



# LA SOSTENIBILITÀ SECONDO I GIOVANI

---

# INDICE

Introduzione	pag. 3
L'Ecologia integrale della <i>Laudato Si'</i> per lo sviluppo sostenibile <i>di Giusi Del Giudice, Sustainability specialist Eurpack Giustini Sacchetti</i>	pag. 5
Oltre il prodotto: la sostenibilità come linguaggio delle nuove generazioni <i>di Lucia Speranza, Senior Brand Manager Alfasigma</i>	pag. 9
Inclusione e diversità: definizione, sviluppo e prospettive <i>di Ylenia Esther Yashar, occupata nel settore ESG</i>	pag. 16
Benessere mentale come diritto sociale <i>di Valentina Foschi, Co-founder e Director The Good Social</i>	pag. 21
Welfare Aziendale e CSR: i benefici per le aziende, le loro persone e la comunità <i>di Elena Marino, HR business partner Hellmann Worldwide Logistics</i>	pag. 24
La cultura come motore di trasformazione sociale ed economica per i territori <i>di Allegra Pagella, Presidential Office Pr and Communication Specialist Lavazza Group</i>	pag. 28
Le certificazioni di sostenibilità sono davvero sostenibili? <i>di Valentina Imperato, Sustainability Consultant Movesion</i>	pag. 34
Governance intergenerazionale: sostenibilità è quando i giovani decidono <i>di Enrico Elefante, Funzionario Agenzia Italiana per la Gioventù</i>	pag. 38
Il passaggio generazionale nelle aziende: sfide e opportunità <i>di Gaia Fiordispini, CSR Coordinator PENNY</i>	pag. 43



# INTRODUZIONE

Quest'anno i CSRnatives hanno compiuto 10 anni: un traguardo importante che racconta il percorso di un network nato per dare voce alle nuove generazioni nel mondo della sostenibilità.

Per celebrare questo anniversario, in collaborazione con Sustainability Makers, è nato il premio "Valore giovani", un riconoscimento pensato per dare visibilità a progetti, idee e iniziative che mettono al centro il futuro e lo sguardo delle nuove generazioni.

L'obiettivo di questo ebook sarà proprio questo: offrire la prospettiva dei giovani ESG-addicted su alcuni dei temi più rilevanti che riguardano la sfera pubblica, oltre che quella aziendale. Abbiamo raccolto riflessioni, visioni e contributi di alcuni CSRnatives con l'obiettivo di mostrare come le competenze e la sensibilità dei giovani possano guidare un cambiamento concreto.

Affronteremo molti temi: il welfare aziendale, la cultura come strumento di sviluppo dei territori, la giustizia generazionale nelle istituzioni e il passaggio generazionale nelle aziende, il benessere mentale, la D&I, la Gen Z e i Proactive Millennials nel mondo del consumo, l'ecologia integrata e le certificazioni di sostenibilità.

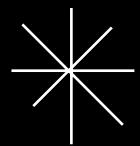
Gli approfondimenti sono organizzati secondo la classificazione ESG (Environmental, Social e Governance), per dare spazio a tutte le dimensioni dello sviluppo sostenibile.

Lasciamo spazio ai contributi, sperando che vi stimolino curiosità, spunti di riflessione e spinta verso il cambiamento.

Buona lettura!

*Il Team redazione*





A white circle with a black outline, containing a large green letter 'E'.



A large white letter 'S'.

A white circle with a black outline, containing a large black letter 'G'.



# L'ECOLOGIA INTEGRALE DELLA LAUDATO SI' PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

di Giusi Del Giudice, Sustainability specialist Eurpack Giustini Sacchetti

## L'ecologia integrale: un nuovo modo di interpretare il mondo

“Tutto è in relazione, tutto è collegato, tutto è connesso”: questo è il ritornello che attraversa la *Laudato Si'*, enciclica di Papa Francesco pubblicata nel maggio 2015 che si focalizza sulla cura dell'ambiente e delle persone. La prospettiva focale su cui si regge l'enciclica è quella dell'ecologia integrale: un modo di guardare al mondo che va ben oltre la semplice tutela della natura. Con questa espressione Papa Francesco ci invita a pensare in modo sistematico, riconoscendo che ogni cosa è connessa e interdipendente. L'ecologia integrale diventa così un nuovo modo di interpretare il mondo, capace di tenere insieme fenomeni e problemi che, a prima vista, sembrano lontani tra loro. Non si parla più solo di crisi ambientale (riscaldamento globale, inquinamento, deforestazione, esaurimento delle risorse naturali), ma anche di temi che solitamente non rientrano nell'agenda “ecologica” in senso stretto: la qualità della vita nelle città, la bellezza degli spazi urbani o il sovraffollamento dei mezzi pubblici.

L'attenzione ai legami e alle relazioni permette di estendere il concetto di ecologia a molte altre dimensioni della vita: dal rapporto con il proprio corpo (*LS155*) alle dinamiche sociali, economiche e istituzionali che influenzano il benessere collettivo.

Il concetto e la pratica dell'ecologia integrale trovano un punto di incontro con l'Agenda 2030 e i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dalle Nazioni Unite. Il programma globale volto a combattere la povertà, ridurre le disuguaglianze e proteggere il pianeta è stato presentato dalla comunità internazionale nel 2015. Come l'ecologia integrale, anche l'Agenda 2030 insiste sull'universalità e l'interconnessione delle questioni sociali, economiche e ambientali. L'impegno per l'ecologia integrale non resta confinato alla teoria ma deve realizzarsi nel mondo reale, attraverso il dialogo con tutte le persone e influenzando la politica e le decisioni per uno sviluppo sostenibile. Per questo motivo, è utile osservare come l'ecologia integrale si traduca concretamente a livello locale nelle Regioni e nei Comuni italiani e come possa diventare uno strumento pratico per guidare scelte sostenibili nella vita quotidiana e nelle istituzioni.

## Ecologia integrale: definizione e caratteristiche delle 6 dimensioni

L'ecologia integrale può essere definita come un approccio globale che considera le relazioni tra ambiente, persone e società, sottolineando che nessun aspetto della realtà può essere affrontato singolarmente. Va intesa, quindi, come un approccio sistematico: la questione ecologica non è qualcosa di separato dal resto della vita sociale, ma ne fa profondamente parte. Tutto è connesso: l'ambiente, la politica, l'economia, la cultura, così come la dimensione personale, spirituale, affettiva e professionale di ciascuno di noi. Questo approccio coinvolge tutti i livelli dell'agire umano: dall'individuo alla famiglia, dalla comunità locale al contesto nazionale e internazionale. Seguendo le indicazioni di Papa Francesco nel capitolo IV della *Laudato Si'*, possiamo articolare l'ecologia integrale in sei dimensioni interdipendenti:

**1. Ecologia naturale:** è l'ambito più direttamente legato alla cura del creato. Invita a ridurre l'impronta ecologica e a promuovere un uso più responsabile delle risorse naturali (acqua, aria, terra, biodiversità, energia). Rientrano qui azioni come la riduzione dei rifiuti, il risparmio energetico, il recupero delle aree verdi, la tutela della biodiversità e il

riuso degli scarti alimentari;

**2. Ecologia economica:** richiama l'importanza di adottare scelte e comportamenti economici che favoriscono un modello di sviluppo non basato sullo sfruttamento e che promuovono una nuova economia più giusta e sostenibile. Tra le azioni che possiamo annoverare ci sono: trasparenza nei bilanci, tracciabilità delle forniture, acquisti verdi e responsabili, investimenti etici, lavoro dignitoso, creazione di occupazione e sostegno all'imprenditoria giovanile;

**3. Ecologia sociale:** si concentra sulle persone, promuovendo iniziative per combattere la povertà e sostenere le fasce più vulnerabili della popolazione. Questa dimensione comprende, infatti, le iniziative di solidarietà: lotta alla povertà, sostegno al lavoro e allo studio, accompagnamento ai servizi socio-sanitari;

**4. Ecologia politica:** invita a una partecipazione attiva e responsabile nella vita pubblica, controllando l'operato del potere politico, denunciando chi degrada l'ambiente o discrimina e contribuendo concretamente alle decisioni che riguardano lo sviluppo del territorio. Include anche percorsi di formazione civica, cooperazione internazionale e impegno per la giustizia sociale e ambientale;

**5. Ecologia culturale:** sottolinea l'importanza di un'azione educativa e culturale profonda, capace di indirizzare mentalità e comportamenti verso la sostenibilità. Dal momento che la crisi socio-ambientale è prima di tutto una crisi culturale, serve un profondo cambiamento educativo e valoriale. Questa dimensione promuove iniziative artistiche e culturali e la valorizzazione del patrimonio storico, artistico e delle tradizioni locali, come strumenti per alimentare una cultura della cura;

**6. Ecologia umana:** riguarda la dimensione più intima e spirituale dell'essere umano e la relazione con se stesso e con gli altri, includendo morale e benessere interiore, riconoscendo che la cura di sé è parte della cura del mondo. Invita a riconoscere la propria corporeità come parte del creato e a cercare un equilibrio interiore fondato sul rispetto della vita e della natura.

### **Un approccio olistico alla sostenibilità nelle aziende**

Il termine *olismo* fu introdotto da J.C. Smuts, che lo definì come la tendenza della natura a formare totalità più grandi della somma delle singole parti, attraverso un'evoluzione creativa.

Applicato al mondo organizzativo, questo principio sottolinea l'interdipendenza tra tutti gli aspetti del contesto interno ed esterno, e valorizza l'unità nella diversità.

Gli aspetti legati alla sostenibilità hanno acquisito importanza nelle strategie aziendali, accentuando la rilevanza del garantire il coordinamento tra le diverse attività a valore sociale e ambientale realizzate all'interno delle aziende. Per tale ragione, le organizzazioni stanno strutturando al proprio interno unità organizzative in cui sviluppare le competenze utili allo sviluppo e all'implementazione delle politiche ESG.

Nel contesto della gestione aziendale, l'approccio olistico implica che le decisioni e le azioni siano prese tenendo conto delle interazioni complesse tra vari aspetti: persone, processi e ambiente.

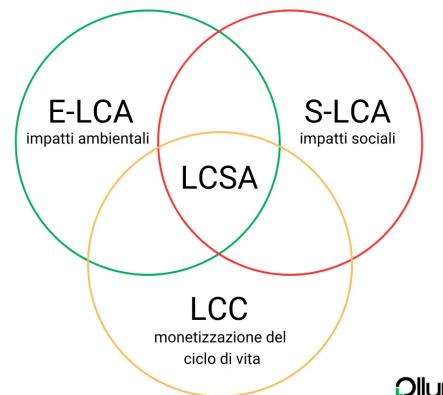
Adottare un approccio olistico in azienda significa considerare l'organizzazione come un sistema integrato e interconnesso in cui ogni elemento, dalle persone ai processi, dalla cultura aziendale alle strategie di business, è in relazione con gli altri. Questo modo di pensare implica la capacità di comprendere le dinamiche complesse che attraversano l'azienda e di riconoscere come esse influenzano l'efficacia, la produttività e il benessere complessivo.

L'olismo, nelle imprese, rappresenta quindi un principio trasformativo: consente di costruire organizzazioni più innovative, resilienti e responsabili, capaci di apprendere costantemente e di adattarsi ai cambiamenti. Adottare una prospettiva olistica significa sviluppare una visione globale dell'azienda, riconoscendo che ogni decisione presa in un'area genera impatti diretti e indiretti su tutte le altre. Richiede quindi di superare la logica dei silos funzionali, abbracciando un approccio multidisciplinare e collaborativo, in cui la comunicazione e il lavoro di squadra diventano strumenti essenziali di crescita.

## Il "Life Cycle Sustainability Assessment" (LCSA) per un approccio olistico alla sostenibilità

Il "Life Cycle Sustainability Assessment" è una metodologia che integra il classico LCA ambientale con il Life Cycle Costing e il Social Life Cycle Assessment, con l'obiettivo di valutare la sostenibilità di un prodotto, processo o servizio lungo il suo ciclo di vita dal punto di vista ambientale, economico e sociale. L'LCSA nasce dall'approccio olistico: ogni decisione, dal design di un prodotto alle scelte di fornitura, genera effetti che si riflettono su altri ambiti (ambiente, economia e società). Questo è anche il cuore della logica ESG: valutare la sostenibilità non solo in termini etici, ma anche come opportunità di innovazione e riduzione dei rischi per le imprese.

L'LCSA unisce:



Ollum

<https://ollum.it/blog/lcsa-life-cycle-sustainability-assessment/>

**E-LCA (Environmental Life Cycle Assessment):** misura gli impatti ambientali lungo l'intero ciclo di vita;

**LCC (Life Cycle Costing):** valuta i costi economici nel tempo, considerando acquisto, uso, manutenzione e fine vita;

**S-LCA (Social Life Cycle Assessment):** analizza gli impatti sociali, come le condizioni di lavoro, i diritti umani o il benessere delle comunità coinvolte.

Questo si allinea perfettamente con la direzione verso cui il mondo della sostenibilità sta andando: una visione d'insieme che ha a cuore non soltanto l'ambiente, ma anche le persone e la società. I dati quantitativi generati dall'analisi del ciclo di vita forniscono una base solida per valutare soluzioni alternative, minimizzando i rischi. Questo è particolarmente utile nella fase di sviluppo di nuovi prodotti sostenibili applicando i principi dell'economia circolare e dell'ecodesign di prodotto. Arricchendo l'analisi ambientale con elementi economici e sociali, infatti, l'LCSA evita il verificarsi di situazioni in cui un certo aspetto della sostenibilità viene valorizzato a scapito di altri (ad esempio, quando viene creato un prodotto eccellente dal punto di vista ambientale, ma carente dal punto di vista della sostenibilità economica o sociale, o viceversa). La visione olistica fornita dall'LCSA permette di evitare queste situazioni, valorizzando la sostenibilità in tutte le sue componenti.

## Dieci anni dalla *Laudato Si'*, con uno sguardo al futuro

Il 24 maggio 2025 si è celebrato il 10° anniversario dell'enciclica *Laudato Si'*. Dieci anni non sono pochi, ma è ancora un tempo non del tutto sufficiente per tracciare un bilancio completo dell'impatto di questo documento. Infatti, l'impatto più importante della *Laudato Si'* è forse quello che deve ancora arrivare. Il concetto del "tutto è connesso" ci



suggerisce, infatti, un cammino diverso da quello a cui siamo abituati, un percorso che allude a un mondo che ancora non conosciamo, perché ancora non esiste. È un mondo che possiamo appena cominciare a immaginare, ma che dipenderà dalle scelte che facciamo oggi.

Viviamo un tempo di transizioni rapidissime, un vero e proprio cambiamento d'epoca. Le trasformazioni tecnologiche, sociali e ambientali si susseguono a una velocità tale da renderci difficile interpretarle. Di fronte a questa complessità spesso reagiamo con una forma di resistenza o di evitamento: ci rifugiamo in ciò che conosciamo, cerchiamo certezze nel passato, proviamo a giustificare la nostra immobilità. Ma questo cambiamento non è qualcosa che possiamo evitare o rimandare: è il contesto in cui viviamo ed è il mondo in cui cresceranno le generazioni future. Accettare questa sfida significa non solo adattarsi, ma partecipare attivamente alla costruzione di ciò che verrà, con immaginazione, responsabilità e coraggio.

*La speranza ci invita a riconoscere che c'è sempre una via di uscita, che possiamo sempre cambiare rotta, che possiamo sempre fare qualcosa per risolvere i problemi<sup>1</sup>.*

\*\*\*\*\*

## FONTI

Francesco, Laudato Si'. Lettera enciclica sulla cura della casa comune, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana, 2015 n 211

<https://asvis.it/notizie/929-7686/ecologia-integrale-una-guida-per-orientare-i-sistemi-verso-la-sostenibilita>

<https://www.focxiv.it/wp-content/uploads/2020/09/LA-GUIDA-2020-Focxiv-24.07.2020-web-FINALE-1.pdf>

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLDxpgmC8WKctmjYXMFnfIVta-DyUVJV4P>

<https://laudatosimovement.org/it/news/la-migliore-sintesi-della-laudato-si/>

<https://www.fidaf.it/tutto-e-in-relazione-tutto-e-connesso-la-laudato-si-e-lecologia-integrale-di-papa-francesco/#:~:text=%E2%80%9CTutto%20%C3%A8%20in%20relazione%2C%20tutto,di%20Papa%20Francesco%20%E2%80%93%20FIDAF%20WEBZINE>

<https://ollum.it/blog/lcsa-life-cycle-sustainability-assessment/>

<https://www.lifecoachitaly.it/unita-nella-diversita-un-approccio-olistico-per-un-business-responsabile/#:~:text=Adottare%20un%20approccio%20olistico%20in%20azienda%20significa%20considerare%20l'organizzazione,visto%20in%20relazione%20agli%20altri.>

<https://www.italiacaritas.it/blog/2025/05/23/tutto-e-connesso/>

# OLTRE IL PRODOTTO: LA SOSTENIBILITÀ COME LINGUAGGIO DELLE NUOVE GENERAZIONI

di Lucia Speranza, Senior Brand Manager Alfasigma

Nuove generazioni, nuove consapevolezze per le scelte di acquisto

Le nuove generazioni stanno riscrivendo il significato di consumo, identità e responsabilità.

Per la Generazione Z e i Proactive Millennials, scegliere un brand non è un gesto automatico, ma una dichiarazione di intenti. Il prodotto diventa mezzo, non fine: un ponte verso esperienze, comunità e valori condivisi.

Come scrivono Francesco Morace e Linda Gobbi in "Ma quale Gen Z?" (Egea, 2025), non si tratta di una generazione fragile o disimpegnata, ma di giovani consapevoli, partecipativi e progettuali, animati da un desiderio di senso e di connessione autentica. Un'identità che si costruisce attraverso le scelte quotidiane — di consumo, lavoro, stile di vita — e che pone al centro la coerenza e l'impatto sociale.

Il passaggio da un marketing di promesse a un marketing di relazioni: è qui che la sostenibilità entra in gioco come nuovo linguaggio culturale, capace di unire persone e imprese attorno a valori concreti e condivisi.

Le nuove generazioni non chiedono più alle marche di essere perfette, ma autentiche. Vogliono coerenza, dialogo e un impatto reale sulla società.

Viviamo in un'epoca in cui scegliere un brand non significa più acquistare un prodotto o un servizio, ma aderire a un insieme di valori. In un mondo iperconnesso, attraversato da trasformazioni economiche, ambientali e culturali, i consumatori — soprattutto i più giovani, — diventano interpreti attivi del cambiamento.

Plasmati da eventi globali come la pandemia, le crisi ambientali e la rivoluzione digitale, mostrano una nuova sensibilità: sono attenti, consapevoli, selettivi.

Non cercano solo performance di prodotto, ma autenticità, rilevanza e gratificazione dall'interazione con i brand. Vogliono sentirsi connessi, riconosciuti e parte di qualcosa di più grande.

Per loro, il cambiamento non è un concetto astratto, ma una responsabilità condivisa. Credono che solo unendo le forze — cittadini, istituzioni, imprese — sia possibile costruire un futuro più equo e rigenerativo.

Non a caso, come evidenziano alcune ricerche di Deloitte (2024) e Ipsos (2023), oltre il 70% dei giovani preferisce marchi che agiscono per la società e il pianeta.

La sostenibilità non è più una "caratteristica" da comunicare, ma un criterio di fiducia, un indicatore di autenticità.



## Generazione del valore

- Il 73% dei Gen Z si informa sull'impegno ambientale e sociale dei brand prima di acquistare (Deloitte, 2024);
- il 65% dei Millennials dichiara di essere disposto a cambiare marca se scopre comportamenti aziendali non etici;
- il 58% dei Gen Z considera la sostenibilità "un dovere personale e collettivo", non una tendenza (Ipsos, 2023).

Per la Generazione Z e i Proactive Millennials, la sostenibilità non è un tema accessorio ma un criterio di appartenenza.

Queste generazioni chiedono ai brand di essere trasparenti, coerenti e utili. Non vogliono messaggi patinati ma impegni concreti, misurabili, e coerenti con la propria visione del mondo.

Non cercano prodotti, ma esperienze e significati, e scelgono le aziende che li aiutano a esprimere la propria identità attraverso gesti quotidiani di responsabilità.

Oggi i brand più credibili non vendono solo prodotti, ma costruiscono significati; non comunicano dall'alto, ma ascoltano, imparano e agiscono insieme alle persone, generando fiducia nel tempo.

E forse è proprio qui la vera sfida: non convincere, ma coinvolgere.

In un mercato dove tutto parla di sostenibilità, solo chi la vive davvero può diventare un punto di riferimento per le nuove generazioni.

Ma cosa significa, in concreto, per i brand e per la società rispondere a questa nuova grammatica culturale?

Non si tratta solo di cambiare linguaggio o aggiungere un'etichetta "green", ma di ripensare il proprio ruolo nel mondo.

La sostenibilità diventa così una lente attraverso cui leggere comportamenti, relazioni e scelte: un nuovo modo di intendere il valore, che coinvolge non solo le imprese, ma anche le persone e le comunità in cui operano.

Per capire davvero questa trasformazione, è necessario analizzare i tratti distintivi della Generazione Z e dei Proactive Millennials: chi sono, cosa li guida e come stanno ridefinendo le regole del consumo e della partecipazione.

## Comprendere per connettersi: i nuovi codici del consumo consapevole

Le generazioni nate tra la fine degli anni '80 e la metà degli anni 2000 hanno vissuto la transizione tra due mondi: quello analogico, dove il consumo era sinonimo di status, e quello digitale, dove il consumo diventa atto identitario.

I Proactive Millennials e la Generazione Z non si limitano a scegliere: partecipano, commentano e reinterpretano i brand con cui entrano in contatto. Sono produttori di significato tanto quanto consumatori.

Questo atteggiamento si riflette in un nuovo patto di fiducia con le marche, dove i valori pesano più dei vantaggi funzionali.

Come sottolinea Linda Gobbi, "i giovani non cercano solo l'autenticità, ma la possibilità di contribuire, di sentirsi parte di una narrazione che genera impatto reale".

## Consumo e identità

- Il 64% dei Gen Z considera "importante" o "molto importante" che un brand rifletta la propria visione del mondo (Wunderman Thompson, The Future 100, 2024);
- il 70% dei Millennials proattivi dichiara di voler acquistare solo da aziende che si impegnano concretamente per l'ambiente (GlobalWebIndex, 2023);
- l'85% dei Gen Z preferisce brand che mostrano persone vere, non ideali irraggiungibili (EY, Future Consumer Index, 2024).

I Proactive Millennials rappresentano una generazione-ponte: cresciuti in un'epoca di stabilità economica ma adulti in un mondo incerto, hanno imparato ad adattarsi, diventando consumatori consapevoli, digitalmente alfabetizzati e orientati al purpose. Per loro la sostenibilità è una competenza, non una moda: c'è chi sa leggere gli ESG, riconoscere pratiche di greenwashing e premiare le aziende coerenti.

La Gen Z, invece, porta una prospettiva ancora più radicale. È la prima generazione post-verità, abituata a confrontarsi con la complessità e a cercare trasparenza e inclusione in ogni forma di comunicazione.

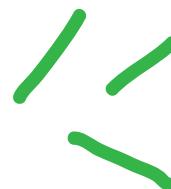
Sono generazioni cresciute in un contesto di crisi climatica, accelerazione tecnologica e ridefinizione dei valori.

Credono che il cambiamento sia possibile solo se collettivo e che le aziende abbiano un ruolo chiave nel guidarlo.

### **Un nuovo modo di intendere il consumo**

Per la Gen Z, il consumo è una scelta etica e identitaria.

Un brand non "vende" più: invita a far parte di un progetto.



E quando un marchio non mantiene le promesse, la conseguenza è immediata: la community se ne accorge e la fiducia si perde.

"I giovani non vogliono essere target, ma protagonisti di un cambiamento condiviso." Morace definisce i Proactive Millennials come "coloro che hanno scelto di non subire la realtà, ma di interpretarla in chiave evolutiva".

Sono persone che fanno domande, che chiedono senso alle scelte d'impresa, che vedono nella sostenibilità non un vincolo, ma una leva di trasformazione collettiva.

Il consumo diventa così un linguaggio sociale, una forma di appartenenza.

I brand che vogliono entrare in relazione con queste generazioni devono parlare meno di sé e più del mondo, mostrando come il loro operato contribuisce a migliorarlo.

Le aziende che riescono in questo passaggio smettono di "vendere" e iniziano a coltivare relazioni basate sulla fiducia.

In questo senso, la sostenibilità non è più un territorio di comunicazione, ma una piattaforma culturale condivisa.

### **Insight chiave**

Per connettersi con Gen Z e Proactive Millennials, i brand devono abbandonare la logica del messaggio e abbracciare quella del coinvolgimento.

La credibilità nasce dall'allineamento tra ciò che un'azienda fa, dice e permette di fare alle persone.

### **Oltre la retorica: cosa rende difficile connettersi con Gen Z e Proactive Millennials**

Dall'analisi dei nuovi comportamenti emergono alcune sfide chiave che richiedono non solo consapevolezza, ma nuovi strumenti e approcci concreti. Le nuove generazioni hanno trasformato il gioco: non bastano più parole e valori dichiarati, vogliono azioni concrete e trasparenti. Le principali sfide emergono da tre punti critici:

#### **1. Premessa e azione**

In un'epoca di purpose fatigue, dichiarare valori non basta più. I brand devono dimostrare ciò che promettono, giorno dopo giorno.

Ogni gesto conta: dalle scelte produttive, alle campagne di comunicazione, fino ai com-

portamenti dei dipendenti.

## **2. Autenticità e coerenza**

L'autenticità nasce dall'allineamento tra ciò che l'azienda dice e ciò che fa realmente. Essere coerenti significa integrare i valori in ogni livello dell'organizzazione: dal packaging al welfare aziendale, dalle partnership alla governance.

I giovani percepiscono immediatamente le discrepanze: ogni incoerenza può erodere la fiducia in pochi secondi.

## **3. Ascolto e partecipazione**

Gen Z e Proactive Millennials non vogliono solo ricevere messaggi, vogliono essere parte del processo.

Questo richiede un vero cambio culturale: aprirsi al dialogo, accettare il confronto e imparare a co-creare.

I brand devono imparare a fare domande, raccogliere feedback e adattare le strategie in tempo reale.

## **4. Velocità dei linguaggi**

TikTok, podcast, micro-narrazioni: i canali cambiano rapidamente, ma la sostanza resta.

Il rischio? Comunicare con codici sbagliati e sembrare fuori tempo o superficiali.

La chiave è essere veri, non virali: contenuti autentici, chiari e coerenti con il purpose generano fiducia duratura.

### **Trasformare valori in azioni e relazioni durature**

Per costruire relazioni autentiche con Gen Z e Proactive Millennials, occorre tradurre i valori in comportamenti concreti, integrandoli in ogni aspetto dell'organizzazione. Non si tratta di comunicare valori: si tratta di vivere ogni giorno il purpose insieme alle persone.

## **1. Co-creazione e ascolto attivo**

Non solo di partecipare, ma contribuire davvero: aprire spazi di dialogo, laboratori di idee o challenge digitali permette di generare idee condivise e costruire valore reciproco.

Vantaggio: chi partecipa attivamente sente di avere un ruolo reale nel cambiamento.

## **2. Dalla promessa all'azione**

Le dichiarazioni da sole non bastano più: agire concretamente – riducendo sprechi, scegliendo materiali responsabili o supportando iniziative sociali – è il modo migliore per trasformare i valori in esperienze reali.

## **3. Storydoing prima dello storytelling**

Ogni gesto può diventare racconto, ma solo se vissuto davvero.

Che si tratti di volontariato, progetti educativi o comportamenti sostenibili nella vita quotidiana, le storie più convincenti sono quelle che nascono dall'esperienza diretta.

“Le parole contano solo se riflettono le azioni”.



## **4. Educazione come leva di cambiamento**

Creare contenuti divulgativi, format educational e progetti di mentoring significa dare strumenti, non solo informazioni.

## **5. Collaborazioni con valore**

Unire forze e competenze con associazioni, fondazioni o startup permette di amplificare l'impatto e creare sinergie concrete.

"La sostenibilità è un gioco di squadra: nessuno può fare tutto da solo."

## 6. Misurare e rendicontare

Valutare i risultati delle proprie azioni aiuta a capire cosa funziona e cosa no: piccoli indicatori possono aiutare a monitorare progressi quotidiani e raccontare esperienze e difficoltà rende il percorso credibile e motivante.

## 7. Innovare con purpose

Ogni iniziativa, prodotto o progetto può avere un impatto positivo se pensato con uno scopo chiaro e condiviso, ad esempio:

- progetti esperienziali e iniziative comunitarie,
- idee che permettono alle persone di contribuire attivamente,
- azioni che diventano esempi concreti di sostenibilità e responsabilità.

Secondo il Deloitte Sustainability Index (2024):

- Il 62% dei giovani italiani valuta la coerenza come primo criterio di fiducia verso un brand;
- solo il 28% percepisce la comunicazione aziendale come realmente trasparente;
- l'83% dichiara di voler lavorare per un'azienda con un impatto positivo sulla società.

## Oltre il prodotto, verso il senso

La sostenibilità è ormai il linguaggio con cui le nuove generazioni leggono il mondo. Non è un'etichetta o una strategia, ma un modo di vivere, scegliere e costruire fiducia.

Gen Z e Proactive Millennials non cercano modelli perfetti: cercano coerenza, ascolto e partecipazione. Vogliono far parte di comunità che condividono scopi e valori, dove ogni gesto — piccolo o grande — contribuisce a migliorare il presente.

Andare oltre il prodotto significa passare dal consumo alla connessione, dal possesso alla cura.

Significa capire che il vero progresso nasce quando innovazione, cultura e responsabilità si incontrano.

Il futuro non appartiene a chi comunica di più, ma a chi agisce con autenticità, costruendo ponti tra persone, istituzioni e territorio.

Perché il cambiamento non è mai individuale: è una rigenerazione collettiva, fatta di gesti condivisi e visioni comuni.

Ogni scelta, ogni progetto, ogni parola può diventare un atto di rigenerazione. E forse è proprio da qui che comincia il cambiamento: da ciò che scegliamo di costruire insieme.



\*\*\*\*

## FONTI

- Deloitte (2024). Global Gen Z and Millennial Survey.
- McKinsey & Company (2023). True Gen: Generation Z and its implications for companies
- Francesco Morace e Linda Gobbi, "Ma quale Gen Z?" (Egea, 2025)
- Harvard Business Review (2022). Brand Purpose in the Age of Skepticism.
- Think with Google (2023). The Power of Authenticity for Gen Z Consumers.
- Ipsos (2023). Global Trends: Understanding Youth and Purpose.
- Kotler, P., & Sarkar, C. (2021). Brand Activism: From Purpose to Action.
- WGSN (2024). Next Gen Consumer Forecast.



E

S

G

# INCLUSIONE E DIVERSITÀ: DEFINIZIONE, SVILUPPO, PROSPETTIVE

di Ylenia Esther Yashar, occupata nel settore ESG

## Il concetto di “diversità” e le origini del diversity management

Quando si parla di “diversità” si manifesta molta confusione proprio perché lo stesso termine porta intrinsecamente con sé innumerevoli punti di osservazione, spesso anche a seconda dell’osservatore. Il modo in cui le imprese, la filosofia, l’antropologia, la sociologia, la politica guardano alla diversità differisce enormemente.

Innanzitutto, va chiarito quando il concetto inizia a introdursi. La gestione delle diversità (diversity management) nasce negli Stati Uniti negli anni '60 nel momento di lotta per i diritti civili dove in prima istanza è riconosciuta come Affirmative Action riguardante la non discriminazione e viene utilizzata per la difesa dei processi legali sul tema. La politica entra in campo con la Legge sulla parità di retribuzione del 1963 (EPA), la quale vieta la discriminazione salariale basata sul sesso tra lavoratori della stessa impresa che svolgono mansioni che richiedono abilità, impegno e responsabilità sostanzialmente uguali in condizioni di lavoro simili e con il Titolo VII del Civil Rights Act del 1964, il quale vieta la discriminazione sul lavoro basata su razza, colore, religione, sesso e origine nazionale.

La prima volta che si è parlato ufficialmente di diversity management a livello mondiale è stato nel 1987 quando l’Hudson Institute pubblicò il Report “Workforce 2000”, in cui informava la popolazione nordamericana riguardo a quella che sarebbe stata la composizione della forza lavoro nel 2000 composta non solo da persone native americane (US) o First Nation (Canada), ma anche da persone afroamericane o ispaniche. Negli anni '70 e '80 questa nuova dimensione culturale è esito della globalizzazione che ha scatenato tematiche sociali che prima non era stato necessario affrontare in maniera puntuale. Negli anni '90 approda in Europa dopo aver superato questa tappa formale importante.

Si inizia a parlare di diversity quando in effetti le minoranze manifestano apertamente la volontà di combattere, senza restare silenti, stigmi sociali sia come liberi cittadini sia come dipendenti nelle aziende, rifiutando di omologarsi a un modello considerato primario, ma volendo portare con sé il proprio background culturale, etnico, linguistico, religioso, di orientamento sessuale nella propria affermazione all’interno di organizzazioni complesse.

Le imprese iniziando a comprendere che valorizzare ciò che ogni dipendente porta con sé e lo caratterizza permette a tutti di esprimersi al meglio e quindi di creare valore all’interno dell’azienda.

Il diversity management si suddivide in varie categorie, riassunte come segue: gestione delle differenze di genere (gender diversity), delle differenze di età (age/generations gap management), delle differenze culturali (cultural diversity) e delle disabilità (disability management).

Oltre alle diversità primarie suddette, entrano in gioco fattori personali e di background ancora più approfonditi come le diversità secondarie – situazione familiare, nazionalità, lingua e religione – e quelle organizzative date dall’anzianità, dal percorso formativo e professionale, dalle competenze e dall’esperienza del dipendente su una determinata

materia.

I benefici che il diversity management porta possono essere riassunti come segue:

- aumento della motivazione, dell'innovazione e della creatività;
- riduzione dell'assenteismo;
- attrattività maggiore verso i nuovi talenti;
- capacità di affrontare, in modo migliore, le sfide legate alla globalizzazione;
- clima aziendale sereno;
- integrazione degli interventi legislativi in tema di pari opportunità e categorie con possibilità di vincere bandi con conseguenti risorse economiche da impiegare nel potenziamento di ulteriori iniziative.

La figura del “diversity manager” in azienda ha il compito di conciliare tutte queste diversità, valorizzarle e cercare di colmare eventuali lacune.

### Le Diversity Charters

Le Diversity Charters sono dichiarazioni di intenti, sottoscritte volontariamente da imprese o pubbliche amministrazioni al fine di promuovere la diversità e le pari opportunità sul luogo di lavoro, senza distinzioni di razza, etnia, orientamento sessuale, genere, età, disabilità e religione.

La Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul Lavoro – Italian Diversity Charter –, lanciata in Italia nel 2009 sulla scia del successo delle iniziative francese e tedesca, è una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

Realizzare un ambiente di lavoro che assicuri a tutti pari opportunità e il riconoscimento di potenziale e competenze individuali, non rappresenta soltanto un atto di equità e coesione sociale, ma contribuisce anche alla competitività e al successo dell’impresa. Il decalogo della diversity charter è il seguente:

- definire e attuare politiche di Pari Opportunità, partendo dal vertice;
- attribuire chiare responsabilità relative alle Pari Opportunità a persone o funzioni aziendali;
- superare gli stereotipi di genere;
- integrare il principio nei processi di gestione del personale;
- sensibilizzare e formare tutti i livelli dell’organizzazione;
- monitorare l’andamento e valutare l’impatto delle pratiche;
- fornire al personale strumenti di garanzia;
- fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione famiglia-lavoro;
- comunicare al personale l’impegno, i progetti e i risultati;
- promuovere la visibilità esterna dell’impegno, dare testimonianza.



### Uno studio di Ernst&Young in Europa e in Italia

La Diversity, Equity and Inclusion sta diventando sempre più rilevante nell’agenda delle aziende in tutto il mondo, ma solo il 6% di esse in Italia sta realmente sviluppando una cultura inclusiva sul posto di lavoro. È quanto emerge dall’EY European DEI Index, un’analisi del 2024 sul tema della diversità e inclusione realizzata da EY in collaborazione con FT-Longitude, raccogliendo l’opinione di 900 manager (dirigenti e C-suite) e 900 dipendenti provenienti da 9 Paesi europei, inclusa l’Italia.

La situazione italiana in termini di Diversity, Equity & Inclusion (DEI) è complessivamente

buona: il 44% dei lavoratori intervistati è d'accordo che la propria organizzazione dimostrì un approccio consistente alla DEI e il 55% giudica "buono" l'impegno dell'azienda per la creazione di un clima di fiducia e trasparenza. Tuttavia, queste azioni non hanno ancora un approccio strategico e olistico e soltanto 2 dipendenti su 5 dichiarano di poter essere se stessi e sentirsi accettati sul lavoro.

Dall'indagine risulta che il 47% dei lavoratori italiani (contro il 36% dei colleghi europei) ha subito episodi di discriminazione sul luogo di lavoro e il 60% di essi (contro il 51% a livello europeo) dichiara di averli segnalati. Sussiste poi un divario tra manager e dipendenti quando si parla di sentirsi sicuri di essere se stessi sul luogo di lavoro: se il 72% dei manager italiani (+13% rispetto ai manager europei) si sente in grado di essere se stesso e di sentirsi accettato sul lavoro, la percentuale scende al 41% quando a rispondere sono i dipendenti.

I manager italiani (22%) affermano che il principale ostacolo al miglioramento della DEI è legato a resistenze culturali interne, ma una percentuale pari afferma che non esistono ostacoli al miglioramento. E sebbene i vincoli di bilancio siano indicati quale ostacolo soltanto dal 19% dei manager italiani (contro il 26% dei manager EU) l'Italia è tra i Paesi con la spesa più bassa per quanto riguarda la DEI, con 3,99 milioni di euro contro i 5,75 della Spagna (in testa per spesa media annua per il DEI).

È questa una delle ragioni per le quali l'Italia si posiziona in sesta posizione (con un punteggio pari a 5,63) tra i paesi presi in esame, secondo l'EY European DEI Index, che misura il successo delle organizzazioni nel perseguire i propri obiettivi DEI. Solo un piccolo gruppo di organizzazioni italiane, il 6%, sembra essere più efficiente; i dipendenti che lavorano per queste aziende riportano maggiori livelli di produttività e senso di appartenenza.

## Il punto di vista regolamentare

Esistono alcuni framework specifici sulle singole diversità. Ne riportiamo di seguito i principali dell'Unione europea:

- EU Action Plan on Human Rights and Democracy (2020-2024);
- EU human rights guidelines;
- EU Gender Action Plan III (2021-2025) ;
- EU LGBTIQ Strategy (2020-2025);
- EU anti-racism action plan (2020-2025) ;
- Youth Action Plan (YAP) in EU external action 2022-2027;
- Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030;
- EU Roma Strategic Framework for equality, inclusion and participation 2020-2030.



Nel 2023, l'European External Action Service ha lanciato l'Agenda per la Diversità e l'Inclusione, che ribadisce l'impegno dell'UE a combattere le discriminazioni di qualsiasi tipo sia internamente che esternamente e mira a una maggiore integrazione di equità, diversità e inclusione in tutte le azioni esterne dell'UE. L'UE promuove all'esterno la diversità e l'inclusione attraverso il principio della non discriminazione, come stabilito dagli standard dei diritti umani e in linea con la legislazione e le politiche dell'UE, sottolineando inoltre la partecipazione e l'inclusione come principi guida. Gli aspetti relativi ai diritti umani delle relazioni esterne dell'UE sono gestiti dal Gruppo di lavoro del Consiglio sui diritti umani (COHOM).

L'Agenda per la Diversità e l'Inclusione fornisce anche due definizioni, una di diversity e una di inclusion.

Per *diversity* si intendono le differenze riscontrate tra le persone, coprendo una gamma di caratteristiche, origini o tratti personali, inclusi, ma non limitati a, sesso, razza o etnia, colore, genere, lingua, religione o credo, opinioni politiche o di altro tipo, appartenenza a una minoranza nazionale, disabilità, contesto socio-economico, origine geografica,

composizione cognitiva, età e orientamento sessuale e identità di genere.

Per *inclusion* invece si intende il sentire da parte degli individui che la loro unicità è accettata, valorizzata e accolta e che possono portare se stessi completamente sul posto di lavoro. Ciò significa coinvolgere attivamente tutte le idee, conoscenze, esperienze, prospettive, approcci e stili di ciascuno per ottenere il massimo beneficio per l'organizzazione.

### **In Italia che succede?**

Il Codice Italiano delle Pari Opportunità è stato modificato nel 2021. Tutti i datori di lavoro pubblici e privati con più di 50 dipendenti (persone giuridiche) devono pubblicare un rapporto biennale sull'occupazione e sulla retribuzione di uomini e donne.

I rapporti devono includere:

- il numero di lavoratori uomini e donne impiegati e assunti durante l'anno e la loro distribuzione professionale all'interno dell'organizzazione, nonché la distribuzione di contratti a tempo pieno e part-time;
- differenze retributive (sia salario base che compenso totale) e benefici;
- processi di selezione e reclutamento;
- criteri adottati per la progressione di carriera, accesso alla formazione professionale e formazione manageriale;
- misure per promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata;
- politiche di diversità e inclusione.



### **Il tema della misurazione e la sua centralità**

Anche sul tema della diversity è fondamentale per comprendere dove stiamo andando i nostri sforzi, trovare una modalità di misurazione, sia per garantire che i valori di inclusività siano parte integrante delle decisioni strategiche e operative sia perché la leadership consideri la D&I come una propria responsabilità.

Il Global Compact Network ha creato l'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia nel 2021 per raccogliere le sfide, monitorare trend a livello italiano e globale e condividere le migliori pratiche del settore privato in ambito Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) e si sofferma su alcune raccomandazioni consigliando di suddividere le metriche, all'interno di un'azienda, in:

- metriche nella governance aziendale;
- metriche interne quantitative nel ciclo di gestione dei talenti;
- metriche esterne quantitative su comunicazione, marketing, prodotti e servizi, fornitori e stakeholder esterni.

Inoltre, la norma UNI/PdR 125:2022 costituisce la prassi di riferimento italiana che fornisce linee guida per la gestione della parità di genere nelle organizzazioni, uno dei principali aspetti della diversità e inclusione. Tale norma propone un sistema di gestione strutturato e indicatori per monitorare il progresso delle aziende nella promozione della parità di genere, portando le organizzazioni che lo implementano correttamente ad ottenere una certificazione di parità di genere.

In conclusione, si sottolinea come, seppure gli sforzi anche a livello normativo siano più cospicui, il tema culturale di considerare ciascuna diversità come un valore aggiunto deve prima cambiare nella testa dei singoli individui e poi a catena rispecchiarsi nelle scelte aziendali e politiche per ottenere risultati che non siano effimeri e che soprattutto non siano ricercati esclusivamente per migliorare la reputazione.

\*\*\*

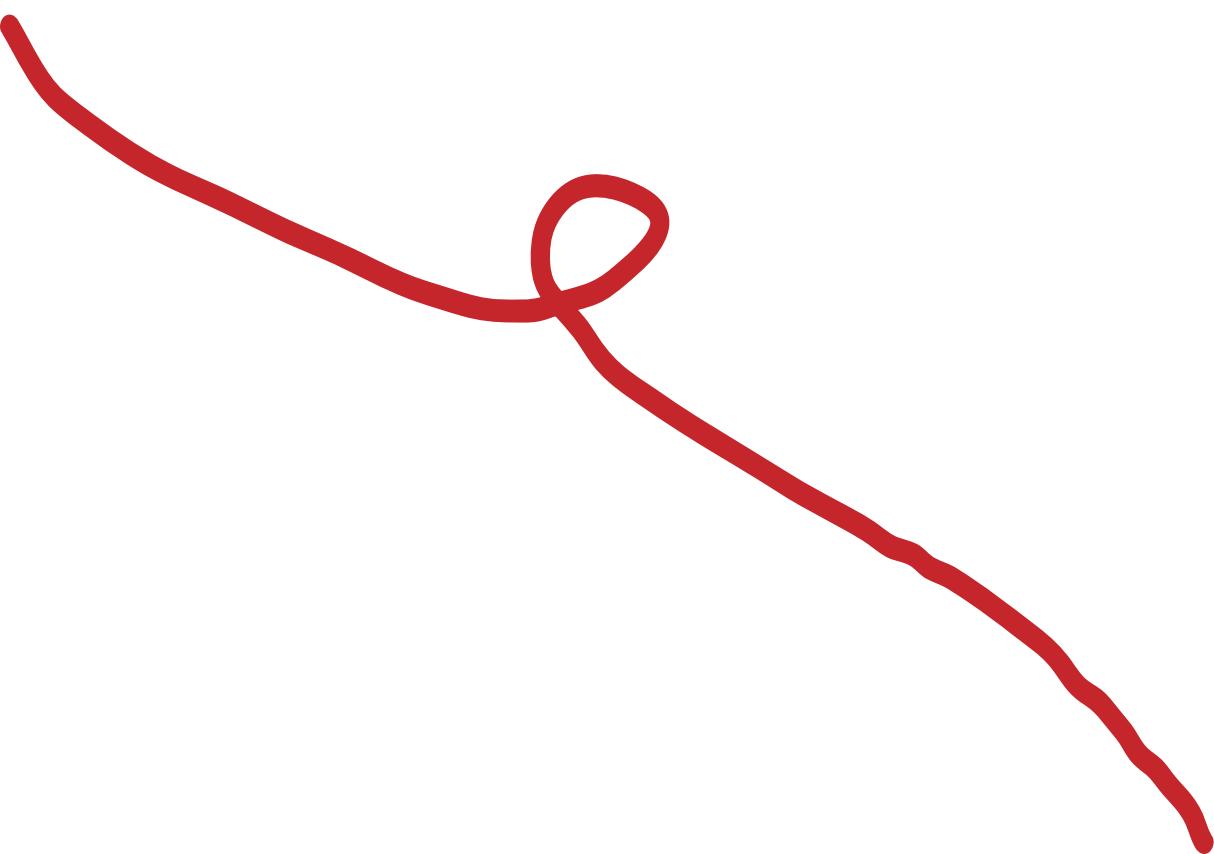
## FONTI

[eeas.europa.eu/eeas/diversity\\_en](http://eeas.europa.eu/eeas/diversity_en)

[https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2023/Diversity%20and%20Inclusion%20Agenda%20in%20the%20EEAS%202023-2025\\_0.pdf](https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2023/Diversity%20and%20Inclusion%20Agenda%20in%20the%20EEAS%202023-2025_0.pdf)

[https://commission.europa.eu/system/files/2023-09/fact-sheet-diversity-inclusion-in-workplace-action-plan-2023-2024\\_en\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-09/fact-sheet-diversity-inclusion-in-workplace-action-plan-2023-2024_en_0.pdf)

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/pubblicazioni/pubblicazioni-gcni/download/monitorare-e-misurare-la-diversity-equity-inclusion-le-linee-guida-delloservatorio-d-i-2024/viewdocument/26.html>



# BENESSERE MENTALE COME DIRITTO SOCIALE



di Valentina Foschi, Co-founder e Director The Good Social

## Quando stare bene diventa una questione collettiva

Per anni abbiamo parlato di salute pensando solo al corpo. Misuriamo la febbre, ma non l'ansia. Ci preoccupiamo del colesterolo, ma non dell'insonnia che ci accompagna ogni notte. Eppure, la salute mentale è parte della salute tout court: lo dice l'OMS, lo dimostrano i dati, lo sentiamo tutti ogni volta che il peso della vita quotidiana ci supera.

Negli ultimi anni la salute mentale è emersa come una delle sfide sociali più urgenti e trasversali. Non si tratta più soltanto di un tema sanitario, ma di un indicatore di sostenibilità: un Paese che non tutela il benessere psicologico dei propri cittadini è un Paese che rinuncia a parte della sua coesione, della sua produttività e della sua capacità di futuro.

Il benessere mentale è la nuova frontiera del diritto al benessere: non un lusso, ma una condizione di cittadinanza. Se davvero vogliamo costruire società inclusive, produttive e resilienti, dobbiamo imparare a prenderci cura anche di ciò che non si vede.

Parlare di benessere mentale come diritto sociale significa riconoscere che la salute psicologica non è un privilegio individuale, ma una responsabilità collettiva. È parte integrante dell'"S" di Social nei parametri ESG e richiede politiche pubbliche, aziendali e culturali capaci di ridurre stigma, prevenire il disagio e promuovere l'ascolto.

## La nuova dimensione del "social"

C'è un dato che colpisce: in Italia una persona su cinque vive un disagio psicologico significativo, ma solo una minoranza riceve supporto adeguato. È un vuoto che non pesa solo sulle vite individuali, ma sull'intero sistema sociale ed economico.

Una mente che soffre è una mente che fatica a studiare, a lavorare, a partecipare alla vita pubblica. E allora la salute mentale diventa un tema di giustizia sociale: perché chi può permettersi una terapia non dovrebbe stare meglio solo grazie al proprio reddito.

Il benessere mentale non è un privilegio. È una forma di equità.

Negli ultimi anni qualcosa si sta muovendo. Alcune regioni italiane hanno avviato progetti sperimentali di psicologo di base, e molte aziende stanno iniziando a parlare di mental wellbeing. Si moltiplicano gli sportelli di ascolto, i percorsi di supporto emotivo, i programmi di prevenzione nelle scuole.

Sono segnali che raccontano un cambiamento culturale: la salute mentale non è più solo una questione medica, ma un tema di welfare diffuso.

Eppure, la distanza tra intenzione e realtà resta grande. Secondo l'Osservatorio Mindwork-BVA Doxa 2024, il 76% dei lavoratori italiani ritiene che il benessere psicologico debba essere una priorità aziendale, ma solo il 28% afferma che la propria organizzazione offra strumenti concreti.

La buona notizia è che il seme è stato piantato. La sfida è farlo crescere.

## Il costo del silenzio

Ogni anno, secondo l'OCSE, i disturbi mentali costano ai Paesi membri circa il 4% del PIL in perdita di produttività, assenze dal lavoro e minore partecipazione economica.

In Italia si stima un impatto pari a 70 miliardi di euro l'anno, tra spese sanitarie dirette e

costi sociali indiretti. Ma il costo più alto non è economico: è umano. È il prezzo del silenzio di chi non trova ascolto. È il peso invisibile sulle spalle di studenti, genitori, lavoratori, caregiver. Quando non ci si prende cura della mente, a pagare non è solo il singolo: è la comunità intera.

### **Quattro sfide per un diritto ancora incompiuto**

**1. Accesso:** in Italia una seduta privata costa in media 70 euro. Per molti, troppi, è ancora un lusso.

**2. Stigma:** cercare aiuto è percepito come segno di debolezza. E così restiamo in silenzio, anche quando non stiamo bene.

**3. Discontinuità:** i servizi pubblici sono pochi, frammentati, spesso inaccessibili nei piccoli centri.

**4. Prevenzione:** ci preoccupiamo solo quando il disagio diventa sofferenza, ma dovremo farlo molto prima.

Serve una rivoluzione culturale e politica: spostare l'attenzione dalla cura alla prevenzione, dall'individuo alla collettività.

### **Le buone pratiche che fanno scuola**

Alcune realtà lo stanno già dimostrando.

Barilla Group ha introdotto un programma di supporto psicologico gratuito per i dipendenti e le loro famiglie, integrandolo nel proprio piano di sostenibilità sociale.

La Regione Lazio ha avviato il servizio sperimentale di psicologo di base gratuito per le fasce più fragili, un modello che potrebbe ispirare il resto del Paese.

La Fondazione Soleterre, con il progetto Mind the Gap, lavora con scuole e aziende per costruire una cultura dell'ascolto e formare "first listener" – persone capaci di accogliere chi chiede aiuto.

Sono iniziative che ci ricordano una verità semplice: il benessere mentale si costruisce insieme.

### **Uno sguardo oltre i confini**

In Nuova Zelanda, il governo ha introdotto il Wellbeing Budget, un piano economico nazionale che destina fondi pubblici non solo alla crescita del PIL, ma al miglioramento del benessere mentale dei cittadini.

Nel Regno Unito, diverse università hanno istituito figure di Mental Health Officer per supportare gli studenti nel percorso accademico.

E aziende globali come Unilever hanno lanciato iniziative come il Mental Health Champions Network, una rete interna di dipendenti formati per offrire ascolto e orientamento ai colleghi in difficoltà.

Questi modelli mostrano che il diritto al benessere mentale non è un'utopia, ma una scelta politica e organizzativa possibile.

### **Dalla consapevolezza all'azione**

Immagina una società in cui ogni cittadino abbia diritto a un percorso di ascolto psicologico gratuito, almeno una volta nella vita. Un sistema in cui le aziende rendano pubblici i propri dati di wellbeing al pari di quelli economici.

Scuole che insegnano a nominare le emozioni, non solo a gestirle.

Comunità che investono in spazi di incontro, non solo in ospedali.

Non è utopia. È ciò che serve per rendere la salute mentale un diritto riconosciuto e non un privilegio nascosto.

Costruire un vero welfare della mente significa passare dalle parole ai modelli concreti. Non basta riconoscere l'importanza del benessere mentale: serve trasformarla in politiche, pratiche e metriche condivise.

Le istituzioni possono fare la loro parte inserendo la salute psicologica nei piani di welfare territoriale e rendendo strutturali gli sportelli di ascolto. Le aziende possono includere il benessere mentale nei bilanci di sostenibilità, con indicatori misurabili al pari di quelli economici. Le scuole e le università possono diventare laboratori permanenti di educazione emotiva, formando nuove generazioni capaci di gestire stress, empatia e collaborazione. Anche il Terzo Settore ha un ruolo decisivo: portare servizi, competenze e cultura dell'ascolto nelle comunità più vulnerabili, dove il disagio rischia di restare invisibile.

Ma la responsabilità non è solo delle organizzazioni. È un cambiamento che parte da ciascuno di noi — dal modo in cui accogliamo la fragilità, nel lavoro come nella vita quotidiana. Imparare ad ascoltare, chiedere aiuto e parlarne apertamente è già un atto politico. Perché il benessere mentale non si costruisce da soli: è un ecosistema che cresce quando le persone, le istituzioni e le imprese scelgono di mettersi in relazione, riconoscendo che la salute della mente è un bene comune.

### **Conclusione: il coraggio dell'ascolto**

Rendere il benessere mentale un diritto sociale significa cambiare prospettiva: non più curare il disagio, ma costruire condizioni di equilibrio, fiducia e comunità.

Non più nascondere la vulnerabilità, ma riconoscerla come parte della vita.

Una società sostenibile non è quella che produce di più, ma quella che si prende cura meglio. E il futuro della sostenibilità passerà anche da qui: dalla capacità di ascoltare, comprendere e restituire spazio alle persone.

Perché stare bene — davvero — dovrebbe essere un diritto di tutti.

\*\*\*\*\*



### **FONTI**

OMS, World Mental Health Report, 2022

OCSE, Mental Health and Work Report, 2023

Osservatorio Mindwork-BVA Doxa, Benessere psicologico e lavoro in Italia, 2024  
Soleterre Onlus, Mind the Gap Report, 2023

Ministero della Salute, Piano Nazionale per la Salute Mentale, 2023

Il Sole 24 Ore, Welfare aziendale e salute mentale, 2024

New Zealand Treasury, Wellbeing Budget, 2023



# WELFARE AZIENDALE SUL TERRITORIO: FUNZIONA QUANDO INTEGRA QUARTIERI E COMUNITÀ

di Elena Marino, HR business partner Hellmann Worldwide Logistics

C'è un'enorme complessa di uffici tra i quartieri di Precotto e Adriano a Milano. C'è sempre silenzio e nessun rumore.

Grandi, alti e squadrati palazzi grigi si stagliano e si fanno notare per la loro modernità, in contrasto con il blocco di case basse e datate del quartiere residenziale vicino.

Siamo nella periferia nord est di Milano e questi edifici occupano circa 15.500 mq, inclusi i vari parcheggi. C'è una lunga pista ciclabile, che gira attorno a tutto il perimetro e che non si collega con nessun altro tratto di ciclabile, rimanendo isolata.

Affianco al building principale, dove si trovano parcheggi e uffici, è presente un intero blocco rettangolare, accuratamente recintato, talmente preciso che sembra sia stato realizzato con un righello. Al suo interno, vi è un bellissimo parco, con un pergolato, diversi tavoli per mangiare all'aria aperta, un campo da tennis, uno da basket e diversi orti.

L'azienda che ha costruito tutto questo ha investito diversi milioni di euro per realizzare quello che è, a tutti gli effetti, un centro ricreativo per i propri dipendenti, un gesto sicuramente encomiabile.

Qual è stato però l'impatto sul territorio e sulle persone che ci vivono attorno?

Questo intervento è stato messo in atto con l'obiettivo di offrire benefici esclusivi ai propri collaboratori.

Sempre più aziende vogliono avere anche un ruolo sociale attivo ed essere socialmente responsabili. Un'organizzazione che sposa questa idea è in grado di produrre valore nel tempo nel rispetto di tutti i suoi stakeholder, interni ed esterni. Tra quelli esterni, troviamo anche gli enti pubblici e la comunità locale.

L'azienda in questione, pur essendo la filiale di una multinazionale straniera, dovrebbe essere capace di integrarsi ed entrare in armonia con il territorio dove ha deciso di creare valore, possibilmente introducendo benefici concreti. In questo caso, invece, la comunità locale si è vista sottrarre un intero pezzo di quartiere: dietro luccicanti grate, che ancora odorano di vernice fresca, si osserva uno spazio verde, molto bello, a cui però non si può avere accesso.

Inoltre, questo spazio ricreativo aziendale sembra anche essere scarsamente utilizzato dai dipendenti. È evidente che questi lavoratori, o non hanno il tempo di utilizzarlo, o semplicemente a loro interessa poco, per vari motivi. È probabile che la maggior parte di questi non viva nemmeno nei dintorni, e quindi torni subito a casa dopo il lavoro.

Un'idea per andare incontro alla comunità locale potrebbe essere quella di rendere questo spazio condiviso.

È il caso di un'altra azienda, Esselunga, che lo ha fatto davvero.

In una città della provincia Nord di Milano, questa famosa catena di supermercati milanese ha costruito nel 2015 una nuova filiale. Qui ha realizzato, assieme alla struttura commerciale, uno spazio verde a fianco, nell'area ex Pirelli, rimasta abbandonata per oltre venti anni. Il progetto realizzato è stato quello di un vero e proprio giardino, solcato da vialetti e pergolati, in cui sono state mantenute le 158 piante presenti nell'area, e piantate di nuove.

Questo piccolo parco recintato è stato reso da subito pubblico e attualmente viene molto frequentato dai cittadini, oltre che dai fruitori del supermercato.

Rimanendo sempre nella provincia a Nord di Milano, citiamo un altro caso, quello di Zambon, un'azienda farmaceutica di Bresso. Nei pressi dei loro uffici, Zambon, in accordo con gli enti pubblici, ha comprato un'area verde, che era completamente in disuso nel quartiere, e vi ha fondato OXY.Gen, che ad oggi è un polo di riferimento didattico e di divulgazione scientifica. Qui si respira innovazione, fin dalla sua struttura molto particolare, "a bolla" sopra un lago artificiale, realizzata dall'architetto Michele De Lucchi. In questi spazi si organizzano spesso conferenze aziendali, ma anche diversi eventi rivolti ai bambini delle elementari e delle medie per far prendere consapevolezza su temi relativi alla salute, agli stili di vita di qualità e relative "buone abitudini", ma soprattutto rispetto dell'ambiente.

Con questi esempi, si può vedere facilmente la differenza tra un welfare che si integra con la Corporate Social Responsibility e un welfare pensato verso solo i propri dipendenti.

La Corporate Social Responsibility si può definire come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni commerciali di un'azienda, al di là dei requisiti di legge".

Si tratta dell'impegno di un'impresa a operare in modo etico e sostenibile, gestendo le aspettative di tutti gli stakeholder (come dipendenti, clienti, fornitori e la comunità locale) e cercando di creare un impatto positivo sulla società a lungo termine.

Torniamo all'esempio di Esselunga. Quest'azienda ha una strategia CSR chiara e pensata naturalmente sul lungo periodo: non solo ha promosso la creazione di nuove aree verdi, che, secondo dati del 2024, hanno coperto circa 20.000 mq, ma, in accordo con gli enti locali, si occupa della manutenzione di parchi pubblici e della riqualificazione di aree incolte, gestendo un totale di oltre 1,8 milioni di metri quadrati di verde pubblico e privato.

Questo è l'esempio di un'azienda privata che è riuscita a compensare qualcosa, di cui la res publica, per svariati motivi, non è riuscita ad occuparsi, ed è una delle azioni più virtuose che un'organizzazione può mettere in atto, perché si sta effettivamente ridistribuendo il valore.

Tuttavia, nella maggior parte dei casi, il rapporto delle aziende con il proprio territorio, se esiste, è spesso complicato, o addirittura è del tutto assente.

Attualmente diverse organizzazioni hanno perso il contatto con i singoli contesti locali, essendosi distribuite a livello globale.

Il rischio è di creare una situazione in cui l'organizzazione è completamente slegata dal luogo in cui opera, con il rischio di creare disuguaglianza sociale.

Sempre più si parla di compensazione del welfare privato con quello pubblico, che, nel Sud Europa, spesso è storicamente più limitato, rispetto al Nord Europa.

Oggi il welfare aziendale sta diventando sempre più importante e centrale, specialmente in un periodo storico di grandi difficoltà economiche, guerre e inflazione galoppante e in cui il welfare pubblico si vede dirottare gli investimenti su altri settori, come quello della difesa.

## Il calo delle nascite e le politiche sociali

Una rinomata problematica sociale italiana, per non dire europea, è il calo delle nascite e la forte difficoltà, da parte dello Stato, ad aiutare le famiglie a sostenere le spese legate ai figli. Spesso voucher per le mamme e agevolazioni fiscali, come la soglia dei fringe benefit più alta per chi ha figli a carico, non sono più sufficienti.

Un problema reale con cui i nuovi genitori si scontrano, per esempio, è quello di riuscire a trovare posto in un asilo nido, senza pagare cifre astronomiche per la retta. Molte

aziende, come per esempio Unicredit, hanno investito nelle politiche sociali legate alla genitorialità: infatti, la banca mette a disposizione dei propri dipendenti un asilo aziendale, considerato un vero e proprio "lusso" di questi tempi. L'azienda ha scelto di non "chiudere" il sistema welfare, ma di tenerlo aperto, tenendo alcune quote riservate ad utenti esterni all'azienda.

Al giorno d'oggi, le organizzazioni prive di un sistema welfare risultano poco competitive sul mercato. Per i dati di "Secondo Welfare", oltre 6,6 milioni di dipendenti usufruiscono di programmi di welfare aziendale, per un valore di circa 3,3 miliardi di euro annui. Dalla medesima ricerca, risulta che, di questi 6,6 milioni, 575 risultino essere premi di risultato convertiti in welfare, al fine di far usufruire al collaboratore della cifra al netto delle tasse. Le altre aree di intervento riguardano la previdenza complementare, la sanità integrativa, i servizi per l'infanzia e istruzione, assistenza familiare, rimborso di interessi per mutui e prestiti, trasporti.

### **Welfare aziendale: la spinta dei giovani e le aspettative per il futuro**

A giocare un ruolo chiave per la diffusione del welfare in azienda è anche il cambiamento delle aspettative dei lavoratori, in particolare dei più giovani, per i quali non conta solo il livello retributivo, ma anche la qualità della vita, e di conseguenza le "prestazioni sociali" offerte dall'azienda. Emmanuele Massigli, presidente dell'AIWA, pone l'attenzione sul fatto che però, spesso, questi sistemi tendono a concentrarsi su benefici economici immediati, come i fringe benefit, piuttosto che su servizi a lungo termine, legati al benessere sociale.

Non è così semplice effettuare questo passaggio: spesso i dipendenti vogliono usufruire subito di un beneficio, e sono meno inclini, per esempio, a farsi trattenere una piccola cifra a cedolino mensilmente, a vantaggio di un'assicurazione integrativa, che possa supportare la persona magari non nel breve termine ma sul lungo periodo.

Valentino Santoni, ricercatore di Secondo Welfare, sostiene che "Tutte le misure di welfare aziendale dovrebbero andare ad integrare il welfare pubblico che soffre".

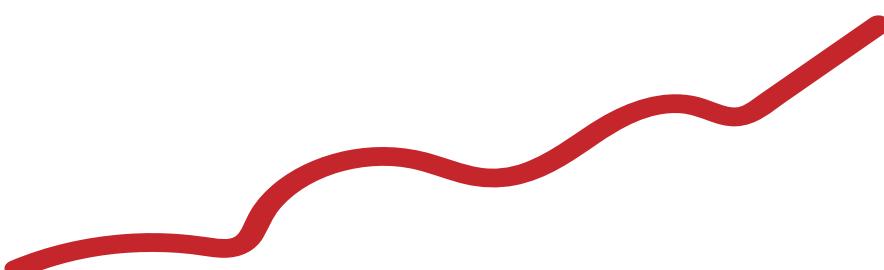
Integrare, non sostituire. Jorge Torre, rappresentante della CGIL, mette in guardia sui rischi di un welfare concepito come sostituto di quello pubblico, perché esiste il pericolo reale di andare a creare diseguaglianza sociale, tra chi lavora in aziende che possono permettersi di investire in welfare e chi, invece, ne resta escluso.

Sono le piccole e medie imprese che oggi soffrono di più, perché spesso non hanno grandi disponibilità per stanziare soldi a vantaggio di questo tipo di progetti. Tutto deve essere ovviamente proporzionato, l'importante è che non manchi mai la considerazione dei vertici dell'azienda verso questi aspetti, per cui anche la realtà imprenditoriale più piccola può comunque dare un segnale e supportare le proprie persone, anche solo alzando il valore dei ticket restaurant alla soglia massima detraibile, ad oggi aggiornata a 10 euro.

In conclusione, al giorno d'oggi mettere in piedi iniziative di welfare o addirittura un sistema integrato, dovrebbe essere tra le priorità in azienda, a prescindere dalle dimensioni dell'organizzazione.

Il passaggio ulteriore dovrebbe essere quello di creare un sistema a vantaggio non solo dei dipendenti, ma anche delle comunità locale e, più in generale, della società.

Questo passo, a volte, è più semplice e breve di quello che si possa pensare.



\*\*\*\*\*

**FONTI**

[https://www.nordmilano24.it/2016/05/27/cusano-giardino-esselunga/#goog\\_rewareded](https://www.nordmilano24.it/2016/05/27/cusano-giardino-esselunga/#goog_rewareded)

<https://www.openzone.it/it/live/servizi>

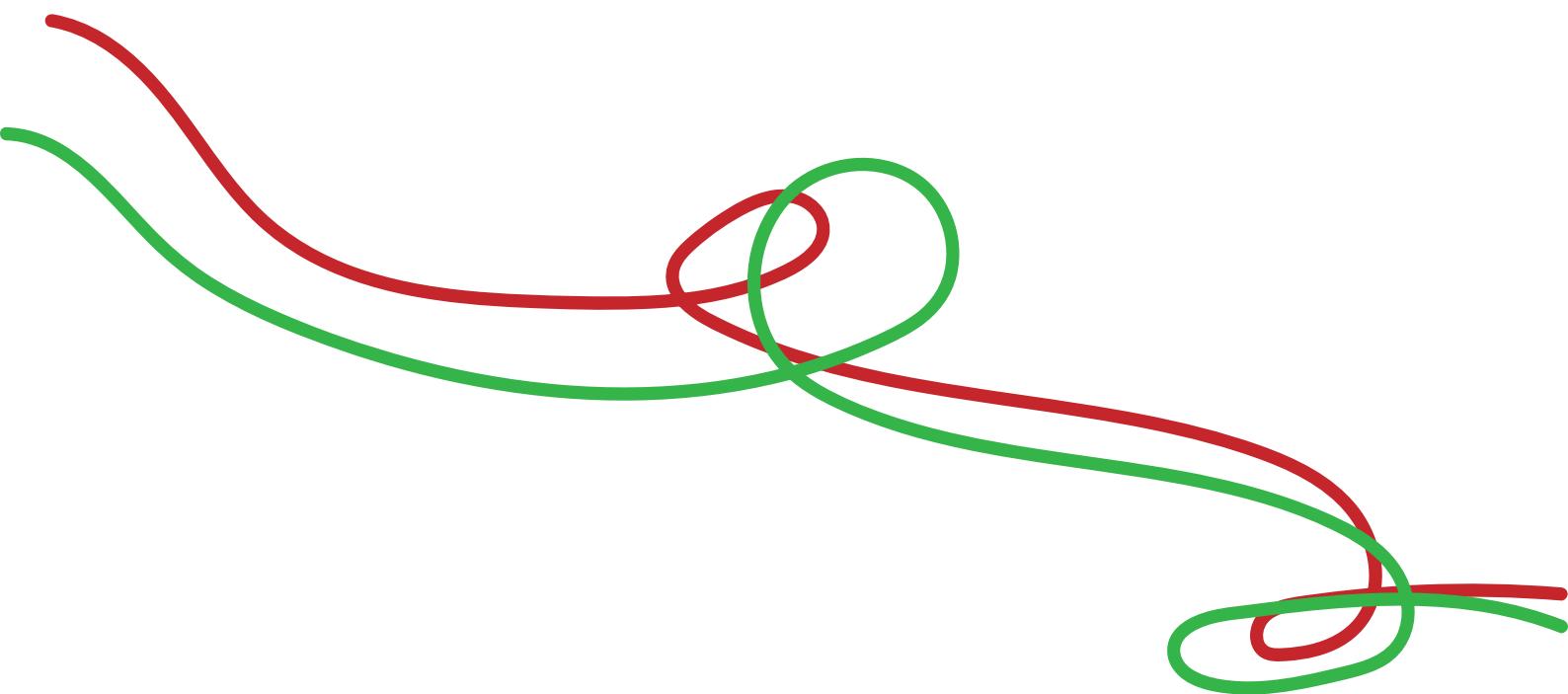
<https://www.italiafruit.net/esselunga-ecco-il-piano-di-sostenibilita-2024>

[https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/10/Natalita-e-fecondita-della-popolazione-residente\\_Anno-2024.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/10/Natalita-e-fecondita-della-popolazione-residente_Anno-2024.pdf)

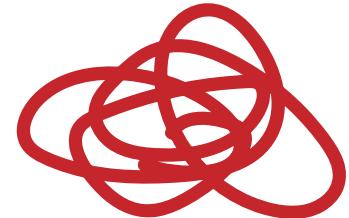
<https://www.thegivingtree.it/asilo-nido-mini-tree/#:~:text=L'asilo%20nido%20%E2%80%9CMini%20Tree,:%20piccoli%2C%20medi%20e%20grandi>

<https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-aziendale-in-italia-tra-incentivi-e-critici-ta/#:~:text=In%20Italia%2C%20oltre%206%2C6,miliardi%20di%20euro%20l%27anno>

<https://www.edenred.it/blog/guida-buoni-pasto/normativa-buoni-pasto/#:~:text=pasto%20d%C3%A0%20diritto.-,La%20soglia%20di%20esenzione%20dei%20buoni%20pasto,caso%20di%20buono%20pasto%20cartaceo>



# LA CULTURA COME MOTORE DI TRASFORMAZIONE SOCIALE ED ECONOMICA PER I TERRITORI



di Allegra Pagella, Presidential Office Pr and Communication Specialist  
Lavazza Group

## I modelli di *culture-led development* e la rigenerazione urbana

C'è un filo invisibile che unisce la bellezza di un paesaggio, la memoria di una città e la vitalità di una comunità: si chiama cultura.

Negli ultimi anni questa dimensione ha assunto un ruolo come fattore di coesione e sviluppo territoriale sempre più centrale. Non è più solo un insieme di pratiche artistiche o creative, ma un'infrastruttura sociale capace di generare valore economico, ambientale e sociale.

Come sottolineano gli studiosi Miles & Paddison (2005) e Sacco (2011), integrare la dimensione culturale nelle politiche di sviluppo significa agire sulle fondamenta stesse del benessere collettivo, in quanto non solo produce crescita economica, ma rafforza il capitale umano e relazionale dei territori. È una forma di rinnovamento lenta ma profonda, che trasforma tanto gli spazi quanto chi li abita.

Le esperienze europee di *culture-led development* (Keating & de Frantz, 2004) dimostrano chiaramente che quando la cultura guida i processi di cambiamento, anticipa lo sviluppo invece di seguirlo. Questo approccio, nato tra gli anni Settanta e Ottanta come risposta al declino urbano delle città post-industriali, ha progressivamente assunto la forma di un insieme articolato di politiche volte a rivitalizzare i territori attraverso la cultura, intesa non solo come bene da preservare, ma come leva strategica per la trasformazione dei territori, capace di costruire senso di appartenenza, attrarre talenti e promuovere coesione: un linguaggio che tiene insieme comunità, luoghi e generazioni (Evans & Shaw, 2003).

I modelli di *culture-led development* integrano le specificità culturali di un'area – l'identità, le tradizioni e le espressioni artistiche – nelle politiche e strategie di sviluppo per stimolare e riattivare crescita, creatività, collaborazione e partecipazione civica con una serie di ricadute anche sulle dinamiche economiche del luogo. Le strategie adottate possono assumere forme diverse, che spesso si integrano tra loro:

**Grandi infrastrutture:** comprendono la costruzione di musei, teatri o centri d'arte, ma anche il riuso di edifici industriali dismessi e abbandonati, riconvertiti in spazi culturali. Questi interventi, spesso sostenuti da investimenti pubblici e privati, puntano a generare un effetto moltiplicatore, migliorando l'immagine della città o del quartiere in cui si inseriscono e stimolando nuovi investimenti economici e flussi turistici.

**Infrastrutture di comunità:** includono progetti di scala più ridotta, come biblioteche, centri civici o spazi per la creatività diffusa, insieme al sostegno di associazioni locali, istituti artistici o iniziative giovanili. L'obiettivo è valorizzare il capitale sociale esistente, rafforzando il senso di appartenenza e la fiducia nella trasformazione.

**Distretti culturali e creativi:** si basano sulla concentrazione geografica di attività artistiche e imprese culturali, spesso sostenute da agevolazioni fiscali, affitti calmierati o incentivi diretti. In questi ecosistemi prendono forma laboratori, atelier, coworking e creative hubs, che contribuiscono alla crescita di un'economia della conoscenza e della contaminazione dei saperi.

**Eventi artistici di rilievo:** come Capitali della Cultura, Biennali – Triennali o grandi festival (EXPO ne è un esempio), capaci di proiettare la città su scala internazionale, attrarre visitatori e stimolare nuovi investimenti. In molti casi, tali eventi vengono accompagnati da interventi strutturali e da programmi permanenti di sviluppo urbano, culturale e creativo del contesto in cui vengono organizzati.

Questi strumenti non sono alternativi, ma complementari: analizzando le esperienze di maggior successo, si può vedere infatti come la combinazione di più strategie sia uno dei fattori principali a combinare e tenere unite infrastrutture, comunità e politiche culturali.

Un esempio di culture-led development è la città di Bilbao, in Spagna, grazie all'incredibile trasformazione urbana e sociale attuata a partire dagli anni '90, con la costruzione del Museo Guggenheim. L'intervento ha rilanciato l'economia locale, attirando turismo e generando posti di lavoro, riqualificato le aree industriali e restituito alla città una nuova immagine collettiva: un fenomeno conosciuto come "Effetto Bilbao", oggi considerato un modello di successo internazionale di rigenerazione basato sulla cultura.

Una dinamica simile si è verificata a Marsiglia, in Francia, durante l'anno in cui la città è stata designata Capitale Europea della Cultura nel 2013. Secondo i dati dell'Unione Europea, nel corso di quell'anno Marsiglia ha registrato oltre 10 milioni di visite a eventi culturali, generando circa 500 milioni di euro di benefici economici e la creazione di circa 2.800 nuovi posti di lavoro nel settore turistico.

Ma al di là dell'impatto economico immediato, questa esperienza ha avuto un effetto trasformativo più profondo: la designazione ha infatti ridefinito l'immagine internazionale di Marsiglia, consolidandone il ruolo di polo attrattivo per le industrie culturali e creative e rafforzandone la reputazione come città aperta, dinamica e innovativa.

Le città che scelgono questa via non puntano solo sull'estetica, ma sulla sostenibilità sociale dei progetti: la capacità di generare legami, opportunità e benessere condiviso. Come osserva Lysgård (2012), la cultura agisce come "collante territoriale", capace di creare fiducia nei processi di trasformazione. La rigenerazione, in questa prospettiva, non è soltanto fisica o architettonica, ma anche etica e relazionale: restituisce senso ai luoghi e consapevolezza ai cittadini. In tal senso, questa forma di rigenerazione non è mai un processo immediato: richiede tempo, visione e una pianificazione continua che integri diverse dimensioni del territorio. Non basta investire in un solo progetto o iniziativa, ma serve una strategia culturale capace di evolvere nel lungo periodo, conciliando la trasformazione fisica degli spazi con la tutela della vita quotidiana, delle attività locali e dei bisogni della comunità.

Collegare i programmi culturali alle politiche per l'occupazione e la formazione si rivelà decisivo per una trasformazione sostenibile e duratura nel tempo. I percorsi guidati unicamente da logiche di ritorno economico rapido, a discapito dello sviluppo sociale, difficilmente generano un cambiamento profondo e condiviso.

## Il ruolo della comunità e della collaborazione nei processi di riqualificazione urbana

Nonostante la crescente diffusione di progetti di rigenerazione culturale, risulta ancora molto complesso misurare l'impatto della cultura nei processi di trasformazione: la rigenerazione culturale è un processo graduale e composito, che combina nel tempo interventi diversi in una visione coerente e coordinata e per questo, i risultati emergono nel lungo periodo e sono spesso intrecciati con altri fattori economici, urbanistici e sociali. Inoltre, le differenze tra contesti locali, obiettivi e modalità di governance rendono difficile confrontare in modo uniforme i diversi casi e i relativi impatti. Per questo motivo, l'attenzione si è spesso concentrata sugli interventi più visibili - grandi eventi o infrastrutture iconiche come musei, biblioteche, district creativi - dove gli effetti economici immediati risultano più facilmente osservabili (OECD, 2025).

Infine, occorre considerare che la rigenerazione guidata dalla cultura è sempre un processo radicato nei luoghi - specifico al contesto in cui avviene - e, proprio per questo, non esiste un modello unico. Più che chiedersi cosa funziona o meno, è utile interrogarsi su "che cosa funziona, per chi e in quale contesto". Ogni esperienza è il risultato di un equilibrio specifico tra risorse, attori e obiettivi locali.

Eppure, analizzando i casi di culture-led development, emergono alcuni principi chiave che hanno determinato la riuscita dei processi di riqualificazione. Tra i primi c'è sicuramente il coinvolgimento delle comunità locali nei percorsi di riflessione sul futuro dei territori, restituendo loro un ruolo da protagonista.

Mentre il consenso dei cittadini è importante in ogni tipo di rigenerazione, nel caso di quella culturale è essenziale: il successo dipende infatti dalla capacità di ascolto e dialogo attivo con le persone che vivono gli spazi interessati alla trasformazione urbana, attraverso mappature culturali o forme di governance partecipativa come le assemblee cittadine o referendum per identificare bisogni e risorse locali e raccogliere le opinioni e i dubbi della comunità legati alle progettualità.

Al contrario, approcci calati dall'alto, che escludono la partecipazione dei residenti, riducono il consenso e generano resistenza. La misurazione dell'impatto dei progetti di rigenerazione culturale deve quindi partire dagli obiettivi dell'investimento, chiedendosi chi ne beneficerà e in che modo. È cruciale che le persone del luogo si riconoscano in tali progetti e li percepiscano come parte della propria storia, attraverso un coinvolgimento inclusivo e autentico. Senza questo radicamento, le iniziative rischiano di restare operazioni di marketing rivolte ai visitatori esterni o fondi di investimento, con scarsi effetti economici e sociali sulle comunità locali.

La rigenerazione culturale è un processo multi-attore che funziona meglio quando si basa sulla co-creazione. Ciò favorisce l'adesione, la partecipazione e la sostenibilità nel tempo, specialmente quando i cittadini si vedono riflessi nella nuova identità del luogo. Tuttavia, questa partecipazione non può essere data per scontata: va coltivata e sostenuta, con particolare attenzione ai gruppi più marginalizzati, fornendo loro strumenti per esprimersi e contribuire alla creazione di impatti positivi.

Allo stesso tempo, è necessario prevenire gli effetti di gentrificazione che spesso accompagnano le trasformazioni urbane (OECD, 2025). Quando la cultura viene utilizzata solo come strumento di "rebranding", attraverso eventi o architetture iconiche, il rischio è quello di espellere le comunità originarie dei quartieri – artisti, residenti e piccole imprese – a causa dell'aumento dei costi degli affitti. Per contrastare questi fenomeni servono politiche attive: tutela degli spazi culturali e delle organizzazioni non profit, sviluppo di alloggi accessibili, controllo dei prezzi di allocazione degli immobili e pianificazione

urbanistica che promuova spazi culturali e misti, come laboratori, centri ricreativi e sale prove.

Per questo mettere in dialogo mondi che solitamente non comunicano tra loro – l'impresa, le istituzioni, il terzo settore, l'educazione, l'urbanistica con la cultura – è la chiave per creare reti solide e durature, capaci di generare valore condiviso. La cultura, infatti, non è più un comparto isolato, ma un ecosistema trasversale che attraversa le politiche territoriali, sociali e formative. Diventa un dispositivo di connessione e riqualificazione, un linguaggio comune che permette di costruire nuovi significati e visioni condivise del futuro.

Perché ciò accada, servono modelli di governance orizzontali e intersetoriali, fondati sulla co-produzione, che integrino competenze tecniche e intelligenza collettiva. Le imprese, in questo contesto, possono agire come catalizzatori di collaborazione e innovazione sociale, contribuendo a sviluppare infrastrutture di comunità e progetti che uniscano sviluppo economico e impatto culturale.

Quando la cultura diventa terreno di collaborazione e non mero strumento di marketing urbano, i benefici si moltiplicano: si favorisce la rigenerazione dei luoghi, si promuove un turismo più sostenibile, si rafforza il senso di appartenenza e si migliora la qualità della vita. La sfida consiste quindi nel costruire processi che mettano in relazione le energie del territorio e restituiscano alla cultura la sua funzione più autentica: quella di generare coesione, identità e futuro condiviso.

### **Cultura e territorio: quando la bellezza diventa infrastruttura sociale**

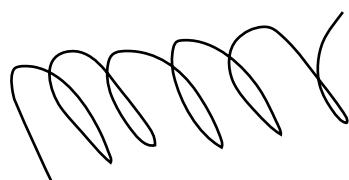
La cultura, oggi, non è più un settore a sé, ma un ecosistema trasversale che attraversa le politiche territoriali, sociali e didattiche. Significa rendere la “piazza” – il luogo aperto, fisico o simbolico – uno spazio di produzione di nuovi significati, dove la partecipazione diventa strumento di coesione e di progettazione condivisa. Servono modelli di governance più orizzontali e intersetoriali, capaci di unire competenze tecniche e intelligenza collettiva, e di misurare gli impatti reali non solo in termini economici, ma anche relazionali, ambientali e culturali.

Come già citato, quando la cultura diventa terreno di collaborazione, genera benefici che si moltiplicano: rigenerazione urbana, turismo sostenibile, benessere diffuso, miglioramento della qualità di vita.

In questa prospettiva, la cultura non è soltanto un evento o una vetrina di creatività, ma un vero processo di innovazione sociale. È nel coinvolgimento attivo delle persone – nei laboratori, nei percorsi partecipativi, nelle iniziative diffuse sul territorio, nella politica – che la cultura sprigiona il suo potere generativo: quello di far nascere appartenenza, fiducia e senso di responsabilità condivisa.

Rigenerare attraverso la cultura significa, in fondo, ridisegnare l'equilibrio tra spazio, identità e comunità. Significa costruire luoghi che non si limitano ad accoglierci, ma ci ispirano, trasformando la bellezza in un linguaggio quotidiano capace di orientare comportamenti e creare legami.

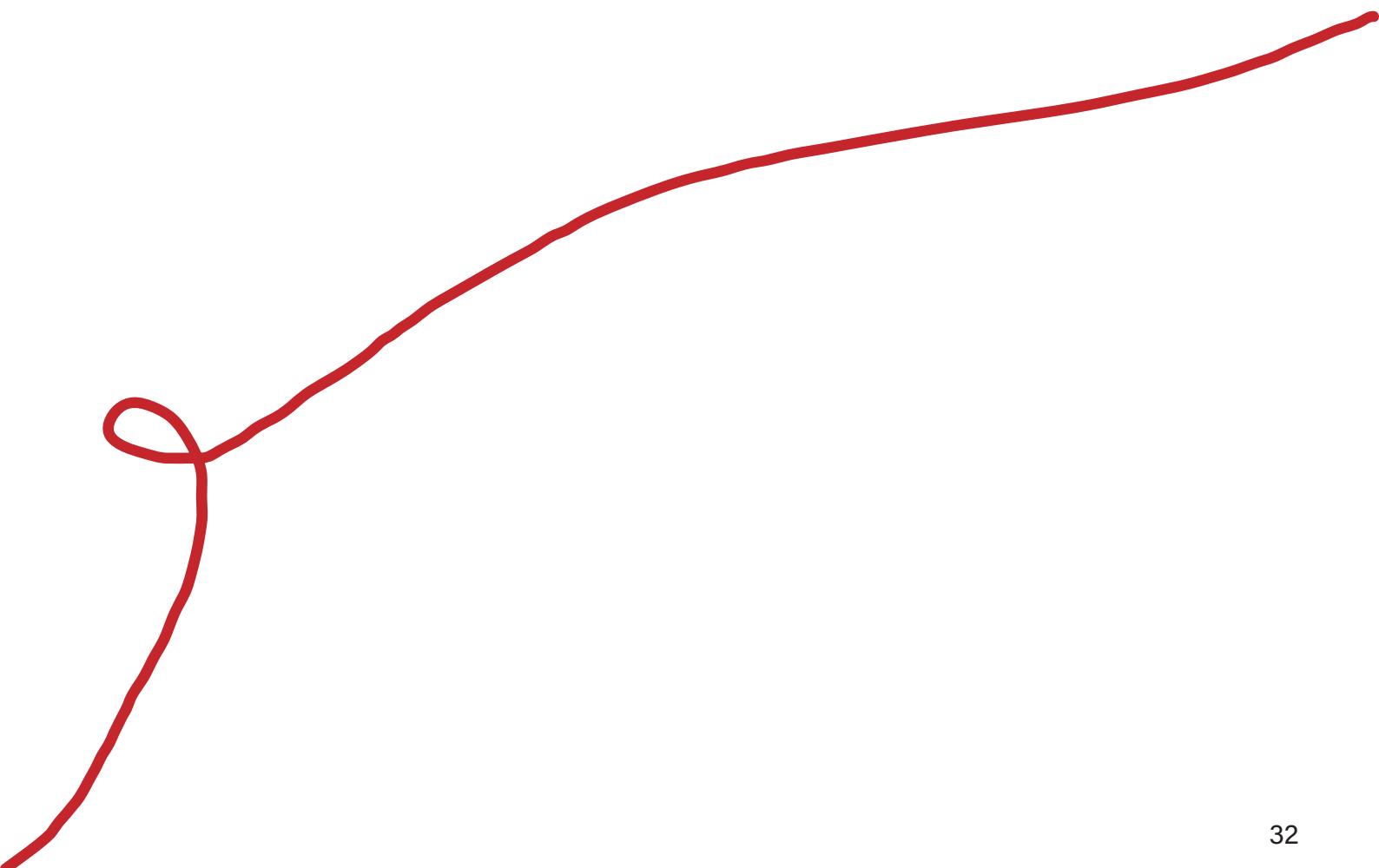
La cultura non è solo ciò che racconta chi siamo, ma ciò che ci aiuta a diventare comunità più consapevoli, coese e aperte al futuro. Perché, come ricordava Italo Calvino, “la città non è fatta solo di pietre, ma dello sguardo di chi la abita” – e quello sguardo, oggi più che mai, trova nella cultura la sua forma più autentica di partecipazione e rinascita.



\*\*\*

## FONTI

- Keating M., de Frantz M. (2004). «Culture-Led Strategies for Urban Regeneration: A Comparative Perspective on Bilbao». *International Journal of Iberian Studies* 16(3): 187–94. <https://doi.org/10.1386/ijis.16.3.187/1>
- Lysgård H. K. (2016). «The ‘Actually Existing’ Cultural Policy and Culture-Led Strategies of Rural Places and Small Towns». *Journal of Rural Studies* 44: 1–11.
- Lysgård H. K. (2019). «The Assemblage of Culture-Led Policies in Small Towns and Rural Communities». *Geoforum*, 101: 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.02.019>
- Miles S., Paddison R. (2005). «Introduction: The Rise and Rise of Culture-Led Urban Regeneration». *Urban Studies* 42 (5–6): 833–39. <https://doi.org/10.1080/00420980500107508>.
- Paddison R., Miles S. (2006). *Culture-Led Urban Regeneration*. 1º edition. London: Routledge
- Sacco P., Ferilli G., Tavano Blessi G. (2014). «Understanding Culture-Led Local Development: A Critique of Alternative Theoretical Explanations». *Urban Studies*
- OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities. (2025). *The role of culture-led regeneration in place transformation* (OECD LEED Papers no. X). OCSE Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/the-role-of-culture-led-regeneration-in-place-transformation\\_acf04405/4d302bfc-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/the-role-of-culture-led-regeneration-in-place-transformation_acf04405/4d302bfc-en.pdf)



E

S

G

# LE CERTIFICAZIONI DI SOSTENIBILITÀ SONO DAVVERO SOSTENIBILI?

di Valentina Imperato, Sustainability Consultant Movesion

Negli ultimi anni il numero di schemi di certificazione ambientale e sociale è cresciuto in modo esponenziale. Dalle più note ISO 140001, FSC, SA8000, B Corp fino alle etichette di filiera, di prodotto o di carbon neutrality, oggi le aziende possono dichiararsi "green" scegliendo un marchio che rappresenti il loro impegno. Ma mentre i bollini proliferano una domanda sorge spontanea: chi certifica la sostenibilità delle certificazioni? La corsa al riconoscimento ESG ha portato spesso a un "inflazione di simboli", dove il logo vale più del percorso. Purtroppo molto spesso sembra più importante dirsi sostenibili piuttosto che esserlo veramente.

In troppi casi le certificazioni rischiano di trasformarsi in strumenti di comunicazione più che in un miglioramento reale. Checklist standardizzate, audit annuali formali, rendicontazioni di facciata; si finisce per confondere la conformità con il cambiamento. Ma la credibilità resta la moneta più preziosa della sostenibilità, perché senza fiducia anche la miglior iniziativa perde di senso.

La Direttiva (UE) 2024/825 – "Empowering Consumers for the Green Transition" – approvata nel 2024 e da recepire entro il 27 marzo 2026 (con applicazione dal 27 settembre 2026), mira infatti a contrastare il greenwashing vietando già oggi l'uso di claim generici come *eco-friendly*, *green* o *sostenibile* se non supportati da evidenze scientifiche e schemi certificati. Le imprese saranno tenute a esibire marchi di sostenibilità supportati da sistemi di certificazione accreditati, evitando claim generici e dimostrando con dati oggettivi le proprie prestazioni ambientali. Un passo che sposta l'attenzione dalla forma comunicativa alla sostanza verificabile.

Infatti, scrive il Parlamento Europeo: "L'obiettivo delle regole sulle affermazioni ambientali è far sì che ogni dichiarazione sia fondata su metodologie comuni, verificabili e trasparenti". In altre parole, la sostenibilità torna ad essere un percorso di dati, non di slogan.

Le nuove normative non devono essere viste come un limite, ma come un'occasione. Il vero valore delle certificazioni non risiede infatti nel marchio finale, bensì nel percorso di consapevolezza che generano. Una certificazione sostenibile è quella che aiuta l'azienda a misurarsi onestamente, migliorare nel tempo i propri impatti e coinvolgere le persone in un percorso di cultura ESG. Non tutte le certificazioni sono uguali, ce ne sono alcune che funzionano davvero perché trasformano i processi interni, generano consapevolezza e responsabilità diffusa. Un'azienda che affronta ad esempio un percorso ISO 14064-1<sup>1</sup>, come primo passo di un piano di decarbonizzazione, non si limita a raccogliere dati per misurare la propria impronta ambientale, bensì forma le proprie persone, costruisce governance, misura i risultati e definisce target di miglioramento. In questi casi la certificazione diventa strumento di apprendimento collettivo, non semplice etichetta.

<sup>1</sup> UNI EN ISO 14064-1:2019 – Gas ad effetto serra – Parte 1: Specifiche e guida, al livello dell'organizzazione, per la quantificazione e la rendicontazione delle emissioni di gas ad effetto serra e della loro rimozione.

Le aziende che intraprendono un percorso di trasformazione interna serio toccano tre dimensioni principali:

**Misurazione:** le imprese dovranno raccolgono dati verificabili su consumi, emissioni, materiali e ciclo di vita dei prodotti, coerenti con metodologie riconosciute (per esempio LCA, GHG Protocol, ISO 14064 ISO 14067);

**Verifica:** ogni claim è sottoposto a controllo da terze parti indipendenti, accreditate o riconosciute a livello pubblico;

**Trasparenza comunicativa:** le informazioni devono essere rese accessibili e comprensibili ai consumatori, con un linguaggio chiaro e verificabile.

Questo approccio “data-driven” si inserisce perfettamente nella logica della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), che impone alle imprese di rendicontare le proprie performance ambientali e sociali secondo gli standard ESRS.

In futuro i claim e le certificazioni ambientali potranno essere incrociati con i dati di rendicontazione aziendale, generando una coerenza tra comunicazione e reporting. La futura Green Claims Directive, oggi in fase di revisione, rafforzerà ulteriormente questo quadro. Anche se la Commissione ne ha sospeso temporaneamente l’iter nel 2025, i suoi principi restano validi. Ogni affermazione ambientale dovrà essere:

- basata su evidenze scientifiche,
- verificata da enti indipendenti,
- aggiornata periodicamente.



In prospettiva, il mercato europeo evolverà verso un ecosistema di credibilità, dove marchi, dati e trasparenza si rafforzeranno a vicenda. In questo scenario, le certificazioni potranno tornare ad avere un ruolo centrale, non come simboli da esibire, ma come strumenti di coerenza tra ciò che l’azienda fa e ciò che comunica.

L’elemento forse più interessante di questa trasformazione è quello culturale. Per troppo tempo la sostenibilità è stata percepita come un adempimento da “flaggare” in un questionario o un requisito di marketing.

Come evidenziano molte esperienze virtuose, quando le imprese iniziano a misurare e a raccontare i propri impatti con onestà, si genera un effetto domino: maggiore fiducia, coinvolgimento interno e innovazione.

In attesa di questa trasformazione, il mondo delle certificazioni ambientali e sociali vive oggi una fase di grande contraddizione, visto che da una parte cresce la domanda di strumenti credibili e trasparenti mentre dall’altra aumenta la frammentazione del mercato. Esistono infatti centinaia di standard e schemi diversi, spesso sovrapposti, con metodologie e criteri di misurazione non uniformi.

Questo genera confusione e disorientamento, sia per le aziende – che non sanno a quale schema affidarsi – sia per i consumatori, che faticano a distinguere le certificazioni autorevoli da quelle di facciata. Come mostrano diversi studi, la mancanza di coerenza tra i vari sistemi riduce la capacità delle certificazioni di fungere da strumenti comparabili e di reale miglioramento.

A questa frammentazione si aggiunge la disomogeneità delle verifiche. Audit svolti con

criteri diversi e da organismi con livelli di competenza variabili, rendono difficile garantire l'affidabilità dei risultati.

La competizione commerciale tra enti certificatori, unita alla mancanza di un quadro unitario europeo, alimenta rischi di conflitto di interessi, procedure superficiali e perdita di fiducia nel sistema.

Per reagire a questa situazione, l'Unione Europea ha intrapreso un percorso di armonizzazione e standardizzazione volto a creare un linguaggio comune per la sostenibilità. L'obiettivo è duplice: da un lato, semplificare e rendere comparabili le informazioni ambientali; dall'altro, innalzare la qualità e l'affidabilità dei dati su cui si basano le valutazioni e le certificazioni.

Negli ultimi anni sono nati diversi strumenti europei che rispondono proprio a questa esigenza:

### **ESRS – European Sustainability Reporting Standards**

Introdotti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), definiscono il quadro unico per la rendicontazione ESG delle imprese europee.

Coprono temi ambientali, sociali e di governance e mirano a rendere i dati di sostenibilità comparabili, verificabili e digitalmente accessibili.

### **EMAS – Eco-Management and Audit Scheme**

Sistema di gestione ambientale dell'UE, volontario ma riconosciuto a livello istituzionale, che richiede audit periodici, dichiarazioni ambientali pubbliche e un impegno documentato al miglioramento continuo. Garantisce una alto standard di trasparenza per i cittadini e le autorità pubbliche.

### **EU Ecolabel**

Marchio europeo ufficiale di qualità ecologica che certifica i prodotti e i servizi con basso impatto ambientale lungo il ciclo di vita. È uno strumento chiave per orientare i consumatori verso scelte sostenibili e ridurre la molteplicità di etichette private presenti sul mercato.



### **PEF – Product Environmental Footprint**

Metodologia europea per calcolare l'impatto ambientale dei prodotti lungo l'intero ciclo di vita, basata su un approccio LCA standardizzato.

È alla base di molte etichette e mira a garantire che le dichiarazioni ambientali siano basate su dati comparabili e scientificamente fondati.

Insieme, questi strumenti rappresentano un passo concreto verso la creazione di un sistema europeo integrato di misurazione e rendicontazione della sostenibilità. Un linguaggio comune che, se correttamente implementato, potrà ridurre la frammentazione attuale e restituire alle certificazioni il loro ruolo originario, essere cioè strumenti di fiducia, trasparenza e miglioramento reale, non semplici esercizi di comunicazione.

Il processo di trasformazione delle etichette ambientali è guidato anche dalle nuove tecnologie, che stanno rivoluzionando come vengono gestiti i processi di verifica. Digitalizzazione, intelligenza artificiale, big data e blockchain stanno rendendo i sistemi di certificazione più efficienti, riducendo tempi e costi e migliorando la tracciabilità dei dati.

Le piattaforme digitali consentono oggi audit da remoto, analisi automatizzate e monitoraggi in tempo reale delle performance aziendali.

Questo passaggio segna l'inizio di una nuova era, in cui la certificazione diventa un processo dinamico e continuo e non più un documento statico da rinnovare ogni anno.

Guardando al futuro, il mercato delle certificazioni tenderà a consolidarsi e integrarsi sempre più nei modelli di governance aziendale.

L'adozione di standard riconosciuti non sarà più un vantaggio opzionale, ma un fattore di ammissibilità per operare in filiere globali o per accedere a incentivi e finanziamenti sostenibili.

L'automazione, l'intelligenza artificiale e il monitoraggio continuo delle performance ambientali e sociali permetteranno di trasformare i sistemi di certificazione in veri strumenti di gestione strategica, capaci di supportare decisioni di business e rendicontazioni in tempo reale.

In questo scenario, le imprese che sapranno scegliere e integrare in modo coerente le certificazioni più adatte al proprio settore diventeranno modelli di riferimento nella transizione sostenibile, con un vantaggio competitivo tangibile e duraturo.

Ma quindi, quando le certificazioni di sostenibilità sono davvero sostenibili?

Quando smettono di essere un fine e tornano a essere un mezzo per migliorare davvero. Non servono più etichette, ma storie di cambiamento credibili e misurabili, capaci di generare valore per l'ambiente, le persone e la fiducia collettiva.

\*\*\*\*\*

## FONTI

European Commission (2024). Directive (EU) 2024/825 – Empowering Consumers for the Green Transition. EUR-Lex

European Commission, DG Environment (2024). Green Claims Initiative

Mori Jr., C. et al. (2016). Sustainability Certification Schemes: Evaluating their Effectiveness and Adaptability. ResearchGate

Fransen, L. (2014). Fragmented or Cohesive Transnational Private Regulation of Sustainability Standards. Economic Sociology



# GOVERNANCE INTERGENERAZIONALE: SOSTENIBILITÀ È QUANDO I GIOVANI DECIDONO

di Enrico Elefante, Funzionario Agenzia Italiana per la Gioventù

## Giovani nella governance: quando la sostenibilità è democratica

I giovani sono spesso esclusi dai luoghi decisionali, dalle aziende alle istituzioni. Questa esclusione rappresenta una fragilità strutturale della governance pubblica e privata che compromette la capacità di costruire politiche realmente inclusive e sostenibili. Le nuove generazioni si trovano frequentemente ai margini di processi che determinano il loro presente e il loro futuro, in un contesto in cui le scelte di oggi influenzano in modo decisivo la qualità della vita e le opportunità di domani.

Secondo l'OCSE, "solo un numero limitato di Paesi dispone di meccanismi strutturali per integrare la prospettiva giovanile nelle decisioni politiche ed economiche, e ciò contribuisce a un diffuso deficit di rappresentanza intergenerazionale"<sup>1</sup>. In altre parole, chi subirà maggiormente le conseguenze delle decisioni adottate raramente partecipa alla loro definizione. Questo squilibrio si riflette non solo nei contesti istituzionali, ma anche in quelli organizzativi e aziendali, dove il contributo dei giovani rimane spesso confinato a consultazioni occasionali o a iniziative di carattere simbolico.

Tale asimmetria mette in discussione il principio stesso della giustizia intergenerazionale, secondo cui ogni generazione dovrebbe poter beneficiare di condizioni e opportunità eque rispetto a quelle che l'hanno preceduta. La governance intergenerazionale, in questa prospettiva, non rappresenta solo un approccio inclusivo, ma una strategia per costruire società più resilienti e responsabili, capaci di anticipare e condividere l'impatto delle proprie decisioni nel tempo.

In tale quadro, la dimensione "G" del paradigma ESG assume un significato cruciale: promuovere una governance che includa la voce dei giovani non come destinatari delle politiche, ma come partner attivi nei processi decisionali. Involgere le nuove generazioni significa riconoscere che la sostenibilità non è soltanto sociale, ambientale o economica, ma anche democratica. È la capacità di una società di rinnovare sé stessa attraverso la partecipazione, la fiducia e il dialogo tra generazioni diverse.

## Le politiche con i giovani

Passare da politiche per i giovani a politiche con i giovani richiede una ristrutturazione delle pratiche decisionali, non un semplice aggiustamento formale. Il modello del *co-management* praticato dal Consiglio d'Europa ne è un esempio emblematico: fin dal suo avvio la governance giovanile in seno al Council of Europe prevede organi misti – giovani rappresentanti e delegati governativi – che condividono le responsabilità decisionali su programmi e priorità per la gioventù. Questo approccio garantisce che le scelte programmatiche e operative nascano da un confronto paritario e continuo, rafforzando la legittimità democratica delle decisioni<sup>2</sup>.

Allo stesso tempo, strutture come gli *advisory board* giovanili favoriscono l'instaurarsi di meccanismi permanenti di consultazione e di influenza. L'esperienza *Youthwise dell'OCSE* ha messo in evidenza come un board giovanile permanente possa tradurre

<sup>1</sup> OECD. (2021). Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice – Policy Highlights. OECD Publishing.

<sup>2</sup> Co-management – Youth – The Council of Europe.

agende politiche complesse in raccomandazioni concrete, fornendo al tempo stesso ai decisori insight aggiornati su priorità emergenti (digitale, clima, equità). Le *evidence-based policy*, alimentate dall'esperienza diretta dei giovani, diventano così più resilienti e orientate al lungo periodo<sup>3</sup>.

La co-progettazione è un'estensione pratica di questi modelli: non più solo consultazioni, ma processi in cui giovani e decisori scrivono insieme linee d'azione, indicatori e strumenti di valutazione (compresi Youth Check e Youth Budgeting). Questa transizione metodologica è favorita da strategie europee come la EU Youth Strategy 2019–2027, che promuove il mainstreaming giovanile (cioè l'inserire la prospettiva giovanile in tutte le fasi della policy)<sup>4</sup>. In concreto, il passaggio richiede risorse per la formazione, per la partecipazione inclusiva (raggiungendo gruppi svantaggiati) e per il monitoraggio continuo dei risultati<sup>5</sup>.

Infine, l'adozione di pratiche strutturate – co-management, advisory board, meccanismi di budgeting partecipativo – aiuta a prevenire il tokenismo: quando i giovani sono parte dei meccanismi decisionali con ruoli e responsabilità chiare, le loro proposte non restano semplici raccomandazioni ma entrano nelle fasi operative della policy<sup>6</sup>. La governance con i giovani si configura dunque come una leva di innovazione istituzionale: rafforza la capacità di risposta delle istituzioni e costruisce fiducia tra cittadini e decisori, elemento essenziale in epoche di sfiducia politica e cambiamenti rapidi.

### **Strumenti istituzionali: Youth Check e Youth Budgeting**

Nell'ambito delle politiche giovanili inclusive, due strumenti emergono come particolarmente innovativi: lo Youth Check e lo Youth Budgeting. Entrambi incarnano l'idea di passare da politiche per i giovani a politiche con i giovani, introducendo meccanismi decisionali strutturati nei quali le nuove generazioni partecipano attivamente.

Lo Youth Check è un meccanismo di valutazione preventiva promosso dalla European Commission per i suoi principali progetti di politica, che tiene conto del possibile impatto sulle nuove generazioni. Ad esempio, nella pagina ufficiale dedicata si legge che lo strumento “supports the EU Youth Strategy, especially the objective ‘to improve policy decisions regarding their impact on young people across all sectors’”<sup>7</sup>. Inoltre, lo Youth Check diventa obbligatorio per le iniziative dell'Annex I del programma di lavoro della Commissione, e prevede una fase di valutazione della pertinenza, condividendo consultazioni giovanili e analisi d'impatto. Questo modello introduce un cambio di paradigma: non più solo consultazioni post-legge, ma valutazione preventiva dell'effetto delle politiche sul “qui e ora” delle nuove generazioni<sup>8</sup>.

Dall'altro lato, lo strumento del Youth Budgeting si inserisce nei processi finanziari pubblici, permettendo ai giovani di partecipare alla definizione della spesa e alla scelta delle priorità. Un buon esempio è il caso della città di Valongo (Portogallo), dove un participatory youth budget ha coinvolto giovani tra 6 e 35 anni nella selezione di progetti locali, con una forte componente di deliberazione dal basso<sup>9</sup>. Tali pratiche dimostrano che allocare risorse con e non solo per i giovani rafforza la fiducia, accresce la trasparenza del bilancio e incentiva la responsabilità civica.

**In sintesi, Youth Check e Youth Budgeting non sono strumenti ornamentali, ma vere**

<sup>3</sup> OECD – Youthwise 2022 – Legacy document: Placing youth at the centre of the OECD. OECD (2022).

<sup>4</sup> EU Youth Strategy 2019–2027 (framework). European Commission / EU Youth Portal – EU Youth Strategy (2019–2027).

<sup>5</sup> INJEP & OECD. (2023). Mainstreaming youth policy: The international perspective (working paper).

<sup>6</sup> Tokenismo, definizione dalla pagina ufficiale dell'European Institute for Gender Equality.

<sup>7</sup> Dalla pagina ufficiale European Youth Portal – “European Commission Youth Check”.

<sup>8</sup> Articolo dell'European Youth Forum che documenta l'impegno della Commissione all'attuazione dello strumento (Gennaio 2024).

<sup>9</sup> Buona prassi “Participatory youth budget – Valongo” sul sito del progetto URBACT Good Practices.

leve di governance intergenerazionale: il primo attribuisce ai giovani un ruolo di controllo preventivo sulle politiche, il secondo li rende co-decisori delle risorse. Entrambi richiedono che le istituzioni sviluppino strutture permanenti di partecipazione, definiscono indicatori di impatto e investano nella formazione civica e finanziaria. In tal modo emergono non solo politiche più vicine ai giovani, ma anche organizzazioni e istituzioni che apprendono e si rinnovano insieme alle generazioni che stanno plasmando.

### **Il settore privato e il reverse mentoring**

Nel settore privato, la partecipazione giovanile si traduce sempre più in una leva strategica per la sostenibilità organizzativa. L'inclusione delle nuove generazioni nei processi decisionali interni non è solo una questione di responsabilità sociale, ma un investimento in innovazione, competitività e cultura aziendale. In questo contesto, il reverse mentoring rappresenta una delle pratiche più efficaci di governance intergenerazionale.

Il modello nasce dal principio secondo cui l'apprendimento non è unidirezionale: i giovani possono offrire ai leader aziendali competenze digitali, sensibilità interculturali e nuove prospettive su temi etici e sociali. Allo stesso tempo, l'interazione costante con figure senior consente ai giovani di sviluppare una visione strategica e una comprensione più profonda delle dinamiche decisionali. Questo scambio reciproco non solo riduce le barriere generazionali, ma produce valore condiviso per l'intera organizzazione.

Grandi imprese internazionali hanno fatto del reverse mentoring un pilastro delle loro strategie di innovazione e sostenibilità. AXA, ad esempio, ha avviato un programma interno che collega giovani talenti a dirigenti di alto livello per favorire la trasformazione digitale e promuovere una cultura più aperta al cambiamento<sup>10</sup>. Analogamente, Microsoft ha introdotto un programma di reverse mentoring focalizzato sulla diversità e sull'inclusione, incoraggiando i manager a confrontarsi con i giovani dipendenti su temi legati al futuro del lavoro e all'equità generazionale<sup>11</sup>.

Queste esperienze dimostrano che la governance intergenerazionale può diventare un vantaggio competitivo e un indicatore di responsabilità sociale d'impresa. Attraverso lo scambio continuo tra competenze emergenti e leadership consolidata, le aziende sviluppano resilienza, creatività e una cultura dell'ascolto che riflette concretamente i principi ESG. Il mentoring inverso non è dunque una moda manageriale, ma una pratica di apprendimento organizzativo che prepara il terreno per una governance più equa e sostenibile, in grado di connettere generazioni e visioni diverse all'interno di un obiettivo comune: costruire valore condiviso nel lungo periodo.

### **La partecipazione come diritto**

Perché la partecipazione giovanile sia autentica, deve essere riconosciuta come un diritto e non come una concessione. Il Consiglio d'Europa ha reso questo principio un pilastro della propria azione politica, affermando che la partecipazione è una componente essenziale della cittadinanza democratica e della coesione sociale. La Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life del 2015 invita le istituzioni a garantire ai giovani non solo l'accesso ai processi decisionali, ma anche la possibilità di influenzarli in modo significativo<sup>12</sup>.

Questo approccio è stato ulteriormente sviluppato nelle Guidelines on Youth Participation 2.0,

<sup>10</sup> AXA (2022) – Reverse Mentoring: How Younger Generations Are Shaping the Future of Work.

<sup>11</sup> Microsoft. Reverse mentoring: How millennials are becoming the new mentors. Microsoft News (Europe); Per materiali istituzionali sul tema D&I e reverse mentoring, vedi anche: Microsoft – Diversity & Inclusion.

<sup>12</sup> Council of Europe. (2015). Have your Say! Manual on the Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life.

adottate nel 2023, che traducono il diritto alla partecipazione in indicazioni operative per amministrazioni, enti e organizzazioni giovanili<sup>13</sup>. Le linee guida sottolineano la necessità di spazi di dialogo continuativi, di percorsi formativi per l'empowerment e di strumenti di valutazione dell'impatto delle politiche sulla vita dei giovani. La partecipazione, in questa visione, non è un processo statico, ma un esercizio permanente di democrazia.

A fianco degli strumenti normativi, il Consiglio d'Europa ha sviluppato anche risorse educative di grande rilevanza, come il Compass – Manual for Human Rights Education with Young People. Questo manuale, costantemente aggiornato, promuove l'educazione ai diritti umani e alla cittadinanza attiva come mezzi per rafforzare la consapevolezza critica dei giovani e la loro capacità di incidere sui processi politici<sup>14</sup>. Integrare l'educazione ai diritti nella partecipazione significa formare cittadini in grado non solo di esprimere opinioni, ma di contribuire responsabilmente alle decisioni collettive.

In questa prospettiva, la partecipazione giovanile non si riduce a un gesto simbolico o consultivo, ma si configura come un diritto trasformativo: un elemento che consente alle democrazie di rinnovarsi dall'interno, rendendo la governance più trasparente, equa e condivisa. Una società capace di ascoltare le nuove generazioni è una società che rafforza la propria democrazia.



### **Verso una governance condivisa**

La partecipazione giovanile, riconosciuta come diritto e praticata come metodo, diventa la chiave per una governance capace di includere il futuro nelle decisioni del presente. La transizione da politiche per i giovani a politiche con i giovani, fino a politiche dei giovani (for-with-by youth), delinea una traiettoria di maturazione democratica che rafforza fiducia, legittimità istituzionale e qualità delle decisioni pubbliche.

Le istituzioni che adottano questo paradigma non si limitano a consultare i giovani, ma li riconoscono come co-decisor: attori in grado di contribuire all'innovazione, alla sostenibilità e alla coesione sociale. Questo approccio genera effetti sistematici: rende le politiche pubbliche più aderenti ai bisogni reali, migliora la deliberazione e rigenera la democrazia attraverso il dialogo tra generazioni.

In Europa, la cooperazione tra Unione Europea e Consiglio d'Europa rappresenta un laboratorio permanente di questa visione. La EU-CoE Youth Partnership promuove ricerca, formazione e sperimentazione di modelli partecipativi, sostenendo la capacità delle istituzioni di elaborare politiche fondate sull'evidenza e sulla partecipazione giovanile strutturata<sup>15</sup>. In questo spazio multilivello la governance intergenerazionale trova la sua espressione più matura: non come delega, ma come corresponsabilità.

La stessa prospettiva attraversa il settore privato, dove la responsabilità sociale d'impresa riconosce nella partecipazione giovanile – anche attraverso mentoring inverso e co-progettazione – una leva strategica per innovazione e sostenibilità. Insieme, istituzioni e imprese possono rafforzare un modello di corresponsabilità capace di coniugare equità, competitività e visione di lungo periodo.

Una società sostenibile è una società che ascolta e include. Integrare stabilmente la voce dei giovani nelle decisioni collettive – pubbliche e aziendali – significa riconoscerli come coautori del cambiamento e investire in un futuro più equo, innovativo e democratico: un futuro costruito con e non solo per le nuove generazioni.

<sup>13</sup> Council of Europe. (2023). Guidelines on Young People's Participation – Youth Participation 2.0.

<sup>14</sup> Council of Europe. (2022). Compass – Manual for Human Rights Education with Young People (2022 Edition).

<sup>15</sup> EU–Council of Europe Youth Partnership. (2024). Youth Work – Activities and Resources.

\*\*\*\*

## FONTI

- AXA. (2022). [Reverse mentoring: How younger generations are shaping the future of work](#). AXA Group Newsroom.
- Council of Europe. (2015). [Have your say! Manual on the Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life](#).
- Council of Europe. (2022). [Compass – Manual for Human Rights Education with Young People \(2022 Edition\)](#).
- Council of Europe. (2023). [Guidelines on Young People's Participation – Youth Participation 2.0](#).
- Council of Europe. (n.d.). [Co-management – Youth – The Council of Europe](#).
- EU–Council of Europe Youth Partnership. (2024). [Youth work – Activities and resources](#).
- European Commission. (2018). [EU Youth Strategy 2019–2027: Engaging, Connecting and Empowering Young People](#). Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2024). [European Commission Youth Check](#). European Youth Portal.
- European Youth Forum. (2024, January). [European Commission commits to a Youth Check](#). European Youth Forum.
- INJEP, & OECD. (2023). [Mainstreaming youth policy: The international perspective \(Working paper\)](#). INJEP Publications.
- Microsoft. (2015). [Reverse mentoring: How millennials are becoming the new mentors](#). Microsoft News (Europe).
- Microsoft. (n.d.). [Diversity & Inclusion – Explore and Learn](#).
- OECD. (2021). [Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice – Policy Highlights](#). OECD Publishing.
- OECD. (2022). [Youthwise 2022 Legacy Document: Placing youth at the centre of the OECD](#). OECD Publishing.
- URBACT. (n.d.). [Participatory Youth Budget – Valongo \(Good Practices\)](#).

# IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE AZIENDE: SFIDE E OPPORTUNITÀ

di Gaia Fiordispini, CSR Coordinator PENNY

## Il fenomeno, i dati e lo scenario italiano

Nonostante il mondo del lavoro sia in costante evoluzione, plasmato da rapidi cambiamenti tecnologici e di processo, l'elemento più prezioso di ogni organizzazione resta immutato: le persone. Le aziende tendono spesso a sottovalutare la portata dell'incontro e della convivenza tra generazioni, che vivono fasi e attitudini differenti. Questa dinamica, destinata a diventare sempre più prominente, è essenziale per gestire efficacemente il cruciale passaggio di testimone tra lavoratori senior e junior. Le organizzazioni che sapranno gestire questo cambiamento e accompagnare le persone coinvolte con una visione a lungo termine potranno raccogliere un valore unico generato dall'incontro di generazioni diverse e dal passaggio di consegne.

Non si tratta di un semplice ricambio generazionale, ma di un profondo processo trasformativo che coinvolge identità, conoscenza e cultura aziendale. Le persone coinvolte sono da una parte i senior che si preparano a lasciare il loro posto all'interno dell'azienda e dall'altra i junior che subentrano, affrontando una transizione emotivamente e professionalmente sfidante. L'azienda ha la responsabilità e l'opportunità di accompagnare questo processo, trasformando un potenziale conflitto o una perdita di competenze in un valore (attraverso la capacità di far fruttare l'incontro tra l'esperienza sedimentata e l'energia innovativa che subentra).

I dati demografici e socio-economici recenti dimostrano che, lungi dall'essere un tema di nicchia, la gestione dell'incontro e del ricambio generazionale è destinata a diventare una responsabilità e una priorità strategica ineludibile per la sopravvivenza e il successo delle aziende.

Secondo quanto dichiarato dall'INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche), in una recente audizione parlamentare, nei prossimi dieci anni circa 6 milioni di lavoratori andranno in pensione. Parliamo di professionisti che porteranno con sé decenni di esperienza, relazioni consolidate, conoscenze tecniche specialistiche e quella cruciale conoscenza "tacita" che non si trova nei manuali. Il 30,2% delle imprese è già in condizione di criticità a causa dell'invecchiamento degli occupati (più della metà degli addetti sono over 55) e della scarsa presenza di giovani sotto i 35 anni (ISTAT, 2025). La presenza di lavoratori più anziani sempre più a lungo e la gestione del loro pensionamento - assicurando che le competenze rimangano patrimonio aziendale e vengano aggiornate - potrebbero avere grandi ripercussioni sulla gestione delle risorse umane ma anche sulla produttività aziendale.

Dall'altra parte, sappiamo che i giovani faticano a trovare un lavoro e soprattutto una stabilità. Il 19% dei giovani tra 15 e 24 anni è disoccupato e la maggior parte sperimenta la precarietà attraverso contratti di lavoro a tempo determinato o stagionale (ISTAT, 2025). Inoltre molti confidano di vivere un senso di abbandono e smarrimento rispetto al mondo del lavoro: quasi l'80% dei giovani italiani si sente abbandonato nel proprio orientamento e percorso di carriera (Osservatorio Jobiri, 2025). Le indagini sul profilo e la condizione occupazionale dei laureati mostrano inoltre una certa insoddisfazione da parte dei giovani per le opportunità di formazione offerte dalle aziende dopo l'assun-

zione e per le scarse prospettive di carriera a lungo termine (rapporti annuali Almalaura). Anche quello dell'ingresso delle giovani generazioni nel lavoro è un problema che le aziende devono sapere interpretare ed affrontare. Per le imprese quindi non diventa importante solo saper attrarre e far rimanere i giovani lavoratori, ma anche poterli motivare e supportare nella creazione del proprio futuro e della propria carriera.

In Italia, il tema dello scambio generazionale assume inoltre contorni ancora più delicati. Il tessuto produttivo è fatto per la quasi totalità da piccole e medie imprese e molte di queste sono a gestione familiare. In queste realtà il passaggio riguarda anche patrimoni familiari, identità territoriali, tradizioni artigianali. Solo il 30% delle aziende familiari supera il passaggio alla seconda generazione e appena il 13% arriva alla terza. Le cause sono: mancanza di pianificazione, difficoltà nel separare famiglia e impresa, resistenza emotiva al cambiamento e inadeguata preparazione dei successori. Per il 64% delle aziende italiane il passaggio generazionale rappresenta una priorità strategica, ma solo il 23% ha implementato programmi strutturati per gestirlo (Osservatorio AUB, 2025).



### **Il passaggio tra senior e junior come cambiamento che genera valore**

Il passaggio di testimone rappresenta un cambiamento che si gioca su due piani strettamente connessi tra loro: la dimensione professionale, che riguarda il trasferimento del know-how (competenze tecniche, processi consolidati, relazioni con clienti e fornitori) e la dimensione personale ed emotiva che viene spesso trascurata. Andare in pensione significa chiudere un capitolo importante della propria identità, così come iniziare un nuovo lavoro significa dover affrontare una grande sfida. Per chi va in pensione può essere difficile accettare di dover rinunciare alla propria routine, mansioni e ruolo. Mentre per chi arriva ci sono le insicurezze legate all'inizio di una nuova carriera oppure all'entrata in una nuova realtà come l'ansia della responsabilità, il timore di non essere all'altezza, la pressione di dover dimostrare il proprio valore, ma anche di doversi integrare nel contesto e nel ruolo. Un senior che non è pronto psicologicamente può trattenere informazioni, rallentare processi, creare dipendenza mentre un junior sopraffatto e insicuro può disimpegnarsi, commettere errori evitabili, cercare opportunità altrove. Le aziende quindi hanno la responsabilità di gestire questo cambiamento e anche di accompagnare le persone coinvolte in questa fase delicata della loro vita professionale.

Inoltre, ogni generazione possiede i propri elementi culturali e valoriali. Le nuove generazioni prioritizzano un lavoro che abbia uno scopo e che sia allineato ai propri valori, flessibilità e buon work-life balance. Considerano la propria carriera più fluida e danno molta importanza alla crescita personale oltre che allo sviluppo professionale. D'altra parte, i senior hanno iniziato il proprio percorso lavorativo in un mondo del lavoro più stabile e sono spesso rimasti fedeli alla stessa azienda per anni, sono più abituati a strutture organizzative gerarchiche e ruoli rigidi, tendono ad avere meno aspettative rispetto ad apprendimento e sviluppo personale.

Il cruciale passaggio di testimone generazionale rappresenta per l'azienda un grande potenziale. Coloro che si avviano alla pensione sono depositari di know-how e saggezza, frutto di anni di contributi e costruzioni all'interno di quel contesto specifico, e desiderano lasciare questa eredità professionale. Allo stesso tempo, chi entra in azienda porta una forte motivazione e un grande entusiasmo per imparare e contribuire con linfa nuova. L'impresa ha quindi il compito fondamentale di creare un terreno fertile e uno spirito di condivisione, spingendo il lavoratore in uscita a trasferire il proprio sapere con generosità e, parallelamente, motivando la risorsa entrante non solo a im-

parare, ma anche a portare innovazione, affinché questo scambio sia massimamente positivo e produttivo per l'organizzazione. Se ben gestito, lo scambio genera dei frutti che possono rappresentare un valore unico all'interno dell'azienda e rappresentare un esempio virtuoso per l'intera forza lavoro. Inoltre se il trasferimento viene incentivato e supportato, entrambi gli attori potranno sentirsi motivati e sostenuti sia nella sfera professionale che emotiva.



### **Esempi di strumenti a supporto per le aziende**

Di seguito vengono elencati possibili strumenti che possono essere suggeriti per gestire il passaggio generazionale con successo, più o meno conosciuti ed utilizzati già nell'ambito delle risorse umane o del coaching. In generale si tratta di strumenti che permettono di lavorare sulla trasmissione del sapere e sul rafforzamento della fiducia reciproca.

**Mentoring tradizionale:** i senior trasmettono competenze, raccontano casi reali, aiutano i giovani a evitare errori. Questa è forse la modalità più facile da immaginare, ma spesso non viene gestita in modo corretto: il mentor non "trasferisce" soltanto il sapere tecnico, ma accompagna il mentee nel suo apprendimento anche di conoscenze non codificate e nella costruzione della propria autostima.

**Reverse mentoring:** i giovani introducono i senior a nuovi strumenti e conoscenze. Questo non solo può ridurre le distanze nella fase della formazione ma anche plasmare le mansioni attraverso nuovi approcci e strumenti.

**Job shadowing:** i neoassunti affiancano i senior nelle loro attività quotidiane, osservando e partecipando. Questi strumenti permettono un passaggio naturale e graduale delle competenze, ma anche coinvolgimento e scambio informale.

**Documentazione:** contenuti e piattaforme co-create e condivise (wiki aziendali, database, manuali digitali) dove i senior possono lasciare traccia delle procedure e delle best practice da cui i junior potranno attingere. Ottimale sarebbe che questi fossero costruiti a quattro mani insieme al junior.

**Formazione congiunta:** corsi e workshop che coinvolgono insieme giovani e senior, in cui il confronto formativo permette lo scambio di conoscenze e le competenze.

**Coaching e supporto emotivo:** figure professioniste che possono aiutare a gestire gli aspetti più emotivi delle due parti, come conflitti, incomprensioni, criticità legate all'insерimento o al distacco.

**Pianificazione graduale dell'uscita:** alcune aziende permettono ai senior prossimi alla pensione di ridurre progressivamente l'orario lavorativo e di accompagnare, allo stesso tempo, i colleghi più giovani. Questo part-time di transizione favorisce la continuità senza traumi e con maggiore tempo e flessibilità.

Comunicare e accompagnare il passaggio generazionale in azienda è una questione strategica, che deve essere quindi integrata alle priorità della gestione del personale ma anche alle scelte dello sviluppo sostenibile dell'azienda stessa.

Questo processo non deve essere visto pertanto come un problema da risolvere, ma come un'enorme opportunità strategica per ogni organizzazione. I dati demografici dimostrano che si tratta di un fenomeno destinato a crescere, ma per molte aziende non è probabilmente ancora in cima alle agende, forse anche per mancanza di lungimi-

ranza o di utilizzo di strumenti efficaci. Eppure, una gestione efficace del cambio generazionale può generare un grande valore sia per le persone coinvolte che per l'azienda stessa. Chi pianifica questo momento con attenzione si assicura non solo la sopravvivenza, ma la sostenibilità e la competitività nel lungo periodo.

\*\*\*\*\*

## FONTI

INAPP, Commissione parlamentare di inchiesta sugli effetti economici e sociali derivanti dalla transizione demografica in atto (2025). <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/5f5e0ddb-ce8-448a-ac4b-ec725cf7c9ef/content>

ISTAT, Rapporto annuale 2025. La situazione del Paese (2025). <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/05/Rapporto-Annuale-2025-integrale.pdf>

Osservatorio Jobiri "In cerca di futuro: cosa blocca i giovani nella ricerca lavoro" (2025). <https://www.jobiri.com/cosa-blocca-giovani-ricerca-lavoro/>

Almalaurea, "Rapporto Indagine Condizione occupazionale dei Laureati" (2023; 2024; 2025). <https://www.almalaurea.it/i-dati/le-nostre-indagini/condizione-occupazionale-laureati>

Randstad, "Intergenerazionalità: gestire diverse generazioni in azienda" (2024). <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/diversti%CA%80-generazionali-in-azienda/>

ISTAT, Censimento permanente delle imprese (2023). <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>

Osservatorio AUB (AIDAF-UniCredit-Bocconi), "XVI edizione dell'Osservatorio AUB" (2025). [https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2025/02/04/762-Sintesi-Osservatorio-AUB-XVI-edizione\\_Final.pdf](https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2025/02/04/762-Sintesi-Osservatorio-AUB-XVI-edizione_Final.pdf)

Il Sole 24 Ore, "Il passaggio generazionale nelle PMI italiane: sfide e grandi opportunità" (2025). <https://www.ilsole24ore.com/art/il-passaggio-generazionale-pmi-italiane-sfide-e-grandi-opportunita-AG-DJEIsC>

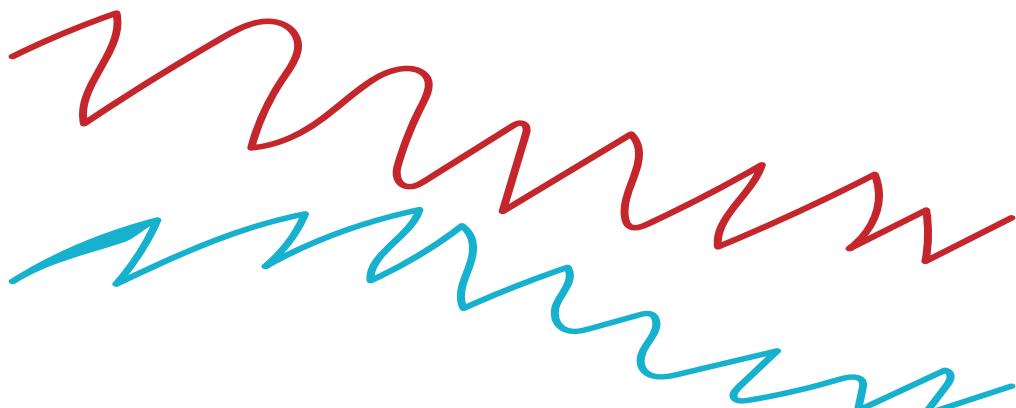
Deloitte, "2025 Gen Z and Millennial Survey" (2025). <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>

McKinsey & Company, "The State of Organizations" (2023). <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf>

Harvard Business Review Italia, "Come gestire la salute mentale in un ambiente di lavoro multigenerazionale" (2025). [https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2025/04/08/news/come-gestire-la-salute-mentale-in-un-ambiente-di-lavoro-multigenerazionale-16236/?utm\\_source=substack&utm\\_medium=email](https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2025/04/08/news/come-gestire-la-salute-mentale-in-un-ambiente-di-lavoro-multigenerazionale-16236/?utm_source=substack&utm_medium=email)

Mercer & Harbard Business Review Italia, "Tomorrow People, Riflessioni sul mondo del lavoro" (2023). <https://www.hbritalia.it/userUpload/Mercer.pdf>

Il Sole 24 Ore, " Il passaggio generazionale nelle aziende italiane tra tradizione e innovazione" (2024). [https://www.ilsole24ore.com/art/il-passaggio-generazionale-aziende-italiane-tradizione-e-innovazione-AF6ZjdbD?refresh\\_ce](https://www.ilsole24ore.com/art/il-passaggio-generazionale-aziende-italiane-tradizione-e-innovazione-AF6ZjdbD?refresh_ce)



## **AUTORI**

Giusi Del Giudice  
Enrico Elefante  
Gaia Fiordispini  
Valentina Foschi  
Valentina Imperato  
Elena Marino  
Allegra Pagella  
Lucia Speranza  
Ylenia Esther Yashar

## **REVISIONI A CURA DI**

Vincenzo Baccari  
Luca Goerg

## **ANNO DI PUBBLICAZIONE**

2025

## **PROGETTO EDITORIALE**

Koinètica

