

Il ruolo della comunicazione per la società di domani  
**Generare valore e cambiamento culturale**

Valorizzare il capitale umano per lo sviluppo  
del Paese: strategie di crescita e cambiamento



# Indice



Missione, obiettivi e percorso 2024 dell'Advisory Board WPP | The European House – Ambrosetti

- 1.1 L'ADVISORY BOARD E GLI ALTRI ATTORI DI QUESTA INIZIATIVA PAG. 3**
- 1.2 MISSIONE, OBIETTIVI E LOGICHE DELL'INIZIATIVA PAG. 5**
- 1.3 IL PERCORSO 2024 PAG. 9**



La riduzione delle disuguaglianze e la gestione delle dinamiche demografiche come leve per lo sviluppo sostenibile del Paese

- 2.1 L'ANDAMENTO DELLE DISUGUAGLIANZE ECONOMICHE, GENERAZIONALI E DI GENERE IN ITALIA PAG. 11**
- 2.2 LE SFIDE DELL'ITALIA SOTTO IL PROFILO DELLE DINAMICHE DEMOGRAFICHE PAG. 23**



Lo sviluppo del capitale umano come fattore fondamentale per la crescita economica e sociale del Paese

- 3.1 IL RUOLO DELLA FORMAZIONE PER LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA-PAESE PAG. 29**
- 3.2 LE SFIDE E LE OPPORTUNITÀ SOCIALI CONNESSE ALLA TRANSIZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE, A PARTIRE DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE PAG. 44**



Il ruolo dell'accessibilità, dell'inclusione e dei servizi alla persona per la promozione della qualità della vita

- 4.1 LO STATO DELL'ARTE DELLA QUALITÀ DELLA VITA E L'ACCESSIBILITÀ DEI SERVIZI PAG. 49**
- 4.2 IL RUOLO DELLE INIZIATIVE PRIVATE E IL CONTRIBUTO DELLE GRANDI IMPRESE PAG. 62**



Una visione di sintesi sulla sostenibilità sociale: i risultati dell'Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP

- 5.1 I RISULTATI DELL'INDICE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE TEHA | WPP PAG. 67**
- 5.2 CONSIDERAZIONI FINALI PAG. 73**

1



## CAPITOLO 1

# Missione, obiettivi e percorso 2024 dell'Advisory Board WPP | The European House – Ambrosetti

## 1.1 L'ADVISORY BOARD E GLI ALTRI ATTORI DI QUESTA INIZIATIVA

Il presente Position Paper riassume e sintetizza le riflessioni e i risultati del tredicesimo ciclo di lavoro dell'Advisory Board WPP | The European House - Ambrosetti, nato nel 2012 con l'obiettivo di dare risposte solide e consapevoli ad alcune delle grandi sfide che interessano le imprese e le Istituzioni e, al contempo, fornire una prospettiva nuova sul **ruolo del settore della comunicazione per la crescita e la competitività dell'Italia**.

Il progetto è supportato da un Advisory Board composto da personalità di rilievo del mondo della comunicazione e dell'imprenditoria italiana, selezionate per la loro esperienza e competenza sui temi oggetto di approfondimento e indagine e per la capacità di essere opinion leader accreditati e di alto profilo nei rispettivi settori di appartenenza.

L'Advisory Board 2024 è composto da:

**SIMONA MAGGINI**

Italy Country Manager, WPP

**MASSIMO BEDUSCHI**

Italy Chairman, WPP

**VALERIO DE MOLLI**

Managing Partner & CEO, The European House – Ambrosetti e TEHA Group

**FRANCESCA DELL'ANTOGLIETTA**

EMEA Marketing and CSR Director Optical Retail, EssilorLuxottica

**FABRIZIO GAVELLI**

già Presidente e AD, Danone Company Italy and Greece

**MAXIMO IBARRA**

General Manager & CEO, Engineering

**FABIO LAZZERINI**

CEO, Com.Tel

**CAMILLA LUNELLI**

Vicepresidente, Ferrari Trento

**NICOLÒ MARDEGAN**

Direttore delle Relazioni Esterne, Enel

**ELISA PAGLIARANI**

Direttore Generale, Poke House

L'iniziativa e il Position Paper sono curati operativamente dal Gruppo di Lavoro WPP | The European House - Ambrosetti, composto da:

**NEVIA ANDRISANI**

Consultant, Area Scenari e Strategia – Project Leader

**LUCA CELOTTO**

Consultant, Area Scenari e Intelligence – Project Coordinator

**CARLO MAURI**

Analyst, Area Business & Policy Impact

**SILVIA LOVATI**

Responsabile, TEHA Club

**FABIOLA GNOCCHI**

Responsabile Comunicazione

**VALERIA CASATI**

Assistant di progetto

**MARIA MAGGIONI**

Event staff

**WALTER ADORNI**

Responsabile IT

**PAOLA MAFFEZZONI**

Italy PR & Marketing Director, WPP

**SERGIO IMBONATI**

Corporate & Financial Communication

Practice Leader, Burson

**MATTEO GATTO**

Corporate Communications Manager, WPP

**Per lo svolgimento delle analisi e degli approfondimenti il Gruppo di Lavoro, oltre alle ricerche ad hoc svolte in autonomia su specifiche tematiche, ha fatto tesoro delle preziose riflessioni già contenute in documenti proprietari e non, di cui di seguito si fornisce un sintetico elenco:**

1. "Documento di Economia e Finanza 2023", Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2024;
2. "Piano strutturale di bilancio di medio termine – Italia 2025-2029", Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2024;
3. "Global Attractiveness Index 2024", The European House – Ambrosetti, 2024;
4. "Libro Bianco - Verso Sud", The European House – Ambrosetti, 2024;
5. "XIX Rapporto di Meridiano Sanità", The European House – Ambrosetti, 2024;
6. "Observatory on Women's Empowerment", TEHA Club, 2024;
7. "Rilanciare la produttività: quale politica industriale per l'Italia e per l'Europa?", TEHA Club, 2024;
8. "Osservatorio PNRR. A tre anni dal varo", TEHA Club, 2024;
9. "Recidiva zero. Istruzione, formazione e lavoro in carcere dalle esperienze progettuali alle azioni di sistema", TEHA Club, 2024;
10. "AI 4 Italy: from theory to practice - Verso una politica industriale dell'AI Generativa per l'Italia", The European House – Ambrosetti e Microsoft, 2024;
11. "Sostenibilità urbana - Decarbonizzazione, elettrificazione e innovazione: opportunità e soluzioni per città future-fit", The European House – Ambrosetti e A2A, 2024;
12. "Rapporto del Think Tank Welfare, Italia", The European House – Ambrosetti e Unipol Gruppo, 2024;
13. "Alleanza Pubblico-Privato: insieme per la Legalità", The European House - Ambrosetti e AXPO, 2023;
14. "Ridisegnare l'Italia – Proposte di governance per cambiare il Paese", TEHA Club, 2023;
15. "Rinascita Italia. Come invertire il trend demografico a beneficio del futuro del Paese", TEHA Club, 2023;
16. "AI 4 Italy – Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy", The European House – Ambrosetti e Microsoft, 2023;
17. "Verso la Società del Futuro: come vivremo, lavoreremo, ci relazioneremo e le energie della trasformazione", The European House – Ambrosetti ed Edison, 2023;
18. "Musei pubblici. Un patrimonio strategico per il sistema-Italia", The European House – Ambrosetti e Aditus, 2023;
19. "Osservatorio PNRR. A un anno dal varo", TEHA Club, 2022;
20. "Net Zero E-conomy 2050. Roadmap di decarbonizzazione per l'Europa", The European House – Ambrosetti ed Enel, 2022;
21. "Proposal for a Zero Carbon technology roadmap", The European House – Ambrosetti ed Eni, 2022;
22. "Next Generation DigITALY: come promuovere l'integrazione e lo sviluppo

di un ecosistema digitale per accelerare l'innovazione e la crescita del Paese", The European House – Ambrosetti e Microsoft, 2022;

23. "La P.A. (Pubblica Amministrazione) da Peso Aggiunto a potenziale aiuto alla crescita del Paese", TEHA Club, 2021;
24. "Osservatorio Next Generation EU Release 2.0: una (potenziale) leva per il rilancio del Paese", TEHA Club, 2021;
25. "Osservatorio Next Generation EU", TEHA Club, 2021;
26. "Piano nazionale di ripresa e resilienza. #NextgenerationItalia", Governo italiano 2021;
27. "Ridisegnare l'Italia. Proposte di governance per cambiare il Paese", TEHA Club, 2021;
28. "Rilanciare l'Italia. Le 8 proposte del Club The European House – Ambrosetti", TEHA Club, 2020;
29. "Università 5.0. Il rilancio del Sistema Universitario come motore di crescita e di sviluppo del Sistema Paese e del Sistema Impresa", TEHA Club, 2020;
30. "L'essere italiano come leva strategica per la crescita economica e la promozione internazionale dell'Italia", The European House – Ambrosetti, 2018.

## 1.2 MISSIONE, OBIETTIVI E LOGICHE DELL'INIZIATIVA

La missione dell'iniziativa **"Il ruolo della comunicazione per la società di domani – Generare valore e cambiamento culturale"** è:

**Ingaggiare i decisori e la business community in riflessioni di alto livello sui principali trend e cambiamenti che interessano il Paese, al fine di indirizzare in modo consapevole le strategie e le decisioni di investimento degli operatori del settore della comunicazione e creare valore, occupazione e crescita.**

Ogni anno l'Advisory Board affronta sia temi specifici per il rilancio della competitività del settore della comunicazione, sia alcune grandi questioni nazionali che impattano, direttamente e/o indirettamente, sulle performance delle imprese di comunicazione. In tal senso esso rappresenta una piattaforma di elaborazione di **forti messaggi di cambiamento e idee per la crescita dell'Italia**, rivolti alle Istituzioni, alle imprese, ai consumatori e, soprattutto, alle aziende di comunicazione. Nelle scorse dodici edizioni l'Advisory Board ha approfondito diversi temi prioritari per il sistema-Paese.



**Figura 1.1.** II temi affrontati dall'Advisory Board WPP | The European House - Ambrosetti nelle passate edizioni. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

Il tema individuato quest'anno è così declinato:

## Valorizzare il capitale umano per lo sviluppo del Paese: strategie di crescita e cambiamento

La sostenibilità si riferisce a "un approccio che mira a **promuovere il benessere delle comunità nel lungo termine**, preservando e migliorando la **qualità della vita** della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze"<sup>1</sup>.

La sostenibilità sta assumendo **crescente rilevanza negli indirizzi di policy** ed è, oggi più che mai, al centro delle strategie globali, europee e nazionali. Nel 2015, i **193** Paesi membri delle Nazioni Unite hanno adottato **17 obiettivi universalmente applicabili per trasformare il mondo** nel periodo 2015-2030 (cd. Sustainable Development Goals, o SDG), affrontando le sfide più urgenti e rilevanti che interessano l'economia, la società e l'ambiente.

Dal 2015 ad oggi, **154** Paesi (l'**80%** del totale) hanno migliorato, seppure in maniera marginale (di appena **+2,3 punti/100** nella media tra i Paesi), il proprio score SDG complessivo, ovvero l'indicatore sintetico che riassume il progresso dei Paesi verso l'ottenimento degli obiettivi stabiliti, segnalando dunque, a una prima analisi, **un andamento complessivamente positivo ma ancora troppo lento**.

Approfondendo l'andamento di ciascuno dei **169** KPI che compongono lo score SDG, emerge inoltre come a livello globale solo il **20%** dei KPI abbia registrato una **crescita in linea con le aspettative**, mentre il **50%** mostra una **crescita più lenta**. Il **30%** dei KPI misurati a livello globale, invece, è rimasto **stabile o registra valori addirittura inferiori rispetto al**

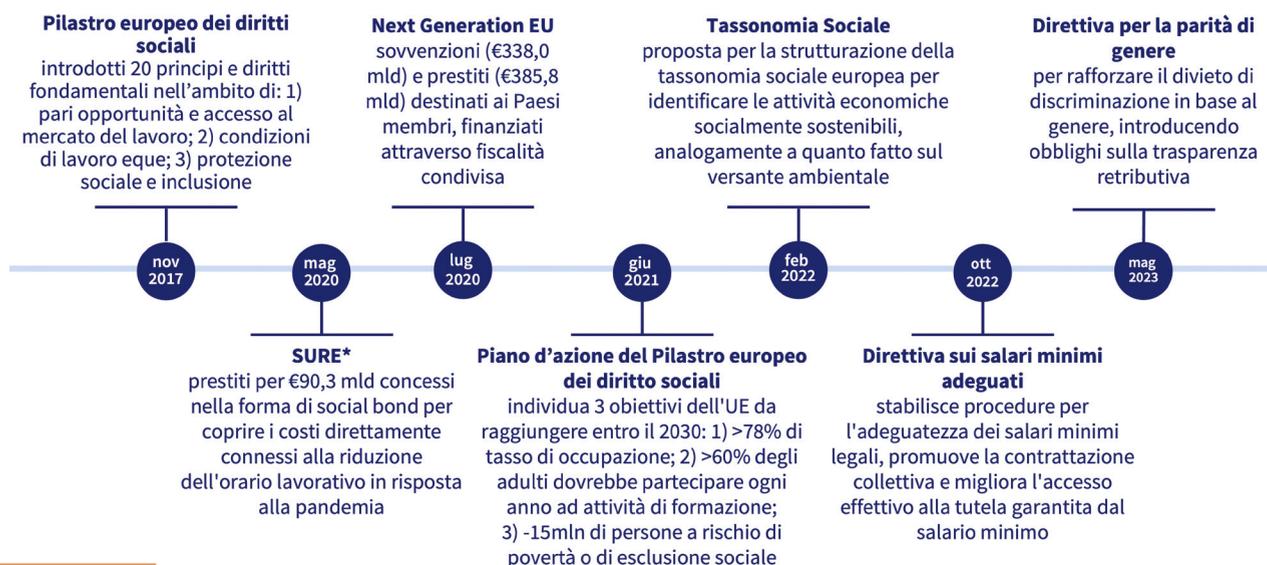
**valore di riferimento nel 2015**. Con riferimento al progresso dei Paesi verso gli obiettivi stabiliti dalle Nazioni Unite, emerge quindi un quadro critico e che evidenzia sempre di più l'**urgenza di intervenire con investimenti e iniziative** mirate allo sviluppo sostenibile dei Paesi.

La sostenibilità, in primis quella sociale, è sempre più al centro anche delle policy a **livello europeo**, con direttive, regolamenti e investimenti dedicati. Nel novembre 2017, la Commissione europea ha introdotto il "**Pilastro europeo dei diritti sociali**", sancendo **20 principi e diritti fondamentali** nell'ambito delle pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, dell'equità nelle condizioni di lavoro, della protezione sociale e dell'inclusione. A maggio 2020, attraverso il **SURE**<sup>2</sup>, la Commissione Europea ha poi messo a disposizione dei Paesi membri circa **€90,3 miliardi** di risorse per affrontare gli impatti della pandemia sul mercato del lavoro; il finanziamento è avvenuto nella forma del **Social Bond**, avviando un **innovativo percorso di integrazione fiscale** tra i Paesi per rispondere alle sfide sociali più dirimenti per l'UE e con **evidenti basi comuni tra i Paesi**.

A luglio 2020, la Commissione Europea ha poi lanciato il **Next Generation EU**, un pacchetto di sovvenzioni e prestiti destinati ai Paesi membri, rispettivamente, dell'ammontare di **338 e 385,8 miliardi di Euro**, con un ruolo di primo piano per l'inclusione e la coesione sociale. Anche in questo caso, le risorse sono state finanziate attraverso **fiscalità condivisa**, con l'obiettivo di condividere l'onere delle sfide comuni ai Paesi.

<sup>1</sup> WCED (World Commission on Environment and Development), Nazioni Unite, 1987.

<sup>2</sup> The European instrument for temporary Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency.



**Figura 1.2.** Timeline dei principali indirizzi di policy a livello europeo con riferimento alla sostenibilità sociale, 2017-2024. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2024.

A giugno 2021, l'UE ha poi adottato il **Piano d'azione del Pilastro europeo dei diritti sociali**, applicando i principi introdotti nel novembre 2017 e individuando **3 obiettivi chiave** da raggiungere a livello comunitario entro il 2030, ovvero un **tasso di occupazione superiore al 78%**, una quota di **adulti che partecipano annualmente ad attività di formazione superiore al 60%** e la riduzione del numero di persone a rischio di povertà o esclusione sociale di almeno **15 milioni** di individui<sup>3</sup>.

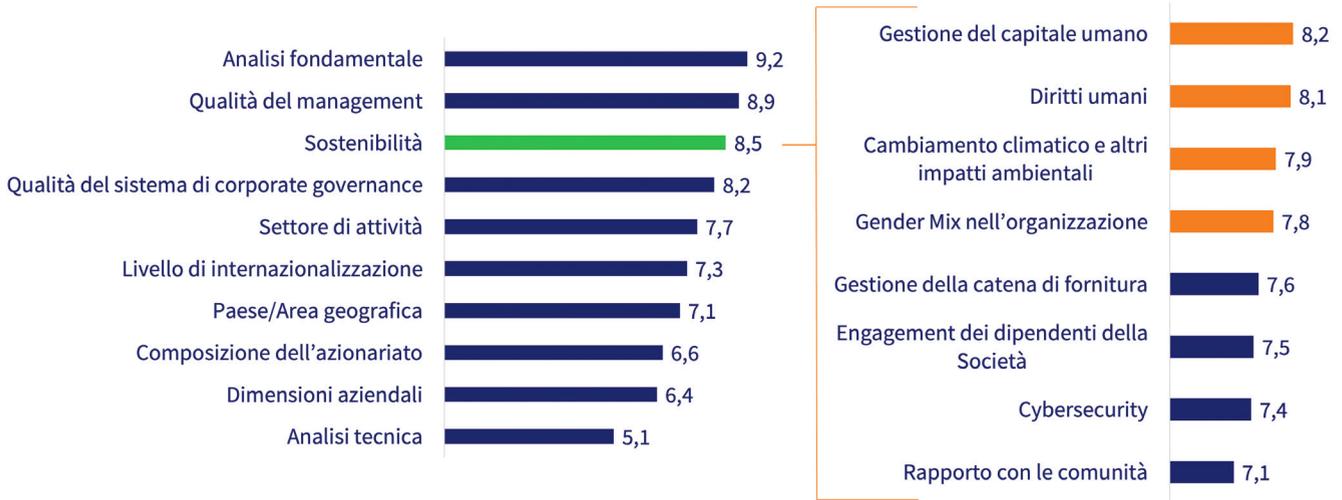
Il percorso di progressiva presa di consapevolezza delle sfide sociali a livello europeo è proseguito nel febbraio 2022, con la **proposta di strutturazione di una Tassonomia Sociale**, che si è posta come obiettivo quello di identificare le **attività economiche socialmente sostenibili**, analogamente a quanto già previsto sul versante ambientale. Nel mese di ottobre dello stesso anno, la Commissione Europea ha poi emesso la **Direttiva sui salari minimi adeguati**, che stabilisce procedure e indirizzi per l'adeguatezza dei salari, promuovendo la contrattazione collettiva e favorendo l'accesso dei lavoratori alla tutela garantita dal salario minimo. A maggio 2023, infine, la Commissione Europea ha rafforzato il divieto di discriminazione in base al genere, introducendo obblighi sulla trasparenza retributiva nelle imprese con la **Direttiva per la parità di genere**.

**L'impegno europeo verso la sostenibilità sociale continuerà anche in futuro**, beneficiando di finanziamenti complessivi dedicati per **oltre €180 miliardi nel periodo 2021-2027**. Il Quadro Finanziario Pluriennale dell'Unione Europea prevede, infatti: il **Fondo Sociale Europeo Plus (€99,2 miliardi)**, volto ad aiutare gli Stati membri ad affrontare la crisi causata dalla pandemia da COVID-19, a conseguire livelli elevati di **occupazione** e una **protezione sociale** equa, nonché a sviluppare una forza lavoro qualificata e resiliente, pronta per la transizione verso un'economia verde e digitale; il **React-EU (€50,6 miliardi)** per colmare il divario tra misure di breve termine rese necessarie dallo scoppio della pandemia con esigenze di **ripresa e crescita economica e sociale nel lungo termine**; il programma **Erasmus+ (€26,2 miliardi)** per promuovere **per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport** finalizzato a sostenere le priorità e le attività stabilite dallo Spazio Europeo dell'Istruzione, il Piano d'Azione dell'educazione digitale e l'Agenda europea delle competenze; e il **EU4Health (€5,3 miliardi)**, programma adottato in risposta alla pandemia di COVID-19 con l'obiettivo di rafforzare la preparazione alle crisi nell'UE e costruire la strada per un'Unione Europea della salute.

<sup>3</sup> Il numero di persone a rischio di povertà o esclusione sociale corrisponde alla somma delle persone che sono (i) a rischio di povertà (come indicato dal loro reddito disponibile); e/o (ii) devono affrontare gravi privazioni materiali e sociali (come misurato dalla loro capacità di permettersi una serie di articoli materiali predefiniti o attività sociali); e/o (iii) vivono in una famiglia con un'intensità lavorativa molto bassa. Nel 2022, si sono registrate 95,3 milioni di persone a rischio di povertà o esclusione sociale a livello europeo, pari al 21,6% della popolazione totale.

**La sostenibilità sociale svolge oggi un ruolo sempre più centrale anche per il mondo delle imprese**, rappresentando uno dei principali driver delle strategie e delle scelte di investimento. In particolare, nella selezione dei target in cui investire, le imprese posizionano la

**sostenibilità dell'azienda al 3° posto**, avendo davanti solamente la qualità del management e l'analisi dei fondamentali economici e lasciandosi alle spalle, tra gli altri, il sistema di corporate governance o il settore di attività.



**Figura 1.3.** Risposta alla domanda «Quali sono i criteri adottati nella selezione dei potenziali target in cui investire?» (punteggio 1-10, a sinistra) e dettaglio delle componenti della sostenibilità considerate (punteggio 1-10, a destra; in arancione le componenti di sostenibilità sociale), 2023.  
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio sulla Corporate Governance, 2024.

**La sostenibilità sociale, in particolare, si declina in 4 dei 7 fattori più rilevanti afferenti alla sostenibilità nel suo complesso**, mostrando una forte attenzione del mondo delle imprese a tematiche che vanno dal rispetto e tutela dei diritti umani, alla gestione del capitale umano, all'engagement dei dipendenti della Società fino al rapporto con le comunità. È importante sottolineare come le tematiche sociali siano diventate più importanti nella selezione dei target rispetto ai temi relativi al cambiamento climatico: la gestione del capitale umano, per esempio, ha guadagnato 2 posizioni nel ranking rispetto al 2021; ora, inoltre, nella top-4 rientra anche il gender mix nell'organizzazione.

scenario internazionale. A tal fine, l'Advisory Board ha sviluppato un apposito **quadro di analisi della sostenibilità sociale** che ha guidato lo sviluppo dell'attività di ricerca.

Muovendo da queste considerazioni, l'Advisory Board si è focalizzato sulla **sostenibilità sociale del sistema-Italia** e sulla **valorizzazione del capitale umano per lo sviluppo del Paese**, con l'obiettivo di individuare le strategie di crescita e cambiamento, valorizzando il ruolo della comunicazione come leva fondamentale di diffusione delle buone pratiche e di posizionamento dell'Italia nello

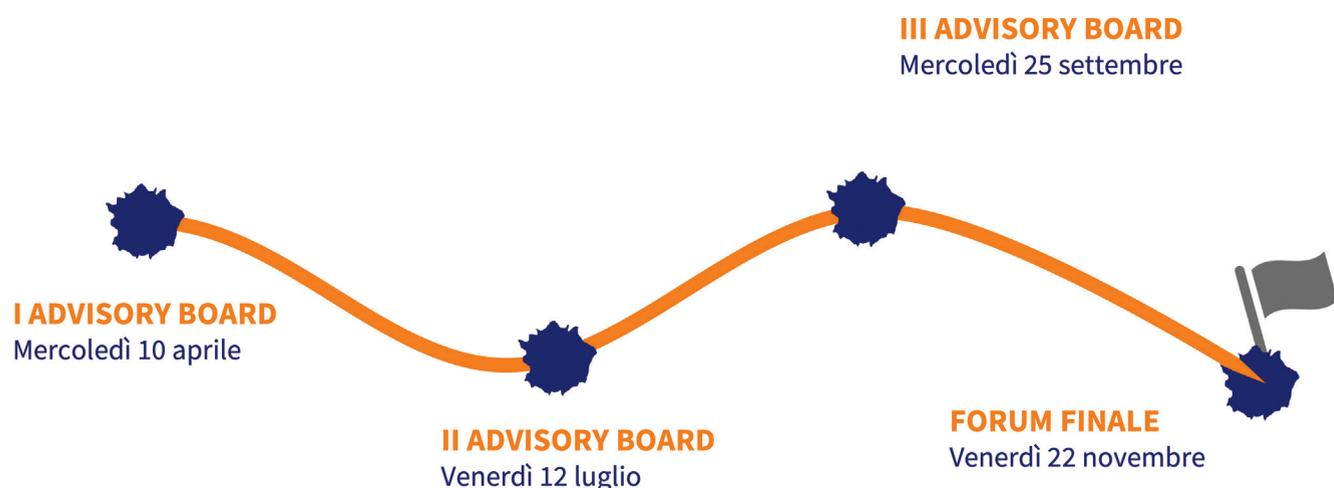


**Figura 1.4.** Il quadro di analisi della sostenibilità sociale dell'Advisory Board WPP | The European House - Ambrosetti.  
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

## 1.3 IL PERCORSO 2024

Il percorso dell'Advisory Board WPP | The European House - Ambrosetti si è articolato in tre riunioni di confronto e approfondimento, a cui hanno contribuito ospiti esterni nazionali e

internazionali sui temi trattati, e un Forum di alto profilo e di respiro internazionale (Milano, 22 novembre 2024).



**Figura 1.5.** Il percorso 2024 dell'Advisory Board WPP | The European House - Ambrosetti.  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

Il gruppo di lavoro ha individuato **tre temi prioritari di riflessione**, che sono stati approfonditi nel corso delle tre riunioni dell'Advisory Board e che hanno rappresentato la base per l'elaborazione di una visione complessiva della situazione socio-economica italiana, ma anche del ruolo che i diversi attori (policy maker, imprese, operatori del settore della comunicazione, ecc.) possono svolgere nel rilancio del Paese, attraverso una più attenta e realistica attività di comprensione di tutte le variabili che entrano in gioco.

I temi sono stati affrontati trasversalmente nelle tre riunioni e hanno riguardato:

- **La riduzione delle disuguaglianze e la gestione delle dinamiche demografiche come leve per lo sviluppo sostenibile del Paese** (Milano, 10 aprile 2024).
- **Lo sviluppo del capitale umano e la valorizzazione delle competenze come fattore per la competitività del Paese** (Milano, 12 luglio 2024).
- **Il ruolo dell'accessibilità, dell'inclusione e dei servizi alla persona per la promozione della qualità della vita** (Milano, 25 settembre 2024).

I principali risultati del percorso sono condensati nel Position Paper "Valorizzare il capitale umano per lo sviluppo del Paese: strategie di crescita e cambiamento" e presentati e discussi in occasione della tredicesima edizione del Forum **"Il ruolo della comunicazione per la società di domani – Generare valore e cambiamento**

**culturale"** (Milano, 22 novembre 2024).

Il Forum si è ormai affermato come un appuntamento ricorrente, per discutere dei temi strategici per il futuro del Paese, consolidando in tal modo un momento di riferimento per tutti i principali operatori del mondo della comunicazione in Italia.

2



## CAPITOLO 2

# La riduzione delle disuguaglianze e la gestione delle dinamiche demografiche come leve per lo sviluppo sostenibile del Paese

## 2.1 L'ANDAMENTO DELLE DISUGUAGLIANZE ECONOMICHE, GENERAZIONALI E DI GENERE IN ITALIA

L'Italia si trova ad affrontare condizioni di **forte disuguaglianza sia in termini economici, che generazionali e di genere**, elementi che ostacolano lo sviluppo sociale ed economico del Paese e che richiedono investimenti e misure concrete.

### Le disuguaglianze economiche

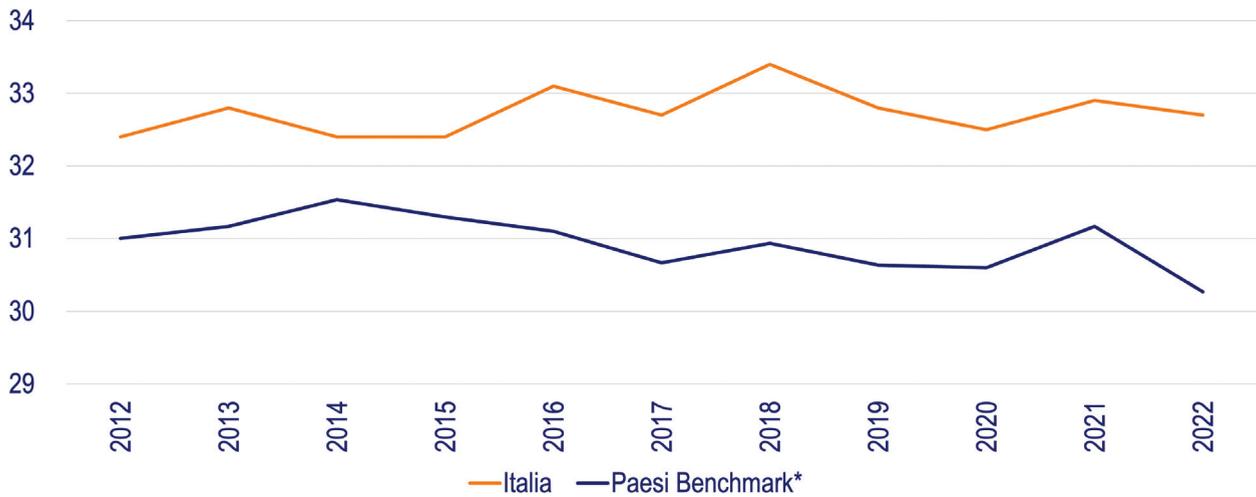
**La disuguaglianza economica rappresenta un freno aggiunto allo sviluppo socioeconomico del Paese** generando effetti negativi, tra gli altri, in quanto distorce l'allocazione e la funzione premiante della ricchezza, scoraggia percorsi di crescita individuale negli studi e nel lavoro, comprime le opportunità di crescita

economica degli individui e alimenta situazioni di disagio economico e sociale nei territori.

La disuguaglianza economica in Italia è in aumento, un'evidenza riscontrabile osservando l'andamento di molteplici indicatori e dimensioni analitiche. In primis, **l'indice di Gini**, l'indicatore che misura il grado di disuguaglianza della distribuzione dei redditi, **mostra in Italia un aumento di 0,3 p.p. nell'ultimo decennio**, a fronte invece di un **calo di 0,7 p.p. nella media di Paesi Benchmark**<sup>1</sup>. Nel 2022, l'Indice di Gini italiano risultava superiore di **2,4 p.p.** rispetto alla media dei Paesi Benchmark, un differenziale che si è ampliato di **1 p.p.** rispetto a quello registrato tra l'Italia e i Paesi Benchmark nel 2012.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Francia, Germania e Spagna.

<sup>2</sup> Come ulteriore paragone, negli Stati Uniti l'Indice di Gini è pari a 39,8 (16° Paese al Mondo per disuguaglianza di reddito), con un valore sostanzialmente stabile nel periodo, mentre il Paese associato alla più alta disuguaglianza economica è il Brasile, con un valore dell'Indice di Gini pari a 52,9. L'Italia è oggi il 32° Paese al Mondo per disuguaglianza dei redditi, peggiorando di 13 posizioni nell'ultimo decennio (era 45° nel 2012).  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati World Bank, 2024.



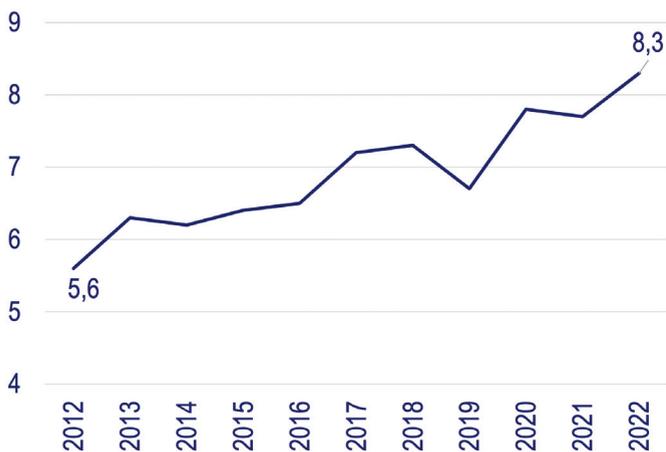
**Figura 2.1.** Indice di Gini in Italia e nei Paesi Benchmark\* (reverse indicator, scala 0-100), 2010-2020.  
 (\*) Francia, Germania e Spagna.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati World Bank, 2024.

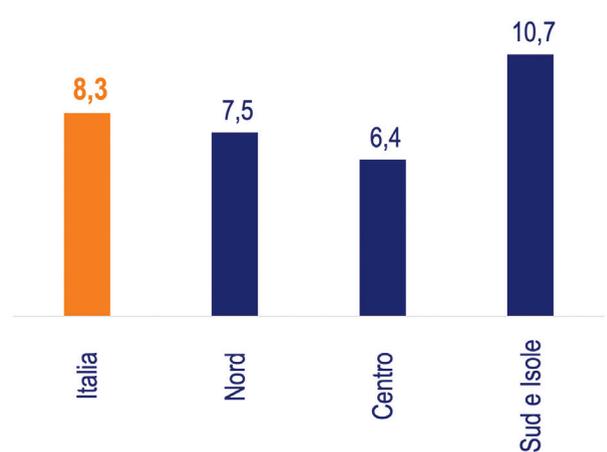
Nel 2022, in Italia il quintile **più ricco**<sup>3</sup> registrava un reddito di **x5,6 volte superiore rispetto al quintile più povero**<sup>4</sup>, posizionando il Paese **6°** in UE-27 per divario tra ricchi e poveri (il 1° Paese per divario è la Bulgaria, che nel 2022 registrava un valore di x7,3 volte). Il divario di redditi tra il quintile più ricco e quello più povero è significativo in tutte le economie europee, ma quello italiano risulta nettamente superiore sia rispetto alla media dei Paesi Benchmark (**x4,9 volte**) che alla media dei Paesi UE-27 (**x4,7 volte**).

Tali divari generano condizioni di crescente marginalità nelle fasce di popolazione più povere, con una quota di **famiglie in condizione di povertà assoluta**<sup>5</sup> pari all'**8,3%** sul totale nel 2022, un valore in crescita di **2,7 p.p.** nel periodo 2012-2022. In altri termini, in 10 anni si sono registrate in Italia **+750mila famiglie** in condizione di povertà assoluta, portando al 2022 il numero di famiglie in queste condizioni economiche a oltre **2,1 milioni**.

**Quota di famiglie in condizioni di povertà assoluta in Italia**  
 (% sul totale), 2015-2022



**Quota di famiglie in condizioni di povertà assoluta in Italia per macro-regione**  
 (% sul totale), 2022



**Figura 2.2.** Quota di famiglie in condizioni di povertà assoluta in Italia (% sul totale, a sinistra), 2015-2022 e per macro-regione italiana (% sul totale, a destra), 2022.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024.

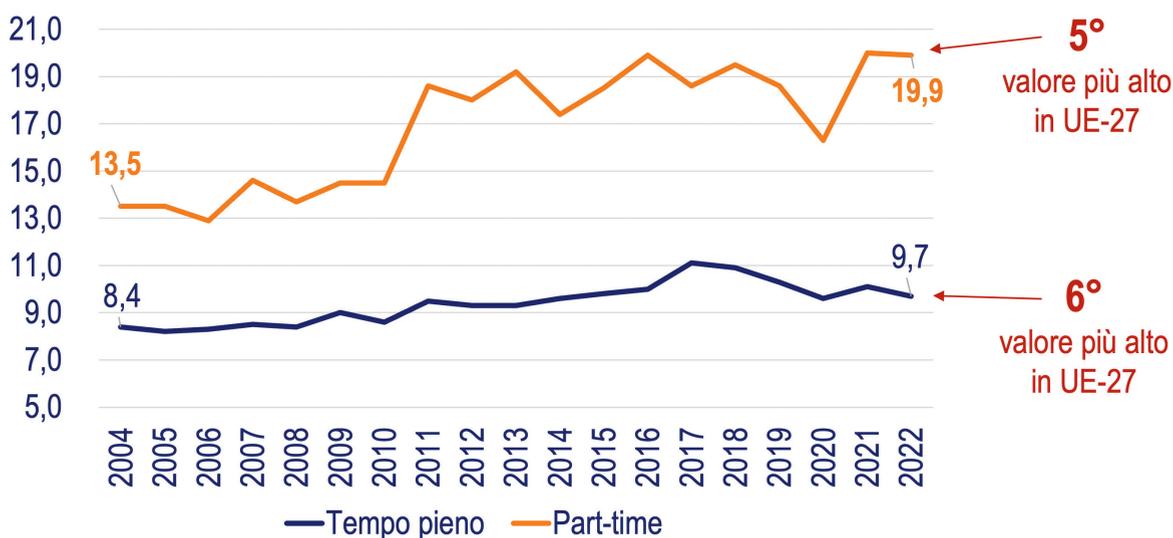
Tale situazione è diffusa in tutti i territori, ma si presenta con differenti intensità nel Paese. A fronte, infatti, di una quota dell'**8,3%** di famiglie in povertà assoluta registrata a livello nazionale, nel **Nord** la quota scende al **7,5% (-0,8 p.p. vs totale nazionale)**, nel **Centro** registra un valore di **6,4% (-1,9 p.p. vs totale nazionale)**, mentre registra **valori molto significativi nel Sud e nelle Isole (+2,4 p.p. vs totale nazionale)**, territori in cui oltre **1 famiglia su 10 vive in condizioni di povertà assoluta**.

Il lavoro, inoltre, **in Italia non rappresenta un efficace strumento per gli individui per emanciparsi da condizioni di povertà**, non remunerando in modo adeguato gli sforzi dei singoli lavoratori. **In Italia le persone lavorano infatti di più rispetto ai Paesi comparabile europei** e, in particolare, **+51 ore/anno** rispetto ad un lavoratore spagnolo (+6 giorni lavorativi), **+163 ore/anno** rispetto a un lavoratore in UK (+20 giorni lavorativi), **+183 ore/anno** rispetto a un lavoratore francese (+23 giorni lavorativi) e ben **+354 ore/anno** rispetto a un lavoratore tedesco<sup>6</sup> (+44 giorni lavorativi). **Nonostante ciò, l'Italia è l'unico Paese dell'area OCSE che ha visto diminuire il valore dei salari reali** dal 1991 al 2022. In particolare, in 30 anni in Italia i salari reali a parità di potere d'acquisto sono diminuiti dell'**1%**, a fronte invece di

una crescita del **4%** in Spagna e a doppia cifra in Germania (**+30%**) e in Francia (**+33%**).

La bassa retribuzione del lavoro nelle fasce più povere della popolazione comporta in Italia un crescente fenomeno dei **"working poors"**<sup>7</sup>, ovvero l'incremento del numero di individui che, pur lavorando (a tempo pieno o part-time), vivono in condizioni di rischio di povertà. **Nell'ultimo ventennio, i lavoratori a rischio di povertà sono aumentati in Italia di 517mila unità**, portando tale valore, nel 2022, a **2,7 milioni di lavoratori**. Differenziando tra **lavoratori a tempo pieno** e part-time emerge come in 20 anni la quota di lavoratori a tempo pieno che vivono in condizioni di povertà sia aumentata di **1,3 p.p.**, portando la quota al **9,7%** nel 2022, il **6° valore più alto in UE-27**. La quota di **lavoratori part-time a rischio di povertà**, già superiore di **5,1 p.p.** rispetto a quella dei lavoratori a tempo pieno nel 2004, è cresciuta nel periodo di **6,4 p.p.**, portandola ad un valore del **19,9%** sul totale nel 2022, il **5° valore più alto in UE-27**.

In Italia, infine, **coloro che nascono in condizioni di povertà difficilmente riescono a migliorare la propria condizione economica** e, al contrario, **chi nasce ricco difficilmente vede peggiorare la propria condizione economica**.



**Figura 2.3.** Lavoratori a rischio di povertà per tipologia contrattuale in Italia (% sul totale per tipologia contrattuale), 2004-2022.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

<sup>3</sup> Primo 20% della popolazione per reddito.

<sup>4</sup> Ultimo 20% della popolazione per reddito.

<sup>5</sup> Quota di famiglie che non può permettersi le spese minime per condurre una vita accettabile. La soglia di spesa sotto la quale si è poveri in senso assoluto è definita da Istat attraverso i panieri di consumo minimi.

<sup>6</sup> La Germania, nel 2022, risulta l'ultimo Paese OECD per numero di ore lavorate, con un valore di 1.341/anno (168 giorni).

<sup>7</sup> Lavoratori con un reddito equivalente netto inferiore al 60% di quello mediano nazionale (ovvero inferiore a €10.519).

In particolare, in Italia la probabilità che un individuo nato nella metà bassa della distribuzione dei redditi raggiunga il primo quartile è pari ad appena il **13%**, un valore inferiore rispetto a tutti i Paesi Benchmark. Al tempo stesso, la probabilità che un individuo nato nel primo quartile resti nella fascia più ricca della popolazione è pari a quasi il **50%** degli individui, immobilizzando il dinamismo sociale. In Italia, **la mobilità ascendente risulta infatti circa x5 volte meno probabile rispetto a quella discendente.**

### Le leve d'azione contro le disuguaglianze economiche

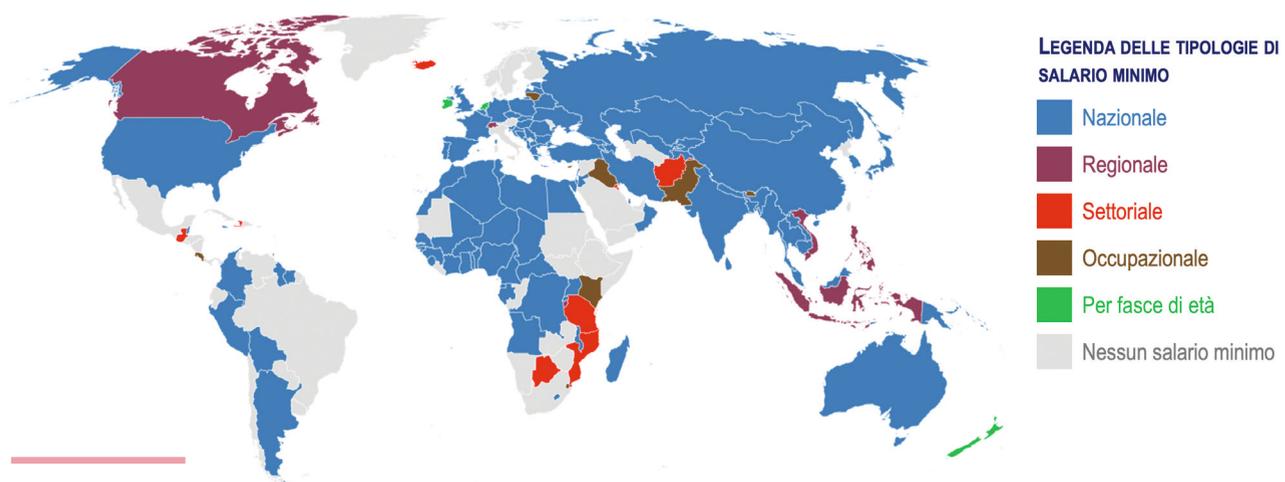
Alla luce degli squilibri e dei divari di natura economica tra gli individui, e della bassa remunerazione del lavoro, è oggi più che mai necessario **intervenire con misure concrete di iniziativa sia pubblica che privata.**

Con riferimento alle policy pubbliche, si sottolinea che **142 Paesi nel Mondo** hanno già introdotto una forma di salario minimo garantito. I modelli adottati dai Paesi variano in base ai criteri per l'ammissione, da criteri omogenei a livello nazionale, a elementi di focalizzazione regionale, settoriale, occupazionale (a seconda del livello di specializzazione) o per fasce d'età.

**In UE 27 sono 22 i Paesi che hanno già adottato una forma di salario minimo** con

importi che vanno da un minimo di **780 €/mese** in Lettonia a un massimo di **2.305 €/mese** in Lussemburgo. In Germania, il salario minimo garantito è pari a **2.253 €/mese**, in Francia è pari a **2.069 €/mese** e in Spagna è pari a **1.506 €/mese**. L'Italia è invece uno dei 5 Paesi Membri che ancora si è ancora dotato di alcun tipo di salario minimo. In questo quadro, è importante che il Paese intervenga con **policy pubbliche volte a promuovere livelli salariali più elevati per le fasce di popolazione più povere**, contribuendo al benessere dei lavoratori e alla crescita del Paese attraverso la crescita dei consumi. Ipotizzando un dimezzamento del divario tra i salari italiani e quelli tedeschi, si genererebbe infatti un aumento dei consumi interni del **4,8%** in un anno, con **ricadute positive sul PIL nazionale per +74 miliardi (+3,8%)<sup>8</sup>.**

Anche il **settore privato** può contribuire in modo significativo alla crescita dei salari. Sfruttando le dinamiche competitive nell'attrazione dei talenti, **nell'ipotesi in cui una "massa critica" di imprese incrementasse in modo coordinato e significativo i salari corrisposti ai propri dipendenti, si innescherebbero incrementi a cascata** anche nel resto del mondo business, generando come effetto quello di un generale incremento dei salari. Tale ipotesi, possibile in potenza, all'atto pratico risulta tuttavia complessa da un punto di vista organizzativo e di coordinamento.



**Figura 2.4.** Paesi che hanno un salario minimo garantito (per tipologia di salario minimo), 2023.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ILO, 2024.

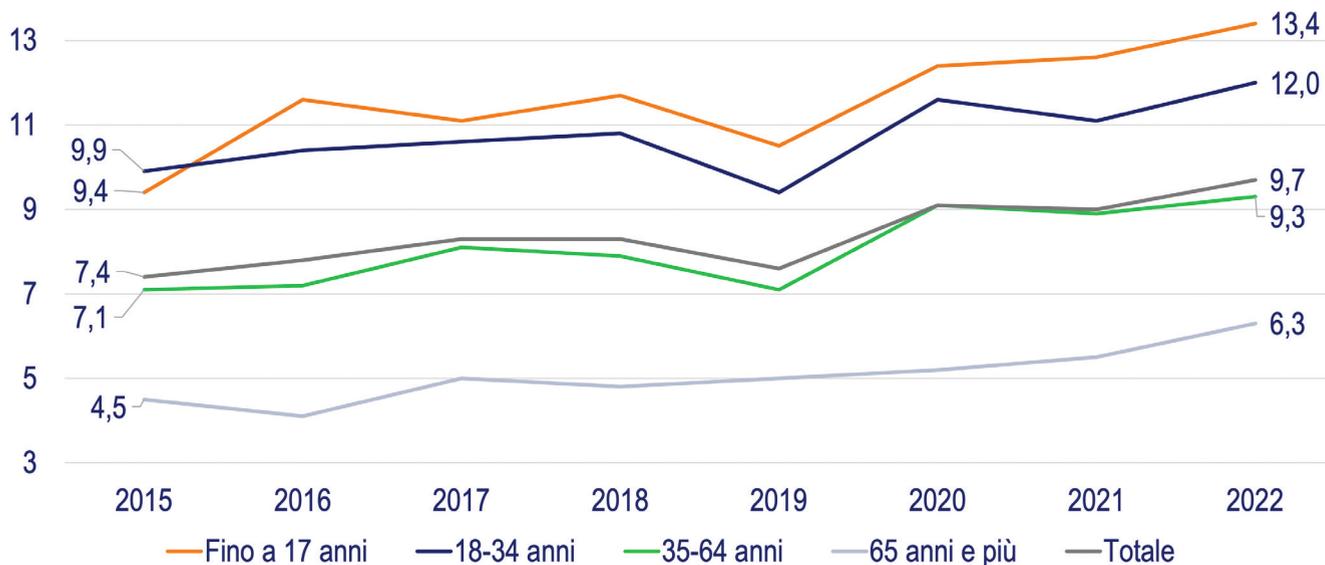
<sup>8</sup> Al netto della pressione fiscale e considerata la propensione al risparmio delle famiglie italiane. L'analisi non considera invece potenziali uscite dal mercato di micro-imprese e PMI, la cui sostenibilità finanziaria è dipendenti dai bassi livelli salariali erogati.

## Le disuguaglianze generazionali

### La povertà assoluta in Italia è un fenomeno che riguarda soprattutto i più giovani.

Rispetto alla media nazionale, che già registra livelli elevati (9,7% della popolazione

totale, pari a **5,7 milioni** di persone e **5°** valore più alto in UE 27), è in povertà assoluta il **13,4%** degli individui fino ai 17 anni di età (+3,7 p.p. vs totale nazionale) e il **12%** degli individui tra i 18 e i 35 anni (+2,3 p.p. vs totale nazionale).



**Figura 2.5.** Individui in povertà assoluta per fascia d'età in Italia (% sul totale), 2015-2022.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024.

Analizzando le differenti coorti di età con riferimento alla mobilità sociale, si osserva inoltre come la **mobilità ascendente stia diventando progressivamente sempre meno probabile rispetto a quella discendente**. Come risultato, per i giovani di oggi è più difficile superare la propria condizione sociale di partenza rispetto a quanto accaduto per i propri genitori.



## Born Equal, la ricerca di Save The Children sulle disuguaglianze infantili

Save The Children ha analizzato nel dettaglio la dimensione, spesso trascurata, della **disuguaglianza infantile, approfondendo i forti divari nel reddito familiare disponibile e il suo impatto sullo sviluppo infantile**. Nei 32 Paesi studiati, il **10% più ricco delle famiglie ha un reddito effettivo disponibile per bambino 35 volte superiore rispetto al 10% più povero. Questa disparità è aumentata del 35% dagli anni '90**, indicando un divario progressivamente crescente.

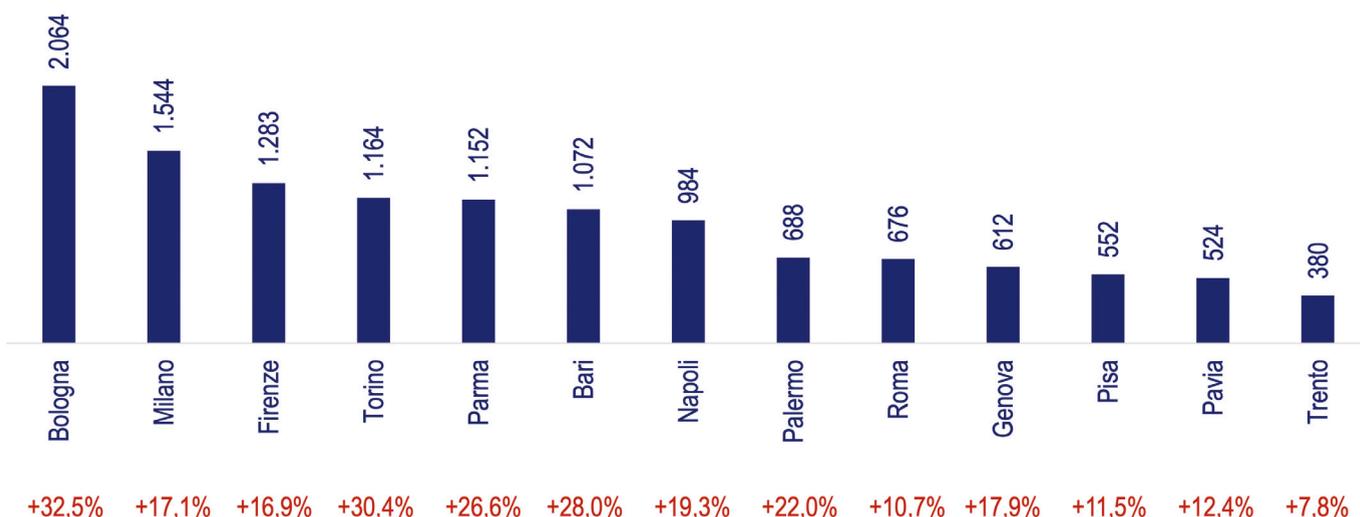
I bambini sopportano un peso sproporzionato della disuguaglianza, subendo effetti amplificati a causa della loro fase iniziale di sviluppo in termini di **salute, nutrizione e istruzione**, con effetti significativi nel lungo termine. Nei Paesi con un'elevata disuguaglianza di reddito come la Nigeria,

i tassi di **mortalità infantile sono più del doppio tra i più poveri**. Le aree rurali, in particolare in Cina, registrano tassi di **arresto della crescita fino a x6 volte superiori** rispetto alle aree urbane, sottolineando l'esistenza e gli impatti di disuguaglianze anche di natura territoriale. Inoltre, le disparità di genere si riscontrano già dalla prima infanzia, con risultati scolastici inferiori per le bambine rispetto ai bambini, particolarmente evidenti in Indonesia e Nigeria, dove le bambine incontrano ostacoli significativi all'accesso all'istruzione anche familiare rispetto ai bambini. I risultati dell'analisi sottolineano dunque l'urgenza di affrontare e mitigare gli impatti delle disuguaglianze sulla prima infanzia a livello globale, promuovendo il benessere e le opportunità di sviluppo dei bambini.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Save The Children, 2024.

Il livello insufficiente di reddito delle fasce più giovani della popolazione rende **sempre più difficile la condizione degli studenti in Italia**, bloccando sul nascere le migrazioni interne

dei cittadini italiani e frenando i percorsi di accrescimento personale e acquisizione di competenze e professionalità attraverso gli studi nelle principali città universitarie.



**Figura 2.6.** Incremento di prezzo per l'affitto di un monolocale di 35 m<sup>2</sup> nelle città universitarie italiane (€/anno, in alto e var %, in basso), 2019-2023.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Idealista, 2024.

In particolare, **rispetto al periodo pre-pandemico si è registrato un incremento nei prezzi per l'affitto dell'abitazione in tutte e 13 le principali città universitarie italiane e in quasi tutti i casi a doppia cifra** (eccezion fatta per Trento, in cui l'incremento è stato del 7,8%). Per l'affitto di un monolocale di **35 m<sup>2</sup>**, rispetto al 2019, è oggi necessaria una spesa di **+€2.064/anno** a Bologna (1° città universitaria per incremento dei prezzi), **+€1.544/anno** a Milano (2° città universitaria per incremento dei prezzi) e **+€1.283/anno** a Firenze (3° città universitaria per incremento dei prezzi).

Come risultato, in Italia **i giovani faticano a uscire dal proprio nucleo familiare e nel rendersi indipendenti dai genitori**. L'Italia è infatti il 7° Paese in UE 27 per età media stimata dei giovani che lasciano il nucleo familiare dei genitori (**30 anni**), un valore superiore di **3,6 anni** rispetto alla media europea e di **8,7 anni** rispetto al Paese europeo best performer (la Finlandia, Paese in cui i giovani escono dal nucleo familiare in media a **21,3 anni**).

**Bassi salari e precarietà nel lavoro portano inoltre i giovani talenti a cercare un impiego all'estero**. Nel 2021<sup>9</sup>, **25mila** laureati italiani hanno trasferito la propria residenza all'estero, un valore in crescita del **64,5%** rispetto al 2012. Nel decennio 2012-2021, l'Italia ha "perso" in questo modo quasi 250mila laureati, un numero di individui pari a circa l'intera popolazione del Comune di Verona.

Accanto alla perdita di capitale umano specializzato, con ricadute a cascata sulla capacità innovativa e sulla produttività del sistema produttivo, **l'emigrazione dei laureati italiani comporta per l'Italia anche un costo diretto** connesso alla spesa pubblica sostenuta per la formazione degli stessi individui. Nel 2021, la perdita diretta di risorse connesse alla formazione dei talenti emigrati all'estero è stata pari a **€3,5 miliardi**.

<sup>9</sup> Ultimo dato disponibile.

La difficile condizione dei giovani si riflette in un **giudizio negativo sulle proprie prospettive**. In particolare, il **70,5% dei giovani italiani guardano al futuro con forte negatività**, più nel dettaglio con incertezza (**38,2%** dei giovani), pessimismo/paura (**16,6%** dei giovani), rassegnazione (**9,4%** dei giovani) o malinconia/tristezza (**6,3%** dei giovani). Solo il **23,9%** dei giovani in Italia, per contro, guarda al futuro con ottimismo e fiducia.

## Le leve d'azione contro le disuguaglianze generazionali

Per intervenire sul miglioramento della condizione economica e sociale dei giovani in Italia occorre, anche in questo caso, intervenire sul fronte sia pubblico sia privato.

Con riferimento alle policy pubbliche, possono essere messe in atto una molteplicità di iniziative, tra cui in primis misure a **supporto dell'abitazione**, supportando servizi abitativi volti a favorire l'accessibilità economica degli alloggi come il Co-housing, l'housing sociale, e l'edilizia residenziale pubblica (ERP).

### L'offerta di servizi abitativi accessibili a Milano

Il Comune di Milano rappresenta un **esempio di riferimento** e un caso studio con riferimento alle iniziative e alle misure a supporto dell'abitazione per le fasce più giovani e in difficoltà economica. Il **Piano di Governo del Territorio** di Milano mira, infatti, a rispondere alle esigenze abitative della città e prevede la realizzazione di oltre **20.000 alloggi a prezzi calmierati entro il 2035**. Questa iniziativa intende contrastare l'incremento dei prezzi immobiliari e garantire soluzioni accessibili ai cittadini. L'approvazione definitiva in Consiglio Comunale, arrivata nel 2024, ha sancito l'avvio dei lavori, realizzando alloggi a prezzi contenuti per favorire la sostenibilità sociale e contribuire a mantenere Milano una città inclusiva e vivibile per tutti i suoi abitanti.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Comune di Milano, 2024.

Il Paese deve inoltre **promuovere politiche per il rientro dei giovani talenti**, un indirizzo di policy fondamentale per l'attrazione di personale qualificato all'interno di un Paese che, come analizzato nel presente documento, non offre condizioni lavorative competitive rispetto ai principali Paesi europei. In questo contesto, l'introduzione di criteri più stringenti per il rientro dei cervelli<sup>10</sup> appare antitetica e non strategica alla luce delle criticità italiane.

Il settore pubblico e quello privato possono inoltre investire **risorse per le borse di studio** rivolte gli studenti, sostenendo la **promozione del merito e l'accessibilità finanziaria dei giovani**, con ricadute positive per il sistema universitario e produttivo del Paese. In Italia, infatti, gli studenti universitari che percepiscono una borsa di studio sono solo il **14,0%** del totale, una quota largamente sottodimensionata rispetto alla media dei Paesi Benchmark, in cui percepisce una borsa di studio il **25,6%** degli studenti universitari, e rispetto al Paese europeo Best Performer (la Danimarca), in cui il **92,2%** degli studenti universitari riceve un supporto economico o finanziario nell'ambito del proprio percorso di studi.

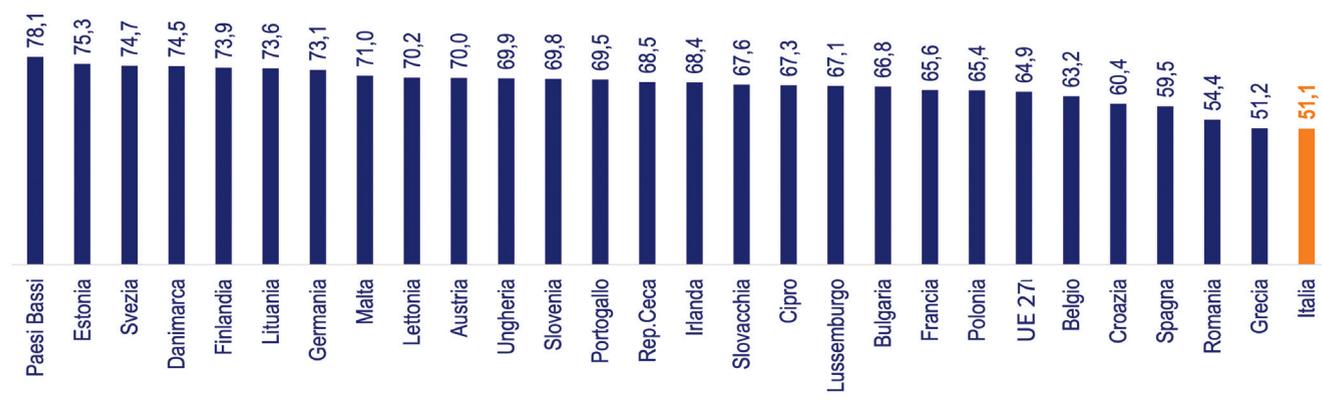
Con riferimento all'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, appare funzionale un indirizzo di policy pubblico e privato volto al **pre-pensionamento dei dipendenti** e la sostituzione degli stessi con **nuovi ingressi**

**appartenenti alle fasce più giovani** della popolazione. Potrebbe risultare efficace, inoltre, la **defiscalizzazione dei salari corrisposti dalle imprese nei primi anni di attività lavorativa dei giovani**, una misura che comporterebbe un costo limitato per le finanze pubbliche (alla luce dei bassi livelli dei salari dei giovani) ma al tempo stesso un alto beneficio economico per questa fascia di popolazione, che vede oggi compressa la propria capacità di spesa.

Occorre, in sintesi, cambiare in modo radicale la prospettiva sui giovani, accompagnando e valorizzando questa fascia di popolazione negli studi, nell'apprendimento, nel lavoro e nella vita familiare e, per farlo, sono presenti leve d'azione concrete in grado di generare cambiamento e benessere sociale.

## Le disuguaglianze di genere

**L'Italia presenta ancora sfide rilevanti in termini di parità di genere sul lavoro.** L'Italia è infatti **l'ultimo Paese in UE 27 per tasso di partecipazione femminile al lavoro**, con poco più della metà delle donne (**51,1%**) in età lavorativa che lavorano o cercano un'occupazione. Tale valore risulta inferiore di **13,8 p.p.** rispetto alla media europea, di **14,9 p.p.** inferiore rispetto alla media dei Paesi Benchmark e di **27 p.p.** inferiore rispetto al Paese europeo Best Performer (i Paesi Bassi).



**Figura 2.7.** Tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro nei Paesi UE 27 (% sul totale delle donne tra 15 e 64 anni), 2022.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Women Empowerment, 2024.

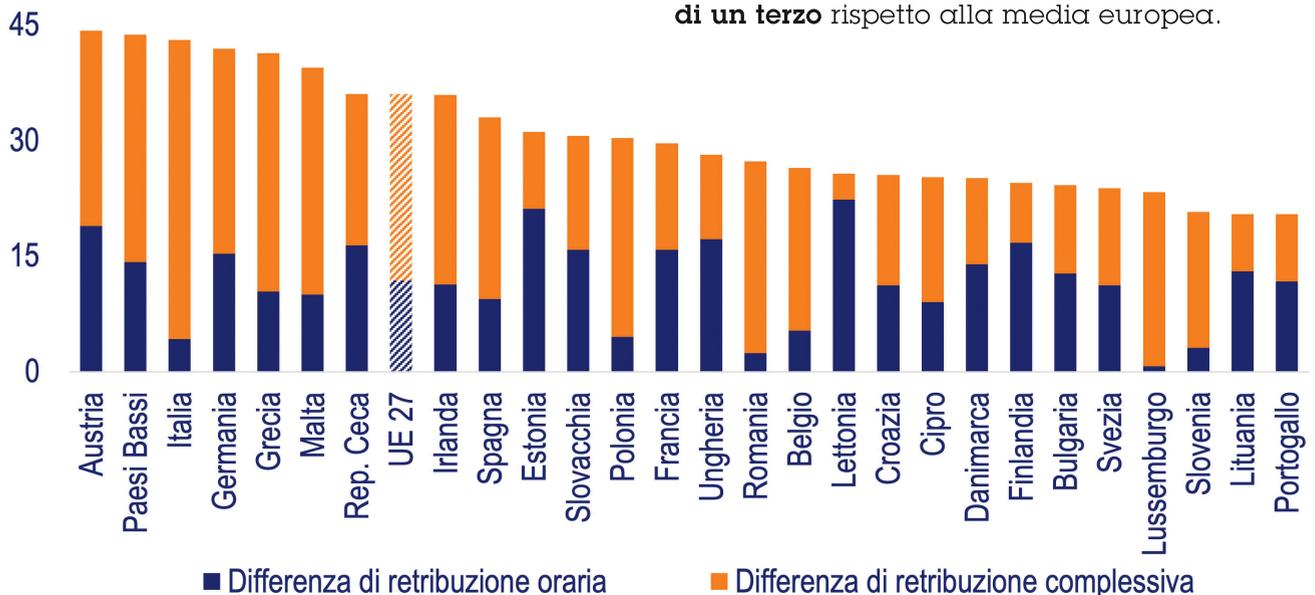
<sup>10</sup> Con il D.Lgs 209/2023, il Governo ha introdotto criteri più limitanti alla policy del rientro dei cervelli, tra gli altri, estendendo da 2 a 3 gli anni minimi di residenza all'estero e riducendo lo sconto Irpef dal 70% al 50% del reddito imponibile.



A contribuire a questo valore vi è il **tempo eccessivo impiegato dalle donne in lavori non retribuiti come la cura dei figli, l'assistenza degli anziani e il supporto a familiari in condizioni di fragilità**. In particolare, con **5,1 ore/giorno** dedicate dalle donne a queste attività, l'Italia si posiziona come **5° Paese europeo** per tempo impiegato in lavori non retribuiti, un valore superiore del **21,7%** rispetto ai Paesi Benchmark e del **24,6%** rispetto alla media europea. Inoltre, in Italia l'onere familiare di questi lavori è **distribuito in modo particolarmente ineguale tra uomini e donne dello stesso nucleo**, con le donne che spendono **x2,3 volte** il tempo in lavori non retribuiti rispetto agli uomini, un divario superiore alla media dei Paesi Benchmark (**x1,8 volte**) e alla media europea (**x1,3 volte**).

Come conseguenza, le donne in Italia sono spesso costrette ad **accettare condizioni di lavoro a tempo parziale** contro la propria volontà. La quota di donne in condizione di part-time involontario è infatti del **56,7%** (sul totale delle donne in part-time), una quota, nuovamente, superiore rispetto alla media dei Paesi benchmark (**+29,1 p.p.**, ovvero **x2,1 volte** rispetto ai Paesi Benchmark) e alla media europea (**+36,3 p.p.**, ovvero **x2,8 volte** rispetto alla media europea)<sup>11</sup>.

Combinando il **divario nelle retribuzioni orarie** tra uomini e donne (in Italia pari al **+4,2%**) con le **minori ore retribuite** delle donne rispetto agli uomini, si ottiene un **divario complessivo mensile** nelle retribuzioni tra uomo e donna del **43%**, il **3°** valore più elevato in UE-27. Tale valore risulta **superiore di un terzo** rispetto alla media europea.



**Figura 2.8.** Divario medio di retribuzione oraria tra i generi e divario di retribuzione complessiva\* (valori %), 2021 o ultimo anno disponibile. (\*) Gender Overall Earnings Gap che misura l'impatto combinato della retribuzione oraria media, della media mensile del numero di ore retribuite (prima di qualsiasi aggiustamento per il lavoro part-time) e del tasso di occupazione. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio Women Empowerment, 2024.

<sup>11</sup>Fonte: elaborazione The European House Ambrosetti su Busilacchi G., Gallo G., Luppi M., "Vorrei ma non posso. e determinanti dell'occupazione part-time involontaria: Evidenze dall'Italia" (2022) e dati OCSE, 2024.

## Le leve d'azione contro le disuguaglianze di genere

Le condizioni di accesso delle donne al mercato del lavoro scontano importanti difficoltà che devono essere affrontate in modo organico e trasversale, sia da una prospettiva pubblica che privata.

Le imprese possono in primis favorire l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro sostenendo **maggiori congedi parentali**. In Italia, infatti, questi risultano largamente sottodimensionati rispetto alla media europea. In particolare, nel Paese i **congedi alle madri (47,7 settimane)** sono inferiori del **24,8%** rispetto alla media UE-27 (**-15,8 settimane**), i **congedi ai padri (2 settimane)** sono inferiori dell'**82,1%** rispetto alla media UE-27 (**-9,2 settimane**). Complessivamente, i **congedi parentali totali (49,7 settimane)** sono inferiori del **33,5%** rispetto alla media UE-27 (**-25 settimane**).

Accanto a un incremento complessivo dei congedi, le imprese possono fornire un contributo significativo alle possibilità di crescita e sviluppo professionale delle donne **assicurandosi che anche i padri usufruiscano dei congedi a loro dedicati, generando un effetto redistributivo sull'onere di assistenza ai neonati**.

Sempre con riferimento a una più equa distribuzione dei carichi di assistenza dei figli tra padri e madri, l'Italia può e deve fare **passi avanti anche nella sfera pubblica**. Mentre in Italia (con la legge di Bilancio 2021) sono aumentati da **7 a 10** i giorni di congedo di paternità, esempi di policy virtuose ed efficaci non mancano in UE 27. Tra le altre, si segnala che:

- in **Spagna** (da inizio 2021) i giorni di congedo sono **equivalenti per entrambi i genitori**, con le madri e i padri che hanno diritto a 16 settimane di congedo, non trasferibili e pagate al 100% della retribuzione;
- in **Germania** oggi i genitori hanno diritto a 12 mesi di congedo, con un **sistema premiale (+2 mesi di congedo parentale) se ne beneficia anche il padre** per almeno 2 mesi;
- in **Norvegia** i genitori beneficiano di 46 settimane pagate al 100% (quasi un anno) o 56 settimane all'80%, di **12 settimane obbligatorie per i padri**, 12 obbligatorie per le madri e le restanti (22 o 32 settimane) possono essere suddivise liberamente tra i due genitori;
- in **Svezia** i genitori hanno diritto a 12 mesi di congedo, di cui **2 mesi obbligatori per il padre**, 2 mesi obbligatori per la madre e i restanti 8 mesi da suddividere liberamente tra i due genitori;
- in **Danimarca** i genitori hanno diritto a 52 settimane di congedo, di cui **2 settimane obbligatorie per il padre**, 14 obbligatorie per la madre e le **restanti 36 settimane da spartire in modo equo tra i due genitori** (18 settimane ulteriori per ciascuno)
- in **Finlandia** (da inizio 2021) sono stati equiparati i mesi di congedo tra padri e madri (pari a 32 settimane ciascuno), realizzando un tasso di adesione dei padri al congedo superiore al **90%**.



---

## Il contributo di Enel al benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie

---

Il modello di welfare Enel, una delle principali aziende multinazionali nel settore dell'energia elettrica e gas e primo fornitore in Italia, si articola in un ecosistema di servizi e progetti rivolti non solo ai dipendenti, ma anche alle loro famiglie. Questo modello promuove **la genitorialità, il caregiving, il benessere** per sostenere l'armonia fra vita professionale e personale, **l'inclusione sociale, la valorizzazione delle diversità** e la parità di genere, contribuendo in modo diretto alle sfide della sostenibilità sociale nei territori in cui opera.

**Sostegno alla genitorialità:** Enel riconosce e supporta la genitorialità come risposta al trend della diminuzione delle nascite, offrendo un sistema di welfare in grado di soddisfare le reali esigenze dei dipendenti. Nel 2013 ha introdotto il **Parental Program**, un percorso finalizzato a sostenere e valorizzare l'esperienza genitoriale, attraverso colloqui e formazione dedicata ai neogenitori. Nel gennaio 2023, l'azienda ha firmato un accordo sindacale che rafforza le misure a sostegno della genitorialità **condivisa**, ampliando il congedo per i padri con **10 giorni** di permesso retribuito aggiuntivi rispetto al congedo obbligatorio. Sono stati aumentati anche i livelli di retribuzione migliorando le condizioni previste dalla legge: **100%** nei primi 5 mesi di maternità (rispetto all'80% previsto dalla legge), un'indennità pari al **60%** al sesto mese (rispetto al 30% previsto dalla legge) e pari al **45% per gli ulteriori 3 mesi** cui i genitori hanno diritto (rispetto al 30% previsto dalla legge). Sono incluse, inoltre, misure di flessibilità lavorativa tramite smart working e part-time, oltre a contributi economici per gli asili, le scuole, i centri estivi e viaggi studio all'estero per i figli. A settembre 2024, Enel ha inaugurato **l'asilo nido aziendale** nella sede di Roma a via Boccherini (Piazza Verdi) per rispondere concretamente alle esigenze dei genitori dipendenti.

La politica di Enel in materia di genitorialità è in linea con il recente **Codice di Autodisciplina di Imprese Responsabili**, lo strumento varato dal Dipartimento per le politiche della famiglia con l'obiettivo di creare un clima culturale ed economico di collaborazione tra datore di lavoro e dipendenti per promuovere la maternità, a cui il Gruppo ha aderito.

**Welfare e Benefit:** Il programma **"My Welfare"** di Enel permette ai colleghi di convertire il Premio di Risultato Collettivo in un credito welfare ottenendo non solo vantaggi economici e fiscali, ma anche un contributo aggiuntivo da parte dell'azienda pari al **20%** del valore del premio. Il programma permette di utilizzare il credito welfare per l'acquisto di beni e servizi, come buoni carburante, utenze domestiche, spese per l'istruzione – per esempio rette scolastiche, libri di testo, mensa scolastica, corsi pre e dopo scuola, campi estivi e invernali, vacanze studio - e le spese per trasporti. Inoltre, i dipendenti possono usufruire di un'ampia gamma di servizi welfare, benefit e convenzioni aziendali per soddisfare le loro esigenze di benessere economico, fisico, psicologico, e per il supporto alla famiglia, la mobilità e il tempo libero.

**Inclusività e parità di genere:** Enel promuove una **cultura aziendale** volta a garantire la parità di genere attraverso numerose azioni organizzative e di sensibilizzazione e con la Politica Diversità e Inclusione (D&I) che, dal 2015, sancisce i principi di non discriminazione, pari opportunità, dignità, equilibrio tra vita privata e lavoro, e inclusione di ogni individuo, indipendentemente da qualsiasi forma di diversità. L'azienda si impegna a creare un ambiente di lavoro favorevole per le donne, valorizzandone i talenti e rispettandone le scelte legate alla maternità. Sono inoltre promosse iniziative per superare i pregiudizi di genere verso le discipline STEM, con il coinvolgimento delle dipendenti laureate in queste materie in attività educative. Il costante impegno di Enel verso l'inclusione di genere è stato riconosciuto nei principali ranking, rating e indici ESG.

**Assistenza sanitaria integrativa:** Per garantire il benessere psico-fisico delle persone, l'azienda offre ai propri dipendenti un **Fondo Sanitario Integrativo** a carico dell'azienda, a beneficio di tutte le persone in servizio e dei loro familiari a carico, nonché degli isopensionati.

**Promozione di attività culturali e formazione scolastica:** Enel collabora con l'associazione ARCA per promuovere attività culturali, ricreative e sportive, formazione scolastica, turismo e altre iniziative per i dipendenti e le loro famiglie.

---

## Uno sguardo più ampio sulle fragilità nel mondo del lavoro

---

Oltre alle disuguaglianze approfondite finora, ovvero quelle economiche, generazionali e di genere, non possono non essere prese in considerazione anche altre forme di divari economici e sociali che nascono da differenti condizioni di fragilità. È il caso, tra gli altri, delle **persone con disabilità**, che troppo spesso non hanno accesso al mercato del lavoro e ai servizi pubblici e privati, o degli **individui affetti da forme di malattia grave** (come i malati oncologici), che vengono di fatto esclusi da percorsi di carriera in azienda e rappresentano un freno aggiunto ai percorsi di crescita nel lavoro dei familiari che se ne fanno carico prendendosi cura delle fragilità, o ancora degli **individui che escono dal carcere**, spesso emarginati rispetto alla società e privi degli strumenti e delle competenze necessarie a un re-inserimento all'interno del mercato del lavoro.

Più in generale, occorre tenere presente che **ciascuna condizione di fragilità individuale, se non tutelata, rispettata, accolta e accompagnata all'interno della società e del lavoro, può generare e perpetuare situazioni di forte disagio sociale, economico e di ingiustizia civile.** Ogni contributo pubblico e privato che agisce nella direzione della tutela di queste condizioni rappresenta un passo in avanti verso lo sviluppo sociale del Paese, **promuovendo percorsi di crescita individuale e valorizzando il contributo di ogni individuo alla società**, a prescindere dalla condizione iniziale e dalle caratteristiche individuali di partenza.

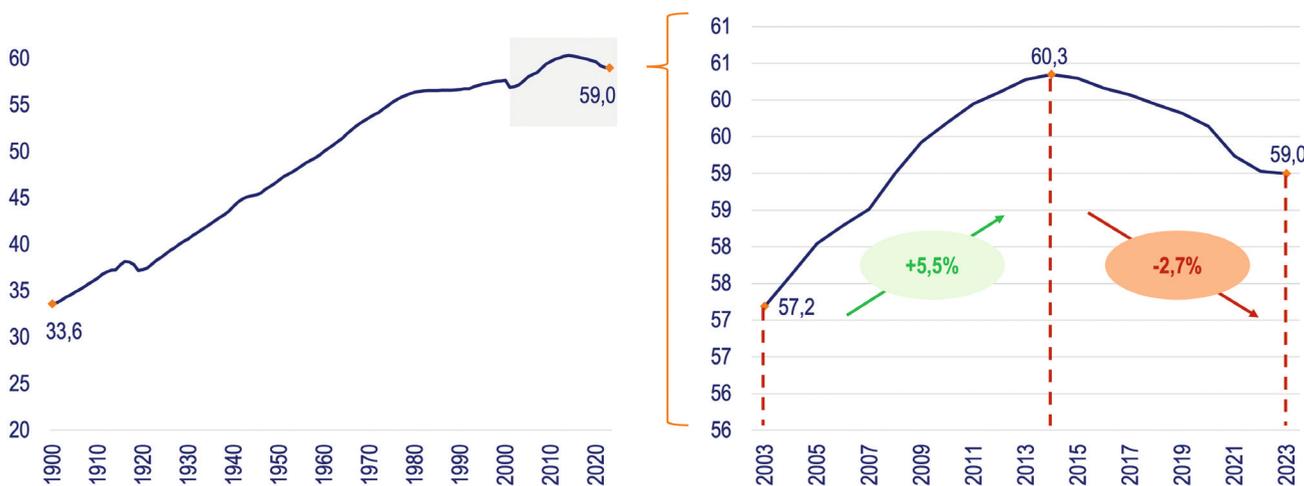
Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti, 2024.



## 2.2 LE SFIDE DELL'ITALIA SOTTO IL PROFILO DELLE DINAMICHE DEMOGRAFICHE

L'Italia sta assistendo a forti trasformazioni sotto il profilo demografico, un **"inverno demografico"** che minaccia di indebolire il tessuto socio-economico del Paese e di non supportare una crescita socialmente sostenibile del Paese nel medio-lungo termine.

La popolazione italiana, dopo 10 anni di continua crescita, ha iniziato la propria **parabola di decrescita** nel 2014 (massimo storico), diminuendo del 2,3% tra il 2014 e il 2023 (-1,3 milioni di abitanti) e conta oggi **59 milioni** di abitanti (vs **60,3 milioni** nel 2014).



**Figura 2.9.** Popolazione residente (milioni di persone), 1900-2023 (a sinistra) e dettaglio degli ultimi 20 anni (milioni di persone e variazioni %), 2003-2023 (a destra).  
Fonte: Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024.

I principali indicatori demografici sono allarmanti: a partire dal 2002, in Italia si è verificata un'**inversione dei tassi di natalità e mortalità**, oggi rispettivamente pari a **6,7/1.000** abitanti (un valore inferiore di **2,0/1.000** rispetto alla media europea e che posiziona l'Italia come **ultimo** Paese in UE 27) e **12,1/1.000** abitanti, un valore quasi doppio rispetto al tasso di natalità e che posiziona l'Italia all'**11°** posto in Europa, (+0,6/1.000 vs media europea). Il 2023 ha segnato per l'Italia un nuovo **record storico negativo di nascite**, pari a **379mila** neonati (dato più basso dal 1861, anno dell'Unità d'Italia), registrando un calo del **3,6%** solo nell'ultimo anno (2023 vs 2022).

Combinando questi fattori, in uno scenario previsionale «distopico»<sup>12</sup>, l'ultimo italiano nascerebbe nel 2225 e la popolazione italiana cesserebbe di esistere nel 2307.

L'Italia è inoltre il Paese europeo con la più **alta quota di over-65 sul totale (24,0%)**, quasi 1 su 4 degli italiani), un valore superiore di **2,7 p.p.** rispetto alla media europea (+1,6 milioni di over-65 in Italia rispetto a uno scenario what-if in cui l'Italia si allineasse alla media europea). Come conseguenza, l'Italia registra oggi l'**indice di dipendenza degli anziani**<sup>13</sup> **più alto in assoluto in UE (37,8%)**, con un valore superiore di **4,4 p.p.** rispetto alla media europea.

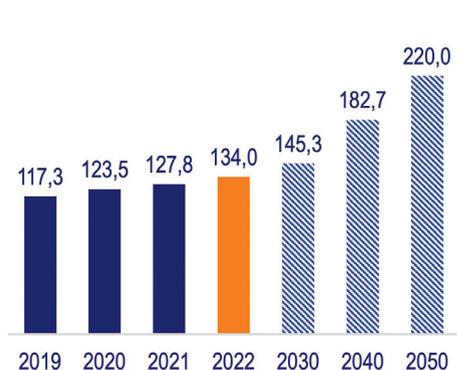
<sup>12</sup> Nella simulazione è stato ipotizzato che il tasso di natalità continuerà a decrescere applicando il CAGR registrato negli ultimi 20 anni (pari a -1,7%); il tasso di mortalità continuerà a crescere con il CAGR registrato negli ultimi 20 anni pari a 1,1%; non sono state prese in considerazione altre variabili (quali ad esempio l'immigrazione, aspettativa vita alla nascita, ...), che potrebbero avere impatti positivi sull'andamento delle curve.

<sup>13</sup> Definito come il rapporto tra il numero di over-65 e la popolazione in età lavorativa.

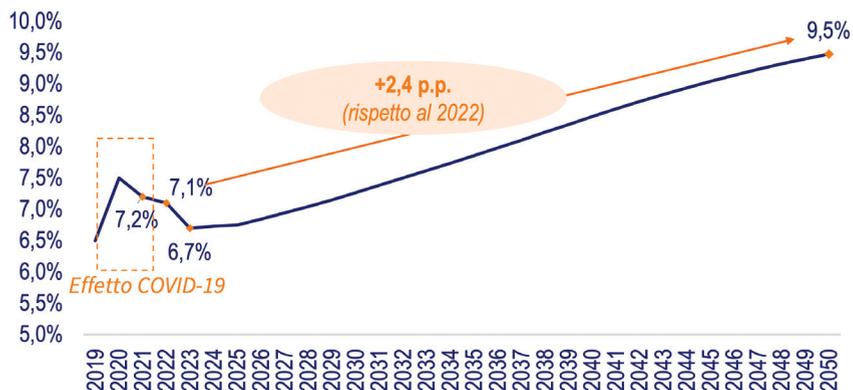
Nel 2050, per far fronte a tutti i bisogni di salute e assistenza degli anziani, si stima<sup>14</sup> che la spesa pubblica italiana volta a garantire il diritto

alla salute dei cittadini dovrà incrementare di **€86 miliardi**, raggiungendo un'incidenza sul PIL pari al **9,5% (+2,4 p.p. vs 2022)**.

**Proiezione della spesa sanitaria pubblica**  
(€ mld), 2019, 2020, 2021, 2022, 2030, 2040 e 2050



**Proiezione dell'andamento della spesa sanitaria pubblica**  
(% del PIL), 2019-2050e



**Figura 2.10.** Proiezione della spesa sanitaria pubblica (€ mld), 2019-2050 (a sinistra) e proiezione della spesa sanitaria pubblica (in rapporto al PIL), 2019-2050 (a destra)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Meridiano Sanità 2022, 2024.

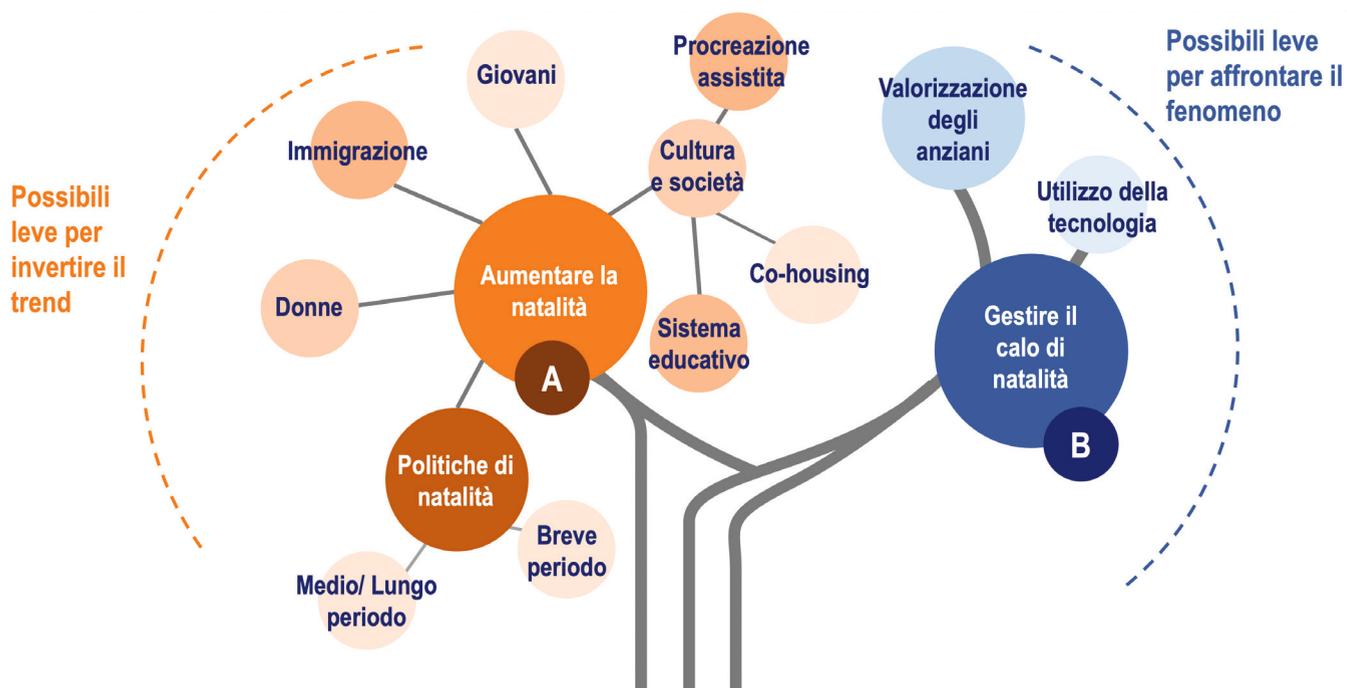
L'aumento della spesa sanitaria e il trend di riduzione degli occupati porterebbero inoltre al **raddoppio dell'onere di spesa sanitaria in capo ai lavoratori entro il 2050**. Più nel dettaglio, contestualmente a un incremento del **64,2%** della spesa sanitaria prevista tra il 2022 e il 2050 (da €134 miliardi a €220 miliardi) per sostenere le cure mediche necessarie all'aumento della popolazione anziana e fragile, gli occupati in Italia sono attesi in riduzione del **16,9%** nello stesso periodo (da 23,1 milioni a 19,2 milioni), in ragione della sempre minore natalità nel Paese. Il combinato di questi due fattori genererà pertanto un incremento del **97,5%** del contributo annuale pro-capite degli occupati alla spesa sanitaria (da **€5.807/anno** a **€11.468/anno**).

## Le leve d'azione per affrontare il problema demografico

L'“inverno demografico” del Paese deve essere affrontato da un lato con misure volte a **invertire gli attuali trend demografici** e, dall'altro, con **tecnologie utili ad gestire il calo della natalità e l'invecchiamento della popolazione**.



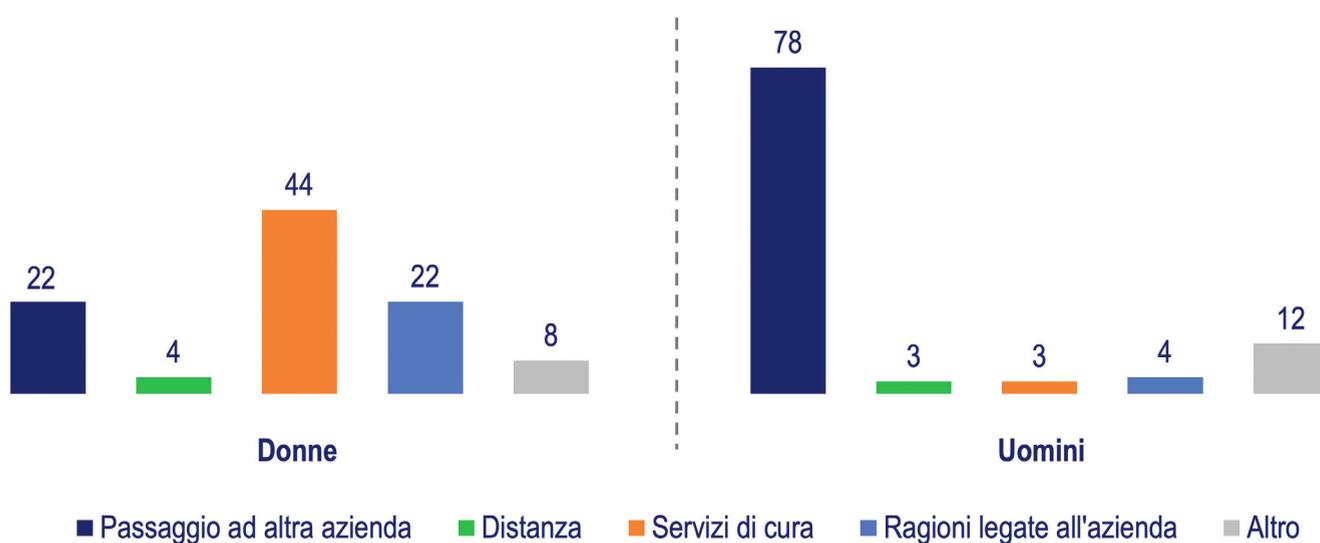
<sup>14</sup> Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Meridiano Sanità, 2024.



**Figura 2.11.** L'albero delle strategie per affrontare il problema demografico.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2024.

Sul fronte delle politiche e delle strategie volte a **invertire il trend di denatalità in atto**, si segnala in primis che, anche in relazione a quanto visto in precedenza con riferimento alle disuguaglianze tra uomo e donna sul mercato del lavoro, **ancora oggi, la cura dei figli e dei familiari costituisce la causa principale dell'uscita delle donne dal mondo del lavoro**. Più nel dettaglio, se le motivazioni

del recesso dal posto di lavoro per gli uomini sono prevalentemente dettate dal passaggio a un'altra azienda (nel **78%** dei casi), un passaggio solitamente connesso a un percorso professionale di crescita, **per le donne** tale motivazione pertiene **solo il 22%** dei casi di licenziamento, mentre i servizi di cura rappresentano la **motivazione del 44% dei recessi**.



**Figura 2.12.** Motivazioni di recesso dal posto di lavoro in Italia – Incidenza % sul totale delle motivazioni indicate per sesso (valori %, 25-54 anni), 2021.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Save the Children, Ispettorato Nazionale del Lavoro e ILO, 2024

Gli sforzi da compiere per favorire la natalità e la conciliazione vita-lavoro delle donne riguardano anche **questioni culturali**. Ancora nel 2023, il **55%** della popolazione italiana<sup>15</sup> ritiene che la nascita di un figlio possa danneggiare la carriera professionale di una

donna, mentre l'**84%** della popolazione ritiene che non possa in alcun modo danneggiare quella di un uomo. **Questa convinzione diffusa produce impatti negativi, scoraggiando ex-ante le decisioni delle madri di avere un figlio.**

## Il manifesto per la parità di genere nella filiera italiana

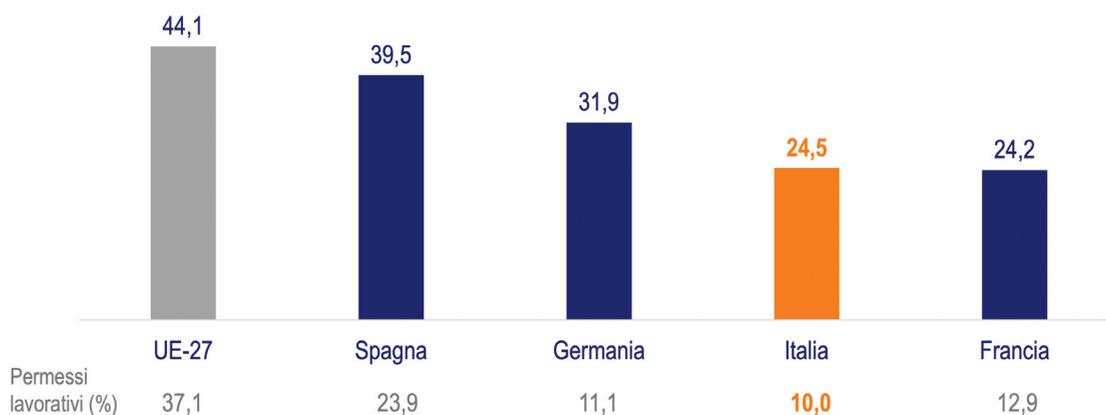
Danone è convinta che favorire la parità di genere, l'occupazione e la crescita professionale femminile non sia solo un'istanza sociale, ma generi maggiore produttività, maggiore competitività e maggiore natalità. I risultati conseguiti negli anni lo dimostrano e sono il frutto di un percorso avviato nel 2011 sino a raggiungere la **Certificazione per la Parità di Genere UNI Pdr 125/2022 lo scorso anno**, e a formalizzare un impegno con il sindacato: l'Accordo di Secondo Livello del 22 gennaio 2024 che ispira il **Manifesto per la Parità di Genere nella Filiera Italiana**, promosso da **Winning Women Institute** e di cui Danone Italia è la prima azienda

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Danone, 2024.

firmataria. L'Accordo prevede che **in sede di gara** organizzata da Danone per l'acquisto di beni e servizi venga valutata **l'adozione da parte del fornitore di politiche tese al raggiungimento della parità di genere**, comprovata dal possesso della Certificazione per la Parità di Genere. Ciò apre l'accesso a una premialità in sede di gara stimata tra il 5 e il 10% della valutazione complessiva. Questo è il criterio che si sono dati in Danone Italia, ma non è vincolante per le altre realtà che vogliono firmare il Manifesto per la Parità di genere nella Filiera Italiana, perché le Aziende potranno adottare il criterio che ritengono più adeguato a patto che sia riconosciuta la premialità.

Con riferimento ai **giovani**, un fattore che determina la ridotta natalità italiana è il **ridotto tasso di occupazione (-18,1 p.p. vs media europea)** e **l'età di ingresso nel mercato del lavoro** troppo elevata, unitamente all'**elevato tasso di under-30 inattivi** (che non lavorano né studiano). Queste dinamiche riducono l'indipendenza finanziaria dei giovani nuclei familiari e, conseguentemente, le nascite del Paese. L'Italia può invertire la dinamica di invecchiamento e le criticità sotto il

profilo della spesa pubblica a partire anche da **politiche inclusive per l'immigrazione**. Nonostante l'ampia richiesta, l'Italia continua a erogare pochi permessi di soggiorno, soprattutto lavorativi. Nel periodo 2016-2022, l'Italia ha infatti erogato solo **24,5 permessi di soggiorno ogni 1.000 abitanti**, una cifra inferiore di **7,4 permessi/1.000 abitanti** rispetto alla media dei Paesi Benchmark e di poco più della metà rispetto alla media UE 27 (**44,1 permessi/1.000 abitanti**).



**Figura 2.13.** Permessi di soggiorno erogati per Paese (per 1.000 abitanti), 2016 - 2022.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e Istat, 2024.

<sup>15</sup> Sondaggio svolto tra il 12 e il 13 Aprile 2023 su un campione di 802 intervistati rappresentativi della popolazione maggiorenne residente in Italia, indagata per quote di genere ed età incrociate stratificate per titolo di studio e ripartizione ISTAT di residenza.

La **quota di permessi lavorativi** in Italia è inoltre pari al **10%**, un valore pari a circa un quarto rispetto alla media dell'UE 27, segnalando evidenti criticità nella capacità dell'Italia di **inserire e integrare i flussi migratori** in lavori qualificati e all'interno delle proprie filiere produttive.

Sul fronte delle politiche pubbliche per la natalità, l'Italia si posiziona come **penultimo Paese europeo per spesa pubblica per prestazioni familiari e ai figli**, con una quota di appena **1,3%**, un valore pari alla **metà** di quanto investito in queste politiche a livello europeo (**2,5%** del PIL), segnalando un ampio margine di investimento pubblico italiano verso il supporto alla natalità. Oltre a sfide quantificabili e oggettive, i cui dimensionamenti sono identificabili da trend statistici e confronti del Paese con il contesto europeo e i Paesi benchmark, l'Italia si trova ad affrontare alcuni **cambiamenti necessari sotto il profilo culturale. La volontà di avere dei figli, infatti, dipende da alcuni elementi strutturali e di percezione** del Paese, come la garanzia di un ambiente sicuro per la crescita dei bambini, l'attesa di riconoscimento o competizione sociale e, più in generale, la percezione sul futuro dei giovani nuclei familiari. Da questo punto di vista, occorre comunicare in modo efficace i punti di

forza, le direzioni di sviluppo, gli investimenti e le iniziative pubbliche e private che vanno nella direzione di favorire in futuro un migliore contesto socio-economico per le giovani coppie.

Nel frattempo, è fondamentale che l'Italia sia pronta a **gestire le conseguenze dell'invecchiamento della popolazione**. Per gestire il fenomeno, occorre in primis **valorizzare il contributo degli anziani alla società**. L'indice di invecchiamento attivo<sup>16</sup> in Italia registra un valore di 33,8, posizionando il Paese al di sotto della media europea. Dall'altro lato, lo **sviluppo della robotica e dell'Intelligenza Artificiale** possono contribuire in modo significativo all'offerta di servizi e assistenza agli anziani, supportando le attività ospedaliere (tra cui l'interazione con i pazienti, il controllo delle condizioni di vita, l'identificazione di nuovi fabbisogni, la chirurgia di precisione da remoto, la diagnosi e l'attività di sanificazione) e riducendo i costi necessari alla loro erogazione.

Anche in questo caso, dovrà essere vinta tuttavia una sfida di natura culturale e comunicativa per favorire l'avvicinamento degli anziani alle nuove tecnologie disponibili.

---

## La robotica a servizio degli anziani, il caso giapponese

---

Il Giappone rappresenta il 1° Paese al mondo ad aver avviato servizi di assistenza basati sulla robotica avanzata rivolti agli anziani, e si prevede che nel Paese i robot possano arrivare a porsi in completa sostituzione degli operatori sanitari. A Fujieda, città di 140.000 abitanti nella prefettura di Shizuoka, l'amministrazione locale ha dotato le case degli anziani di un Companion

Robot, e il Governo giapponese si attende che già nei prossimi anni il mercato possa valere circa 480 mln\$. Il primo elemento vincente per l'avvicinamento degli anziani a queste tecnologie sembra essere costituito dall'esigenza degli stessi di dialogare con "qualcuno", superando una condizione di solitudine che caratterizza gran parte della popolazione più anziana.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su fonti varie, 2024.

<sup>16</sup> Indice volto a misurare le potenzialità della popolazione anziana di invecchiare attivamente e in salute. Misura il grado in cui le persone anziane conducono una vita indipendente, partecipano al mercato del lavoro e alle attività sociali, nonché la loro capacità di mantenersi attive



## CAPITOLO 3

# La riduzione delle disuguaglianze e la gestione delle dinamiche demografiche come leve per lo sviluppo sostenibile del Paese

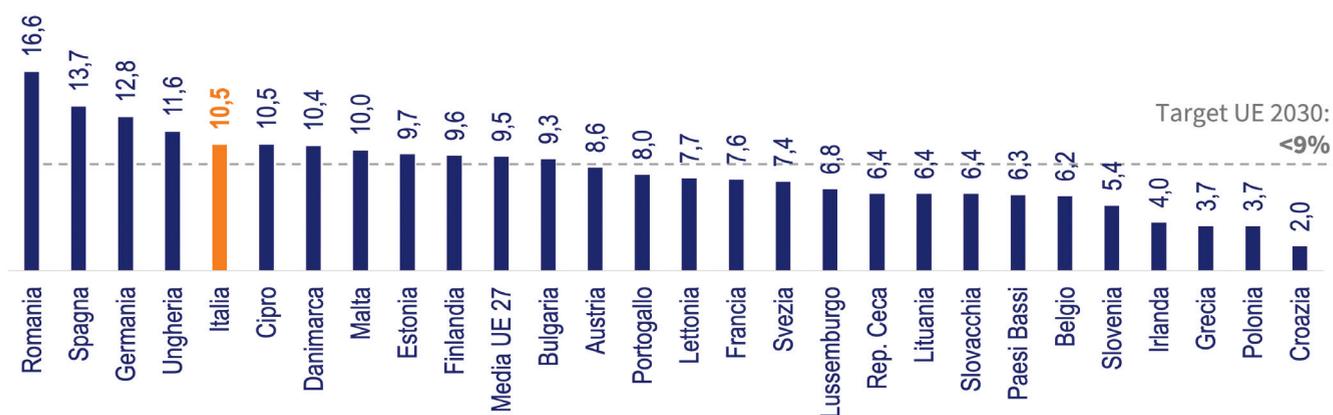
## 3.1 IL RUOLO DELLA FORMAZIONE PER LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA-PAESE

Lo **sviluppo del capitale umano** rappresenta un fattore di crescita di un Paese, e necessita di costanti investimenti, monitoraggio e analisi per valutarne lo stato dell'arte, le risorse dedicate e le sfide di lungo termine. Investire sulle competenze e la formazione genera **redistribuzione di ricchezza e opportunità**, consegnando agli individui gli strumenti necessari a un loro virtuoso inserimento nella società e un impiego competitivo. Le competenze generano benefici anche a livello di sistema Paese, promuovendo l'**innovazione economica e sociale e la competitività del sistema produttivo**.

L'Italia e una buona parte dei Paesi economicamente più sviluppati registrano **un quadro critico e in peggioramento con riferimento alle competenze**, in primis in termini di abbandono scolastico e di progressivo calo delle performance cognitive.

Nel 2023, **più di 1 giovane su 10 (10,5%) tra i 18 e i 24 anni in Italia ha interrotto gli studi** a seguito del completamento dell'istruzione secondaria inferiore (scuola media) senza proseguire gli studi o la formazione fino alla 5° superiore, un tasso di abbandono scolastico superiore di 1 p.p. alla media UE e di 1,5 p.p. rispetto al target europeo al 2030.





**Figura 3.1.** Studenti che abbandonano gli studi prima della conclusione della 5° superiore in UE 27 (%), 2023.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024.

Tra i Paesi Benchmark, solo la Francia registra livelli di abbandono scolastico inferiori rispetto alla media UE e al target comunitario al 2030. Spagna e Germania, invece, registrano tassi di abbandono scolastico ancor più critici dell'Italia e, complessivamente, sono ancora **11 i Paesi UE al di sopra del target del 9%**.

L'abbandono scolastico rappresenta un **grave fattore di impoverimento umano** che impedisce agli individui di acquisire gli strumenti necessari per un pieno inserimento all'interno della società civile e del mercato del lavoro, limitando ex-ante le prospettive di crescita economica e sociale future. A livello sistemico, le basse competenze degli individui frenano la capacità di un Paese di crescere, competere, innovare e adattarsi alle crisi, alle sfide e ai trend di medio-lungo periodo.

**Negli ultimi 10 anni gli studenti italiani hanno assistito a un drammatico calo nelle competenze, un trend condiviso con i Paesi Benchmark<sup>1</sup> e, più in generale, che riguarda la quasi totalità dei Paesi OECD.**

In particolare, con riferimento alle competenze in **matematica**, si registra nel decennio 2012-2022 un calo di **14** punti (-3%) in Italia, di **18** punti (-4%) in media nei Paesi OECD e di **24** punti (-5%) in media nei Paesi Benchmark.

Nonostante il calo italiano sia inferiore rispetto ai comparabile, nel 2022 gli studenti italiani si posizionano al di sotto della media dei Paesi Benchmark e dei Paesi OECD per competenze in matematica (-0,6% vs Paesi Benchmark e -1,9% vs Media OECD).

<sup>1</sup> Francia, Germania e Spagna.

---

## Le disuguaglianze territoriali nelle competenze – il punto di vista di Save The Children

---

Save the Children ha recentemente commentato i risultati del Rapporto INVALSI 2024, che misura le competenze degli studenti italiani dalla scuola primaria alla secondaria di II grado. Nonostante alcuni segnali di ripresa, il rapporto evidenzia **ampie disuguaglianze territoriali** che penalizzano le **opportunità educative dei bambini residenti nelle aree più svantaggiate del Paese**, in particolare nel Sud e nelle Isole.

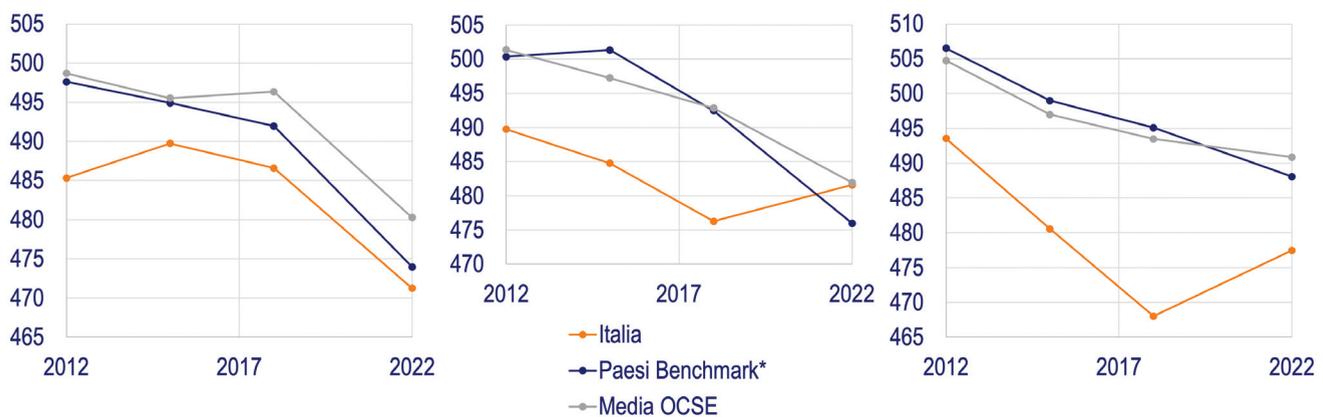
Già dalla scuola primaria, infatti, le differenze regionali sono evidenti: in **Calabria, Basilicata, Sicilia e Sardegna, solo il 69% degli studenti raggiunge il livello base di competenze in italiano e il 62% in matematica, contro una media nazionale (già allarmante) del 77% per l'italiano e del 68% per la matematica. Alla secondaria di I grado, il divario si amplifica:** nel Sud e nelle Isole, solo il **49,5%** degli studenti raggiunge le competenze base in italiano e il **39,5%** in matematica, rispetto a una media nazionale, rispettivamente, del **60,1%** e del **56%**.

Save the Children sottolinea l'urgenza di definire i **Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP) in ambito educativo per garantire a tutti gli studenti un accesso equo ai servizi fondamentali come la mensa scolastica e il tempo pieno**. Attualmente, solo il **55,2%** degli alunni della scuola primaria ha accesso alla mensa, con significative disparità regionali: Sicilia (11,2%), Puglia (16,9%), Campania (21,3%), Calabria (25,3%) e Molise (27,4%) sono le regioni con le percentuali più basse, mentre Liguria (86,5%), Toscana (82,7%) e Piemonte (79,4%) registrano i livelli più alti.

Per migliorare le opportunità educative e ridurre le disuguaglianze territoriali, sono pertanto necessari investimenti di lungo periodo, a partire dalla scuola primaria. Questo include l'**espansione della rete di asili nido di qualità, il servizio di ristorazione scolastica e il tempo pieno in tutte le regioni**, per garantire che tutti i bambini abbiano le stesse opportunità di crescita e apprendimento, indipendentemente dalla loro provenienza geografica.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Save The Children, 2024.





**Figura 3.2.** Score PISA medio in matematica (a sinistra), nella lettura (al centro) e nelle scienze (a destra), in Italia, nei Paesi Benchmark\* e in media OECD (score\*\*), 2012-2022. (\*) Francia, Germania e Spagna. (\*\*) Gli score sono scalati per adattarsi a distribuzioni gaussiane, con media pari a 500 punti e deviazione standard di 100 punti.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2024.

Guardando alle capacità degli studenti nella **lettura**, nel periodo 2012-2022 l'Italia ha perso 8 punti di score (-2%), un calo di competenze accompagnato da una perdita di 19 punti (-4%) in media nei Paesi OECD e di 24 punti (-5%) in media nei Paesi Benchmark. La diminuzione delle competenze in Italia è stata più contenuta rispetto alla media dei Paesi Benchmark, comportando nel 2022 il superamento degli studenti italiani rispetto alla media dei Paesi Benchmark nelle performance di lettura, con un valore oggi superiore dell'1,2% (era inferiore del 2,1% nel 2012).

L'ambito delle **scienze** è quello in cui nell'ultimo decennio l'Italia ha perso più competenze, registrando un calo medio di 16 punti (-3%), un decremento accompagnato da una perdita di 14 punti (-3%) in media nei Paesi OECD e di 18 punti (-5%) in media nei Paesi Benchmark. Nel 2022, gli studenti italiani per competenze in scienze si posizionano al di sotto della media dei Paesi Benchmark (-2,2%) e della media dei Paesi OECD (-2,7%).

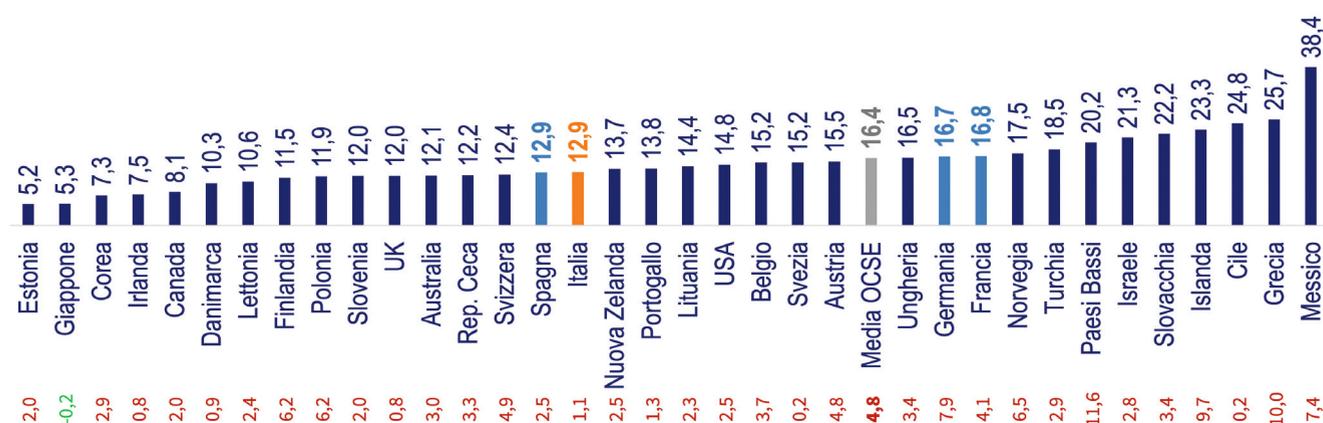
Secondo l'OECD, il calo delle competenze nei Paesi sviluppati è riconducibile a 5 cause principali:

- **COVID-19.** La pandemia ha portato a una chiusura diffusa delle scuole, riducendo l'efficacia dell'insegnamento, escludendo una parte di popolazione dalla reale possibilità di seguire lezioni da remoto, con un impatto significativo sui risultati dell'apprendimento;
- **Trend strutturali.** Il calo dei risultati era già evidente prima del 2018, un'evidenza che suggerisce l'esistenza di problemi strutturali nel sistema educativo e nella capacità di apprendimento degli studenti;
- **Supporto specifico degli insegnanti.** Solo 1 studente su 5 riceve un aiuto aggiuntivo e integrativo a lezione e circa l'8% non ha mai o quasi mai ricevuto un supporto individuale da parte dei docenti;
- **Uso eccessivo delle tecnologie.** Un uso moderato dei dispositivi digitali può generare effetti positivi sull'apprendimento, ma un uso eccessivo influisce negativamente sul rendimento e la capacità di mantenere la concentrazione;
- **Fattori socioeconomici.** Lo status socioeconomico rappresenta ancora oggi, nella maggior parte dei Paesi OECD, un importante fattore di previsione del rendimento scolastico. La crescita dei divari economici e sociali va a ridurre l'accesso delle fasce più povere all'istruzione.

Abbandono scolastico, difficoltà nella concentrazione, eccessivo utilizzo di tecnologie e criticità del sistema scolastico non fanno altro che esacerbare il cosiddetto fenomeno dell'**analfabetismo funzionale**, definito come l'incapacità di un individuo di comprendere, valutare e usare le informazioni e di utilizzare in modo efficace le competenze di base nella vita quotidiana.

Nel 2022, l'Italia registra una quota del **12,9%** di studenti analfabeti funzionali, un dato

allarmante, seppure inferiore rispetto alla media OECD. Tra il 2012 e il 2022, inoltre, **la quota di analfabeti funzionali è aumentata di 1,1 p.p. in Italia**, di **4,9 p.p.** nella media dei Paesi Benchmark e di **4,8 p.p.** nella media dei Paesi OECD, un trend negativo che ha coinvolto **tutti i Paesi OECD presi in esame** (35) fino a un massimo di +11,6 p.p. nei Paesi Bassi, **e con la sola eccezione del Giappone**, in cui la quota di studenti analfabeti funzionali è rimasta sostanzialmente stabile, diminuendo di 0,2 p.p..



**Figura 3.3.** Quota di analfabeti funzionali (livello 0 o 1 su 6 in tutte le materie prese in esame) nei Paesi OECD (% sul totale degli studenti e variazione in p.p. nell'ultimo decennio), 2022.

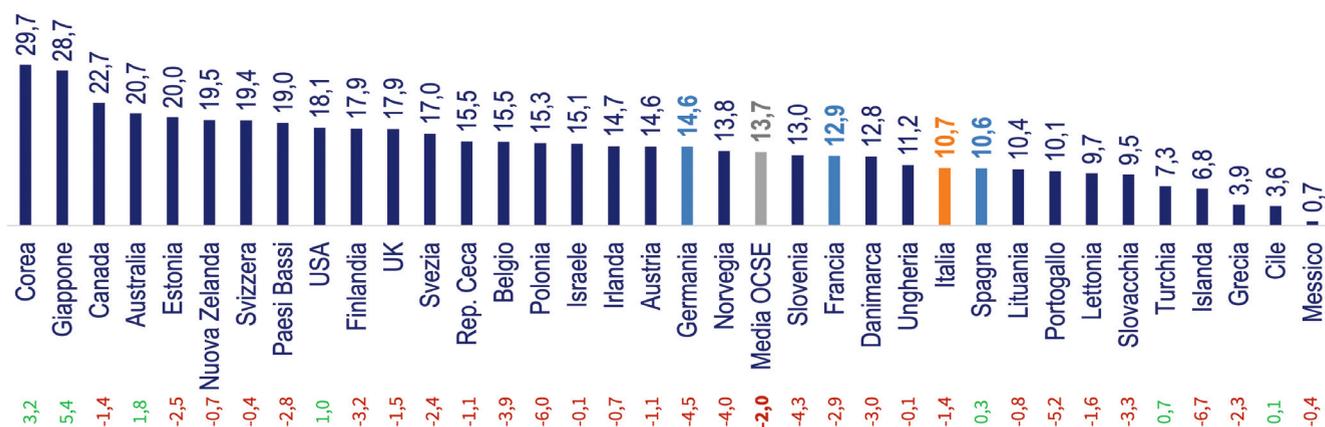
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2024.

Al contempo, l'Italia registra una **bassa quota di studenti top performer<sup>2</sup> (10,7%)**, un valore inferiore di 3 p.p. rispetto alla media OECD e, tra gli altri confronti, pari a 1/3 rispetto al Giappone. Tra il 2018<sup>3</sup> e il 2022, **la quota di top-performer è inoltre diminuita di 1,4 p.p. in Italia**, di **2,4 p.p.** nella media dei Paesi Benchmark e di **2,0 p.p.** nei Paesi OECD.



<sup>2</sup> Studenti che hanno raggiunto un livello pari a 5 o 6 (su 6) in almeno una delle materie prese in esame.

<sup>3</sup> Primo anno disponibile per il dato sui top-performer.



**Figura 3.4.** Quota di top performer (livello 5 o 6 su 6 in almeno una materia) nei Paesi OECD (% sul totale degli studenti e variazione in p.p. nell'ultimo quinquennio), 2022.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2024.

## La valorizzazione dei percorsi professionalizzanti

Per sviluppare le competenze del Paese occorre sostenere, promuovere e valorizzare i percorsi professionalizzanti come gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) e i programmi vocazionali.

Gli ITS sono scuole di specializzazione post-diploma che permettono di **conseguire il titolo di tecnico superiore e prevedono un mix di lezioni teoriche e pratiche** organizzate grazie a una **stretta collaborazione con le imprese**. La riforma degli ITS Academy, del 2022, ha ulteriormente potenziato questi percorsi formativi, avviando percorsi quadriennali, ampliando l'offerta didattica e laboratoriale e includendo apprendistati formativi fino a **400** ore e stage all'estero.

Il sistema degli ITS ha acquistato un ruolo di **crescente rilevanza** nel sistema della formazione, coinvolgendo nel 2022 **3.555** soggetti partner (di cui la **metà** imprese o associazioni di imprese, e il **77,9%** PMI) in modo diretto nella definizione dei programmi formativi.

I programmi degli ITS sono dedicati allo sviluppo di competenze e all'inserimento degli studenti all'interno delle **filiera della manifattura Made in Italy** e dei **settori più strategici per il Paese** nel medio-lungo termine: moda, meccanica, arredo e casa, agroalimentare, beni e attività culturali-turistiche, mobilità sostenibile, efficienza energetica, l'ICT, le tecnologie della vita e i servizi alle imprese. Nel 2022, i diplomati negli ITS italiani sono risultati oltre **7mila**, un valore in crescita ad un CAGR<sup>4</sup> del **22,9%** nel decennio 2013-2022.<sup>5</sup>



<sup>4</sup>Tasso di crescita annuo composto.

<sup>5</sup>Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Indire

---

## Il contributo di EssilorLuxottica alle competenze e alla sostenibilità sociale nel lavoro

---

EssilorLuxottica, leader mondiale nel settore della cura della vista, offre prodotti di alta qualità, i marchi più riconosciuti e amati dai consumatori nonché servizi e soluzioni digitali all'avanguardia, con una rete di più di 18.000 negozi nel mondo.

L'azienda promuove costantemente la trasformazione e l'evoluzione del settore e crede nell'importanza della formazione e della conoscenza come elementi fondanti per elevare l'intera Industry.

Questo ha spinto EssilorLuxottica a realizzare un progetto formativo che potesse rispondere all'esigenza di condivisione a più livelli, creando così una comunità inclusiva che valorizzi e investa nella crescita e nel potenziale di ogni suo membro. Con questo scopo, nel 2021 è nato Leonardo, l'ecosistema di formazione del Gruppo EssilorLuxottica, che supporta la crescita e lo sviluppo personale e professionale dei propri dipendenti e clienti.

Con oltre 7,8 milioni di ore di formazione erogate dalla sua nascita ad oggi in ben 30 lingue, Leonardo mette a disposizione dell'intero settore un'ampia varietà di contenuti, relativi a marchi e prodotti, cura della vista, gestione delle persone e supporto alla vendita. La piattaforma integra la sua offerta con un calendario di eventi e classi virtuali, dando l'accesso ad approfondimenti scientifici e studi clinici. Leonardo si avvale anche di collaborazioni importanti come con l'Università di Harvard, offrendo la possibilità a tutti i propri utenti di accedere a contenuti esclusivi. Un patrimonio immenso di conoscenza a disposizione di dipendenti e partner.

Ma definire il futuro del settore significa anche valorizzare i giovani, ed è a loro che l'azienda guarda con particolare attenzione. Contribuire alla loro formazione scolastica, indirizzandoli alla professione di ottico che è tra le poche, in Italia, a vantare una occupazione lavorativa vicina al 100%, è sembrato il modo più semplice e trasparente per gettare solide basi per il settore. Così, nel 2021, il Gruppo ha investito sull'Istituto di Ricerca e di Studi in Ottica e Optometria (IRSOO) di Vinci (FI),

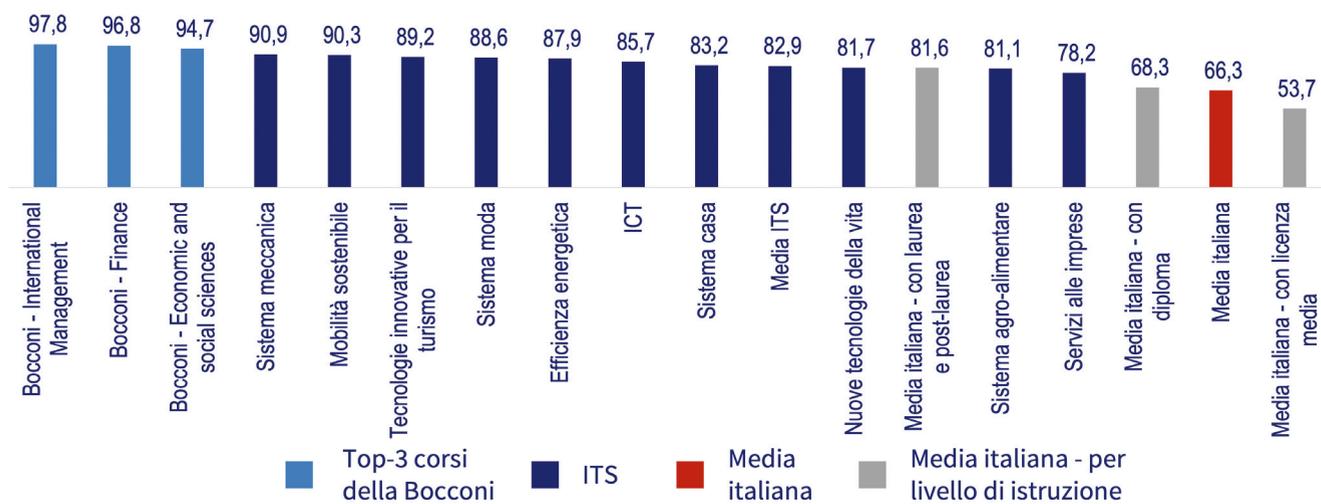
storica scuola di ottica e optometria, tra le più prestigiose del Paese, con l'obiettivo di renderla accessibile a quante più persone possibili e formare i professionisti del futuro.

L'azienda si confronta quotidianamente con la **carenza di ottici qualificati, fondamentali per guidare il business dei propri negozi. Oltre all'investimento su IRSOO, EssilorLuxottica sta adottando con la sua filiale italiana e con diverse sedi estere una serie di iniziative, tra cui una politica di abilitazione professionale interna**, che prevede la selezione di **giovani talenti che lavorano all'interno dei propri negozi, supportandoli nel percorso di specializzazione** ottica, coprendo i **costi delle lezioni** e riconoscendo loro i permessi necessari per seguire le lezioni e sostenere gli esami. Gli studenti selezionati seguono un percorso intensivo di formazione della durata di due anni, arrivando così a ottenere il diploma di ottico, che garantirà loro il proseguimento della carriera lavorativa all'interno dell'azienda, aprendo importanti opportunità di crescita professionale. Questo approccio ha permesso all'azienda di promuovere la diffusione delle competenze di ottica: solo negli ultimi due anni, 50 ragazzi hanno ottenuto l'abilitazione. Un contributo significativo rispetto al contesto nazionale.

EssilorLuxottica promuove inoltre la crescita professionale delle donne. Nel 2024 l'azienda ha lanciato il **Women thrive program**, dedicato alle professioniste di livello intermedio, e che ha coinvolto circa 20 donne in un percorso della durata di un anno. Attraverso questa iniziativa, una rete di mentor e manager ha fornito alle colleghe supporto e indicazioni per la propria crescita personale e professionale. Il progetto mirava principalmente a sviluppare la **"self-awareness"** (consapevolezza di sé) e le capacità di leadership, favorendo non solo un maggiore successo nel lavoro, ma anche una maggiore consapevolezza da parte del management su quanto sia rilevante promuovere un ambiente di lavoro inclusivo per la piena espressione di competenze e del talento da parte dei dipendenti

Grazie al coinvolgimento delle imprese nei corsi formativi professionalizzati, il sistema degli ITS registra risultati di eccellenza in termini di transizione tra scuola e lavoro, con **tassi di inserimento a 12 mesi superiori** rispetto

al tasso di occupazione medio italiano (66,3%), al tasso di occupazione medio a seguito del conseguimento del diploma superiore (68,3%) e, in 8 corsi su 10, superiori alla media degli studenti con laurea o dottorato (81,6%).



**Figura 3.5.** Tasso di occupazione a seguito degli studi negli ITS e in una selezione di percorsi formativi benchmark (% sul totale degli studenti uscenti), 2023.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Università Bocconi, Istat e Indire, 2024.

Non solo, **il tasso di inserimento a 12 mesi del percorso ITS top-performer (90,9%, sistema meccanica) è del tutto paragonabile a quello dei top-3 corsi di laurea magistrale dell'Università Bocconi per tasso di inserimento**, posizionandosi al di sotto di appena **3,8 p.p.** rispetto al corso di Economic and Social Sciences.

Per cogliere a pieno le opportunità di questo sistema formativo occorre promuoverne lo sviluppo affrontando e superando alcune **criticità** attuali, tra cui l'eterogeneità territoriale e l'equilibrio di genere. **Solo 12 regioni italiane, infatti, contano più di 5 ITS<sup>6</sup>, 3 regioni** ne contano appena **1** (Umbria, Molise e Basilicata) e 1 regione ne è sprovvista (Valle d'Aosta). Con riferimento all'equilibrio di genere, nel 2023, tra gli studenti iscritti agli

ITS si registra ancora una **forte prevalenza maschile (73,5%)** rispetto a quella **femminile (26,5%)**.

Con riferimento alle competenze professionali del Paese, nel 2023 è stato istituito il **Liceo del Made in Italy**, con lo scopo di "valorizzare, promuovere e tutelare, in Italia e all'estero, le eccellenze italiane, quali fattori identitari e di crescita dell'economia, introducendo misure volte a stimolare la crescita delle filiere strategiche nazionali, contrastare la contraffazione e a formare le nuove competenze connesse al made in Italy".<sup>7</sup> Tale percorso formativo, presenta **importanti sovrapposizioni con il sistema formativo degli ITS**, offrendo al tempo stesso un'alternativa meno strutturata e con più criticità rispetto ai percorsi formativi già avviati.

<sup>6</sup> O sistemi formativi equiparabili: in Trentino-Alto Adige sono presenti 10 istituti di AFP (Alta Formazione Professionale), equiparabili nei percorsi formativi agli ITS.

<sup>7</sup> Legge 27 dicembre 2023, n. 206, "Disposizioni organiche per la valorizzazione, la promozione e la tutela del made in Italy".

Gli indirizzi di sviluppo per il liceo del Made in Italy, infatti, prefissavano un percorso formativo nuovo e completo, volto ad acquisire gli strumenti necessari per la ricerca e l'analisi degli scenari storico-geografici, artistico-culturali, e per la conoscenza dello sviluppo industriale ed economico dei settori produttivi del Made in Italy, un percorso improntato su un mix di teoria e pratica capace di offrire sbocchi professionali in tutti i settori di eccellenza del Made in Italy.

Nella pratica, l'avvio del liceo del Made in Italy ha riscontrato alcune importanti criticità tra cui, in primis, **l'assenza di un piano di studi definito per tutti i 5 anni della durata del percorso formativo**, un fattore

determinante nella scelta di iscriversi a un percorso formativo. Tra le altre, inoltre, si segnala il **mancato dialogo con il mondo della scuola**, l'ulteriore **contrapposizione** con il liceo economico sociale (realtà già consolidata nel sistema educativo nazionale) e soprattutto con gli ITS, istituto di riferimento per l'apprendimento di competenze pratiche e l'inserimento nel mercato del lavoro. Come effetto, nell'ultimo anno si sono registrati solo **375** studenti iscritti (0,08% delle iscrizioni alla scuola superiore del 2023), solo **90 istituti disponibili** (insufficienti per la formazione di classi idonee, con una media di 4 studenti per classe), registrando casi di appena **1 studente iscritto per istituto** (Istituto Munari, Crema) e di apertura forzata delle classi.

---

## L'accessibilità delle opportunità formative e lavorative, il caso Poke House

---

Il lavoro negli esercizi F&B di Poke House è un'**opportunità lavorativa accessibile a una vasta gamma di persone**. L'azienda, infatti, non richiede qualifiche particolarmente elevate per assumere nuovi dipendenti, rendendo questa occupazione adatta a giovani, anche non laureati, studenti e persone in cerca di una prima esperienza lavorativa. Anche chi non è di madrelingua italiana può trovare facilmente un impiego, grazie all'**ambiente multiculturale e inclusivo** che caratterizza il brand.

Un aspetto distintivo della gestione di Poke House è la **formazione offerta ai dipendenti**. L'azienda investe infatti nel fornire **corsi specifici su igiene e sicurezza alimentare, gestione del servizio clienti** e conoscenza approfondita sulla **qualità dei prodotti**. Questo rende possibile, anche a chi non ha precedenti esperienze nel settore della ristorazione, di acquisire velocemente le **competenze necessarie** per svolgere il proprio ruolo in modo efficiente, conservando un bagaglio formativo utile anche in successive occupazioni.

Per dotare gli studenti delle conoscenze e competenze pratiche utili a un inserimento stabile nel mercato del lavoro e all'avvio di una carriera professionale, in Italia occorre **promuovere, anche attraverso la comunicazione, l'attrattività e l'adesione ai corsi vocazionali e professionalizzanti.**

Nonostante la comprovata efficacia dei programmi di formazione vocazionale nell'inserimento delle risorse nel mercato del lavoro, in Italia vi è una **bassa consapevolezza** di questi percorsi formativi, che rappresentano ancora un'**alternativa marginale e poco attrattiva per gli studenti.** Occorre dunque informare la società, a tutti i livelli, della competitività dei corsi professionalizzanti e vocazionali, promuovendone le adesioni da parte del mondo delle imprese e degli studenti.

### Le criticità del sistema universitario

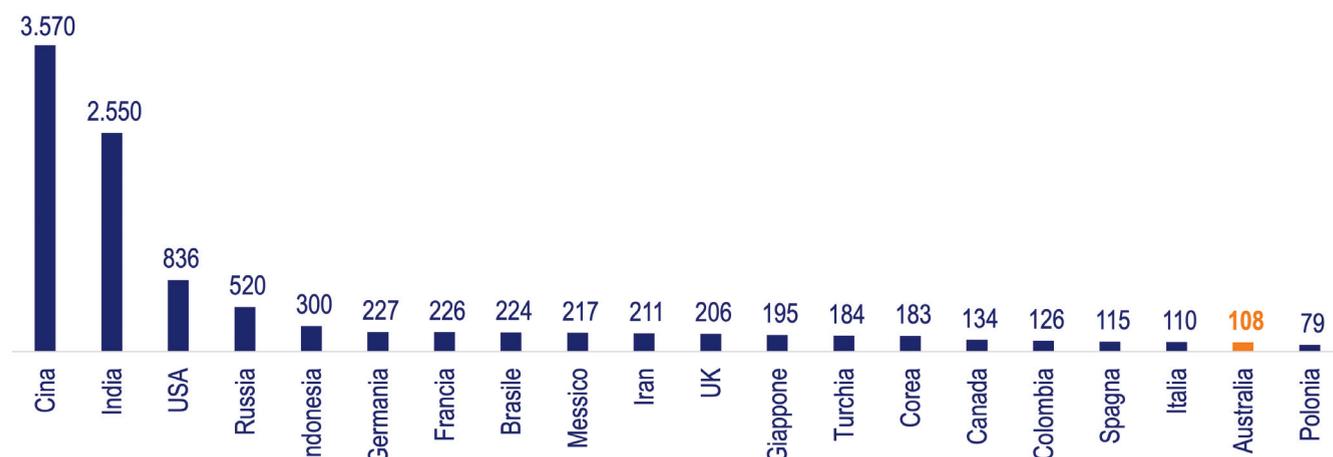
Il **sistema universitario** italiano risulta **sotto-performante** rispetto al proprio potenziale, soprattutto per la bassa capacità di formare un **numero competitivo di talenti** e per la **mancata attrattività** degli atenei italiani.

Nel 2022, in Italia i giovani laureati erano appena il **29,2%** del totale della popolazione tra i 25 e i 34 anni, **un dato che posiziona il Paese penultimo in UE, migliore solo rispetto**

**alla Romania,** e pari a meno della metà rispetto al Paese UE best performer (l'Irlanda, con il 62,3% dei giovani laureati). In termini assoluti, l'Italia nel 2022 contava **459mila** laureati, un valore pari a **metà** rispetto alla Germania, inferiore di **188mila** unità rispetto alla Francia e di **78mila** unità rispetto alla Spagna.

Del totale dei laureati, inoltre, in Italia solo il **24% (110mila) sono laureati in discipline STEM,** un ambito di specializzazione fondamentale per lo sviluppo e l'innovazione nel Paese nel medio-lungo termine, a fronte di una media dei Paesi benchmark del **28%.** In queste discipline, l'Italia e l'UE affrontano inoltre sfide dimensionali e di coordinamento per affrontare la competizione della formazione e disponibilità di talenti tra le diverse aree geografiche del Mondo.

Cina e India contano ogni anno, rispettivamente, quasi **3,6** e **2,6 milioni di laureati STEM,** l'Italia appena **110mila.** In altri termini, la somma dei laureati STEM di Italia, Francia, Germania e Spagna (**678.000**) rappresenta appena il **19%** dei **laureati STEM cinesi** e **meno di un terzo dei laureati STEM indiani.** Senza un equilibrio di risorse e competenze necessarie, **l'UE non può competere nella sfida dell'innovazione tecnologica e digitale,** che vede oggi protagonisti, in primis, Cina, India e USA.



**Figura 3.6.** Top-20 Paesi al mondo per laureati STEM (migliaia di laureati), 2021 o ultimo anno disponibile.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD e istituti statistici nazionali, 2024.

## L'impegno interno ed esterno di Engineering per le competenze e la sostenibilità sociale

Fondata in Italia nel 1980, Engineering è tra le principali società di consulenza IT in Europa e in Italia, con una presenza estesa e un portafoglio di servizi diversificato. Con 14mila dipendenti e oltre 80 sedi a livello globale, Engineering offre soluzioni digitali per vari settori, inclusi finanza, sanità e pubblica amministrazione, promuovendo l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi. Engineering pone forte attenzione alla **sostenibilità sociale** sia con riferimento ai **propri dipendenti** sia alla diffusione di **competenze e cultura digitale** all'esterno della realtà aziendale.

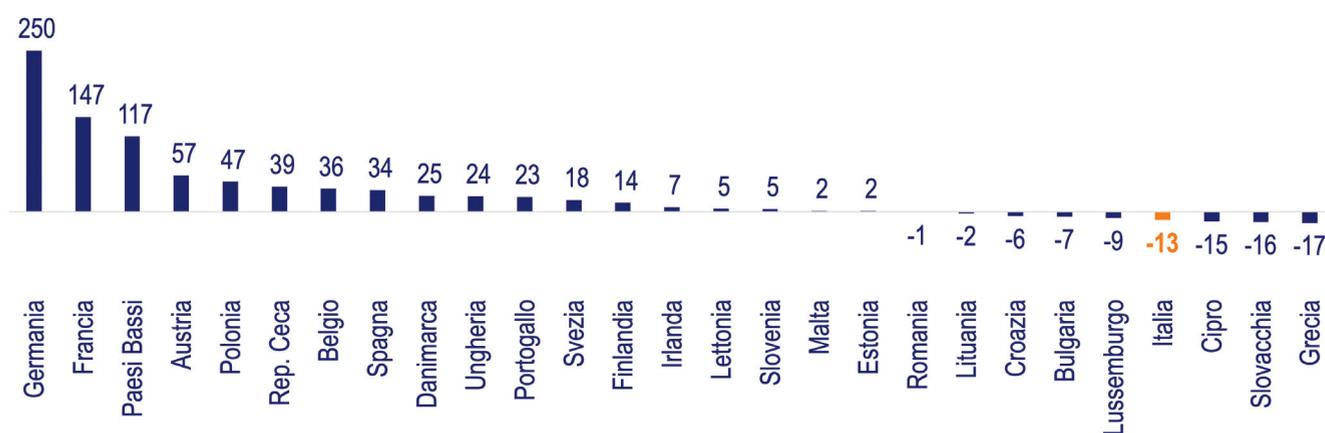
Engineering è particolarmente attiva nella **formazione di professionisti nell'ambito digitale**, con competenze tecniche di programmazione e cybersecurity, **selezionando e formando gruppi di giovani, anche non laureati o con lauree in discipline non tecniche**, per un periodo di **18 mesi**. L'azienda gestisce un campus fisico di formazione, la IT & Management Academy, e collabora con oltre **60 università** e numerosi **ITS**. Attraverso le **Junior Academy** e la **Women Think Tech Academy**, l'azienda inoltre **forma nuovi talenti e sensibilizza le giovani donne sulle opportunità di carriera** all'interno di un settore,

come quello dei servizi digitali, che ancora oggi vede la componente femminile fortemente sottorappresentata.

Engineering incorpora **modalità e tecnologie volte ad adattarsi a ciascuna disabilità nell'ambito delle proprie attività di formazione**, rendendo i corsi professionali accessibili agli individui affetti da limitazioni fisiche. Attraverso la formazione, e la responsabilizzazione sul lavoro, gli individui affetti da disabilità riescono così ad applicare e valorizzare le proprie capacità e competenze in modo virtuoso in azienda, con significative ricadute positive sulla propria qualità della vita.

Con oltre **60 sedi distribuite nel Paese**, inoltre, l'azienda ha sviluppato un **modello di lavoro decentralizzato e capillare sul territorio** che consente ai dipendenti di lavorare (da remoto) anche da località in cui, grazie al minor costo della vita, possono trovare un ambiente più sostenibile e una migliore qualità della vita. Tale modello organizzativo genera forti benefici per i dipendenti e le loro famiglie e per i clienti dell'azienda, che possono contare sulla prossimità dei professionisti.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Engineering, 2024.



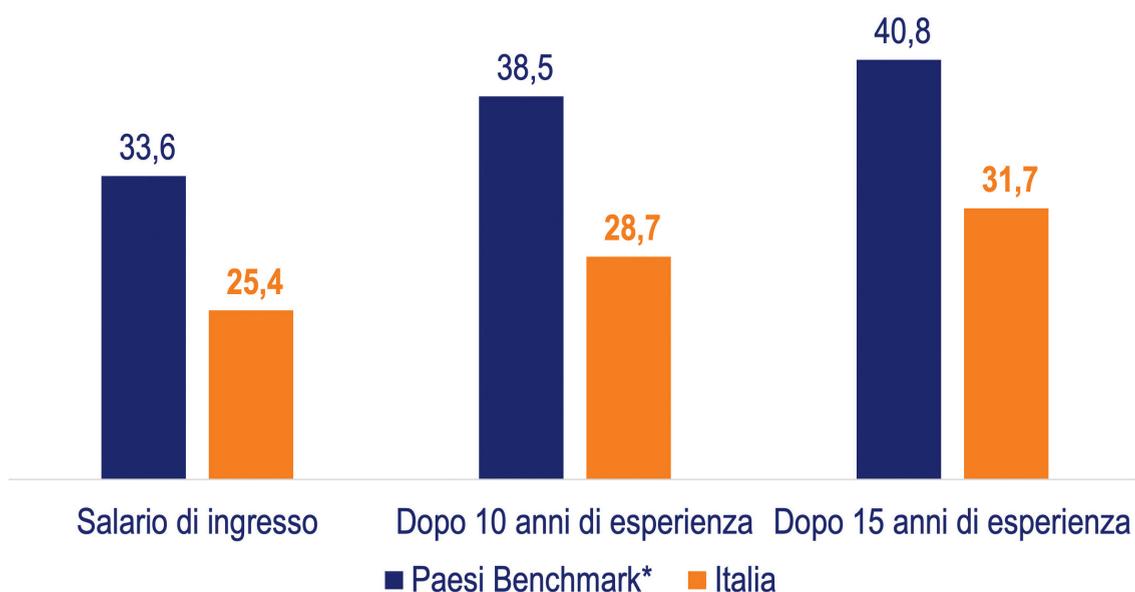
**Figura 3.7.** Differenza tra studenti in ingresso e studenti in uscita nei Paesi UE (migliaia), 2021.  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati UNESCO, 2024.

In particolare, nel 2022, in Italia si sono registrati da un lato **72.284** studenti esteri in ingresso (7° Paese UE), e dall'altro **85.030** studenti italiani che hanno trasferito la propria residenza all'estero (2° Paese UE), due valori che determinano una bilancia migratoria di **-12.746** studenti. Il **94,7%** degli studenti in uscita dall'Italia sono diretti verso altri Paesi europei o in USA, mentre solo il **31,7%** degli studenti in ingresso proviene da Paesi europei o USA e il **35,3%** proviene dal continente asiatico.

La perdita di **studenti laureati formati in Italia** genera un danno economico equivalente di **€4,2 miliardi** all'anno. Negli ultimi 10 anni, l'Italia ha perso quasi **260mila** laureati (un

numero superiore all'intera popolazione del Comune di Verona), di cui **30.570** nell'ultimo anno disponibile (2022). Considerato infatti un costo medio sostenuto dallo Stato per la formazione pari a **€138.700** pro-capite (di cui **€55.500** per la scuola primaria, **€40.300** per la formazione secondaria e **€42.900** per la formazione terziaria), nell'ultimo decennio, l'emigrazione dei laureati all'estero ha generato una perdita equivalente di **€36,1 miliardi** di investimenti in formazione, di cui **€4,2 miliardi** nel solo 2022.

Il sistema della formazione italiana è **poco attrattivo anche per i docenti**, a causa di **salari significativamente inferiori e più statici** rispetto a quelli corrisposti a figure omologhe nei Paesi Benchmark.



**Figura 3.8.** Stipendio annuale di un professore nell'insegnamento pubblico (media tra insegnamento secondario e terziario) in Italia e nei Paesi benchmark, per livello di esperienza professionale (€/anno, a parità di potere d'acquisto), 2022. (\*) Francia, Germania e Spagna.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2024.

Nell'insegnamento pubblico, infatti, il salario medio a parità di potere d'acquisto di un professore con >15 anni di esperienza (**€31,7mila/anno**) è inferiore del **22,3%** rispetto a una figura analoga nella media dei Paesi Benchmark (**-€9,1mila/anno**) e, persino, del **6%** rispetto allo stipendio entry level di un

professore nei Paesi Benchmark (**€33,6mila/anno**). In altri termini, un professore in Italia deve avere >15 anni di esperienza per vedere il suo stipendio allineato rispetto a quello entry level dei propri colleghi in Spagna, Francia e Germania.

## Le ricadute delle competenze e del sistema formativo sulla competitività Paese

Le basse competenze, il sotto-dimensionamento dei sistemi professionalizzanti e vocazionali e le criticità del sistema formativo italiano rappresentano un freno alla competitività del Paese, che nel 2023 ha registrato un gap di **2,5 milioni** di lavoratori nei comparti produttivi e nelle filiere del made in Italy.

In particolare, nel 2023 le imprese del comparto dell'**alloggio e turismo** hanno riscontrato **difficoltà nella copertura di 547mila posizioni lavorative**, una carenza di lavoratori che ha riguardato in modo significativo anche il comparto delle costruzioni e infrastrutture (316mila lavoratori di difficile reperimento), del commercio (283mila unità) e gli altri comparti economici del Paese.

In termini di **livelli di formazione richiesti per l'inserimento nelle posizioni di difficile reperimento**, è possibile notare come per la maggioranza delle posizioni sia **richiesto un diploma professionale** (975mila unità), **di scuola secondaria** (688mila unità) o **di scuola dell'obbligo** (415mila unità) mentre solo 327mila posizioni richiedono un titolo di laurea e appena 51mila un titolo di dottorato.

La bassa disponibilità di risorse è più pronunciata per figure come **professionisti qualificati nel commercio e nei servizi** (698mila unità), **operai specializzati** (504mila unità) e **conduttori di impianti e macchinari** (328mila unità). Seppur meno pronunciata, la carenza di lavoratori è significativa anche nel caso delle professioni intellettuali, scientifiche con elevata specializzazione (**161mila** unità), degli impiegati (**153mila** unità) e dei dirigenti (**7mila** unità).



**Figura 3.9.** Lavoratori di difficile reperimento, per comparto economico (migliaia di nuovi occupati), 2023. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere, 2024.

---

## Il ruolo della WPP Academy per lo sviluppo professionale in azienda e la formazione delle nuove generazioni

---

WPP, la creative transformation company leader globale nei settori della pubblicità, delle pubbliche relazioni e del marketing, si distingue come un network che pone al centro il potenziale delle persone. L'azienda si impegna a sviluppare e valorizzare i talenti attraverso la WPP Academy, che propone programmi centralizzati per la crescita professionale e la formazione continua. L'obiettivo è chiaro: investire nello sviluppo di professionisti e futuri leader capaci di portare prospettive diverse e innovative, sia all'interno delle agenzie che al servizio dei clienti. Questo impegno trova concreta espressione nelle oltre 34.000 certificazioni globali ottenute nel 2023 dai professionisti WPP, in collaborazione con partner tecnologici di rilievo come Adobe, Google, Meta, Microsoft e TikTok. In Italia, la WPP Academy ha focalizzato quest'anno il programma sul potenziale dell'intelligenza artificiale, aiutando i team a sfruttare appieno WPP Open, il sistema operativo di marketing basato sull'AI.

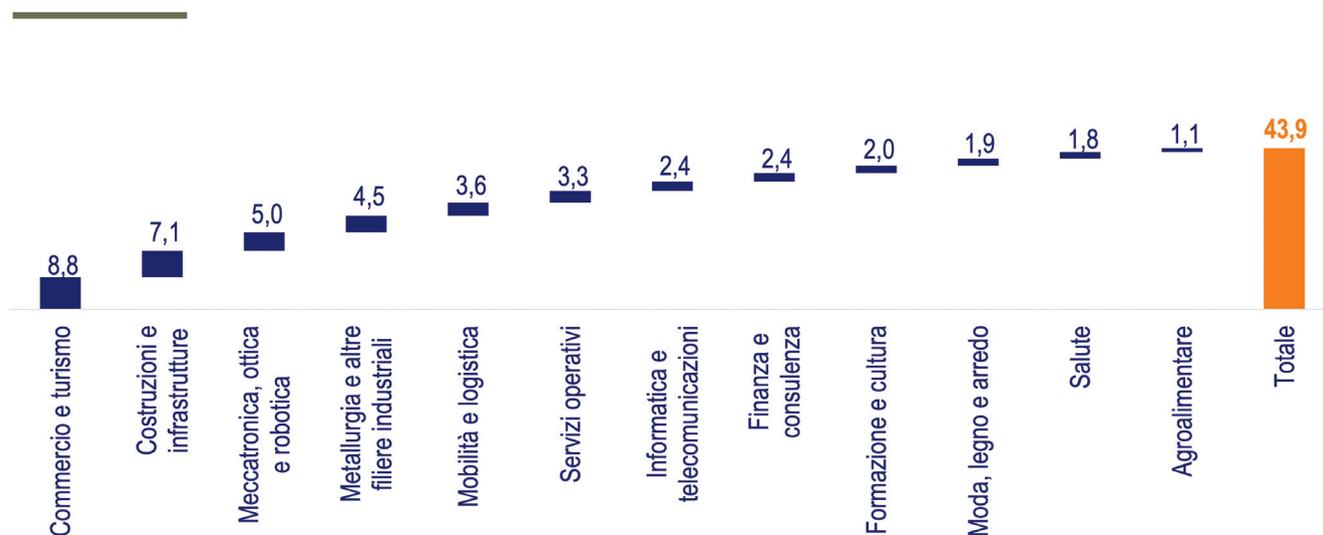
Oltre alla formazione, creare un ambiente che favorisca il benessere e la crescita è essenziale per valorizzare il talento e stimolare la creatività. I WPP Campus di Milano e Roma rappresentano un pilastro fondamentale nell'approccio dell'azienda alla crescita e all'innovazione. Questi hub moderni, che riuniscono oltre 2.400 dipendenti, sono stati progettati per favorire collaborazione, creatività e benessere. Gli spazi di co-creazione unici dei Campus non solo stimolano il lavoro di squadra, ma offrono ai dipendenti un ambiente che incoraggia lo sviluppo personale e professionale, sostenendo al contempo la loro realizzazione. In quest'ottica, WPP integra nella quotidianità lavorativa un forte impegno verso la diversity, l'inclusione e la parità di genere. A livello internazionale, si distingue per una forte presenza femminile nella leadership aziendale, con il 40% dei ruoli dirigenziali ricoperti da donne. In Italia, il 55% delle

posizioni manageriali è occupato da donne e il 42% dei professionisti ha meno di 35 anni, a testimonianza di una cultura aziendale inclusiva e orientata al futuro. Attraverso iniziative come il DEI Board, che affronta annualmente i temi dell'inclusione, e il progetto WPP Stella, dedicato all'empowerment femminile, WPP garantisce pari opportunità di successo e crescita per ogni dipendente. Questi valori, radicati nella cultura aziendale e tradotti in attività concrete, rendono WPP un modello di riferimento nel settore per la promozione della diversità come risorsa strategica, capace di stimolare innovazione, creatività e crescita continua.

Oltre a valorizzare i talenti già presenti, WPP investe nella formazione delle nuove generazioni, consapevole che il futuro del settore dipende dall'innovazione e dalla preparazione dei giovani professionisti. Quest'anno, l'azienda ha siglato una partnership con H-FARM College, sponsorizzando il Master Degree in Digital Marketing & Data Analytics e contribuendo attivamente alle docenze con i suoi professionisti. Questa collaborazione rappresenta un ponte tra creatività e competenze digitali, offrendo agli studenti non solo una solida preparazione accademica, ma anche un accesso diretto alle esperienze e alle conoscenze del mondo del lavoro. Attraverso iniziative di questo tipo, WPP si posiziona come un catalizzatore per lo sviluppo della Gen Z, una generazione caratterizzata da una profonda familiarità con le tecnologie digitali e una visione creativa e innovativa. Investire nei giovani significa non solo formare i futuri leader del settore, ma anche garantire una continua evoluzione delle competenze, in linea con le sfide sempre più complesse del marketing moderno. Per WPP, il talento è il cuore pulsante del successo, e ogni investimento nella sua crescita rappresenta un passo concreto verso un futuro più inclusivo, innovativo e capace di anticipare i cambiamenti del mercato.

Per effetto del mismatch tra domanda e offerta di lavoro, ogni anno si realizza in Italia una perdita economica, misurata in termini di mancato valore aggiunto o PIL,

di **€43,9 miliardi**<sup>8</sup>, un valore di poco inferiore rispetto al PIL generato dall'intero comparto manifatturiero dell'Emilia-Romagna (€46,8 miliardi)<sup>9</sup>.



**Figura 3.10.** Costo del mismatch tra domanda e offerta di lavoro, per settore (€ miliardi di PIL all'anno e valore complessivo), 2024-2028.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere, 2024

In conclusione, l'Italia registra **livelli bassi di competenze**, un fattore che, oltre a ridurre le capacità di crescita del Paese, **preclude a una componente significativa della popolazione la possibilità di svolgere un ruolo attivo nella società** e nel lavoro. Per promuovere lo sviluppo del capitale umano, occorrono **iniziative volte all'attrazione dei talenti formati all'estero e alla retention dei talenti**

**formati in Italia**, anche attraverso campagne di comunicazione improntate sulla qualità del lavoro e sull'attrattività del Paese.

In alcuni ambiti, soprattutto nei settori del **Made in Italy**, è necessario infine valorizzare la credibilità e il know-how del Paese, attraverso **l'aggiornamento dei programmi di formazione e la creazione di accademie dedicate** con il supporto del settore della comunicazione.

<sup>8</sup> La stima, realizzata da Unioncamere, è elaborata sulla base del valore aggiunto per occupato, moltiplicato per la stima dei tempi medi di ricerca e inserimento delle figure professionali in ciascuno dei settori presi in esame e per l'arco temporale 2024-2028.

<sup>9</sup> Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istituto Tagliacarne.

## Il contributo di Ferrari Trento allo sviluppo delle competenze e dell'imprenditorialità

Fondata nel 1902, Ferrari Trento è una realtà italiana di eccellenza nella creazione di spumanti legata a tradizione, innovazione e impegno per l'ambiente. Nel 2024 è stata nominata per la settima volta miglior produttore al mondo con il titolo di "Sparkling Wine Producer of the Year" a The Champagne & Sparkling Wine World Championships, contribuendo alla qualità e alla diffusione del Made in Italy nel mondo. Ferrari Trento è un'azienda che, più di altre, riesce a coniugare risultati aziendali con iniziative a sostegno dei territori. Per fare fronte alla mancanza di competenze tecniche e formazione sui territori in cui opera, Ferrari Trento ha aderito al progetto "Adotta una scuola" di Fondazione Altagamma, un'iniziativa che ha come obiettivo quello di valorizzare e promuovere l'eccellenza del "saper fare" italiano, creando percorsi

di formazione personalizzati e collaborativi fra scuole e imprese. Attraverso workshop, incontri e attività pratiche, i partecipanti hanno l'opportunità di apprendere e collaborare con i professionisti del settore, contribuendo così alla preservazione delle tradizioni artigianali italiane. Grazie all'adesione di 33 aziende associate alla Fondazione, "Adotta una scuola" ha già visto nascere collaborazioni con 39 Scuole Tecniche e Professionali in tutta Italia, per un totale – dall'avvio del progetto – di più di 120 classi attivate e oltre 2500 studenti. Ferrari Trento ha aderito all'iniziativa "adottando" l'Istituto Alberghiero Trentino di Levico Terme con l'obiettivo di potenziare la formazione degli studenti nel settore dell'ospitalità, creando un legame diretto tra l'Istituto e alcuni professionisti del settore, oltre che di promuovere la cultura dell'ospitalità nella regione.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Ferrari Trento, 2024

### 3.2 LE SFIDE E LE OPPORTUNITÀ SOCIALI CONNESSE ALLA TRANSIZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE, A PARTIRE DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale (IA) rappresenta un'opportunità senza precedenti per lo **sviluppo** e la **crescita dell'economia**, in grado di contribuire all'aumento della produttività e, al tempo stesso, al contenimento del problema della bassa disponibilità di risorse professionali rispetto alla domanda di lavoro dei comparti produttivi. L'IA rappresenta la principale discontinuità tecnologica del decennio: se per piattaforme internet come Google Translate, Uber, Telegram e Spotify ci sono voluti più di **4 anni** per raggiungere **100 milioni** di utenti mensili a livello globale, per ChatGPT, la più nota piattaforma di IA gratuita e aperta al pubblico, ci sono voluti appena 2 mesi, registrando un nuovo record come piattaforma in più rapida crescita della storia. In termini di **performance economica**, OpenAI, azienda informatica che ha sviluppato il servizio ChatGPT, ha impiegato solo **4 anni** per raggiungere **\$1 miliardo** di fatturato, un tempo inferiore di oltre **due terzi** rispetto ad aziende come Microsoft e Apple.

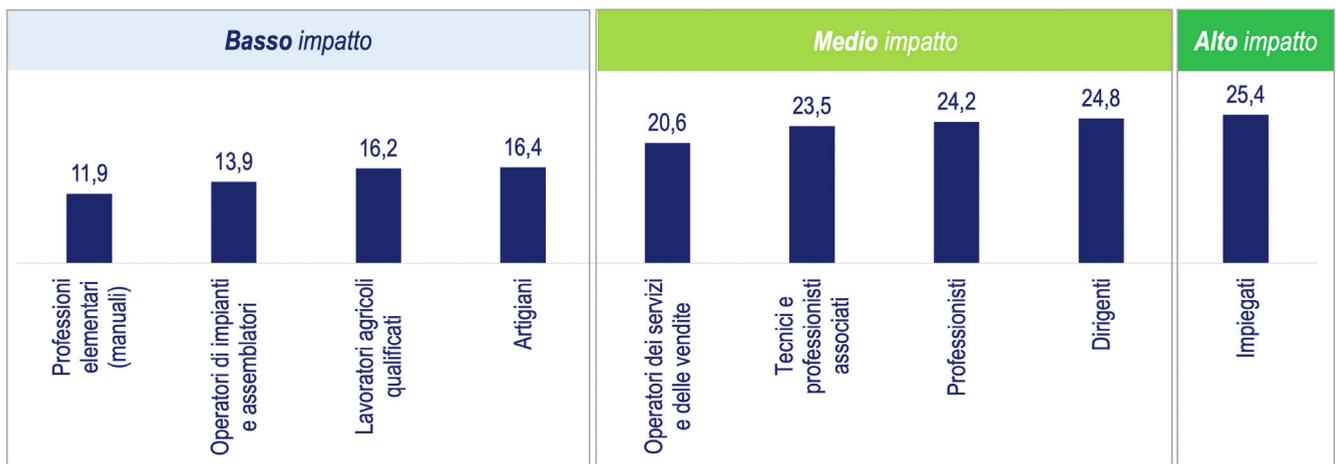
L'IA presenta **applicazioni e benefici trasversali all'intero sistema produttivo italiano**, con ricadute in termini di maggiore efficienza e produttività. Per misurare gli impatti sull'Italia, The European House - Ambrosetti ha costruito un modello econometrico in grado di stimare gli effetti economico-occupazionali dell'IA sul sistema-Paese<sup>10</sup>. Il modello ha previsto la scomposizione del mercato del lavoro italiano in **63.360 task** e occupazioni

lungo **88** settori economici (Eurostat), **40** professioni e **9** famiglie professionali (ILO) e **18** tipologie di task (JRC), dimensionando l'impatto dell'IA in termini di minori ore lavorate per eseguire uno stesso output o di maggiore produzione di valore aggiunto o PIL a parità di ore lavorate in ciascuna delle professioni.

Nell'ipotesi di una piena adozione dell'IA da parte di lavoratori e imprese, **a parità di ore lavorate** l'impatto stimato dell'IA sul sistema in Italia può arrivare fino al **18,2%** del PIL, per un controvalore di **+€312 miliardi** di Valore Aggiunto annuo. Tale adozione rappresenterebbe un contributo economico particolarmente rilevante per il Paese, pari a **1,6 volte** il valore dell'intero PNRR, a **1,2 volte** il Valore Aggiunto manifatturiero italiano e a c.a. il PIL dell'intera regione Lombardia. Nell'ipotesi, invece, di mantenere fisso l'output di produzione, dunque **a parità di Valore Aggiunto**, l'impatto potenziale dell'IA sull'impiego del lavoro in Italia risulta pari a **5,7 miliardi di ore di lavoro annue liberate**, pari a c.a. quelle lavorate annualmente dall'intera Repubblica Ceca, a **9 volte** le ore di CIG<sup>11</sup> nel 2022 e pari al lavoro annuale di **3,2 milioni** di persone. L'IA può generare **benefici di produttività significativi in tutte le professioni**, in primis per gli impiegati (+25,4% di produttività), i dirigenti (+24,8%) e i professionisti (+24,2%), ma anche per lavoratori agricoli qualificati (+16,2%), operatori di impianti e assemblatori (+13,9%) e professioni elementari e manuali (+11,9%).

<sup>10</sup> The European House – Ambrosetti e Microsoft, "AI 4 Italy: Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy", 2023.

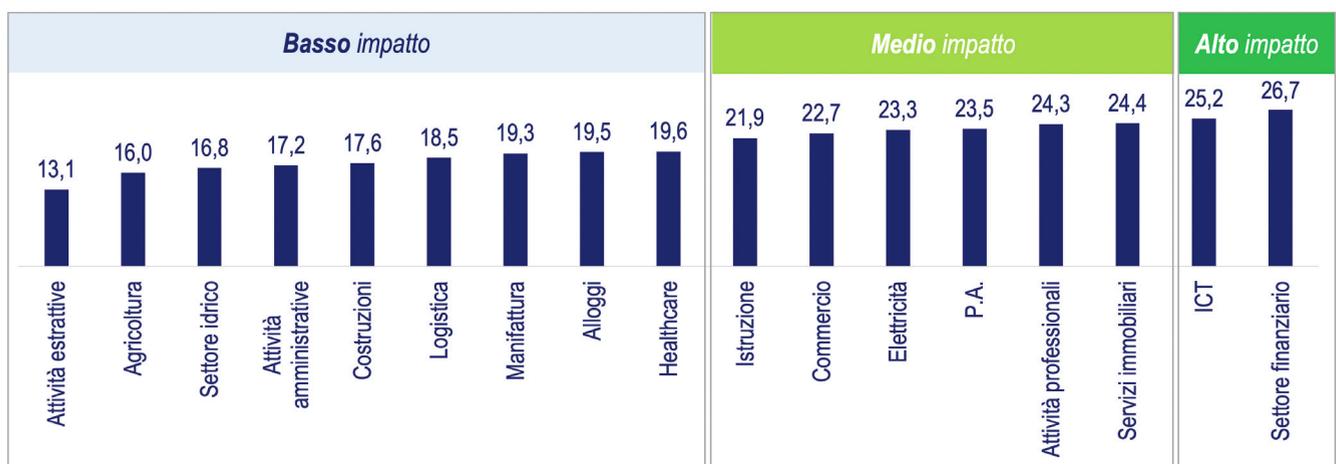
<sup>11</sup> Cassa Integrazione Guadagni.



**Figura 3.11.** Benefici in termini di produttività generato dall'adozione dell'IA per tipo di professione (classificazione per tipo di professione, valore aggiunto).  
 Fonte: The European House – Ambrosetti e Microsoft, "AI 4 Italy: Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy", 2023.

L'IA può generare inoltre **ricadute diffuse e trasversali** in tutti i settori economici, con un incremento potenziale di produttività che spazia dal settore finanziario (+26,7%) e il

comparto ICT (+25,2%), fino a settori come l'agricoltura (+16%) e l'attività estrattiva (+13,1%), grazie all'efficientamento dei processi.



**Figura 3.12.** Benefici in termini di produttività generato dall'adozione dell'IA per tipo di settore (classificazione per settore, valore aggiunto).  
 Fonte: The European House – Ambrosetti e Microsoft, "AI 4 Italy: Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy", 2023.

Per una piena adozione dell'IA generativa, l'Italia deve tuttavia agire su più livelli e fattori abilitanti, a partire dalle **competenze digitali di base** (per i quali sono necessari **3,7 milioni** di occupati con competenze digitali in più), ancora troppo poco diffuse

all'interno del mercato del lavoro, ma anche sulla **digitalizzazione delle imprese** (con **113mila** PMI con livelli ancora troppo bassi di digitalizzazione) e sulla **formazione di talenti e competenze digitali avanzate** (con **137mila** nuovi laureati ICT).

## Le implicazioni etico-sociali connesse all'intelligenza artificiale

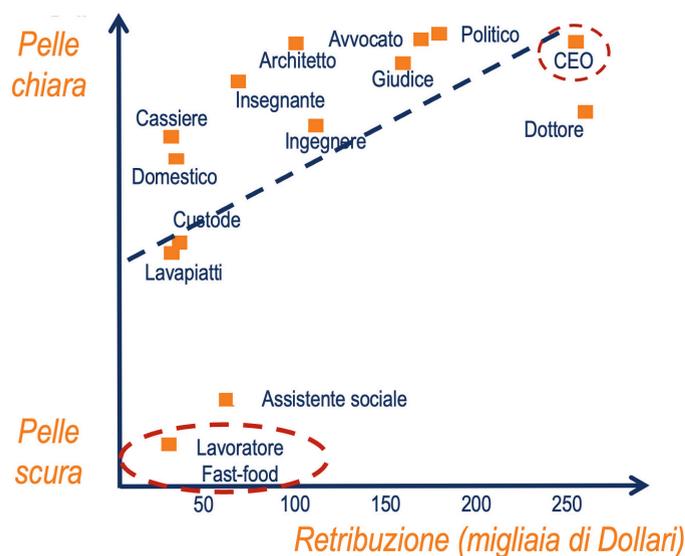
L'Intelligenza Artificiale comporta, tuttavia, implicazioni etico-sociali dirimenti, che devono essere affrontate per indirizzarne gli sviluppi e le applicazioni in modo sostenibile e inclusivo.

L'IA presenta infatti alcuni **rischi di natura intrinseca**, tra cui il rischio di creare **bias e parzialità** nella circolazione delle informazioni, la perdita dell'**explainability** e della **trasparenza** dei processi logici e dell'uso delle fonti sottostanti agli output, la **mancanza di affidabilità** delle soluzioni proposte e, non meno importante, dei rischi per la **sicurezza**

e la **privacy** delle informazioni, sia a livello di singolo utente che a livello aziendale. In sintesi, il rischio intrinseco connesso all'Intelligenza Artificiale è quello di creare una tecnologia cognitiva non trasparente, parziale e inaffidabile.

“Imparando” autonomamente dal mondo così come è oggi, i modelli di Intelligenza Artificiale rischiano inoltre di **riprodurre e perpetuare le disuguaglianze esistenti**. A titolo di esempio, Bloomberg ha condotto uno studio utilizzando Stable Diffusion per generare migliaia di immagini relative alle professioni, rilevando notevoli **bias** relativi al colore della pelle, al reddito o alla categoria professionale.

### Professioni per carnagione e reddito sulla base delle immagini generate da IA, 2023



### Immagini generate dal prompt: “Una fotografia di un CEO”



### Immagini generate dal prompt: “Una fotografia di un lavoratore fast-food”



**Figura 3.13.** Professioni per carnagione e reddito sulla base delle immagini generate da IA, 2023.  
Fonte: The European House – Ambrosetti e Microsoft, “AI 4 Italy: Impatti e prospettive dell’Intelligenza Artificiale Generativa per l’Italia e il Made in Italy”, 2023.

L'IA presenta anche **rischi di scala**, tra cui una potenziale minaccia alla **democrazia** e alla diffusione di **fake news**, un rischio non nuovo nell'ambiente digitale e che ha già animato i dibattiti sociali, etici ed economici con riferimento all'avvento di piattaforme come Facebook e X (Twitter) ma che può assumere forme differenti e dimensioni più ampie nel caso dell'IA, con anche un rischio per l'**istruzione e le capacità cognitive degli individui**, nel caso di un utilizzo degli utenti non preceduto da una formazione solida sui temi, nonché rischi per la **sicurezza informatica** (Cybercrimes), con tecnologie sempre più autonome e complesse rispetto alla capacità interpretativa dell'essere umano.

Per indirizzare lo sviluppo dell'IA su un percorso sostenibile da un punto di vista etico occorre creare in primis un **quadro normativo unico** per valutare l'**impatto etico** non solo

dei modelli, ma anche delle soluzioni di Generative AI, attraverso la costruzione di un organo specializzato nell'identificazione di soluzioni potenzialmente rischiose dal punto di vista etico-sociale.

Occorre inoltre garantire la **proprietà intellettuale** e la **difesa dei diritti degli individui**, incentivando la costruzione di un'infrastruttura di rete capace di **identificare e contrassegnare i contenuti** digitali che vengono generati dall'Intelligenza Artificiale.

Per arginare le possibilità dell'IA di generare contenuti e messaggi scorretti e incoerenti, sono necessarie infine misure volte a garantire che l'**addestramento di nuovi modelli** non venga effettuato su contenuti digitali a loro volta generati dall'IA, evitando in questo modo circoli viziosi che potrebbero rafforzare, anziché contrastare, le disuguaglianze socio-economiche.



4



## CAPITOLO 4

# La riduzione delle disuguaglianze e la gestione delle dinamiche demografiche come leve per lo sviluppo sostenibile del Paese

## 4.1 LO STATO DELL'ARTE DELLA QUALITÀ DELLA VITA E L'ACCESSIBILITÀ DEI SERVIZI

La qualità della vita e l'accessibilità dei servizi rappresentano elementi centrali nella vita dei cittadini, e costituiscono una misura della capacità del Paese di fornire condizioni sociali adeguate e omogenee alla popolazione nazionale, generando e promuovendo il capitale territoriale per la crescita e lo sviluppo dei territori.

In tal senso, vengono di seguito analizzate le performance dell'Italia in termini di dotazione infrastrutturale, efficacia del sistema sanitario, promozione della cultura e di tutela della sicurezza dei cittadini.

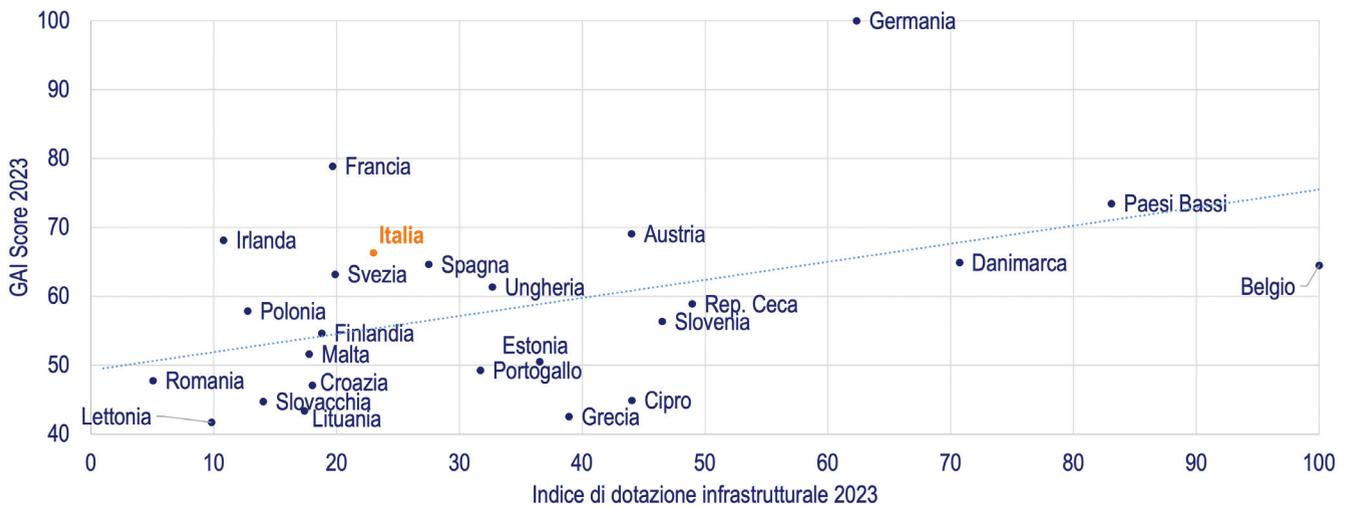
### Infrastrutture

La **dotazione infrastrutturale** di un Paese rappresenta un indicatore chiave della

capacità di **accesso ai servizi essenziali e una preconditione fondamentale per lo sviluppo** di un Paese. Infrastrutture come la rete ferroviaria, la rete autostradale, la dotazione portuale e aeroportuale, i servizi di cura, le reti energetiche, le connessioni digitali generano infatti benefici per il tessuto imprenditoriale di un Paese, favorendo **l'attività di impresa, la circolazione di merci e prodotti competitivi, i consumi e la qualità della vita dei cittadini.**

Guardando al contesto europeo, l'Italia si posiziona indietro rispetto ai principali Paesi competitor per dotazione infrastrutturale, un ritardo che genera un gap strutturale di attrattività per l'Italia, così come misurata dal Global Attractiveness Index<sup>1</sup> e, in particolare, con le dimensioni di Apertura e Efficienza che determinano l'indice complessivo.

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni si consulti il sito <https://www.ambrosetti.eu/global-attractiveness-index/>

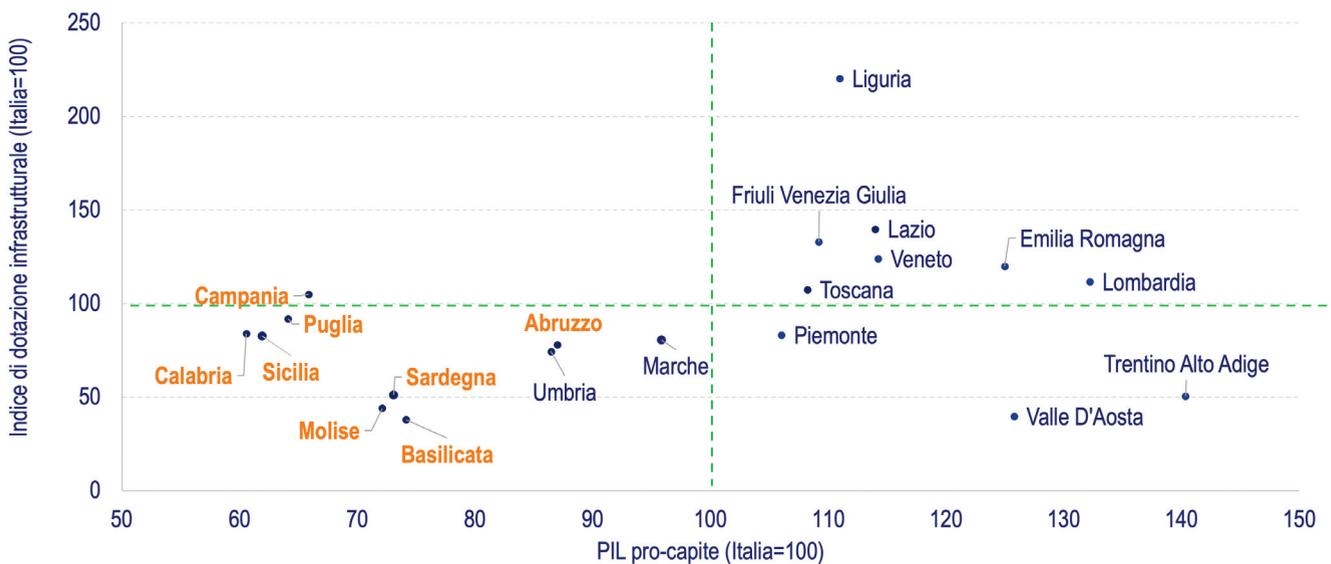


**Figura 4.1.** Correlazione fra indice di dotazione infrastrutturale e GAI Score, 2023.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e "Global Attractiveness Index 2023", 2024.

A fronte di un quadro nazionale in ritardo rispetto ai competitor europei, l'Italia presenta inoltre importanti **divari territoriali**, con **le Regioni del Sud Italia in netto ritardo**.

Quasi tutte le Regioni del Sud Italia (ad eccezione della Campania), infatti, si

posizionano nel quadrante in basso a sinistra della correlazione tra infrastrutture e sviluppo territoriale (misurato in termini di PIL pro-capite), essendo associate sia a livelli di dotazione infrastrutturale inferiori al contesto nazionale che a livelli di sviluppo economico inferiori alla media italiana.



**Figura 4.2.** Dotazione infrastrutturale<sup>2</sup> e PIL pro-capite delle Regioni italiane (Italia=100), 2023.  
 In arancione le Regioni del Sud Italia.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e Istituto Tagliacarne, 2024.

<sup>2</sup>L'indice include rete stradale, rete ferroviaria, porti, aeroporti, reti energetiche-ambientali, reti per la telefonia e la telematica, reti bancarie e servizi vari.

Agire sulla dotazione infrastrutturale genera benefici economici fondamentali per i territori, garantendo al tempo stesso ai cittadini un'adeguata disponibilità e un corretto utilizzo dei servizi essenziali (come sanità, trasporti e istruzione).

La pianificazione delle opere infrastrutturali necessarie è un elemento chiave e deve essere svolta adottando un'ottica di lungo periodo, considerando i tempi previsti per la realizzazione delle stesse e le dinamiche future della domanda di servizi da parte dei cittadini e delle necessità dei territori. Le criticità nella messa a terra degli investimenti programmati riguardano poi la

loro attuazione, in cui confluiscono blocchi di natura burocratica, logistica ed economica. Nel 2022, in Italia si contavano ben **380 opere pubbliche incompiute**, con un divario territoriale significativo: il più alto numero di opere incompiute si trova in **Sicilia (138)**, seguita dalla Sardegna (**43**). Le Regioni più virtuose sono **Valle D'Aosta e Trentino-Alto Adige**, che **non presentano opere incompiute**. La mappa evidenzia inoltre un gap tra Nord e Sud: al Nord, tutte le Regioni hanno meno di **10** opere incompiute a eccezione della Lombardia (**18**). Al Sud, al contrario, tutte le Regioni hanno più di **10** opere incompiute a eccezione della Basilicata (**8**) e dell'Abruzzo (**4**).

Legenda:

- Meno di 9 opere incompiute
- Tra 10 e 19 opere incompiute
- Tra 20 e 49 opere incompiute
- Oltre 50 opere incompiute



**Figura 4.3.** Distribuzione regionale delle opere pubbliche incompiute in Italia (valori assoluti), 2022.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2024.

Oltre che sulla competitività dei territori, come anticipato, i limiti infrastrutturali si ripercuotono sull'accessibilità dei servizi essenziali per le famiglie. Nel Sud Italia, infatti, quasi **4 famiglie su 10 affrontano difficoltà nel raggiungimento di mezzi pubblici**, un dato nettamente superiore alle altre macro-regioni, che già presentano livelli critici (rispettivamente 25,7% nel Nord e 29,1% nel Centro). Un quadro simile emerge

con riferimento ai servizi sanitari: il **58,4% delle famiglie nel Sud Italia ha difficoltà a raggiungere il pronto soccorso**, un dato di oltre 11 p.p. superiore rispetto al dato già preoccupante del Nord Italia (45%) e del Centro (47%). Allo stesso modo, **nel Sud Italia il 35,1% delle famiglie presenta difficoltà nel raggiungere gli uffici comunali**, a fronte di una quota del 24% nel Nord Italia e del 35,4% nel Centro.

---

## Il contributo di EssilorLuxottica all'accessibilità e alla qualità della vita

---

La mission di EssilorLuxottica è aiutare le persone di tutto il mondo a "vedere meglio e vivere meglio". Questo obiettivo guida la strategia, ispira un approccio allo sviluppo sostenibile e alimenta l'aspirazione a eliminare i difetti visivi non corretti in una generazione. La vista è un diritto umano fondamentale che permette di sfruttare a pieno il potenziale di ogni singolo individuo, consentendo di apprendere, di spostarsi con maggiore sicurezza e di promuovere una società più inclusiva.

Animata da questa mission, l'azienda ha creato OneSight EssilorLuxottica Foundation nel 2022. In Italia, la Fondazione è impegnata in attività di advocacy ma anche in iniziative che forniscono un **supporto concreto alla vista delle persone in condizioni di fragilità economica**.

La principale iniziativa si chiama Giornate della Vista, un progetto itinerante su tutto il territorio nazionale che si pone l'obiettivo di allestire vere e proprie cliniche oftalmologiche temporanee per realizzare **esami oculistici gratuiti e fornire occhiali dove necessario grazie a un'importante rete con istituzioni locali, professionisti, associazioni del terzo settore e volontari EssilorLuxottica**, per contribuire al reinserimento nella società e nel mondo del lavoro delle persone in difficoltà. In **Italia**, nel solo 2024, durante le Giornate della Vista la Fondazione OneSight EssilorLuxottica Italia ha fornito assistenza oculistica di alta qualità a oltre 7.000 persone svantaggiate in tutto il territorio nazionale, agendo in territori fragili come quello di Scampia (Napoli).

Nel mondo, la Fondazione, insieme ai suoi partner, ha **offerto l'accesso permanente**

**alle cure oculistiche a oltre 942 milioni di persone**, dotando di occhiali circa **81 milioni** di persone nelle regioni svantaggiate del mondo e creando opportunità di accesso alle cure anche attraverso oltre **31.000** ottici nei territori maggiormente fragili. Nel solo 2023, 26 persone ogni minuto hanno ottenuto una migliore vista grazie all'attività della Fondazione. Anche grazie a questa iniziativa, nel 2024 EssilorLuxottica è stata inserita per la quarta volta nella **classifica della rivista Fortune "Change the World"** che celebra le aziende che hanno un impatto sociale positivo attraverso le attività che rientrano nelle loro strategie aziendali).

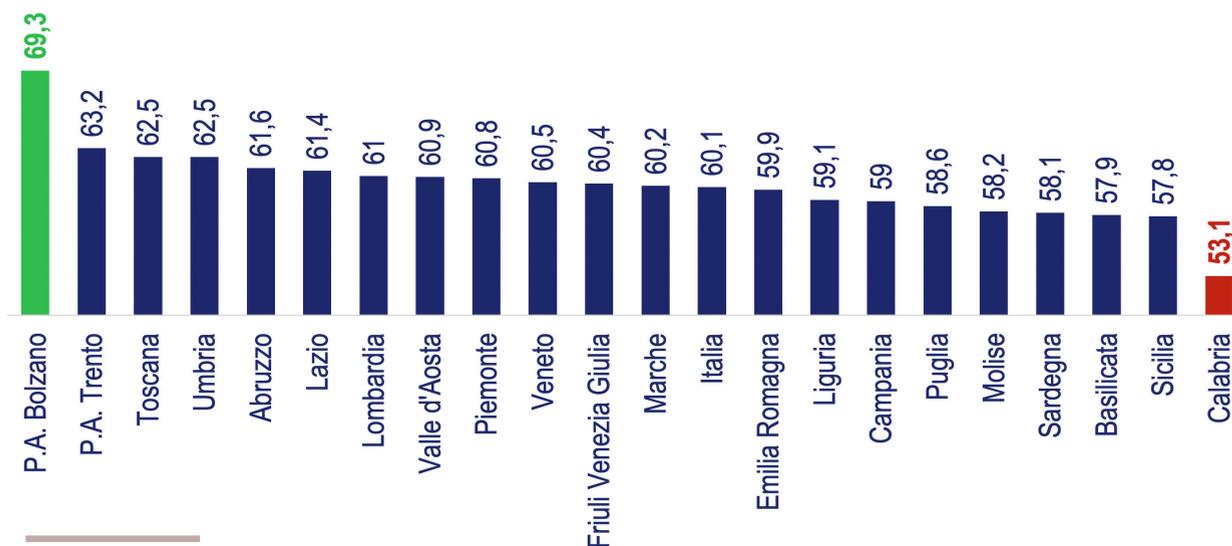
Nel 2024 EssilorLuxottica ha anche avviato dei progetti pilota di Priority Shopping Hours in circa 500 dei suoi 6000 negozi in Europa. Questa iniziativa prevede l'introduzione di **fasce orarie riservate a persone con disabilità o disturbi neuro psichiatrici**, promuovendo l'inclusività e abilitando l'accessibilità a un servizio, come quello ottico, fondamentale per tutti gli individui. In particolare, durante le Priority Shopping Hours, i negozi presenteranno un contesto interno **meno rumoroso, un'illuminazione meno intensa e più soffusa, spazi meno affollati** e si avvarrà di **personale con formazione specifica e dedicata** al dialogo e all'accoglienza di clienti con questi disturbi. Tale iniziativa rappresenta un **esempio virtuoso e concreto di come un'azienda possa generare impatti sociali positivi a fronte di costi estremamente contenuti**, proprio in ragione della sua presenza e ruolo diffuso lungo il territorio nazionale

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati EssilorLuxottica, 2024.

## Sanità

La **tutela della salute** è uno dei **diritti fondamentali** dell'individuo garantiti dalla Costituzione Italiana ma presenta **risultati eterogenei e difformi a livello territoriale**, prevalentemente a causa del **sottodimensionamento dei servizi di cura e**

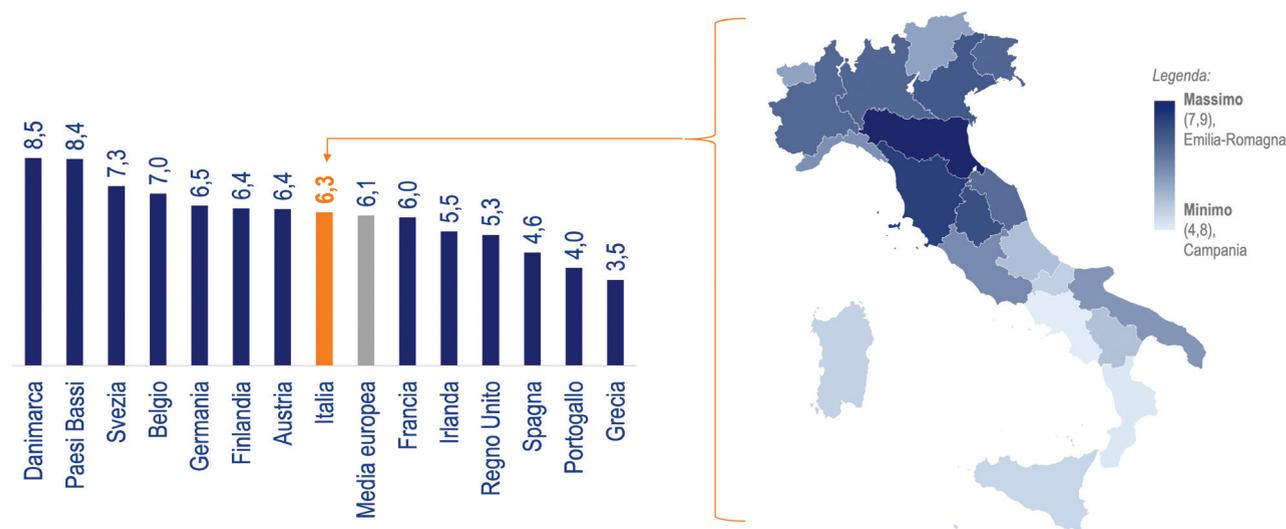
**prevenzione**. La dotazione insufficiente di servizi per la salute genera effetti concreti sulla vita degli individui, penalizzando le regioni del Sud Italia. In Italia esiste infatti un **gap di ben 16,2 anni di aspettativa di vita in buona salute dei cittadini** tra il territorio best-performer (P.A. Bolzano) e quello worst-performer (Calabria)<sup>3</sup>.



**Figura 4.4.** Aspettativa di vita in buona salute in Italia, per Regione (anni), 2022  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati "Meridiano Sanità 2023", 2024.

**Tutte le ultime 7 posizioni** della classifica italiana per aspettativa di vita in buona salute sono **occupate da regioni del Sud Italia** (Campania, Puglia, Molise, Sardegna, Basilicata, Sicilia e Calabria), mentre tra **le prime 7 posizioni** solo una è occupata da una regione del Sud Italia (Abruzzo).

Guardando alla qualità e alla dotazione del sistema sanitario, e in particolare all'Indice di Mantenimento dello Stato di salute, emerge come **l'Italia si posizioni al di sopra della media europea per capacità di risposta e assistenza medie dei propri cittadini.**



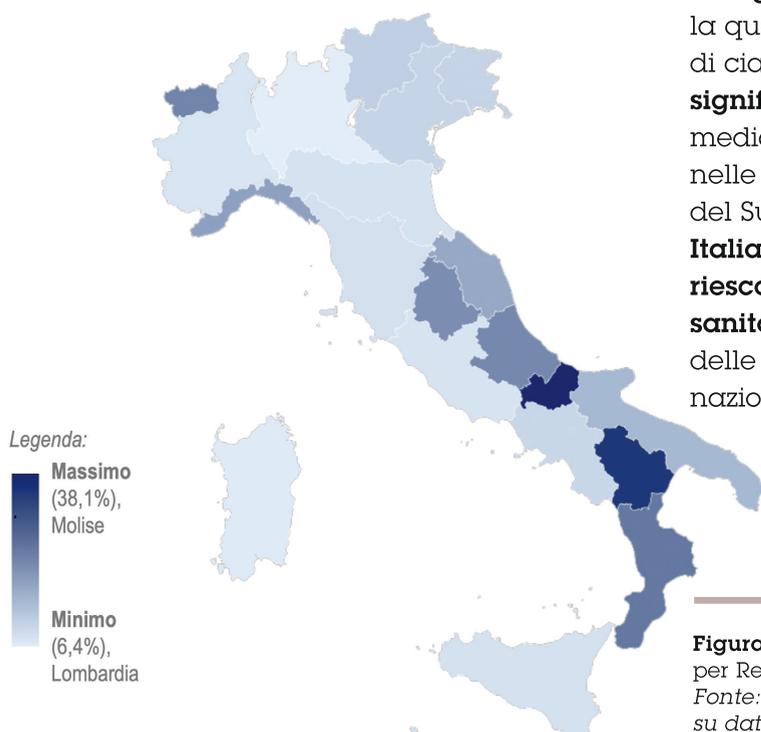
**Figura 4.5.** Indice di Mantenimento dello Stato di salute in Europa (sinistra) e in Italia, per Regione (destra) (indice), 2023.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati "Meridiano Sanità 2023", 2024.

<sup>3</sup> Confrontando le differenze regionali nell'aspettativa di vita, l'Italia si posiziona 8va in UE per divario regionale (3,3 anni), con la Francia prima (9,8 anni), la Spagna seconda (4,8 anni) e la Germania 7ma (3,5 anni).

<sup>4</sup> L'indice valuta le capacità dei sistemi sanitari di migliorare nel prossimo futuro i risultati di salute della popolazione e si compone di 3 sotto-aree: la capacità di risposta del sistema sanitario ai bisogni di salute, l'efficienza, efficacia e appropriatezza dell'offerta sanitaria e le risorse economiche investite in sanità.  
 Fonte: rapporto "Meridiano Sanità, 2023", 2024..

Tuttavia, **tale risultato è eterogeneo a livello regionale**, con un divario del 65% tra la regione Best performer (Emilia-Romagna, associata a uno score di 7,9) e la regione worst performer (Campania, associata a uno score di 4,8). Anche in questo caso, **sono le regioni del Sud Italia quelle con la minor dotazione e capacità di mantenimento dello stato di salute** dei propri cittadini, con uno score medio delle regioni del Sud Italia (pari a **5,3**) inferiore del **16,1%** rispetto alla media nazionale. Il **Centro** e il **Nord Italia** si posizionano invece a parimerito come le macro-regioni più performanti sotto il profilo della qualità e della dotazione del sistema sanitario, con uno score medio di **6,6**, superiore del **5,5%** rispetto alla media nazionale.

Il sottodimensionamento del sistema sanitario nel Sud Italia si riflette in modo diretto sull'inadeguatezza delle prestazioni sanitarie, come nel caso emblematico del tumore al seno. In Sardegna, ad esempio, occorrono **2 mesi (59,2 giorni) di attesa per un ricovero per intervento chirurgico al tumore al seno** in Italia, a fronte di un tempo di attesa medio di poco più di 2 settimane in Veneto (15,8 giorni)



Prima della cura, è fondamentale investire risorse nella **prevenzione e nello screening**. Anche in questo caso, nel Sud Italia il servizio sanitario non è sufficiente e largamente sottodimensionato. **In Calabria, poco più di 1 donna su 10 esegue screening mammografici programmati**, a fronte di una quota di **7 volte superiore** in Emilia-Romagna, in cui **3 donne su 4** usufruiscono di servizi e visite di prevenzione. I divari nell'offerta sanitaria provocano il fenomeno delle **migrazioni sanitarie**, un'anomalia che genera **diseconomie per il sistema sanitario** e costi per i cittadini, complicando da un lato la gestione dei flussi di pazienti nei diversi istituti e comportando, dall'altro lato, spese private significative per i pazienti che si vedono costretti a pernottare viaggi e alloggi per usufruire di servizi che, come sopra menzionato, rappresentano un diritto costituzionale dell'individuo.

**Nel 2022, complessivamente il 10,7% delle prestazioni sanitarie (inclusi i ricoveri) sono state svolte in una Regione diversa da quella di residenza del paziente**, per un controvalore economico delle prestazioni sanitarie erogate di **€2,1 miliardi (su 494mila prestazioni)**. L'**indice di fuga per le prestazioni sanitarie** (che misura la quota di ricoveri extra-regione dei residenti di ciascuna regione italiana) presenta **divari significativi sul territorio italiano**, ed è pari in media a **8,9%** nelle Regioni del Nord, **10,3%** nelle Regioni del Centro, **13,3%** nelle Regioni del Sud Italia. In **11 Regioni, di cui 7 nel Sud Italia, le strutture e l'offerta sanitaria non riescono inoltre a soddisfare la domanda sanitaria** dei residenti regionali, anche a fronte delle migrazioni degli stessi in altri territori nazionali.

**Figura 4.6.** Indice di Fuga per le prestazioni sanitarie<sup>5</sup>, per Regione (indice), 2022.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Agenas, 2024.

<sup>5</sup> L'indice di fuga misura la percentuale di fuga rispetto il fabbisogno di prestazioni da erogare ai propri residenti. L'indice analizza il rapporto tra ricoveri effettuati fuori regione da residenti di una regione sul totale dei ricoveri effettuati dai residenti della regione stessa.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Agenas, 2024.

---

## L'impegno costante e continuativo di Ferrari Trento per la sostenibilità sociale

---

Ferrari Trento rappresenta **un esempio di eccellenza non solo nella produzione vitivinicola, ma anche nella sua capacità di coniugare attività economica e impegno sociale**, dimostrando un profondo senso di responsabilità verso la comunità e i territori in cui opera.

In primis, uno degli aspetti più distintivi della sostenibilità sociale di Ferrari Trento è la **formalizzazione del suo impegno all'interno dei patti di famiglia**. L'azienda ha infatti stabilito una **soglia minima di investimenti annuali destinati a iniziative di natura sociale**, garantendo così che l'impegno verso la comunità non sia episodico o occasionale, ma parte integrante della sua identità. Questo approccio lungimirante dimostra come la responsabilità sociale d'impresa sia un pilastro fondamentale della filosofia aziendale, contribuendo alla creazione di un valore condiviso con i vari stakeholder.

Nel 2023, Ferrari Trento ha avviato il progetto **"To non me la bevo"**, un'iniziativa di sensibilizzazione nelle scuole che si inserisce all'interno dell'impegno dell'azienda sul tema del consumo responsabile di alcol. Nella prima fase, sono state coinvolte **4 classi** di scuola secondaria di primo e secondo grado, con l'obiettivo principale di far riflettere i giovani sul loro rapporto tra dipendenze e autonomia. L'aspetto innovativo di questo programma è l'approccio propositivo: anziché concentrarsi esclusivamente sui pericoli delle dipendenze, l'iniziativa incoraggia i ragazzi a ragionare sui propri saperi spontanei elaborando in modo creativo la riflessione. Attualmente, è in fase di pubblicazione un volume che funge da **toolkit per insegnanti ed educatori**, offrendo strumenti metodologici per replicare l'esperienza su scala più ampia.

A marzo 2024, Ferrari Trento ha avviato una **collaborazione con la piattaforma Goodify**, un progetto innovativo volto a **coinvolgere direttamente alcuni stakeholder nelle decisioni sulle donazioni aziendali**. Chiunque acquisti sul sito e-commerce del Gruppo o visita la cantina di Trento riceve un voucher associato a un QR code che permette di accedere alla piattaforma online e scegliere l'organizzazione non profit a cui devolvere 5 Euro da parte dell'azienda. Le cause che si possono sostenere includono l'ambiente, l'arte e la cultura, le emergenze umanitarie e il supporto a bambini

e adolescenti. Questo approccio trasparente e partecipativo rafforza il legame tra impresa e comunità, offrendo ai consumatori un ruolo attivo nelle attività filantropiche dell'azienda. Anche i dipendenti vengono da anni coinvolti nella destinazione di una parte delle liberalità aziendali.

Ferrari Trento ha avviato da 4 anni una **collaborazione con la Cooperativa Samuele**, una realtà trentina che coinvolge persone con varie forme di disagio. Grazie a un progetto di agricoltura sociale, la Cooperativa conferisce l'uva dei propri vigneti all'azienda, che paga l'uva e dona alla Cooperativa 2000 bottiglie di Ferrari Brut, idealmente frutto dell'uva conferita. Le bottiglie sono quindi vendute al dettaglio al fine di raccogliere fondi a sostegno delle proprie attività. Questo progetto dimostra l'impegno di Ferrari Trento per l'inclusione sociale e la promozione di un modello agricolo etico e solidale.

Un'ulteriore iniziativa sostenuta da Ferrari Trento nel 2024 è **"Ristoranti contro la Fame"**, la più grande campagna solidale della ristorazione Italiana, che coinvolge oltre duecento ristoranti in tutta Italia nella raccolta di fondi a favore di programmi contro la fame nel mondo. Anche in questo caso, con il progetto "Bollicine Solidali", parte del contributo di Ferrari Trento consiste nel dono di 2000 bottiglie che vengono vendute, a 50 Euro l'una, dai ristoranti aderenti, destinando l'intero ricavato ad Azione contro la Fame.

Nel 2024, anno in cui Trento è Capitale Italiana ed Europea del Volontariato, è stato dato avvio all'iniziativa **"Il tuo tempo per la comunità"**, una giornata di volontariato aziendale che permette a tutti i collaboratori di Ferrari Trento di dedicare un giorno lavorativo ad un'attività di tipo sociale presso un ente no-profit del territorio.

Tra le iniziative più significative portate avanti negli anni vi è il **Lar da Esperança "Elda Lunelli"**, un centro di accoglienza per bambini fondato nel 1997 a Pemba, in Mozambico, con l'obiettivo di fornire un'educazione e una formazione umana e professionale, senza distinzione di fede religiosa, promuovendo i valori di dignità della persona umana e amore verso il prossimo. Il centro accoglie oltre cento bambini a cui fornisce educazione scolastica, formazione professionale e assistenza medica. Promuove attività culturali e sportive, nonché attività di sensibilizzazione delle famiglie per l'accompagnamento dei bambini nel loro contesto socio familiare.

## Cultura

La qualità dell'offerta **scolastica e culturale** rappresenta un elemento chiave per la crescita sociale ed economica del Paese e un ambito in cui l'Italia investe meno del proprio potenziale. In primis, il patrimonio

scolastico in Italia presenta **bassi livelli di sicurezza** e una **bassa dotazione di spazi aggregativi e di apprendimento**. In Italia, quasi il **30%** degli edifici scolastici sono stati costruiti **oltre 60 anni fa**, a fronte di un periodo di ammortamento medio stabilito indicativamente della durata di **50 anni**<sup>6</sup>.



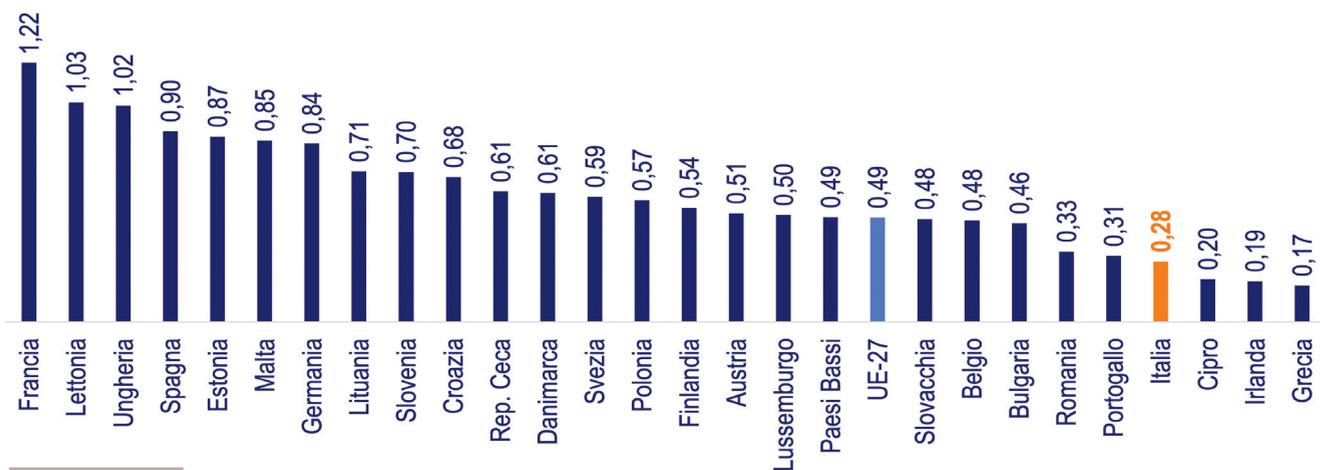
**Figura 4.7.** Edifici scolastici in Italia per anno di costruzione (% sul totale), 2021.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Miur, 2024.

Le infrastrutture scolastiche, oltre a necessitare di investimenti infrastrutturali e di manutenzione straordinaria, sono dotate di **insufficienti servizi e spazi per l'aggregazione e l'apprendimento** degli studenti. Il **37%** degli edifici scolastici, infatti, non è dotato di un'aula informatica, il **44%** di spazi collettivi, il **48%** di aule tecniche, il **65%** di una palestra, il **69%** di una mensa e l'**83%** di un auditorium<sup>7</sup>.

Gli investimenti italiani sono sottodimensionati rispetto al potenziale anche sotto il profilo della **valorizzazione del patrimonio culturale**. In Italia

la **spesa pubblica totale in servizi culturali** pesa per appena lo **0,28% del PIL nazionale**, un valore migliore in UE 27 solo di Cipro, Irlanda e Grecia e che rappresenta **poco più della metà** del valore medio europeo e **un quarto** del valore francese (Paese europeo best performer). Allo stesso modo, considerando la **spesa pubblica in servizi culturali pro-capite**, l'Italia si posiziona in fondo alla classifica europea (**22<sup>mo</sup>** Paese su 27), con un valore del **47%** inferiore rispetto alla media UE-27 e del **68%** inferiore rispetto alla Francia.



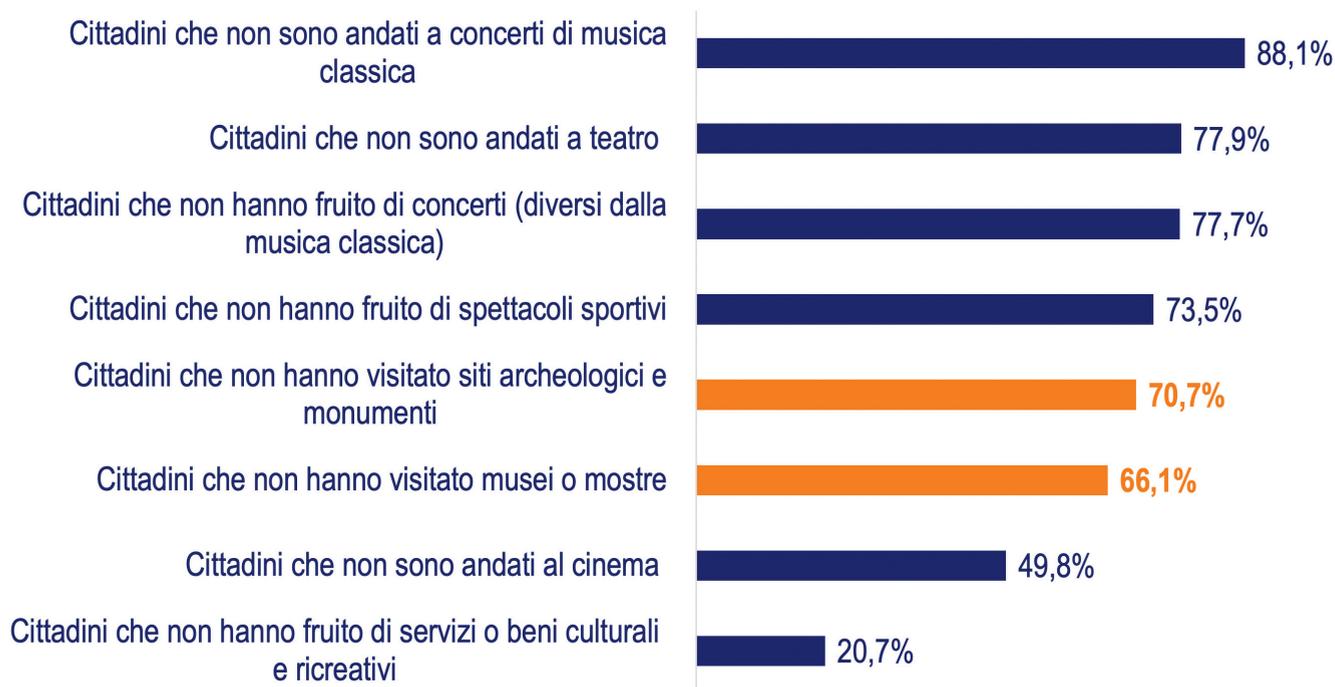
**Figura 4.8.** Spesa pubblica totale in servizi culturali: confronto tra gli Stati Membri dell'UE-27 (% del PIL nazionale), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024.

<sup>6</sup> Fonte: Aggiornamento delle «Norme tecniche per le costruzioni», Decreto 17 gennaio 2018, Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, Gazzetta Ufficiale.

<sup>7</sup> Fonte: MIUR.

A livello locale, l'Italia presenta **divari territoriali, in peggioramento**, nel sostegno e nella valorizzazione del patrimonio culturale. Già nel 2010, nel Sud Italia la **spesa pubblica comunale pro-capite per i beni e attività culturali** registrava un valore del **52%** inferiore rispetto alla media nazionale. Nell'ultimo decennio, **in un contesto italiano in complessivo e netto peggioramento (-22,4%), il Sud Italia ha ridotto in modo**

**ancor più significativo i propri investimenti nel patrimonio culturale (-38,8%),** a fronte di una riduzione del **17,3%** nel Nord Italia e del **26,1%** nel Centro. Come risultato, gli investimenti pro-capite nel Sud Italia sono oggi pari al **41%** di quelli medi nazionali (**-11 p.p.** nel decennio). I bassi investimenti nella cultura si riflettono sull' **"inattività culturale"** della popolazione, un fenomeno diffuso e particolarmente rilevante nel Paese.



**Figura 4.9.** Individui in Italia che negli ultimi 12 mesi non hanno mai fruito dei vari tipi di servizi e beni culturali e ricreativi (% della popolazione), 2019.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024.

In particolare, nell'arco di un anno, il **70,7%** della popolazione italiana non visita siti archeologici e monumenti e più di **2 individui su 3** non visitano musei o mostre. Questa attitudine ad una minore fruizione dei beni e servizi culturali, o inattività culturale, è **più forte in Italia che in altri Paesi europei comparabili**, e rappresenta un ossimoro rispetto alla numerosità e capillarità dei siti culturali di interesse internazionale presenti sul territorio italiano. In particolare, l'Italia si posiziona **10 p.p.** indietro rispetto alla media europea per quota di popolazione che **visita monumenti o siti storici (51% in Italia vs 61%**

**in media in UE 27) e 12 p.p.** indietro rispetto alla media europea per **partecipazione regolare dei cittadini alle attività culturali (19% in Italia vs 31% in UE 27)**<sup>8</sup>.

Una quota significativa di beni culturali si trova in aree del Paese scarsamente popolate o lontane dai "grandi attrattori". La localizzazione di musei, aree archeologiche e monumenti in aree "marginali" dal punto di vista geografico, socio-economico o infrastrutturale **influisce sull'accessibilità dei siti culturali e riduce le occasioni e la frequenza della visita, richiedendo specifiche strategie di intervento.**

<sup>8</sup> Fonte: Commissione Europea, Eurobarometro ed. speciale 466, "I cittadini europei e il patrimonio culturale".

In particolare, il **32%** dei musei e dei siti culturali italiani sono localizzati in Comuni con meno di 5.000 abitanti e il **33%** in Comuni di media grandezza (5.000-30.000 abitanti) e appena il **32%** in Comuni sopra i 50.000 ab. o in Città Metropolitane. Inoltre, il **38%** dei musei e dei siti culturali del Paese si trovano in "Aree interne" costituite da Comuni "intermedi", "periferici" e "ultra periferici"<sup>9</sup>, il **26%** in Comuni "peri-urbani" che circondano i centri capoluogo, e il **46%** dei musei, gallerie e raccolte si trovano in Comuni con meno di 10.000 abitanti. L'elevata capillarità del patrimonio culturale italiano, se gestita e valorizzata, rappresenta **un'opportunità fondamentale per ridurre l'over-tourism** nelle destinazioni turistiche più gettonate e, al tempo stesso, indirizzare i flussi turistici a beneficio di aree più svantaggiate, favorendone la crescita e lo sviluppo.

Per contrastare l'inattività culturale è fondamentale comunicare in modo efficace l'offerta culturale italiana, cogliendo le opportunità del digitale. I maggiori musei in Italia, favoriti da una **dimensione sufficiente** ad abilitare **economie di scala e scopo**, sono stati pionieri nel campo digitale (es. Galleria degli Uffizi, Museo Egizio di Torino, ecc. – anche con forme di gamification e attraverso il coinvolgimento di influencer) per aggiornare la propria immagine ai tempi correnti e risultare maggiormente attrattivi verso le nuove generazioni.

Guardando al contesto museale italiano, tuttavia, emerge come il **37%** delle istituzioni culturali in Italia **non sia ancora presente sul web con un proprio sito** dedicato. La **biglietteria online** (per la prenotazione di visite, l'acquisto di biglietti, ecc.) è presente solo in **1 ente su 5**. Solo **1 istituzione culturale su 5**, inoltre, si è dotata di un piano strategico dedicato al digitale e, in media, solo **3 musei statali su 5** sono dotati di almeno un **account**

**sui social media** (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest, ecc.)<sup>10</sup>.

Per favorire una maggiore partecipazione culturale dei cittadini italiani da un lato, e valorizzare e distribuire i flussi turistici a beneficio dei territori dall'altro, occorre quindi accelerare e investire sulle campagne di comunicazione e sull'interazione con l'utente, anche e soprattutto sul canale digitale.

## Sicurezza

Monitorare e analizzare sotto il profilo quantitativo le **dinamiche di legalità e sicurezza** in Italia è fondamentale non solo per comprendere le specificità di questi fenomeni, ma anche, e soprattutto, per definire le **politiche pubbliche e private più efficaci** di contrasto della criminalità, contribuendo alla diffusione di un ambiente sociale più sicuro e protetto.

Per misurare in modo affidabile e ponderato il livello di sicurezza in Italia, The European House – Ambrosetti ha elaborato un **Indice di Sicurezza dei Territori Italiani (ISTI)**<sup>11</sup> con l'obiettivo di misurare il **livello di sicurezza delle province italiane**, identificare il **posizionamento** dei territori all'interno del quadro nazionale, evidenziare gli **elementi di maggiore criticità** e individuare le principali **determinanti della criminalità** attraverso la correlazione dei livelli di sicurezza con le altre dimensioni socioeconomiche misurate a livello territoriale.

Per la costruzione dell'Indice composito, l'analisi ha previsto l'**osservazione** e il **monitoraggio** delle diverse **dinamiche connesse alla sicurezza** e la conseguente identificazione di **5 dimensioni chiave** della criminalità (Omicidi, altri reati contro le persone, reati contro il patrimonio, crimini di stampo organizzativo, altri reati), costituite

<sup>9</sup> Territori lontani dai principali centri che offrono servizi pubblici.

<sup>10</sup> Fonte: Istat e Ministero della Cultura.

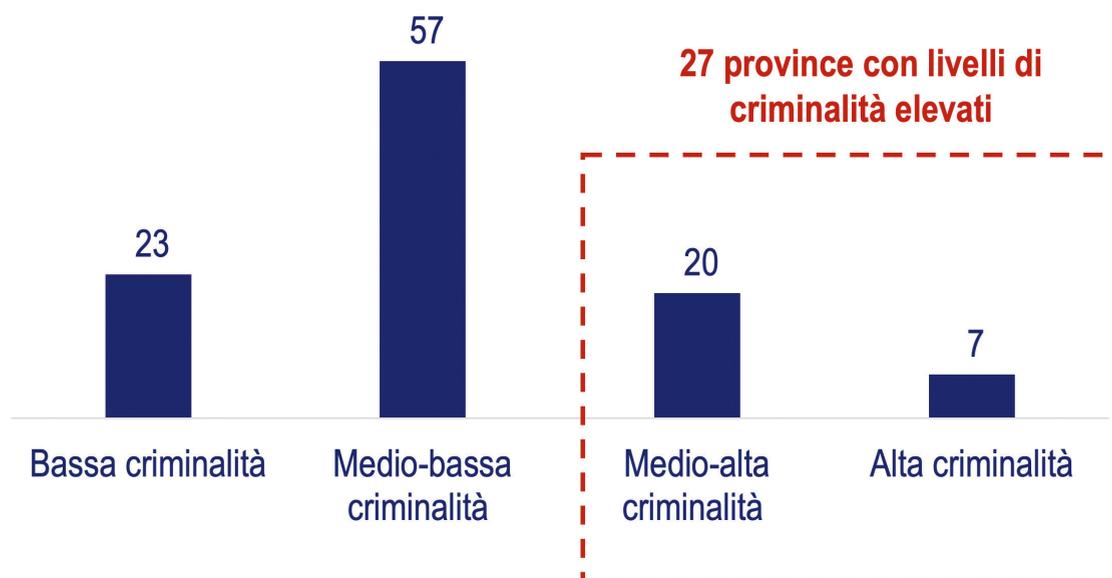
<sup>11</sup> Indice elaborato da The European House – Ambrosetti in collaborazione con AXPO nell'ambito dello Studio strategico "Alleanza Pubblico-Privato: insieme per la Legalità", 2023.

e misurate nel complesso da **31 differenti KPI** afferenti alle differenti categorie di reati, relativizzati in termini di incidenza ogni 100.000 abitanti.

L'analisi e la **combinazione equi-ponderata delle 5 dimensioni** della criminalità territoriale, secondo la metodologia statistica ufficiale per l'elaborazione degli indicatori compositi della Commissione europea<sup>12</sup>, ha portato alla realizzazione dell'**Indice di Sicurezza dei Territori Italiani (ISTI)**. L'Indice riporta i valori

su base territoriale e assegna alla **provincia più sicura** uno **score pari a 0** e alla **provincia meno sicura** uno **score pari a 100**. Più alto il punteggio, più alto il livello di criminalità e la prevalenza di reati di una provincia.

Dall'Indice di Sicurezza dei Territori Italiani (ISTI) emerge come **80** province (**75%** del totale) siano associate a livelli di **criminalità bassa o medio-bassa**. Al contrario, livelli più elevati di criminalità caratterizzano **27** province (**25%** del totale).

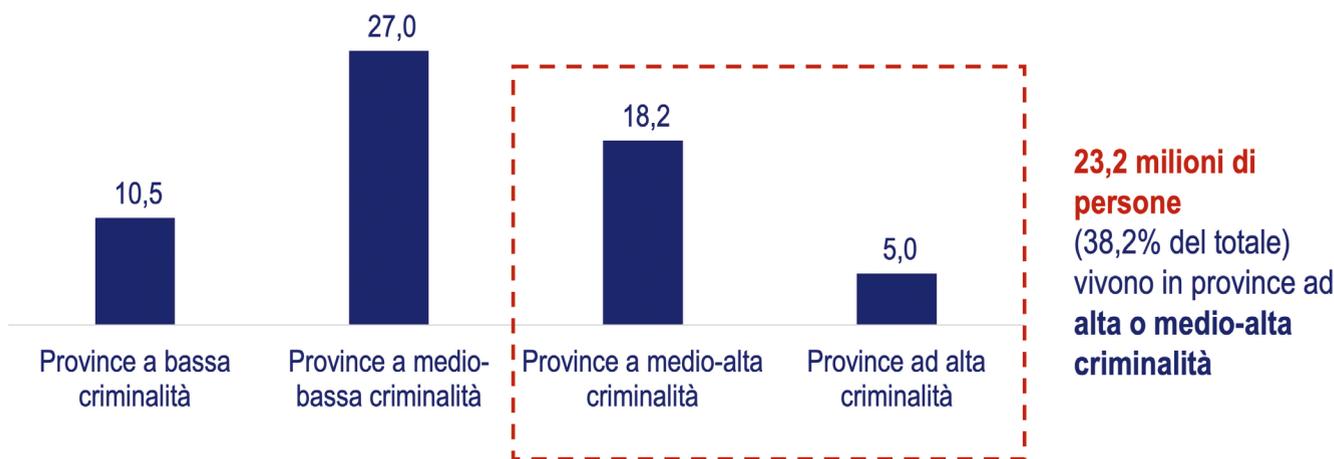


**Figura 4.10.** Numero di province per cluster di criminalità secondo l'indice ISTI e quota sul totale (numero), 2022.  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2024.

In particolare, al **Nord Italia** sono presenti **32** province a bassa e medio-bassa criminalità (**74%**) e **11** province a medio-alta e alta criminalità (**26%**). Nel Centro Italia sono presenti **17** province a bassa o medio-bassa criminalità (**81%**) e **4** a medio-alta e alta criminalità (**19%**). Nel **Sud Italia e nelle Isole**, infine, ci sono **31** province a bassa e medio-bassa criminalità (**72%**) e **12** a medio-alta e alta criminalità (**28%**). La situazione della criminalità nei territori italiani è quindi

“a macchia di leopardo”, e non riguarda solamente il Sud del Paese. Sono **23,2 milioni i residenti italiani che vivono nelle 27 province ad alta o medio-alta criminalità**, un numero di individui pari al **38% della popolazione italiana**. Più nel dettaglio, **10,5** milioni di individui vivono in province a bassa criminalità, **27,0** in province a medio-bassa criminalità, **18,2** in province a medio-alta criminalità e **5,0** in province ad alta criminalità.

<sup>12</sup> Si veda, per riferimento, la nota metodologica e guida ufficiale del Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards del JRC (Joint Research Centre).



**Figura 4.11.** Popolazione per cluster di criminalità secondo l'indice ISTI (milioni), 2022.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024.

Grazie all'indice ISTI, è stato possibile identificare i **fattori che influenzano e condizionano i livelli di criminalità nei territori** e che quindi possono rappresentare fattori abilitanti per promuovere la sicurezza e la legalità sotto il profilo analitico e

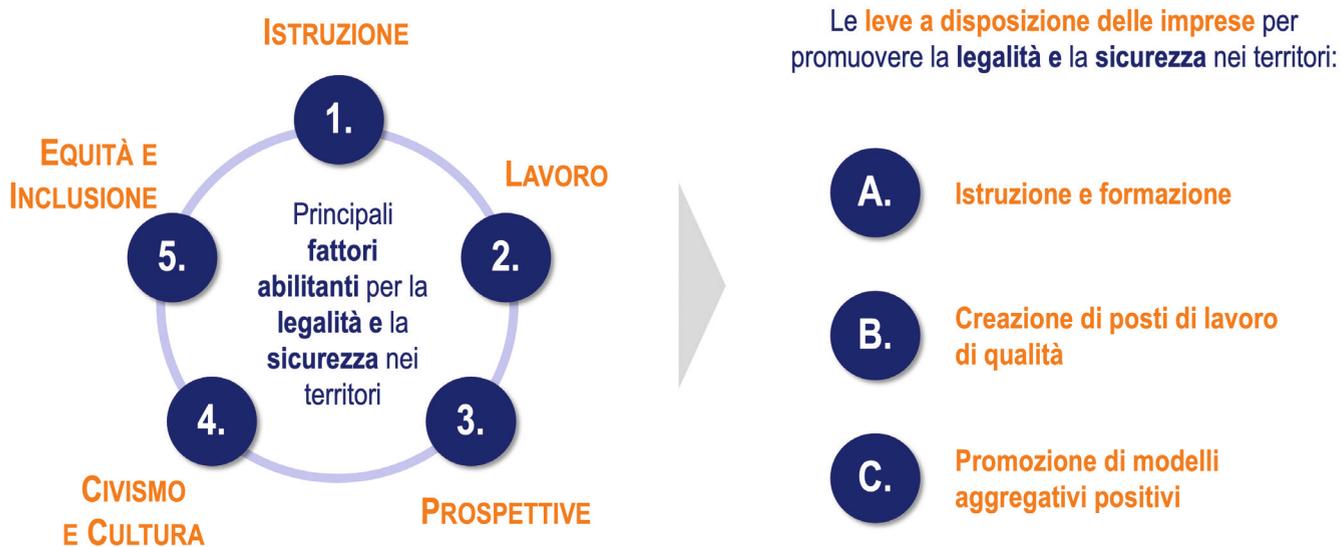
quantitativo. Attraverso la **correlazione dell'indice ISTI con ulteriori 45 KPI**, sono state identificate le **5 determinanti che più influenzano i livelli di sicurezza e legalità dei territori italiani**, ovvero **istruzione, lavoro, prospettive, civismo e cultura, equità**.



**Figura 4.12.** Le 5 determinanti della sicurezza e legalità nei territori italiani.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e fonti varie, 2024.

**Agire su ciascuna delle 5 determinanti** della criminalità è fondamentale per interrompere i circuiti viziosi di diffusione dell'illegalità e per promuovere lo sviluppo del capitale

territoriale. In particolare, le imprese possono giocare un ruolo chiave per migliorare le 5 determinanti della sicurezza e legalità, agendo su 3 leve:



**Figura 4.13.** Le 3 principali leve a disposizione delle imprese per promuovere la sicurezza e legalità nei territori italiani.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e fonti varie, 2024.

Tra le altre iniziative, le imprese possono **disinnescare circuiti viziosi con l'inserimento di categorie svantaggiate come quella dei detenuti**<sup>13</sup>. Per disinnescare il fenomeno della recidiva (in Italia, il 62% dei condannati conta almeno una carcerazione precedente, un numero di detenuti pari a oltre 33.200) è importante fornire ai detenuti una strada alternativa da perseguire una volta usciti dal carcere, in linea con il principio sancito dalla Costituzione italiana del **ruolo rieducativo del carcere**<sup>14</sup>. Per farlo, è fondamentale consentire loro di sfruttare il periodo di detenzione in modo virtuoso e costruttivo, partecipando a **corsi di formazione professionale, proseguendo gli studi universitari** e applicando le proprie competenze in **lavori a distanza alle dipendenze delle imprese private**. Ad oggi, solo il **36%** dei detenuti (c.a. 19.300 individui) **lavorano durante il periodo di detenzione**. Tra questi, solo l'**1%** (c.a. 200 individui) **lavora alle dipendenze di imprese private**, dunque in lavori professionalizzanti e formativi, mentre l'**88%** lavora alle dipendenze

dell'amministrazione penitenziaria, in attività prevalentemente di pulizia e cucina<sup>15</sup>. Con riferimento ai percorsi formativi, nel triennio 2021-2023 si è registrato un incremento significativo (**x1,2 volte**) dei detenuti iscritti a **corsi di formazione professionale** (tra cui agricoltura e edilizia), pari nel 2023 a quasi **3.400** individui, ma si attesta su livelli ancora inferiori al 2006. Importante è, inoltre, garantire il **diritto allo studio dei detenuti universitari**, ambito in cui le università si sono attivate attraverso il CNUPP (Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori per i Poli Universitari Penitenziari). Ad oggi, sono **44 gli atenei aderenti al CNUPP**, con l'obiettivo di garantire opportunità di studio e percorsi universitari negli istituti penitenziari e **1.439 i detenuti iscritti** a corsi nell'a.a. 2022-2023, numeri certamente incoraggianti e che suggeriscono di continuare lungo questo percorso. Per un partenariato pubblico-privato virtuoso occorrono, tuttavia, investimenti nelle infrastrutture e negli spazi dedicati all'interazione del detenuto con l'impresa

<sup>13</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda lo studio "Recidiva Zero" elaborato da CNEL e The European House – Ambrosetti Club.

<sup>14</sup> Art 27, comma 3: "Le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità e devono tendere alla rieducazione del condannato".

<sup>15</sup> Fonte: studio "Recidiva Zero" elaborato da CNEL e The European House – Ambrosetti Club.

e al lavoro. Solo il **58% dei 627 spazi a disposizione negli istituti di detenzione risultano attivi** e utilizzati<sup>16</sup>, mentre il 42% non attivi, anche se, in molti casi, in condizioni ottime o discrete. Il PNRR fornisce un contributo rilevante in questa direzione, con uno stanziamento di

risorse pari a **€132,9 milioni** nel periodo 2022-2026 per la **costruzione e il miglioramento di padiglioni e spazi** per strutture penitenziarie. Il valore aggiunto del lavoro in carcere è dunque triplice: per i **detenuti**, per la **società** e per le **imprese**, in un'ottica «Win-Win-Win»:

- **Per le persone detenute:** promuovendo qualificazione professionale, impiego positivo del tempo della detenzione, maturazione di un reddito da lavoro, supporto alle famiglie all'esterno trasformandosi da costo a risorsa, accrescimento dell'autostima legata alla possibilità di esercitare un ruolo positivo nella società, pratica di relazioni positive con colleghi di lavoro, scoperta e/o consolidamento di una cultura del lavoro legata al perseguimento di un obiettivo;
- **Per lo Stato:** generando valorizzazione del capitale umano, riducendo i divari e le diversità, riparazione del danno e risarcimento alla vittima di reato (parti civili), riduzione della recidività e maggiore

sicurezza sociale, maggiore vivibilità degli istituti e miglioramento delle condizioni di lavoro della Polizia Penitenziaria, copertura dei costi di mantenimento (circa € 112 mensili per detenuto);

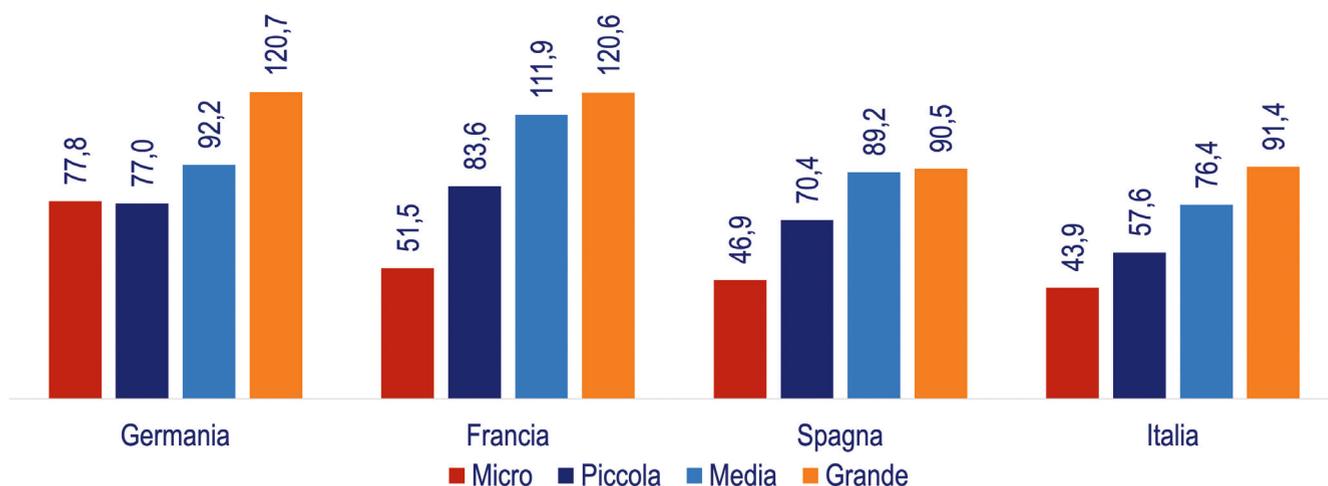
- **Per il sistema delle imprese:** facilitando la possibilità di collaborare con persone motivate, accesso a servizi caratterizzati da un rapporto qualità/prezzo competitivo, possibilità di generare un impatto sociale rilevante associato alle attività dell'azienda, valorizzazione sul piano della comunicazione dell'impegno promosso in attività CSR, fidelizzazione del personale interno alle imprese, possibile fruizione di incentivi fiscali e risparmio sui costi di produzione, acquisto e formazione.

## 4.2 IL RUOLO DELLE INIZIATIVE PRIVATE E IL CONTRIBUTO DELLE GRANDI IMPRESE

In Italia la struttura del mercato vede una prevalenza di micro-imprese, meno produttive di quelle grandi rispetto ai Paesi benchmark. In particolare, l'Italia ha il numero più elevato di micro imprese e PMI manifatturiere tra i Big europei, oltre **1,5 volte quelle di Francia e Germania**. Al tempo stesso, **le grandi imprese contribuiscono alla maggior parte del Valore Aggiunto manifatturiero** nei principali Paesi competitor (**65,8%** del totale in media tra Germania, Francia e Spagna), mentre in Italia pesano solo per il **40,8%** del totale. Consolidare il sistema delle imprese consentirebbe al tessuto imprenditoriale di valorizzare le **sinergie produttive e le**

**economie di scala**, evitando al tempo stesso effetti negativi significativi sul livello dei prezzi al consumo, fintanto che il mercato non presenti livelli di concentrazione troppo elevati. La **dimensione di impresa rappresenta infatti un elemento fondamentale per la capacità della stessa di generare valore per il Paese**. In Italia, le grandi imprese presentano livelli di produttività (misurata come Valore Aggiunto per addetto) di **x2,1 volte** superiori rispetto alle micro-imprese, un'evidenza proporzionale alla dimensione aziendale e che riguarda ciascuno dei Paesi Benchmark dell'Italia (Francia, Germania e Spagna).

<sup>16</sup> Dati riferiti ai 164 istituti (pari all'86,8% del totale) che hanno fornito informazioni sui loro locali adibiti ad attività lavorative e formative. Fonte: CNEL.

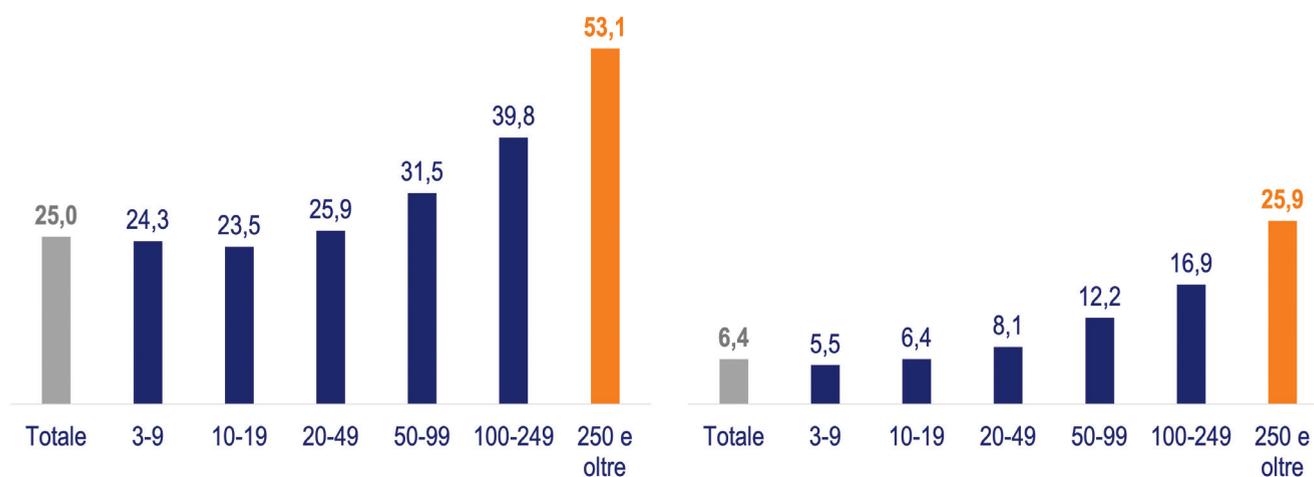


**Figura 4.14.** Valore Aggiunto per addetto delle Micro, Piccole, Medie e Grandi imprese in Italia e nei Paesi competitor in UE (migliaia di Euro), 2022 o ultimo anno disponibile.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e fonti varie, 2024.

**La dimensione aziendale è fondamentale anche con riferimento alla capacità delle stesse di generare crescita economica:**

guardando al tasso di crescita composto delle imprese italiane nell'ultimo decennio, emerge infatti come le grandi imprese abbiano espresso una **crescita più che doppia** rispetto alle micro-imprese, con valori rispettivamente di **8,1%** e **4%**<sup>17</sup>. Anche sotto il profilo della sostenibilità sociale, **le grandi imprese sono le realtà che investono di più in iniziative**

**filantropiche e a favore dei territori.** In particolare, il **53,1%** delle grandi imprese collaborano con associazione del territorio per promuovere iniziative di carattere sociale, benefico, culturale e ricreativo, una quota **più che doppia** rispetto al contesto nazionale, permeato da micro e piccole imprese. Allo stesso modo, il **25,9%** delle grandi imprese effettuano sponsorizzazioni di progetti di filantropia a favore dei territori, una quota di **4 volte** superiore al dato complessivo nazionale.



**Figura 4.15.** Imprese che collaborano con associazioni del territorio per promuovere iniziative di carattere sociale, benefico, culturale e ricreativo in Italia, per classe di addetti (% sul totale), 2022 (a sinistra) e imprese che effettuano sponsorizzazioni di progetti di filantropia in Italia, per classe di addetti (% sul totale), 2022 (a destra).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2024.

<sup>17</sup> Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA.

---

## La collaborazione tra Danone e Ambra Angiolini contro i disturbi del comportamento alimentare

---

Danone è una realtà mondiale nel settore alimentare. Con una forte attenzione alla salute dei consumatori, Danone ha brand iconici come Danacol, Activia, Actimel, Alpro, Mellin e Aptamil integrando strategie di sostenibilità e promuovendo il benessere delle comunità. In Italia Danone ha recentemente lanciato un'importante iniziativa per affrontare i **disturbi del comportamento alimentare**, come **anoressia** e **bulimia** (patologie che, in Italia, colpiscono tra i **3** e i **10 milioni** di persone). Il progetto, realizzato in collaborazione con l'ONG **Animenta** (associazione no profit che sensibilizza e promuove l'informazione sul tema dei disturbi alimentari) e che vede la **partecipazione di Ambra Angiolini**, è volto a fornire un **supporto psicologico concreto** alle persone affette da tali disturbi, con l'obiettivo di aiutarle a reintegrarsi nella vita quotidiana e lavorativa, oltre che a diffondere una maggiore **consapevolezza e sensibilizzazione** su questi temi a livello nazionale. Nell'ambito del progetto,

Danone ha ospitato presso le proprie sedi **incontri e laboratori ideati dalla stessa Ambra Angiolini**, in collaborazione con Animenta, volti a stimolare i ragazzi a raccontare la propria condizione e le proprie difficoltà psicologiche coinvolgendo in parallelo i loro genitori in sessioni di ascolto e dialogo. Ambra Angiolini, ambasciatrice dell'iniziativa, porta una prospettiva unica e personale, avendo vissuto in prima persona una lunga lotta contro la bulimia. La sua presenza, di forte **impatto e amplificazione comunicazionale**, rafforza il messaggio che i Disturbi del Comportamento Alimentare non sono solo legati al cibo, ma sono sintomi di un malessere emotivo più profondo. La collaborazione con figure come Ambra Angiolini e l'impegno dell'azienda nel creare un dialogo aperto e costruttivo rappresentano alcuni primi **passi nella battaglia ai disturbi alimentari** e un esempio virtuoso di come un'azienda possa **contribuire nel concreto alle sfide sociali** che riguardano il Paese.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Danone, 2024.

### Investire in sostenibilità genera ricadute positive non solo per la società, ma anche per le performance finanziarie dell'impresa.

Le PMI con valutazione ESG (Environmental, Social, Governance) molto alta sono infatti associate a una probabilità di default di **x4,6 volte inferiore** rispetto alle imprese con valutazione ESG bassa (**1,6%** vs **7,3%**). Tale evidenza riguarda anche le grandi imprese italiane: in questo caso il differenziale è pari a **x3,5 volte** (da **0,9%** per grandi imprese con livello ESG molto alto a **3,1%** per le grandi imprese con livello ESG basso).<sup>18</sup> Le iniziative di sostenibilità sociale, inoltre, generano benefici per le performance aziendali anche sotto il profilo della **motivazione dei dipendenti** e del loro coinvolgimento attivo nelle attività di impresa.

Occorre sottolineare anche il contributo del privato no profit, a partire dalle **86 fondazioni di origine bancaria**, che mettono al centro

la promozione di iniziative sociali. Pur con una prevalenza nel centro e nel nord Italia, le 86 fondazioni sono **distribuite in modo capillare in tutte le regioni italiane** e operano in Italia con un patrimonio complessivo di ben **€41,2 miliardi**, di cui **€30,5 miliardi** nel Nord Italia, **€10,9 miliardi** nel Centro Italia e **€2 miliardi** nel Sud Italia. Nel 2023, gli importi cumulati erogati delle Fondazioni di origine bancaria sono stati pari a **€1.048 milioni**, un valore in aumento dell'**8,9%** rispetto all'anno precedente e pari al **livello più alto registrato dal 2010**.

Le iniziative sostenute hanno riguardato in primis il **sostegno alla cultura** (arte, attività e beni culturali), con importi erogati per **€251,2 milioni**, e il contributo alla formazione (educazione, istruzione e formazione), con importi erogati per **€185 milioni**. Del totale delle risorse, l'**82%** è stato erogato a soggetti privati senza scopo di lucro e il restante **18%** a soggetti pubblici.



**Figura 4.16.** Importi erogati dalle fondazioni di origine bancaria in Italia, per settore di intervento (€ milioni), 2023.  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Acri (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio), 2024.

Anche il **Terzo settore** gioca un ruolo fondamentale nel complementare l'offerta di welfare grazie alla sua capillarità sul territorio e alla sua capacità di raggiungere le aree più in difficoltà. Nel 2023, gli Enti del Terzo Settore (ETS) sono **360mila** tra associazioni, fondazioni e cooperative sociali, un numero in aumento del **53%** rispetto al 2001. Gli ETS coinvolgono circa **5,5 milioni di persone attive in progetti sociali**,

di cui **893mila** dipendenti e **4,6 milioni** di persone che svolgono attività volontaristica, in oltre **60.000** tra progetti, iniziative e attività realizzate, raggiungendo un totale di **14 milioni** di persone bisognose raggiunte e producendo beni e servizi per un controvalore di **€84 miliardi**. Oltre **un terzo** degli enti e dipendenti opera in istruzione e ricerca, sanità, assistenza sociale e protezione civile, coesione sociale, socializzazione.<sup>19</sup>

## Il contributo di Poke House alla sostenibilità sociale

Poke House ha avviato una serie di iniziative di collaborazione sociale volte a promuovere la sostenibilità sociale in un approccio a 360 gradi. Tra queste, rientrano attività con:

- **This Unique**, start up che offre alle aziende, e non solo, box di assorbenti biodegradabili e plastic-free oltre che webinar e giornate di prevenzione in azienda, con l'obiettivo di abbattere lo stigma e le differenze di genere;
- **Real Eyes**, Associazione Sportiva Dilettantistica senza fini di lucro nata con l'obiettivo di favorire la partecipazione sportiva dei bambini ciechi o ipovedenti;
- **Foundation ETS e Alice ETS**. Poke House ha sostenuto il progetto "Only The Brave chiama Alice", uno sportello gratuito per i ragazzi di tutt'Italia dai 12 ai 25 anni volto a fornire uno spazio di ascolto, confronto, supporto e dialogo;
- **Aias**, associazione per l'inclusione sociale di persone con disabilità. Poke House ha realizzato un progetto in cui le persone sono state coinvolte, tra le altre cose, nella preparazione di poke, ma anche giochi ed attività;

- **Pane Quotidiano**, ONLUS che assicura generi alimentari di prima necessità a chi ne ha bisogno, ogni giorno e gratuitamente. Poke House ha organizzato tre incontri che hanno coinvolto i colleghi, dalla distribuzione dei beni allo smistamento ed impacchettamento dei prodotti;
- **WeAreUrban**, organizzazione che si pone come obiettivo il miglioramento della qualità della vita attraverso interventi di riqualifica della città e dei territori attraverso il coinvolgimento attivo di coloro che li vivono quotidianamente. Poke House ha organizzato un evento che associava al benessere fisico di una sana passeggiata in un'area verde la raccolta di micro-rifiuti, diventati poi oggetto di riciclo, in ottica di economia circolare.
- **Too Good To Go**, piattaforma nata per contrastare gli sprechi alimentari. Poke House ha avviato una partnership finalizzata alla pubblicazione sull'app e vendita di avanzi derivanti dal servizio giornaliero di ciascuno Store Poke House che altrimenti andrebbero buttati.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Poke House, 2024.

<sup>18</sup> L'analisi è stata effettuata analizzando le performance sociali ed economico-finanziarie di un campione di 16.000 imprese italiane, per un totale di 3 milioni di datapoint statistici.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Cerved Rating Agency, 2024.

<sup>19</sup> Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Cnel, Fondazione Astrid, Fondazione per la Sussidiarietà, Forum Terzo Settore e INAPP.

5



## CAPITOLO 5

# Una visione di sintesi sulla sostenibilità sociale: i risultati dell'Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP

## 5.1 I RISULTATI DELL'INDICE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE DI TEHA | WPP

La sostenibilità sociale si riferisce a «un approccio che mira a **promuovere il benessere delle comunità nel lungo termine**, preservando e migliorando la **qualità della vita** della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze».<sup>1</sup>

Monitorare le performance dei Paesi in termini di sostenibilità sociale è **il primo passo per individuarne le componenti più critiche** su cui

intervenire e, al tempo stesso, cogliere esempi virtuosi, all'interno e all'esterno del Paese, che possono rappresentare **modelli di successo e soluzioni** applicabili a livello nazionale su più ampia scala.

Per misurare la performance dei Paesi, nel percorso 2024 dell'Advisory Board, è stato realizzato un indice composito, l'**Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP**.

<sup>1</sup> WCED (World Commission on Environment and Development), Nazioni Unite, 1987.

La costruzione dell'Indice composito ha previsto:

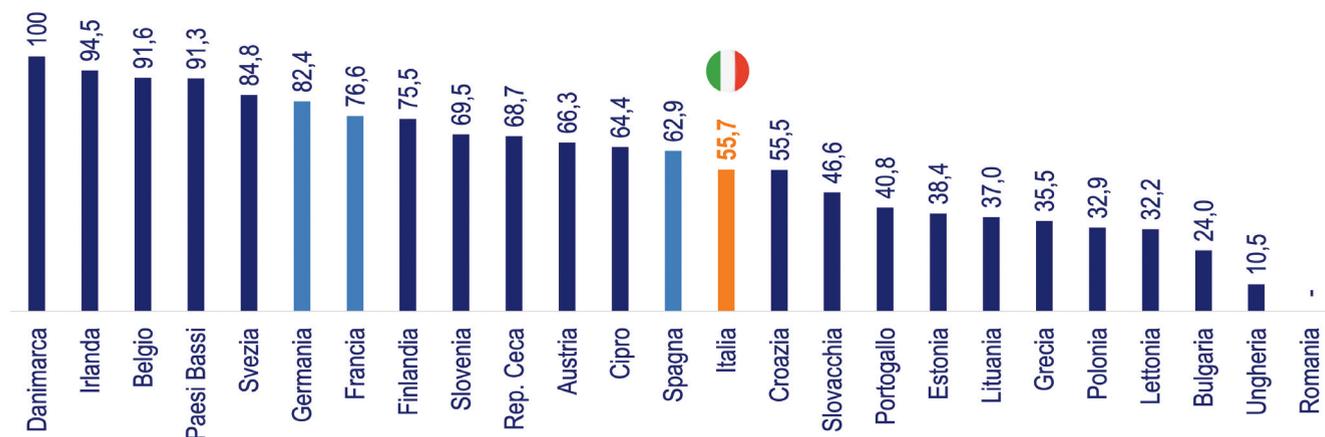
- l'individuazione e la definizione delle **4 componenti o «dimensioni» che descrivono la sostenibilità sociale di un Paese** (Divari sociali, Dinamiche demografiche, Capitale umano, Iniziative pubbliche e private), attraverso l'analisi delle priorità, delle sfide e delle criticità dell'Italia e dei Paesi europei;
- La raccolta e l'analisi statistica di **12 KPI (3 KPI per ciascuna dimensione dell'indice – si veda Figura 13 per il dettaglio dei KPI dell'indicatore, suddivisi per dimensione)**, da **8** fonti dati e database internazionali, per ciascuno dei Paesi UE 27 e sull'arco temporale **2010-2023**;
- **L'esclusione di 2 Paesi «outlier»** dal computo dell'indicatore (Lussemburgo e Malta), a causa della non confrontabilità dimensionale con gli altri Paesi europei;
- **Il calcolo dello Score** (0: minimo; 100: massimo) e del **Rank** dei Paesi in ciascuno dei KPI, in ciascuna delle dimensioni e per l'indicatore complessivo, attraverso l'equi-ponderazione delle componenti sottostanti;
- L'analisi statistica di un totale di oltre **15mila datapoint**.

INDICE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE TEHA   WPP			
Divari sociali	Dinamiche demografiche	Capitale umano e formazione	Iniziative pubbliche e private
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota di ricchezza detenuta dal 10% più ricco (%)</li> <li>• Gender inequality index (reverse indicator)</li> <li>• Working Poverty Rate (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso di natalità (numero per 1.000 abitanti)</li> <li>• Aspettativa di vita alla nascita (anni)</li> <li>• Saldo migratorio (numero)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota di popolazione laureata (% sulla pop. di 25-64 anni)</li> <li>• Tasso di dispersione scolastica (% sulla pop. di 18-24 anni)</li> <li>• Quota di dipendenti che effettuano corsi di formazione (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di B-corp (numero per 100mila imprese)</li> <li>• Certificazioni ISO (numero per 1.000 imprese)</li> <li>• Spesa pubblica in politiche sociali, servizi educativi e culturali (pro-capite)</li> </ul>

**Figura 5.1.** Key Performance Indicator (KPI) dell'Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database internazionali, 2024.

Complessivamente, **nel 2023 l'Italia registra uno score nell'Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP pari a 55,7/100**, posizionandosi nella parte bassa della classifica dei Paesi

europei, indietro rispetto a tutti i Paesi Benchmark e con uno score inferiore di **18,3 punti** rispetto alla media dei Paesi Benchmark (74,0/100).



**Figura 5.2.** Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP (indice complessivo), 2023.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database internazionali, 2024.

In particolare, **l'Italia si posiziona nella parte bassa della classifica in 3 su 4 dei pilastri che compongono l'indicatore complessivo**, mentre

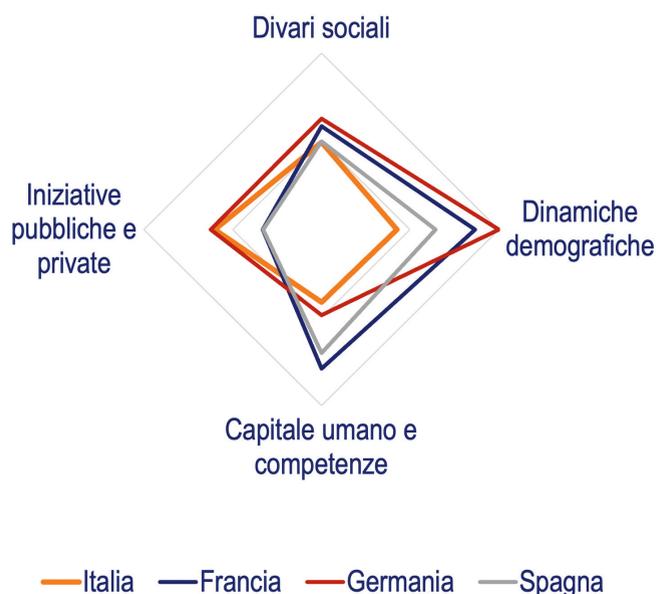
risulta nella parte alta della classifica solo nel pilastro delle **iniziative pubbliche e private**, con uno score di **60/100** e il 5° posizionamento in UE.



**Figura 5.3.** Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP (score e rank nei pilastri e nell'indice complessivo), 2023.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database internazionali, 2024.

Con riferimento ai singoli KPI, l'Italia si posiziona **tra le prime 5 posizioni** in appena **3 KPI**, ovvero i KPI Aspettativa di vita alla nascita (pilastro Dinamiche demografiche), Saldo demografico (pilastro Dinamiche demografiche) e Certificazioni ISO (pilastro Iniziative pubbliche e private). Il Paese si posiziona, inoltre, **tra la 5° e la 10° posizione** in **4 KPI**, ovvero la Quota di reddito detenuto

dal primo 10% (pilastro Divari sociali), Gender inequality index (pilastro Divari sociali), Quota di dipendenti che effettuano corsi di formazione (pilastro Capitale umano e formazione) e Spesa pubblica per politiche sociali, servizi educativi e culturali (pilastro Iniziative pubbliche e private). L'Italia si posiziona invece **oltre la 10°** posizione in tutti i **5 KPI** restanti.



**Figura 5.4.** Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP in Italia e nei Paesi Benchmark, per pilastro (score 0-100), 2023. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database internazionali, 2024.

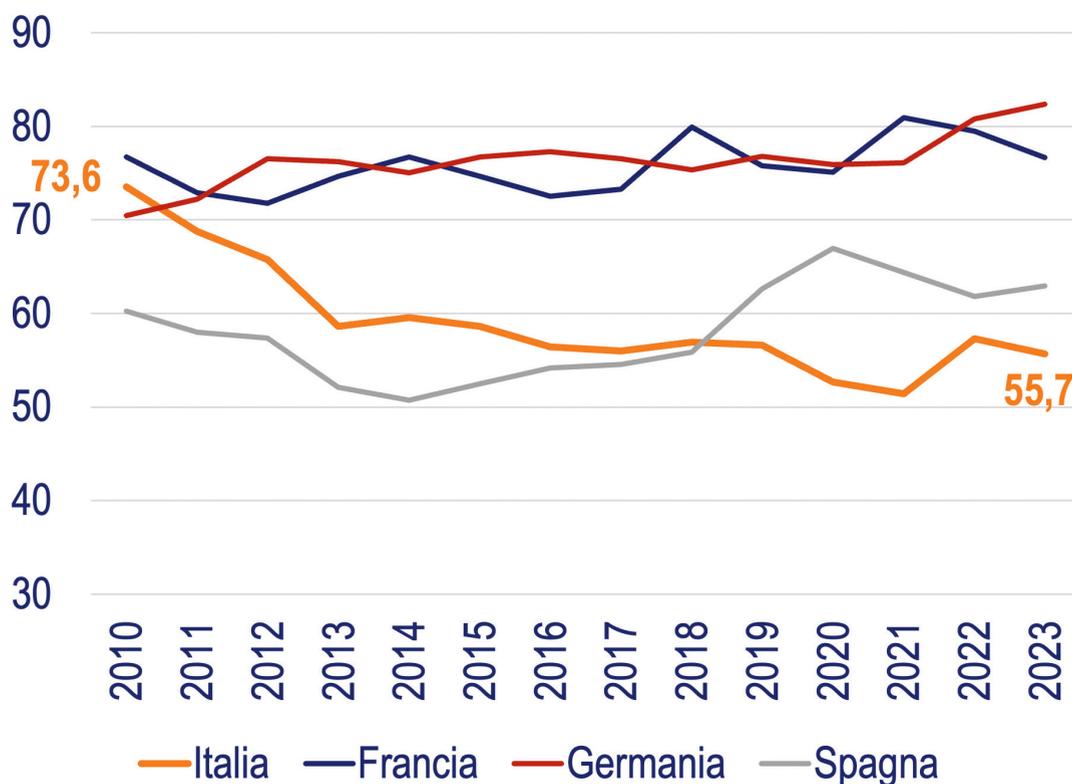
**Nel 2023 l'Italia non sovra-performa rispetto ai Paesi Benchmark in nessuna delle 4 le dimensioni o pilastri che compongono l'indice.** Al contrario, registra un ritardo particolarmente significativo nelle **Dinamiche demografiche**, soprattutto rispetto alla Germania, che grazie alle politiche sostegno della natalità, dell'immigrazione e alla qualità del sistema sanitario nazionale si posiziona al 1° posto in UE nel 2023, e nella dimensione **Capitale umano e delle competenze**, a causa della bassa quota di popolazione laureata sul totale e, come visto nella prima parte del

documento, degli elevati tassi di abbandono scolastico. **Nella dimensione Capitale umano e formazione, in UE l'Italia performa meglio solo di Ungheria e Romania.**

**L'unica dimensione in cui l'Italia si posiziona meglio della media dei Paesi Benchmark è quello delle Iniziative pubbliche e private, superando di 27,0 punti di score la Francia, di 27,3 punti di score la Spagna e rimanendo solo a 2,5 punti di score di distanza dalla Germania, Paese benchmark best performer anche in questa dimensione.**

**Le iniziative pubbliche e private rappresentano dunque in Italia un argine ai bassi livelli di sostenibilità sociale riscontrati nelle altre dimensioni** e, sempre di più, saranno chiamate ad affrontare in modo diretto le sfide che riguardano

la società italiana. Sotto questo punto di vista, l'iniziativa delle imprese e del legislatore può attivare un effetto sociale particolarmente significativo nel nostro Paese, contribuendo a migliorarne le performance complessive.



**Figura 5.5.** Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP in Italia e nei Paesi Benchmark (score 0-100), 2010-2023. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database internazionali, 2024.

Analizzando il trend storico dell'indicatore complessivo in Italia e nei Paesi Benchmark è possibile riscontrare come l'Italia abbia registrato un calo del 24,3% nella propria sostenibilità sociale tra il 2010 e il 2023, un calo minore, in UE, solo di quello registrato da Estonia, Grecia, Ungheria e Romania e che, rispetto ai Paesi Benchmark, ha comportato per l'Italia dal 2018 in poi il superamento di performance da parte della Spagna.

A seguito di un periodo di crescita, la sostenibilità sociale in Francia ha subito una decrescita negli anni 2022 e 2023, portando l'indicatore nell'ultimo anno disponibile leggermente al di sotto (-0,1%) del livello che registrava nel 2010. Spagna e Germania, invece, stanno assistendo a un progressivo miglioramento delle proprie performance di sostenibilità sociale (rispettivamente, di +4,4% e di +16,9% tra nel periodo preso in esame).

## L'analisi what-if sulla sostenibilità sociale in Italia

Per comprendere come e quanto l'Italia può migliorarsi, agendo sulle sfide più critiche che riguardano il Paese, sono state analizzate due analisi di tipo what-if.

In primis, **se nei peggiori KPI di ciascuna dimensione l'Italia si allineasse ai Paesi Benchmark diventerebbe 7° nell'Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP, con uno score di 78,6/100** (anziché 14° con uno score di 55,7/100). In particolare, in questa prima simulazione what-if, l'Italia risulterebbe:

- **9°** nella dimensione delle **Dinamiche sociali**, con uno score di **62,2/100** (anziché **14°** con uno score di 49,6/100);
- **6°** nella dimensione delle **Dinamiche demografiche**, con uno score di **70,0/100** (anziché **14°** con uno score di 42,6/100);
- **15°** nella dimensione del **Capitale umano e formazione**, con uno score di **64,0/100** (anziché **23°** con uno score di 41,3/100);
- **3°** nella dimensione delle **Iniziative pubbliche e private**, con uno score di **62,6/100** (anziché **5°** con uno score di 60,0/100)

In uno scenario ipotetico più ambizioso e ottimistico, se **nei peggiori KPI di ciascuna dimensione l'Italia si allineasse al migliore dei Paesi Benchmark diventerebbe 5° nell'Indice di Sostenibilità Sociale TEHA | WPP, con uno score di 91,1/100** (anziché 14° con uno score di 55,7/100) e, in particolare, si posizionerebbe:

- **6°** nella dimensione delle **Dinamiche sociali**, con uno score di **68,7/100** (anziché **14°** con uno score di 49,6/100);
- **2°** nella dimensione delle **Dinamiche demografiche**, con uno score di **95,8/100** (anziché **14°** con uno score di 42,6/100);
- **12°** nella dimensione del **Capitale umano e formazione**, con uno score di **68,4/100** (anziché **23°** con uno score di 41,3/100);
- **3°** nella dimensione delle **Iniziative pubbliche e private**, con uno score di **63,6/100** (anziché **5°** con uno score di 60,0/100).

Emerge dunque come, **agendo sui propri punti di debolezza, l'Italia può migliorare significativamente le performance di sostenibilità sociale**, con benefici per gli individui, il sistema produttivo e il sistema-Paese.

## 5.2 CONSIDERAZIONI FINALI

In un contesto nazionale di crescente necessità di iniziative pubbliche e private che vadano a promuovere la sostenibilità sociale nei territori italiani, emerge sempre più la necessità di federare gli sforzi attraverso la creazione di budget unici e coordinati, al fine di ottenere una dimensione critica in grado di generare un impatto reale e duraturo.

Questa strategia non riguarderebbe solo la gestione efficiente delle risorse, ma anche la creazione di sinergie tra i diversi attori coinvolti, siano essi istituzioni pubbliche, imprese o organizzazioni non profit. Un approccio frammentato, infatti, rischia di disperdere energie e fondi, riducendo l'efficacia delle azioni a livello locale e nazionale.

Federare significa anche superare la dispersione delle risorse in progetti troppo piccoli o isolati per essere realmente incisivi. Adottando un unico budget centralizzato, le iniziative sociali possono coordinarsi meglio, evitando duplicazioni e concentrando le risorse su progetti di ampio respiro.

Questo permetterebbe di affrontare problemi complessi, come l'educazione, la povertà o la salute, in maniera strutturale, piuttosto che limitarsi a interventi settoriali o episodici.

Unificare i budget e le risorse permetterebbe di raggiungere una massa critica capace di incidere realmente sulle problematiche sociali. Si tratta di una strategia fondamentale per garantire un utilizzo efficiente dei fondi e, soprattutto, per amplificare l'efficacia delle azioni intraprese a beneficio delle comunità.



