



IL RUOLO DELLA
COMUNICAZIONE
PER LA SOCIETÀ
DI DOMANI
- GENERARE VALORE
E CAMBIAMENTO
CULTURALE

14

Il futuro che vorremmo:
persone, cultura,
tecnologia, sistema
economico
- La comunicazione
come facilitatore
di comportamenti e
valori

INDICE



Mission, obiettivi e percorso 2025 dell'Advisory Board WPP | TEHA Group

- 1.1. L'Advisory Board e gli altri attori di questa iniziativa PAG. 3
- 1.2. Missione, obiettivi e logiche dell'iniziativa PAG. 5
- 1.3. Il percorso 2025 PAG. 8



I mega-trend di riferimento e le sfide trasformative per la società

- 2.1. I mega-trend economici e sociali in atto PAG. 11
- 2.2. Le sfide trasformative per la società PAG. 24



I modelli operativi per un nuovo paradigma di Società 5.0

- 3.1. Il paradigma della Società 5.0: modelli operativi, opportunità
e ricadute positive PAG. 29
- 3.2. Le prospettive sul futuro di giovani, imprese e istituzioni PAG. 34



Il ruolo guida della comunicazione per lo sviluppo sociale

- 4.1. Il contributo della comunicazione nell'affrontare le principali
sfide valoriali, etiche e culturali della società del futuro PAG. 45
- 4.2. Considerazioni conclusive PAG. 61



14

CAPITOLO 1

Mis sione, obiettivi e percorso 2025 dell'Advisory Board WPP | TEHA Group

1.1. L'Advisory Board e gli altri attori di questa iniziativa

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

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

L'Advisory Board 2025 è composto da:

SIMONA MAGGINI

Italy Country Manager, WPP

MASSIMO BEDUSCHI

Italy Chairman, WPP

VALERIO DE MOLLI

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

FABRIZIO BURLANDO

Amministratore Delegato, Bancomat

FRANCESCA DELL'ANTOGLIETTA

EMEA Marketing and CSR Director Optical Retail, EssilorLuxottica

MAXIMO IBARRA

già CEO & General Manager, Engineering

FABIO LAZZERINI

CEO, Comtel

CAMILLA LUNELLI

Vicepresidente, Ferrari Trento

NICOLÒ MARDEGAN

Direttore delle Relazioni Esterne, Enel

ELENA ZAMBON

Presidente, Zambon

L'iniziativa e il Position Paper sono curati operativamente dal Gruppo di Lavoro WPP | TEHA Group, composto da:

NEVIA ANDRISANI

Senior Consultant, Area Scenari e Strategie – Project Leader

LUCA CELOTTO

Consultant, Area Scenari e Strategie – Project Coordinator

CARLO MAURI

Analyst, Area Business & Policy Impact

SILVIA LOVATI

Responsabile, TEHA Club

FABIOLA GNOCHI

Responsabile Comunicazione

VALERIA CASATI

Assistant di progetto

MARIA MAGGIONI

Event staff

ALICE VERTEMATI

Event staff

WALTER ADORNI

Responsabile IT

PAOLA MAFFEZZONI

Italy PR & Marketing Director, WPP

SERGIO IMBONATI

Corporate & Financial Communication Practice

Leader, Burson

LAURA GRAZIANI

Italy Communications & Media Relations

Specialist, WPP

CAMILLA FABBRI

Italy Event & Digital Specialist, WPP

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

1. “Documento di Economia e Finanza 2024”, Ministero dell’Economia e delle Finanze, 2025;
2. “Piano strutturale di bilancio di medio termine – Italia 2025-2029”, Ministero dell’Economia e delle Finanze, 2024;
3. “Global Attractiveness Index 2025”, TEHA Group, 2025;
4. “Libro Bianco - Verso Sud”, TEHA Group, 2025;
5. “XX Rapporto di Meridiano Sanità”, TEHA Group, 2025;
6. “Observatory on Women’s Empowerment”, TEHA Club, 2025;
7. “La geopolitica delle Materie Prime Critiche: le opportunità del Piano Mattei e dell’urban mining per la competitività industriale in Italia”, TEHA Group e IREN, 2025;
8. “Contrastare la povertà educativa per sostenere la crescita inclusiva del Paese: il ruolo dei territori e del terzo settore”, TEHA Group e Fondazione CRT, 2025;
9. “Educazione, lavoro e futuro del Paese. Affrontare la sfida delle competenze e dei NEET”, TEHA Club, 2025;
10. “Gli impatti della Trumponomics sulle filiere industriali europee e italiane”, TEHA Club, 2025;
11. “L’Osservatorio sull’eccellenza dei sistemi di governo in Italia. Rapporto finale 2025”, TEHA Group, 2025;
12. “Lo stato della transizione energetica in Italia: principi e policy per garantire sicurezza e competitività”, TEHA Group ed Edison, 2025;
13. “Rilanciare la produttività: quale politica industriale per l’Italia e per l’Europa?”, TEHA Club, 2024;
14. “Osservatorio PNRR. A quattro anni e mezzo dal varo”, TEHA Club, 2025;
15. “Rapporto del Think Tank Welfare, Italia”, TEHA Group e Unipol Gruppo, 2025;
16. “Recidiva zero. Istruzione, formazione e lavoro in carcere dalle esperienze progettuali alle azioni di sistema”, TEHA Club, 2024;
17. “AI 4 Italy: from theory to practice - Verso una politica industriale dell’AI Generativa per l’Italia”, TEHA Group e Microsoft, 2024;
18. “Sostenibilità urbana - Decarbonizzazione, elettrificazione e innovazione: opportunità e soluzioni per città future-fit”, TEHA Group e A2A, 2024;
19. “Ridisegnare l’Italia – Proposte di governance per cambiare il Paese”, TEHA Club, 2023;
20. “Rinascita Italia. Come invertire il trend demografico a beneficio del futuro del Paese”, TEHA Club, 2023;
21. “AI 4 Italy – Impatti e prospettive

dell’Intelligenza Artificiale Generativa per l’Italia e il Made in Italy”, TEHA Group e Microsoft, 2023;

22. “Verso la Società del Futuro: come vivremo, lavoreremo, ci relazioneremo e le energie della trasformazione”, TEHA Group ed Edison, 2023;
23. “Musei pubblici. Un patrimonio strategico per il sistema-Italia”, TEHA Group e Aditus, 2023;
24. “Osservatorio PNRR. A un anno dal varo”, TEHA Club, 2022;
25. “Net Zero E-economy 2050. Roadmap di decarbonizzazione per l’Europa”, TEHA Group ed Enel, 2022;
26. “Proposal for a Zero Carbon technology roadmap”, TEHA Group ed Eni, 2022;
27. “Next Generation DigITALY: come promuovere l’integrazione e lo sviluppo di un ecosistema digitale per accelerare

l’innovazione e la crescita del Paese”, TEHA Group e Microsoft, 2022;

28. “La P.A. (Pubblica Amministrazione) da Peso Aggiunto a potenziale aiuto alla crescita del Paese”, TEHA Club, 2021;
29. “Ridisegnare l’Italia. Proposte di governance per cambiare il Paese”, TEHA Club, 2021;
30. “Rilanciare l’Italia. Le 8 proposte del Club The European House – Ambrosetti”, TEHA Club, 2020;
31. “Università 5.0. Il rilancio del Sistema Universitario come motore di crescita e di sviluppo del Sistema Paese e del Sistema Impresa”, TEHA Club, 2020;
32. “L’essere italiano come leva strategica per la crescita economica e la promozione internazionale dell’Italia”, TEHA Group, 2018.

1.2. Missione, obiettivi e logiche dell’iniziativa

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

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

Ogni anno l’Advisory Board affronta sia temi specifici per il rilancio della competitività del settore della comunicazione, sia alcune grandi questioni nazionali che impattano, direttamente e/o indirettamente, sulle performance delle imprese di comunicazione. In tal senso esso rappresenta una piattaforma di elaborazione

di **forti messaggi di cambiamento e idee per la crescita dell’Italia**, rivolti alle Istituzioni, alle imprese, ai consumatori e, soprattutto, alle aziende di comunicazione. Nelle scorse tredici edizioni l’Advisory Board ha approfondito diversi temi prioritari per il sistema-Paese.



Figura 1.1. I temi affrontati dall'Advisory Board WPP | TEHA Group nelle passate edizioni. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

Il tema individuato quest'anno è così declinato:

Il futuro che vorremmo: persone, cultura, tecnologia, sistema economico – La comunicazione come facilitatore di comportamenti e valori

Il mondo contemporaneo sta vivendo un profondo **cambiamento d'epoca**, più che una semplice epoca di cambiamenti. Le trasformazioni demografiche, tecnologiche, ambientali e geopolitiche stanno ridefinendo i paradigmi di sviluppo economico e sociale, mettendo in discussione i modelli su cui si sono fondate le economie avanzate negli ultimi decenni.

In questo scenario, diventa urgente interrogarsi su quale tipo di futuro intendiamo costruire: un futuro capace di conciliare **progresso tecnologico e coesione sociale, competitività economica e sostenibilità ambientale, crescita individuale e responsabilità collettiva**.

Dal cambiamento d'epoca alla necessità di un nuovo patto sociale

I fenomeni delineati nei capitoli successivi evidenziano una profonda tensione tra continuità e discontinuità. L'invecchiamento della

popolazione europea, la transizione energetica, la digitalizzazione accelerata e la frammentazione geopolitica disegnano un contesto in cui la crescita deve essere coniugata con una **ricerca di equilibrio e resilienza**. La "Twin Transition" – digitale e verde – richiede infatti infrastrutture e investimenti, unitamente a nuovi paradigmi di cooperazione, fiducia e responsabilità.

In tale cornice, la comunicazione assume un valore sistematico: non solo strumento di diffusione dell'informazione, ma anche **infrastruttura immateriale che orienta i comportamenti collettivi** e rende possibile la **costruzione di un nuovo patto tra istituzioni, imprese e cittadini**. La capacità di comunicare in modo trasparente, inclusivo e credibile diventa così condizione necessaria per gestire la complessità, promuovere la partecipazione e trasformare l'innovazione tecnologica in progresso sociale.

Personne e cultura al centro delle trasformazioni

Ogni transizione – digitale, ambientale o produttiva – è prima di tutto una **transizione culturale**. Le tecnologie non determinano di per sé il progresso: ne sono strumenti, il cui impatto dipende dai valori che ne guidano l'uso. Mettere al centro le persone significa quindi restituire priorità all'educazione, alla formazione, alla salute e alla qualità della vita, ovvero ai fattori abilitanti del **capitale umano**.

La cultura, in questo senso, è il vero moltiplicatore di valore: produce senso, orienta i comportamenti e costituisce il tessuto simbolico che tiene insieme una comunità. Nella fase attuale, in cui la polarizzazione delle opinioni e la disinformazione digitale minano la fiducia collettiva, investire nella cultura e nella comunicazione responsabile equivale a investire nella tenuta democratica e nella coesione sociale.

Per questo, la comunicazione deve essere interpretata come funzione abilitante della democrazia: favorisce l'**accesso all'informazione**, stimola il **confronto tra prospettive** diverse, promuove **consapevolezza e comportamenti coerenti con i valori condivisi** di sostenibilità, equità e rispetto.

Tecnologia e sistema economico: l'innovazione come bene comune

Le analisi sui mega-trend globali mostrano che la tecnologia rappresenta oggi, contemporaneamente, il principale fattore abilitante della crescita e una delle fonti più profonde di diseguaglianza. L'intelligenza artificiale, la robotica e le reti digitali stanno ridefinendo i modelli produttivi e occupazionali, generando rilevanti opportunità ma anche rischi di esclusione per chi non dispone delle competenze necessarie.

In questo scenario, l'innovazione deve essere

accompagnata da una **governance etica della tecnologia**, che garantisca **trasparenza, equità e tutela dei diritti** individuali. Il progresso tecnologico diventa sostenibile solo se orientato da finalità sociali e se inserito in un quadro economico capace di redistribuire i benefici della crescita. L'idea di **Società 5.0** rappresenta un modello coerente con questa visione: un ecosistema in cui tecnologia e umanità si integrano per migliorare la qualità della vita, promuovere inclusione e rispondere alle sfide demografiche e ambientali.

Il sistema economico del futuro dovrà quindi essere competitivo e, al tempo stesso, generativo: capace di **creare valore economico e sociale** insieme, valorizzando le **competenze, i territori e la creatività** diffusa. La comunicazione, in questo senso, diventa un fattore produttivo a tutti gli effetti: abilita la **collaborazione** tra attori diversi, diffonde **conoscenza**, costruisce **fiducia** e orienta il mercato verso prodotti e servizi coerenti con i valori della sostenibilità e dell'innovazione responsabile.

Verso una nuova alleanza tra persone, istituzioni e imprese

Il futuro che vorremmo non è un destino, ma una **costruzione collettiva**. Le **persone** chiedono modelli di sviluppo più sostenibili e inclusivi; le **imprese** sono chiamate a ridefinire la propria responsabilità sociale; le **istituzioni** devono ricostruire fiducia e legittimità attraverso trasparenza e partecipazione.

Questa nuova alleanza richiede **linguaggi condivisi, narrazioni capaci di unire** e non di dividere, sistemi di comunicazione che mettano al centro la **trasparenza, la collaborazione e la dignità** delle persone. La sfida non è solo "cosa" comunichiamo, ma "come" e "perché" lo facciamo: la comunicazione può e deve diventare il motore di un cambiamento culturale che orienti l'azione economica e politica verso un benessere equo e sostenibile.

1.3. Il percorso 2025

Il percorso dell'Advisory Board WPP | TEHA Group si è articolato in tre riunioni di confronto

e approfondimento e un Forum di alto profilo e di respiro internazionale (Milano, 28 novembre 2025).



Figura 1.2. Il percorso 2025 dell'Advisory Board WPP | TEHA Group. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

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

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

- **I mega-trend di riferimento e le sfide trasformative per la società** (Milano, 28 marzo 2025);
- **I modelli operativi per un nuovo paradigma di Società 5.0** (Milano, 11 giugno 2025);

- **Il ruolo guida della comunicazione per lo sviluppo sociale** (Milano, 22 settembre 2025).

I principali risultati del percorso sono condensati nel Position Paper “Il futuro che vorremo: persone, cultura, tecnologia, sistema economico – La comunicazione come facilitatore di comportamenti e valori” e presentati e discussi in occasione della quattordicesima edizione del Forum **“Il ruolo della comunicazione per la società di domani – Generare valore e cambiamento culturale”** (Milano, 28 novembre 2025).

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





14

CAPITOLO 2

I mega-trend di riferimento e le sfide trasformative per la società

Le società globali, a partire da quelle europee, si trovano inserite in un contesto caratterizzato da profonde e diverse mutazioni, in primis di natura sociodemografica, geoeconomica, ambientale e tecnologica. Questi mega-trend contribuiscono a delineare, più che un'epoca di cambiamenti, un vero e proprio “cambiamento d'epoca”. Queste dinamiche determinano delle sfide trasformative per la società – quindi opportunità e sfide che i vari attori pubblici e privati sono chiamati a gestire.

2.1. I mega-trend economici e sociali in atto

Dinamiche demografiche

Il progressivo spopolamento dell'Unione Europea nel contesto globale rappresenta un fattore critico di lungo periodo. Secondo le proiezioni demografiche delle Nazioni Unite, la popolazione mondiale potrebbe raggiungere i 9,7 miliardi entro il 2050. Tuttavia, in questo scenario di crescita globale, l'Europa vedrà una costante erosione del proprio peso demografico: dal 20%

della popolazione mondiale nel 1960, il continente passerà a rappresentarne soltanto il 7% entro la metà del secolo.

Mentre regioni come l'Africa e l'Asia assisteranno a un'espansione significativa della popolazione, l'Europa segue una traiettoria decrescente, destinata a ridurre drasticamente la propria influenza non solo dal punto di vista demografico, ma anche economico, produttivo e geopolitico.

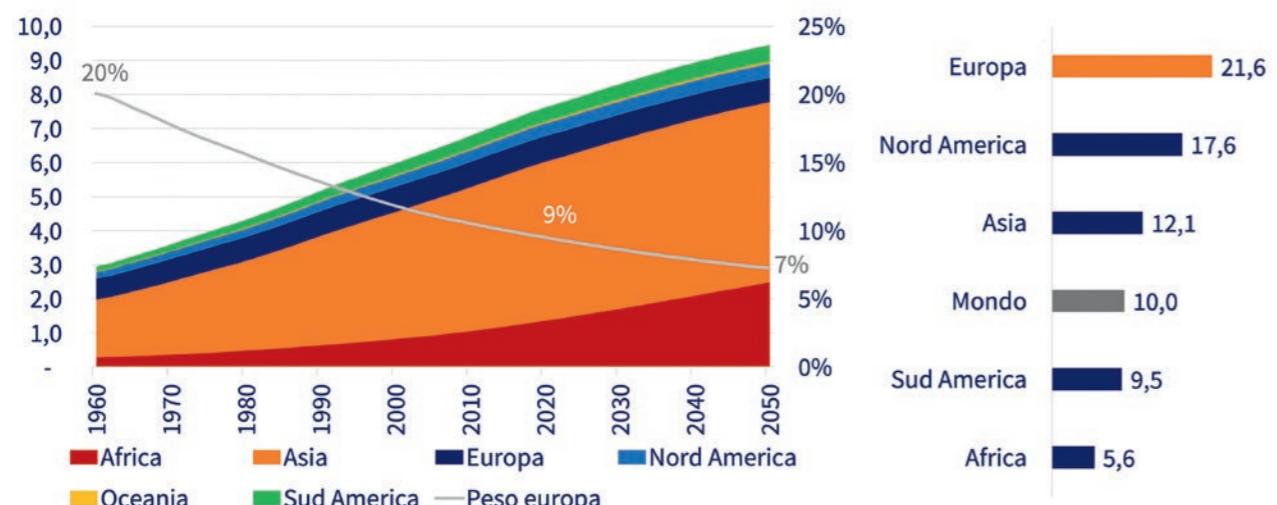


Figura 2.1. A sinistra: distribuzione della popolazione mondiale per macro-area (miliardi di abitanti, asse sx) e peso dell'Europa (% sul totale, asse dx), 1960–2050E. A destra: Quota di over-65 sul totale della popolazione (% sul totale), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Nazioni Unite, 2025

In questo contesto, l'**Italia rappresenta uno dei casi più emblematici e preoccupanti**.

Dopo un decennio di crescita moderata, la popolazione italiana ha raggiunto il suo picco nel 2014 con **60,3 milioni** di abitanti. Da allora, ha intrapreso una traiettoria costante e significativa di riduzione, arrivando nel 2024 a circa **59 milioni** di persone, con una perdita netta del **2,3%**.

Tale contrazione non è un semplice dato statistico, ma un segnale di allarme strutturale che incide sulla capacità del Paese di sostenere i propri sistemi economici, sanitari e previdenziali. La diminuzione della popolazione residente si intreccia inoltre con altri fenomeni critici, quali la riduzione della popolazione attiva, l'emigrazione giovanile qualificata e la stagnazione della natalità, rendendo sempre più urgente una riflessione profonda sulle politiche demografiche e migratorie.

I principali indicatori demografici dell'Italia confermano un quadro strutturalmente critico. Dal 2002, il Paese ha registrato un'**inversione dei tassi di natalità e mortalità**: il tasso di natalità si attesta oggi a soli **6,4 nati ogni 1.000 abitanti**, il più basso tra i Paesi dell'UE-27 e ben al di sotto della media europea (**-1,8 p.p.**). Il tasso di mortalità, invece, si attesta a **11,2 per 1.000**

abitanti, superiore di **0,4 p.p.** alla media UE.

Il 2024 ha rappresentato una tappa storica negativa: per la prima volta dall'Unità d'Italia (1861), le nascite sono scese sotto quota 380.000, segnando un record minimo assoluto con **379.890** nati.

L'Italia si conferma come **uno dei Paesi più anziani d'Europa**. Con una quota di popolazione over-65 pari al **24,3%**, l'Italia detiene il primato all'interno dell'UE-27, superando la media europea di 2,7 punti percentuali. Analogamente, l'**indice di dipendenza degli anziani** – che misura il rapporto tra popolazione anziana e popolazione in età lavorativa – posiziona l'Italia in cima alla classifica europea: nel 2024, esso ha raggiunto il **38,4%**, il valore più alto dell'intera Unione e superiore di ben 4,5 punti alla media comunitaria. Questo dato riflette una pressione crescente sui sistemi pensionistici e sanitari, oltre a una diminuzione della forza lavoro disponibile per sostenere la crescita economica.

È dunque imprescindibile promuovere un nuovo patto intergenerazionale, investendo in politiche attive per l'occupazione giovanile, la formazione continua e l'inclusione degli anziani nella vita sociale ed economica del Paese.

Gli effetti del calo demografico sui consumi aggregati e sul sistema pensionistico

Con il calo delle nascite e la riduzione della popolazione complessiva, si assisterà inevitabilmente a un **passaggio generazionale della ricchezza**, con un conseguente **aumento della ricchezza pro-capite per coorte di età più giovane** nel lungo periodo.

Questo effetto, puramente demografico, comporta però una **dinamica più complessa sul piano della spesa aggregata**.

La **propensione marginale al consumo***, infatti, risulta **decrescente rispetto alla ricchezza**: gli individui più ricchi tendono a spendere una quota minore del proprio reddito rispetto ai meno abbienti. Contestualmente ad un aumento della ricchezza pro-capite, la spesa pro-capite aumenta, ma in modo meno che proporzionale.

(*). Si veda, tra gli altri, "Dynan, Skinner, Zeldes, Do the Rich Save More?, NBER Working Paper, 2000".
Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

Osservando tale dinamica a livello aggregato, dunque, a seguito di un passaggio intergenerazionale della ricchezza verso una fascia di popolazione giovane in calo, i **consumi aggregati si riducono**, con implicazioni dirette sulla domanda interna, sulla crescita del PIL e sulla sostenibilità del welfare.

Il calo nelle nascite, inoltre, genera ulteriori impatti negativi sul **sistema pensionistico italiano**, basato in primis sui **redditi da lavoro** (e non sul patrimonio familiare): agire sin d'ora per promuovere una crescita dei salari non rappresenta solo una leva di crescita economica e un'esigenza sociale per le famiglie in condizioni di povertà lavorativa, ma anche un fattore fondamentale per garantire la sostenibilità economica del sistema nel lungo periodo.

Twin Transition

Transizione ambientale

Secondo i target previsti dalla COP28, la **capacità di generazione da fonti rinnovabili dovrà quasi triplicare a livello globale entro il 2030**, passando dagli attuali **4.244 GW** a circa **11.000 GW**. Tuttavia, i trend di crescita osservati finora indicano un potenziale **gap di circa 2.500 GW** rispetto all'obiettivo.

In questo contesto, il **ruolo delle grandi economie mondiali diventa cruciale**: Cina e India, sebbene registrino una capacità installata di Fonti Energetiche Rinnovabili (FER) relativizzata rispetto al PIL superiore alla media mondiale e ai valori di UE e USA, in termini assoluti per raggiungere i target devono ancora

incrementare di **x3,3 volte** la capacità di FER installata, un valore superiore alla media globale, all'UE e all'Italia.



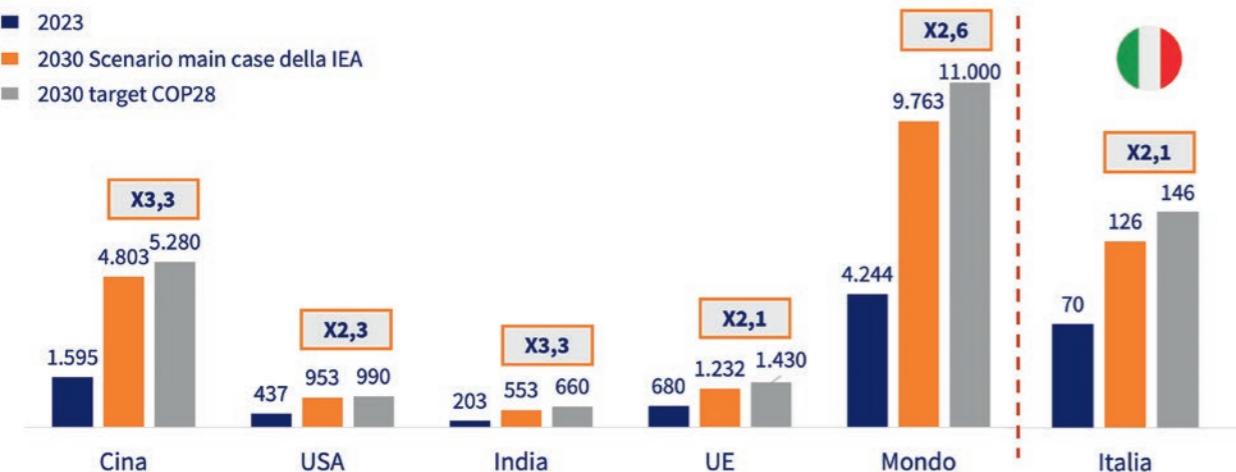


Figura 2.2. Capacità installata FER nelle principali economie produttrici di CO₂, in Italia e nel mondo (GW), 2023 e 2030.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IRENA e IEA, 2025.

Tuttavia, anche l'UE è chiamata a svolgere un ruolo cruciale. A fronte di una capacità installata complessiva che dovrebbe passare da **690 a 1.439 GW (x2,1 volte)**, l'UE dovrà attuare politiche energetiche più incisive e accelerare gli investimenti, in particolare nel settore del solare e dell'eolico. I Piani Nazionali Integrati Energia e Clima (PNIEC) aggiornati al 2024 riflettono questa esigenza di scalare rapidamente gli sforzi. Il confronto tra i vecchi PNIEC del 2019 e quelli in fase di aggiornamento mostra infatti un incremento molto più ambizioso:

- la **Germania**, che oggi conta 150,9 GW di capacità solare ed eolica, dovrà installare ulteriori 209,1

GW entro il 2030, un valore superiore ai +38 GW previsti nel PNIEC precedente;

- la **Spagna**, che oggi conta 55,3 GW di capacità solare ed eolica, dovrà installare ulteriori 83,1 GW entro il 2030, un valore superiore ai +34,2 GW previsti nel PNIEC precedente;
- l'**Italia**, che oggi conta 42,3 GW di capacità solare ed eolica, dovrà installare ulteriori 66 GW entro il 2030, un valore superiore ai +29 GW previsti nel PNIEC precedente;
- la **Francia**, che oggi conta 42,4 GW di capacità solare ed eolica, dovrà installare ulteriori 56,2 GW entro il 2030, un valore superiore ai +42,5 GW previsti nel PNIEC precedente.

| PAESE | CAPACITÀ INSTALLATA SOLARE ED EOLICO 2023 | INCREMENTO ATTESO 2023-2030 DAI VECCHI PNIEC (2019) | INCREMENTO ATTESO 2023-2030 DAI NUOVI PNIEC (2024) |
|----------|---|---|--|
| GERMANIA | 150,9 GW | +38,1 GW | +209,1 GW |
| SPAGNA | 55,3 GW | +34,2 GW | +83,1 GW |
| ITALIA | 42,3 GW | +29,0 GW | +66 GW |
| FRANCIA | 42,4 GW | +42,5 GW | +56,2 GW |

Figura 2.3. Capacità installata solare ed eolica nel 2023 e confronto tra l'incremento atteso nei PNIEC 2019 e nei PNIEC 2024 in Germania, Spagna, Italia e Francia.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Piani Nazionali, 2025

Un fattore chiave in questo contesto è rappresentato dalla **presenza (o assenza) di produzione elettrica da fonte nucleare**, capace di svolgere un ruolo cruciale nella produzione di energia green, oltre che per la stabilizzazione dei flussi di produzione e consumo del sistema elettrico. In questo quadro, la **Germania**, avendo dismesso il proprio parco nucleare, si trova oggi in una posizione di vulnerabilità energetica e dovrà compensare tale lacuna con consistenti investimenti nelle

rinnovabili e in sistemi di accumulo. Al contrario, **Francia e Spagna** possono contare su un mix energetico più equilibrato grazie alla presenza di impianti nucleari attivi, che contribuiscono alla sicurezza dell'approvvigionamento e al rispetto dei target emissivi. La disponibilità di energia programmabile e a zero emissioni sarà cruciale per la competitività energetica del continente e per garantire la sostenibilità economica e ambientale della transizione.

Il cambiamento climatico e l'urgenza di politiche di mitigazione

L'urgenza di azioni di mitigazione del cambiamento climatico non è solo dettata dagli indirizzi di policy nazionali, europei e globali (nell'ambito degli SDG pubblicati dalle Nazioni Unite), ma deriva soprattutto dalle **esigenze dei territori e degli individui**, che stanno già assistendo a preoccupanti riflessi e conseguenze dell'innalzamento delle temperature, della riduzione e concentrazione delle precipitazioni, dell'alterazione della composizione e della permeabilità del suolo e delle catastrofi naturali.

Tali dinamiche non solo rappresentano un

pericolo oggettivo per la salute degli individui (per ogni incremento di 1,5° C nella temperatura globale si stima un aumento del 50% del rischio di morte o di contrarre malattie) e l'**integrità dei territori**, ma anche un **danno crescente per alcuni fondamentali comparti economici e produttivi nazionali**, tra cui in primis l'agroalimentare e il turismo.

Prendere **piena consapevolezza** della rilevanza e l'accelerazione dei trend climatici in atto rappresenta una necessità fondamentale per coordinare e promuovere azioni di mitigazione.

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

Transizione digitale

Il caso ChatGPT ha messo in luce, con straordinaria evidenza, la **portata della disruption tecnologica in corso**, in cui l'aumento esponenziale della capacità computazionale rappresenta un fattore abilitante decisivo. La piattaforma ha impiegato **soltanto due mesi per raggiungere i 100 milioni di utenti**, stabilendo un nuovo record mondiale in

termini di velocità di adozione, e distaccando nettamente piattaforme e servizi digitali precedenti come TikTok (9 mesi), Instagram (30 mesi) o Spotify (55 mesi). Questa evidenza non è solo indicativa della forza attrattiva delle nuove tecnologie di frontiera, ma soprattutto della centralità dell'intelligenza artificiale come leva competitiva e geopolitica nei prossimi decenni.

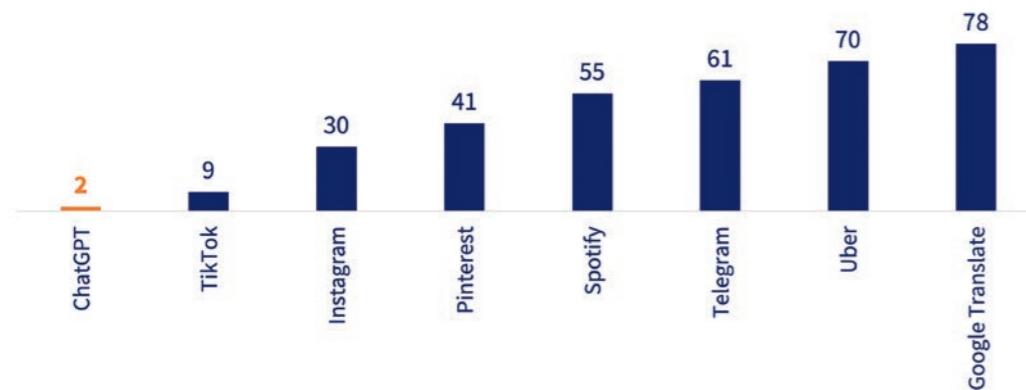


Figura 2.4. Tempo impiegato da una selezione di piattaforme digitali per raggiungere 100 milioni di utenti mensili globali (in mesi).

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

L'evoluzione dell'IA impone **nuove responsabilità di governance e investimenti strutturali**. Per lo sviluppo di modelli avanzati e infrastrutture adeguate, si rende necessario un maggiore coordinamento tra istituzioni pubbliche e settore privato. In tal senso è emblematico il lancio, l'11 febbraio 2025, dell'iniziativa **InvestAI** da parte della Commissione Europea, che ha annunciato un piano da **€200 miliardi** per sostenere la ricerca e lo sviluppo nel campo dell'IA. Tuttavia, ad oggi, solo **€10 miliardi** (pari al 5% del totale) sono effettivamente stanziati a livello europeo, mentre il restante **95%** dovrà essere mobilitato da attori privati. La frammentazione degli sforzi nazionali e la mancanza di massa critica rappresentano un ostacolo concreto alla competitività dell'UE all'interno del contesto globale.

La necessità di **collaborazione tra i diversi attori per raggiungere una massa critica** di investimento risulta sempre più evidente anche alla luce dell'aumento esponenziale delle risorse economiche richieste per sviluppare modelli IA di frontiera. Nell'ultimo decennio, il costo per l'addestramento dei modelli di punta è cresciuto

in media di **x2,6 volte all'anno**, il numero di operazioni computazionali è aumentato di **x4,7 volte all'anno**, e la dimensione dei dataset impiegati è aumentata di **x3 volte all'anno**. Di fronte a questa traiettoria, l'Europa non può permettersi una strategia basata su progetti separati promossi a livello nazionale, ma deve invece concentrare risorse in iniziative comuni per costruire infrastrutture e modelli di scala ampia e competitiva.

Parallelamente, l'**insufficienza strutturale dei livelli di digitalizzazione** in Europa rappresenta un ostacolo trasversale. La quota di cittadini europei (nella fascia 16–74 anni) con

competenze digitali di base è ferma al **55,6%**, una quota che scende al **45,8%** in Italia, che si posiziona **23° su 27**. Solo il **4,5%** dei **laureati**

UE è specializzato in discipline ICT, mentre

l'Italia registra appena l'**1,5%**, risultando ultima tra i Paesi membri. Anche sul fronte dell'adozione tecnologica da parte delle imprese, i dati sono allarmanti: meno di 1 PMI su 5 in Europa vende online (**19,1%**), e in Italia appena il **13%**, che vale il **24° posto su 27**. Ancora più indietro è proprio l'utilizzo dell'**intelligenza artificiale**: solo l'8%

delle imprese europee e appena il 5% di quelle italiane ne fa uso (**19° su 27**)¹.

Questi ritardi, se non affrontati con una strategia industriale strutturata, rischiano di amplificare il divario competitivo tra l'Europa e le altre grandi economie globali. L'intelligenza artificiale, lungi dall'essere una semplice innovazione settoriale, rappresenta infatti una trasformazione sistematica dell'economia e della società. Per coglierne appieno i benefici, occorre

agire ora, con visione unitaria, investimenti adeguati e politiche industriali coerenti. Non da ultimo, un elemento chiave per la Twin Transition (green e digital) è rappresentato dalla disponibilità di Materie Prime Critiche, censite dall'UE da marzo 2023. Su 34 Materie Prime Critiche (CRM) censite, 17 sono state identificate come strategiche per lo sviluppo economico europeo², e in particolare per supportare la duplice transizione verde e digitale e per gli obiettivi della difesa e dell'aerospazio.

Il ruolo delle Materie Prime Critiche per la Twin Transition

Le Materie Prime Critiche sono essenziali per la competitività industriale europea, risultando necessarie in una pluralità di filiere quali l'aerospazio, la produzione di batterie, il settore chimico, l'elettronica, la produzione di pannelli fotovoltaici e celle solari, di magneti, il comparto metalmeccanico, quello del vetro e della ceramica e quello dei trasporti.

L'Europa è oggi fortemente dipendente dalle importazioni di Materie Prime Critiche da Paesi terzi, con un ruolo determinante della Cina (1° fornitore UE per il 56% delle Materie Prime Critiche) che spazia dalla presenza sul proprio territorio e/o dal controllo sui giacimenti di materie prime fino alla fase di processing e trasformazione delle stesse. Si registrano, tra gli altri processi, incidenze di produzione

cinese sul totale globale pari al 30% nella trasformazione del nickel, al 44% in quella del rame, al 65% in quella del Litio e al 76% in quella del cobalto.

In Italia, le Materie Prime Critiche rientrano nella produzione industriale (comprensiva di prodotti finiti e di semilavorati) di circa €690 miliardi nel 2023 (32% del PIL italiano), posizionando l'Italia come secondo Paese europeo per esposizione in termini assoluti dopo la Germania (esposta per €910 miliardi nel 2023).

In assenza di una politica comune di sviluppo industriale di lungo periodo, l'UE e in particolare l'Italia rischiano dunque di non riuscire a perseguire gli obiettivi comunitari di crescita sostenibile e digitale.

¹ Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025.

² Bismuto, boro, cobalto, gallio, germanio, grafite naturale, litio, magnesio, manganese, metalli del gruppo del platino, nichel, rame, silicio metallico, titanio, terre rare leggere, terre rare pesanti, tungsteno.

Dinamiche geopolitiche

Il 2024 è stato il più grande anno elettorale di sempre, con c.a. **4 miliardi di persone andate al voto** in oltre 50 Paesi, che rappresentano oltre il **60%** del PIL mondiale.

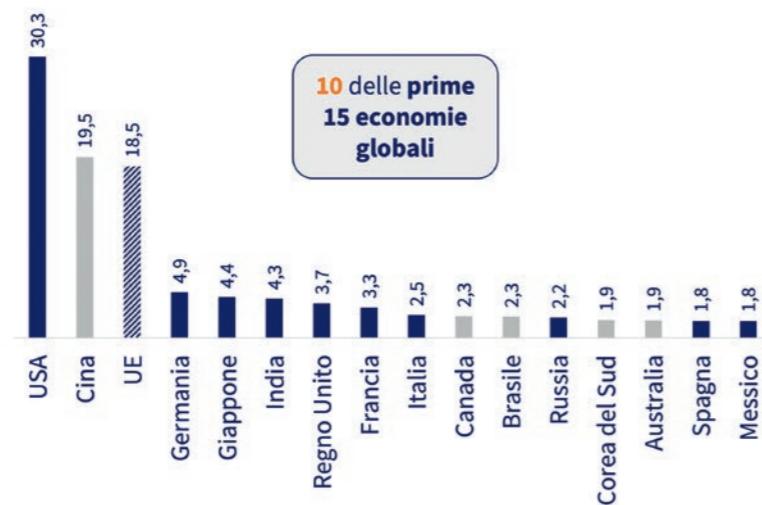
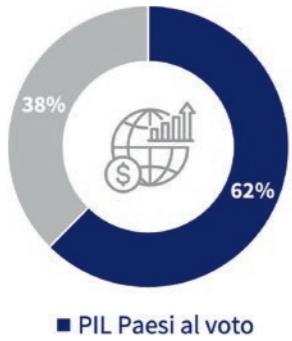


Figura 2.5. A sinistra: incidenza del PIL dei Paesi al voto nel 2024 sul totale mondiale (% sul totale), 2024. A destra: top-15 Paesi più ricchi al mondo, con indicazione di quelli al voto nel 2024 (PIL in triliardi di Dollari).
Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

In particolare, gli appuntamenti elettorali del 2024 e dei primi mesi del 2025 hanno riguardato le principali potenze democratiche globali (USA, Parlamento Europeo, India, Germania, Francia e Regno Unito), da cui dipendono due delle principali questioni geopolitiche del nostro tempo: i conflitti militari e i conflitti commerciali.

Le elezioni nel 2024 hanno visto il proliferare di **narrative conflittuali sotto il profilo della politica commerciale globale**, focalizzate su dazi e protezionismo economico, tariffe e regolamentazione dei mercati globali e misure per il prezzo dell'energia. Ancora più dirimenti sono i riflessi del nuovo assetto politico globale con riferimento ai conflitti militari e alla sicurezza internazionale. In particolare, la tornata elettorale del 2024 ha impresso nuove dinamiche e sviluppi al **conflitto russo-ucraino**, e in particolare alle relazioni diplomatiche tra USA e Russia, a quello **israelo-palestinese** e del contesto più ampio del Medio Oriente, nonché alle tensioni nel Pacifico, inasprendo la sfida economica e tecnologica tra Cina, USA e Giappone.

I rischi dell'amministrazione Trump sulla tutela dei diritti umani e il ruolo dell'UE

Con il secondo mandato di Trump negli USA, si è ulteriormente consolidata, sia in termini politici che comunicativi, una narrazione di tipo sovranista e antagonista, fondata su un rigetto sistematico del multilateralismo e su una visione identitaria della nazione. Questa narrazione si è strutturata attraverso l'uso strategico dei media digitali, la polarizzazione dell'opinione pubblica e la delegittimazione degli attori istituzionali tradizionali, contribuendo a erodere le basi del discorso democratico e a rafforzare dinamiche populiste e illiberali.

Negli Stati Uniti si assiste a una crescente erosione dei diritti umani, manifestata attraverso pratiche come i licenziamenti arbitrari, la debole protezione delle minoranze etniche, culturali e di genere, e l'indebolimento dei meccanismi di tutela delle fasce più vulnerabili della popolazione. A ciò si aggiunge un progressivo discredito delle istituzioni, sia nazionali che internazionali, con un atteggiamento spesso ostile nei confronti del multilateralismo e del rispetto del diritto internazionale.

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

Particolarmente allarmante è il tentativo di ostacolare il pluralismo informativo: si registrano episodi di espulsione o delegittimazione di testate giornalistiche critiche, in un contesto mediatico sempre più polarizzato e dominato da forme di comunicazione aggressiva. Il ricorso sistematico a fake news, l'uso distorto dei social media e la costruzione di narrative propagandistiche minano la qualità del dibattito pubblico e alimentano la disinformazione.

In questo scenario, è urgente riaffermare un primato culturale fondato su principi di responsabilità, trasparenza e rispetto della verità. L'Unione Europea, in particolare, è chiamata a consolidare il proprio ruolo come spazio politico e giuridico in cui i diritti fondamentali siano tutelati in modo effettivo e non negoziabile.

Per farlo, deve dotarsi di una strategia di comunicazione autorevole, capace di contrastare le derive autoritarie e promuovere un modello democratico basato sull'inclusione, sulla legalità e sulla dignità della persona.

Dinamiche economiche

Il primo **mandato presidenziale di Trump** aveva riportato i dazi commerciali effettivi, in calo costante dal 1960, ai livelli degli anni '80 e '90, reintroducendo un forte protezionismo commerciale. La guerra commerciale avviata da Trump nel 2018 ha scatenato una spirale di dazi tra USA e Cina, mantenendo, anche sotto la tregua accordata da Biden, le tariffe americane al 19% e quelle cinesi al 21%. Sin dai primi giorni del suo **secondo mandato**, Trump ha poi riaccesso le tensioni commerciali, minacciando l'introduzione

di dazi in primis a Canada, Messico e Cina, estesi poi anche all'UE e ai Paesi BRICS, con l'obiettivo di ridurre il disavanzo commerciale complessivo americano.

L'ordine esecutivo firmato da Trump il 4 aprile 2025 ha inizialmente introdotto dazi verso tutti i partner commerciali verso i quali gli USA registrano un disavanzo commerciale, imponendo un'aliquota tariffaria media del **29%** sulle importazioni negli Stati Uniti: l'ultima volta che

tal valore era risultato superiore al **20%** era stato nel 1930 con lo Smoot-Hawley Act.

A soli tre giorni dall'ordine esecutivo, e a seguito di un crollo generalizzato delle borse mondiali, l'amministrazione Trump ha ipotizzato di sospendere l'introduzione di tali dazi, ipotesi a sua volta successivamente smentita, in favore dell'apertura di dialoghi e negoziati con i singoli Paesi partner, e infine confermata, con uno stop

ai dazi della durata di 90 giorni, in vigore dal 10 aprile.

Secondo le più recenti stime³ del U.S. Census Bureau, il 2025 dovrebbe registrare un'aliquota tariffaria media statunitense pari al **11,6%**, un valore circa **8 volte superiore** rispetto alla media registrata tra il 2000 e il 2015, segnando un ritorno a un protezionismo che non si vedeva da decenni.

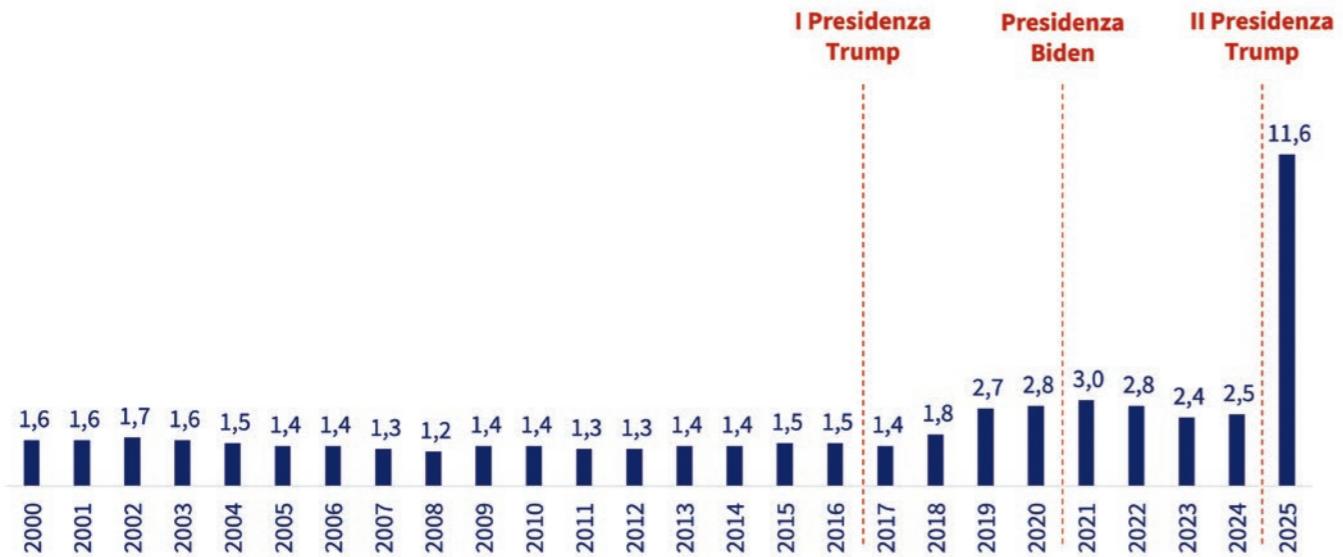


Figura 2.6. Aliquota tariffaria media su tutte le importazioni negli Stati Uniti (valori percentuali, aliquota tariffaria), 2000–2025e*. (*) Aliquota media prevista per il 2025 secondo le proposte e annunci del Presidente Trump fino al 3 ottobre 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Tax Foundation e US Census Bureau, 2025.

Per valutare gli effetti di tale politica sull'economia nazionale, e in particolare se un aumento dei prezzi dei prodotti italiani negli USA si tradurrà in una contrazione dei volumi di esportazioni nazionali, occorre considerare due fattori chiave: l'**elasticità al prezzo** della domanda americana per i prodotti italiani e il **grado di apertura o diversificazione commerciale** del Paese, ovvero la disponibilità di nuovi mercati per i prodotti italiani, sostitutivi di quota parte di quello americano.

Sotto entrambi questi aspetti l'Italia vanta un posizionamento di eccellenza a livello europeo e mondiale. In primo luogo, l'Italia si posiziona **21° al mondo e seconda in UE (dopo la**

Germania) per insostituibilità delle proprie esportazioni, non solo in ambito agrifood, ma anche nei comparti farmaceutico, dei macchinari e dell'elettronica, oltre che in diversi altri settori di specializzazione tecnologica italiana.

La mancata sostituibilità dei prodotti realizzati in Italia suggerisce, quindi, una bassa elasticità al prezzo della domanda americana per i prodotti italiani e impatti circoscritti per l'Italia in termini di minori volumi di vendita negli USA. Sarà, tuttavia, da tenere monitorata l'evoluzione della capacità di spesa delle famiglie americane, soprattutto nel caso si prospetti sempre più in concreto una fase di contrazione (recessione) dell'economia USA.

³ Stime basate sugli annunci del Governo americano fino al 3 ottobre 2025.



Figura 2.7. Sostituibilità commerciale (reverse indicator) (score tra 0 = massima sostituibilità e 100 = massima insostituibilità), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CEPPII, 2025.

Guardando in secondo luogo al grado di diversificazione e apertura dei commerci italiani, l'Italia si posiziona **4° al Mondo** (solo dopo Cina, Germania e USA) per **eterogeneità geografica della propria rete di esportazioni** – ovvero il numero medio di Paesi partner per Euro di export – con un valore medio ponderato di quasi

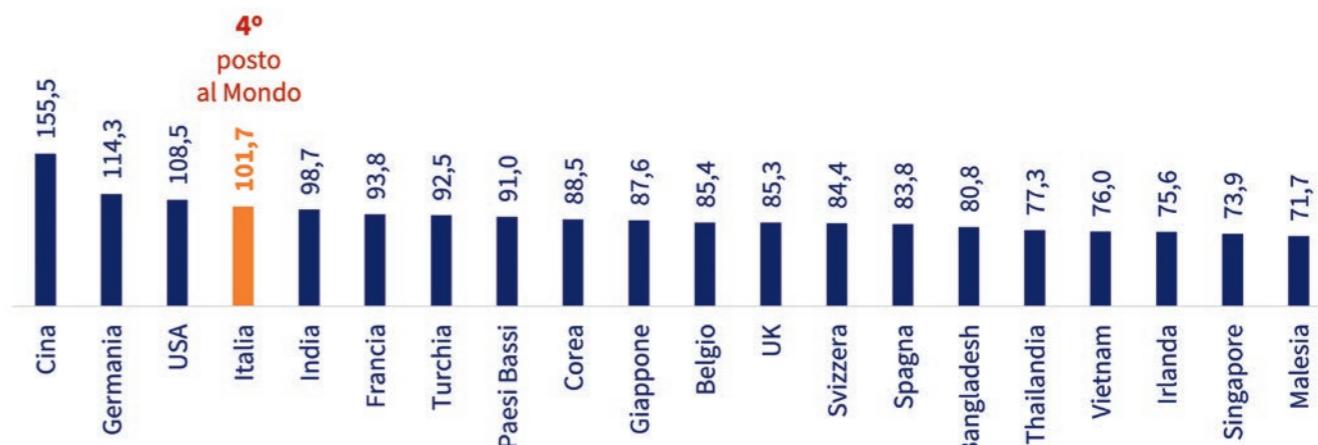


Figura 2.8. Top 20 Paesi al Mondo per eterogeneità geografica della rete delle esportazioni (numero medio di Paesi partner per Euro di export), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CEPPII, 2025.

⁴ Indice sviluppato da TEHA Group che misura il grado di sostituibilità degli export di ciascun Paese: più un Paese esporta beni in cui ha una posizione dominante (sia perché ci sono pochi altri Paesi esportatori, sia perché ha un'alta quota di mercato), meno è sostituibile. I risultati sono calcolati considerando l'intera rete di esportazioni di ciascun Paese e ponderati tra 0 e 100 per consentire il confronto tra Paesi, assegnando un valore pari a 0 al Paese più sostituibile e pari a 100 al Paese meno sostituibile.

21esimo Paese al mondo, 2 in Europa

L'omogeneità dell'applicazione dei dazi ai Paesi europei, e l'applicazione degli stessi anche a tutte le altre principali controparti commerciali americane, infine, non ingenera ulteriori effetti specifici e anti-competitivi nei confronti dell'Italia.

In sintesi, e a livello aggregato, si attendono effetti complessivamente contenuti e circoscritti in termini di performance dell'export italiano, con il costo di tale politica commerciale che **ricade in modo preponderante sui consumatori statunitensi**.

Ciononostante, sono da **monitorare le performance di alcuni cluster di imprese** che potrebbero subire forti penalizzazioni in caso di

mancata riconversione delle esportazioni e dei commerci in altre aree del mondo e l'andamento della capacità di spesa delle famiglie americane.

È il caso, tra gli altri, del comparto della **produzione di pasta italiana**: secondo le più recenti⁵ decisioni della Casa Bianca, il settore vedrebbe l'imposizione di un'aliquota del **106,7%** sulle vendite in USA a partire dal 1º gennaio 2026, di cui **91,7%** per il contrasto di presunte politiche di prezzo al ribasso applicate dagli esportatori italiani ("dumping") e **15%** già in essere dal 2024. L'aliquota incide su un mercato da 700 milioni di dollari l'anno per l'Italia e renderà necessario un coordinamento istituzionale e diplomatico europeo per **tutelare una delle filiere simbolo del Made in Italy**.

Gli effetti del protezionismo sulle attività di R&D

L'attuale orientamento protezionista della politica economica statunitense solleva crescenti preoccupazioni per le sue **potenziali ripercussioni sulla ricerca e sviluppo (R&D)** e sulla cooperazione internazionale in ambiti e compatti strategici per l'economia e la società, come quello farmaceutico. L'adozione di misure che privileggiano l'interesse nazionale statunitense, a scapito del libero scambio e del dialogo transatlantico, rischia di compromettere anche le sinergie con l'Unione Europea, con effetti concreti su temi cruciali come la regolazione dei prezzi dei farmaci e il trasferimento tecnologico.

Vi è il rischio che la dimensione geopolitica prevalga sulle **logiche intrinsecamente collaborative dell'innovazione scientifica e industriale**, spingendo i partner globali a una

scelta forzata tra le due grandi potenze: Stati Uniti e Cina. In tale contesto, l'UE si trova di fronte a un bivio strategico. Più che schierarsi passivamente, è necessario adottare una posizione autonoma e lungimirante, rafforzando la propria coesione interna.

Questa fase critica potrebbe infatti rappresentare un'opportunità storica: investire con decisione in una **maggiore integrazione europea** può **trasformare l'UE in un polo globale per la ricerca, le startup e l'innovazione** in tutti i settori – dalla salute alla transizione verde, dalla digitalizzazione all'aerospazio. Un'Europa più unita e ambiziosa, capace di fare sistema, non solo rafforzerebbe la propria resilienza economica, ma assumerebbe anche un ruolo centrale nel nuovo ordine tecnologico e geopolitico globale.

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

⁵ Aggiornamento all'8 ottobre 2025.

Oltre ai danni in termini di mancate opportunità che derivano da un rallentamento al commercio internazionale⁶, tra cui una contrazione della domanda USA per effetto dei maggiori prezzi e una minor disponibilità e varietà di prodotti sul mercato, la politica commerciale statunitense

genera importanti **ricadute negative anche in termini di incertezza innescata a livello mondiale** con riferimento ad accordi commerciali e investimenti, un fattore che agisce da freno per lo sviluppo economico globale e che rappresenta un costo per imprese e cittadini.

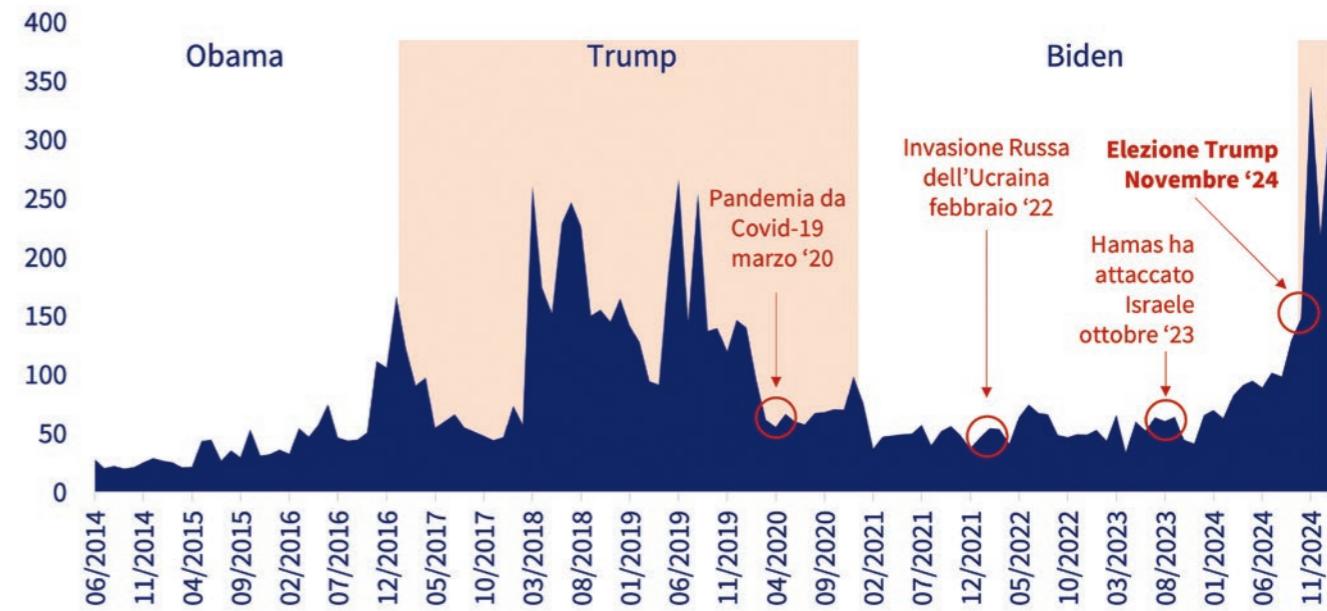


Figura 2.9. Indice di incertezza della politica commerciale (Index), 2014–2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Trade policy uncertainty Index (Caldara et al., 2020), 2025.

L'“effetto-Trump” – considerando l'indice di incertezza della politica commerciale – ha rappresentato, infatti, un **elemento di disruptione più impattante rispetto ad eventi dirimenti come la pandemia da Covid-19, l'invasione russa in Ucraina o lo scoppio del conflitto israeolo-palestinese**, innescando dinamiche di forte incertezza e volatilità sui mercati e riducendo la propensione ad investire

degli attori economici. Un ulteriore elemento di rischio introdotto da una politica commerciale protezionistica e incerta è quello della logistica e dei **ritardi nei tempi di approvvigionamento**: tale politica produce costi aggiuntivi e inefficienze, e dunque un danno economico, per gli attori economici e le filiere nazionali collegate, nella gestione degli ordini e nella pianificazione delle rotte commerciali.

⁶ Si vedano per maggiori dettagli, tra gli altri, D. Ricardo (1817); E. Heckscher, B. Ohlin e P. Samuelson (1953); P. Krugman e M. Obstfeld (2007).

2.2. Le sfide trasformative per la società

In uno scenario globale in continua evoluzione e caratterizzato da elementi di forte discontinuità, il sistema-Paese e l'UE si trovano quindi ad affrontare insieme alcune **sfide trasformative dirimenti per la competitività e la sostenibilità** di medio-lungo termine.

Un cambio di rotta è indispensabile: nell'ultimo trentennio l'**UE ha perso terreno verso il resto del mondo**. La quota dell'UE sul PIL

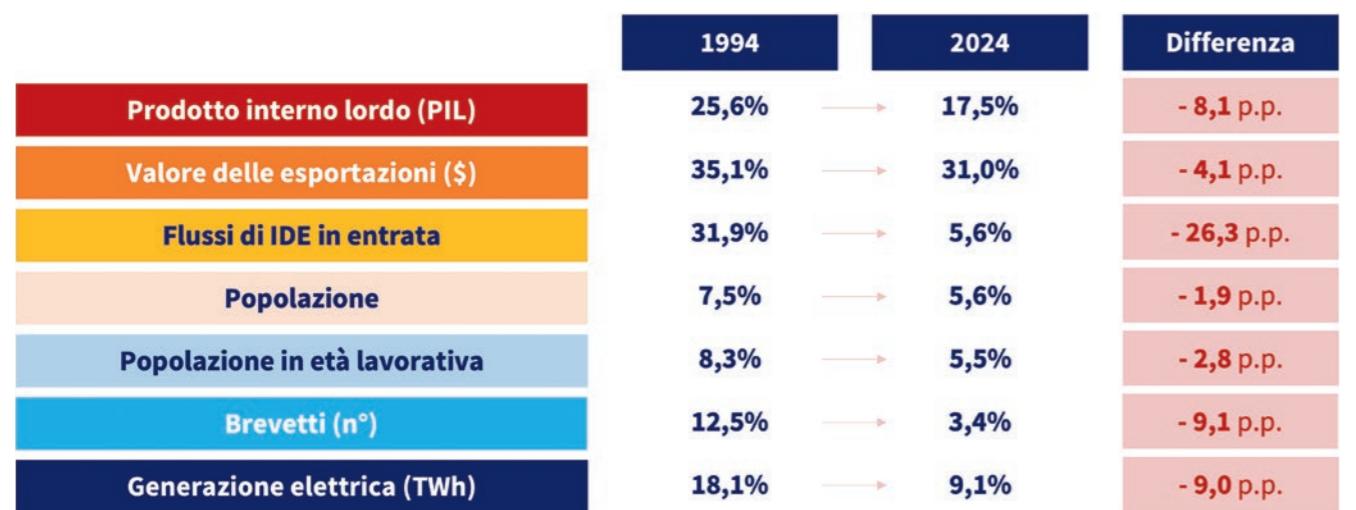


Figura 2.10. Peso dell'Unione Europea nei principali KPI di sviluppo economico e competitività globale (% su totale mondiale), 1994 e 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

Anche su variabili strutturali e di lungo termine il quadro è preoccupante: la **popolazione europea in età lavorativa**, che rappresentava l'**8,3%** del totale mondiale nel 1994, è oggi ridotta al **5,5%** (-2,8 p.p.), riflettendo dinamiche demografiche che pongono seri interrogativi sulla sostenibilità del sistema produttivo e previdenziale. La capacità di innovazione risulta indebolita: il **numero di brevetti europei** sul totale mondiale è sceso dal **12,5%** al **3,4%** (-9,1 p.p.), mentre la **generazione elettrica** – indicatore della base infrastrutturale e industriale – è passata dal **18,1%** al **9,1%** (-9,0 p.p.).

Questi dati evidenziano un progressivo ridimensionamento del peso economico,

globale è passata dal **25,6%** nel 1994 al **17,5%** nel 2024, segnando una contrazione di 8,1 punti percentuali. Analoga tendenza si osserva nel **valore delle esportazioni** mondiali, sceso dal **35,1%** al **31,0%** (-4,1 p.p.), mentre il calo più drastico si registra nei **flussi di investimenti diretti esteri** (IDE) in entrata: dall'UE transitava il **31,9%** degli IDE mondiali nel 1994, contro il **5,6%** nel 2024 (-26,3 p.p.).

dovranno operare. Tali sfide, per la loro natura interconnessa e sistematica, richiedono un **approccio integrato e multidisciplinare**, capace di coniugare visione strategica, governance adattiva e capacità operativa.

Competizione tra sistemi valoriali e tutela dell'assetto democratico

Il contesto geopolitico globale è sempre più segnato da una **competizione tra modelli politico-istituzionali e sistemi valoriali divergenti**. L'emergere di potenze autoritarie e la crescente influenza di narrative illiberali mettono sotto pressione le democrazie occidentali, evidenziando la necessità di rafforzare le istituzioni democratiche, la coesione sociale e il ruolo della cittadinanza attiva, anche attraverso una comunicazione pubblica trasparente e inclusiva.

Instabilità e resilienza dei sistemi economici

Le crisi economiche degli ultimi anni – dalla pandemia alla guerra in Ucraina, fino alle tensioni commerciali globali – hanno messo in luce la **vulnerabilità delle catene del valore e la necessità di costruire sistemi economici più resilienti**. L'adozione di strumenti di politica industriale, il rafforzamento della capacità produttiva interna e la diversificazione degli approvvigionamenti strategici sono elementi chiave di questa trasformazione.

Mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici

Il cambiamento climatico rappresenta **una delle sfide più urgenti e pervasive**. Le politiche di **mitigazione** – a partire dalla riduzione delle emissioni e dalla decarbonizzazione dei settori produttivi – devono essere accompagnate da strategie di **adattamento** efficaci, capaci di fronteggiare eventi estremi, stress idrici,

trasformazioni dell'ecosistema e impatti sulla salute umana.

Gestione delle risorse e sostenibilità

Il **consumo** eccessivo e insostenibile di risorse naturali, la **necessità di approvvigionamento di materie prime critiche e strategiche**, unito a una forte **pressione sugli ecosistemi** e alle dinamiche del **cambiamento climatico**, impongono un ripensamento sistematico dei modelli di approvvigionamento, produzione e consumo. La transizione verso un'economia circolare, l'adozione di metriche ESG (Environmental, Social and Governance) e l'integrazione della sostenibilità nelle catene del valore diventano priorità strategiche.

Ineguaglianze e divari crescenti

Le disparità economiche, sociali e territoriali si stanno ampliando, alimentando **instabilità** e **sfiducia** nelle istituzioni. Le politiche pubbliche devono mirare a una redistribuzione più equa delle opportunità, attraverso strumenti fiscali progressivi, investimenti mirati nei territori svantaggiati e accesso inclusivo ai servizi essenziali.

Diminuzione della popolazione in età lavorativa

L'**inverno demografico** e la **riduzione della forza lavoro** rappresentano sfide cruciali per la sostenibilità dei sistemi produttivi e previdenziali. Ciò impone un ripensamento delle politiche migratorie, della partecipazione femminile e giovanile al lavoro e della valorizzazione del capitale umano lungo l'intero arco della vita.

Nuovo sistema di welfare

Il modello di welfare tradizionale mostra segni di inadeguatezza di fronte alle nuove

esigenze sociali, come la non autosufficienza, la frammentazione delle carriere e la precarietà abitativa. Occorre sviluppare un **sistema di welfare più flessibile, personalizzato e integrato**, capace di rispondere ai bisogni emergenti con soluzioni innovative e territorialmente differenziate.

Digitalizzazione e interazione uomo-macchina / uomo-uomo

La transizione digitale non riguarda solo **l'adozione di nuove tecnologie**, ma anche la ridefinizione delle **relazioni tra individui**, organizzazioni e sistemi. Le interazioni uomo-macchina (es. AI, robotica, automazione) e uomo-uomo (mediante piattaforme digitali) modificano profondamente la natura del lavoro, dell'apprendimento e della partecipazione sociale, generando nuove opportunità ma anche rischi da governare sotto il punto di vista economico e sociale.

Etica, inclusività e accountability tecnologica

Lo sviluppo tecnologico deve essere accompagnato da principi etici chiari, meccanismi di trasparenza e sistemi di accountability. **L'accesso equo** alle tecnologie, la **protezione dei dati personali** e il contrasto a **bias** indotti dagli algoritmi sono elementi centrali per assicurare un'innovazione realmente al servizio delle persone.

Competenze e skill per i nuovi modelli produttivi e competizione per i talenti

L'evoluzione dei modelli produttivi richiede un **aggiornamento continuo delle competenze e dei programmi e dell'offerta formativa**. La formazione continua, l'integrazione tra educazione e lavoro, e l'attrazione e retention dei talenti – anche attraverso condizioni abitative, sociali e lavorative favorevoli e di vantaggio – diventano fattori competitivi cruciali.

Salute globale

La costruzione di **sistemi sanitari resilienti**, **l'accesso universale alle cure**, la **cooperazione internazionale** su ricerca e innovazione biomedica e la **prevenzione globale** delle epidemie rappresentano priorità imprescindibili per la sicurezza collettiva e la tutela della salute degli individui.

In sintesi, queste sfide richiedono un approccio sistematico e una forte capacità di visione strategica da parte delle istituzioni europee, nazionali e locali. Solo attraverso un'**agenda trasformativa integrata**, fondata su innovazione, sostenibilità e giustizia sociale, sarà possibile garantire un futuro equo e resiliente per le prossime generazioni.



14

CAPITOLO 3

I modelli operativi per un nuovo paradigma di Società 5.0

Alla luce dei mega-trend dello scenario di riferimento e le sfide trasformative che ne derivano, è fondamentale interrogarsi su quali possano essere i modelli sociali verso cui tendere e indirizzare le scelte strategiche e gli investimenti, mettendo al centro le aspettative sul futuro dei giovani, delle imprese e delle istituzioni. In questa prospettiva, il modello di Società 5.0 può rappresentare un riferimento grazie alle ricadute positive e alle applicazioni operative sottostanti.

3.1. Il paradigma della Società 5.0: modelli operativi, opportunità e ricadute positive

Il paradigma della Società 5.0

Il concetto di Società 5.0 rappresenta un paradigma emergente per affrontare le sfide globali e promuovere un nuovo modello di sviluppo che ponga l'**uomo al centro**. Nato in **Giappone** e progressivamente ripreso anche dalle istituzioni europee, questo approccio si propone di **integrare in modo armonico le tecnologie più avanzate** – dall'intelligenza artificiale all'Internet of Things, dal quantum computing alla robotica collaborativa – **con i bisogni sociali, culturali e ambientali della collettività**. Il modello pone al centro non solo l'innovazione tecnologica, ma anche il benessere dell'essere umano, in una prospettiva di equità, inclusione e sostenibilità.



Figura 3.1. Evoluzione dei sistemi organizzativi della società, dalla società 1.0 a quella 5.0.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Professoressa Yuko Harayama e fonti varie, 2025

Secondo l'analisi della Professoressa Yuko Harayama, che per prima ha teorizzato questo nuovo modello, la Società 5.0 rappresenta la **quinta fase evolutiva** della civiltà umana. Lo strumento attuativo della **Società 5.0** è la convergenza e il **disiegamento del pieno potenziale delle opportunità dell'innovazione tecnologica disponibile** applicate al bilanciamento del progresso economico e alla risoluzione dei problemi sociali. Tale convergenza si basa su **3 pilastri**: la creazione di **comunità resilienti** dal punto di vista sociale, economico e ambientale, l'**empowerment** di risorse umane (donne, giovani, ecc.) e produttività, e l'adozione di modelli e **piattaforme collaborative** per la messa a sistema delle competenze e delle potenzialità, con collaborazioni, tra le altre, di settore, di scopo, pubblico-privato e tra Paesi.

Nell'ottica della Società 5.0, in sintesi, la convergenza tra tecnologie (tra cui: IA, robotica, tecnologie verdi, big data e reti intelligenti)

non è fine a sé stessa, ma diventa strumento per un **equilibrio tra progresso economico e risoluzione dei problemi strutturali** come l'invecchiamento demografico, il cambiamento climatico, le disuguaglianze sociali, generazionali e territoriali e il calo della produttività.

Il caso giapponese

Il Giappone, grazie al contributo pionieristico della Professoressa Yuko Harayama, è stato il primo **Paese al mondo a formalizzare il concetto di Società 5.0**, includendolo nel 5th Science and Technology Basic Plan (2016), redatto dal Council for Science, Technology and Innovation (CSTI).

Il modello giapponese è particolarmente rilevante non solo per l'**avvio di politiche integrate e multi-settoriali** nei campi dell'educazione, della sanità, dell'urbanistica, dell'agricoltura e

dell'industria, ma anche per la **forte sinergia** che ha saputo creare tra governo centrale, business community (come Hitachi, NEC, Panasonic), università e startup, favorendo un **ecosistema innovativo in grado di realizzare la transizione** della società verso un modello 5.0. Il Giappone ha infatti saputo avviare progetti e iniziative concrete per una Società 5.0,

con esempi che interessano diversi ambiti: la **salute** (Remote Patient Monitoring), la **mobilità** (Smart Mobility Society), le **Smart City** (Fujisawa Sustainable Smart Town), l'**Agrifood** (Smart Agriculture con l'applicazione di AI e IoT) e la previsione e prevenzione dei **disastri naturali** (Early Warning AI Simulation Systems).

| AMBITO | PROGETTO | DESCRIZIONE |
|-------------------|---|--|
| HEALTHCARE | Remote Patient Monitoring | Monitoraggio a distanza di pazienti anziani con wearable e IA, per ridurre ospedalizzazioni |
| MOBILITÀ | Smart Mobility Society (es. in Toyota Woven City) | Veicoli autonomi, droni per consegne, sistemi di traffico adattivo, testati in città laboratorio |
| SMART CITY | Fujisawa Sustainable Smart Town (Panasonic) | Quartiere interamente progettato per essere sostenibile, digitale e connesso con IoT e domotica avanzata |
| AGRIFOOD | Smart Agriculture using AI and IoT | Sensori e droni per monitorare suolo e coltivazioni, ottimizzando irrigazione, fertilizzazione, raccolti |
| DISASTRI NATURALI | Early Warning and AI Simulation Systems | Sistemi predittivi per terremoti e tsunami integrati nei piani di evacuazione |

Figura 3.2. Alcuni esempi di casi applicativi della Società 5.0 giapponese.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Professoressa Yuko Harayama e fonti varie, 2025.

Le prospettive sul futuro dell'intelligenza artificiale

Per esplorare le possibili traiettorie del futuro, il gruppo di lavoro TEHA ha interrogato ChatGPT, chiedendo di sintetizzare la sua visione di società del futuro, interrogandola su come vivremo (città), come lavoreremo (lavoro) e come ci relazioneremo (stili di vita).

Secondo la simulazione condotta dall'intelligenza artificiale, la **società del futuro** sarà caratterizzata dai seguenti elementi¹:

- **Irida e multilivello:** convivranno reti globali

e identità locali. La tecnologia ci renderà sempre più connessi, ma crescerà il bisogno di radici, comunità e relazioni autentiche;

- **Invecchiamento attivo:** l'aumento della longevità spingerà verso modelli sociali dove gli anziani restano protagonisti, con nuove forme di partecipazione e cura reciproca tra generazioni;
- **Inclusiva e diversificata:** diversità culturale, di genere e neurodiversità saranno valorizzate non solo come diritti, ma come risorse per l'innovazione e la resilienza collettiva;
- **Post-consumista:** il valore si sposterà dal possesso all'esperienza, dalla crescita quantitativa a quella qualitativa (relazioni, tempo, benessere, impatto).

¹ È riportata la risposta di ChatGPT alla domanda «Come ti immagini la società del futuro?», senza ulteriori rielaborazioni.

Tali proiezioni delineano un **nuovo contratto sociale**, in cui le tecnologie digitali dovranno essere governate per rafforzare inclusione, coesione e resilienza, prevenendo e contrastando crescenti forme di controllo digitale e disuguaglianze nell'accesso ai dati e alle tecnologie, in linea con le proprietà e le caratteristiche della Società 5.0.

Allo stesso modo, secondo ChatGPT, la città del futuro sarà caratterizzata dai seguenti elementi²:

- **Policentrica e a 15 minuti:** quartieri autosufficienti, dove servizi essenziali (lavoro, scuola, sanità, tempo libero) sono raggiungibili in 15 minuti a piedi o in bici. Questo modello promuove salute, inclusione e sostenibilità;
- **Verde e rigenerativa:** parchi, tetti verdi, agricoltura urbana, infrastrutture blu-verdi (canali, corridoi ecologici) come parte integrante della città, con il compito anche di mitigare gli effetti climatici;
- **Connessa ma umana:** tecnologia per semplificare la vita (AI urbana, sensori, mobilità autonoma), ma con spazi pubblici pensati per rafforzare le relazioni sociali;
- **Mista e accessibile:** superamento delle zone monofunzionali (residenziale, uffici, commercio) in favore di spazi ibridi, inclusivi e adattabili. Case, coworking, laboratori e botteghe convivono negli stessi spazi.

Si tratta di un modello ideale di città del futuro che non tiene conto dei vincoli strutturali esistenti e delle peculiarità dei centri urbani attuali. Si può pertanto leggere l'elaborazione di ChatGPT come una aspirazione basata sulle esigenze e sulle preferenze degli individui.

Sul piano culturale e comportamentale, secondo ChatGPT nella società del futuro emergeranno nuovi stili di vita³:

- **Slow-tech e benessere:** la società cercherà un equilibrio tra connessione digitale e benessere psicofisico. Ci sarà una maggiore attenzione

al tempo di qualità, alla natura e alle relazioni autentiche;

- **Nomadismo e comunità:** l'aumento del lavoro da remoto permetterà stili di vita più mobili (nomadi digitali), ma crescerà anche il bisogno di radicamento in comunità locali coese e collaborative;
- **Consumi sostenibili e circolari:** riduzione dello spreco, aumento della riparazione e del riuso, crescita delle economie di scambio (sharing, renting, baratto);
- **Educazione continua:** il lifelong learning diventerà non solo un'esigenza lavorativa, ma una dimensione costitutiva dell'identità individuale. Le città si trasformeranno in "campus diffusi".

Questi trend rispondono al bisogno crescente di **autenticità, equilibrio e senso**, in contrasto con i modelli accelerati e consumistici del passato.

Sempre secondo ChatGPT, anche il **mondo del lavoro** sarà al centro di una trasformazione profonda, su vari livelli⁴:

- **Irido per default:** il lavoro distribuito o da remoto sarà la norma in molti settori. Gli uffici si trasformeranno in spazi esperienziali e creativi;
- **Organizzazioni fluide:** le strutture gerarchiche lasceranno spazio a team temporanei, reti collaborative e piattaforme digitali (es. DAOs⁵);
- **Centralità delle soft skill:** empatia, pensiero critico, creatività e adattabilità saranno competenze centrali in un mondo dove le abilità tecniche saranno in parte automatizzabili;
- **Lavoro mission-driven:** le nuove generazioni privilegeranno organizzazioni orientate a un impatto positivo (sociale, ambientale), e saranno meno disposte ad accettare lavori privi di significato;
- **Intelligenza aumentata:** si evolverà una collaborazione tra essere umano e macchina. L'IA supporterà la personalizzazione, il problem solving e la creatività.

² È riportata la risposta di ChatGPT alla domanda «Come ti immagini la città del futuro?», senza ulteriori rielaborazioni.

³ È riportata la risposta di ChatGPT alla domanda «Quali stili di vita caratterizzeranno la società del futuro?», senza ulteriori rielaborazioni.

⁴ È riportata la risposta di ChatGPT alla domanda «Come sarà il lavoro del futuro?», senza ulteriori rielaborazioni.

⁵ Organizzazione autonoma decentralizzata.

In sintesi, il lavoro del futuro non sarà semplicemente automatizzato, ma **potenziato**, ridefinendo il rapporto tra tecnologia, scopo e valore umano.

La direttrice trasformativa della società riguarderà anche la **sfera istituzionale e democratica**, ponendo interrogativi di fondo sui futuri modelli di governance. Secondo l'intelligenza artificiale, gli scenari futuri sarebbero molteplici⁶:

- **Autocrazie 2.0 (autoritarismi digitali):** controllo verticale del potere, propaganda digitale, uso della sorveglianza tecnologica per prevenire dissenso;
- **Democrazie tecnocratiche o post-democratiche:** l'autorità resta formalmente democratica ma le decisioni vengono delegate a tecnocrati, algoritmi o organismi indipendenti. Crescente disintermediazione;
- **Democrazie resilienti e rinnovate:** rafforzamento della partecipazione civica tramite strumenti digitali (e-democracy), maggiore trasparenza, accountability, e forme deliberative (assemblee civiche, ...);
- **Modelli ibridi e sperimentali:** istituzioni fluide, forme miste di democrazia rappresentativa e deliberativa, reti transnazionali di cittadini, sperimentazioni locali (es. democrazia liquida, blockchain governance).

I quattro scenari appena presentati potranno combinarsi in diversi modi, dando poi vita a modelli intermedi e più sfumati, a seconda della capacità della politica di **affrontare alcune sfide interconnesse**, che rappresentano le fondamenta della sua tenuta e del suo rinnovamento.

In primo luogo, sarà cruciale rafforzare **l'educazione civica e l'alfabetizzazione digitale**, affinché i cittadini possano esercitare i propri diritti con consapevolezza e partecipare attivamente alla vita pubblica,

⁶ È elaborata la risposta di ChatGPT alla domanda «È evidente un graduale impoverimento della partecipazione attiva e dei modelli democratici, a vantaggio di modelli di governo autocratici e sovranisti. Come saranno i modelli politico-istituzionali del futuro?».

⁷ È elaborata la risposta di ChatGPT alla domanda «È evidente una crisi delle grandi organizzazioni sovranazionali (G20, G7/8, OMS, NATO, ONU, ...). Cosa succederà a queste organizzazioni nella società del futuro?».

anche nei nuovi spazi digitali. A ciò si collega la necessità di garantire un **accesso critico e pluralistico all'informazione**, contrastando la disinformazione, le echo chamber e le manipolazioni algoritmiche che minano la qualità del dibattito pubblico. Altrettanto centrale sarà lo sviluppo di una **governance etica dei dati e dell'intelligenza artificiale**, capace di bilanciare innovazione e tutela dei diritti fondamentali, prevenendo derive autoritarie o discriminazioni sistemiche. La gestione delle **disuguaglianze** – in tutte le loro forme (economiche, sociali, territoriali) costituirà un altro pilastro della resilienza democratica, poiché società profondamente divise tendono a sfaldarsi anche sul piano istituzionale. Infine, la credibilità delle istituzioni dipenderà dalla loro capacità di **reagire tempestivamente ed efficacemente alle crisi** – sanitarie, ambientali, migratorie o energetiche – dimostrando adattabilità, trasparenza e orientamento al bene comune.

In assenza di un presidio forte di questi ambiti, un rischio concreto è lo scivolamento verso forme di **“autoritarismo soft”**, ossia regimi formalmente democratici ma svuotati di partecipazione reale, accettati da cittadinanze disilluse e frammentate.

Anche il sistema delle organizzazioni internazionali (ONU, G20, NATO, OMS) appare in crisi, segnato da paralisi decisionali, perdita di legittimità, e scarsa efficacia di fronte alle crisi sistemiche. Secondo ChatGPT, gli scenari futuri possibili includono⁷:

- **Svuotamento e delegittimazione (organizzazioni ridotte a simbolo):** le organizzazioni tradizionali continuano a esistere, ma svuotate di capacità decisionale, ridotte a forum di rappresentanza simbolica, come ad esempio l'ONU nel conflitto Israele-Palestina;
- **Regionalizzazione e multilateralismo frammentato:** le organizzazioni tradizionali restano formalmente attive, ma il vero potere

si sposta verso alleanze regionali (es. ASEAN, BRICS+), generando una ridotta coesione globale;

- **Emergere di nuovi attori di governance globale:** le organizzazioni tradizionali vengono affiancate (o sostituite in parte) da reti informali e consorzi pubblico-privati, come forum economici, coalizioni transnazionali sul clima (es. C40 Cities), fondazioni (es. Gates Foundation);
- **Riforma e rafforzamento multilaterale:** le organizzazioni tradizionali vengono riformate per riflettere il nuovo equilibrio globale (es. ingresso dell'Unione Africana nel G20, riforma del Consiglio di Sicurezza ONU, rafforzamento dell'OMS). Questa evoluzione richiede naturalmente una leadership cooperativa e il coinvolgimento del Sud Globale.

In **termini previsionali**, l'intelligenza artificiale ritiene nel lungo periodo più verosimile per l'Italia e l'Europa un mix tra regionalizzazione e multilateralismo frammentato e l'emergere di nuovi attori di governance, con esiti di declino dell'universalismo multilaterale, ascesa di governance a più livelli, centralità di poteri regionali e reti tematiche flessibili e ampi spazi per l'integrazione di nuove leadership globali (es. Sud Globale).

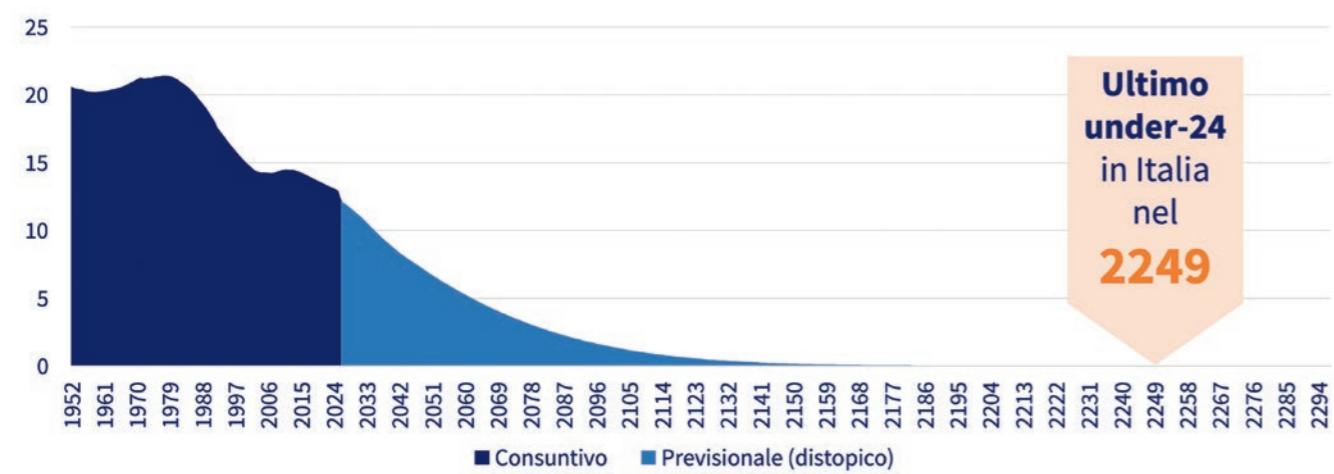


Figura 3.3. Scenario previsionale “distopico” popolazione under-24 residente in Italia (mln di individui), 1952* – 2300e. (*) Prima rilevazione disponibile sulle serie storiche
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

⁸ Nella simulazione è stato ipotizzato che il tasso di natalità continuerà a decrescere applicando il CAGR registrati negli ultimi 20 anni (pari a -1,7%). Nello scenario distopico di riferimento non sono state prese in considerazione altre variabili (quali ad esempio l'immigrazione, aspettativa vita alla nascita, ...), che potrebbero avere impatti positivi sull'andamento delle curve.

3.2. Le prospettive sul futuro di giovani, imprese e istituzioni

La costruzione del futuro non è mai un esercizio astratto o puramente teorico: essa si fonda sulle aspettative, sui comportamenti e sui valori degli attori che quotidianamente ne definiscono le traiettorie. In questo senso, **comprendere in che direzione si muovono i giovani, le imprese e le istituzioni** diventa essenziale per delineare modelli di sviluppo futuri sostenibili e inclusivi.

Le prospettive dei giovani sul futuro

I giovani rappresentano una **risorsa sociale e una fascia demografica in strutturale riduzione**. Secondo le proiezioni elaborate da TEHA Group, il numero di individui under-24 è in calo costante dal 1952, con una contrazione complessiva pari al **-37% tra il 1952 e il 2024**. In uno scenario futuro di proiezione, definito “distopico”⁸, questa tendenza potrebbe portare simbolicamente alla **“scomparsa dell'ultimo under-24” nel 2249**. La crisi demografica genera ricadute significative a livello nazionale: invecchiamento della popolazione, scarsa natalità e debole ricambio generazionale mettono a

rischio la sostenibilità del sistema economico e previdenziale. Sotto questo profilo, la componente straniera ha sostenuto solo in parte l'equilibrio demografico nell'ultimo trentennio, ma l'Italia continua a essere uno dei Paesi europei con il tasso di fertilità più basso (1,24 figli per donna nel 2023), necessitando interventi strutturali volti all'aumento della natalità e politiche di accoglienza per l'immigrazione.

I giovani, oltre a essere meno numerosi, sono anche più poveri. L'incidenza della povertà assoluta tra gli under-18 ha raggiunto livelli allarmanti, toccando il 13,8% nel 2023 (1,3 milioni di individui), una quota più che doppia rispetto al 6,2% degli over-65 (900mila individui). Tale dato riflette sia una precarietà lavorativa diffusa sia una fragilità dei nuclei familiari di origine.

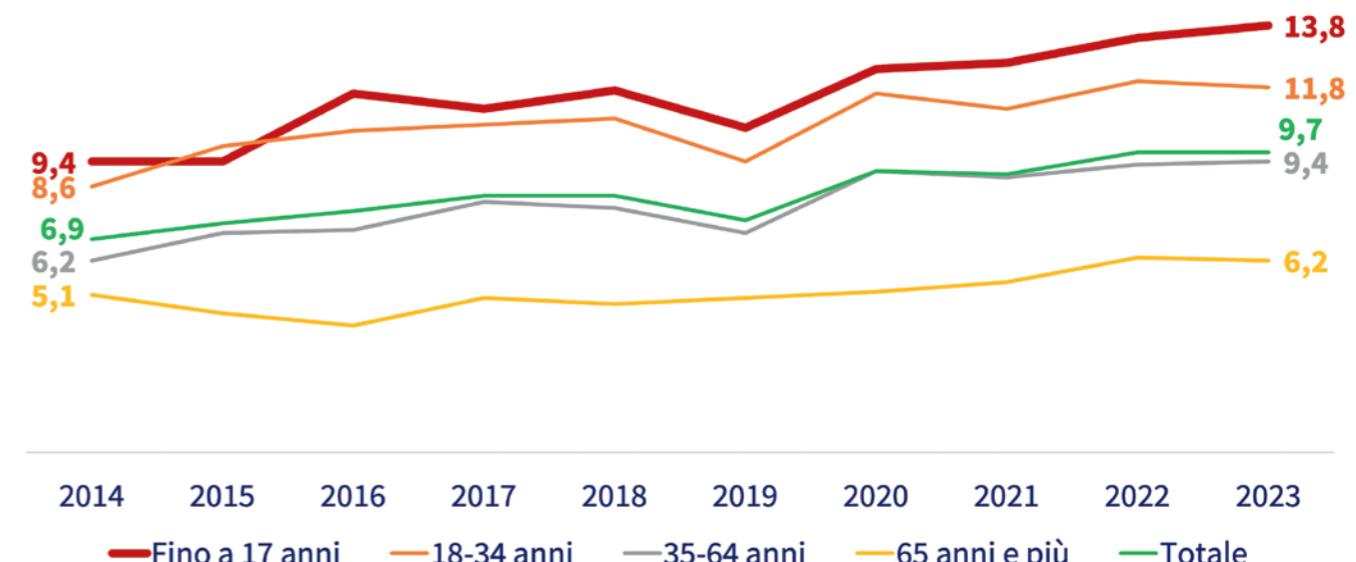


Figura 3.4. Incidenza della povertà assoluta per fasce d'età in Italia (% sul totale degli individui e valori assoluti), 2014-2023
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

A contribuire a tale divario sono le retribuzioni medie, troppo basse nelle fasi iniziali delle carriere lavorative. La **retribuzione media per gli under-24 è infatti pari ad appena il 55,7%** della media generale nazionale, un dato in calo negli ultimi dieci anni (-12,3 punti percentuali) che posiziona l'Italia come unico tra i Paesi del G7 ad aver registrato questa dinamica.

Tale tendenza alimenta il noto fenomeno della “fuga dei talenti”: nel 2023, oltre **37.000 laureati italiani** hanno deciso di lavorare all'estero, generando una perdita economica stimata di 5,1 miliardi di Euro per lo Stato in termini di investimento formativo non capitalizzato (ovvero le risorse investite per formare i giovani).

La condizione dei giovani si riflette in

un **crescente disinteresse verso la partecipazione politica attiva**: tra il 2001 e il 2023, la quota di giovani che discute regolarmente di politica è calata di **5,7 punti percentuali**, a fronte di una dinamica opposta per la fascia di popolazione over-55 (**+6 punti percentuali**).



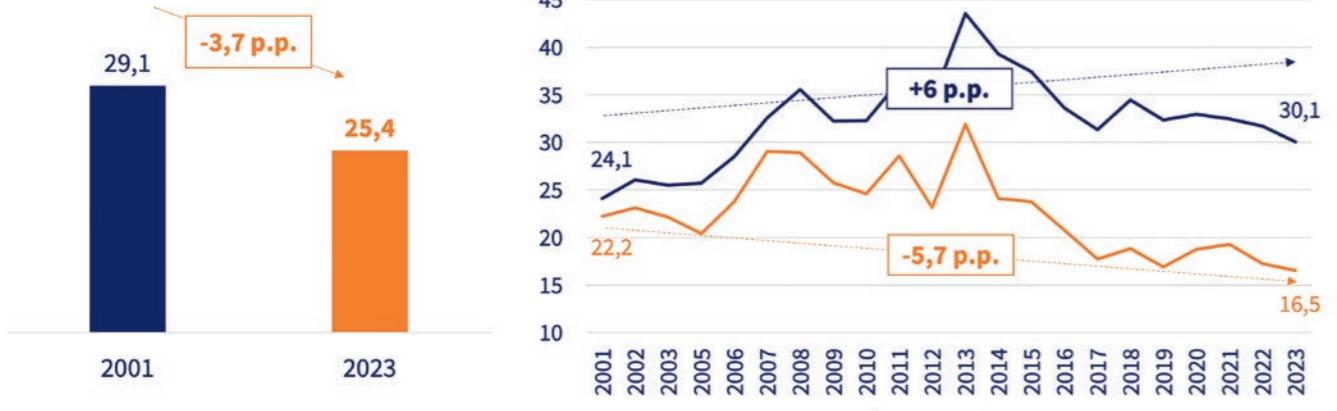


Figura 3.5. Individui (>14 anni) che discutono di politica almeno una volta a settimana in Italia (% sul totale e var. in p.p.), 2001 e 2023, a sinistra, e dettaglio per fascia d'età (% sul totale e var. in p.p.), 2001-2023, a destra.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

Tuttavia, questa distanza **non corrisponde a un mero disinteresse civico e politico**. Al contrario, i giovani risultano i più esposti ai grandi temi globali, come la sostenibilità ambientale, la giustizia sociale e la parità di genere. Il vero nodo è che le forme esistenti di partecipazione non sembrano più adeguate a interpretare la loro visione del mondo: le nuove generazioni mostrano diffidenza verso le forme tradizionali della rappresentanza, preferendo invece modalità informali e tematiche (petizioni online, attivismo sui social, volontariato mirato).

Guardando al futuro, la **parola che i giovani associano più frequentemente alla società ideale del 2050 è “sostenibilità”**. Parimenti, sotto il profilo delle sfide per la società, secondo una recente survey ai giovani condotta da TEHA Group, la **sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale**, declinata nelle sue dimensioni di salute e benessere, inclusione e contrasto alla povertà e tutela dei diritti civili e della democrazia, risultano essere quelle prioritarie.



Figura 3.6. Percentuale di risposte alla domanda «Quali sono le sfide prioritarie che l'Italia e l'Europa dovranno affrontare da qui al 2050?» (somma % dei valori 5 e 6 in una scala da 1=minimo a 6=massimo), 2023.
Fonte: survey ai giovani di TEHA Group, 2025

Sotto il profilo della **sostenibilità ambientale**, i giovani dimostrano una **maggior attenzione al cambiamento climatico e alla sostenibilità ambientale** rispetto agli over-55. Tra gli altri, infatti, sono significativamente più attenti e preoccupati per i temi connessi all'estinzione di alcune specie animali e vegetali (+12,2 p.p.), esaurimento delle risorse naturali (+7,8

p.p.) distruzione delle foreste (+6,1 p.p.) e inquinamento di fiumi e mari (+4,4 p.p.)⁹. La coscienza e la preoccupazione sull'andamento climatico si traduce anche in **comportamenti concreti**: gli under-24, nonostante siano tra le fasce meno abbienti della popolazione, sono più disposti delle altre fasce d'età a pagare di più per un prodotto agroalimentare sostenibile¹⁰.

| Inquinamento di fiumi e mari | Effetto serra e buco nell'ozono | Estinzione di alcune specie animali e vegetali |
|--|--|---|
| 40,7% degli under-24 (+4,4 p.p. vs over-55) | 39,3% degli under-24 (+2,7 p.p. vs over-55) | 31,5% degli under-24 (+12,2 p.p. vs over-55) |
| Esaurimento delle risorse naturali | Catastrofi provocate dall'uomo | Distruzione delle foreste |
| 30,4% degli under-24 (+7,8 p.p. vs over-55) | 27,3% degli under-24 (+2,4 p.p. vs over-55) | 26,3% degli under-24 (+6,1 p.p. vs over-55) |

Figura 3.7. Risposte alla domanda «Quali dei seguenti problemi ambientali la preoccupano maggiormente?» (% sul totale, per classe d'età), 2023.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat – Indagine Multiscopo, 2025.

In termini di **sostenibilità sociale**, l'importanza attribuita a diritti umani, giustizia intergenerazionale, coesione territoriale e inclusione di genere è più alta nei giovani rispetto agli adulti, confermando una tensione verso un modello di sviluppo più etico ed equo. Tra le priorità sociali dei giovani si registra un gap negativo, invece, in termini di fiducia negli strumenti partecipativi e delle regole democratiche.



⁹ Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat – Indagine Multiscopo, 2025.

¹⁰ Fonte: survey della Community Food&Beverage di TEHA Group ai consumatori italiani, 2025.



Figura 3.8. Obiettivi della società ritenuti come molto importanti in Italia, per classe d'età (% sul totale dei rispondenti), under 24 e over 55, 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat – Indagine multiscopo, 2025.

Anche con riferimento al **rappporto tra giovani e lavoro** emergono priorità diverse da quelle delle generazioni precedenti. Oltre alla retribuzione, i fattori determinanti per la scelta occupazionale sono oggi l'**equilibrio tra vita privata e professionale e la coerenza con i propri valori e ideali**, un dato che caratterizza la scelta individuale di lavorare o meno per un'organizzazione in termini etici e di ruolo sociale¹¹.

Nonostante le difficoltà economiche e sociali che caratterizzano la situazione attuale, i giovani continuano a svolgere un ruolo fondamentale per il progresso e lo sviluppo della società in quanto, pur costituendo la fascia di popolazione più vulnerabile e impattata dalle transizioni in corso, rappresenta anche quella che più delle altre sembra avere la capacità di guardare al futuro con **ottimismo**.

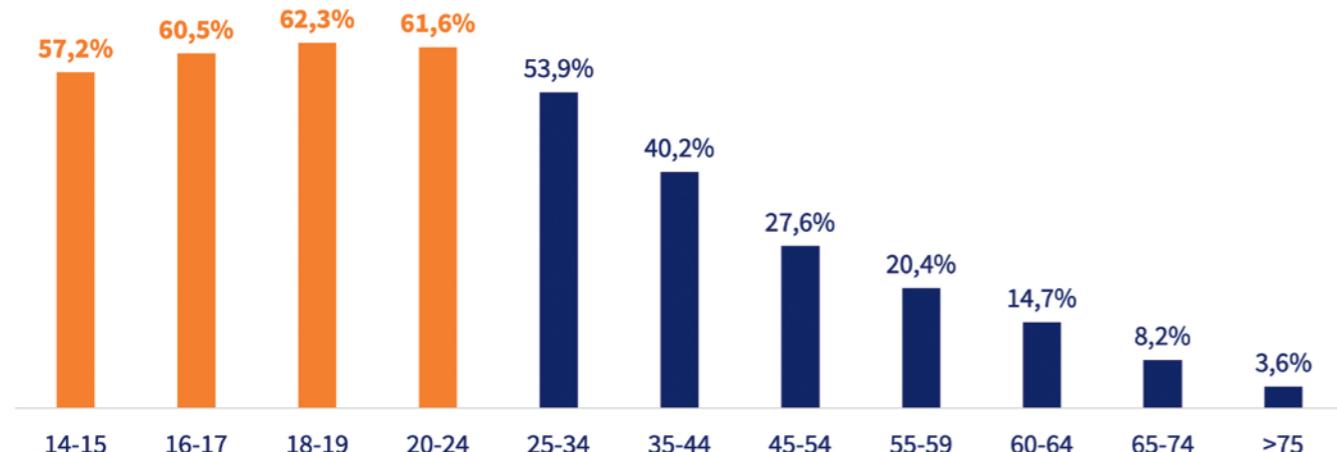


Figura 3.9. Risposte alla domanda «Nei prossimi 5 anni, lei pensa che la situazione personale migliorerà?» (% di risposte pari a 9 o 10 su una scala da 0 a 10, per classe d'età), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat – Indagine multiscopo, 2025.

Questo ottimismo non è da intendersi come una visione ingenua, ma il risultato di una **consapevolezza critica** nei confronti delle **problematiche globali**, accompagnata dalla convinzione che sia possibile costruire un mondo migliore.

In sintesi, i giovani sono una **risorsa di ottimismo, creatività e responsabilità** che rappresenta il vero motore per il progresso della società, pronto a superare le difficoltà e a portare avanti l'innovazione sociale ed economica per affrontare le sfide future.

Rispetto a chi debba guidare e gestire questo cambiamento, i dati mostrano infine come la fiducia da **parte dei giovani** sia diretta verso le **istituzioni locali** (comuni, enti di prossimità) e verso quelle **sovranazionali** (in particolare l'Unione Europea). Il Parlamento Europeo raccoglie un giudizio positivo (superiore o uguale a 6 in una scala da 0 a 10) da quasi il 50% degli under-24, contro il 44% degli over-55. La fiducia verso il governo nazionale, invece, è tendenzialmente più bassa, a testimonianza di una ricerca di legittimità diversa, meno verticale e più diffusa.

La relazione tra aspettative e prospettive future di cambiamento

Con riferimento alla possibilità di affrontare e risolvere le grandi questioni del nostro tempo – sociali, ambientali ed economiche – i canali istituzionali tradizionali, come il voto democratico, rappresentano uno strumento fondamentale, ma non l'unico. Anche forme innovative di partecipazione civica e di mobilitazione collettiva possono concorrere a orientare un cambiamento concreto.

In tale contesto si manifesta una **relazione significativa tra le aspettative individuali e le prospettive attribuite al futuro**.

La perdita di fiducia, determinata dalla percezione di un quadro globale sempre più complesso, incerto e privo di soluzioni immediate o percorsi chiari, può generare atteggiamenti di ripiegamento **individualistico** e di **paralisi sociale**. Quando prevale la sensazione di impotenza, le persone tendono a disimpegnarsi dalla sfera pubblica, rinunciando a esercitare il diritto di voto o a partecipare a iniziative collettive.

Al contrario, un atteggiamento improntato a fiducia e **ottimismo** può alimentare energie sociali positive, stimolando la partecipazione democratica e favorendo la convergenza di azioni finalizzate al bene comune. Chi intravede prospettive di miglioramento è più incline a mobilitarsi e a contribuire, con spirito costruttivo, alla ricerca di soluzioni condivise.

Tuttavia, non si può ritenere ingiustificata la posizione di coloro che, di fronte alla complessità dei problemi globali, faticano a maturare un sentimento di fiducia.

Esigere un ottimismo diffuso rischierebbe infatti di trascurare le radici profonde di tale sfiducia, così come la **necessità di costruire risposte credibili e percorribili**. Occorre dunque valorizzare la speranza quale leva di cambiamento, pur riconoscendo la legittimità del dubbio e della critica, elementi essenziali di una cittadinanza consapevole e responsabile.

¹¹ Fonte: survey ai giovani di TEHA Group, 2023.

Le prospettive delle imprese sul futuro

Le imprese costituiscono oggi una **leva fondamentale nella costruzione del futuro**, perché sono esse a trasformare l'innovazione in valore economico, sociale e territoriale. In un contesto globale caratterizzato da rilevanti sfide trasformative, la capacità delle imprese di anticipare i cambiamenti, intercettare nuovi bisogni e generare impatto positivo rappresenta un elemento chiave per la resilienza e la competitività del sistema-Paese. Oggi più che mai, il sistema privato italiano – con la sua articolazione tra grandi gruppi capo-filiera, PMI, imprese familiari e attori del Terzo Settore – è **chiamato a interpretare in modo proattivo le tendenze in atto** con strumenti nuovi, approcci integrati e una crescente apertura verso l'ecosistema.



Figura 3.10. Risposte alla domanda «Quali sono i criteri adottati nella selezione dei potenziali target in cui investire?» (punteggio 1-10), 2023, a sinistra, e dettaglio delle componenti della sostenibilità considerate (punteggio 1-10), 2023, a destra.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Osservatorio Corporate Governance, 2023.

In particolare, i temi di sostenibilità più attenzionati sono quelli relativi alla gestione del **capitale umano**, ai **diritti umani**, al **cambiamento climatico** e altri **impatti ambientali** e al **gender mix** nell'organizzazione. Occorre sottolineare come i **benefici della sostenibilità** non sono solo teorici. Secondo una survey realizzata da TEHA Group presso 113 imprese italiane, tra i principali vantaggi dell'integrazione ESG si segnalano una rafforzata reputazione aziendale (76%), maggiore motivazione

Una delle principali trasformazioni nell'attività **economica** è rappresentata dall'integrazione strutturale dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance) nei processi decisionali. Secondo i dati dell'Osservatorio Corporate Governance di TEHA Group, nel 2023 la sostenibilità si colloca tra i primi criteri utilizzati nella selezione dei target d'investimento, con un punteggio medio superiore a 8 su 10 nelle dimensioni ambientale e sociale.

L'evoluzione è significativa: se nel 2017 la sostenibilità era considerata una dimensione accessoria o reputazionale, oggi è percepita come fattore di rischio e opportunità, in grado di influenzare il valore futuro dell'impresa e la sua capacità di attrarre capitale, clienti e talenti.

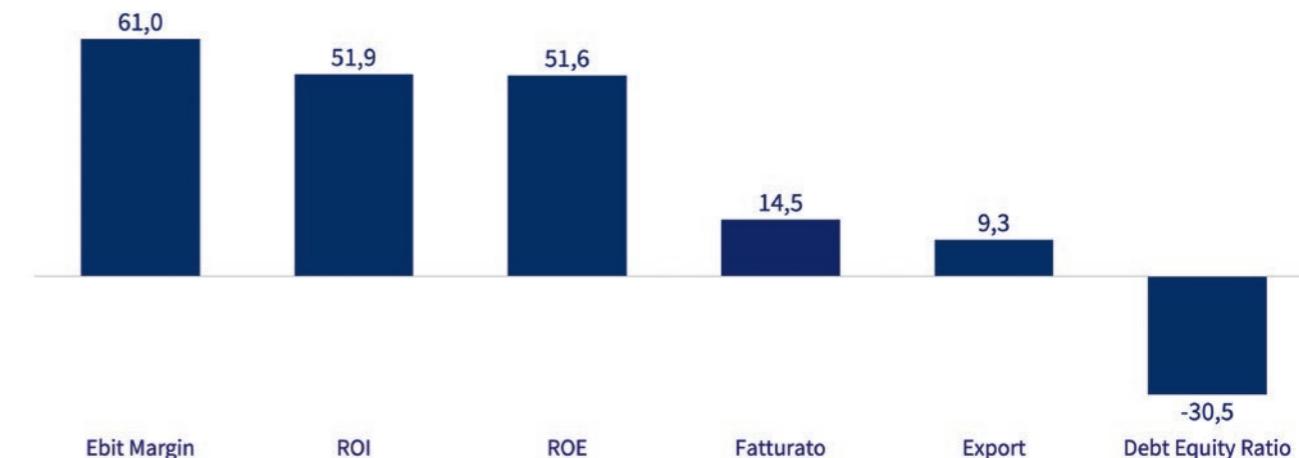


Figura 3.11. Scarto per alcuni KPI a favore delle imprese che considerano l'attenzione alla sostenibilità un vantaggio competitivo rispetto a quelle scettiche (valori %), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su Report «Area Studi Mediobanca, Centro Studi Guglielmo Tagliacarne-Unioncamere, I fattori di competitività delle medie imprese: il ruolo dei 'capitali' strategici», 2025.

Andando ad approfondire l'interiorizzazione dei paradigmi di sostenibilità nelle organizzazioni, si registra che **quasi 1 impresa su 2 in Italia ha già adottato misure e realizzato investimenti per la sostenibilità**. Le azioni più diffuse includono **investimenti in ricerca e sviluppo** (come IoT, automazione, efficientamenti energetici e intelligenza artificiale), iniziative di sostenibilità ambientale e sociale (come formazione e aggiornamento delle competenze interne) e iniziative sociali sui territori e collaborazioni con altre imprese in chiave di filiera e sostenibilità¹². **Quasi 4 imprese su 10 (39,6%) segnalano, tuttavia, la necessità di un maggior sostegno sistemico da parte delle istituzioni**, con iniziative di policy chiare, stabili e durature e sistemi economici e fiscali incentivanti e premianti rispetto agli investimenti in sostenibilità ambientale e sociale¹³.

In termini di iniziative sociali a favore dei territori, la distinzione tra grandi imprese (>250 addetti) e PMI risulta particolarmente rilevante, connotando le **grandi imprese per un maggior capacità di messa a terra e investimento in iniziative sociali e di filantropia**. Nel 2022, oltre il 53%

delle grandi imprese ha dichiarato di promuovere **iniziativa sociali e culturali in collaborazione con associazioni locali**, a fronte di una media nazionale del 25%. Allo stesso modo, nel 2022 il 25,9% delle grandi imprese ha sponsorizzato **progetti di filantropia** in Italia, un valore di oltre 4 volte superiore rispetto alla media nazionale (6,4%).

Un ulteriore tratto distintivo del nostro Paese è rappresentato da una forte componente di **imprese a vocazione sociale**, ovvero di realtà il cui obiettivo primario è quello di generare un impatto sociale positivo e/o che per statuto reinvestono i profitti a scopi sociali. L'Italia è il primo Paese europeo per imprese sociali sia in numero assoluto (>102.000) sia per incidenza sul totale della popolazione (1.694 per milione di abitanti, un valore **2,8 volte superiore** rispetto alla media UE 27).

A questo si aggiunge l'**attività sociale delle oltre 80 fondazioni di origine bancaria** italiane. Con un patrimonio complessivo in gestione del valore di oltre 40 miliardi di Euro, le fondazioni di origine bancaria hanno elargito importi pari a oltre **1 miliardo** di Euro nel 2023, concentrati in **attività artistiche e di tutela dei beni culturali** (€251

¹² Fonte: survey alle imprese di TEHA Group, 2023.

¹³ Sotto questo profilo, il "pacchetto Omnibus" della Commissione Europea, e in particolare la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), pur con l'intento dichiarato di introdurre semplificazioni normative, è stato oggetto di alcune critiche, in quanto ha diffuso una percezione di un "liberi tutti" normativo, generando incertezza sul livello effettivo di compliance richiesto.

milioni), **educazione, istruzione e formazione** (€185 milioni) e **volontariato, filantropia e beneficenza** (€152 milioni). L'Italia dimostra una forte generosità e impegno sociale anche attraverso l'attività degli **Enti del Terzo Settore** e delle **cooperative**, con 360.000 Enti del Terzo Settore, in crescita del 53% dal 2001, **893mila** dipendenti e **4,6 milioni** di persone che svolgono attività volontaristica (58% uomini e 42% donne; 11% 15-24 anni, 69% 25-64 anni e 20% over-65), contribuendo a realizzare oltre **60mila** iniziative nel 2023 e beni e servizi realizzati e distribuiti per un controvalore economico di 84 miliardi di Euro.

Questo **ecosistema “ibrido”** – tra business, pubblico, comunità e volontariato – è oggi una delle risorse più strategiche a disposizione del Paese per affrontare le grandi sfide dello scenario attuale.

In questa prospettiva, è fondamentale **concepire l'impresa non più soltanto come attore economico, ma come attore politico e culturale, capace di influenzare modelli di consumo** (responsabili, circolari, esperienziali), **modelli organizzativi** (più partecipativi, flessibili, digitalizzati) e **modelli di relazione con la comunità** (coproduzione di valore pubblico). In questo senso si consolida una visione dell'impresa come vera e propria infrastruttura

sociale, promotrice di benessere e innovazione, in grado di dialogare con il territorio, con le istituzioni e con le nuove generazioni. Quest'ultima dimensione appare particolarmente rilevante in un contesto in cui molti giovani sperimentano una marcata **carenza di punti di riferimento chiari e affidabili**. In un quadro caratterizzato da **incertezze, transizioni** accelerate e **complessità**, le imprese possono assumere un **ruolo di guida**, contribuendo a **orientare valori, competenze e traiettorie professionali e sociali**. Agendo come catalizzatori di fiducia e come incubatori di esperienze significative, esse possono offrire ai giovani occasioni concrete di partecipazione, di crescita e di riconoscimento, contribuendo così a colmare un vuoto di senso che rischia di tradursi in disillusione e rinuncia.

Le prospettive delle istituzioni sul futuro

Negli ultimi anni si è registrata una **crescente consapevolezza da parte delle istituzioni, in particolare europee, circa la necessità di riformulare il proprio ruolo in risposta a sfide globali** come la pandemia, il cambiamento climatico, la trasformazione digitale e l'instabilità geopolitica. L'Unione Europea, in particolare, si è

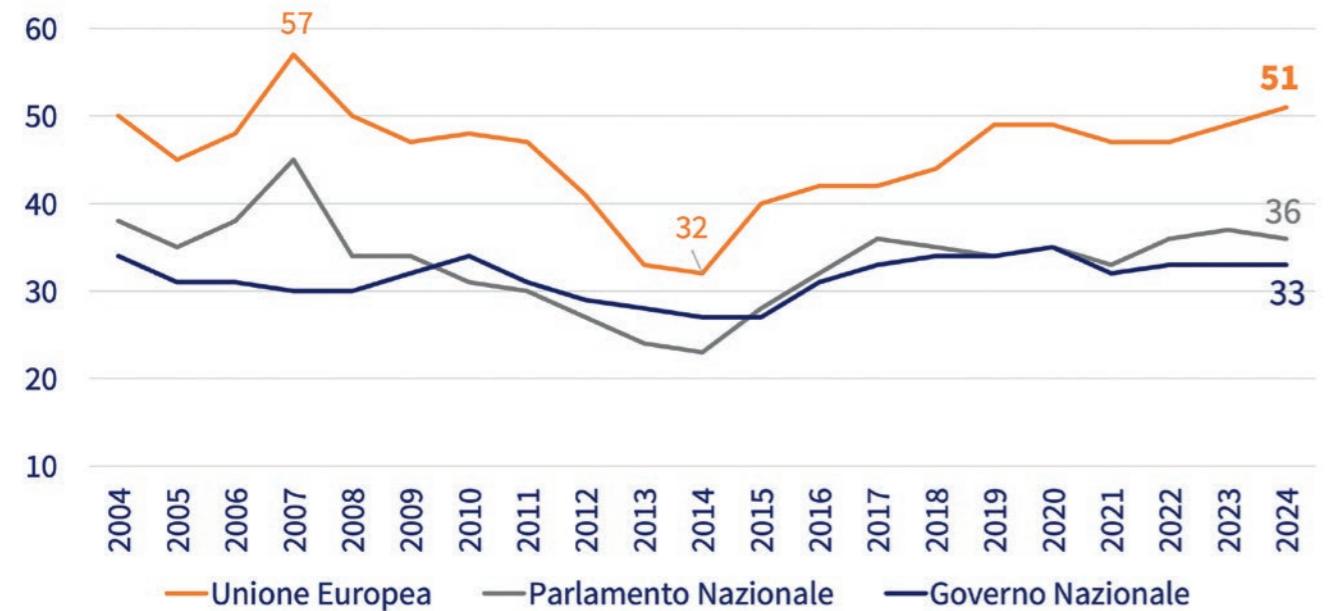


Figura 3.12. Percentuale di risposte alla domanda: «Per ciascuna delle seguenti istituzioni, tende a fidarsi o a non fidarsi?» (quotient of affirmative responses from European citizens, value %), 2004-2024
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025.

dimostrata più **reattiva e resiliente** che in passato, sia in termini di capacità d'azione che di fiducia percepita, emergendo come attore chiave per il cambiamento e la transizione verso la società del futuro. Non a caso, nel 2024 il **51%** dei cittadini europei si dichiarava fiducioso nelle istituzioni dell'UE, a fronte di una quota del **33%** dei cittadini europei che si dichiarava fiducioso nel proprio governo nazionale.

Tale differenziale è riscontrato sia a livello complessivo (ovvero considerando la media europea) sia in **ciascuno dei Paesi membri**, con la sola eccezione del Lussemburgo, con scarti che raggiungono e superano i **30 punti percentuali** (Paesi Bassi, +31 p.p.), segnalando un'aspettativa generale di governance sovranazionale stabile e lungimirante, capace di affrontare crisi che travalcano i confini degli Stati membri. Il **69%** dei cittadini europei, infatti, concorda sul fatto che l'UE detenga **potere e strumenti** sufficienti per difendere gli interessi economici dell'Europa nell'economia globale e concorda sul fatto che l'Unione europea sia un punto di riferimento di **stabilità** in un mondo in continua evoluzione.

Sul fronte delle **politiche sociali**, l'UE ha infatti dimostrato un crescente impegno destinando risorse senza precedenti a missioni e iniziative comunitarie: oltre **180 miliardi di Euro** tra programmi strutturali e straordinari tra il 2021 e il 2027, a cui si aggiungono i **723,8 miliardi di Euro** di Next Generation EU. I principali strumenti includono il fondo Sociale Europeo Plus (€99,2 miliardi) per rafforzare occupazione, competenze e protezione sociale, il React-EU (€50,6 miliardi) per sostenere la ripresa post-COVID, Erasmus+ (€26,2 miliardi) per istruzione, formazione e mobilità giovanile e EU4Health (€5,3 miliardi) per costruire un'Unione Europea della salute più resiliente. Questi strumenti non solo hanno mitigato gli effetti della crisi pandemica, ma hanno anche rilanciato un'agenda inclusiva e trasformativa e irrobustito la fiducia della popolazione verso le istituzioni europee.

Tra le iniziative più ambiziose sotto il **profilo ambientale** figura il Green Deal europeo, un piano strategico che punta alla neutralità climatica entro il 2050. Gli obiettivi aggiornati al 2030 includono la riduzione del **55%** delle emissioni rispetto al

1990, una quota di almeno il **42%** di rinnovabili sul consumo finale lordo e una riduzione del **38%** del consumo finale di energia primaria rispetto allo scenario di riferimento europeo nel 2007. Il Green Deal è accompagnato da una dotazione finanziaria stimata in oltre **€1.000 miliardi** per il periodo 2021-2030, sottolineando con chiarezza l'intenzione dell'UE a posizionarsi alla frontiera mondiale sotto il profilo della transizione green.

Sotto il profilo della **governance**, l'UE si è dimostrata in grado di rappresentare un modello di riferimento a livello globale, generando in diversi casi un effetto noto come “Bruxelles Effect”. Il caso più emblematico è il Regolamento **GDPR**, avviato in UE e diventato poi standard de facto per la protezione dei dati personali nel mondo: a oggi, 137 su 194 Paesi hanno adottato leggi ispirate al modello europeo. Questo approccio ha dimostrato che l'UE è in grado di orientare mercati e comportamenti anche al di fuori dei suoi confini, plasmando una società del futuro etica e responsabile.

In sintesi, la transizione verso una Società 5.0, che coniuga benessere umano, innovazione e sostenibilità, richiede di affrontare almeno **5 priorità strutturali**, che possono essere ricondotte a transizione digitale, skill mismatch, invecchiamento demografico, sistemi di welfare e inclusione. Questi nodi sistematici rallentano la piena realizzazione di un modello di sviluppo equo e resiliente, in grado di rispondere alle sfide ambientali, economiche e tecnologiche.

In questo scenario, **giovani, imprese e istituzioni emergono come attori chiave** nella transizione verso una società del futuro. I **giovani** rappresentano un motore di cambiamento positivo: più **consapevoli e ottimisti**, confidano soprattutto nell'UE e nelle comunità locali per guidare la transizione. Le **imprese** vedono nella **sostenibilità** una **leva strategica** per la competitività e l'attrazione dei talenti, ma chiedono politiche più stabili e un contesto abilitante. Le **istituzioni**, infine, devono rafforzare la capacità di visione, di spesa e di creare alleanze: l'Unione Europea deve evolvere verso una governance più integrata, mentre i territori saranno gli ambiti chiave in cui sperimentare nuovi modelli di welfare, partecipazione e innovazione sociale.



14

CAPITOLO 4

Il ruolo guida della comunicazione per lo sviluppo sociale

Per traguardare una transizione verso una società 5.0, l'Italia e l'Europa devono affrontare alcune importanti sfide sistemiche: occorrono maggiori risorse economiche, idee, creatività, ottimismo e la diffusione di valori etici e morali volti alla coesione sociale, valorizzando la comunicazione.

4.1. Il contributo della comunicazione nell'affrontare le principali sfide valoriali, etiche e culturali della società del futuro

L'evoluzione dei modelli sociali e produttivi, come quella delineata nel capitolo 3, deve necessariamente poggiare ed essere guidata da alcuni riferimenti comuni. In questa prospettiva, secondo l'intelligenza artificiale e considerando gli scenari sopra-esposti, dovrà poggiare su **5 capisaldi etici e morali**¹:

- **Equilibrio tra identità e apertura**, per conciliare la valorizzazione delle radici culturali con la capacità di dialogare in un mondo globale;
- **Meritocrazia e responsabilità**, per

riconoscere e premiare il contributo individuale basato su impegno, competenze e risultati;

- **Etica della tecnologia**, per garantire un utilizzo sostenibile e umano dell'innovazione;
- **Giustizia intergenerazionale**, come principio di equità tra generazioni nel consumo di risorse e nella distribuzione delle opportunità;
- **Cultura della legalità e della fiducia**, pilastro essenziale per lo sviluppo di istituzioni solide, trasparenti e inclusive.

¹ Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ChatGPT, OpenAI, 2025.

4.1.1 Equilibrio tra identità e apertura

In un mondo sempre più globale, la comunicazione può accelerare, o frenare, lo sviluppo della società verso principi di **unità, coesione e apertura**.

Questo tema è particolarmente critico in uno scenario globale sempre più interconnesso ma che registra crescenti disruption geopolitiche.

Negli ultimi decenni, la globalizzazione ha reso il mondo più connesso che mai. Le economie nazionali si sono integrate in reti complesse di scambio di beni, capitali, informazioni e persone, alimentando **un ciclo di crescita che ha premiato l'apertura, la cooperazione e la specializzazione produttiva**. Il trend di

crescente interconnessione e interdipendenza a livello globale è osservabile sotto più punti di vista, a partire dai flussi migratori, dai rapporti commerciali di import ed export, all'influenza culturale reciproca fino alla struttura economica e industriale dei Paesi, che vede oggi le Multinazionali Estere (MNE) attori fondamentali all'interno della struttura produttiva nazionale.

Tra il 1990 e il 2025, i **flussi migratori mondiali** sono cresciuti in modo significativo, registrando un incremento di oltre **150 milioni di individui migranti (+97,5%)** in 35 anni, fino a raggiungere circa **295 milioni di persone**, un valore pari al **3,7%** della popolazione globale, in aumento di **0,8 p.p.** rispetto al 1990.

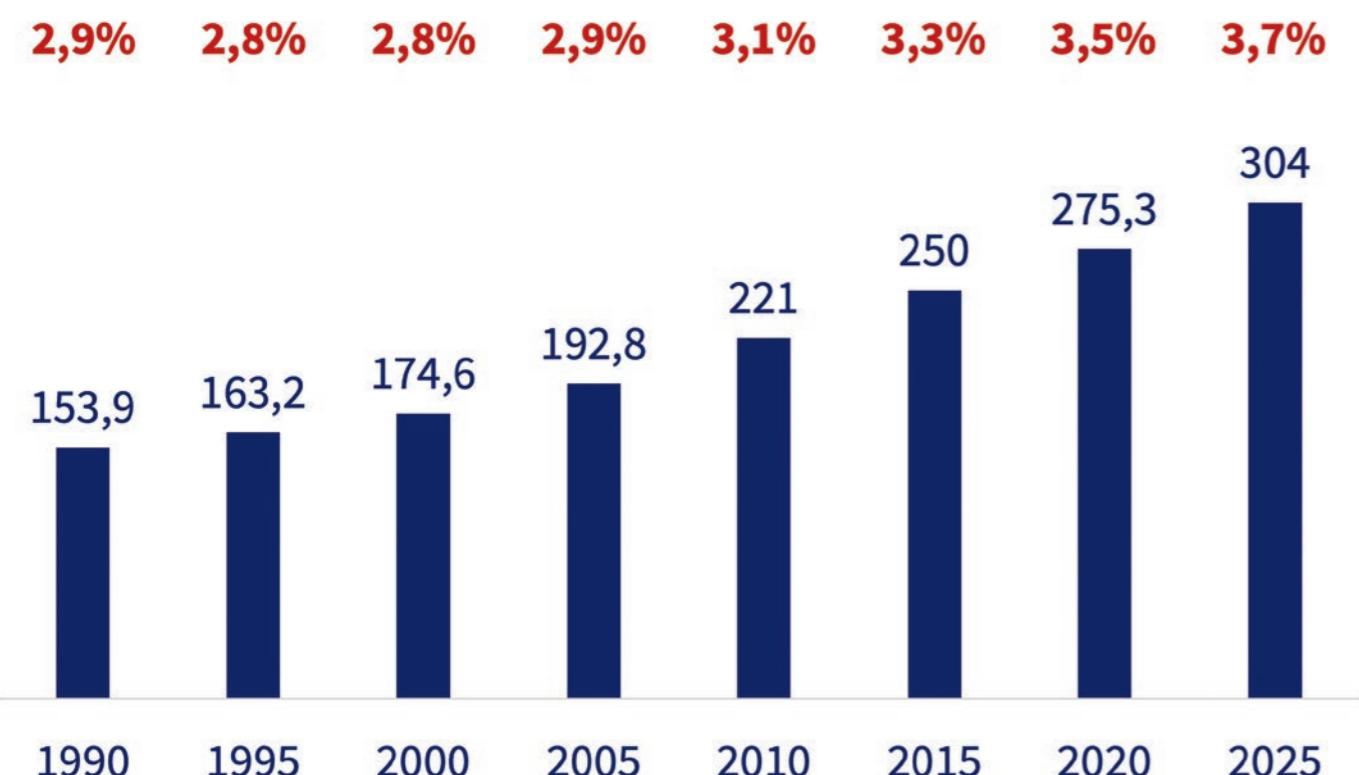


Figura 4.1. Stock di migranti* totale mondiale (milioni di individui e % sulla popolazione mondiale), 1990-2025. (*) Individui nati in un Paese di origine differente da quello in cui risiedono.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2025.

Tali flussi migratori hanno fornito nuove energie e capitale umano in primis ai Paesi già più sviluppati e attrattivi: l'**incidenza dei migranti** sul totale della popolazione **superava oggi il**

10% in 23 Paesi OECD su 31², e mostra una dinamica in **aumento in 27 Paesi su 31**. L'Italia si posiziona nella parte bassa della classifica dei Paesi OECD per incidenza di migranti sul totale

della popolazione nazionale, con un valore appena superiore al 10% (10,4%) e inferiore alla Germania (16,8%), alla Spagna (15,6%) e alla Francia (12,8%).

Anche sul piano economico, la globalizzazione ha generato una progressiva intensificazione dei

flussi di scambio e interdipendenza tra i Paesi. I **volumi di commercio mondiale**, che nel 1970 rappresentavano poco più di un quinto del PIL globale, oggi hanno raggiunto il **56,6%**, quindi più che raddoppiando in cinquant'anni (**x2,3** volte vs 1970).

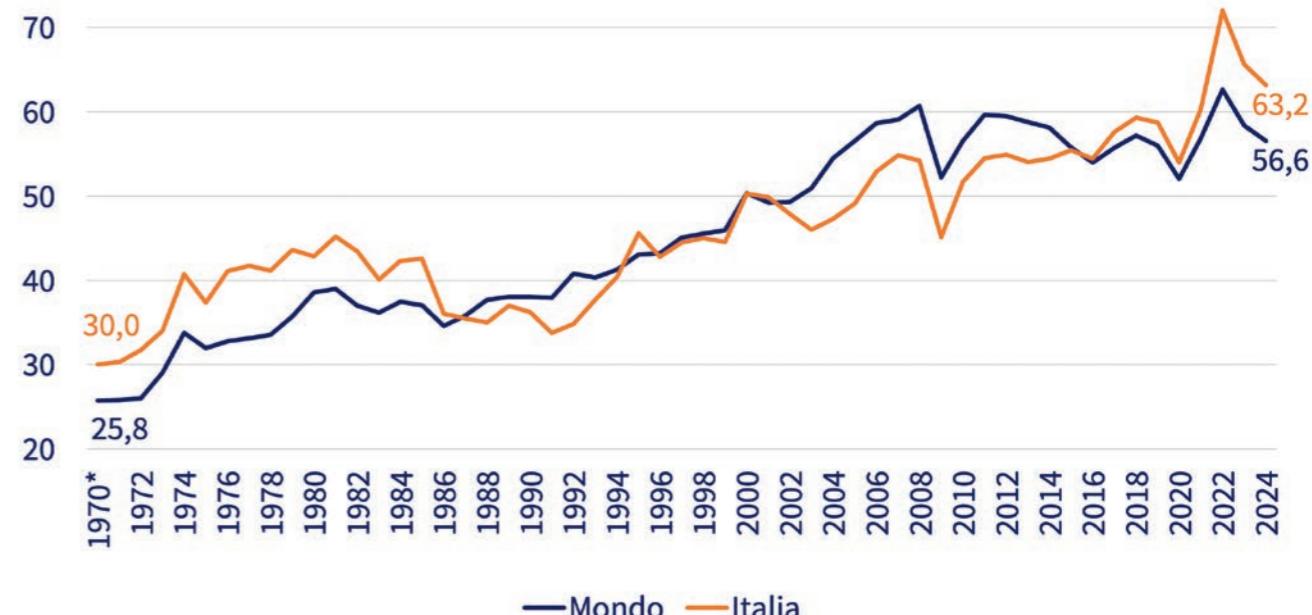


Figura 4.2. Volumi di commercio globali in rapporto al PIL (%), 1970*-2024. (*) Prima rilevazione disponibile.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2025.

La specializzazione comparata dei Paesi ha generato **benessere e crescita nei Paesi**, consentendo di migliorarne l'efficienza e la produzione³. L'Italia ha beneficiato pienamente di questo processo e presenta oggi una struttura di importazioni ed esportazioni di carattere essenzialmente globale.

Nel 2023 il valore delle importazioni ha superato i **€630 miliardi**, un valore pari al **30,2%** del PIL dello stesso anno. Il **43,2% delle importazioni italiane provengono da Paesi extra-UE**, e in particolare il 7,4% dalla Cina e il 4,2% dagli USA. Allo stesso modo, guardando alle esportazioni, nel 2023 l'Italia ha registrato volumi di export complessivi per c.a. **€650 miliardi**, un valore

pari al **31,2%** del PIL dello stesso anno. Di questi volumi, **quasi la metà (48,6%) è diretta e venduta in Paesi extra-UE**, e in particolare il 3,2% in Cina e il 10,7% in USA.

In uno scenario globale interconnesso, l'Italia ha saputo affermarsi attraverso l'insostituibilità dei propri prodotti manifatturieri e servizi, anche in assenza di risorse naturali e di dotazione di materie prime strategiche o rare. Nel 2023, il Paese si è posizionato al **21º posto al mondo** e **2º in UE** dietro solo alla Germania per **insostituibilità commerciale**⁴ – un reverse indicator che misura il numero di Paesi da cui un Paese può essere sostituito in ciascuna categoria merceologica che esporta.

³ Si vedano per maggiori dettagli, tra gli altri, D. Ricardo (1817); E. Heckscher, B. Ohlin e P. Samuelson (1953); P. Krugman e M. Obstfeld (2007).

⁴ Per un maggiore approfondimento, si veda la pubblicazione "Global Attractiveness Index: il termometro dell'attrattività di un Paese", 2025, TEHA Group.

L'unicità dei prodotti italiani ha garantito al Paese un posizionamento competitivo e di eccellenza sul piano delle relazioni commerciali, corroborato da una forte capacità relazionale delle istituzioni e delle imprese italiane, che hanno nel tempo **costituito la 4^o rete commerciale di esportazioni più ampia a livello globale**, con **101,7 Paesi raggiunti in media per ogni euro di export**. Tale performance, misurata dall'indice di "eterogeneità geografica della rete di esportazioni"⁵, è inferiore a livello mondiale solo a quella **cinese (155,5 Paesi raggiunti in media per ogni euro di export)**, **tedesca (114,3 Paesi raggiunti)** e **USA (108,5 Paesi raggiunti)**.

La storica rete di relazioni e flussi di persone e beni ha consentito all'Italia, inoltre, di **affermare la propria cultura e tradizione all'estero**, posizionandosi come **1^o Paese al mondo per influenza culturale**⁶, seguito da Francia e Spagna, e riuscendo a valorizzare, tra le altre, le bellezze e testimonianze storiche e artistiche dei **60 siti patrimonio UNESCO** presenti sul territorio italiano (primo Paese

al mondo per siti UNESCO).

Le collaborazioni tra Paesi rappresentano oggi un elemento chiave anche della struttura produttiva nazionale. Oggi in Italia le **imprese multinazionali estere (MNE) sostengono infatti in modo diretto il 9,9% dell'occupazione nazionale** (15,4% in UE), generano il **17,4% del Valore Aggiunto** (23,8% in UE) e il **20,5% del valore della produzione** (26,9% in UE), e realizzano il **22,5% degli acquisti di beni e servizi** (30,2% in UE)⁷.

Così come osservato sul piano dei commerci internazionali, anche sotto il profilo dell'attività di impresa, la presenza di MNE in Italia ha una forte connotazione extra-UE: il **43,2% dell'occupazione sostenuta in Italia dalle MNE è extra-UE**⁸. In particolare, sul totale dell'occupazione sostenuta in Italia dalle MNE extra-UE, il **20,1% è dagli USA** (c.a. **350 mila individui**, 1,9% dell'occupazione totale nazionale), seguita da Svizzera (8,3%), UK (7,7%), Giappone (2,9%) e Cina (1,6%).

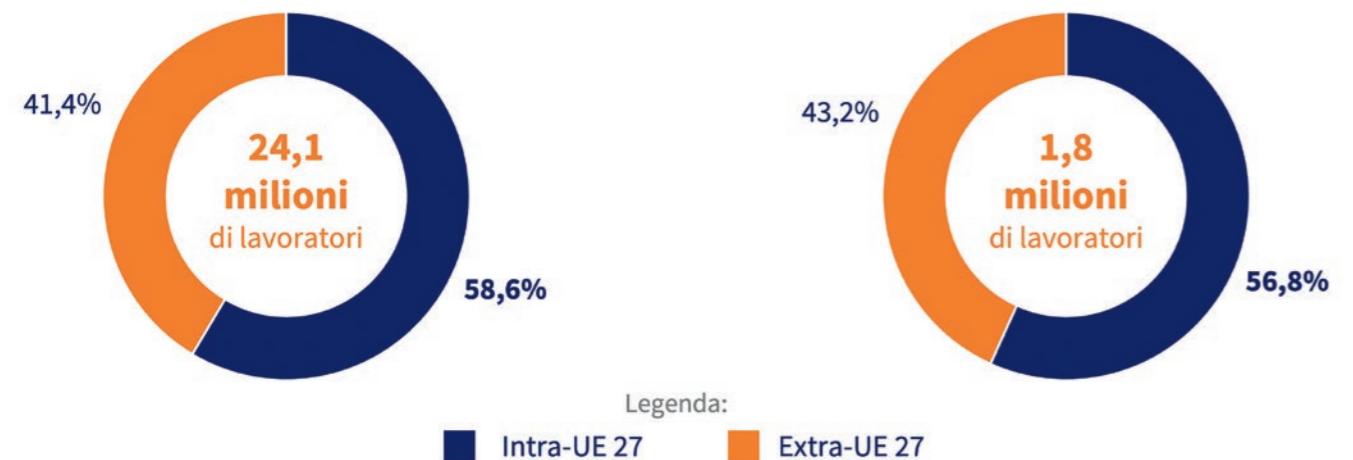


Figura 4.3. Occupazione delle MNE in UE 27 (a sinistra) e in Italia (a destra), suddivisa per area geografica controllante (% e totale), 2022.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025.

⁵ Per un maggiore approfondimento, si veda la pubblicazione "Global Attractiveness Index: il termometro dell'attrattività di un Paese", 2025, TEHA Group.

⁶ Media equi-ponderata dei punteggi relativi a otto attributi che riguardano l'influenza culturale di un paese: rilevanza culturale in termini di intrattenimento, moda, felicità, cultura, marchi di consumo forti, modernità, prestigio e tendenza.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati U.S. News World Report.

⁷ Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025.

⁸ In quanto sostenuta da imprese MNE con sede legale dell'impresa controllante in Paesi extra-UE.

Dopo tre decenni di crescente apertura internazionale, il contesto globale mostra oggi segnali di **inversione di tendenza**. La fase di **rallentamento degli scambi internazionali**, iniziata con la pandemia e proseguita con le guerre commerciali e le **tensioni geopolitiche**, sta lasciando spazio a un quadro di frammentazione e regionalizzazione delle catene del valore.

Negli **Stati Uniti**, la nuova stagione protezionista ha preso forma con l'ordine esecutivo del 4 aprile 2025, che introduce un'aliquota tariffaria media del 29% sulle importazioni – **un livello mai registrato dal 1930**, ai tempi dello Smoot-Hawley Act. Questa misura, motivata da esigenze di "reshoring" e sicurezza economica, rischia però di innescare reazioni a catena e un generale irrigidimento del commercio globale.

Oggi i dazi sulle esportazioni europee verso gli Stati Uniti generano per gli USA circa **€5,8 miliardi all'anno**, pari all'**1,1%** del valore delle



Figura 4.4. Incontro multilaterale a Washington D.C., 18 agosto 2025 (a sinistra) e Parata militare di Pechino, 3 settembre 2025 (a destra).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025.

esportazioni UE. L'applicazione di dazi uniformi del 10% su tutti i prodotti comporterebbe un costo complessivo superiore a **€55 miliardi**, dieci volte l'attuale livello, colpendo in particolare la **Germania** (+€17,5 miliardi) e l'**Italia** (+€7,7 miliardi). Nonostante la forte specializzazione e insostituibilità dei propri prodotti, per l'economia italiana, così fortemente integrata con il mercato americano, un simile scenario implicherebbe una contrazione significativa dei flussi commerciali e dell'occupazione associata, con ripercussioni lungo tutta la catena di fornitura.

La chiusura degli USA è osservabile anche sotto altri punti di vista. Negli ultimi mesi si è assistito a una crescente **radicalizzazione delle politiche interne e internazionali**: il Department of Defense è stato rinominato "Department of War" e l'agenzia ICE (Immigration Control Enforcement) ha ricevuto un finanziamento record di \$37,5 miliardi l'anno, una cifra superiore alla spesa militare nazionale di oltre 170 Paesi nel mondo.



nuovo equilibrio fondato su blocchi regionali, politiche di autosufficienza e strategie di sicurezza economica.

Per l'Italia – Paese aperto, esportatore netto e fortemente integrato nei flussi globali – la sfida è duplice. Da un lato, difendere i benefici dell'apertura internazionale, che hanno sostenuto crescita, occupazione e innovazione; dall'altro, costruire maggiore resilienza strategica,

diversificando i partner commerciali, investendo nelle filiere europee e rafforzando le capacità interne di produzione e ricerca.

In questo contesto, l'**equilibrio tra identità e apertura** risulterà un fattore cruciale per garantire un **processo equo, sostenibile e pacifico** tra Paesi diversi, e la comunicazione potrà svolgere un ruolo determinante nel diffondere **modelli sociali inclusivi**, consolidando valori di **rispetto reciproco**, tutela dei **diritti umani**, di **collaborazione** virtuosa tra le varie aree del mondo.

4.1.2 Meritocrazia e responsabilità

La valorizzazione del merito rappresenta oggi una leva centrale per lo sviluppo economico e sociale. Tuttavia, il merito non può essere disgiunto dall'**equità**: quando le condizioni di partenza restano diseguali, la meritocrazia rischia di trasformarsi in un meccanismo di

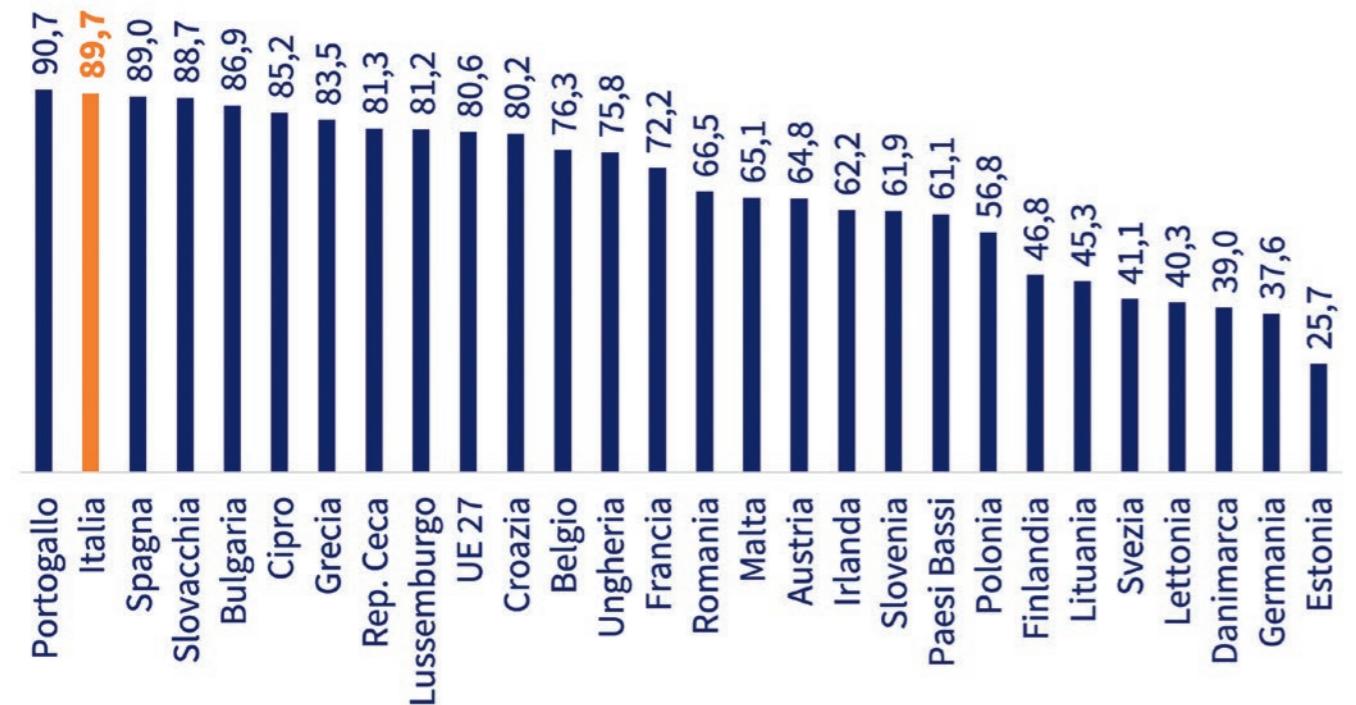


Figura 4.5. Probabilità che un figlio di genitori con la terza media resti con lo stesso livello d'istruzione (%), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2025.

⁵ Per un maggiore approfondimento si veda: Boeri e Perotti, "Come coltivare il merito", 2025.

consolidamento delle disparità⁹.

La distribuzione della ricchezza in Italia presenta oggi una connotazione fortemente polarizzata. Da un confronto circa le diverse consistenze patrimoniali dei diversi gruppi della popolazione italiana alla fine del 2022 emerge che il **10% più ricco possiede oltre 6,7 volte la ricchezza della metà più povera** della popolazione (il rapporto era pari a 6,3 nel 2021). **L'1% più ricco, inoltre, detiene una ricchezza oltre 84 volte superiore alla ricchezza detenuta complessivamente dal 20% più povero.**

Questa concentrazione di ricchezza riflette la **bassa mobilità sociale** del sistema italiano. Solo 1 su 10 dei figli di genitori senza diploma secondario superiore riesce a migliorare la propria condizione formativa e professionale, o, in altri termini, l'**89,7% dei figli con genitori privi di titolo secondario resta nello stesso livello di istruzione**.

Tale performance posiziona l'Italia **penultima in UE**, meglio solo del Portogallo (90,7%), e a distanza significativa rispetto a sistemi più dinamici ed efficienti come quello tedesco (39%). Questa rigidità si traduce in una **minore partecipazione universitaria**: nel 2024, solo il **31,6%** degli italiani tra 25 e 34 anni risulta iscritto a un percorso universitario, penultimo valore in Europa, superiore soltanto alla Romania.

L'importanza della scuola pre-primaria per la mobilità sociale e i risultati educativi

La qualità e la continuità dei percorsi educativi fin dai primi anni di vita rappresentano un elemento cruciale per garantire pari opportunità e ridurre i divari di partenza tra bambini di contesti socio-economici diversi. Numerose evidenze internazionali mostrano come la frequenza alla scuola pre-primaria (0-6 anni) sia uno dei determinanti più significativi della mobilità sociale, della capacità di apprendimento e, più in generale, della costruzione del capitale umano nel lungo periodo.

I dati OCSE-PISA 2025 evidenziano che la partecipazione alla scuola pre-primaria per più di un anno si associa a un miglioramento medio dei risultati scolastici pari a +32 punti PISA a livello OCSE, a parità di condizioni socio-economiche di partenza. L'Italia si colloca ben al di sopra di questa media, con un vantaggio di +65 punti tra gli studenti che hanno frequentato la scuola pre-primaria e quelli che non l'hanno fatto, un valore analogo a quello della Francia e significativamente superiore a quello di Germania (+40), Spagna (+39).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2025.

Questo dato conferma che l'accesso precoce a percorsi educativi di qualità possa costituire uno strumento di riequilibrio sociale, in grado di incidere concretamente sulle competenze di base e sul successivo rendimento scolastico. Tuttavia, la copertura dei servizi educativi per la prima infanzia in Italia resta disomogenea: mentre in alcune regioni del Centro-Nord il tasso di frequenza supera il 40%, in molte aree del Mezzogiorno la partecipazione ai nidi pubblici e convenzionati non raggiunge il 20%. La limitata disponibilità di strutture e la carenza di personale educativo qualificato ampliano i divari territoriali e generazionali, penalizzando in particolare i bambini provenienti da famiglie a basso reddito.

Investire negli asili nido e nella scuola dell'infanzia non rappresenta quindi solo una misura di welfare, ma un intervento strutturale di politica del merito: garantire a tutti i bambini un accesso equo all'educazione precoce significa intervenire sulle radici stesse della diseguaglianza, rafforzando la base di competenze e opportunità da cui dipende la mobilità sociale futura.

Tra le diseguaglianze, quella di **genere** continua a rappresentare uno degli ostacoli più rilevanti alla piena valorizzazione del capitale umano in Italia. Il divario retributivo di genere (gender pay gap), pur spesso misurato in termini di salario orario, nasconde diseguaglianze ben più ampie se osservato su scala mensile o annuale. L'elaborazione di TEHA Group su dati

dell'Osservatorio Women Empowerment 2025 mostra che, a livello UE, il **divario salariale complessivo può risultare fino a 2,7 volte superiore rispetto al solo divario orario**. Ciò accade perché le donne, oltre a percepire mediamente salari più bassi per ora lavorata, presentano anche un minor numero medio di ore retribuite e un tasso di occupazione inferiore

rispetto agli uomini. L'Italia, nonostante un divario orario medio relativamente contenuto, presenta una delle **più basse partecipazioni femminili al mercato del lavoro in Europa** e una delle più alte incidenze di **lavoro familiare non retribuito**, risultando in un **gender pay gap complessivo annuale** pari a **39%**, il **terzo peggior risultato tra i Paesi OECD**. Solo attraverso consapevolezza e attenzione sui fenomeni sociali si può arrivare ad agire

sui problemi in modo concreto e strutturale. L'adozione di **iniziativa di policy** volte alla **genitorialità** possono generare effetti concreti e significativi sulla partecipazione femminile al lavoro: guardando alle iniziative europee svolte fino a oggi, le leggi sull'assistenza all'infanzia hanno incrementato in media del **2%** la partecipazione delle donne alla forza lavoro, fino a raggiungere il **4%** cinque anni dopo l'entrata in vigore.

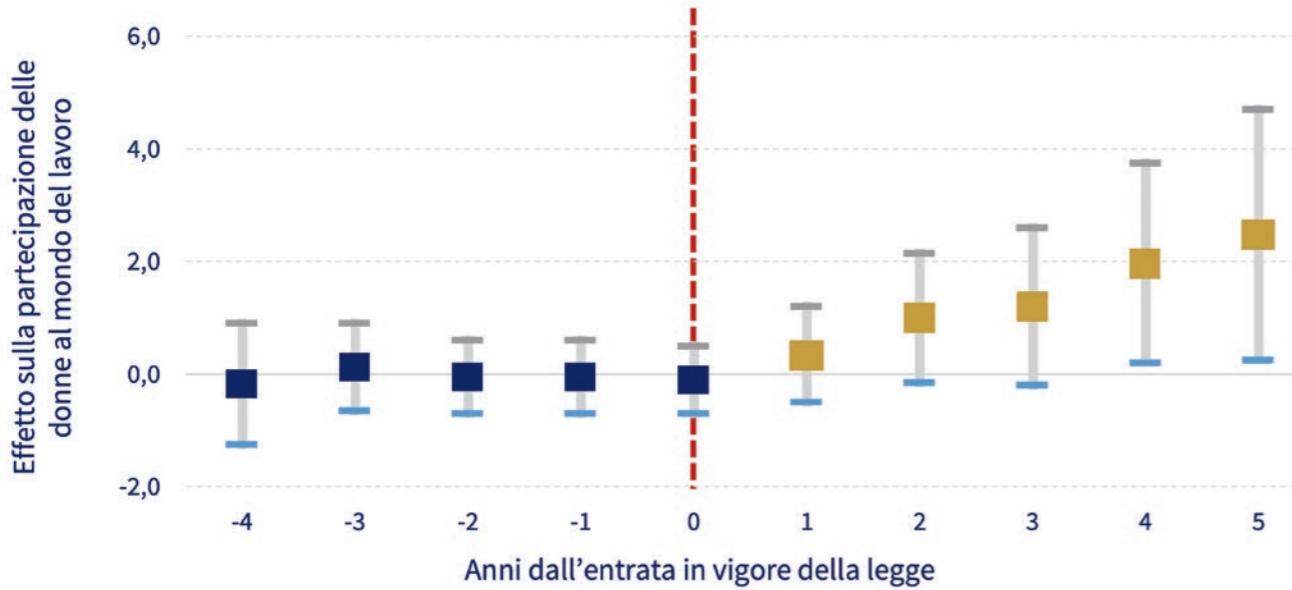


Figura 4.6. Effetto dinamico delle leggi sull'assistenza all'infanzia sul tasso di partecipazione femminile alla forza lavoro (variazione in punti percentuali del tasso di partecipazione femminile tra 15 e 64 anni; anni), 2023.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Osservatorio Women Empowerment, 2025.

Sotto il profilo generazionale, i giovani rappresentano oggi il segmento più vulnerabile della popolazione italiana sotto il profilo economico e delle opportunità di carriera, come approfondito anche nel capitolo 3. Nel 2023, in Italia si contavano circa **5,7 milioni di persone in condizione di povertà assoluta**, pari al **9,7%** dei residenti. Tra questi, oltre **1,3 milioni sono minori**, equivalenti al **13,8%** dei bambini e adolescenti italiani, un valore in crescita del +47% rispetto al 2014. Se la tendenza attuale dovesse proseguire, entro il 2035 il numero di minori in povertà potrebbe raggiungere **1,7 milioni**, con un incremento di **+400.000** individui rispetto a oggi. Sul piano occupazionale, i giovani scontano inoltre una penalizzazione salariale significativa. Nel 2024, il salario medio degli under 24 in Italia è risultato circa **pari alla metà della media**

nazionale (55,7%), uno dei livelli più bassi tra i Paesi OCSE e che segue un tendenziale decennale in calo di 12,3 p.p. (peggiore Paese per calo tra Spagna, Francia, Germania, UK e USA).

La crescita economica e tecnologica non può prescindere da un solido **patto sociale fondato sull'equità**. Solo attraverso la promozione di una cultura del merito realmente inclusiva e la riduzione dei divari di **genere e generazionali** sarà possibile costruire una società più **dinamica e coesa**. In questo quadro, la comunicazione può giocare un ruolo determinante: non solo come strumento di diffusione di informazioni, ma come agente di **consapevolezza collettiva**, capace di orientare valori, comportamenti e modelli sociali verso la collaborazione, la fiducia e il rispetto reciproco.

4.1.3 Etica della tecnologia

La tecnologia e il digitale, se non adeguatamente gestiti, possono comportare alcuni **rischi per la società, le imprese e gli individui** mitigabili attraverso una maggiore **educazione e consapevolezza**.

Negli ultimi anni la tecnologia digitale e l'intelligenza artificiale hanno rappresentato

una delle più profonde trasformazioni a livello economico, sociale e politico. L'**aumento esponenziale della capacità di calcolo dei modelli di AI**, che tra gennaio e agosto 2025 è cresciuta di diversi ordini di grandezza, ha consentito la realizzazione di applicazioni di potenza e precisione inedite, rendendo le immagini e i video generati artificialmente quasi indistinguibili dalla realtà.

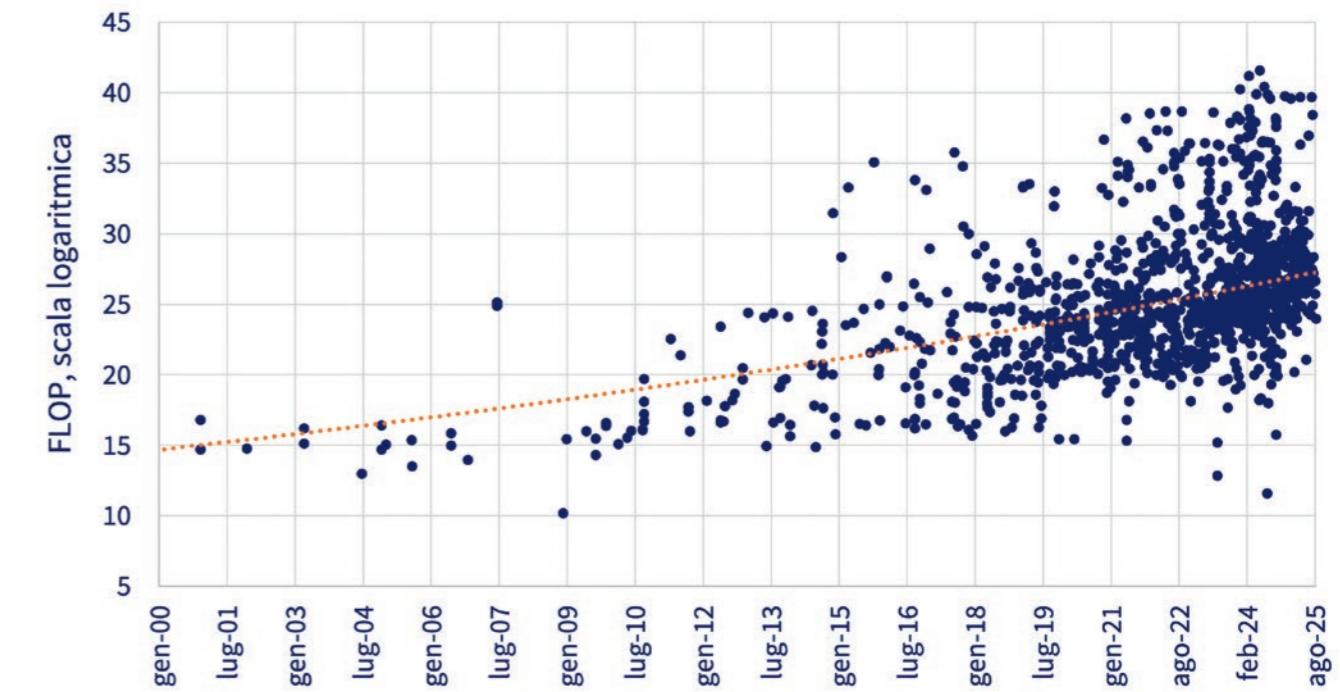


Figura 4.7. Capacità di calcolo dei principali modelli di AI (scala logaritmica in base 10, FLOP*).
(*) Floating point Operations Per Second, indica il numero di operazioni in virgola mobile eseguite in un secondo dalla CPU.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EpochAI, 2025.

Se da un lato questa evoluzione offre straordinarie opportunità di progresso, dall'altro solleva **rischi rilevanti per la società, le imprese e gli individui**. L'intelligenza artificiale generativa ha infatti abbattuto drasticamente i costi di scala per la produzione di contenuti falsi o manipolati, ampliando la portata e la velocità di diffusione delle cosiddette **fake news**. Già nel 2020 l'AI era in grado di produrre deepfake (video estremamente accurati), come nel noto esperimento in cui l'immagine del Presidente

Nixon annunciava un fittizio "fallimento" della missione sulla Luna.

Oggi, con lo sviluppo degli strumenti generativi, la capacità di costruire narrazioni artificiali è aumentata in modo esponenziale. Secondo NewsGuard, tra le fonti che generano il 95% dell'engagement informativo globale si contano almeno **50 siti interamente gestiti da intelligenza artificiale**, privi di redazione o supervisione umana. Allo stesso modo, secondo

un sondaggio Ipsos, l'86% dei cittadini del mondo dichiara di essere stato esposto a notizie false.

La disinformazione ha assunto oggi i caratteri di un **fenomeno pervasivo e strutturale**, generando rischi e distorsioni che possono impattare nel concreto il corretto funzionamento dei sistemi democratici. La Commissione Europea nel 2024 ha riconosciuto che **"pluralismo, non discriminazione, tolleranza, giustizia, solidarietà e uguaglianza costituiscono il fondamento dell'Unione Europea"**, e che la manipolazione informativa e l'interferenza straniera rappresentano una minaccia diretta alla stabilità delle istituzioni e alla fiducia dei cittadini. In Europa, oltre l'**82%** dei cittadini ritiene che l'esistenza delle fake news costituisca un **problema per la democrazia**, e il **77%** lo percepisce come un **problema concreto nel proprio Paese**. Per rispondere a questa sfida, la Commissione ha adottato cinque pilastri strategici per rafforzare la resilienza informativa dell'Unione:

- Sviluppare **politiche per rafforzare le democrazie europee**, rendendo più difficile per gli attori delle minacce l'abuso delle piattaforme online e proteggendo i giornalisti e il pluralismo dei media;
- Sviluppare la consapevolezza attraverso il

monitoraggio, il rilevamento e l'analisi delle informazioni open source;

- Contrastare la manipolazione e l'interferenza delle informazioni straniere attraverso progetti di **sensibilizzazione, soluzioni tecnologiche avanzate e un migliore coordinamento**
- Migliorare la resilienza sociale attraverso **l'alfabetizzazione digitale e mediatica**;
- Collaborare con **istituzioni, autorità nazionali, fact-checker, organizzazioni della società civile, media, mondo accademico e altre organizzazioni**.

Il ruolo della comunicazione emerge chiaramente in 3 su 5 dei pilastri strategici europei per il contrasto alla diffusione delle fake news, sottolineando il contributo strategico del comparto al contenimento e al contrasto del fenomeno. Secondo gli stessi pilastri, il settore della comunicazione può contribuire alla **sensibilizzazione degli individui** (3° pilastro), **l'alfabetizzazione digitale e mediatica** (4° pilastro) e **collaborare con le istituzioni europee** (5° pilastro) in iniziative dedicate.

La trasformazione digitale non riguarda solo la sfera informativa, ma coinvolge anche il piano economico e industriale del Paese, sempre più esposto a **minacce di natura cyber e informatica**.

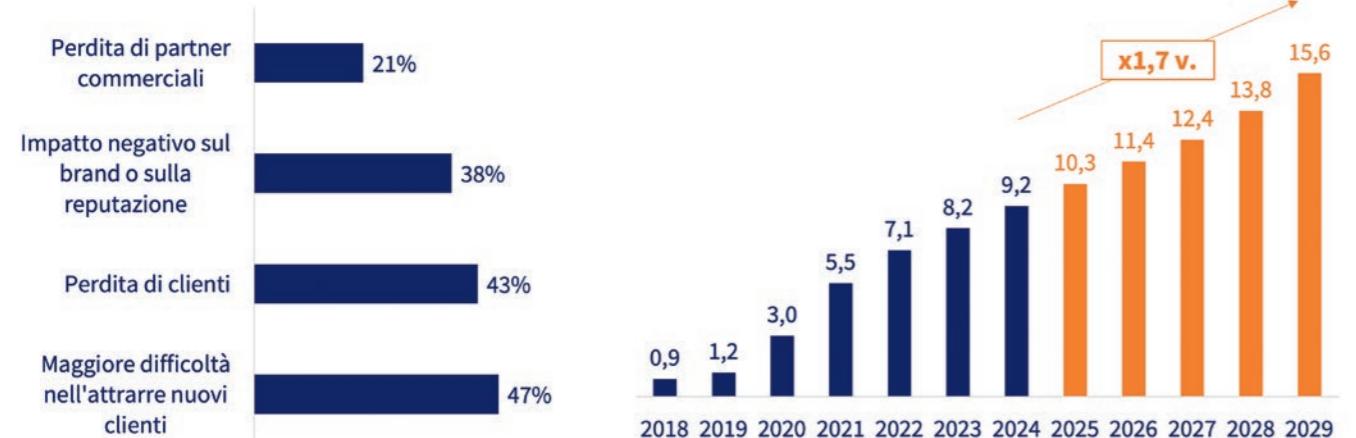


Figura 4.8. Effetti del cybercrimine sulle aziende (% dei rispondenti), 2024 (a sinistra) e costo stimato globale del cybercrimine (trilioni \$), 2018-2029e (a destra).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati InnotechHub, 2025

Si stima, infatti, che il costo globale del cybercrimine **sia cresciuto di 1,7 volte dal 2018 al 2024**, raggiungendo un valore di 9,2 trilioni di dollari l'anno, con una proiezione in ulteriore aumento di 1,7 volte per il periodo 2025-2029¹⁰. Gli **attacchi informatici generano perdite economiche dirette per le imprese** a partire da una molteplicità di **dimensioni**: dalla perdita di partner commerciali (21% delle imprese), a un impatto negativo sul brand e sulla reputazione aziendale (38%), alla perdita di clienti (43%), fino a una maggiore difficoltà nell'attrarre nuovi clienti (47%). I settori più colpiti risultano quelli associati a una maggiore intensità tecnologica e di analisi dati, come sanità, energia, finanza e manifattura. Oltre ai **rischi economici e istituzionali**, l'incapacità di gestire l'evoluzione digitale pone

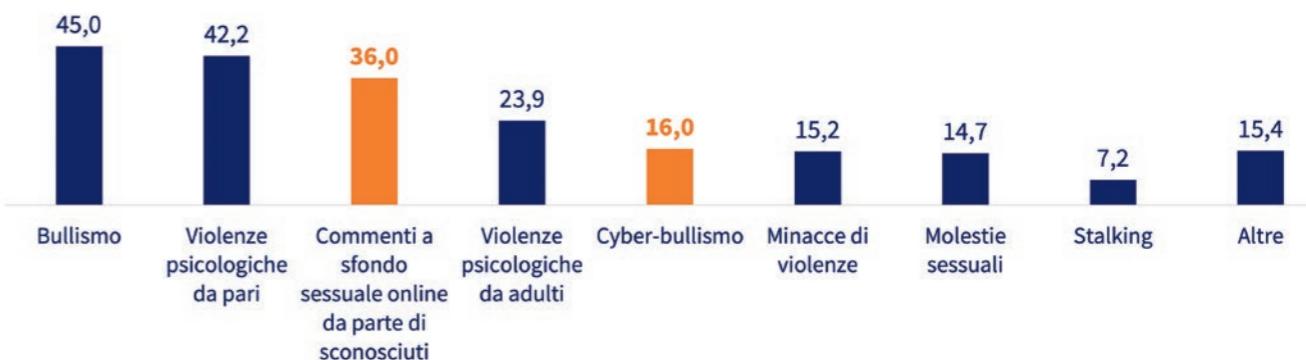


Figura 4.9. Giovani* vittime di violenza per tipologia di violenza in Italia (%), ultimo anno disponibile. (*)
Età compresa tra i 13 e i 23 anni.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terres Des Hommes, 2025.

Nel nuovo scenario tecnologico, il settore della comunicazione e del marketing può diventare un potente veicolo di consapevolezza e di cambiamento culturale. Alcune campagne recenti rappresentano esempi virtuosi di come i brand possano contribuire a promuovere un uso più umano e consapevole della tecnologia.

4.1.4 Giustizia intergenerazionale

Il progresso economico e tecnologico degli ultimi decenni ha migliorato la qualità della vita in molte aree del mondo, ma ha anche generato **nuovi**

importanti sfide comportamentali e di diffusione di valori etici e morali sul piano sociale, e in primis a tutela degli **utenti più fragili**. Il digitale, da strumento di connessione, può infatti trasformarsi in un ambiente di vulnerabilità e isolamento, soprattutto per le fasce più giovani della popolazione. In Italia il **24,1%** degli episodi di violenza e bullismo tra i giovani (13-23 anni) avviene online, e **2 su 5 delle principali cause di violenza** subita dai giovani avviene online¹¹ (commenti online a sfondo sessuale da parte di sconosciuti, 36% dei giovani; cyberbullismo, 16% dei giovani). La costruzione di una "cultura digitale responsabile" rappresenta dunque una priorità educativa e civile, nella quale la comunicazione – pubblica e privata – gioca un ruolo decisivo.

squilibri tra generazioni: l'aumento dei **livelli di debito pubblico**, l'**erosione delle risorse ambientali** e la **crescita delle disuguaglianze** rischiano di compromettere il **"mondo" che verrà ereditato dalle nuove generazioni**, a detrimento della sostenibilità economica, sociale e ambientale del futuro. Tutte le principali economie hanno accumulato un crescente **debito pubblico**, che dovrà essere ripagato dalle nuove generazioni. Nel 2023, il **debito pubblico globale** ha raggiunto **250 trilioni di Dollari**, quello dell'**Unione Europea** circa **14,5 trilioni di Euro**, e quello dell'**Italia** quasi **3 trilioni di Euro**, pari a circa **50.200 Euro per cittadino**.

¹⁰ Elaborazione TEHA Group su dati InnotechHub, 2025.

¹¹ Elaborazione TEHA Group su dati Terres des Hommes, 2025.

Secondo i dati IMF, l'Italia si conferma tra i Paesi con il più alto rapporto debito/PIL, con un valore strutturalmente superiore a quello di Francia,

Spagna, Germania e Regno Unito negli ultimi 50 anni (1973-2023) e in crescita di 3,2 volte in rapporto al PIL nel periodo.

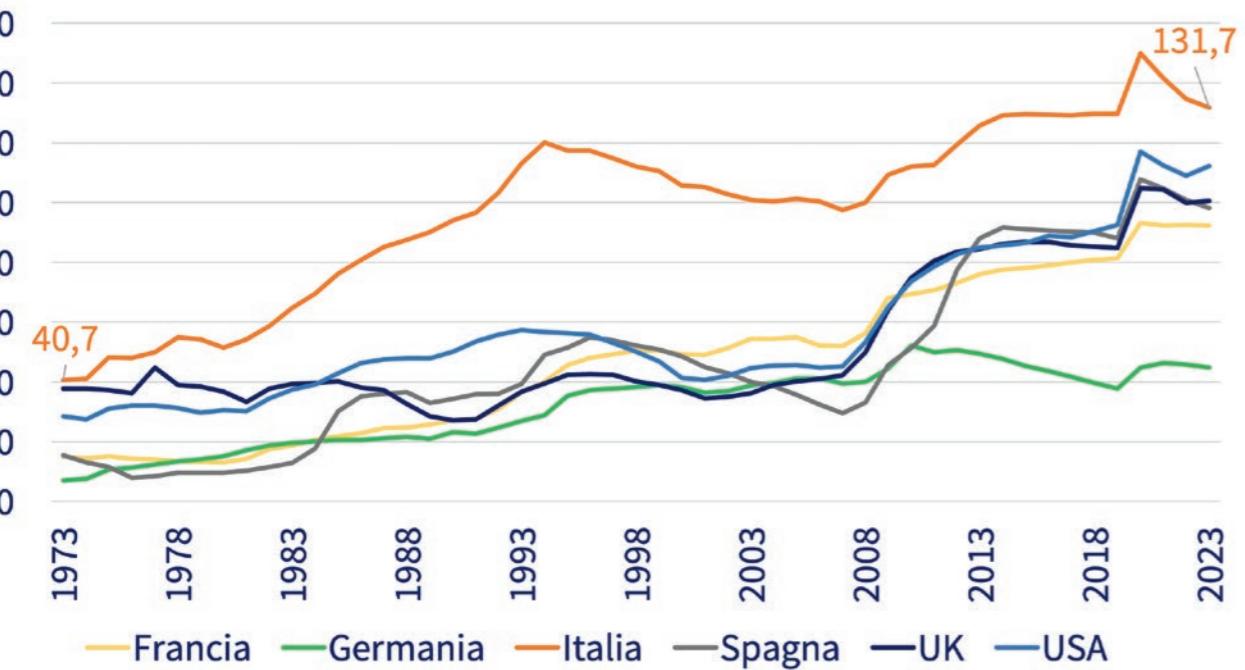


Figura 4.10. Debito pubblico su PIL in Italia, Francia, Germania, Spagna, USA e UK (%), 1973-2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2025.

Il tema della sostenibilità finanziaria è destinato ad assumere un peso crescente nei prossimi decenni: la **spesa pubblica per pensioni e welfare**, in assenza di riforme strutturali, rischia di diventare **insostenibile**, costringendo le nuove generazioni a lavorare più a lungo. Le previsioni indicano che i giovani lavoratori di oggi andranno in **pensione a circa 70 anni**, a

fronte di un'età media effettiva di pensionamento che nel 1993 era di **59 anni**. Questa evoluzione segnala un passaggio di testimone complesso tra generazioni: un debito crescente, un sistema previdenziale sotto pressione e un futuro in cui le risorse naturali ed economiche saranno sempre più contese.

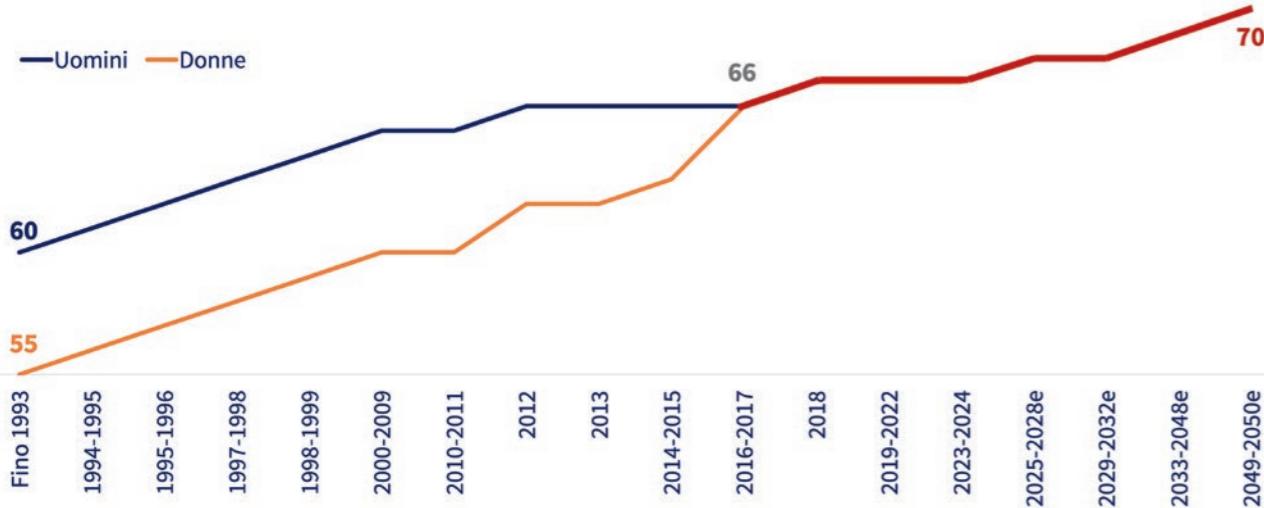


Figura 4.11. Andamento dell'età pensionabile in Italia (età in anni), 1993-2050e.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze e fonti varie, 2025.

Alla sostenibilità economica si affianca la **sfida ambientale**, che rappresenta la più evidente sfida intergenerazionale. Il 2024 è stato il primo anno in cui la **temperatura media globale** ha superato

la soglia critica di +1,5°C rispetto al periodo preindustriale (1850-1900), segnando un punto di non ritorno nelle dinamiche del riscaldamento globale.



Figura 4.12. Andamento delle anomalie termiche in Italia (var. °C vs. media periodo pre-industriale*), 1990-2024. (*) 1850-1900. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ISPRA, 2025.

In **Italia**, il 2024 ha registrato la più elevata anomalia termica della storia nazionale:

+2,72°C sopra la media preindustriale. A ciò si aggiunge un progressivo aumento degli **eventi meteorologici estremi**, con effetti diretti su sicurezza, economia e qualità della vita: nel 2022 il numero di giorni senza pioggia è stato 36 volte superiore alla media del periodo 1981-2010, mentre la frequenza di piogge intense e allagamenti urbani è 45 volte superiore rispetto al quinquennio 2005-2009.

Non a caso, i **giovani mostrano una sensibilità maggiore alla sostenibilità ambientale rispetto alle fasce di popolazione più anziane**: secondo una survey TEHA Group del 2023, alla domanda “Pensando alla società ideale del 2050, quali sono le prime tre parole che ti vengono in mente?”, la parola “sostenibilità” emerge come la più citata, seguita da “innovazione”, “uguaglianza” e “futuro”. L’indagine multiscopo condotta da ISTAT conferma questa tendenza: gli under 24 mostrano una **preoccupazione significativamente maggiore rispetto agli**

over 55 per quasi tutte le principali tematiche ambientali, a partire dall’inquinamento di fiumi e mari (40,7% dei giovani, +4,4 p.p. rispetto agli over 55), all’estinzione di specie animali e vegetali, all’esaurimento delle risorse naturali, all’effetto serra fino alle catastrofi naturali provocate dall’uomo. Questi dati mostrano un cambiamento generazionale di percezione e di priorità: per i giovani, la sostenibilità non è un tema accessorio ma una condizione necessaria del progresso.

Il disallineamento di priorità tra le generazioni genera una **crescente sfiducia dei più giovani verso le istituzioni**. Dal 2001 al 2023, la quota di italiani che discute di politica almeno una volta a settimana è diminuita di 3,7 punti percentuali, ma il calo origina dalla componente giovanile del totale: la quota di individui che discutono di politica è **calata di 5,7 p.p. tra gli under 35** (da 22,2% a 16,5%), a fronte di un **incremento di 6 p.p. tra gli over 55** (da 24,1% a 30,1%).

Nonostante l’urgenza e la portata delle sfide sociali e ambientali che li riguarderanno, i giovani

mantengono ugualmente segnali di **vitalità e speranza**, in sintesi un **maggior ottimismo rispetto alle fasce di popolazione più anziane**. Questa **combinazione di disillusione e ottimismo rappresenta un patrimonio di energia e creatività da valorizzare**: la **spinta al cambiamento** delle nuove generazioni può diventare una leva determinante per la modernizzazione del Paese, a condizione che trovino spazio reale di espressione e responsabilità.

Promuovere la giustizia intergenerazionale significa **ripensare il modello di sviluppo in una prospettiva di lungo periodo: garantire equilibrio tra crescita economica, equità sociale e tutela ambientale**. Ciò implica tre direttive d'azione fondamentali: restituire ai giovani voce e spazio decisionale, coinvolgendoli nei processi di policy e innovazione, investire nella sostenibilità, come principio guida delle politiche pubbliche e delle strategie d'impresa e rafforzare l'educazione civica e ambientale, per trasformare la consapevolezza in comportamento concreto. Solo un nuovo patto generazionale fondato su fiducia, corresponsabilità e solidarietà può garantire un futuro sostenibile per l'Italia e per l'Europa. Le giovani generazioni non rappresentano solo le principali vittime dell'insostenibilità attuale, ma anche la risorsa più preziosa per costruire un domani più equo, verde e consapevole.

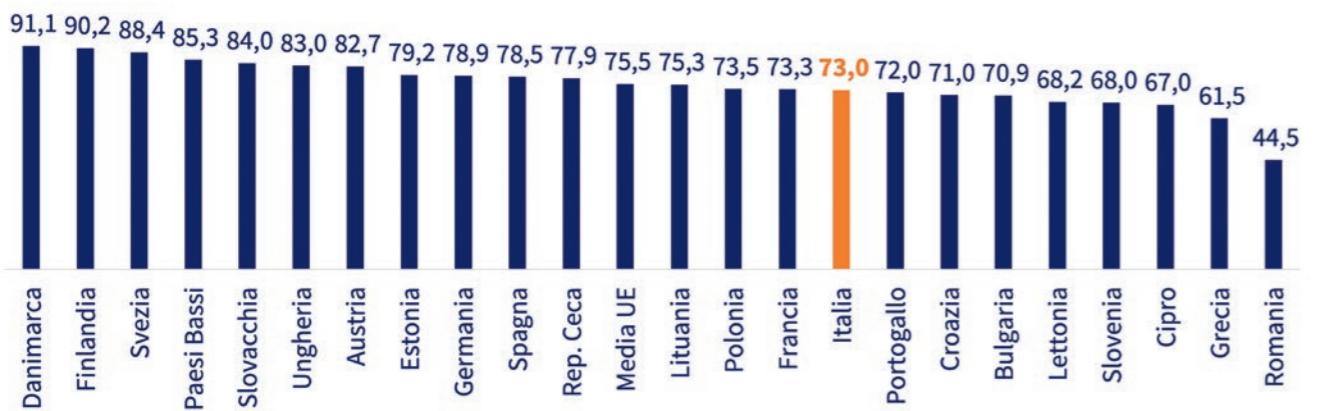


Figura 4.13. Fiducia* dei cittadini verso individui del proprio quartiere (% dei rispondenti), 2022 (*)
Somma delle risposte «mi fido completamente» e «mi fido abbastanza».

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Values Survey Wave 7, 2025.

4.1.5 Cultura della legalità e della fiducia

In un'epoca segnata da complessità e trasformazioni globali, la **fiducia rappresenta una delle risorse più preziose per il futuro delle società democratiche**. La fiducia – interpersonale, istituzionale e collettiva – può agire infatti da infrastruttura immateriale che sostiene la cooperazione, favorisce l'inclusione e permette la costruzione di politiche efficaci e condivise.

In questo quadro, la **comunicazione assume un ruolo strategico**: non solo come strumento di trasmissione dell'informazione, ma come **ponte tra cittadini, istituzioni e imprese**, capace di ricostruire legami di fiducia e di stimolare partecipazione e corresponsabilità.

In Italia, i dati della World Values Survey (Wave 7, 2025) mostrano un quadro di fiducia interpersonale ancora fragile. Solo il **73% degli individui dichiara di fidarsi** («completamente o abbastanza») dei **cittadini del proprio quartiere di residenza**, una quota inferiore rispetto alla media europea (75,5%), a Francia (73,3%), Germania (78,9%) e Spagna (78,5%), oltre a Paesi best performer sotto questo profilo come Danimarca (91,1%), Finlandia (90,2%) e Svezia (88,4%).

Un secondo livello di analisi riguarda la fiducia verso le **persone percepite come «diverse» – per cultura, religione o origine nazionale** – che costituisce un indicatore chiave della capacità di inclusione di una società. Anche in questo caso, l'Italia mostra una **sotto-performance rispetto ai principali comparatori**: nel 2022, la percentuale di cittadini italiani che dichiara di «fidarsi completamente o abbastanza» di persone appartenenti a un'altra religione o di stranieri risulta più bassa sia della media europea che a quella dei Paesi benchmark dell'Italia

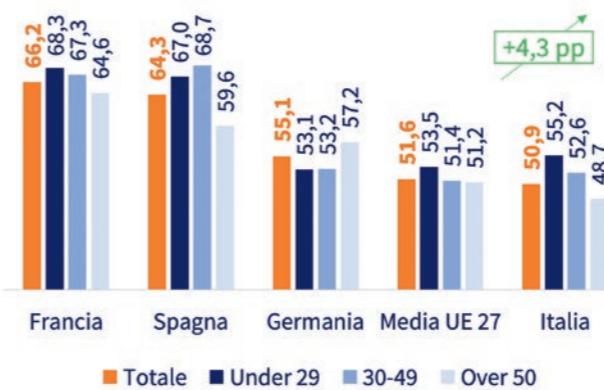


Figura 4.14. Fiducia* dei cittadini verso individui stranieri (% dei rispondenti), 2022 (a sinistra) e fiducia* dei cittadini verso individui di un'altra religione (% dei rispondenti), 2022 (a destra). (*) Somma delle risposte «mi fido completamente» e «mi fido abbastanza».

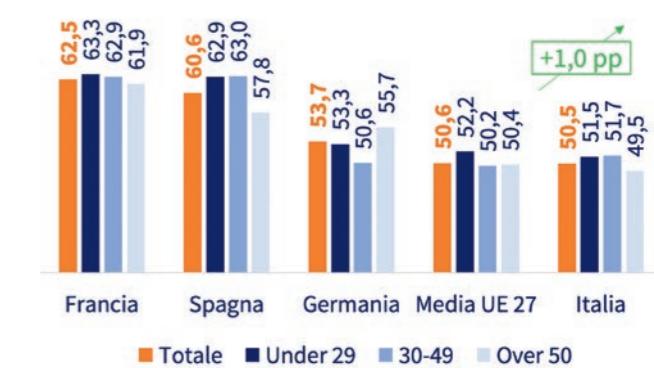
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Values Survey Wave 7, 2025.

Accanto alla fiducia interpersonale, per una transizione sostenibile verso una società del futuro è indispensabile recuperare un maggiore rapporto di **fiducia tra cittadini e istituzioni**, attori fondamentali per coordinare sviluppo del sistema-Paese e per affrontare le sfide prospettate.

In Italia, secondo l'Indagine Multiscopo Istat, **i livelli di fiducia verso le istituzioni sono insufficienti in tutti e quattro i livelli di governo considerati** (parlamento europeo, parlamento italiano, governo regionale, governo comunale). Guardando alle componenti generazionali, i giovani, pur percependo i limiti del sistema politico, mantengono un orientamento europeista e un'apertura al dialogo sovranazionale, riconoscendo nel contesto comunitario un orizzonte più ampio di rappresentanza e opportunità. Il **49,4%** degli under 24, infatti,

(Francia, Germania e Spagna).

Per una società coesa e sostenibile, è essenziale investire nel rafforzamento della fiducia comunitaria, promuovendo la conoscenza reciproca e il dialogo interculturale. Anche sotto questo punto di vista, i **giovani rappresentano un punto di partenza per lo sviluppo sostenibile** del Paese: in Italia gli **under-29 si fidano di più di stranieri e individui appartenenti a religioni diverse** rispetto alla media nazionale, rispettivamente, di 4,3 p.p. e di 1 p.p.



assegna al Parlamento Europeo un voto di fiducia pari o superiore a 6 su 10, contro il **44,3%** degli over 55, con un **divario positivo di 5,1 p.p.** a favore dei più giovani. Al contrario, la fiducia verso le istituzioni nazionali (Governo, Parlamento, Regioni e Comuni) tende a diminuire nelle fasce più adulte della popolazione, con differenziali di score fino a **-4,7%**.

Per guadagnare la fiducia degli individui, le istituzioni sono chiamate a **dimostrare efficacia nel risolvere i problemi degli individui e della società**, mettendo a terra investimenti e iniziative concrete. Un indicatore chiave per misurare la fiducia nelle istituzioni è il **Government Effectiveness Index**, elaborato dalla World Bank, che sintetizza la percezione dell'efficacia dell'azione pubblica in termini di qualità dei servizi, capacità amministrativa e credibilità delle politiche.

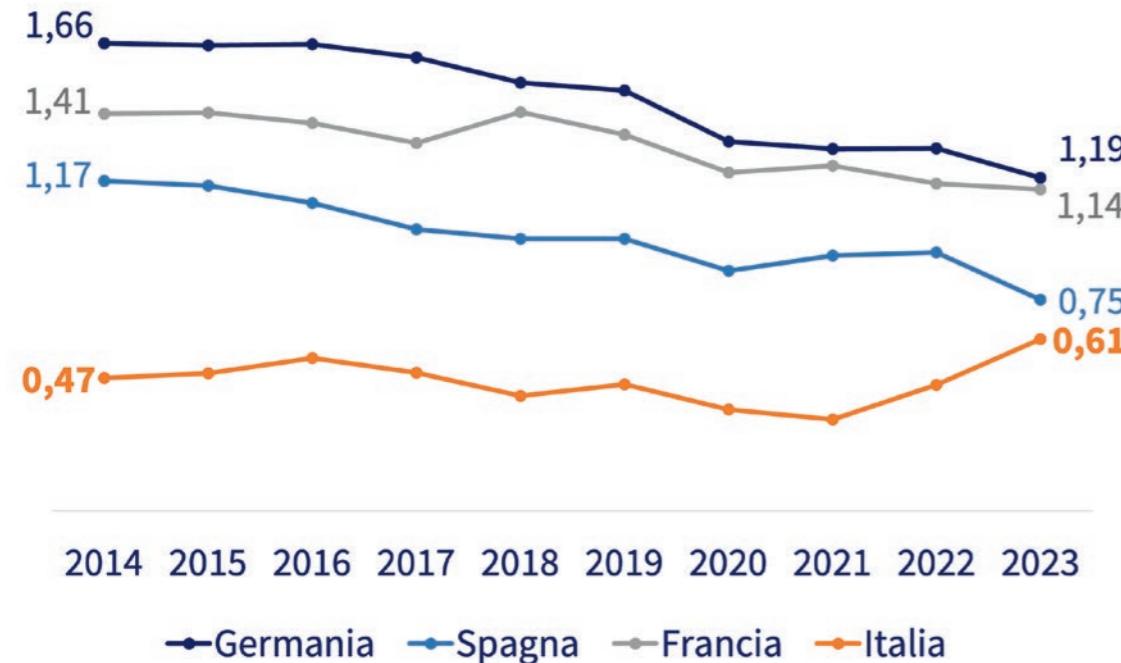


Figura 4.15. Government Effectiveness Index dell'Italia e dei Paesi Benchmark* (indicatore, scala -2,5 = min, 2,5 = max), 2014-2023. (*) Francia, Germania e Spagna.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2025

Sotto questo profilo, l'Italia registra nel 2023 una **crescita significativa dell'indicatore**, anche grazie agli ingenti investimenti pubblici attivati attraverso il PNRR e alla riforma del Codice degli appalti, che hanno contribuito a migliorare la velocità di esecuzione e la qualità dei progetti infrastrutturali. Nonostante questi progressi, permangono **criticità strutturali**: l'economia sommersa, la precarietà occupazionale, la lentezza burocratica e la fragilità del sistema giudiziario continuano a minare la percezione di affidabilità dello Stato.

Accanto alla realizzazione di investimenti concreti in iniziative sociali e servizi per il miglioramento della qualità della vita degli individui, una leva di azione per le istituzioni è rappresentata dalla **tutela dei diritti** e dall'**ascolto costante della cittadinanza**. Solo accogliendo le istanze della popolazione è possibile costituire una società coesa e una democrazia realmente rappresentativa. Tale dinamica vale sia per la politica interna sia sul piano internazionale, in cui il Paese è chiamato ad adottare una posizione diplomatica etica e morale.

Per recuperare fiducia presso i territori e i diversi stakeholder, le istituzioni sono chiamate inoltre a collaborare con la **rete di imprese attive in iniziative sociali**, e in particolare le **grandi imprese**, coordinando e sostenendo gli sforzi delle realtà private verso obiettivi di sviluppo sociale territoriale.

La costruzione di una società coesa, sostenibile e resiliente richiede un impegno collettivo per ricostruire fiducia a tutti i livelli:

- **Tra cittadini**, attraverso il rafforzamento del capitale sociale e la fiducia interpersonale;
- **Tra cittadini e istituzioni**, attraverso politiche efficaci, trasparenti e orientate al risultato;
- **Tra imprese e istituzioni**, favorendo la collaborazione per obiettivi di interesse comune.

Solo una società fondata sulla fiducia può affrontare le sfide della transizione economica, ambientale e tecnologica, trasformando la complessità in un'opportunità di crescita condivisa. In questo percorso, la comunicazione rappresenta una leva strategica per diffondere conoscenza, promuovere dialogo e consolidare la coesione.

4.2. Considerazioni conclusive

La società del futuro impone sfide complesse non solo in termini economici e tecnologici, ma soprattutto **comportamentali**, chiamando **cittadini, imprese e istituzioni** a un ripensamento del proprio ruolo nella costruzione di modelli di sviluppo più equi, sostenibili e consapevoli.

In questo percorso, la **comunicazione** – intesa come veicolo informativo e **leva di responsabilità sociale** – può assumere una funzione strategica: quella di **diffondere principi etici e morali condivisi**, orientando positivamente il sistema-

Paese e favorendo una nuova cultura del dialogo, della fiducia e della partecipazione. Le esperienze più virtuose dimostrano che le campagne di comunicazione capaci di generare impatto non si limitano più alla **pubblicità di prodotto**, ma fanno leva su **messaggi universali** in grado di parlare ai valori e all'identità delle persone.

Attraverso autenticità, empatia e ispirazione, la **comunicazione può così trasformarsi in uno strumento di cambiamento sociale**, contribuendo a costruire una società più coesa, responsabile e orientata al futuro.





The European House
Ambrosetti