PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER



GIOVANI DI VALORE

Ottobre 2025
FEDERMANAGER

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Direttore responsabile: Valter Quercioli
Vicedirettore: Antonio Soriero
In redazione: Angela Luisa Colasuonno, Assunta Passarelli
Web Manager: Federico Romani

Sito web:
progettomanager.federmanager.it

Redazione: Roma - via Ravenna, 14
Telefono: 06-44070236 / 261
progettomanager@federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl
sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Provider e sviluppo grafico:
IWS SpA - Industria Welfare Salute

Concessionaria esclusiva
per la pubblicità:
Publimaster S.r.l. - Via Gallarate, 154
20151 Milano
Direttore Commerciale: Nicolò Vannuccini
nicolo.vannuccini@publimaster.it

Tipografia: Boccia Industria Grafica

Finito di stampare
Ottobre 2025

PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

IN QUESTO NUMERO...

Giovani | Formazione
Competenze | Lavoro
Futuro | IA | Merito
Donne | Transizioni
Sicurezza | Leadership
Generazioni | Ue | Cina
Welfare | Green jobs

METTI IN AGENDA LA TUA SALUTE

Scopri tutti i nostri servizi online

Con l'App GSD puoi:

- **Prenotare visite specialistiche** per te o un tuo caro, in tutte le strutture di Gruppo San Donato
- **Effettuare video-visite** in Telemedicina con gli specialisti del Gruppo
- **Scaricare referti** online

Prenotare è facile, veloce e pratico



Gruppo San Donato



L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

Prepararsi al domani

Nell'era del cambiamento accelerato è fondamentale cercare di non rimanere spiazzati. Le **competenze** maturate, che ieri apparivano solide, oggi rischiano di diventare superate. E ciò che servirà domani, spesso, non riusciamo neppure a definirlo. Un paradosso, questo, che mette alla prova il **sistema educativo** e il mondo del lavoro: come preparare i **giovani** ad affrontare un futuro professionale che non ha ancora contorni definiti? Per rispondere a questa sfida, scuola, livelli formativi superiori e aziende devono "fare squadra" nelle diverse fasi di loro pertinenza. La scuola superiore, a mio avviso, deve porsi innanzitutto l'obiettivo primario di formare **buoni cittadini**, fornendo strumenti critici e culturali per interpretare le complessità e le dinamiche dell'oggi e maturare uno spiccato senso civico. Ma deve altresì offrire percorsi **più flessibili**, che si adattino alle trasformazioni della società, del contesto geopolitico e geoeconomico, del mondo del lavoro.

Molto importante, sotto questo profilo, è anche l'offerta degli **ITS**, che devono essere rafforzati per rispondere ancor meglio alle esigenze delle imprese, soprattutto (ma non solo) nei settori ad alta tecnologia. Inoltre, un'urgenza di sistema è certamente quella di **ripensare e razionalizzare alcuni percorsi universitari**, soprattutto triennali: negli anni si è assistito a un proliferare di corsi che si rivelano sovente scollegati da un possibile sbocco lavorativo concreto, ancor più in una fase di forte **innovazione** dei settori produttivi come quella attuale.

Il sistema educativo, insomma, deve riuscire a **tenere insieme due obiettivi**: trasmettere **cultura**, in senso ampio, e **preparare concretamente al lavoro**. In tale prospettiva, va riconosciuto certamente il notevole valore dell'alta formazione promossa da organizzazioni e imprese, come nel caso delle *management* e *corporate school*. Sono luoghi in cui approcci teorici e applicazioni pratiche si incontrano, luoghi in cui le competenze si sviluppano attraverso moderne opportunità di apprendimento.

Siamo tutti chiamati a fare la nostra parte, ne va del futuro del Paese. Oggi i ragazzi escono dalla scuola e dall'università con ottime basi teoriche, ma spesso senza aver sperimentato cosa significhi collaborare in *team* o risolvere un problema lavorativo concreto. Eppure, lo sappiamo, sono proprio le ***soft skill*** - capacità relazionali, *teamwork*, spirito critico, *problem solving* - a fare la differenza sul lavoro. Anche queste devono essere insegnate sin dalle superiori e non rimandate alla fase professionale.

Per affrontare la sfida delle **competenze** non bastano quindi aggiustamenti marginali: serve una strategia comune. Noi, anche grazie alle attività della nostra **Federmanager Academy**, siamo fortemente impegnati a formare le **competenze manageriali** che servono per vincere la sfida della **competitività**. Lavoriamo insieme allora per un **patto educativo** tra istituzioni, scuole, università e imprese che metta al centro i giovani e i loro talenti.

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Legami tra generazioni

Il mondo del **lavoro** vive certamente una fase di trasformazione, con una peculiarità che merita attenzione: oggi sono almeno **quattro** - Baby boomer, Generazione X, Millennial e Gen Z – le **generazioni** chiamate a operare all'interno del medesimo contesto lavorativo. A collaborare, fianco a fianco o da remoto, contribuendo a portare **competenze, esperienze e visioni** differenti. Questa ricchezza di diversità può rappresentare un'opportunità di crescita per le organizzazioni, a patto che venga canalizzata in un **contesto di cooperazione** tra generazioni. Sul punto, nelle aziende italiane osserviamo un fenomeno specifico di grande interesse: cresce la domanda di **profili manageriali *over* 55**, capaci di accompagnare e stimolare l'affermazione delle figure più giovani in azienda. L'esperienza maturata, la capacità di analisi e la conoscenza delle dinamiche organizzative diventano leve preziose per favorire un passaggio generazionale che si riveli funzionale alle **strategie aziendali e personali**.

Questo ***matching*** intergenerazionale pone sfide nuove anche per le **direzioni HR**, impegnate oggi a lavorare a un ripensamento dei modelli organizzativi per valorizzare le diverse fasce d'età, bilanciando ruoli di responsabilità e percorsi di sviluppo.

Si impone quindi la necessità di **ridisegnare il *business model* aziendale** tenendo conto delle prospettive di mercato e delle caratteristiche personali, valutando come strutturare i diversi *team* per far esprimere all'azienda il proprio potenziale. In alcuni contesti permangono però, ancora, resistenze significative: nelle posizioni apicali spesso siedono **manager** più avanti con l'età che, invece di favorire uno scambio di saperi, finiscono per rallentare la crescita dei giovani. È una dinamica, questa, che nuoce a entrambe le parti, perché i *senior* rischiano di arroccarsi, mentre le figure *junior* faticano a trovare **motivazioni**. I manager, di ogni età, hanno quindi il dovere di creare spazi di collaborazione, terreni in cui l'*expertise* dei *senior* rappresenti una risorsa preziosa e le conoscenze dei giovani siano uno stimolo a **innovare**. *Mentorship* strutturate e progetti intergenerazionali rappresentano utilissimi strumenti a questo scopo. Come **i corsi in *Smart Learning* e le *Masterclass* Esperienziali di Federmanager Academy** – ad esempio quella dal titolo "Da manager a mentor" - che affrontano il tema della sinergia tra generazioni in azienda, promuovendo dialogo intergenerazionale, trasmissione di competenze e valorizzazione della diversità.

Come Federmanager crediamo profondamente che organizzazioni capaci di promuovere il **dialogo tra generazioni** siano più solide e reattive rispetto ai cambiamenti repentini che i tempi impongono. Bisogna superare la logica della diffidenza e abbracciare **una nuova concezione del lavoro**, in cui *know-how* consolidati e nuove energie si intreccino per creare valore condiviso.



SOMMARIO

PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER



8 **A COLLOQUIO CON**

Stimolare il progonismo giovanile

AUTRICE ANGELA LUISA COLASUONNO

Partecipazione, impegno, responsabilità. Progetto Manager incontra Federica Celestini Campanari, Presidente dell'Agenzia Italiana per la Gioventù



11 **BIANCA E VOLTA**

Tra competenze umane e sfide digitali

AUTORE DARIO CIRRINCIONE

Uno sguardo oltre il tradizionale know-how tecnico. Il Gruppo Giovani Federmanager ha individuato sette principali soft skill che le nuove generazioni devono possedere



13 **PRAESIDIUM**

Il welfare sanitario che valorizza il management

Praesidium, in sinergia con il sistema Federmanager, promuove soluzioni dedicate al management per colmare il divario territoriale e valorizzare i benefici previsti dal Ccnl dirigenti industria



14 **RIFLESSIONI**

Costruire fiducia

AUTRICE MARIA CRISTINA ORIGLIA

Gli stereotipi su giovani e mondo del lavoro alimentano un dibattito distorto: per affrontare la questione serve esaminare bene i dati e proporre soluzioni conseguenti

SOMMARIO

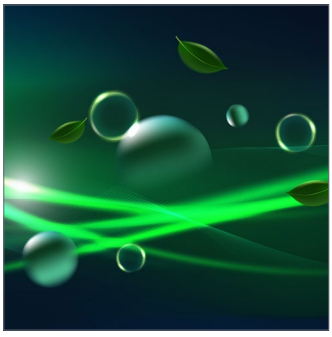


18 RIFLESSIONI

Materia viva

AUTRICE FABIANA RIGIROZZO

Il cambiamento non è una minaccia, ma la palestra in cui la Generazione Z esercita la propria intelligenza adattiva per costruire nuove opportunità



21 RIFLESSIONI

La sottile linea verde

AUTORE SEBASTIANO SANTORO

Le imprese guardano alla sostenibilità come fattore-chiave per innovare processi e intercettare nuovi mercati. Ma il gap di competenze resta un nodo strategico per la competitività



26 DALL'ESTERO

Cervelli in bilico

AUTRICE ALESSANDRA COLARIZI

Tra scossoni economici e rivoluzione tecnologica, la Cina e le sue giovani generazioni affrontano un nodo cruciale: il divario tra istruzione e occupazione

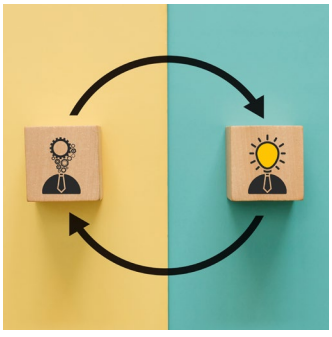


29 RIFLESSIONI

Sapere inclusivo, governance innovativa

AUTRICE SARA CIRONE

Women on Board, un percoso di successo che unisce formazione e governance: oltre 1300 profili qualificati e ben nove Regioni coinvolte



31 SCENARI

Imparare a imparare

AUTORE GIUSEPPE TORRE

Quella che stiamo vivendo non è solo una rivoluzione tecnologica: è una metamorfosi cognitiva che ridisegna lavoro e società. L'Italia può subirla o contribuire a guidarla

A COLLOQUIO CON

STIMOLARE IL PROTAGONISMO GIOVANILE

AUTRICE: **ANGELA LUISA COLASUONNO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Partecipazione, impegno, responsabilità. Progetto Manager incontra Federica Celestini Campanari, Presidente dell'Agenzia Italiana per la Gioventù

Presidente, a beneficio dei nostri lettori, puoi illustrarci in premessa *mission* e linee strategiche dell'Agenzia?

L'**Agenzia Italiana per la Gioventù** (AIG) è un ente pubblico, vigilato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, nello specifico dall'Autorità politica delegata in materia di politiche giovanili, che gestisce in Italia i settori Gioventù e Sport del Programma Erasmus + e il Programma Corpo Europeo di Solidarietà. Ci occupiamo, dunque, di promuovere la **mobilità** e il **volontariato** quali strumenti di crescita, non solo personale e professionale dei singoli partecipanti, ma anche per lo sviluppo sociale delle **comunità locali** di riferimento. A livello europeo, la bussola che ci indica la direzione resta, sul piano formale, la **Strategia Europea per la Gioventù**, che sarà in vigore fino al 2027. Grazie alla partecipazione ai programmi europei, i nostri giovani hanno l'opportunità di sperimentare i valori della **solidarietà** e della **cittadinanza attiva**, rafforzare il legame con giovani provenienti da tutta Europa e oltre, comprendere al meglio il ruolo e il lavoro delle Istituzioni europee e come esso impatta quotidianamente sulla nostra vita.

Dal 2023, anno in cui l'ente è stato riformato, per volere dell'attuale **Ministro per i Giovani e lo sport Andrea Abodi**, l'AIG riveste anche un ruolo trasversale in materia di politiche per giovani a livello nazionale. Con particolare ma non esclusivo riferimento ai settori della gioventù e dello sport, l'Aig promuove la partecipazione dei giovani alla vita sociale e democratica della nazione; sostiene l'acquisizione di **competenze trasversali**, la ricerca, la formazione e i processi educativi e promuove l'educazione non formale; incoraggia i valori della solidarietà, della tolleranza e della **coesione sociale**; promuove la cooperazione europea e internazionale, in materia di politiche per la gioventù, nonché la cooperazione con gli italiani nel mondo.

In che modo, nello specifico, l'Agenzia supporta lo sviluppo delle competenze giovanili anche nel quadro dei Programmi europei su cui siete impegnati?

Ogni anno, l'AIG eroga milioni di euro in favore delle organizzazioni del Terzo settore, delle università, degli enti locali che realizzano progetti nell'ambito dei **Programmi europei Erasmus + e Corpo europeo di Solidarietà**. Sono **migliaia i giovani** che partecipano direttamente alle **attività progettuali finanziate**, avendo la possibilità di sviluppare conoscenze e competenze fondamentali nel loro percorso di crescita. Tra le principali *hard skill*, ad esempio, possiamo evidenziare l'apprendimento di diverse **lingue straniere**. Tra le *soft skill*, ad esempio, possiamo menzionare la comunicazione, il lavoro di squadra, l'adattabilità e la risoluzione dei problemi. In generale, tutte le attività dell'Agenzia, sia quelle realizzate nell'ambito dei programmi europei sia quelle realizzate in accordo con l'Autorità politica delegata, hanno l'obiettivo di stimolare il **protagonismo giovanile** e la consapevolezza del ruolo fondamentali che i giovani stessi hanno nella costruzione non solo del futuro, ma anche del presente.

Il "Programma Erasmus" viene spesso citato come esempio felice di europeismo. Che cosa significa oggi per un giovane italiano abbracciare questa esperienza?

Ritengo sia doveroso richiamare i giovani alla responsabilità di vivere queste esperienze in modo pieno, consapevole e partecipato. Lo ripeto spesso: è fondamentale saper guardare oltre noi stessi, guardarci intorno. Viviamo in un continente ricco, libero, in cui **diritti e opportunità** sono spesso dati per scontati. Eppure, a poche ore di volo da noi, ci sono persone che vivono nella privazione, colpite dalla guerra, dalla fame, e dalla mancanza di libertà fondamentali. Credo fermamente che chi partecipa ai programmi europei debba sentirsi portatore di un **cambiamento**. Un cambiamento che parte dal senso di

responsabilità, dall'**impegno** a costruire opportunità anche per altri, affinché sempre più giovani possano accedere a queste esperienze. Solo così i programmi europei potranno davvero diventare fondamenta solide su cui costruire ponti tra culture, popoli e nazioni.

Si parla tanto di competitività di sistema, ma al centro ci sono le persone. Quali sono quindi, dal suo osservatorio, le skill, cui ha già fatto cenno, che i giovani devono sviluppare in un mercato sempre più competitivo?

A mio avviso, resta prioritario investire nello sviluppo delle **competenze linguistiche**, poiché la conoscenza delle lingue rappresenta uno strumento essenziale per comprendere in modo diretto e senza filtri il mondo che ci circonda, oltre a costituire un vantaggio concreto in un **mercato del lavoro** sempre più globalizzato. Altrettanto centrale è lo sviluppo delle **competenze digitali**, in particolare quelle legate alle nuove tecnologie e all'intelligenza artificiale. Il futuro si muove in questa direzione: per restare competitivi non basta adattarsi, ma è necessario conoscere, comprendere e saper governare questi cambiamenti con **spirito critico e visione**. Fondamentali risultano anche le ***soft skill***, come la leadership, l'adattabilità, la capacità di lavorare in gruppo e di comunicare efficacemente. Si tratta di **competenze trasversali** sempre più richieste, non solo nel mondo del lavoro, ma anche nella vita civica e sociale. Infine, nel contesto italiano, ritengo sia oggi più che mai urgente promuovere l'acquisizione di **competenze finanziarie e imprenditoriali**. Solo investendo sul **talento**, sulla **creatività** e sullo **spirito di iniziativa** dei giovani sarà possibile ridare slancio all'economia e costruire un futuro fondato sull'innovazione e sulla responsabilità.

Per concludere, un flash sulla vostra azione per l'educazione alla cittadinanza attiva. Quanto è importante per far sì che le nuove generazioni siano davvero protagoniste del cambiamento?

Se davvero vogliamo evitare di costruire cattedrali nel deserto e desideriamo un futuro che sia autenticamente sostenibile e prospero, non solo sul piano economico, ma anche su quello **sociale e culturale**, allora è essenziale che i giovani siano protagonisti attivi del cambiamento. Sono convinta che ciò che si conquista con sacrificio, impegno e perseveranza venga compreso, apprezzato e tutelato molto più profondamente di ciò che ci è semplicemente donato. E proprio per questo motivo credo sia necessario che i giovani abbiano il **coraggio di partecipare**, di assumersi responsabilità, di rivendicare con determinazione i propri spazi, anche quando questo comporta fatica, ostacoli, o il dover andare controcorrente. Solo attraverso questo impegno consapevole e responsabile sarà possibile costruire una **società più equa, inclusiva e capace di guardare con fiducia al futuro**.

> Per restare competitivi non basta adattarsi, ma è necessario conoscere, comprendere e saper governare i cambiamenti con spirito critico e visione



Federica Celestini Campanari, Presidente dell'Agenzia Italiana per la Gioventù

TRA COMPETENZE UMANE E SFIDE DIGITALI

AUTORE: **DARIO CIRRINCIONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



Uno sguardo oltre il tradizionale know-how tecnico. Il Gruppo Giovani Federmanager ha individuato sette principali soft skill che le nuove generazioni devono possedere

Garantire la **competitività** del sistema economico italiano, in uno scenario globale in rapida evoluzione, è tra le principali sfide con cui ogni giorno deve misurarsi la classe dirigenziale del nostro Paese. Generare, formare, trattenere e valorizzare i manager, in un Paese che storicamente sconta un cronico *deficit* di figure dirigenziali, significa risolvere non solo un problema numerico, ma anche strutturale. Il problema non è l'età, ma **il tasso di adozione di** *skill* **essenziali**. La soluzione risiede nell'investimento mirato sulla qualità delle **competenze**, indipendentemente dall'età anagrafica; riconoscendo però alle nuove generazioni il ruolo di veicolo primario per l'innesto delle *skill* del futuro.

Il contesto attuale, caratterizzato da modelli di lavoro ibridi, instabilità geopolitica e processi di *digital transformation* accelerati, esige che il giovane manager possieda un bagaglio di competenze che vadano **oltre il tradizionale** *know-how* **tecnico**. Il Gruppo Giovani di Federmanager ha individuato sette principali soft skill che ogni manager di successo deve possedere e alimentare. La prima competenza su cui il gruppo si è focalizzato è il **pensiero critico**, che permette di trasformare una mole di dati in *insight* strategici e di prendere decisioni *data-driven*, garantendo che la **tecnologia** sia uno strumento a supporto della visione aziendale e non il fine ultimo.

Altra *soft skill* strategica su cui concentrarsi è l'**adattabilità**: essere flessibili e pronti ad affrontare il cambiamento. Chi è adattabile, infatti, non si lascia sopraffare da ostacoli o situazioni inaspettate, ma le accoglie come **opportunità** di crescita. Nel percorso di formazione manageriale un posto di rilievo è occupato dall'**ascolto attivo**. Andare oltre il semplice "sentire", infatti, significa concentrarsi davvero su ciò che l'altra persona sta dicendo. Quarta *soft skill* da acquisire è l'**intelligenza emotiva**. Riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri permette di comunicare in modo empatico, costruire relazioni solide e risolvere conflitti in modo costruttivo. Un leader emotivamente intelligente sa **motivare il team** e creare un clima di benessere.

> Il pensiero critico permette di trasformare una mole di dati in insight strategici e di prendere decisioni data-driven, garantendo che la tecnologia sia uno strumento a supporto della visione aziendale e non il fine ultimo

Collaborazione, etica, responsabilità e *storytelling* completano l'eptalogo. Trasformare un gruppo in un vero team e lavorare insieme per un obiettivo comune, condividendo idee, risorse e responsabilità è il cuore della **collaborazione**, che promuove un ambiente di lavoro positivo dove il contributo di ognuno è valorizzato. Garantire che gli obiettivi non vengano raggiunti a discapito dei valori è, invece, la sintesi perfetta di **etica e responsabilità**. Comunicare idee e messaggi in modo avvincente, usando una narrazione per coinvolgere le persone, fa dello **storytelling** una *soft skill* potentissima per persuadere e motivare.

"Oggi serve una formazione continua sul campo, e non solo, che consenta ai manager di sviluppare **competenze trasversali**. – spiega **Paola Vitale**, Presidente Gruppo Giovani di Federmanager - Investire nella nostra **formazione** è l'unico modo per amplificare il nostro impatto e garantire che il *network* diventi un circuito di conoscenza strategica per il Paese".

PRAESIDIUM
IL WELFARE SANITARIO CHE VALORIZZA IL MANAGEMENT

Praesidium, in sinergia con il sistema Federmanager, promuove soluzioni dedicate al management per colmare il divario territoriale e valorizzare i benefici previsti dal Ccnl dirigenti industria

Il **welfare sanitario aziendale** consente alle aziende di offrire al proprio personale servizi aggiuntivi – come polizze sanitarie integrative e visite specialistiche – migliorando benessere, produttività e capacità attrattiva nei confronti dei **talenti**. Un ***benefit*** sempre più apprezzato dai lavoratori, attenti alla qualità della propria tutela sanitaria.

La **sanità integrativa** rappresenta un supporto al Sistema sanitario nazionale (Ssn), contribuendo a una maggiore capillarità dei servizi e a un'evoluzione tecnologica, grazie anche a strumenti innovativi come la **telemedicina**. Non si tratta solo di coprire prestazioni escluse dai Lea (Livelli essenziali di assistenza), ma di rafforzare l'intero sistema di tutela della salute.

Tuttavia, il contesto fiscale attuale non incentiva adeguatamente questa evoluzione: il tetto di esenzione per i **benefit sanitari**, fermo a 3.615,20 euro, risulta ormai non più attuale rispetto alle esigenze assistenziali moderne.

In questo scenario si inserisce l'**impegno di Praesidium**, società del sistema *Federmanager* e *broker* di riferimento del Fondo di Assistenza Sanitaria *Assidai*, specializzata nella progettazione e gestione di programmi di welfare aziendali e individuali per dirigenti, quadri, professional e famiglie. Grazie al legame con Federmanager e Assidai, Praesidium promuove e valorizza i vantaggi previsti dal Ccnl dirigenti industria, recentemente potenziato proprio sul fronte del welfare integrativo. Praesidium opera nella **distribuzione di soluzioni assicurative e sanitarie**, rispondendo alle esigenze della classe manageriale, sia in servizio che in pensione. Il mercato è eterogeneo: accanto ai fondi contrattuali istituiti dalle parti sociali, operano casse di assistenza, mutue, compagnie assicurative e *broker* specializzati nel trovare soluzioni su misura.

Nonostante l'offerta variegata, la diffusione della sanità integrativa nelle aziende italiane resta limitata: **solo il 45% include tali coperture nei piani di welfare**, con forti disparità territoriali (Nord 51%, Centro 49%, Sud 34%). Questo si traduce in una copertura ad hoc garantita solo al 25% dei lavoratori. Sebbene il settore sia in crescita e i fondi integrativi abbiano assunto un ruolo sempre più rilevante nel sostegno alle famiglie, persistono criticità strutturali: disomogeneità territoriale, debole integrazione con il Ssn, carenze nella *long-term care* e scarsità di fondi contrattuali nel pubblico impiego.

In risposta, il Ministero per la Pubblica Amministrazione ha recentemente promosso l'estensione del welfare sanitario nei **contratti pubblici**, segno che qualcosa si sta muovendo. Tuttavia, la **sfida resta aperta**: rafforzare il ruolo della sanità integrativa non solo come supporto al sistema pubblico, ma come reale leva di equità e innovazione nella **tutela della salute**.

PRAESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT



Valeria Bucci, AD e DG di Praesidium SpA

COSTRUIRE FIDUCIA

AUTRICE: **MARIA CRISTINA ORIGLIA** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Gli stereotipi su giovani e mondo del lavoro alimentano un dibattito distorto: per affrontare la questione serve esaminare bene i dati e proporre soluzioni conseguenti

Quando si parla di giovani, così come capita su tanti, troppi, temi scomodi, le opinioni tendono a polarizzarsi, disegnando un quadro quantomeno distorto dei fatti. La causa sta spesso, come scrivo nel libro fresco di stampa "Lavoro e Fiducia. Dalle false narrazioni al coraggio di trasformare la realtà", in una disinformazione, che confonde l'opinione pubblica inibendo la **fiducia** di poter cambiare le cose.

Per quanto riguarda i giovani, c'è chi li dipinge come degli sfaticati, non inclini al sacrificio, privi di motivazione e desiderio. E c'è chi li considera pretenziosi, arroganti e incapaci di adattarsi alle regole del **mondo del lavoro**. Sono entrambe letture estreme di una situazione complessa, che richiede onestà intellettuale e ancoraggio ai dati, per essere affrontata.

La **dispersione scolastica** e la percentuale di Neet in Italia è talmente alta rispetto agli altri paesi europei (con 1,4 milioni nella fascia 15-19, che diventano 2 milioni se si estende sino ai 34 anni, siamo secondi solo alla Romania), che richiede analisi approfondite per comprenderne le ragioni. Secondo il primo studio di Dedalo - Laboratorio permanente sul fenomeno dei Neet, promosso da Fondazione Gi Group in partnership con l'Osservatorio Giovani dell'Istituto Toniolo, le cause sono tante. Molte hanno a che fare con il contesto, che sia durante il percorso scolastico sia durante la fase di **transizione scuola-lavoro** sia nel momento d'ingresso nel mondo del lavoro, non facilita la vita ai giovani. Forse, prima di definirli una massa di sfaticati, sarebbe dunque il caso di agire sul fronte educativo, attraverso programmi strutturati di accompagnamento, orientamento e avvicinamento al lavoro, per creare **opportunità di sviluppo individuale e collettivo** anche, e soprattutto, laddove non ci sono condizioni favorevoli.

Invece, i dati ci dicono che nel 2022 solo il 17,5% degli studenti in percorsi scolastici ha effettuato esperienze di **tirocinio** contro la media del 33,2% nei paesi Oecd (e il 72,5% in Germania); che nel 2023 i giovani nella fascia 15-34 anni che studiano e lavorano sono il 4% rispetto alla media Ue dell'11,5% (e al 37,2% dei Paesi Bassi); che nel 2024 il tasso *part-time* involontario tra i 15-29 anni è pari al 60,9%, il più alto in Europa, la cui media è pari al 18%. E, ancora, che nel 2024, i giovani tra i 15-29 anni che lavorano ma sono **a rischio povertà** sono il 18,1% rispetto alla media Ue dell'8,8%. Un ultimo dato: secondo Eurofound, l'emergenza Neet nel 2023 ha comportato una perdita economica di circa 24 miliardi e mezzo di euro, pari a 1,22% del Pil italiano, una delle più grandi a livello europeo. Per non parlare dei **costi sociali**, del rischio emarginazione, della perdita di speranza.

Le competenze hanno assunto un potere straordinario cambiando gli equilibri della relazione lavoratore-datore di lavoro

Per quanto riguarda, invece, l'opinione secondo cui le nuove generazioni hanno solo pretese e sono impossibili da **ingaggiare e fidelizzare**, vale la pena fare ulteriori riflessioni. Il mondo del lavoro è cambiato radicalmente rispetto al secolo scorso: le **tecnologie** hanno fatto saltare le dimensioni del tempo e dello spazio, le competenze hanno assunto un potere straordinario cambiando gli equilibri della relazione lavoratore-datore di lavoro, gli sconvolgimenti climatici, pandemici e geopolitici hanno posto nuove domande di senso. In una recente video intervista a "Capitani Coraggiosi" per Harvard Business Review Italia, Tiziano Tassi, giovane Ceo di Caffeina, ha dichiarato che la Gen Z non chiede nulla di diverso dalle **generazioni** precedenti, ma esprime i suoi desi-



derata in modo più forte e chiaro. Ciò che la caratterizza, semmai, è una maggiore sfiducia verso le aziende e il **futuro**, cosa che va compresa, non combattuta, con percorsi di sviluppo dell'empatia, proponendo soluzioni, avanzando risposte. Il problema è che spesso il mondo del lavoro non offre granché, a partire dalle condizioni di **valorizzazione delle competenze**, riconoscimento dei meriti, retribuzioni adeguate.

Del resto, il carente investimento sui giovani risulta evidente dagli ultimi dati sull'andamento dell'occupazione, in crescita, ma molto più per gli over 55 che per i giovani e le donne, oltre al fatto che ad aumentare è soprattutto il lavoro "povero", in settori a basso valore aggiunto e a bassa qualificazione del **capitale umano** e a bassa competitività.

Ma anche nelle situazioni migliori, rimane il fatto che secondo l'European Workforce Study 2025 di Gptw, abbiamo **la soddisfazione lavorativa più bassa d'Europa**, a causa in particolare di una *leadership* non allineata ai valori dichiarati e a retribuzioni percepite come inique. Rincara la dose il Salary Satisfaction Report 2024 di JobPricing e Infojobs, che rileva una percezione di iniquità diffusa, dovuta a opportunità di avanzamento e valutazioni delle *performance* non distribuite secondo criteri equi e una generale cultura aziendale che non valorizza adeguatamente il **merito**. Fattori rilevati anche dal Report 2024 dell'Osservatorio HR PoliMI, secondo cui solo il 16% dei lavoratori si sente correttamente riconosciuto in un contesto generale, in cui la disconnessione tra raggiungimento obiettivi e valorizzazione delle competenze è molto forte.

Alla luce di tale disamina, si possono davvero biasimare i giovani che cercano altrove soddisfazione ai loro **bisogni esistenziali** che, vale la pena ricordare, non sono solo materiali?!

> Secondo l'European Workforce Study 2025 di Gptw, abbiamo la soddisfazione lavorativa più bassa d'Europa



ASSEMBLEA NAZIONALE 2025

FEDERMANAGER

29 OTTOBRE • ORE 11.00

AUDITORIUM CONCILIAZIONE • ROMA

MATERIA VIVA

AUTRICE: **FABIANA RIGIROZZO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Il cambiamento non è una minaccia, ma la palestra in cui la Generazione Z esercita la propria intelligenza adattiva per costruire nuove opportunità

La **Generazione Z** è cresciuta mentre tutto cambiava: i linguaggi, i modi di stare insieme, il lavoro. È la generazione che ha visto dissolversi le certezze dei genitori e che ha imparato a muoversi in un "mondo liquido", fatto di **transizioni continue**. Nel nostro Dna è entrata la capacità di reinventarci, di ricominciare, di trovare nel movimento non solo equilibrio, ma senso, trasformando l'instabilità in opportunità.

Viviamo in un'epoca senza tregua. Le innovazioni si susseguono, i **modelli di lavoro** mutano, le regole cambiano più in fretta delle persone. Il mondo professionale non è più un luogo definito né un percorso lineare: è un territorio in costante **trasformazione**, dove i ruoli si riscrivono e le opportunità emergono in forme sempre nuove. Non basta più accumulare **competenze** tecniche o scalare carriere prestabilite: oggi cresce chi sa leggere i segnali del contesto, adattarsi, costruire reti, creare **valore** e riconoscere le proprie inclinazioni.

In questo scenario, chi combina abilità pratiche, curiosità intellettuale e **sensibilità emotiva** trova non solo spazi di crescita, ma anche il terreno per esprimere la propria unicità, trasformando ogni esperienza in un passo verso ciò che davvero vuole essere e realizzare. Secondo l'indagine Randstad Workmonitor Pulse, condotta in 15 Paesi tra cui l'Italia, solo il 17% dei giovani della Generazione Z immagina di restare per sempre nella stessa azienda, contro il 30% della Generazione X. Non è rifiuto della stabilità, ma **desiderio di crescita**: i giovani non cercano la sicurezza dell'immobilità, ma **la solidità del movimento**, la possibilità di realizzare la propria unicità restando fedeli a sé stessi.

Il dinamismo, spesso letto come segno di incertezza o fuga, è in realtà la nostra forma di resistenza. Ed è in questo contesto che emerge la competenza forse più preziosa della nostra generazione: l'**intelligenza adattiva**. Non è solo la capacità di leggere il contesto o reinventarsi senza perdere la direzione: è l'attitudine a **trasformare ogni cambiamento in opportunità**, ogni passaggio in un nuovo inizio. È il sapere tecnico che si rinnova nel fare, permettendoci di restare radicati e scoprire noi stessi anche mentre ci muoviamo.

> L'intelligenza adattiva nasce da un equilibrio tra fattori esterni e spinte interiori. È la capacità di coniugare sopravvivenza e desiderio, necessità e vocazione

Questa competenza è diventata indispensabile per due ragioni. La prima è esterna: viviamo in un **mercato** che spesso non offre le condizioni per una stabilità reale. Stage e tirocini poco pagati, lavori precari o stipendi che non corrispondono all'impegno richiesto costringono molti giovani a **ripensarsi di continuo**. L'adattamento diventa così una risposta alla fragilità dei **sistemi economici e organizzativi**, uno strumento di sopravvivenza in un contesto che cambia più rapidamente di quanto permetta di consolidarsi.

Ma esiste anche una ragione interna, più profonda. Il lavoro oggi occupa gran parte delle nostre vite: non solo in termini di tempo, ma anche di identità. Non cerchiamo un impiego soltanto per vivere, ma un **luogo in cui sentirci vivi**. Vogliamo che ciò che facciamo parli di noi, che ci somigli, che rispecchi i nostri valori e le nostre inclinazioni più autentiche. Quando questo non accade, nasce una necessità silenziosa di **cambiare direzione** - non per fuggire - ma per ritrovare senso.

Questa ragione interna la riconosco nei ragazzi più giovani che incontro nel mio percorso profes-



sionale: in loro vedo lo stesso impulso che, anni fa, ha guidato anche me. La stessa urgenza di cercare un luogo in cui poter crescere, imparare, essere parte di qualcosa che parli davvero alla propria natura. È una **spinta gentile ma potente**, che non nasce dal rifiuto, bensì dal desiderio di appartenere a ciò che si sente autentico. Ed è proprio questa forza interiore a rendere possibile il cambiamento, a trasformarlo in occasione di scoperta e maturazione.

L'intelligenza adattiva nasce da questo equilibrio tra fattori esterni e spinte interiori. È la capacità di coniugare sopravvivenza e desiderio, necessità e vocazione. Non si tratta solo di reagire al cambiamento, ma di abitarlo, trasformando le difficoltà in **conoscenza** e le transizioni in nuove forme di sé.

Come ricordava lo scrittore e professore Alessandro D'Avenia in un suo recente articolo, «per la felicità non basta essere viventi, occorre essere vivi». Essere vivi, oggi, significa abitare il cambiamento, imparando ad amare non solo ciò che abbiamo scelto, ma anche ciò che ci è capitato, riconoscendo in ogni passaggio la possibilità di fiorire. È questo il cuore dell'intelligenza adattiva: **trasformare l'imprevisto in materia viva**, rendendo ogni istante occasione di creazione e di scoperta.

Così ogni lunedì di lavoro smette di essere un ostacolo da superare e diventa uno spazio dove la crescita incontra il senso e la competenza incontra la vita. Il dinamismo non è più una condanna imposta dal secolo, ma uno **strumento di libertà**: la palestra in cui esercitiamo la nostra intelligenza adattiva, imparando a essere flessibili, curiosi, coraggiosi.

Se la società e le aziende sapranno riconoscerlo, potranno trasformarlo in un valore collettivo, in un motore di innovazione capace di **unire generazioni** invece di dividerle. Il mondo non ci chiede di restare fermi, ma di restare fedeli a ciò che siamo. E forse questa è la più grande competenza che possiamo offrire: **l'arte di cambiare** senza smettere di essere noi stessi.

LA SOTTILE LINEA VERDE

AUTORE: **SEBASTIANO SANTORO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Le imprese guardano alla sostenibilità come fattore-chiave per innovare processi e intercettare nuovi mercati. Ma il gap di competenze resta un nodo strategico per la competitività

Che i giovani abbiano a cuore l'ambiente non è una novità. Dalle piazze piene dei ***Fridays for Future***, al volto di Greta Thunberg, l'impegno per il pianeta è ormai parte integrante della loro identità. Ma c'è un aspetto meno raccontato: questa passione civile può trasformarsi in una prospettiva professionale. Stiamo parlando dei cosiddetti ***green jobs***.

Nonostante il termine sia ormai diffuso, la sua definizione resta sfuggente. «Esiste un dibattito su cosa sia un lavoro verde, perché le stesse *skills* possono essere spese in contesti più o meno legati alla ***green economy***» spiega **Ugo Rizzo**, docente di Politica economica all'Università di Ferrara, che da anni concentra la sua ricerca sul tema.

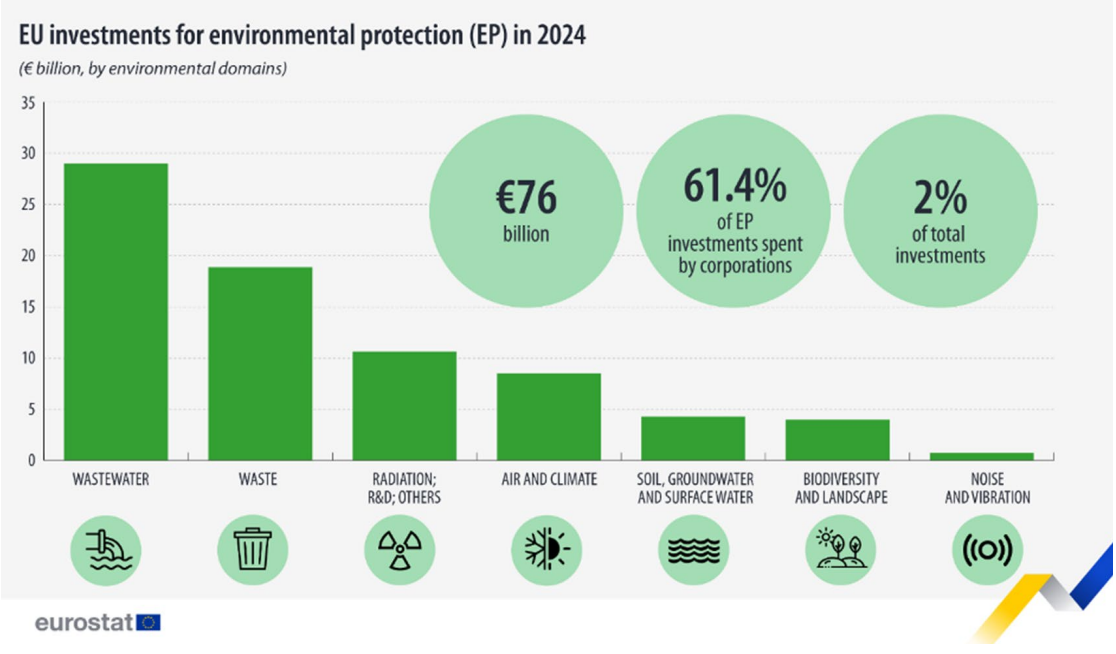
Di certo i *green jobs* non si limitano ai mestieri classici delle scienze ambientali. La difficoltà di inquadrarli nasce proprio dalla loro natura trasversale: spaziano dall'agricoltura alla **manifattura**, dalle costruzioni ai **servizi**, fino alla pubblica amministrazione. E non mancano ambiti inaspettati, come la comunicazione e il marketing.

Rizzo sottolinea inoltre una caratteristica peculiare: «A differenza del digitale, che riguarda soprattutto lavori ad alta qualificazione, **i green jobs si trovano in tutti i settori**, e includono anche impieghi a bassa specializzazione».

Secondo Eurostat, nel 2024 i Paesi UE hanno destinato 76 miliardi di euro per servizi ambientali. Ben il 61,4% di questi investimenti è stato sostenuto da imprese private

Una strada sempre più tracciata

Il contesto europeo, segnato da politiche sempre più stringenti sul **clima**, ha spinto le imprese a investire con decisione sulla **sostenibilità.** Secondo Eurostat, nel 2024 i Paesi Ue hanno destinato **76 miliardi di euro per servizi ambientali**.



Ben **il 61,4% di questi investimenti** è stato sostenuto da **imprese private**, per ridurre l'impatto dei propri processi produttivi.
Nel quadro del Pnrr e del Pniec, che destinano ampie risorse alla transizione ecologica, **Paolo Sciacca**, coordinatore della sottocommissione Pnrr presso il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, osserva come **la sostenibilità stia diventando leva di sviluppo per le imprese**. «Per l'esperienza maturata in questi anni, ci sarà sempre più bisogno di **figure specializzate nel settore green**. C'è un'attenzione crescente da parte delle aziende» osserva Sciacca.
Una scelta, questa, spinta non solo dalle norme, ma anche dal **mercato**. Infatti i consumatori mostrano una sensibilità sempre più marcata. Lo conferma il Global Consumer Survey di PwC, che ha coinvolto circa **9 mila consumatori in 25 Paesi**: oltre tre quarti degli intervistati (78%) si dichiarano disposti a pagare di più per un prodotto realizzato localmente; il 77% farebbe lo stesso per articoli ottenuti da materiali riciclati, sostenibili o eco-compatibili; il 75% è pronto a spendere di più se il brand è noto per le proprie scelte etiche.
Il professor Rizzo coordina due progetti di ricerca sul tema finanziati dall'UE. Il primo, soprannominato "Tratto", in collaborazione con un gruppo di ricerca che coinvolge varie università italiane, studia **le implicazioni della transizione verde sul mercato del lavoro**. L'obiettivo è valutare come i processi di riconversione ecologica stiano modificando **domanda e offerta di competenze**.
«Una delle evidenze emerse - anticipa il docente - è che assumere personale con competenze verdi, a parità di produttività, correla in modo robusto a un aumento delle vendite. Ciò avviene soprattutto nell'**industria manifatturiera**, ma riguarda in media l'intera economia».
In altre parole, la sostenibilità è diventata un fattore decisivo che orienta le scelte d'acquisto. E questo crea un circolo virtuoso: le imprese che investono in *green jobs*, non solo contribuiscono alla **transizione ecologica**, ma intercettano una domanda in forte crescita, aprendo nuove opportunità, sia di lavoro che di business.

La situazione in Italia

Se la direzione è chiara, la transizione verde incontra però un ostacolo: la carenza di competenze. Per molte imprese reperire profili con solide green skills può essere complesso. Il Global Green Skills Report 2023 realizzato da LinkedIn fotografa bene questa dinamica.
A livello globale, 7 lavoratori su 8 sono privi di competenze verdi. Nel periodo 2018-2023 la quota di talenti verdi è cresciuta in media del 5,4% l'anno, mentre la domanda di posti che richiedono almeno una competenza green è aumentata del 9,2%. E tra il 2022 e il 2023 questa forbice si è ampliata ulteriormente: **la richiesta di competenze verdi è salita del 22,4%**, a fronte di una crescita dei talenti disponibili del 12,3%.

Le imprese che investono in green jobs, non solo contribuiscono alla transizione ecologica, ma intercettano una domanda in forte crescita, aprendo nuove opportunità di lavoro e di business

Qualche settimana fa, un network internazionale che riunisce oltre **90 grandi città** impegnate nella lotta alla crisi climatica (rete C40) ha diffuso un rapporto che conferma il problema. L'analisi è stata condotta su 25 Paesi, tra cui l'Italia, e mostra che da qui al 2040 si assisterà a una forte espansione dei settori legati alle competenze green. Tuttavia, fino a 6 milioni di posizioni di lavoro rischiano di rimanere scoperte, e i motivi principali sono due: la mancanza di competenze e il progressivo **invecchiamento della popolazione attiva**.
Eppure nel 2023, in Italia, il rapporto Unioncamere sulle competenze green ha registrato circa **1,9 milioni di nuovi contratti di lavoro legati ai green jobs**, all'incirca un terzo del totale delle assunzioni private. È una quota in lieve aumento rispetto al 2022 (+5,6%), tuttavia con una distribuzione molto differenziata: il settore industriale



conferma un'alta intensità di occupazione verde (69,8% degli assunti), mentre nei servizi l'incidenza scende al 20,9%.

Oltre ai dati settoriali, l'indagine di Unioncamere conferma la centralità delle **competenze trasversali**, caratteristica già evidenziata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro. *Problem solving*, capacità di lavorare in gruppo, autonomia e flessibilità sono richieste nell'80% dei green jobs. A queste si aggiunge una crescente ricerca da parte delle aziende di competenze digitali avanzate: le **capacità informatiche** caratterizzano il 20% dei lavori verdi, contro il 14% delle altre professioni.

Altro nodo cruciale è la scelta del percorso formativo. «In ambito green esiste molta offerta formativa nelle facoltà relative alle scienze naturali, perché c'è tutta la parte di agronomia e delle scienze ambientali. Ma anche nelle facoltà di ingegneria ambientale» spiega Rizzo, che coordina anche il progetto "Urgeens", dedicato all'integrazione delle competenze green nei percorsi universitari italiani. Lo studio monitora il loro grado di diffusione nelle diverse facoltà italiane, per individuare gli atenei che contribuiscono maggiormente alla produzione di *green skills*. «Si registra un buon livello di inserimento anche nelle scienze umane. Più indietro restano le facoltà di linguistica e giurisprudenza, anche se proprio quest'ultima - grazie alla crescita delle **normative ambientali** - ha mostrato negli ultimi anni l'aumento più rapido di contenuti formativi green» conclude il docente.

Entrambi i progetti citati - Tratto e Urgeens - sono cominciati nel 2023 e la loro durata è stata recentemente prorogata fino a febbraio 2026. «Quelle che ho descritto sono anticipazioni. Nei prossimi mesi - aggiunge Rizzo - pubblicheremo sul sito del gruppo di ricerca responsabile dei progetti (https://reskill-research.eu/) **mappe** che renderanno disponibili **dati** di particolare interesse».



Fondirigenti
innovatori per formazione

Il fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti.

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane.
Ciascuna azienda può utilizzare, liberamente e in qualsiasi momento dell'anno, la quota delle risorse Inps dello 0,30% per finanziare la formazione dei propri manager, con strumenti flessibili, rapidi e innovativi: il Conto Formazione supporta, infatti, l'aggiornamento delle competenze dei dirigenti per rispondere, in modo rapido e puntuale, alle esigenze competitive e di sviluppo dell'impresa: gli Avvisi favoriscono la crescita della managerialità su tematiche chiave per la competitività, individuate con una costante attività di ricerca, per mettere le competenze digitali, sostenibili, e smart, al centro della crescita.
Aderire a Fondirigenti è semplice. Basta selezionare sul flusso Uniemens il codice FDIR e il numero di dirigenti interessati.

Scopri le nostre opportunità formative per imprese e dirigenti su: **www.fondirigenti.it**

fondirigenti

CONFINDUSTRIA

FEDERMANAGER

CERVELLI IN BILICO

AUTRICE: **ALESSANDRA COLARIZI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Tra scossoni economici e rivoluzione tecnologica, la Cina e le sue giovani generazioni affrontano un nodo cruciale: il divario tra istruzione e occupazione

«È un lavoro stabile. Con questo reddito posso sostenere la mia **famiglia**. Se lavori duro, puoi guadagnare dignitosamente. Non è male». A parlare è Ding Yuanzhao, 39 anni, una laurea, due master, un dottorato, e oggi *rider* di professione.

Ding è originario della provincia cinese del Fujian, ha sostenuto l'esame di ammissione all'università (il temuto *gaokao*) nel 2004. È entrato alla prestigiosa Università Tsinghua con un punteggio di quasi 700 su un massimo di 750. Dopo la laurea triennale in chimica, ha proseguito gli studi presso un altro storico istituto, l'Università di Pechino, conseguendo un master in **ingegneria energetica**. Non soddisfatto, ha ottenuto un dottorato di ricerca in biologia presso la Nanyang Technological University di Singapore, per poi frequentare un master in biodiversità presso l'Università di Oxford nel Regno Unito.

Ma, nonostante gli innumerevoli **titoli accademici**, il ragazzo ha faticato a trovare un **lavoro** adeguato. Così, dopo aver fallito dieci colloqui, eccolo sfrecciare in sella al suo motorino undici ore al giorno per consegnare cibo a 550 dollari la settimana.

L'insolita scelta di Ding va attribuita in buona parte al traballante stato dell'**economia cinese**: dopo il Covid, il tracollo dell'immobiliare e il rallentamento degli **investimenti**, il mercato interno fatica a dare un impiego ai **12 milioni di neolaureati** previsti quest'anno. Tanto che il tasso di disoccupazione urbana giovanile ad agosto è schizzato **oltre il 18%.** Ma agli ostacoli oggettivi si aggiungono motivazioni personali. Come Ding, sono sempre di più i giovani cinesi a preferire la "libera professione", anche se meno redditizia, precaria, e ancora senza una copertura assistenziale adeguata. La generazione Z non ci sta a passare intere giornate in fabbrica ad assemblare scarpe e cucire t-shirt, come hanno fatto i genitori. Vuole **standard di vita migliori**, più tempo libero e meno responsabilità. Lo stipendio non è più l'unico fattore a determinare la decisione.

Secondo l'Economist, ben **200 milioni di cinesi, ovvero il 40% della forza lavoro urbana**, dipendono da qualche forma di "lavoro flessibile". 84 milioni hanno un impiego legato alle piattaforme digitali per servizi quali *ride-hailing* e *delivery*.

> In Cina dopo Covid, tracollo dell'immobiliare e rallentamento degli investimenti, il mercato interno fatica a dare un impiego ai 12 milioni di neolaureati previsti quest'anno

Ultimamente il lavoro occasionale in Cina si è diffuso persino nel **settore manifatturiero**, dove confluiscono milioni di persone con incarichi "***on-demand***" che passano da una fabbrica all'altra guidati da agenzie di reclutamento. Anche le aziende cominciano ad apprezzare assunzioni più elastiche che permettono di ampliare o ridurre la produzione (assumere o licenziare), rispondendo alla domanda stagionale, ai capricci del mercato e alle **incertezze del contesto geopolitico** internazionale. Una tendenza in crescita che sta inducendo governo cinese e *big tech* a regolamentare gli algoritmi ed estendere forme di previdenza sociale anche alla forza lavoro "fluttuante".

Va detto che sono in pochi a considerare questo tipo di attività la professione della propria vita. Il più delle volte si tratta di impieghi temporanei fintanto che non arriva qualcosa di meglio. Ma il caso di Ding ha inevitabilmente ravvivato il dibattito sull'(in)utilità dell'**istruzione**. A cosa serve studiare se poi tanto tocca ripiegare su lavori non qualificati?

A ben vedere però più che la mancanza di opportunità, in Cina, il problema sta nel **divario**

crescente tra le aspettative dei laureati e i posti disponibili. Mentre **gli studenti di automazione e intelligenza artificiale sono ricercatissimi**, molti altri riscontrano difficoltà a ottenere ruoli rilevanti in un contesto professionale sempre più competitivo. Non aiuta il fatto che anche le offerte di lavoro nei settori tradizionali, come *internet* e il *tutoring*, abbiano registrato una contrazione; complice la stretta normativa introdotta dall'amministrazione Xi Jinping nel 2021 per disciplinare i colossi digitali e meglio tutelare i consumatori. Come conseguenza, tra il 2022 e il 2025 Alibaba ha ridotto il personale di circa 50mila dipendenti. D'altronde, anche l'enfasi attribuita dalla dirigenza cinese alle "nuove forze produttive" è una lama a doppio taglio. Gli investimenti nell'alta tecnologia, come l'intelligenza artificiale e il *cloud computing*, hanno reso particolarmente popolari **le materie Stem** (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica). Nel 2020 **oltre il 40% dei laureati cinesi** risultava specializzato in una delle quattro discipline. Ma nemmeno in questo caso il titolo acquisito assicura uno sbocco professionale adeguato. L'altra faccia della rivoluzione *hi-tech* infatti ormai la conosciamo: la diffusione dell'automazione e di conseguenza l'estinzione di molte mansioni svolgibili più rapidamente e con **costi** minori da macchine e robot.

Le difficoltà incontrate nei settori fino poco tempo fa più ambiti stanno direzionando i giovani verso opzioni meno scontate. C'è chi per prendere tempo continua a studiare, intraprendendo la **carriera accademica**. Chi invece torna a puntare sulla vecchia "ciotola di ferro", il **posto statale** retribuito meno bene di un impiego nel settore privato ma almeno garanzia di vari *benefit*: un'assicurazione sanitaria superiore, piani pensionistici preferenziali, frequenti bonus e contatti politici. È in aumento persino l'interesse per la **carriera militare**, solo pochi anni fa snobbata dalla maggior parte dei giovani cinesi. Tra il 2018 e il 2021, le iscrizioni nell'esercito sono state in media 13mila all'anno. Altri più semplicemente si affidano al sostegno dei genitori: i cosiddetti **"figli a tempo pieno"**, pagati da mamma e papà per occuparsi della famiglia. Oppure cercano la felicità in campagna, lontano dalle pressioni sociali. Abbandonata la corsa per il successo, rinunciano a comprare casa, a sposarsi e a raggiungere un elevato benessere materiale. Semplicemente preferiscono riposarsi e non fare nulla tutto il giorno, da cui il soprannome di "**sdraiati**" (*tangping*).

Quella attuale è la prima generazione cinese a sperimentare difficoltà finanziarie dopo trent'anni di boom economico

L'incapacità di trovare una posto - o meglio un posto soddisfacente - crea non solo insicurezza economica, ma anche la perdita di fiducia nelle proprie capacità. E minore slancio verso il futuro. Tanto più che quella attuale è la **prima generazione cinese** a sperimentare difficoltà finanziarie dopo trent'anni di boom economico. La prima a non vedere grandi prospettive davanti a sé. Secondo una ricerca della Capital Medical University di Pechino, pubblicata lo scorso anno, il 26,17% dei bambini e degli adolescenti ha manifestato sintomi di **depressione**, principalmente proprio a causa dello stress accumulato a scuola o in ambito lavorativo.

Inutile dirlo, l'incertezza professionale provoca problematiche collaterali. Il sistema cinese di registrazione della popolazione (*hukou*) preclude a chi non ha un impiego stabile l'accesso ai **servizi pubblici urbani**, dalla sanità all'istruzione per i figli. Che sia per scelta o per necessità, lo spostamento verso occupazioni flessibili e retribuzioni più contenute sta già avendo effetti sociali ad ampio raggio. Sono sempre meno i giovani cinesi a sposarsi e mettere su famiglia. E la demografia incombe sulla Cina, dove **il tasso di fertilità è sceso a circa 1,09 figli** per donna e la popolazione è in diminuzione per il terzo anno consecutivo.

SAPERE INCLUSIVO, GOVERNANCE INNOVATIVA

AUTRICE: **SARA CIRONE** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Women on Board, un percoso di successo che unisce formazione e governance: oltre 1300 profili qualificati e ben nove Regioni coinvolte

Nel 2025 il percorso "**Women on Board**" (WOB), che vede tra i principali promotori anche Federmanager nazionale e **Federmanager Minerva**, ha compiuto un passo decisivo: dalla formazione "per" i Consigli di Amministrazione alla formazione "con" i Consigli di Amministrazione. La comunità nata tre anni fa attorno all'idea che più donne nei luoghi decisionali generino valore non solo **etico** ma anche strategico, ha maturato un modello che parla **la lingua delle imprese: concreto, misurabile, replicabile**.

Il progetto, nato in Emilia-Romagna e diventato in breve tempo nazionale, **conta oggi oltre 1300 profili qualificati** nella *shortlist* aperta e consultabile, adottata già da nove Regioni italiane. Non un semplice elenco, ma **un'infrastruttura di competenze e di opportunità** che rende più trasparenti i processi di selezione e accelera il rinnovamento della ***governance***. Ogni nominativo rappresenta un percorso di crescita personale e professionale, costruito su basi solide di competenza, consapevolezza e responsabilità.

Il nuovo impianto formativo, articolato in quindici incontri distribuiti durante l'anno, ha trasformato l'apprendimento in un laboratorio di esperienze reali. Bilanci, piani strategici, strumenti ESG e simulazioni di processi decisionali hanno consentito alle partecipanti di confrontarsi con la complessità dei **Consigli di Amministrazione** e di misurare il proprio contributo in situazioni autentiche. Meno teoria, più azione: è così che la competenza diventa autorevolezza.

I risultati parlano da soli. Il **97% delle partecipanti valuta positivamente l'esperienza**, il 92% dichiara di aver migliorato le proprie competenze, il 91% si sente pronta ad assumere incarichi nei CdA. Il 79% ha ampliato la propria rete professionale e **il 61% ha ricevuto proposte o avviato colloqui per ruoli dirigenziali**. Numeri che raccontano un impatto tangibile: la **formazione** genera opportunità concrete di accesso ai luoghi decisionali.

Per le donne della *shortlist*, WOB non rappresenta soltanto un riconoscimento, ma un punto di svolta. Aver completato un percorso esigente e riconosciuto a livello istituzionale, significa essere pronte a contribuire alla qualità delle decisioni con un approccio sistemico, orientato al lungo periodo e fondato sulla **sostenibilità**. La competenza diventa così un linguaggio comune tra pubblico e privato, capace di unire territori, imprese e istituzioni.

La diversity è un vantaggio competitivo per le organizzazioni

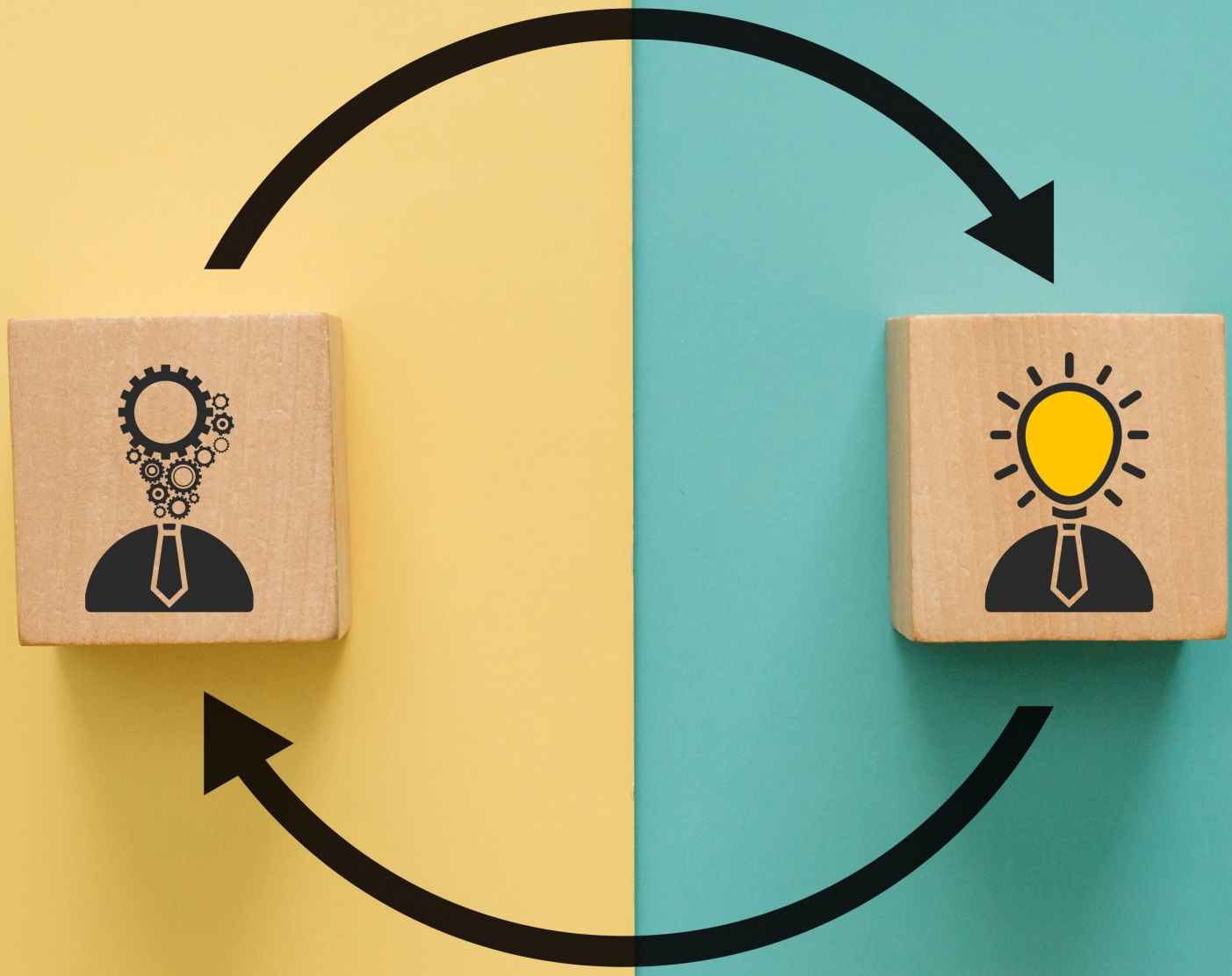
Sul piano culturale, la rete WOB continua a rappresentare un **laboratorio di *governance* evoluta**: un contesto in cui l'equità si traduce in prassi, la responsabilità diventa metodo e l'ascolto strumento di direzione. Portare a Bruxelles, nel marzo 2025, un modello italiano di *governance* inclusiva ha dimostrato la sua trasferibilità e la sua efficacia: la ***diversity***, se ancorata a processi strutturati, non è un obiettivo da raggiungere ma un vantaggio competitivo per le organizzazioni.

Il valore del progetto risiede nella capacità di essere insieme, **di connettere linguaggio e cultura d'impresa**: parlare di CSRD, UNI/PdR 125 o d.lgs. 231 non come adempimenti burocratici, ma come leve per creare fiducia e valore. In questo senso, la formazione proposta dal percorso Women on Board non solo accresce la rappresentanza femminile, ma innalza la qualità delle scelte nei CdA.

Il futuro, ora, è nelle mani di una comunità preparata e consapevole. Le donne che hanno attraversato questo percorso non chiedono spazio, lo generano: con le proprie competenze, la capacità di guardare oltre il breve termine, la visione di un'impresa che decide non solo per sé, ma per il **bene comune**. E questa, in fondo, è la forma più autentica di buona *governance*.

IMPARARE A IMPARARE

AUTORE: **GIUSEPPE TORRE** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**



Quella che stiamo vivendo non è solo una rivoluzione tecnologica: è una metamorfosi cognitiva che ridisegna lavoro e società. L'Italia può subirla o contribuire a guidarla

L'era della conoscenza aumentata rappresenta una vera transizione d'epoca, paragonabile all'invenzione della scrittura. Più di **un miliardo di lavoratori della conoscenza**, tre miliardi di persone connesse a reti sempre più intelligenti, *zettabyte* di dati e intelligenze artificiali che incrementano esponenzialmente le loro **capacità cognitive**: questi fenomeni celano un cambiamento che sta modificando profondamente i percorsi evolutivi dell'umanità.

L'illusione della biforcazione del mercato del lavoro

La narrativa dominante propone due futuri: uno dove la **tecnologia** integra il lavoro rendendolo più efficiente, l'altro dove lo sostituisce progressivamente. Questa dicotomia è profondamente miope perché ignora che la **conoscenza aumentata** non produce una modificazione tradizionale del mercato del lavoro, ma ne causa una profonda metamorfosi.

La specificità di questo fenomeno risiede nell'esternalizzazione non solo della memoria o della comunicazione, ma della sintesi e dell'inferenza cognitive stesse. Già oggi si misurano fenomeni di dissoluzione dei confini tra professioni: *data analyst* fanno *design* strategico, *copywriter* programmano automazioni, *recruiter* diventano prompt *engineers*, filosofi hackerano gli LLM. Monitorare singole competenze non basta più, dobbiamo monitorare ***cluster* di competenze** che segnalano qualcosa che prima non esisteva.

Questa ricomposizione è già osservabile in aziende come Anthropic e OpenAI, che creano ruoli non mappabili sulle **tassonomie** tradizionali. L'accelerazione è verificabile: si passa da incapacità di ragionamento logico a *performance* superiori in mesi, non decenni. Tuttavia, la transizione non è uniforme: Silicon Valley e Shenzhen sono già nell'era della conoscenza aumentata, mentre ampie porzioni d'Europa operano ancora secondo paradigmi industriali o pre-industriali.

La generazione della perpetua transizione

La **disoccupazione** giovanile italiana rimane tra le più alte d'Europa: nel 2025 si attesta tra il 17% e il 22%, a seconda delle fasce considerate. Gli studi individuano diverse concause: bassa alternanza tra formazione e lavoro, con un sistema di apprendistato poco diffuso; elevata quota di Neet (15% dei giovani italiani nel 2024, tra i dati più alti d'Europa); elevato abbandono scolastico precoce e scarsa partecipazione femminile; **forti disparità territoriali**, con le regioni del Sud (Campania e Sicilia) che superano il 34% di disoccupazione giovanile.

> Le debolezze strutturali italiane rischiano di trasformarsi in acceleratori di esclusione nel nuovo paradigma cognitivo

A questo si aggiunge una condizione senza precedenti storici: i giovani che entrano oggi nel mercato affrontano la certezza che le competenze acquisite durante la formazione saranno parzialmente obsolete prima del completamento del percorso stesso. Non è semplice **obsolescenza** tecnologica, ma metamorfosi delle categorie lavorative.

Il modello novecentesco (scegli una professione, acquisiscine le competenze, praticala per quarant'anni) si è estinto, ma i sistemi educativi continuano a preparare studenti traguardando ancora quel modello. I giovani devono invece sviluppare "*learning agility*": non imparare competenze specifiche, ma **imparare a imparare** in continuazione, a identificare competenze emergenti, a ricomporsi professionalmente. L'identità professionale ("sono un ingegnere", "sono un avvocato") diventa fluida.

Sovrapponendo il disagio lavorativo giovanile alla metamorfosi indotta dalla conoscenza au-

mentata, emergono dinamiche che vanno oltre la persistenza di un problema decennale. Le **debolezze strutturali italiane** rischiano di trasformarsi in acceleratori di esclusione nel nuovo paradigma cognitivo.

La bassa **alternanza formazione-lavoro** assume una gravità completamente diversa nell'era della conoscenza aumentata. In Germania o nei Paesi Bassi, dove l'apprendistato è robusto, i giovani entrano in ambienti lavorativi che stanno già metabolizzando l'integrazione con l'AI. Un apprendista elettricista tedesco nel 2025 usa già strumenti diagnostici assistiti da AI, legge schemi generati algoritmicamente, coordina la **manutenzione predittiva**. Sta vivendo la transizione. Un giovane italiano che completa una formazione scolastica scollegata dal mondo produttivo arriva sul mercato quando la metamorfosi è già avvenuta. Non ha vissuto il processo, deve saltare direttamente alla forma finale. Questo *gap* non è colmabile con un corso di aggiornamento: richiede una ricostruzione cognitiva profonda che il sistema italiano non prevede né finanzia.

Il **fenomeno Neet** ha una lettura ancora più preoccupante: potrebbero essere l'avanguardia involontaria di una disoccupazione strutturale che si genera quando le categorie lavorative tradizionali si dissolvono più velocemente di quanto ne emergano di nuove. Molti giovani Neet non sono semplicemente disoccupati che non cercano lavoro: hanno provato, si sono scontrati con richieste di "3-5 anni di esperienza in tecnologie nate due anni fa", con ***job description*** che mescolano competenze di quattro professioni diverse, con processi di selezione che richiedono **portfolio** in ambiti che la scuola non insegna. Si sono ritirati non per inerzia ma per incomprensibilità del panorama.

Le **disparità Nord-Sud** si sovrappongono drammaticamente alle mappe dell'accesso alla conoscenza aumentata. Le **infrastrutture digitali**, la presenza di aziende tecnologicamente avanzate, l'ecosistema di ***startup***, la concentrazione di competenze AI sono fortemente sbilanciate verso il Nord. Un giovane napoletano o palermitano non solo ha meno opportunità quantitative, ma ha anche minore esposizione agli ambienti dove la metamorfosi sta avvenendo: non vede quotidianamente come si lavora con l'AI, non ha mentori che orchestrano ***workflow*** ibridi, non partecipa a comunità professionali che sperimentano i nuovi ruoli emergenti.

L'Italia ha una densità di patrimonio culturale, artistico, storico senza eguali. Nell'era della conoscenza aumentata, questa ricchezza potrebbe diventare un dataset strategico

La scarsa partecipazione femminile al lavoro giovanile rischia di incrociarsi tragicamente con le dinamiche della conoscenza aumentata. Se le professioni tradizionalmente femminilizzate (insegnamento, assistenza sociale, alcune specialità mediche, ruoli amministrativi) vengono **automatizzate** o dissolte più rapidamente di altre, le giovani donne italiane si trovano in una doppia trappola: escluse dal mercato tradizionale per barriere culturali, ed escluse dal mercato emergente per mancanza di accesso alle competenze morfogenetiche. C'è però una contro-lettura possibile: **le competenze relazionali, empatiche e di mediazione**, storicamente più sviluppate nelle donne, potrebbero acquisire valore relativo proprio in contesti altamente automatizzati, ma solo se le giovani donne hanno accesso agli strumenti della conoscenza aumentata per amplificare queste competenze.

L'Italia ha inoltre un problema peculiare: un numero crescente di laureati che non trovano occupazione adeguata. Nell'era della conoscenza aumentata questo paradosso si esaspera. I giovani completano percorsi universitari quinquennali strutturati su tassonomie disciplinari novecentesche, mentre il mercato cerca figure che orchestrano **competenze trans-disciplinari** in configurazioni fluide.

Le opportunità nascoste

Paradossalmente, il ritardo italiano potrebbe creare opportunità. Mentre altri Paesi hanno già consolidato certe traiettorie, l'Italia ha anco-



ra margini per sperimentare modelli alternativi. Un giovane napoletano con accesso a Claude o ChatGPT ha teoricamente le stesse capacità cognitive aumentate di un coetaneo di San Francisco, ma opera in un **contesto meno saturo**, con nicchie ancora scoperte.

Se emergesse una generazione di giovani italiani capaci di applicare la conoscenza aumentata a settori tradizionali del ***Made in Italy*** (moda, design, agroalimentare, turismo culturale), potrebbe creare **modelli competitivi globalmente**. Una ventenne pugliese che usa AI per innovare la filiera dell'olio d'oliva, o un giovane milanese che applica generative AI al *design* tessile, potrebbero trovare spazi di mercato immensi proprio perché questi domini non sono ancora stati colonizzati dai grandi ***player tecnologici***.

L'Italia ha una densità di patrimonio culturale, artistico, storico senza eguali. Nell'era della conoscenza aumentata, questa ricchezza potrebbe diventare un ***dataset*** strategico. I giovani italiani che sviluppano competenze nell'intersezione tra ***humanities*** e AI (*digital humanities* aumentate, curatela algoritmica, *storytelling* culturale assistito da *machine learning*) hanno materiale su cui lavorare che altri Paesi non possiedono.

L'Italia dovrebbe lanciare **un piano nazionale** per portare le competenze di base nell'uso di AI avanzate a tutti i giovani, indipendentemente dal percorso formativo. Non corsi di informatica tradizionali, ma laboratori dove si impara a formulare problemi complessi per sistemi AI, valutare criticamente *output* algoritmici, orchestrare *workflow* ibridi umano-macchina, analizzare **questioni etiche dell'automazione cognitiva**. Questo dovrebbe iniziare nelle scuole medie e proseguire in tutti i percorsi, inclusi quelli umanistici e artistici.

Il modello italiano di conoscenza aumentata

La densità culturale italiana genera una forma peculiare di intelligenza contestuale diffusa, di **creatività distribuita** e di *literacy* visiva e compositiva, ma anche una forma di artigianalità che rappresenta un modello epistemologico alternativo. Gli **artigiani cognitivi** usano l'AI come l'artigiano usa i suoi attrezzi: con maestria, adattandosi al compito, portando esperienza non riproducibile algoritmicamente.

Esaltare queste nostre peculiarità è esistenziale, ma la finestra temporale è stretta. Tra cinque anni potrebbe essere troppo tardi: le disuguaglianze si saranno cristallizzate, il Sud permanentemente staccato dal Nord, l'Italia periferizzata nell'**economia** cognitiva europea. Ma se l'Italia usasse le sue specificità come base per un modello alternativo di conoscenza aumentata, potrebbe trasformare una debolezza in posizionamento strategico.

A questo punto la scelta è: puntiamo tutto sulla rincorsa del modello dominante, dove partiamo svantaggiati, o investiamo nel modello divergente dove abbiamo ***asset*** unici?



UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata**.
Praesidium è al vostro fianco da 20 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:
individuali@praesidiumspa.it | aziende@praesidiumspa.it.

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

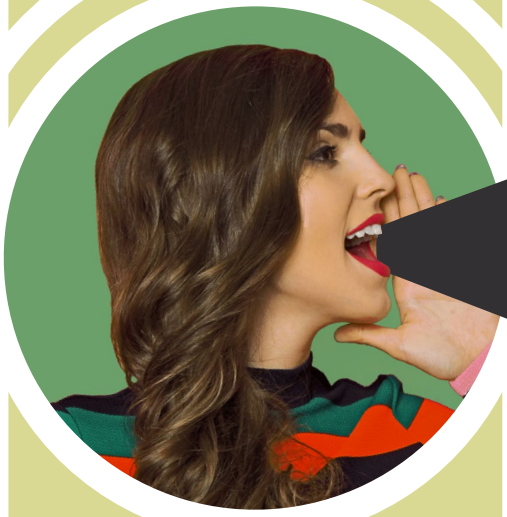
PRAESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

PM

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

NON CI RACCONTIAMO STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE ISCRIVITI SUL SITO

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

progettomanager.federmanager.it