluzione per tutti.

### I pilastri della trasformazione aziendale

Nel contesto di un mercato del lavoro competitivo e tecnologicamente avanzato, la centralità delle persone rappresenta la vera strada maestra per il successo delle organizzazioni. La tecnologia accelera i processi e amplia le possibilità operative, ma è la componente umana a determinarne la qualità, la sostenibilità e l'impatto. Le imprese che pongono al centro il benessere, la crescita e la partecipazione attiva dei propri dipendenti riescono a generare valore in termini di performance, di reputazione e di attrattività verso i talenti delle nuove generazioni.

**Debora Mendola, Regional Managing Director & CEO di Transcom**, ha illustrato come il cuore pulsante di ogni organizzazione resti la persona, anche in un'epoca dominata dalla tecnologia e dall'automazione. Per questo, è opportuno un approccio che integri la formazione continua con il benessere individuale, due elementi strettamente connessi che contribuiscono a costruire un ambiente di lavoro sostenibile e innovativo. Le imprese che investono in modo autentico nelle persone e nel loro equilibrio tra vita professionale e personale si distinguono per la capacità di attrarre e trattenere i talenti migliori. Il benessere, inteso non come iniziativa accessoria ma come elemento strutturale della cultura aziendale, diventa così un fattore competitivo determinante. Si può dire quindi che promuovere ascolto, fiducia e inclusione permette di costruire un clima organizzativo in cui ogni individuo può contribuire con responsabilità e motivazione, generando innovazione e valore condiviso.

Affinché questo modello possa consolidarsi, è necessario un contesto normativo e culturale che incentivi le imprese a investire nel capitale umano come leva strategica. La collaborazione tra aziende di diversi settori, finalizzata alla condivisione di buone pratiche in materia di formazione, inclusione e benessere, rappresenta un passo fondamentale verso la creazione di una comunità d'impresa più consapevole e coesa.

## Nuove prospettive per il lavoro: sport, welfare ed ESG

Il Team di lavoro guidato da Sport e Salute si è concentrato sulla promozione della cultura dello sport all'interno delle aziende, delle organizzazioni e della società civile, riconoscendone il valore strategico in termini di benessere, coesione e sviluppo sostenibile.

Il confronto ha visto il coinvolgimento di imprese, istituzioni, mondo associativo e della ricerca, con l'obiettivo di attivare sinergie e progetti condivisi capaci di diffondere stili di vita sani e rafforzare il legame tra sport, salute e partecipazione sociale.

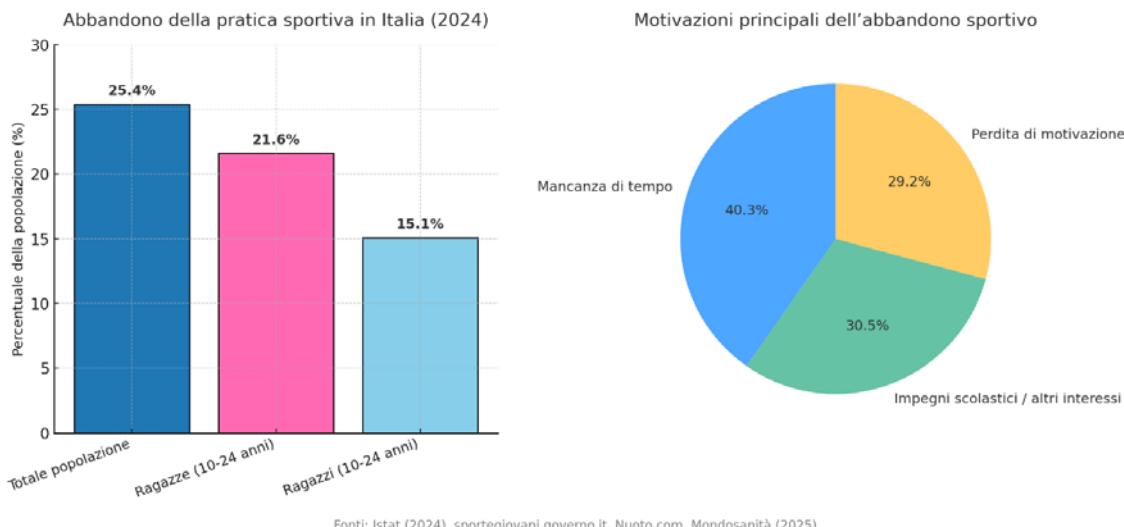
### **Persone, sport e inclusione**

Al giorno d'oggi, le organizzazioni sono chiamate a ridefinire il proprio ruolo sociale, ponendo le persone e il loro benessere al centro delle strategie di sviluppo. Lo sport, in questo scenario, si conferma un potente strumento di coesione e prevenzione, capace di generare valore in termini di salute fisica, di equilibrio psicologico e di inclusione. Promuovere una cultura del benessere integrato significa investire nella qualità della vita dei cittadini e dei lavoratori, costruendo comunità più sane, partecipative e consapevoli.

**Riccardo Meloni, Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Sport e Salute**, ha richiamato l'attenzione sul valore delle persone come fulcro di ogni organizzazione, evidenziando il ruolo dello sport quale spinta per la promozione del benessere collettivo e una visione che si fonda su quattro pilastri: inclusione, formazione continua, benessere integrato e ascolto attivo. In questa prospettiva, la coerenza tra valori dichiarati e azioni concrete diventa il presupposto per generare un impatto positivo duraturo sul piano sociale ed economico.

Lo sport, inteso come fattore educativo e di prevenzione, deve essere reso accessibile a tutti. Contrastare l'abbandono sportivo, che raggiunge livelli preoccupanti tra i più giovani, è una sfida cruciale per la società e per le imprese. Le organizzazioni, infatti, possono e devono contribuire attivamente alla diffusione di pratiche inclusive, integrando il benessere fisico e mentale nelle proprie politiche aziendali. Favorire la partecipazione sportiva significa investire in salute pubblica, in capitale umano e in comunità più resilienti.

Per rendere concreto questo impegno, è necessario che le istituzioni e il mondo produttivo collaborino nel creare strumenti di incentivo e modelli virtuosi di promozione del benessere. Prevedere misure fiscali e normative a sostegno delle aziende che investono nello sport e nella salute dei propri dipendenti rappresenta un passo decisivo verso una cultura organizzativa più attenta alle persone.



### Il valore del welfare per la crescita

L'ambito lavorativo è sempre più complesso e interconnesso e il benessere dei dipendenti si conferma una delle priorità strategiche per le imprese moderne. La promozione della salute fisica e mentale, oltre a rappresentare un dovere etico, nel corso del tempo, è diventata un investimento concreto nella produttività, nella motivazione e nella sostenibilità delle organizzazioni. Creare ambienti di lavoro che favoriscono equilibrio, prevenzione e cura di sé significa generare un impatto positivo sull'azienda e sull'intero sistema economico e sociale.

**Claudia Cipolla, Head of Italy, Enterprise Business e Senior Director Client Sales & Success di Wellhub**, ha posto l'accento sul ruolo dell'impresa come vero e proprio abilitatore del benessere. Attraverso benefit e strumenti concreti che facilitano l'accesso a servizi sportivi e programmi di salute, le aziende possono abbattere le barriere economiche che spesso impediscono alle persone di prendersi cura di sé. In un periodo segnato dall'aumento dei casi di burnout, l'adozione di politiche di welfare fisico e psicologico diventa un elemento imprescindibile per migliorare la qualità della vita dei lavoratori, ridurre l'assenteismo e potenziare la produttività complessiva.

Il benessere fisico, un tempo considerato un aspetto marginale della gestione aziendale, si sta affermando oggi come un fattore competitivo e un indicatore di responsabilità sociale. Tuttavia, la diffusione di una cultura del benessere non è ancora omogenea: persistono forti differenze tra settori e territori, che limitano l'efficacia delle iniziative intraprese. Per superare queste disomogeneità, è necessario promuovere una visione più ampia del welfare, capace di integrare salute, formazione e sviluppo personale in un modello sostenibile e accessibile a tutti.

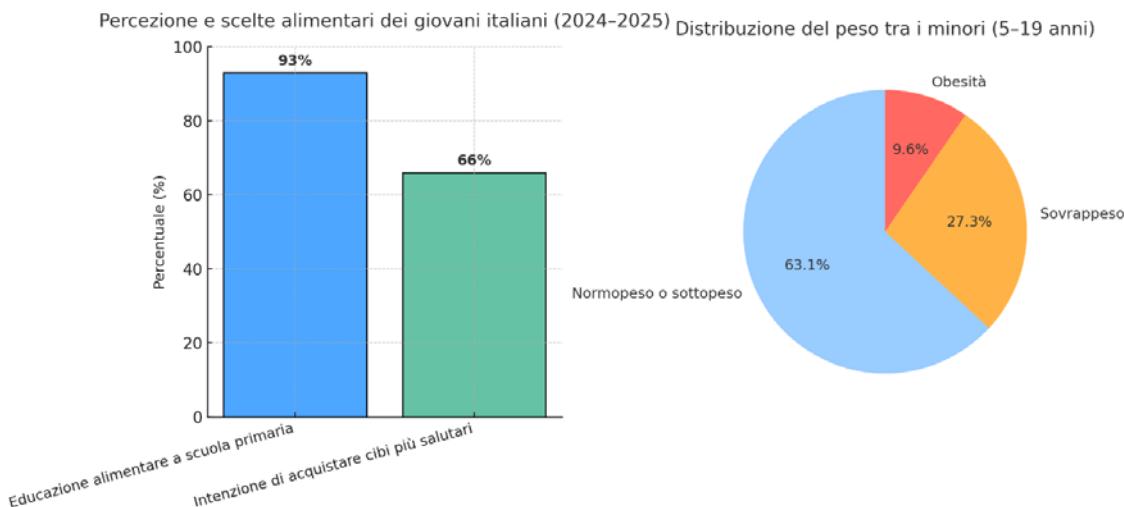
Risulta quindi essenziale definire un quadro normativo stabile che incoraggi le imprese a investire nel benessere dei propri collaboratori: politiche fiscali più organiche e durature, ad esempio, consentirebbero alle aziende di pianificare strategie di welfare a lungo termine, generando benefici tangibili per il tessuto produttivo e per la collettività.

## Educazione alimentare e cultura della salute

La promozione di corretti stili di vita rappresenta oggi una delle principali sfide per la salute pubblica. L'aumento dei casi di obesità e delle malattie metaboliche non trasmissibili impone un impegno collettivo volto a rafforzare l'educazione alimentare, a partire dalle scuole fino ai contesti aziendali. Diffondere la consapevolezza dell'importanza di un'alimentazione equilibrata e sostenibile significa investire nel benessere delle persone, nella prevenzione e nella riduzione dei costi sociali e sanitari legati alle cattive abitudini alimentari.

**Evelina Flachi, Presidente della Fondazione Italiana per l'Educazione Alimentare,** ha ricordato che l'educazione alimentare è entrata ufficialmente nei programmi scolastici come parte dell'educazione civica nel 2019, ma il suo sviluppo ha subito una battuta d'arresto durante la pandemia. Uno degli aspetti più complessi resta la comunicazione. Rendere accessibili informazioni scientificamente corrette e facilmente fruibili è fondamentale per contrastare la disinformazione e favorire comportamenti consapevoli. La sfida, tuttavia, riguarda anche la disparità economica: un'alimentazione sana è spesso percepita come più costosa, rendendo necessario un maggiore impegno da parte delle istituzioni nel garantire equità e accessibilità. Scuola, famiglie e mondo produttivo possono trasformare l'educazione alimentare in un vero strumento di prevenzione e inclusione.

La cultura della salute, per diventare patrimonio comune, deve essere sostenuta da politiche pubbliche e iniziative concrete. Bisogna promuovere la creazione di comitati istituzionali dedicati al tema e sostenere proposte di legge volte a rendere strutturale l'insegnamento dell'educazione alimentare. Allo stesso modo, anche le imprese possono contribuire, avviando progetti di sensibilizzazione interni e favorendo la diffusione di comportamenti virtuosi.



Fonti: Orizzonte Scuola Notizie (2025), LifeGate & Coop (2024-25), Torino Cronaca (2025), EpiCentro - ISS (2024)

## Competenze trasversali e apprendimento esperienziale

Il mondo dell'istruzione è chiamato oggi a ripensare i propri modelli formativi per valorizzare le conoscenze teoriche e le competenze pratiche e relazionali acquisite dagli studenti in contesti non formali. Lo sviluppo di abilità trasversali – come la

collaborazione, la leadership, la gestione del tempo e la resilienza – rappresenta un elemento chiave per preparare le nuove generazioni ad affrontare con consapevolezza e responsabilità le sfide del futuro.

**Miriam Cresta, CEO di Junior Achievement Italia**, ha evidenziato l'importanza di riconoscere le competenze maturate attraverso esperienze pratiche, come lo sport e le attività extracurricolari, proponendo l'introduzione di micro-credenziali che attestino tali percorsi. Questo approccio consentirebbe di attribuire pieno valore formativo alle esperienze vissute fuori dall'aula, conferendo dignità educativa allo sport e promuovendo un modello di apprendimento esperienziale capace di integrare scuola, formazione e vita reale.

### **Benessere aziendale e sport come strumenti di coesione e crescita**

La promozione del benessere psicofisico rappresenta una priorità per le organizzazioni che desiderano costruire ambienti di lavoro sostenibili e inclusivi. Integrare la dimensione sportiva nelle politiche aziendali significa incoraggiare stili di vita più sani e favorire relazioni positive, senso di appartenenza e condivisione tra colleghi e famiglie. Le imprese che investono nella salute e nel benessere dei propri collaboratori contribuiscono alla crescita di una cultura organizzativa più solida, capace di generare valore per le persone e per la collettività.

**Alessandro Ladiana, Communication Manager & Employee Engagement Manager di TP Italia**, ha sottolineato l'importanza dello sport per migliorare la qualità della vita aziendale e familiare. Serve rendere strutturale, all'interno delle policy aziendali, la promozione dell'attività fisica attraverso iniziative condivise tra genitori e figli, rafforzando così il legame tra lavoro, salute e comunità; per farlo, è necessario un maggiore impegno delle aziende nella creazione o nel sostegno di strutture sportive accessibili, elemento essenziale per rendere la pratica sportiva una possibilità concreta e diffusa per tutti.

### **Benessere aziendale e libertà individuale nella promozione dello sport**

Se da un lato l'integrazione dello sport nei contesti aziendali rappresenta una dimensione strategica per la promozione del benessere e della coesione interna, dall'altro il modo in cui tale integrazione viene realizzata richiede un'attenta riflessione. In molti settori, soprattutto quelli caratterizzati da elevati livelli di digitalizzazione e da ritmi di lavoro intensi, lo sport rischia di essere percepito come un'attività imposta piuttosto che come un'opportunità libera e condivisa. Le aziende sono quindi chiamate a costruire modelli di welfare capaci di coniugare salute, rispetto della sfera personale e reale partecipazione dei dipendenti.

**Patrizia Manganaro, People & Operations Executive Director di Lipari Consulting**, ha proposto un approccio critico e consapevole all'integrazione dello sport nelle politiche di benessere aziendale. Nel settore della consulenza informatica, ad esempio, lo sport viene spesso utilizzato come strumento di team building, ma legarlo al benessere delle persone richiede una visione più profonda. L'obiettivo non deve essere quello di imporre pratiche sportive come obbligo organizzativo, bensì di creare condizioni favorevoli che ne facilitino la fruizione, lasciando ai dipendenti la libertà di decidere se e come aderire.

In questa situazione, il ruolo dell'azienda consiste nel fornire strumenti e risorse che rendano accessibile la cura di sé, senza interferire con la sfera privata. Ciò

può includere il sostegno economico per l'accesso a strutture sportive, l'offerta di convenzioni con palestre o piattaforme dedicate, e l'integrazione di servizi di supporto psicologico in forma riservata. Il benessere, infatti, non si limita alla dimensione fisica, ma coinvolge anche quella emotiva e mentale, e deve essere sostenuto attraverso un approccio olistico e rispettoso dell'autonomia individuale.

Il modello ideale di welfare aziendale, secondo questa visione, è quello che adatta le proprie iniziative alle esigenze delle diverse generazioni e ai differenti stili di vita. Le aziende dovrebbero poter contare su un adeguato sostegno normativo e fiscale, che le incoraggi a sviluppare politiche di benessere e salute realmente inclusive. Un sistema capace di valorizzare la libertà di scelta e la personalizzazione delle iniziative può promuovere una cultura aziendale autentica, in cui lo sport e il benessere diventano strumenti di equilibrio e crescita condivisa.

### **Lo sport come abilitatore del benessere collettivo**

Lo sport è un tassello fondamentale per la salute, il benessere delle persone e, abbiamo visto, per la crescita economica e sociale del Paese. La sua dimensione va ben oltre l'aspetto ludico: è un settore che produce valore, genera occupazione e contribuisce in modo rilevante alla sostenibilità dei sistemi di welfare. Promuovere una visione integrata dello sport significa riconoscerne il ruolo trasversale, capace di connettere salute, educazione, inclusione e sviluppo territoriale.

**Pier Antonio Rossetti, Presidente di Ferrovienord e Sports & Business Lawyer**, ha ribadito come lo sport debba essere considerato una vera e propria industria, in grado di generare un impatto economico concreto. Ogni euro investito produce, in media, un ritorno di 4,5 euro in termini di benefici sociali, prevenzione sanitaria, riqualificazione degli spazi e miglioramento ambientale. In questa prospettiva, il sostegno allo sport rappresenta una scelta strategica per la collettività, capace di coniugare benessere, sostenibilità e crescita economica.

Allo stesso tempo, lo sport conserva una valenza educativa profonda, poiché trasmette valori di rispetto, collaborazione e impegno. Le aziende e le istituzioni possono svolgere un ruolo decisivo nel diffondere questa cultura, promuovendo iniziative accessibili e inclusive, come tornei aziendali, giornate sportive e attività familiari. Questi momenti diventano occasioni per rafforzare i legami all'interno delle comunità e favorire un dialogo tra generazioni, contribuendo alla costruzione di un tessuto sociale più coeso e partecipativo.

Perché questo potenziale possa esprimersi pienamente, è necessario facilitare la collaborazione tra imprese, associazioni sportive e istituzioni, garantendo un accesso equo a incentivi e risorse. Il modello americano, che integra sport e istruzione, rappresenta un esempio virtuoso da cui trarre ispirazione per il futuro. Promuovere lo sport come elemento educativo e di prevenzione fin dalle scuole significa investire nelle nuove generazioni e nei valori che potranno guidare una società più sana, inclusiva e consapevole.

### **Costruire una cultura collaborativa**

Lo sport rappresenta un potente strumento formativo capace di trasmettere valori e competenze fondamentali per la crescita personale e professionale. Attraverso la pratica sportiva si apprendono disciplina, spirito di squadra e capacità di gestione delle dinamiche relazionali – qualità indispensabili anche nei contesti

aziendali moderni. Le esperienze condivise, la fiducia reciproca e la gestione degli obiettivi comuni sviluppano nei giovani una mentalità orientata alla collaborazione, favorendo l'evoluzione da un approccio individualistico a uno realmente collettivo.

A detta di **Tommaso Stratta, Fondatore di Young&Co**, gli sport di squadra, come ad esempio il calcio, offrono un modello ideale per comprendere l'importanza del lavoro di gruppo e della leadership. Serve quindi utilizzare lo sport come strumento educativo per le nuove generazioni, sottolineando la sua capacità di insegnare la gestione dei ruoli, la valorizzazione dei talenti e la cultura dell'errore come parte del processo di crescita.

Secondo questa visione, lo sport diventa una palestra di vita e un mezzo efficace per formare leader consapevoli, capaci di guidare con equilibrio, empatia e spirito di squadra tanto nel lavoro quanto nella società.

## Formazione, talent attraction e retention: nuovi scenari del lavoro

Il Team di lavoro guidato da FederTerziario si è posto l'obiettivo di affrontare in modo concreto il problema della carenza di lavoratori nei settori strategici per la nostra economia, comprendendo sia i compatti tradizionali che quelli emergenti. La sfida riguarda il reperimento di competenze e la capacità del sistema di attrarre, formare e trattenere talenti in un contesto in continua evoluzione. I lavori si sono concentrati sull'individuazione di strategie efficaci per favorire l'ingresso di nuovi profili nel mondo del lavoro, valorizzando il ruolo dei programmi formativi mirati, progettati per rispondere ai reali fabbisogni delle imprese e del mercato. Altro elemento centrale è la creazione di ambienti di lavoro inclusivi, che favoriscano la crescita professionale, riconoscano il merito e stimolino lo sviluppo continuo delle competenze.

L'obiettivo è contribuire alla costruzione di un ecosistema occupazionale più dinamico, attrattivo e sostenibile, capace di rispondere alle sfide demografiche, economiche e sociali che il Paese si trova ad affrontare.

### **La sfida delle competenze nel mercato del lavoro**

Il mercato del lavoro sta attraversando una fase di profonda difficoltà. Nonostante vi siano dati ancora rilevanti sulla disoccupazione, molte imprese, anche di piccole dimensioni, faticano a reperire figure professionali con le competenze richieste. Questa dinamica genera cambiamenti strutturali, con nuove professioni che faticano a essere codificate e ruoli esistenti che rischiano di diventare rapidamente obsoleti. L'innovazione non segue più cadenze annuali o decennali, ma si sviluppa con ritmi settimanali, lasciando spesso impreparate le piccole imprese ad affrontare la trasformazione in atto.

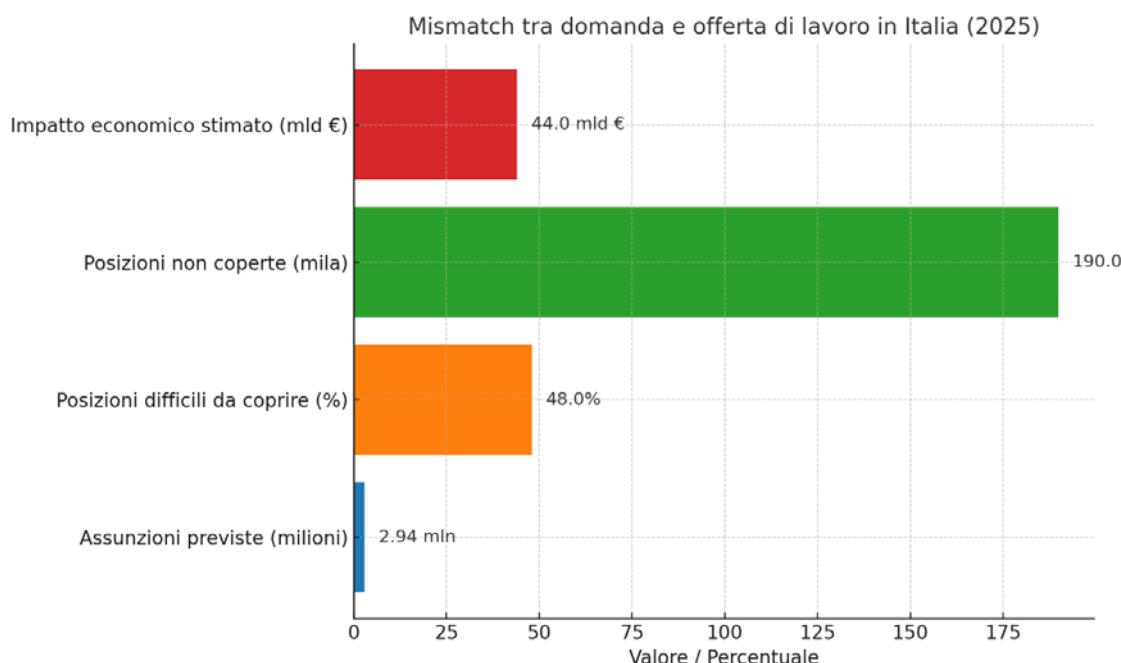
**Nicola Patrizi, Presidente di FederTerziario**, ha sottolineato come la sfida delle competenze debba essere affrontata collettivamente, con il contributo di istituzioni, fondi interprofessionali, enti di formazione e imprenditori. È necessario costruire percorsi capaci di accompagnare la transizione tecnologica, rendendo le imprese, anche le più piccole, in grado di adattarsi e di cogliere le opportunità offerte dall'innovazione.

Il confronto tra esperienze diverse, dai settori labour intensive come il turismo fino all'alta tecnologia applicata alla robotica, rappresenta una leva fondamentale per individuare strategie efficaci. Scambiare know-how e pratiche di successo consente di creare modelli replicabili e di accelerare la capacità delle aziende di rispondere al cambiamento, riducendo il rischio di frammentazione delle competenze e di inefficienze organizzative. È quindi fondamentale tracciare traiettorie comuni e individuare proposte politiche in grado di supportare in modo efficace e tempestivo le imprese e i lavoratori. Attraverso collaborazione, formazione mirata e una visione condivisa sarà possibile garantire che il mercato del lavoro riesca a rispondere alle esigenze di innovazione e crescita, promuovendo una gestione delle competenze sostenibile e inclusiva.

### **Il mismatch tra domanda e offerta**

Tra i fenomeni più rilevanti nel mondo del lavoro, vi è il crescente mismatch tra domanda e offerta. Oggi questa difficoltà non riguarda solo le imprese che faticano

a trovare personale qualificato, ma anche i lavoratori che non percepiscono nelle aziende un'offerta coerente con le proprie aspettative. L'evoluzione tecnologica, la transizione green e il peso crescente delle soft skills hanno reso più complesso l'incontro tra competenze disponibili e competenze richieste, con conseguenze significative sul mercato del lavoro.



**Giuseppe Tripoli, Segretario Generale di Unioncamere**, ha messo in luce che in Italia, dal 2019, la difficoltà di reperimento del personale qualificato è passata da un caso su quattro a uno su due. Parallelamente, si osserva una crescente emigrazione di giovani qualificati e un calo delle nuove iniziative imprenditoriali, in particolare tra le fasce più giovani della popolazione. Questo scenario sottolinea l'urgenza di interventi mirati per ridurre il divario tra domanda e offerta.

Contrastare il mismatch significa ridurre la carenza di figure professionali e costruire un ecosistema sostenibile in grado di valorizzare il capitale umano. A questo scopo, sono richiesti interventi integrati e coordinati, così come è necessario rafforzare la formazione tecnica e trasversale, rendere le imprese più attrattive e valorizzare percorsi professionali che rispondono alle nuove aspettative dei lavoratori. Parallelamente, è fondamentale incentivare l'imprenditorialità giovanile e creare condizioni contrattuali, organizzative e retributive adeguate a trattenere le competenze sul territorio.

### Competenze e innovazione nel mercato del lavoro pubblico

Nonostante le trasformazioni digitali e tecnologiche, il mercato del lavoro fatica ancora ad adottare nuovi modelli organizzativi. Permane un forte deficit di competenze, soprattutto tra le persone già presenti nel mondo del lavoro, con difficoltà nel reperire profili tecnici e comportamentali adeguati. Questo scenario

interessa anche realtà strutturate, dove la mobilità territoriale limitata e vincoli contrattuali rigidamente definiti riducono le possibilità di attrarre e valorizzare professionalità, generando inefficienze e disallineamenti tra domanda e offerta interna.

**Giuseppe Conte, Direttore centrale Risorse Umane di INPS**, ha posto l'accento sul fatto che anche grandi organizzazioni pubbliche affrontano problemi simili, in particolare nelle aree geografiche meno attrattive. Il deficit di competenze non riguarda solo i ruoli tecnici, ma anche quelli comportamentali e manageriali, rendendo necessaria una strategia integrata per attrarre e trattenere talenti, capace di bilanciare esigenze organizzative e aspettative individuali.

Per affrontare queste sfide, è fondamentale offrire ambienti lavorativi motivanti e flessibili. Percorsi di formazione continua, sviluppo delle soft skills e modelli avanzati di smart working consentono una maggiore digitalizzazione dei processi e una migliore conciliazione tra vita privata e lavoro. Questi strumenti aiutano a valorizzare le persone, aumentando la produttività e migliorando il clima organizzativo.

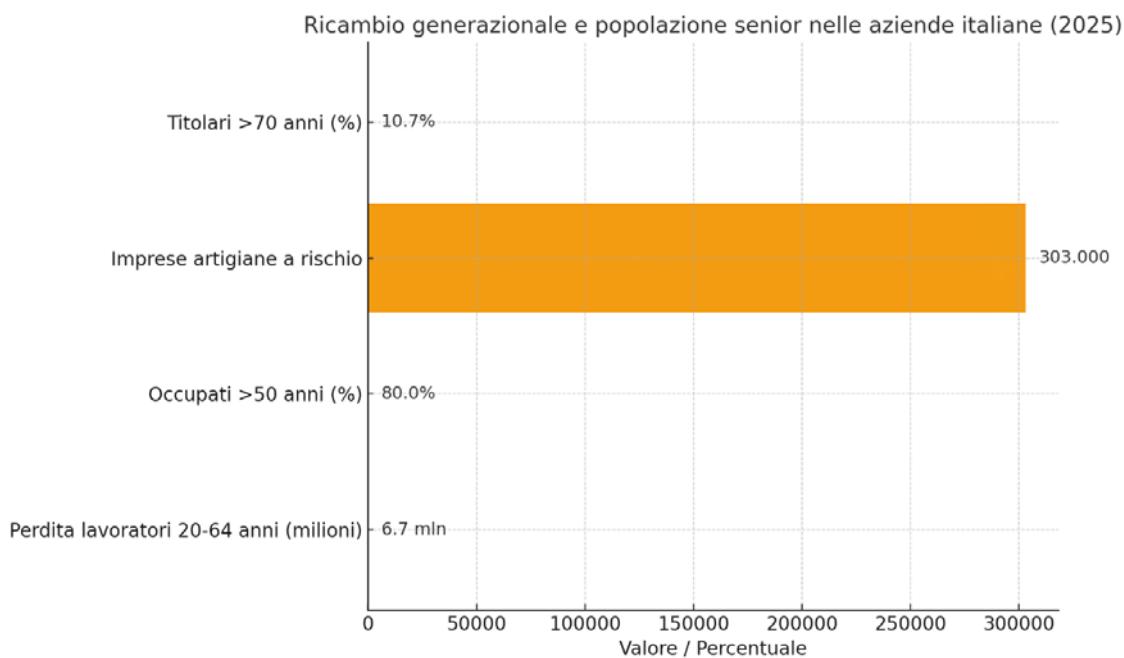
Diventa quindi evidente che il futuro del lavoro richiede un approccio strutturato in grado di integrare formazione, flessibilità e gestione innovativa delle risorse umane, creando ambienti capaci di supportare crescita, motivazione e benessere dei dipendenti e rispondendo alle esigenze del mercato, anche in contesti pubblici caratterizzati da vincoli normativi e organizzativi.

### **Capitale umano e sfide demografiche**

Il tessuto imprenditoriale italiano si caratterizza per un'età media dei lavoratori elevata, compresa tra i 45 e i 48 anni, con conseguenze significative sulla capacità di aggiornamento e riqualificazione professionale. Il disallineamento tra sistema educativo e mondo del lavoro, la bassa produttività e l'impoverimento delle competenze di base aumentano le fragilità del settore. A questi fattori si aggiunge una rigidità territoriale che limita la mobilità dei lavoratori tra le regioni, accentuando le diseguaglianze e rallentando l'adattamento alle trasformazioni del mercato.

**Egidio Sangue, Vicepresidente di FondItalia**, ha ribadito che affrontare queste sfide richiede investimenti strutturali sul capitale umano esistente e una riforma della governance della formazione. La collaborazione tra pubblico e privato è fondamentale per creare un sistema interregionale capace di coordinare domanda e offerta di lavoro in modo dinamico, superando le attuali frammentazioni e generando un approccio più efficiente e sostenibile.

Per sostenere la produttività e favorire l'aggiornamento delle competenze, è necessario rafforzare i percorsi di formazione continua, rendendoli più accessibili, mirati e coerenti con i fabbisogni reali delle imprese. L'obiettivo è costruire un ecosistema formativo capace di ridurre il divario tra competenze disponibili e competenze richieste, migliorando al contempo l'inclusione e l'ascensore sociale.



Fonte: Confartigianato, ISTAT, Unioncamere, 2025

Se si interviene sul capitale umano e sulla formazione si può davvero rendere il tessuto imprenditoriale più resiliente e competitivo e può essere fatto solo attraverso una pianificazione strutturata, una collaborazione efficace tra attori pubblici e privati e un rafforzamento dei percorsi di aggiornamento. Il tutto per affrontare le sfide demografiche e tecnologiche, garantendo sostenibilità e crescita nel lungo periodo.

### **Valorizzare il capitale umano**

Oggi, molte imprese faticano a trovare figure pronte per l'inserimento e ricorrono a percorsi formativi rapidi per adattare i lavoratori ai nuovi contesti. Il capitale umano disponibile è in progressiva contrazione, aggravata dalle tre transizioni in corso: digitale, green e demografica. A questo si aggiunge la debolezza strutturale del sistema educativo, l'assenza di un terziario tecnico diffuso e l'alto tasso di inattività giovanile.

Per **Francesco Verbaro, Presidente di Forma.Temp**, c'è la necessità di valorizzare pienamente il capitale umano disponibile attraverso interventi mirati e strutturati. È fondamentale rafforzare la formazione iniziale e continua, contrastare l'obsolescenza delle competenze, sostenere la qualità dell'occupazione e prevenire la dispersione formativa.

Le risorse devono essere impiegate in modo strategico e flessibile, per rispondere a un mercato del lavoro in rapido mutamento. È necessario creare strumenti che supportino anche la mobilità territoriale dei lavoratori e tengano conto della programmazione demografica futura, così da adattare l'offerta di competenze alle esigenze emergenti delle imprese.

Rafforzare la formazione, valorizzare il capitale umano e sostenere percorsi di

sviluppo coerenti con le trasformazioni digitali e ambientali significa creare un mercato del lavoro più resiliente, capace di adattarsi ai cambiamenti e di offrire opportunità concrete sia alle imprese sia ai lavoratori.

### **Formazione professionale e integrazione con il lavoro**

I percorsi di formazione professionale rappresentano un'alternativa concreta al percorso scolastico tradizionale, ma continuano a incontrare difficoltà significative nel rapporto con il mondo del lavoro. In particolare, le aziende non sempre sono disponibili ad accogliere studenti nei primi anni di formazione, ritenuti troppo inesperti. Anche l'alternanza scuola-lavoro, sebbene obbligatoria, fatica a produrre risultati concreti. Esistono inoltre limiti normativi che impediscono l'attivazione di contratti di apprendistato sin dal primo anno, anche quando le iniziative sono autosostenute e aperte al pubblico.

Secondo **Tony Marfia, CEO di TED Formazione**, l'importanza del modello delle imprese didattiche, come i ristoranti gestiti direttamente dagli allievi, è una risposta concreta all'esigenza di integrare formazione e lavoro. Per valorizzare pienamente queste esperienze è necessario consentire l'attivazione dell'apprendistato già dal primo anno e riconoscere pienamente il valore formativo e lavorativo delle attività pratiche. Allo stesso tempo, occorre rafforzare l'acquisizione di soft skills, competenze digitali e consapevolezza economica, così da preparare i giovani a entrare nel mercato del lavoro con maggiore autonomia e competitività.

Per rendere efficace questo approccio, è fondamentale creare un ecosistema in cui scuole, aziende e istituzioni collaborino in maniera strutturata. L'obiettivo è costruire percorsi che siano realmente integrati, dove la teoria si colleghi a esperienze pratiche concrete e la formazione diventi uno strumento di crescita professionale fin dai primi anni. Investire nei giovani significa anche ridurre il gap tra le competenze richieste dal mercato e quelle effettivamente disponibili, aumentando l'attrattività dei profili formati e la loro capacità di contribuire subito alla produttività aziendale.

Garantire un'efficace connessione tra formazione e lavoro richiede una visione di lungo periodo, in cui le politiche educative siano allineate alle esigenze del mercato e siano accompagnate da strumenti normativi e incentivi adeguati. Creare contesti dove gli studenti possano sperimentare ruoli reali, ricevere valutazioni concrete e sviluppare competenze trasversali permette di trasformare l'esperienza educativa in un vero trampolino di lancio per la carriera. La formazione professionale prepara alle competenze tecniche e contribuisce a costruire giovani autonomi, consapevoli e capaci di affrontare le sfide del mondo del lavoro, riducendo la discrepanza tra istruzione e occupazione e promuovendo una forza lavoro pronta e motivata.

### **Robotica collaborativa e inclusione nel lavoro**

La robotica collaborativa è spesso percepita come una tecnologia distante, non inclusiva o destinata a sostituire l'essere umano. In realtà, esiste un ampio potenziale inespresso, che potrebbe favorire l'inclusione di persone escluse dal mercato del lavoro, come i disoccupati di lunga durata o le persone con disabilità. Tuttavia, la mancanza di una volontà politica e culturale reale limita lo sfruttamento di queste opportunità, mentre si continua a proporre la mobilità forzata come soluzione, senza sviluppare modelli territoriali e percorsi di formazione locali.

**Massimo Agostini, Founder & CEO di Caibot**, ha discusso di come la robotica

collaborativa possa essere messa al servizio dell'inclusione, ponendo l'essere umano al centro della tecnologia. La robotica può diventare uno strumento potente per insegnare un mestiere, creare nuovi profili professionali e integrare persone tradizionalmente escluse dal mercato del lavoro. Per realizzare questo potenziale, è necessario un impegno concreto delle istituzioni, insieme al supporto delle imprese e del sistema formativo.

L'innovazione deve essere portata direttamente nei territori, accompagnata da percorsi di formazione accessibili e mirati alle esigenze locali. Creare reti tra aziende, università e territori consente di sviluppare un ecosistema in cui la tecnologia non sostituisce, ma abilita e valorizza le persone. In questo modo si possono generare percorsi di lavoro concreti, sostenibili e inclusivi, che permettono di trasformare il potenziale tecnologico in opportunità reali.

Investire nella robotica collaborativa significa costruire un modello di sviluppo sostenibile e diffuso, capace di ridurre le barriere all'ingresso nel mercato del lavoro e di valorizzare competenze locali. La formazione, il supporto tecnologico e la creazione di reti territoriali diventano strumenti per promuovere l'autonomia e l'inclusione, creando nuove possibilità occupazionali e riducendo le disuguaglianze.

## Il contributo progettuale delle imprese ai CEOforLIFE Awards 2025

### Algeco

#### Breve racconto e mission dell'azienda

Algeco S.p.A. è la multinazionale leader in Europa che da oltre 70 anni opera nel campo delle costruzioni prefabbricate, fornendo soluzioni temporanee e definitive, altamente personalizzabili, per tutti i settori: industria, edilizia, istruzione, pubblica amministrazione, salute, eventi e manifestazioni.

Dal 2020, Algeco S.p.A. è riconosciuta in Italia come il principale fornitore di soluzioni modulari, grazie a un'offerta che combina qualità, flessibilità e sostenibilità integrandola nei propri processi produttivi, adottando un modello di crescita responsabile in linea con i principi ESG. I moduli prodotti dall'azienda sono infatti progettati per essere riutilizzati fino a 20 volte e sono riciclabili fino al 95%.

Algeco soddisfa la crescente domanda di spazi modulari pronti all'uso, offrendo soluzioni abitative e di stoccaggio innovative, versatili e capaci di adattarsi a qualsiasi esigenza, in qualunque luogo. E, inoltre, costruisce oggi lo spazio del futuro, orientandosi verso la sostenibilità ambientale e il benessere sociale.

#### Obiettivi del progetto

Su richiesta del Comune di Aviano è stato realizzato un nuovo complesso scolastico modulare permanente destinato ad accogliere stabilmente gli studenti della scuola secondaria di primo grado 'Padre Marco d'Aviano'.

Si è trattato di una vendita chiavi in mano: Algeco ha progettato, fornito e installato un edificio completamente customizzato, sia negli spazi interni sia nelle finiture esterne, per rispondere in modo puntuale alle esigenze didattiche e ambientali del contesto.

#### Strategie e approcci

Particolare attenzione è stata dedicata all'integrazione estetica: il colore marrone scelto per le facciate esterne è stato pensato per armonizzarsi con il paesaggio circostante e valorizzare il contesto naturale e architettonico dell'area.

Il complesso è composto da 59 moduli prefabbricati, per un'estensione complessiva di circa 900 mq. Al suo interno ospita 12 aule didattiche; 2 aule polivalenti; 1 aula docenti; servizi igienici per studenti e personale (compresi quelli accessibili) e locali tecnici e un magazzino.

L'edificio è dotato di impianti elettrici all'avanguardia con illuminazione LED, climatizzazione con pompe di calore, infissi ad alta efficienza energetica e doppia copertura isolante per garantire comfort e sicurezza durante tutto l'anno.

#### Implementazione

L'intervento è stato realizzato grazie a una pianificazione accurata e a una collaborazione efficace con i partner locali. Le attività hanno avuto inizio nel dicembre 2023, con la produzione delle strutture presso lo stabilimento di San

Gemini, seguita dal trasferimento al Service Centre di Torre di Mosto, il più vicino al sito di destinazione finale. Qui sono stati avviati i primi lavori preparatori.

A partire da febbraio 2024, i moduli sono stati trasportati in cantiere ad Aviano e assemblati in loco con tempi record: il posizionamento delle strutture è stato completato in soli tre giorni, cui sono seguiti gli interventi impiantistici e le finiture. Tutte le operazioni si sono concluse entro luglio 2024, nel pieno rispetto delle tempistiche e garantendo la piena agibilità della scuola per l'inizio del nuovo anno scolastico.

### Risultati e impatti

Il progetto ha raggiunto pienamente gli obiettivi prefissati, offrendo una soluzione moderna, sicura e accogliente per studenti e personale scolastico: sono state rispettate le tempistiche, con il montaggio che è stato completato in soli 120 giorni, dalla produzione all'installazione; sono stati creati ambienti climatizzati, ben isolati e illuminati con tecnologie efficienti. Un progetto, inoltre, che ha portato soddisfazione agli stakeholder: il sindaco di Aviano Paolo Tassan-Zanin ha espresso grande apprezzamento per la qualità dell'intervento e l'efficienza dimostrata da Algeco. Infine, l'impatto sulla comunità è molto positivo: gli alunni hanno potuto proseguire il percorso scolastico senza interruzioni, in un ambiente funzionale e sicuro.

Questo progetto rappresenta un esempio concreto di come l'edilizia modulare possa rispondere in tempi brevi a necessità complesse, con soluzioni sostenibili e di alta qualità. Algeco conferma così il proprio impegno nel fornire spazi intelligenti e a misura di persona.

## Alleanza Assicurazioni

### Breve racconto e mission dell’azienda

Alleanza Assicurazioni, una delle storiche compagnie assicurative italiane, fondata a Genova nel 1898 e oggi società del Gruppo Generali, rappresenta un modello unico di compagnia assicurativa sul mercato italiano, con una rete diretta proprietaria composta da 400 agenzie e da 10 mila consulenti assicurativi, di cui oltre il 40% con meno di 40 anni e oltre il 45% donne.

L’indice di solvibilità è 276%, mentre i clienti sono pari a 1,9 milioni con un tasso di fedeltà del 95%, anche in questo caso caratterizzati da un’età molto giovane: il 40% degli stessi ha meno di 45 anni. Nel 2024 la Compagnia ha raccolto 13 miliardi di euro di premi totali (compreso canale BGVita) e ha al suo attivo 77 miliardi di euro di asset in gestione.

Sotto il profilo della modernizzazione ha guadagnato il titolo di network assicurativo più digitalizzato in Europa. Il 1° luglio 2024 è nato il nuovo canale Bancassurance che vanta partnership con alcune tra le più prestigiose banche in Italia e da gennaio 2025 il canale BGVita che ha l’obiettivo di offrire prodotti assicurativi vita in esclusiva per i clienti di Banca Generali.

Alleanza Assicurazioni è un alleato affidabile, in grado di offrire le soluzioni più efficaci per il risparmio, l’investimento, la protezione e la previdenza, con un forte impegno nell’educazione finanziaria.

### Obiettivi del progetto

Alleanza Assicurazioni si è resa protagonista della prima edizione del Tour dedicato all’educazione finanziaria. Un viaggio in 7 tappe lungo tutta la Penisola per migliorare il livello di alfabetizzazione finanziaria e assicurativa degli italiani.

Obiettivo dell’iniziativa, realizzata con la collaborazione delle istituzioni locali e il coinvolgimento attivo delle consulenti e dei consulenti Alleanza, è migliorare il livello di educazione finanziaria e assicurativa degli italiani, ancora sotto la sufficienza. Focus particolare è dedicato al mondo delle donne, considerato il rilevante gender gap a livello di alfabetizzazione finanziaria assicurativa. Il loro livello di Edufin Index (Osservatorio sulla consapevolezza e sui comportamenti finanziari e assicurativi degli italiani, promosso da Alleanza insieme a Fondazione Mario Gasbarri e con la collaborazione scientifica di SDA Bocconi, School of Management). Infatti, arriva a 54 (vs 59 uomini) e un’alta percentuale di donne (30%) si trova in una condizione di fragilità finanziaria.

### Strategie e approcci

Focus particolare sull’empowerment femminile con i “Rituali di benessere finanziario” dedicati alle donne, elemento irrinunciabile per una reale emancipazione.

Ogni tappa del tour è stata organizzata in due distinti momenti: la mattina è stata dedicata al confronto tra gli esperti di Alleanza, le istituzioni e il mondo imprenditoriale per riflettere sullo “stato di salute” dell’educazione finanziaria del territorio con dati e analisi. Il pomeriggio, invece, è stato dedicato ai “Rituali di benessere finanziario”, momenti di condivisione (aperti al pubblico) dedicati alle donne organizzati da Alleanza in collaborazione con Rame, una piattaforma media che attraverso storie,

consigli e notizie aiuta le persone a cambiare la propria relazione con i soldi e che raccoglie una community di oltre 90mila persone, e il coinvolgimento attivo delle Consulenti Alleanza sul territorio.

### Risultati e impatti

Il Tour ha visto la partecipazione di più di 3000 persone di cui il 70% donne. La copertura media è stata di oltre 1500 uscite tra stampa, radio, web e tv.

L'Osservatorio Edufin Index di Alleanza Assicurazioni conferma la necessità di intraprendere azioni concrete nel campo dell'educazione finanziaria e assicurativa, per migliorare il quadro complessivo che vede ancora una rilevante parte degli italiani al di sotto dei livelli di sufficienza. Occorre quindi uno sforzo congiunto pubblico-privato che contribuisca allo sviluppo di benessere ed equità sociale per tutto il Sistema-Paese.

Il Tour realizzato continuerà in maniera più consistente e allargata nei prossimi anni e va esattamente in questa direzione e conferma il ruolo capillare svolto dai consulenti di Alleanza sul territorio nel promuovere e diffondere cultura finanziaria e assicurativa. Queste 7 tappe, inaugurate proprio l'8 marzo nella Giornata Internazionale dei diritti delle Donne, sono occasione di incontro e di stimolo del dibattito tra operatori privati, istituzioni e comunità, così da identificare azioni mirate e tangibili per le differenti situazioni di fragilità finanziaria messe in luce dal Rapporto Edufin Index, a partire proprio dall'empowerment femminile, elemento irrinunciabile per una reale emancipazione.

L'educazione finanziaria e assicurativa è infatti una potente leva per migliorare l'indipendenza finanziaria delle donne, come strumento di emancipazione, empowerment al femminile e tutela della persona. L'alfabetizzazione finanziaria al femminile è uno dei pilastri della azione di Alleanza Assicurazioni e di questo tour, con il coinvolgimento della cittadinanza al femminile all'interno degli eventi "Rituali di benessere finanziario", si pone l'obiettivo di diffondere cultura per contrastare il gender gap.

## Dorna

### Breve racconto e mission dell'azienda

La missione di Dorna WSBK Organization è promuovere e organizzare il campionato mondiale di Superbike che sia davvero internazionale, accessibile e coinvolgente. Lo scopo è offrire un'esperienza dinamica e competitiva, capace di avvicinare il pubblico alla passione delle due ruote, valorizzando il talento e lo spettacolo. Il campionato si rivolge a un pubblico giovane e globale, con un format sostenibile e innovativo, pensato per vivere l'adrenalinà della velocità in modo autentico e responsabile.

### Obiettivi del progetto

L'obiettivo è creare, attraverso lo sport, un ponte strategico tra il mondo accademico e quello professionale delle aziende, promuovendo la parità di genere e l'inclusione. E, inoltre, quello di facilitare l'accesso delle donne a settori tradizionalmente dominati dagli uomini, sia in ambito accademico che lavorativo.

### Strategie e approcci

Attraverso la categoria WCR Campionato del Mondo Femminile FIM, Dorna intende presentare alle studentesse le opportunità professionali, i mestieri e i ruoli che potrebbero far parte del loro futuro lavorativo, con particolare attenzione alle materie STEM. La collaborazione tra università e aziende favorirà l'inserimento nel mondo del lavoro di nuove professionalità femminili.

### Implementazione

L'implementazione del progetto avviene in più fasi: si inizia con la selezione di un mix di università e aziende attive in settori come l'automotive, la componentistica o la trasformazione di materie prime. Segue la presentazione del progetto alle parti coinvolte, la raccolta di idee per rendere più fluido il passaggio tra il mondo universitario e quello del lavoro, l'attuazione concreta delle proposte emerse, il controllo dei risultati ottenuti e infine la revisione delle azioni sulla base degli esiti osservati.

## ENAV

### Breve racconto e mission dell'azienda

ENAV è una Società per Azioni italiana che opera come fornitore in esclusiva dei servizi di gestione e controllo dello spazio aereo civile di competenza italiana.

La Società grazie alle 4.300 persone assicura l'assistenza alla navigazione aerea a tutti gli aeromobili nello spazio aereo italiano e si prende cura del volo di ogni aeromobile dalla chiusura delle porte fino alla destinazione finale, facendolo volare con sicurezza e puntualità sulle rotte di competenza. ENAV opera in 45 aeroporti per la fase di decollo e atterraggio e la movimentazione al suolo degli aeromobili e in 4 Centri di Controllo d'Area (ACC) dislocati sul territorio del Paese per quanto riguarda la fase di rotta.

ENAV SpA è quotata dal 2016 sul mercato Telematico Azionario (oggi EXM-Euronext Milan) gestito da Borsa Italiana Spa ed è attualmente l'unico service provider (ANSP) ad essere quotato sul mercato dei capitali. Il socio di maggioranza con il 53,3% del capitale è il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) mentre il 46% è flottante. ENAV è da 40 anni leader nel controllo del traffico aereo, insieme alle società del Gruppo IDS AirNav, Techno Sky e D-flight garantisce la sicurezza e l'efficienza dei servizi della navigazione aerea grazie a tecnologie all'avanguardia in continua evoluzione nel pieno rispetto della sostenibilità ambientale.

### Obiettivi del progetto

Coinvolgere le nuove generazioni per renderle sempre più un partner strategico nella lotta al cambiamento climatico utilizzando un linguaggio vicino alla loro sensibilità e alla loro visione del mondo.

Il Gruppo ENAV, consapevole del proprio ruolo nei confronti del sistema Paese è da sempre impegnato nella riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività e di quelle dei propri stakeholder ed è per questo che ha sviluppato un forte impegno climatico che intende promuovere tra le nuove generazioni per far comprendere loro, attraverso la ‘semplificazione del linguaggio’, l’importanza della cultura della sostenibilità.

### Strategie e approcci

Il Gruppo ENAV ritiene che sia compito di ogni azienda impegnarsi anche nella crescita culturale sui temi della sostenibilità e per questo motivo è opportuno creare linguaggi più chiari e semplificati e fornire, soprattutto ai più giovani, strumenti di comprensione per accelerare consapevolezza e coinvolgimento.

Spiegare con linguaggi più chiari e meno complessi per far comprendere un documento strutturato quale il Bilancio di Sostenibilità, dove termini quali ‘decarbonizzazione’, ‘materialità’, ‘tassonomia’ sono oggettivamente ostici e incomprensibili ai più, è l’idea che è venuta ad ENAV, che ha deciso di raccontarlo e spiegarlo alla Generazione Z in maniera semplice e destrutturata.

## Implementazione

Il progetto Report Generazionale che ne è scaturito nasce da un'operazione per i giovani fatta dai giovani che con ENAV hanno 'reinterpretato' i progetti sviluppati, i risultati raggiunti e le future strategie sulla sostenibilità presenti nel bilancio di sostenibilità di ENAV per renderli più attraenti e comprensibili ad altri giovani.

Il lavoro nasce da una serie di confronti ed eventi di condivisione e scambio di idee tra il team di Sostenibilità ENAV e un gruppo di giovani ragazzi del Dream Team ENAV Vision.

## Risultati e impatti

Il risultato è stato la creazione ed il lancio del portale web [www.enav-reportgenerazionale.it](http://www.enav-reportgenerazionale.it) con contenuti brandizzati, formativi, educativi e con pillole audio-video in grado di costruire un ponte tra il mondo aziendale e quello dei giovani per la creazione di un percorso di valori condivisi. Un percorso da fare insieme a Sandry, il draghetto con le cuffie, nato dalla creatività del gruppo di lavoro per sensibilizzare i giovani sull'importanza della gestione sostenibile del traffico aereo e sulle iniziative di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

Coinvolgere le nuove generazioni nella sostenibilità ambientale è importante per insegnare loro il valore della cura del Pianeta. La convinzione è che enti e imprese sempre di più abbiano la possibilità di illustrare in modo chiaro e soprattutto creativo le proprie attività di Corporate Social Responsibility, quello che ENAV ha fatto.

Il Report Generazionale è stato diffuso oltre che online anche attraverso i canali e gli strumenti di comunicazione social a disposizione di ENAV quali Instagram e Linkedin per la massima divulgazione nei confronti di ragazzi delle scuole medie e superiori in qualità di destinatari di tali informazioni e nello stesso tempo interlocutori attivi.

## Iberdrola

### Breve racconto e mission dell’azienda

Con oltre 180 anni di storia, Iberdrola è uno dei leader mondiali dell’energia rinnovabile e prima utility in Europa in termini di capitalizzazione di mercato. Fin dalle sue origini come società idroelettrica, Iberdrola ha sempre adottato un approccio verde, sostenibile ed etico. Questa visione pionieristica, coerente e lungimirante ha permesso al Gruppo di affermarsi come uno dei player mondiali nella lotta al cambiamento climatico, proponendo un modello di business ecologicamente responsabile ed economicamente competitivo.

Forte delle esperienze maturate a livello globale, Iberdrola si propone di svolgere un ruolo da protagonista nel lungo periodo al servizio della transizione ecologica e della sicurezza energetica anche in Italia attraverso la produzione di energia rinnovabile utility scale e un’ampia offerta di soluzioni di decarbonizzazione per le aziende, tra cui accordi PPAs, modelli integrati di autoconsumo industriale, idrogeno verde e mobilità sostenibile.

In Italia, Iberdrola ha maturato un portafoglio di circa 150 progetti in continuo sviluppo, per una capacità totale di 6,7 GW grazie al quale raggiungerà 400 MW di capacità installata già nel 2025 e continuerà a contribuire agli ambiziosi piani energetici del Paese e a sostenere la competitività dei propri clienti industriali, accompagnandoli nel loro percorso di decarbonizzazione.

### Obiettivi del progetto

Il progetto “A lezione di sostenibilità” si inserisce nell’ambito del programma Pianeta Iberdrola, una serie di iniziative e impegni di Iberdrola Italia dedicati allo sviluppo sostenibile attraverso il perseguitamento dei seguenti obiettivi: promuovere azioni di educazione alla sostenibilità ambientale e sociale; creare una rete di collaborazione virtuosa con i territori; diffondere la conoscenza sulle energie rinnovabili; incentivare l’interesse per le materie STEM e professioni correlate; promuovere l’innovazione; sensibilizzare sui temi di diversità e inclusione.

Nello specifico il progetto “A lezione di sostenibilità” è nato allo scopo di diffondere la cultura della sostenibilità, far comprendere l’importanza delle energie rinnovabili e come queste possono contribuire allo sviluppo dei territori e a stimolare l’interesse per le materie STEM tra gli studenti delle scuole primarie dei territori presso i quali Iberdrola Italia è presente con i propri impianti.

### Strategie e approcci

Il progetto si è svolto attraverso l’organizzazione di lezioni frontali interattive realizzate con la collaborazione di formatori esperti e la partecipazione diretta dei colleghi, che, con la voce di chi ci lavora ogni giorno, hanno interagito con i docenti e gli studenti stimolando in loro interesse e curiosità per gli argomenti che magari un giorno potrebbero diventare il loro percorso di studi.

Essere stati protagonisti in prima persona dell’iniziativa ha consentito a Iberdrola di rafforzare la relazione e il rapporto di fiducia instaurato con i propri stakeholder sul territorio e al contempo permettere ai dipendenti di cimentarsi in attività diverse dalle abituali, rappresentare gli ambasciatori del cambiamento, rendendo la

sostenibilità un argomento prioritario, trasversale a tutti i team, su cui tutti possono e devono fornire il loro contributo.

### **Implementazione**

Il progetto è partito in ottobre 2024, con la selezione di un partner specializzato in educazione e formazione ambientale, Ancitel EA, che ha supportato Iberdrola nello sviluppo dell'iniziativa. Tra i mesi di novembre 2024 e febbraio 2025 sono state contattate le istituzioni locali dei Comuni di Montalto di Castro, Montefiascone e Tarquinia e i rappresentanti delle scuole da coinvolgere nel percorso educativo per la definizione delle date e location delle lezioni.

Nello stesso periodo sono stati realizzati materiali/video didattici adatti ai bambini delle classi terza, quarta e quinta delle scuole primarie e ideata una mascotte del progetto che rappresentasse il territorio e avesse un aspetto divertente e ingaggiante per i bambini. La mascotte, Olivia, ha accompagnato i bambini nel corso delle lezioni all'interno dei materiali didattici illustrati e nel quadernino giochi che è stato regalato agli studenti dopo le lezioni attraverso il quale, con l'ausilio di divertenti giochi, hanno potuto ripercorrere gli argomenti trattati nel corso delle lezioni.

Le lezioni si sono svolte tra il 26 febbraio e il 20 marzo 2025, ad ogni lezione è seguita un'attività didattica interattiva per mettere alla prova le conoscenze acquisite durante l'incontro e al contempo cimentarsi nel lavorare in gruppo e nel public speaking.

### **Risultati e impatti**

Alle lezioni hanno partecipato oltre 200 tra studenti, docenti e rappresentanti delle istituzioni locali, in occasioni che hanno contribuito a creare una rete di collaborazione virtuosa con i territori e a dare vita a momenti fondamentali per la crescita di tutta la comunità grazie al confronto con le nuove generazioni che hanno un ruolo fondamentale sul tema della sostenibilità ambientale e le sfide climatiche future.

Gli impatti dell'attività hanno ripercussioni sullo stimolo di comportamenti sostenibili tra le nuove generazioni; sull'influenza sulla comunità, gli studenti possono influenzare positivamente le loro famiglie e la comunità, diffondendo le conoscenze acquisite e promuovendo pratiche sostenibili; e infine il supporto alle energie rinnovabili: la consapevolezza e l'educazione sulle energie rinnovabili possono portare a un maggiore supporto per le iniziative dell'azienda e per l'adozione di tecnologie sostenibili nella comunità.

## Vision Group

### Breve racconto e mission dell’azienda

Vision Group è una delle principali reti distributive di prodotti ottici in Italia, con sede a Milano. Al Gruppo si riconducono più di 200 centri ottici diretti con le insegne VisionOttica e VistaSì, 300 centri in franchising con insegna VisionOttica, e oltre 2.400 ottici indipendenti che operano a vari livelli di affiliazione.

La mission di Vision Group è quella di migliorare la vita delle persone creando benessere visivo attraverso centri ottici moderni e radicati nel territorio, che offrono prodotti e servizi di qualità grazie a professionisti competenti, uniti da valori etici e professionali condivisi.

### Obiettivi del progetto

Il VisionOttica Award nasce dalla collaborazione di Vision Group con ALOeO (Associazione Laureati Ottica e Optometria), l’Albo degli Ottici Optometristi (Federottica) e le Università italiane con il Corso di Laurea in Ottica e Optometria. Il concorso, lanciato nel 2013 e giunto alla sua XII edizione, premia ogni anno le Tesi di Laurea di rilevante interesse scientifico, promuovendo la ricerca e gli studi nel campo dell’Ottica, Optometria, Contattologia, Visual Training e Visione in generale.

Ai vincitori è riconosciuto un importante premio in denaro, la possibilità di partecipare gratuitamente a due corsi formativi professionali e manageriali presso la scuola SIOO di Firenze, e di svolgere uno stage lavorativo di due mesi presso i centri VisionOttica per entrare direttamente in contatto con il mondo del lavoro. Inoltre, possono collaborare alla pubblicazione di articoli sul blog ufficiale di VisionOttica, un’opportunità per valorizzare le proprie ricerche in ambito ottico e optometrico e contribuire alla diffusione di conoscenze sul benessere visivo.

### Strategie e approcci

La selezione delle migliori tesi viene affidata a una giuria altamente qualificata, presieduta da Simone Santacatterina e composta da quattordici membri – cinque interni e nove giurati che rappresentano tutte le Università italiane in Ottica e Optometria (Firenze, Milano-Bicocca, Napoli Federico II, Padova, Palermo, Torino, Roma Tre, Salento, Perugia).

### Implementazione

Il progetto si articola in fasi precise: dalla presentazione delle tesi, alla valutazione anonima da parte della giuria attraverso una piattaforma dedicata, fino alla cerimonia di premiazione. Le risorse impiegate includono il coinvolgimento di esperti accademici, l’organizzazione logistica per il concorso e la gestione delle opportunità formative riservate ai vincitori.

### Risultati e impatti

Il VisionOttica Award rappresenta un prezioso patrimonio culturale di grande valore per le scienze della visione, contribuendo attivamente alla crescita e alla valorizzazione del settore. A oggi, il premio ha raccolto oltre 180 Tesi di Laurea in Ottica e Optometria, provenienti da tutte le Università italiane che offrono questo percorso di studi. I numerosi feedback positivi da parte di studenti, docenti e

istituzioni universitarie confermano la rilevanza dell'iniziativa nel promuovere la ricerca scientifica e nel favorire l'ingresso nel mondo professionale delle nuove generazioni di ottici optometristi. In occasione del suo decennale, è stata pubblicata una raccolta libraria che racchiude gli special abstract di tutte le tesi vincitrici dalla prima edizione ad oggi. Il volume è dedicato a Jeff Longoni, psicologo optometrista ideatore del VisionOttica Award.

## Schneider Electric

### Breve racconto e mission dell'azienda

Schneider Electric vuole creare un impatto tangibile consentendo a tutti di sfruttare al meglio l'energia e le risorse disponibili, coniugando progresso e sostenibilità. La missione dell'azienda è di essere il partner di fiducia per la sostenibilità e l'efficienza.

Schneider Electric è un leader globale nelle tecnologie industriali con competenze d'avanguardia a livello mondiale nell'elettrificazione, nell'automazione e nella digitalizzazione per industrie smart, infrastrutture resilienti, data center a prova di futuro, edifici intelligenti e case intuitive.

Grazie alla lunga esperienza in questi ambiti, Schneider Electric fornisce soluzioni integrate, end-to-end per tutto il ciclo di vita, basate sull'IoT industriale e abilitate dall'intelligenza artificiale, con prodotti connessi, automazione, software e servizi, fornendo gemelli digitali che consentano una crescita redditizia per i clienti. L'azienda conta un ecosistema di circa 150.000 dipendenti e più di un milione di partner che operano in oltre 100 paesi in tutto il mondo per garantire la vicinanza ai propri clienti e stakeholder.

Schneider Electric abbraccia i valori di diversità e inclusione in tutto ciò che fa, guidata dall'obiettivo di un futuro sostenibile per tutti. Presente in Italia con 3000 dipendenti operativi su 5 siti produttivi, 8 sedi commerciali, un centro logistico integrato a copertura di tutto il territorio nazionale, l'azienda, nel 2025, si è classificata per la seconda volta consecutiva al primo posto della lista 'World's Most Sustainable Companies', stilata dalla prestigiosa associazione indipendente Corporate Knights. Il riconoscimento riflette gli ambiziosi obiettivi di riduzione delle emissioni di anidride carbonica, l'impegno nell'aiutare i clienti a migliorare la loro efficienza energetica e ridurre le loro emissioni, ma anche quello di aumentare l'inclusione, l'equità e le opportunità per le nuove generazioni.

### Obiettivi del progetto

La Fondazione Schneider Electric, in collaborazione con Schneider Electric Italia, e la Fondazione CNOS-FAP ETS, che coordina in Italia l'attività dei centri di formazione professionale dei Salesiani, hanno lanciato una iniziativa della durata di cinque anni per realizzare percorsi di formazione tecnica inclusiva e orientamento dei giovani, focalizzati in particolare sulle aree dell'elettrificazione, energia, automazione, nuove tecnologie green e della sostenibilità.

Il progetto della Fondazione Schneider Electric con i Salesiani è il primo dedicato completamente all'Italia, dopo altre esperienze internazionali ed europee di progettualità solidale nate nel quadro di un accordo che lega la Fondazione ai Salesiani a livello globale, siglato nel 2017.

### Strategie e approcci

La Fondazione Schneider Electric e Schneider Electric Italia collaboreranno con la Fondazione CNOS-FAP ETS su un progetto che adotta strumenti innovativi per creare capillarmente in tutta Italia opportunità attraverso la formazione tecnica e l'orientamento.

In particolare verranno portate avanti tre filoni principali di attività: formazione

di 100 formatori dei settori elettrico ed elettrotecnico ed energetico che operano nei CFP salesiani in Italia per un ulteriore aggiornamento delle loro competenze; sperimentazione di attività di formazione professionale a tutti i livelli (percorsi triennali, diplomi quadriennali, ITS) con l’obiettivo di raggiungere oltre 5.000 persone; particolare attenzione sarà data anche al rientro in percorsi di istruzione e di giovani tra i 14 e i 21 anni che hanno abbandonato gli studi e non agli studenti a rischio dispersione; infine, test di attività di orientamento verso i percorsi di studio di area tecnica rivolte alle scuole secondarie di primo grado (11-13 anni), con particolare attenzione al coinvolgimento delle studentesse per favorire il loro interesse verso il mondo STEM, puntando a raggiungere oltre 3.000 persone.

### **Implementazione**

Attraverso tool e modelli applicativi di tecnologie avanzate di realtà aumentata si punta a creare un’esperienza digitale coinvolgente; si mira a ‘instillare’ l’interesse per le tecnologie e far scoprire – in particolare alle ragazze, che ancora oggi non si avvicinano facilmente a questi mondi – come la formazione tecnica sia protagonista dell’innovazione e legata ai temi più importanti, come la sostenibilità ambientale.

### **Risultati e impatti**

In Italia, Schneider Electric e i Salesiani sono legati da una collaborazione ventennale, che ha permesso di formare 40.000 giovani, di realizzare insieme ben 150 laboratori didattici e di contribuire alla riqualificazione energetica di numerose Case Salesiane, che ora possono investire le risorse risparmiate grazie alla riduzione dei consumi in iniziative di valore a servizio delle famiglie e del territorio.

Con questo progetto si mira a coinvolgere oltre 3000 persone nei progetti di orientamento e di raggiungerne oltre 5000 in attività di formazione.

## ARCA

### Breve racconto e mission dell’azienda

ARCA Partners è una società di consulenza fondata a Milano nel 2020, con l’obiettivo di accompagnare le imprese nei processi di trasformazione, integrando strategia e operatività. Il team ha una comprovata esperienza in contesti multinazionali e adotta un approccio pragmatico e collaborativo, offrendo soluzioni su misura. Alla base della visione di ARCA c’è la centralità del capitale umano e tra gli asset principali vi sono la progettazione di Academy aziendali, percorsi di coaching e sviluppo delle soft skill, che creano un valore duraturo per persone e organizzazioni.

### Obiettivi del progetto

Da qui nasce SportQB®, un progetto che valorizza le competenze trasversali acquisite attraverso lo sport, traducendole in un linguaggio riconosciuto nel mondo del lavoro. Grazie a una metodologia scientifica validata da SHL, SportQB® consente agli atleti di certificare soft skill chiave come leadership, resilienza e lavoro di squadra. SportQB® mira a valorizzare l’esperienza sportiva come leva educativa e professionale, facilitando la transizione dei giovani dal mondo dello sport a quello del lavoro. L’obiettivo è rendere visibili e spendibili le competenze trasversali apprese in contesti informali. Tramite un sistema scientifico di certificazione, le soft skill vengono rilevate, misurate e documentate, permettendo agli atleti di inserirle nei propri CV e di affrontare con maggiore consapevolezza e fiducia il mercato del lavoro. I benefici attesi includono: migliore occupabilità giovanile; riduzione dei tempi di inserimento lavorativo; maggiore probabilità di essere convocati per colloqui.

In linea con il “Future of Jobs Report 2025” del World Economic Forum, SportQB® risponde alla crescente domanda di soft skill come pensiero analitico, resilienza, leadership, empatia e creatività. Inoltre, secondo il McKinsey Global Institute, il 40% delle attività lavorative sarà automatizzato entro il 2030, mentre le competenze non replicabili dalle macchine – come le soft skill – diventeranno centrali. Il progetto sostiene anche la dual career, facilitando l’equilibrio tra sport, studio e lavoro, e coinvolge una rete educativa e sociale composta da scuole, università, famiglie, società sportive e aziende.

### Strategie e approcci

Per raggiungere i propri obiettivi, SportQB® adotta una combinazione strutturata di strategie e strumenti volti a riconoscere, valorizzare e certificare le competenze trasversali sviluppate nello sport. Il cuore dell’approccio è rendere visibile e spendibile ciò che spesso resta nascosto. Il progetto si basa sul modello IVC (Individuazione, Validazione, Certificazione). Nella prima fase, i partecipanti riflettono sulle competenze apprese tramite moduli formativi e video-pillole. Non si tratta solo di elencare “cosa sai fare”, ma di acquisire consapevolezza sul proprio valore.

SportQB® è proposto in due percorsi: Grow, per chi è in fase di esplorazione del proprio futuro scolastico; Boost, per chi si avvicina al mondo del lavoro.

I partecipanti interessati possono entrare in contatto con il network delle aziende clienti di ARCA, che crea connessioni concrete tra giovani talenti e mondo del lavoro.

## Implementazione

SportQB® si realizza attraverso un approccio strutturato e scientifico, basato sul modello IVC e sulle più avanzate metodologie di People Science, per garantire la misurabilità e spendibilità delle competenze. Le tre fasi principali del percorso sono: Individuazione, attraverso un corso online composto da 9 moduli (differenziati per sport individuali e di squadra), gli atleti acquisiscono consapevolezza del valore delle competenze sviluppate con lo sport; Validazione, gli atleti svolgono un assessment comportamentale, realizzato con SHL (società di People Science) che misura il livello posseduto delle soft skill. I risultati vengono discussi con esperti HR, per individuare punti di forza e aree di miglioramento; Certificazione, al termine del percorso, vengono rilasciati: SportQBTraining® (attestato di formazione), SportQBProfile® (profilo delle competenze), SportQBReport® SHL (report certificato da inserire nel CV).

Il percorso ha una durata di circa 5 ore totali, modulabili nell'arco di un mese, combinando attività sincrone e asincrone. ARCA Partners coordina il progetto con un team multidisciplinare composto da psicologi dello sport, formatori, HR e specialisti SHL. SportQB® è erogato attraverso una piattaforma digitale e integrato con strumenti di People Science.

## Risultati e impatti

Tra fine 2024 e inizio 2025, 25 atleti di età compresa tra 16 e 31 anni hanno completato il percorso. Il 72% pratica o ha praticato sport individuali, il 28% sport di squadra. I dati raccolti dall'assessment SHL offrono spunti interessanti, di cui si riportano i più rilevanti qui di seguito: le atlete hanno mostrato superiorità in gestione del tempo, concentrazione, gestione dello stress e orientamento ai risultati; gli atleti di squadra sono risultati più sistematici, resilienti e autoconsapevoli; l'autoconsapevolezza e l'approccio pragmatico crescono con l'età e, al contrario, gli universitari mostrano maggiore difficoltà nella gestione dello stress.

## Hisense Italia

### Obiettivi del progetto

Nel 2024, Hisense Italia ha promosso un progetto di collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano con l'obiettivo di rafforzare il proprio impegno nel valorizzare le nuove generazioni, creando un ponte concreto tra il mondo accademico e quello aziendale. L'iniziativa si inserisce all'interno del corso internazionale di Corporate Social Communication and Green Marketing e ha visto il coinvolgimento attivo degli studenti nella riflessione su temi di sostenibilità ambientale e sociale applicati alla comunicazione del brand. Il progetto si è svolto tra ottobre e dicembre 2024 e si è concluso con una presentazione live presso la sede milanese di Hisense. Questa iniziativa rappresenta un esempio concreto dell'impegno di Hisense nel promuovere un impatto sociale positivo, investendo sul dialogo intergenerazionale, sul futuro del lavoro e sulla valorizzazione delle competenze giovanili.

Proprio a partire da questa esigenza, Hisense ha lanciato una sfida agli studenti dell'Università Cattolica del Sacro Cuore: elaborare una strategia di comunicazione che mostrasse un possibile percorso per posizionare Hisense come brand impegnato, responsabile e attento all'evoluzione valoriale del consumatore contemporaneo. Attraverso questa co-creazione, il risultato doveva rendere la sostenibilità un asset comunicativo rilevante e credibile per il brand.

### Strategie e approcci

L'attivazione è stata strutturata come un progetto immersivo, che ha previsto un primo momento di incontro e briefing congiunto presso l'università, curato da MSL Italia insieme al Country Manager di Hisense Italia, seguito da un periodo di lavoro indipendente da parte degli studenti.

Il progetto ha rappresentato un'occasione formativa concreta e ad alto contenuto strategico: i partecipanti si sono confrontati con un brand reale, su una sfida complessa, con tempi e modalità tipiche di un contesto professionale. Gli studenti hanno avuto tre settimane per sviluppare una proposta completa, comprendente: analisi di benchmark e competitor; insight sui consumatori e i trend emergenti (Gen Z e tech-savvy audience); una big idea creativa con simulazione di attivazione (es. campagna social, video, evento); un ecosistema integrato di touchpoint digitali e fisici.

La fase conclusiva del progetto ha avuto luogo nel dicembre 2024 con una presentazione dal vivo presso la sede italiana di Hisense a Milano. Durante la giornata, gli studenti hanno avuto la possibilità di visitare gli uffici e lo showroom del brand, presentare le proprie proposte al team aziendale e ricevere un feedback collettivo, oltre a un attestato di partecipazione.

### Risultati e impatti

Il progetto ha generato un impatto tangibile su più livelli: valorizzazione dei giovani talenti, gli studenti hanno potuto lavorare su un brief reale, mettendo in pratica le competenze acquisite in aula e confrontandosi con una vera dinamica aziendale; sguardo generazionale sul brand, Hisense ha avuto accesso a una prospettiva inedita sul proprio posizionamento tra le nuove generazioni e su come i valori di sostenibilità vengano percepiti e richiesti dal target Gen Z; rafforzamento della

brand reputation, l'iniziativa ha posto le basi per un percorso di comunicazione più autentico, partecipativo e sensibile alle esigenze contemporanee; apertura a future collaborazioni, l'esperienza positiva ha attivato un dialogo duraturo con l'università e potenzialmente replicabile in altri contesti formativi e culturali; attivazione di nuovi asset di comunicazione, il progetto ha rappresentato anche un'occasione concreta per avviare l'implementazione di contenuti dedicati alla sostenibilità sul sito web di Hisense Italia, con una nuova sezione pensata per promuovere comportamenti responsabili e uno stile di vita consapevole. Le pagine tematiche – come Consigli pratici per vivere green con Hisense, Tecnologia che rispetta il pianeta, Verso un domani più sostenibile – offrono spunti semplici ma concreti per ridurre l'impatto ambientale grazie a piccoli gesti quotidiani e a soluzioni tecnologiche efficienti e durature. Inoltre, è stata lanciata la rubrica social EcoTech su Instagram, pensata per raccontare in modo diretto e accessibile il legame tra tecnologia e sostenibilità.

L'iniziativa ha rappresentato non solo un'occasione di scouting e ascolto per il brand, ma anche un esercizio concreto di apertura e responsabilità verso la Next Gen. Attraverso questo progetto, Hisense si è posizionata come promotrice di giovani talenti e interlocutrice attiva in un dialogo con le nuove generazioni sul futuro della sostenibilità, del lavoro e della comunicazione. L'attività ha generato insight utili, idee creative e uno spazio di confronto costruttivo che potrà essere capitalizzato in ottica futura, anche nell'ambito di nuove possibili collaborazioni.

## OMA

### Breve racconto e mission dell’azienda

OMA è un’azienda leader nella fornitura di componenti aeronautici destinati al mercato civile e militare di velivoli ad ala fissa e rotante. Le principali competenze di OMA si articolano in quattro campi di applicazione: aerostrutture, equipaggiamenti, MRO e UAV (tramite l’azienda controllata al 100% Sky Eye Systems). Tali capacità raggiungono il massimo livello di integrazione nella realizzazione di aerostrutture complesse, quali Cargo Doors e Thrust Reversers, laddove OMA può fornire parti strutturali completamente equipaggiate con i relativi sistemi di attuazione, pronte per l’installazione diretta nel velivolo.

### Obiettivi del progetto

Per contribuire al raggiungimento dell’obiettivo “Quality Education”, OMA ha definito come propria missione la creazione di un ecosistema formativo dinamico e stimolante, capace di valorizzare i talenti, potenziare le competenze tecniche e sviluppare solide capacità gestionali.

### Implementazione

Il progetto Volare, avviato da OMA nel 2022, rappresenta un pilastro strategico per la trasformazione culturale dell’azienda, con un forte focus sullo sviluppo del capitale umano e sull’impatto sociale positivo che ne deriva. Fin dalle prime fasi, il progetto ha posto al centro le persone, coinvolgendole attivamente attraverso un’indagine approfondita volta a raccogliere percezioni, bisogni e aspettative. Questo ascolto autentico ha dato origine a un nuovo Modello di Leadership fondato su ascolto, responsabilità e ispirazione e a un sistema evoluto di Performance Management, progettato per incoraggiare obiettivi sfidanti, feedback costruttivi e percorsi di crescita concreti. Il primo ciclo formativo ha coinvolto le prime linee aziendali, con l’obiettivo di innescare un cambiamento profondo e duraturo, partendo dalla guida. Volare è molto più di un progetto: è un investimento sul potenziale umano, sulla qualità delle relazioni professionali e sulla creazione di un ambiente di lavoro dinamico, sano e collaborativo.

Da anni, OMA si impegna attivamente nel promuovere la crescita culturale, tecnica e valoriale delle nuove generazioni, attraverso iniziative mirate che uniscono il mondo dell’impresa a quello dell’istruzione. La presenza sul territorio si traduce in un concreto impegno educativo: vengono organizzate visite aziendali e l’azienda partecipa a eventi formativi, portando le competenze dei propri professionisti direttamente nelle aule di Università, ITS e scuole secondarie superiori. Il dialogo con il mondo accademico è parte integrante della visione a lungo termine dell’azienda. Nel corso degli anni, sono state attivate numerose collaborazioni con le principali Università italiane, attraverso progetti di ricerca, convenzioni per tirocini formativi e percorsi di orientamento professionale. L’obiettivo è accompagnare gli studenti e le studentesse in un percorso di apprendimento che unisca la teoria alla pratica, offrendo loro un accesso diretto al mondo industriale.

Grazie alla collaborazione tra OMA e il Dipartimento di Economia dell’Università degli Studi di Perugia, nasce il laboratorio OMA Aerospace LAB, occasione di confronto tra professionisti, docenti e studenti sui temi dell’Aerospace Management.

La partecipazione al Laboratorio offre agli studenti delle lauree magistrali del Dipartimento di Economia un'occasione unica per acquisire crediti attraverso lo stage curricolare. Il laboratorio prevede un ciclo di incontri in modalità ibrida, durante i quali gli studenti avranno la possibilità di interagire direttamente con il management di OMA. Questo percorso formativo si completa con la realizzazione di un project work di gruppo, valutato dal Team OMA. I gruppi che realizzeranno i migliori project work hanno l'opportunità di trascorrere una giornata presso l'azienda per presentare il loro lavoro ed effettuare una visita guidata del sito industriale. Per ottenere i crediti formativi, è necessario frequentare almeno il 70% degli incontri e completare il project work. Questo rappresenta per gli studenti un'importante opportunità per arricchire il proprio percorso accademico, esplorando l'avanzato settore aerospaziale e sviluppando competenze analitiche, progettuali e di teamwork. Il 2025 rappresenta il quarto anno consecutivo del laboratorio, nell'anno accademico 2024/2025 hanno partecipato 72 studenti presentando 11 project work.

OMA crede fortemente nel valore dell'istruzione tecnica superiore come leva strategica per lo sviluppo delle competenze professionali e per il rafforzamento del tessuto industriale. In quest'ottica, dal 2011 l'azienda sostiene con continuità ITS Umbria Academy, uno dei principali poli formativi a livello nazionale, ed è parte attiva nel Consiglio di Indirizzo, contribuendo alla definizione dei percorsi didattici in linea con le evoluzioni del settore. Dal 2012 OMA accoglie regolarmente studenti e studentesse ITS in stage aziendale, offrendo loro un'esperienza formativa immersiva e concreta. L'efficacia di questo approccio è confermata dai numeri: oltre il 50% dei partecipanti sono stati successivamente assunti in azienda, entrando a far parte stabilmente del team aziendale. Un risultato che testimonia l'impatto positivo e tangibile di un modello formativo integrato tra aula e impresa. Nel 2024, la collaborazione si è ulteriormente evoluta attraverso l'avvio del progetto sperimentale Reskilling, un'iniziativa che ha visto OMA coinvolgere direttamente i propri dipendenti in un percorso di aggiornamento e potenziamento delle competenze tecniche, grazie a lezioni svolte nei laboratori specialistici di ITS.

Di seguito i principali eventi e collaborazioni promosse da OMA nel 2025 in ambito Talents promotion. ClustersMeetRegions - iniziativa, promossa da Regione Umbria e SVILUPPUMBRIA SPA, mostra come cluster e catene del valore possano agire da motori della transizione verde e digitale negli ecosistemi di innovazione regionale.

Aerospazio: scenari e prospettive per il futuro - evento organizzato dal Rotary Club di Foligno con il contributo di Umbria Aerospace Cluster. Sono state coinvolte aziende appartenenti al polo aerospaziale, studenti delle scuole superiori del territorio ed enti di formazione come ITS UMBRIA ACADEMY e Università degli Studi di Perugia, lo scopo è stato quello di approfondire la cultura aeronautica e le opportunità che offre.

Sfide e prospettive di innovazione per il settore manifatturiero in Umbria - workshop organizzato da AlTeM - Associazione Italiana delle Tecnologie Manifatturiere, iniziativa ricca di attività che nell'Aula Magna dell'Università degli Studi di Perugia ha posto l'attenzione sull'importanza della ricerca in ambito industriale anche attraverso la presentazione di casi studio di alcune eccellenze manifatturiere del comparto aerospaziale della regione Umbria.

#WorldMetrologyDay a Mostra d'Oltremare S.p.A. – Napoli, evento dedicato alla subfornitura meccanica, robotica e controllo qualità.

#FolignoMetteLeAli: progetto nato dal Consorzio Aeroporto di Foligno per divulgare tra la popolazione la cultura del volo, attraverso lezioni teorico/pratiche, con la possibilità di visionare gli aeroplani e i propri componenti, congiuntamente a lezioni sanitarie, con particolare attenzione alle manovre di rianimazione cardio-polmonare, promuovendo il nuovo servizio di Elisoccorso della Regione Umbria.

#PMI day: appuntamento annuale promosso da Confindustria in cui le piccole e medie imprese associate aprono le loro porte agli studenti per visite guidate e incontri. L'iniziativa mira a far conoscere la realtà produttiva delle imprese, le opportunità che offrono ai giovani e il loro costante impegno per la crescita economica.

## Il prisma

### Breve racconto e mission dell'azienda

Il Prisma è una società internazionale di architettura e design con DNA italiano, un laboratorio interdisciplinare dove progettazione di spazi, antropologia e tecnologia si intrecciano. Nel biennio 2023-2024, è stato esplorato il fenomeno delle migrazioni (in)volontarie, analizzando come il movimento delle persone – per scelta o necessità – stia trasformando città e comunità. Attraverso il palinsesto di talk “Migrazioni (in) volontarie” sono state create occasioni di confronto che hanno generato visioni, stimoli e un network di relazioni che continua a crescere. L’indagine è partita da una domanda chiave: come progettare città e luoghi capaci di valorizzare le diversità culturali e favorire l’integrazione?

### Obiettivi del progetto

Il Prisma Blending nasce con l’obiettivo di: valorizzare la multiculturalità interna (Il Prisma è un team internazionale: 28 colleghi expat, 22 nazionalità, 4 continenti); creare un workplace inclusivo in cui la diversità non sia solo presente, ma diventi un motore di crescita collettiva; promuovere integrazione e benessere attraverso nuovi rituali, pratiche e strumenti di comunicazione interna; e, infine, di trasformare la diversità in valore progettuale, rafforzando l’approccio di laboratorio interdisciplinare.

### Strategie e approcci

Il progetto si sviluppa lungo tre direttive principali. La prima riguarda l’ascolto e la mappatura, attraverso la raccolta di insight e l’analisi dei pain points vissuti dagli expat. La seconda direttrice si concentra sulla riprogettazione culturale, ovvero la revisione di rituali aziendali, momenti collettivi e processi interni in un’ottica inclusiva. Infine, la terza direttrice mira alla costruzione di ponti: si tratta di creare occasioni di scambio interculturale per rafforzare il senso di appartenenza e la percezione di una “casa comune”.

### Implementazione

Il progetto, avviato a febbraio 2025 e tuttora in corso, prende forma concreta attraverso cinque iniziative principali. La prima è Blending Work, una raccolta di best practice pensate per rendere più fluida la collaborazione quotidiana tra colleghi internazionali. Questo include l’utilizzo della lingua più confortevole per tutti, l’inserimento di sottotitoli durante gli incontri, una comunicazione più chiara e momenti di debrief post-riunione. L’obiettivo è facilitare la comprensione reciproca e promuovere la trasparenza.

Segue Blending Watch, un ciclo di serate dedicate ai film e ai racconti sul ruolo degli spazi costruiti. Attraverso proiezioni internazionali e momenti di confronto, si esplora come lo spazio influenzi culture, comportamenti ed esperienze quotidiane.

Blending Talks è invece un ciclo di conversazioni in formato podcast che dà voce ai colleghi expat, mettendo in luce il modo in cui culture diverse interpretano gli spazi urbani, l’architettura e le relazioni sociali. Sono storie personali e punti di vista che arricchiscono la visione progettuale de Il Prisma.

Con Blending Cheer viene introdotto un calendario condiviso che raccoglie le festività più significative per le persone de Il Prisma. Non si tratta solo di un riconoscimento simbolico, ma di un modo concreto per creare occasioni di incontro, dialogo e consapevolezza della diversità culturale del team.

Infine, Blending Walk rappresenta un percorso collettivo costruito attraverso oggetti, immagini e storie personali portate dai colleghi da ogni parte del mondo. È un'esposizione ricca di significati e spunti progettuali, capace di aprire conversazioni, stimolare curiosità e attivare connessioni interculturali.

Le principali risorse coinvolte in questo percorso sono state il team di Innovative Experience e i colleghi expat, veri attori e co-creatori del progetto.

### Risultati e impatti

L'impatto più significativo registrato finora è di natura culturale. Il progetto ha dato avvio a un processo di apprendimento reciproco e crescita collettiva. Partendo dalla consapevolezza che “in fondo, siamo tutti migranti”, Il Prisma Blending sta trasformando la multiculturalità interna da semplice dato anagrafico a vero e proprio motore di innovazione e cambiamento.

Questa trasformazione si riflette anche sul piano progettuale. Le iniziative Blending riescono a convertire la diversità culturale in energia creativa, andando oltre il solo coinvolgimento interno per generare un valore tangibile nei progetti. In spazi autentici di scambio, i talenti individuali possono esprimersi e contaminarsi a vicenda, arricchendo il lavoro collettivo. Il risultato sono progetti più profondi, inclusivi e ricchi di espressione, capaci di riflettere una pluralità di visioni e di rispondere in modo più completo e umano ai bisogni delle persone.

## Conclusioni e visione tematica d'insieme

### PROGETTI

I progetti dedicati al futuro del lavoro, alla scuola, all'università, allo sport e alle next generation devono rispondere alle sfide di un mondo in costante trasformazione, dove competenze, relazioni e benessere delle persone sono i pilastri per costruire una società più equa, innovativa e resiliente. L'obiettivo è creare un sistema educativo, professionale e sociale aperto, partecipativo e capace di valorizzare ogni talento, promuovendo nuove forme di collaborazione tra generazioni, istituzioni, imprese e territori.

Una prima leva strategica è la progettazione partecipata, fondata sulle esigenze reali e sulla condivisione di esperienze concrete legate al mondo del lavoro. È fondamentale attivare tavoli di confronto tra lavoratori, imprese e istituzioni, per rendere il mercato del lavoro più dinamico e inclusivo, capace di rispondere alle nuove necessità sociali. In questa visione, il rafforzamento del legame tra scuola e impresa rappresenta un elemento chiave. Iniziative di volontariato di competenza, dove manager e CEO entrano nelle scuole per condividere esperienze e conoscenze, permettono ai giovani di entrare in contatto diretto con la realtà imprenditoriale, stimolando orientamento e consapevolezza. Allo stesso tempo, la creazione di un collante stabile tra scuole, università e aziende favorisce percorsi formativi esperienziali, progetti di ricerca congiunti e sinergie interdisciplinari.

La nascita di un Osservatorio sull'Intelligenza Artificiale rappresenta uno strumento strategico per monitorare l'impatto delle nuove tecnologie su lavoro, formazione e competenze, promuovendo una sperimentazione congiunta tra pubblico e privato. All'interno delle organizzazioni, questa trasformazione deve essere accompagnata da un welfare emozionale che valorizzi empatia, ascolto e benessere psicologico, ponendo attenzione alle esigenze dei lavoratori e al dialogo tra generazioni.

Il reverse mentoring, in cui i giovani trasmettono competenze digitali ai colleghi più esperti e viceversa, è un mezzo potente per rafforzare lo scambio intergenerazionale e favorire la costruzione di organizzazioni più inclusive e collaborative. Anche lo sviluppo delle soft skills, come leadership, resilienza e spirito di squadra, trova nello sport un terreno educativo privilegiato. Lo sport deve essere integrato nei percorsi formativi, non solo come attività fisica, ma come esperienza concreta di inclusione, cooperazione e crescita personale.

Le aziende, da parte loro, possono promuovere momenti sportivi aperti anche alle famiglie, inserendoli nelle politiche di welfare per favorire equilibrio tra vita privata e professionale e rafforzare la coesione sociale.

La trasformazione dei luoghi e dei tempi del lavoro richiede inoltre interventi mirati: la riqualificazione degli spazi domestici per lo smart working, il sostegno a modelli di lavoro ibrido e la valorizzazione della flessibilità organizzativa diventano strumenti per aumentare autonomia, produttività e benessere. Allo stesso tempo, occorre favorire la formazione continua e accessibile, anche direttamente nei luoghi di lavoro, e sviluppare progetti di inserimento lavorativo costruiti in partenariato tra pubblico e privato, che facilitino l'incontro tra domanda e offerta e contrastino l'abbandono del percorso professionale.

Un'attenzione particolare deve essere rivolta all'empowerment femminile, promuovendo condizioni di parità reale nell'accesso alle opportunità formative, lavorative e di leadership. Le politiche educative e organizzative devono riconoscere

il valore della diversità e della partecipazione, favorendo una cultura del lavoro basata su fiducia, rispetto e responsabilità condivisa.

Infine, è fondamentale coinvolgere le persone in progetti capaci di emozionare e attivare, costruendo eventi e iniziative di orientamento condivise che rendano la trasformazione un processo collettivo. Il futuro del lavoro e dell'educazione deve essere una sfida comune: un percorso in cui competenze, benessere e inclusione convergono per dare vita a una nuova generazione di cittadini e professionisti, protagonisti consapevoli del cambiamento e costruttori di un futuro più giusto, umano e sostenibile.

- Promuovere una progettazione partecipata tra lavoratori, imprese e istituzioni per un mercato del lavoro dinamico e inclusivo.
- Rafforzare il legame tra scuola e impresa attraverso iniziative di volontariato di competenza e scambio di esperienze.
- Creare un collante stabile tra scuole, università e aziende per progetti formativi e di ricerca congiunti.
- Istituire un Osservatorio sull'Intelligenza Artificiale per monitorare l'impatto delle tecnologie su lavoro e formazione.
- Sviluppare un welfare emozionale nelle organizzazioni, centrato su empatia, ascolto e benessere psicologico.
- Favorire il reverse mentoring per lo scambio intergenerazionale di competenze tra giovani e senior.
- Integrare lo sport nei percorsi formativi come strumento di inclusione, cooperazione e sviluppo delle soft skills.
- Promuovere momenti sportivi aziendali aperti alle famiglie per rafforzare coesione sociale e work-life balance.
- Riqualificare gli spazi per lo smart working e sostenere modelli di lavoro ibrido e flessibile.
- Favorire formazione continua e accessibile, anche nei luoghi di lavoro, per contrastare l'abbandono professionale.
- Sostenere progetti di inserimento lavorativo pubblico-privato per facilitare l'incontro tra domanda e offerta.
- Promuovere l'empowerment femminile e la parità reale nell'accesso a formazione, lavoro e leadership.
- Riconoscere il valore della diversità e della partecipazione come base di una cultura del lavoro fondata su fiducia e responsabilità.
- Involgere le persone in progetti emozionali e condivisi per rendere la trasformazione un processo collettivo.
- Costruire un futuro del lavoro e dell'educazione inclusivo e umano, dove competenze, benessere e collaborazione convergano.

## LEGGI

Per accompagnare efficacemente la trasformazione del mondo del lavoro, della formazione e del protagonismo giovanile, è necessario un impianto normativo moderno e dinamico, capace di promuovere inclusione, benessere e crescita sostenibile. Le leggi devono mettere al centro le persone, le competenze e il valore sociale delle organizzazioni, creando un sistema flessibile e coerente con le sfide della contemporaneità.

Un primo ambito prioritario riguarda la semplificazione burocratica, con l'obiettivo di rendere il sistema più efficace e accessibile, riducendo ostacoli operativi per cittadini, imprese e istituzioni educative. In parallelo, è strategico introdurre normative che incentivino il benessere sul luogo di lavoro e l'adattamento ai nuovi modelli lavorativi e formativi, sostenendo contratti innovativi in linea con i cambiamenti dei settori digitali, creativi e tecnologici.

Sempre per accompagnare i giovani nel mondo del lavoro, una proposta forte che è stata avanzata è quella di regolare lo smart working per i giovani, specialmente nei primi due anni di carriera, al fine di favorire l'apprendimento sul campo, l'integrazione nei contesti aziendali e la costruzione di relazioni professionali solide. Allo stesso tempo, va promosso il reinserimento lavorativo di chi si trova in situazioni di vulnerabilità o transizione occupazionale, attraverso politiche attive, formazione continua e incentivi per le imprese che assumono e riqualificano personale.

La scuola e l'università devono essere sostenute da un quadro normativo che favorisca percorsi misti di studio e lavoro, consentendo agli studenti di acquisire competenze pratiche già durante la formazione e di entrare nel mercato del lavoro in modo graduale e consapevole. È inoltre necessario riformare il sistema universitario, rendendolo più fluido, multidisciplinare e allineato con le esigenze produttive e digitali.

Per costruire un mercato del lavoro più equo, occorre colmare il divario di genere, in particolare nelle discipline STEM, attraverso leggi europee e nazionali che promuovano pari opportunità, incentivi mirati e strumenti concreti per facilitare l'accesso delle donne ai settori scientifici e tecnologici. Simultaneamente, le aziende virtuose dovrebbero essere premiate con agevolazioni fiscali e incentivi per chi investe in benessere organizzativo, sostenibilità e inclusione sociale.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda lo sport come leva educativa e sociale. È importante riconoscerne il valore formativo e introdurre norme di sostegno ai giovani atleti, valorizzando lo sport non solo come attività competitiva ma come parte integrante della crescita personale. Le partnership tra aziende e strutture sportive possono potenziare l'offerta di spazi accessibili e promuovere lo sport come strumento di salute, prevenzione e coesione sociale.

In una prospettiva più ampia, le politiche legislative devono favorire la creazione di micro-credenziali per attività extracurricolari come sport, volontariato e percorsi formativi non formali. Queste certificazioni riconoscerebbero competenze trasversali e soft skills acquisite al di fuori dei percorsi tradizionali, contribuendo a valorizzare l'apprendimento esperienziale e continuo. Infine, un dialogo strutturato tra imprese, istituzioni e sistema formativo è indispensabile per aggiornare costantemente la normativa, assicurandone la coerenza con la realtà socio-economica e con le evoluzioni del mondo del lavoro.

- Semplificare la burocrazia per rendere il sistema più efficace, accessibile e vicino a cittadini, imprese e istituzioni educative.
- Introdurre normative che incentivino il benessere sul lavoro e l'adattamento ai nuovi modelli formativi e professionali.
- Sostenere contratti innovativi nei settori digitali, creativi e tecnologici.
- Smart working regolato per i giovani.
- Promuovere il reinserimento lavorativo per persone in situazioni di vulnerabilità o transizione occupazionale.
- Favorire percorsi misti di studio e lavoro per studenti, integrando teoria e pratica.
- Riformare il sistema universitario rendendolo più fluido, multidisciplinare e allineato alle esigenze produttive e digitali.
- Colmare il divario di genere nelle discipline STEM con leggi e incentivi che favoriscano l'accesso delle donne ai settori scientifici e tecnologici.
- Premiare le aziende virtuose con agevolazioni fiscali per investimenti in benessere, sostenibilità e inclusione.
- Riconoscere lo sport come mezzo educativo e sociale e introdurre norme di sostegno ai giovani atleti.
- Promuovere partnership tra aziende e strutture sportive per spazi accessibili e sport come strumento di salute e coesione.
- Introdurre micro-credenziali per attività extracurricolari come sport, volontariato e formazione non formale.
- Favorire un dialogo strutturato tra imprese, istituzioni e sistema formativo per aggiornare costantemente la normativa.

## CULTURA

Promuovere una cultura del lavoro, della formazione e del futuro significa avviare un cambiamento profondo e strutturale dei modelli educativi, organizzativi e relazionali. È necessario passare da una trasmissione passiva delle nozioni a un approccio centrato sulle persone, sulle loro potenzialità e sulla costruzione collettiva del sapere, in cui la conoscenza, la salute e il benessere diffuso diventino pilastri di una società più equa, innovativa e sostenibile.

Una nuova cultura del lavoro deve basarsi sulla partecipazione attiva, sull'ascolto e sul coinvolgimento bottom-up, dove le idee e le visioni emergono da chi vive quotidianamente le trasformazioni. Ciò significa includere la dimensione umana e spaziale nei processi di cambiamento: non solo "cosa" si fa, ma "come", "dove" e "con chi". Le aziende devono diventare luoghi formativi, capaci di accompagnare i propri collaboratori in percorsi di apprendimento continuo e di crescita personale, integrando formazione, benessere e conciliazione vita-lavoro come valori strategici di attrattività e produttività.

La formazione continua, inoltre, deve essere riconosciuta come valore culturale e non solo come obbligo professionale. Le persone devono essere messe nelle condizioni di aggiornare costantemente le proprie competenze tecniche, relazionali, digitali ed etiche per affrontare con consapevolezza le trasformazioni del lavoro e della società. All'interno delle imprese, ciò richiede una cultura dell'esperto, basata sull'approfondimento, sulla pratica e sulla condivisione del sapere, superando il dilettantismo e valorizzando i talenti, anche quando non sono ancora pienamente consapevoli del loro potenziale.

Nell'ambito educativo, la scuola e l'università devono essere ripensate come spazi dinamici e aperti al mondo reale. È necessario integrare il pensiero computazionale, insegnare le STEM attraverso il gioco, coinvolgere le aziende nei percorsi didattici e promuovere modelli formativi innovativi che uniscano teoria e pratica. Questo approccio forma teste pensanti, mani operative e cuori consapevoli, in grado di costruire un futuro fondato sulla responsabilità e sulla partecipazione.

Una nuova cultura della formazione deve altresì comprendere la dimensione economica e commerciale, offrendo a giovani, lavoratori e imprenditori strumenti per comprendere le dinamiche dei mercati, della sostenibilità e della responsabilità d'impresa. Diffondere una cultura economica e gestionale più matura significa creare imprese resilienti, consapevoli e capaci di generare valore condiviso.

All'interno di questa visione, assumono un ruolo cruciale anche la cultura alimentare e lo sport. Educare cittadini e lavoratori a una corretta alimentazione significa promuovere prevenzione, salute e consapevolezza ambientale, contribuendo a migliorare la qualità della vita e a sviluppare una società più responsabile nei consumi. Allo stesso modo, lo sport deve essere riconosciuto come indicatore della qualità della vita e strumento di inclusione, salute e crescita personale. Non solo attività agonistica, ma esperienza educativa e sociale capace di unire generazioni, rafforzare le comunità e promuovere benessere psicofisico.

Infine, è essenziale coinvolgere anche i più giovani in percorsi di ascolto e immaginazione del futuro, per raccogliere visioni autentiche e stimolare la capacità di leggere i contesti, riconoscere pattern e agire con responsabilità. Una cultura

del lavoro e della formazione che guarda avanti deve educare all’anticipazione, riducendo l’attesa passiva e coltivando l’abilità di connettere saperi, innovazione e relazioni.

In sintesi, la nuova cultura del vivere e del lavorare deve unire formazione, benessere, alimentazione e sport in una visione integrata, dove conoscenza, salute e responsabilità diventano motori di sviluppo umano e collettivo. In questo modo, sarà possibile costruire un futuro fondato sulla cura, sulla collaborazione e sulla piena realizzazione delle persone e delle comunità.

- Passare da una trasmissione passiva del sapere a un approccio centrato sulle persone e sulla costruzione collettiva della conoscenza.
- Basare la nuova cultura del lavoro su partecipazione attiva, ascolto e coinvolgimento bottom-up.
- Rendere le aziende luoghi formativi che integrano apprendimento continuo, benessere e conciliazione vita-lavoro.
- Riconoscere la formazione continua come valore culturale e non solo come obbligo professionale.
- Promuovere una cultura dell’esperto fondata su approfondimento, pratica e condivisione del sapere.
- Ripensare scuola e università come spazi dinamici e aperti al mondo reale.
- Integrare pensiero computazionale e STEM attraverso il gioco e la collaborazione con le aziende.
- Diffondere una cultura economica e gestionale più matura per imprese resilienti e consapevoli.
- Educare a una corretta alimentazione come strumento di prevenzione, salute e consapevolezza ambientale.
- Riconoscere lo sport come indicatore della qualità della vita e leva di inclusione e crescita personale.
- Coinvolgere i giovani in percorsi di ascolto e immaginazione del futuro per sviluppare responsabilità e visione.
- Educare all’anticipazione e alla capacità di connettere saperi, innovazione e relazioni.
- Unire formazione, benessere, alimentazione e sport in una visione integrata per uno sviluppo umano e collettivo.

TASK FORCE ITALIA - MANIFESTO

**POSITION PAPER**  
2 0 2 5

**TASK FORCE**  
—ITALIA—  
*Manifesto*

# FUTURO DEL LAVORO, SCUOLA, UNIVERSITÀ, SPORT & NEXT GEN

Un nuovo patto per la crescita e la coesione sociale

**POSITION PAPER**

2 0 2 5

**CEO**  
*for* Life