

GIOVANI E LAVORO: UNA MISSIONE OLTRE I NUMERI

ITALIA

FORTUNE

STEFANO VOLPATO
Direttore Commerciale
Banca Mediolanum

**LA NUOVA
ERA DEI
FAMILY
BANKER**

—
BANCA
MEDIOLANUM
E IL PROGRAMMA
NEXT

RENAISSANCE



RINASCENTE.IT

ON DEMAND
CHAT&SHOP

+39 3440081600

RINASCENTE
HAVE A
GREAT
TIME

MILANO ROMA FIRENZE TORINO MONZA
PALERMO CATANIA CAGLIARI

CONTENUTI



La corporate university dove si tiene l'Executive Master parte del programma NEXT di Banca Mediolanum

UN PONTE TRA GIOVANI E LAVORO

5 Le cose che succedono in Italia, grazie a impegno e coraggio

DI GIOVANNA DOSSENA

8 I quattro antidoti all'ansia dei giovani secondo Stefano Volpato, Direttore Commerciale di Banca Mediolanum

DI LUISA VITTORIA AMEN

12 Culle vuote, bilanci fragili. L'analisi del demografo Alessandro Rosina

DI ALESSANDRO PULCINI

16 Come costruire il futuro del nostro Paese

DI PATTY TORCHIA

20 Lancini: i giovani vogliono un ruolo

DI PATTY TORCHIA

24 L'Italia e il lavoro sospeso. Come stanno le cose

DI PATTY TORCHIA

28 Oltre i numeri. Il cambiamento che serve

DI ALESSANDRO PULCINI

IL PROGRAMMA NEXT

32 I Banker del futuro. Il modello di Banca Mediolanum

DI LUISA VITTORIA AMEN

IL PUNTO

LE COSE CHE SUCCEDONO IN ITALIA, GRAZIE A IMPEGNO E CORAGGIO

Nel nostro Paese ci sono persone che con idee e coraggio creano hub di innovazione capaci di attrarre interessi e investimenti internazionali



GIOVANNA DOSENA
Professoressa dell'Università
degli Studi di Bergamo
e Principal di AVM Sgr

► UN'INCLINAZIONE tutta italiana:

sentirsi protagonisti nel declamare le non poche piaghe che ci affliggono ed alimentare con forza un coro di voci sempre più acritiche che le rappresentano come condizioni ineluttabili. E sulle quali perciò è impossibile intervenire. Le parole diventano contesto, il contesto diventa consenso ed il consenso un potere consegnato nelle mani del mondo: un coltello offerto dalla parte del manico. Io sono e mi ritengo tra i non pochi che sentono il dovere di provare ad offrire qualche ragione per innescare una narrazione diversa e aspettative positive.

PARLIAMO DELLA SCUOLA e della formazione che riesce a diplomare e laureare studenti che ovunque vadano nel mondo si distinguono per la loro preparazione e creatività: basti pensare alle posizioni ricoperte dagli italiani nei ranking internazionali in Europa e Stati Uniti. Parliamo del fenomeno dell'imprenditorialità diffusa, capace di generare eccellenze imprendi-

toriali di grandi e piccole dimensioni: oltre 11.000 startup innovative nel 2024, delle quali circa 3.700 a guida di under 35 e dedicate a settori avanzati: fintech, deeptech, life science ed insurtech. Persone che con idee e coraggio trasformano un territorio tradizionale in un hub di innovazione, capace di attrarre interessi e investimenti internazionali.

PARLIAMO DELLE POTENZIALITÀ legate all'imponente mole del risparmio privato, sempre più orientato ad investimenti alternativi e all'innovazione: il settore dell'early stage nel 2024 ha sfiorato gli 1,2 mld di euro, con una crescita dell'11% rispetto al 2023 (se si includono gli investimenti attratti da founder italiani all'estero la cifra sale oltre i 2 mld) con oltre 370 operazioni in Italia.

PARLIAMO DELL'IMPEGNO di quelle persone e di quelle famiglie che investono nel capitale umano, nella formazione continua e nell'educazione dei figli, che finanziano acceleratori, incubatori

e venture builder per far decollare nuove imprese. Parliamo di quei magistrati che non cercano e non temono il clamore dell'audience.

PARLIAMO DI QUEI POLITICI che comprendono che ogni legislatura è una staffetta verso la meta e che investono in progetti e riforme destinati a durare.

PARLIAMO DI QUEI RICERCATORI che lavorano silenziosamente nei laboratori universitari, alimentando risultati che generano spin off e applicazioni concrete, contribuendo a fertilizzare un ecosistema di valori.

PARLIAMO DI QUEI GIORNALISTI che hanno il coraggio di trasferire informazioni e non solo opinioni, di evidenziare fatti portando alla luce progressi e successi veri, valorizzando chi costruisce.

PARLIAMO DI QUESTE COSE e delle cose che "succedono nonostante tutto". E proviamo ad alimentare un coro più utile e creativo. ■



UN PONTE TRA GIOVANI E LAVORO



▼
I lavoratori italiani, soprattutto Millennial e Gen Z, aspettano risposte. Alcune possono arrivare dal mondo del banking. I consulenti possono essere il collegamento tra occupazione, nuove generazioni e un Paese che ha sempre più bisogno di educazione finanziaria. In Italia ne mancano almeno 100mila, secondo Banca Mediolanum. Ma questa è solo una delle sfaccettature che esploriamo nelle pagine seguenti

I QUATTRO ANTIDOTI ALL'ANSIA DEI GIOVANI

*Stefano Volpato racconta il programma
Next di Banca Mediolanum*

DI LUISA VITTORIA AMEN



**INQUADRA
IL QR CODE**
per l'intervista a
STEFANO VOLPATO,
Direttore Commerciale
di Banca Mediolanum
dal 2008



L'**ATTITUDINE CHE SPINGE A DARE** sempre il meglio, la perseveranza per trasformare la fatica in successo, poi la capacità di sognare in grande e, infine, la gratitudine, per aiutarci a cambiare la prospettiva. Sono questi i quattro antidoti all'ansia secondo Stefano Volpato, Direttore Commerciale di Banca Mediolanum. Nel suo discorso al Graduation Day all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, si rivolge ai neolaureati in Economia dei mercati e degli intermediari finanziari per raccontare che l'ansia, cifra dominante di questa epoca, può essere superata anche attraverso la propria, personale bussola interiore. Come quella suggerita dalla filosofia giapponese dell'Ikigai, che invita a trovare un punto d'equilibrio tra ciò che si ama fare, ciò che si sa fare, ciò per cui si può essere pagati e ciò che è utile agli altri. Quattro cerchi che si intersecano e definiscono uno spazio di arricchimento dove la passione incontra la professione, il talento diventa servizio e il lavoro acquista significato. È proprio da qui che nasce anche il senso di NEXT: un programma che punta a costruire nuove professionalità nel mondo della consulenza finanziaria, partendo dai giovani. Un percorso di formazione e accompagnamento che mette insieme competenze tecniche, sensibilità umana e impatto sociale. Perché, come ricorda Volpato, "la felicità si costruisce quando ciò che fai ha valore per te e per gli altri". NEXT è una delle leve attraverso cui Banca Mediolanum intende dare una risposta concreta al bisogno di orientamento, occupazione e sviluppo personale che oggi attraversa la fascia più giovane della popolazione.

Volpato, partiamo dal programma NEXT. Che cosa rappresenta per Banca Mediolanum e quale nuova figura di Family Banker sta cercando di formare? In altre parole, che tipo di competenze deve avere oggi un consulente finanziario?

Il programma NEXT nasce dall'ascolto del mondo gio-

"L'educazione finanziaria riguarda istituzioni, scuola, banche e media. Serve un lavoro di sistema, perché solo attraverso la cultura finanziaria si può proteggere e far crescere il nostro Paese"

vanile, da cui emerge un bisogno che vogliamo trasformare in un'opportunità reciproca. I giovani oggi cercano lavori in cui possano gestire il proprio tempo, lavorare per obiettivi e avere un impatto etico-sociale. Proprio in questo, il mestiere del Family Banker rappresenta una risposta ideale: un professionista competente e co-interessato, che affianca la famiglia aiutandola a riconoscere e affrontare i propri bisogni — consapevoli e non — in un percorso di vita spesso segnato da discontinuità. Vogliamo essere una guida nella pianificazione, aiutando le famiglie ad arrivare pronte alle scadenze della vita. Il bisogno di consulenza oggi è enorme: si stima che in Italia manchino quasi 100.000 consulenti. È un momento d'oro per questa professione, e vogliamo costruire un ponte tra un lavoro altamente impattante e una generazione naturalmente predisposta a interpretarlo.

L'educazione finanziaria è uno degli snodi centrali per garantire autonomia, consapevolezza alle nuove generazioni. Come lavora Banca Mediolanum per avvicinare i giovani alla gestione del denaro e anche alla cultura del risparmio?

Con due progetti, CosaConta, un ecosistema digitale che rende l'educazione finanziaria diffusa e accessibile a tutti e, come detto, NEXT, un percorso formativo per preparare i giovani alla professione. NEXT include una fase accademica, il superamento dell'esame di Stato, la certificazione europea, il tutto attraverso la nostra Corporate University. Una volta concluso il percorso, il giovane Banker Consultant viene affiancato a un senior per un periodo di addestramento sul campo e inizia un vero e proprio percorso di carriera, che lo porterà ad acquisire piena autonomia professionale, con prospettive straordinarie.

Parliamo adesso di parità di genere e inclusione finanziaria. In Italia una donna su cinque non ha un conto corrente

I PROGRAMMI MEDIOLANUM

Ecco due progetti che l'istituto milanese dedica ai più giovani

MEDIOLANUM NEXT È il programma di Banca Mediolanum pensato per avvicinare i neolaureati alla consulenza finanziaria. Il progetto prevede la partecipazione a un Executive master semestrale in Banking consulting, realizzato da Mediolanum

Corporate University, e l'affiancamento sul campo a un senior abbinato. L'obiettivo è semplice: ampliare il numero dei consulenti finanziari e, in questo modo, servire un maggior numero di famiglie e creare una nuova generazione di professionisti.

COSACONTA Questo progetto di Banca Mediolanum ambisce a rendere sempre più diffusa, aperta e accessibile l'educazione finanziaria. Lo fa attraverso contenuti informativi e formativi utili, chiari e coinvolgenti.

Il progetto punta ad aumentare la propria consapevolezza finanziaria, ma non solo: il percorso di crescita avviene in sinergia con l'impegno nella guida e nel sostegno che da sempre contraddistinguono l'operato dei Family Banker.

personale. Da che cosa dipende questo squilibrio e cosa può fare una banca per favorire anche l'indipendenza economica delle donne?

Il tema è prima di tutto culturale. In linea generale in Italia siamo molto indietro sull'educazione finanziaria, e questo ha un forte impatto economico e sociale sulla vita delle persone. Proprio le donne hanno un'aspettativa di vita maggiore, vanno quindi ancora di più tutelate per mantenere la propria autonomia finanziaria e quindi dignità personale anche in quarta età. L'educazione finanziaria è una responsabilità condivisa: riguarda le istituzioni, la scuola, le banche e anche i media. Serve un lavoro di sistema per garantire sostenibilità. Il risparmio è un asset fondamentale per il nostro Paese: educazione e cultura finanziaria sono strumenti indispensabili per proteggerlo e farlo crescere. È il tempo delle scelte concrete.

Ogni anno migliaia di giovani lasciano il Paese in cerca di opportunità. Come può una banca come Mediolanum contribuire a trattenere capitale umano e a creare condizioni favorevoli alla crescita professionale in Italia?

Per noi non è un auspicio astratto: è una missione concreta. Vogliamo offrire ai giovani un'opportunità reale, che unisca autonomia, intraprendenza e impatto sociale, con grandi prospettive di carriera. Il primo passo è far conoscere questa possibilità: incontrarli nei luoghi della formazione, come le università, e raccontare loro che c'è un futuro professionale importante, c'è qualcosa di bello che li aspetta.

La natalità in calo incide anche sulla tenuta del sistema economico e, soprattutto, di quello previdenziale. Che effetto ha questa dinamica sulla capacità di risparmio degli italiani e anche sulle scelte di lungo periodo delle famiglie?

Viviamo nell'epoca della dilatazione del bisogno. La denatalità mette in crisi il welfare pubblico, perché sempre meno nascite corrispondono a minori contributi per sanità e previdenza. A questo si somma la longevità, e il combinato di questi due fattori rende sempre più necessaria una risposta privata ai bisogni che un tempo erano coperti dallo Stato. È a questo scenario che noi dobbiamo rispondere ogni giorno.

L'intelligenza artificiale sta trasformando il settore finanziario. Che impatto avrà sul ruolo del consulente? Rischiamo — questa è la solita domanda — una disumanizzazione del rapporto con il cliente, o l'intelligenza artificiale può essere un'opportunità per rafforzarlo?

Ogni innovazione tecnologica all'inizio genera sospetto, ma come già accaduto in passato, anche l'AI finirà per semplificarci la vita. Nel nostro settore porterà grandi

4.800

▲
IL NUMERO DI FAMILY BANKER SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE CHE FANNO PARTE DELLA RETE MEDIOLANUM

benefici in termini di efficienza e automazione, ma ciò che non cambierà mai è il bisogno di confronto umano, soprattutto su temi sensibili. Il Family Banker che abbiamo in mente non ha solo competenze tecniche: è capace di relazione, ascolto, empatia. L'intelligenza artificiale sarà un supporto prezioso, ma non potrà mai sostituire queste qualità.

Sempre più giovani si avvicinano al trading online, spesso attratti da promesse di guadagni immediati, da pubblicità sui social. Quanto è diffuso il fenomeno del "pump and dump" e cosa può fare una banca per sensibilizzare su questi rischi?

La risposta è sempre una: cultura. Solo l'educazione finanziaria può contrastare fenomeni fuorvianti come questi. Bisogna spiegare concetti semplici, ma fondamentali: la diversificazione, l'orizzonte temporale, il valore dell'interesse composto. Se capiti davvero, questi elementi hanno un potere attrattivo enorme e creano valore concreto. Un valore di cui oggi le famiglie non possono fare a meno.

Spostare l'attenzione dall'improvvisazione alla pianificazione può essere un primo passo?

Esattamente. In ogni ambito, l'approssimazione porta risultati molto diversi rispetto alla cultura e alla pianificazione. Vale anche e soprattutto per le scelte finanziarie.

Chiudiamo con una riflessione più ampia. Oggi la banca tradizionale forse ha perso attrattiva nei confronti delle nuove generazioni. Ha bisogno di un approccio più ampio, un respiro più tecnologico, che integri diversi modi di interfacciarsi con il cliente. In che modo Banca Mediolanum interpreta questa nuova sfida?

Fin dalla nascita siamo stati rivoluzionari. Il nostro approccio si fonda sulla cura e sull'ascolto del cliente, non su un'idea rigida di banca. "Costruita intorno a te" non è mai stato solo uno slogan pubblicitario, ma un modo concreto di lavorare: prenderci cura dell'altro, accompagnarlo, aiutarlo a riconoscere i suoi bisogni, anche quelli inconsapevoli, e fare un percorso insieme. Il Family Banker viene da te quando vuoi, come vuoi, con competenza e dedizione. È questo il modello che stiamo portando avanti, con convinzione e senso di responsabilità sociale. ■

"Ogni innovazione tecnologica semplifica la vita, ma il bisogno di confronto umano resta fondamentale soprattutto su temi sensibili"

Culle vuote, bilanci fragili. La crisi delle nascite continua. Secondo il demografo Alessandro Rosina il nodo è l'occupazione: "Invecchiamento della popolazione e immigrazione sono processi di cambiamento da governare"

DI ALESSANDRO PULCINI

LE NASCITE CONTINUANO A CALARE, la fecondità resta tra le più basse d'Europa, e la popolazione è sempre più anziana. In Italia il tempo scorre, inesorabile, mentre i numeri che dovrebbero migliorare peggiorano. È un Paese che invecchia senza rigenerarsi, con effetti a catena sul lavoro, sull'economia e sul welfare. Il demografo Alessandro Rosina lancia l'allarme: siamo in un "avvitamento verso il basso" e il rischio è che il processo "diventi irreversibile".

Nel 2023 lei diceva che avevamo 15 anni per invertire il trend delle nascite e raggiungere i livelli di fecondità di Francia e Svezia. Ora ne abbiamo 13: come stiamo andando?

Male. Continuiamo ad avere una condizione fragile all'interno di un contesto che è andato complicandosi. Negli ultimi due anni le nascite anziché invertire il trend sono andate ulteriormente a diminuire. Il numero medio di figli per donna è sceso sotto 1,2, confermandosi su livelli tra i più bassi in Europa. Nel frattempo si è ridotta anche la fecondità nel resto d'Europa, compresa la Francia. Ma le differenze rimangono ampie. In Francia il tasso non è mai sceso sotto 1,5 figli, mentre in Italia è sotto tale soglia da oltre 40 anni. Questo sta portando ad una progressiva riduzione delle coppie italiane nell'età in cui si forma una famiglia e si hanno figli, con il rischio di ancor meno nascite e ancor meno potenziali genitori in futuro. Un

continuo avvitamento verso il basso che rischia di diventare irreversibile.

L'Italia è uno dei Paesi con il più basso tasso di natalità al mondo. Quali conseguenze economiche concrete comporta una popolazione sempre più anziana e meno numerosa, soprattutto in termini di produttività e sostenibilità del welfare?

L'aumento della popolazione anziana porta ad una crescita di spesa previdenziale e sanitaria. Come potremo rispondere a tale aumento se già oggi il carico è considerato difficile da sostenere? Il rischio è di dover ridurre ulteriormente le condizioni di accesso alla pensione e alle cure sanitarie. D'altro lato diminuisce la popolazione in età lavorativa, di conseguenza, rispetto agli altri Paesi, tenderemo ad avere meno crescita economica e quindi meno risorse non solo per il welfare degli anziani, ma anche per la formazione, le politiche attive, abitative e di conciliazione, fondamentali per migliorare l'occupazione giovanile e femminile. Questo significa ancor meno crescita economica e condizioni meno favorevoli per una ripresa della natalità.

Sulle politiche per la demografia abbiamo fatto progressi? Cosa dicono i dati?

I nostri dati, in coerenza con quelli di altre ricerche nazionali e comparative internazionali, mostrano che il numero desiderato di figli è in media attorno a due. Se il numero effettivamente realizzato è molto più basso in



LO SCENARIO PEGGIORE

L'inerzia demografica può portare allo scenario più cupo tra quelli già contenuti nelle previsioni Istat, con un saldo migratorio nullo, 200mila italiani in fuga e meno di 300mila nascite ogni anno

Italia, significa che le condizioni oggettive per averli sono più deboli. È aumentata, nelle società moderne avanzate, la necessità di una solida formazione e di politiche efficienti di incontro tra domanda e offerta di lavoro per le nuove generazioni. Se si investe meno su questi fronti, comprese le politiche familiari, prevale l'incertezza sul lavoro, sui salari e sul futuro, che blocca le scelte impegnative e responsabilizzanti che vanno oltre il presente, come l'averne un figlio. Non basta il sostegno economico, serve un forte potenziamento strutturale che consenta alle giovani coppie di tenere positivamente assieme scelte di vita e di lavoro: servizi per l'infanzia di qualità e accessibili, part-time reversibile, congedi di paternità equivalenti a quelli di maternità per favorire la condivisione oltre alla conciliazione.

Il passaggio generazionale della ricchezza è un tema cruciale. In un Paese con sempre meno giovani, come cambiano le dinamiche del risparmio e quali rischi ci sono per l'equità tra generazioni?

I rapporti tra generazioni sono in profonda trasformazione sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Il nostro Paese ha un elevato debito pubblico ma può contare ancora su una consistente ricchezza privata. Il primo però va a carico di tutti i giovani, la seconda va a vantaggio di chi è nato in una famiglia benestante. La famiglia come ammortizzatore sociale per i giovani è una caratteristica italiana che si è accentuata nel tempo per l'aumento dell'incertezza nella condizione dei giovani e per la riduzione, nelle famiglie, di figli e nipoti in rapporto a genitori e nonni. Ma condizionare il benessere delle nuove generazioni a quanto riceveranno nel passaggio generazionale porta a vincoli sul come e quando realizzare le proprie scelte, oltre a rendere persistenti le disuguaglianze generazionali.

In un rapporto del Cnel lei ha scritto che i giovani under 35 occupati caleranno di 2,3 milioni in 20 anni: quanto inciderà la fuga di cervelli?

L'Italia rischia di perdere ulteriormente di attrattività se non migliora la formazione, l'investimento in ricerca e sviluppo, la valorizzazione del capitale umano delle nuove generazioni nelle aziende e nelle organizzazioni. Se non lo fa ora perderà ancor più giovani, sia perché se ne vanno e sia perché chi rimane rivede al ribasso le proprie scelte, compresa quella di avere figli. Se non cambia nulla l'inerzia demografica ci porta verso lo scenario basso tra quelli delineati dalle previsioni Istat, che corrisponde a un flusso verso l'estero che sale a 200mila uscite l'anno, in combinazione con un saldo migratorio nullo e nascite che crollano sotto le 300mila. Lo scenario di un paese moribondo è quindi già entrato tra gli esiti possibili prospettati dall'Istat.



“L'Italia ha un elevato debito pubblico e tanta ricchezza privata. Il primo va a carico di tutti i giovani, la seconda va a vantaggio di chi è nato in una famiglia benestante”

Che peso hanno gli stipendi in tutto questo? E che qualità della vita stiamo offrendo a chi resta in Italia?

Gli stipendi hanno un doppio impatto: oggettivo e simbolico. Dal punto di vista oggettivo è evidente per ventenni e trentenni l'esistenza di uno squilibrio sia rispetto ai cinquantenni, sia nei confronti dei coetanei degli altri Paesi con cui ci confrontiamo, a parità di competenze e tipologia di lavoro. Questo indebolimento del reddito da lavoro dei giovani contribuisce a farli dipendere maggiormente dalle famiglie di origine e a posticipare l'autonomia e la formazione di una propria famiglia. C'è poi l'impatto simbolico legato alla percezione di non essere adeguatamente valorizzati, che incentiva a lasciare il Paese e cercare migliori opportunità all'estero. Il fatto che in Italia i giovani siano di meno rispetto agli altri Paesi, ma anche con più bassi tassi di occupazione e con stipendi mediamente più bassi tra chi lavora, è un paradosso che va risolto prima che diventi semplicemente coerente con un



percorso di basso sviluppo, bassa crescita e bassa competitività, del sistema Paese.

La disegualianza economica è una questione generazionale?

Sì, ma con ricadute intragenerazionali. La maggior parte dei patrimoni è nelle mani degli over 60, sia per la maggior consistenza demografica sia per maggior possibilità di accumulazione di ricchezza avuta dalle generazioni nate nei primi decenni del secondo dopoguerra, quando l'economia cresceva e la mobilità sociale era più elevata. La longevità porta però a far slittare sempre più in avanti il passaggio generazionale, che arriva non più quando si è giovani-adulti ma quando si è già maturi. Nel frattempo, come abbiamo detto, le condizioni economiche delle nuove generazioni si sono indebolite, quindi il rischio di una ricchezza "bloccata", anziché leva per l'economia e investimento per le opportunità delle nuove generazioni, c'è. Andrebbe, ad esempio, orientata la silver economy verso voci di consumo e investimento che favoriscono lo sviluppo sostenibile.

Quali settori produttivi rischiano di essere maggiormente penalizzati dalla carenza di giovani lavoratori?

Tutti i settori, sia nel settore privato che nella pubblica amministrazione, sia nel lavoro dipendente che in quello autonomo, stanno sperimentando una carenza di rinnovo generazionale. I settori che più impiegano il lavoro straniero sono quelli che si trovano meno penalizzati, ma riguardano soprattutto lavori poco remunerati e poco ap-

petibili per i giovani italiani. Proprio perché assorbono maggiormente manodopera immigrata questi settori riescono a mantenere bassi i costi, ma questo abbassa ulteriormente la qualità e contribuisce a rendere il Paese meno competitivo. Solo migliorando la qualità del lavoro, in generale, l'Italia può diventare più attrattiva per i giovani, qualsiasi sia la loro provenienza, rendendoli leva strategica per lo sviluppo e mettendoli nelle condizioni di realizzare anche i loro progetti di vita.

Il modello familiare italiano è ancora centrato sul supporto intergenerazionale. Sarà per sempre così, o è un modello destinato a implodere?

La solidarietà familiare è un aspetto distintivo di valore del modello familiare dell'Europa mediterranea, Italia compresa. Il problema sta nella carenza di politiche pubbliche efficaci a supporto, con conseguente sovraccarico di costi e responsabilità sulle famiglie che faticano sempre più a gestire. Si trovano, infatti, ad affrontare un aumento sia della domanda di aiuto da parte dei giovani lungo il loro tortuoso percorso di transizione all'età adulta, sia del numero di familiari anziani non autosufficienti necessitanti di continua cura e assistenza. Lasciare le famiglie sole porta a rinunce e impoverimento con ovvie ricadute sull'economia e sulla coesione sociale del paese.

Ricetta per il futuro, secondo Alessandro Rosina: cosa va fatto per la sostenibilità del sistema economico e la coesione sociale?

Penso che il nodo principale da cui partire sia quello dei meccanismi di rinnovo nel mondo del lavoro. Se si investe in ciò che migliora l'ingresso delle nuove generazioni e delle donne, si ha un effetto immediato di risposta agli squilibri demografici aumentando la platea degli occupati all'interno della forza lavoro. La maggiore occupazione, in combinazione con politiche abitative e di conciliazione tra lavoro e famiglia, favorisce la natalità e ha quindi un impatto anche di medio periodo, contenendo la riduzione della forza lavoro futura. La stessa lunghezza della vita attiva in salute comporta la necessità di un buon ingresso nel mondo del lavoro, assieme a misure di formazione continua. In caso contrario, giovani e donne rischiano di trovarsi con una carriera contributiva debole e discontinua che aumenta il costo sociale dell'invecchiamento. Idem per l'immigrazione, che risponde ad esigenze immediate in molti settori ma, in combinazione con politiche di integrazione sociale, contribuisce al rafforzamento della base demografica. Invecchiamento della popolazione e immigrazione non sono emergenze, ma processi di cambiamento da governare con approccio sistemico e integrato per costruire una società in cui vivere a lungo e bene in modo sostenibile. ■



Luca Bianchi,
Direttore generale
della Svimez

Come costruire il futuro del nostro Paese. Per Luca Bianchi di Svimez bisogna ripartire dal diritto allo studio e dalla partecipazione delle donne al mercato del lavoro

DI PATTY TORCHIA

N ITALIA SI STUDIA PER EMIGRARE. È la fotografia, amara, ma realistica che emerge dalle parole di Luca Bianchi, direttore della Svimez, l'Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno che dal 1946 studia le trasformazioni economiche e sociali del Sud e i divari territoriali in Italia e in Europa. Nell'intervista che segue, Bianchi ci aiuta a leggere uno dei paradossi più gravi e trascurati del nostro Paese: la crescente fuga dei giovani laureati, soprattutto dal Sud verso il Nord o l'estero, in una spirale che rischia di svuotare interi territori di competenze, energie e futuro. Non è solo questione di emigrazione intellettuale, ma di assenza di opportunità, stagnazione salariale e debolezza strutturale del mercato del lavoro. A partire da questi dati, Bianchi smonta l'idea che investire nei giovani del Sud sia inutile o antieconomico: al contrario, sostiene, è l'unico modo per uscire da un declino annunciato. Ma servono politiche coraggiose, una visione di lungo termine, investimenti stabili nei servizi, nei salari e nel capitale umano. Dalla "restanza" alla "desertificazione", dal fallimento delle politiche salariali al potenziale inespresso delle donne, l'intervista che segue ci aiuta a capire non solo cosa sta accadendo nel Mezzogiorno, ma cosa rischia l'intero Paese se continua ad ignorare le proprie fratture territoriali, sociali e generazionali.

Svimez ci dice che per la prima volta i laureati emigrano più dei lavoratori non qualificati. Abbiamo trasformato l'istruzione in una fabbrica di emigranti?

È un problema nazionale che diviene una vera emergenza nel Mezzogiorno. Negli ultimi anni le migrazioni giovanili sono diventate progressivamente più selettive: aumen-

tano i laureati italiani che scelgono l'estero (il saldo netto negativo ammonta a circa 60mila tra il 2002 e il 2022) e quelli che si spostano da Sud a Nord (126mila nello stesso periodo). Per la mobilità interna la selettività è ancora più forte: circa 1 giovane migrante su 2 è in possesso di una laurea, per la componente femminile supera il 60%. Questo è l'esito, tra gli altri fattori, dell'incapacità del mercato del lavoro di intercettare e trattenere l'offerta di lavoro qualificato presente sul territorio. Una crescita dell'occupazione come quella degli ultimi anni, concentrata nel turismo e nell'edilizia, a bassa specializzazione e con salari inadeguati, non offre opportunità ai laureati del Sud. Se ne esce solo modificando il modello di sviluppo, puntando su innovazione e competenze.

La laurea, specialmente al Sud, sembra un investimento che si ammortizza solo... altrove. È il sistema universitario italiano a essere troppo costoso o il mercato del lavoro a essere troppo povero?

C'è un tema di costo, non solo di retta, ma soprattutto di servizi, a partire dalle case per i fuori sede, che limita la partecipazione al sistema universitario dei giovani provenienti da famiglie a basso reddito, soprattutto al Sud. Ricordo che in Italia la quota di laureati sulla popolazione di 25-34 anni è di appena il 30%, 10 punti inferiore alla media europea; nel Mezzogiorno scende al 20%. Non mi sembra che sia percepita come una priorità nel dibattito politico. A ciò si aggiunge il basso rendimento dell'istruzione nel mercato del lavoro, dominato da salari mediamente bassi e una insufficiente domanda di lavoro qualificato. Anche nel 2024 continuiamo ad essere il fanalino di coda in Europa per dinamica salariale stagnante. Siamo ancora lontani dal livello

del 2019, con una perdita di potere d'acquisto di 4,3 punti percentuali, in Italia, e di oltre 6 punti al Sud.

Cosa risponderebbe a chi dice che investire nei giovani meridionali è antieconomico, perché tanto poi vanno via?

Rispondo che investire nei giovani è l'unica strada per costruire una società a prova di futuro.

La chiave è fare del capitale umano formato, risorsa sempre più scarsa anche per le sfavorevoli dinamiche demografiche, un fattore di attrazione per nuovi investimenti. Questo però richiederebbe un totale cambio di passo nelle politiche salariali e nelle politiche fiscali che dovrebbero assumere come target la partecipazione attiva delle nuove generazioni alla vita economica e democratica del Paese.

Parliamo chiaramente: è ancora utile parlare di "occupazione giovanile" se i salari sono così bassi da scoraggiare persino i più motivati?

Non è solo utile, direi che è fondamentale. Quella giovanile è diventata la nuova questione meridionale, accanto a quella femminile. Il dato sull'occupazione femminile resta agghiacciante. Anche nel 2024, le regioni del Sud sono ultime in Europa, peggio della Spagna e della Grecia, con tasso di occupazione di poco superiore al 30% in Calabria, Campania e Sicilia. Quello femminile resta un potenziale inespresso che se adeguatamente occupato potrebbe portare a ripensare in maniera decisiva le prospettive del Mezzogiorno.

Quanto pesa, secondo Svimez, la stagnazione salariale nel Sud sul fenomeno migratorio? E quanto la precarietà delle forme contrattuali?

Sono due fattori fondamentali, ma a questo aggiungerei il tema dei divari nei servizi di cittadinanza, istruzione e salute in primis, che sono decisivi per rendere il Sud, e in generale il Paese, un luogo attrattivo per i giovani e per le famiglie. Perché il fatto stesso che questo fenomeno migratorio estremamente selettivo assuma anche una connotazione di genere – interessa in misura maggiore le laureate rispetto ai laureati – fa emergere che, oltre alla debolezza del mercato del lavoro locale, entrano in gioco ulteriori elementi di contesto sfavorevoli (dotazione e qua-

lità delle infrastrutture sociali e dei servizi di conciliazione e cura) che determinano una discriminazione di genere, penalizzando principalmente la forza di lavoro femminile.

Si è parlato molto di "restanza" come risposta alla fuga. Ma senza un salario dignitoso, la retorica dell'attaccamento alla terra non rischia di diventare paternalismo di Stato?

Sì, senza lavoro di qualità e servizi, parlare di "attaccamento alla terra" rischia di diventare retorica o peggio paternalismo, i giovani non vanno colpevolizzati per la scelta di andare via, scelta che troppo spesso è una necessità. Al contrario, bisogna metterli nelle condizioni di scegliere, di andare, tornare e restare. Significa creare parità di opportunità indistintamente dal luogo di nascita, questo deve essere un obiettivo prioritario delle politiche, a tutti i livelli di governance, e, del resto, sarebbe la manifestazione concreta di un disegno compiuto di coesione territoriale.

Possiamo ancora parlare di questione "meridionale" o dovremmo ormai parlare di vera e propria desertificazione socio-economica del Sud?

Con la Svimez da anni guardiamo alla questione del Sud come riflesso di un quadro più ampio che ha a che fare con la scarsa crescita italiana. Quello che osserviamo nel Mezzogiorno spesso anticipa le dinamiche nazionali, in alcuni casi può esacerbarle, in altri rispecchiare ciò che accade in tutte le aree fragili, anche quelle del Nord e del Centro. A volte affrontare i problemi al Sud significa giocare d'anticipo, disinnescare, evitare che questi assumano una dimensione nazionale per poi non lasciare vie di scampo.

Le migrazioni interne non sono nuove, ma oggi sembrano irreversibili. Esiste, concretamente, una politica nazionale per riequilibrare la mobilità dei giovani?

No, non sono un fatto nuovo, ma una volta erano un fattore di convergenza, anche perché il Sud era un'area a forte crescita demografica. Oggi sono diventate un fattore di divergenza che sottrae capitale e riduce il potenziale di crescita. È un tema che fatica ad assumere centralità nel dibattito politico perché non ha una constituency, un gruppo di interessi che rappresenti i suoi interessi. I giovani contano poco e, come ci insegna Hirschman, quando la voce è troppo debole, rimane solo l'exit, la scelta di andarsene.

Nel Pnrr si parlava di coesione e rilancio del Sud: stiamo rispettando le promesse, o stiamo costruendo l'ennesimo piano che favorisce le aree già forti?

Il Pnrr, nonostante alcuni limiti di impostazione, sta camminando soprattutto al Sud. Si è tornati ad investire dopo

DIPLOMI E LAUREE, IL BUCO NERO DEL SUD ITALIA

NEL NOSTRO PAESE la questione della fuga di cervelli (non solo all'estero, ma anche da Sud a Nord) ha radici profonde. Basta guardare i dati: nel Settecento il diploma porta a un tasso di occupazione del 30% superiore. La forbice si riduce leggermente nel caso della laurea, ma parliamo comunque di un divario di 20 punti percentuali

TASSO DI OCCUPAZIONE GIOVANILE

	Mezzogiorno	Centro-Nord
Diplomati	35,6%	66,8%
Laureati	61,6%	80,6%
Differenza retribuzione Laureati/Diplomati	41%	37%

FONTE: ELABORAZIONI SVIMEZ SU DATI SIOPE

una lunga stagione di austerità. I Comuni, nonostante i tagli del personale degli ultimi anni, hanno incrementato gli investimenti del +65% tra il 2022 e il 2024, con voci di spesa aumentate di circa 10 volte (è il caso degli asili nido) e in altri casi raddoppiato (come l'edilizia scolastica e il social housing). Qualcosa si sta muovendo. Rimane tuttavia l'esigenza di accompagnare, nel tempo che ci resta, le amministrazioni più deboli, soprattutto i piccoli Comuni. Ma soprattutto occorre dare continuità alla politica di investimenti in infrastrutture sociali anche dopo il PNRR.

Entro il 2080 il Mezzogiorno sarà l'area più vecchia del Paese. Cosa succede a un territorio dove ogni giovane porta via competenze, consumi e anche figli?

Succede che si avvitia in un circolo vizioso. Meno giovani significa meno servizi, meno crescita, meno futuro. Ma siamo nei tempi, anche se stretti, per scongiurare questi rischi, è necessario lavorare sull'attrattività dei territori per invertire il trend. Territori attrattivi sono quelli che non costringono i giovani a partire, ma che li incentivano a tornare o arrivare perché offrono opportunità lavorative, retributive e servizi. E poi non bisogna trascurare una dimensione fondamentale che è quella dell'integrazione e dell'accoglienza. Nelle recenti analisi Svimez, abbiamo documentato come l'attrazione di giovani famiglie straniere già oggi rappresenta per molte aree del Paese una leva concreta di contrasto allo spopolamento, e quindi al calo delle iscrizioni scolastiche e al conseguente rischio di chiusura dei presidi scolastici. Rafforzare i diritti di cittadinanza per gli stranieri è una via concreta per assicurare continuità a un presidio culturale primario che, oltre a sviluppare le opportunità formative di bambini e giovani, consente di arginare i processi di spopolamento e invecchiamento. Occorre ribaltare la percezione comune di un pericolo immigrazione, inserendo a pieno titolo le politiche di inclusione come parte integrante di un progetto che, attraverso il miglioramento dei servizi pubblici e il supporto alla localizzazione di attività produttive, riduca l'emigrazione dei giovani e insieme favorisca l'attrazione di nuove famiglie. In sintesi possiamo dire: accogliere per restare.

È impopolare dirlo, ma oggi l'università rischia di creare frustrazione più che emancipazione. Ha ancora senso spingere tutti verso l'istruzione terziaria, senza modificare il contesto?

Ha senso, anche perché, contrariamente alla retorica ricorrente degli opinionisti che frequentano gli studi televisivi, i dati ci dicono che studiare conviene. Il tasso d'occupazione dei giovani laureati è quasi 15 punti superiore a quello dei diplomati al Nord e al Sud è quasi doppio. Il premio alla laurea, nonostante la debolezza del mercato del lavoro, ancora esiste.

Se i giovani emigrano, le imprese non investono e la popolazione invecchia, a chi serve davvero mantenere lo status quo nel Mezzogiorno?

Non serve senz'altro ai giovani del Sud e non serve al Paese che non sfrutta un potenziale di crescita fondamentale. Forse serve ad una classe dirigente, al Sud ma

-4,3%

LA PERDITA DI POTERE D'ACQUISTO NEL 2024 IN ITALIA. IL CALO È DI OLTRE 6 PUNTI AL Sud

non solo, che non riesce ad interpretare la domanda di cambiamento. Una nuova stagione deve rompere con il passato e restituire protagonismo alle nuove generazioni. Favorire il diritto allo studio dei giovani e supportare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro sono gli assi fondamentali per contrastare l'emigrazione e il declino demografico; ed è anche la condizione per garantire capitale umano formato, necessario ad attrarre investimenti nei settori innovativi.

A giudicare dai dati, sembra che lo Stato italiano abbia smesso di credere nel Sud. È una provocazione che sottoscriverebbe?

Direi che le politiche hanno smesso di credere nel Sud quando la questione settentrionale ha sostituito quella meridionale a metà degli anni 90. Da allora, fino alla pandemia, il Sud si è allontanato dal Nord e insieme l'Italia dall'Europa. La crisi Covid e poi la ripresa trainata dalle politiche espansive hanno cambiato tutto e il Sud ha dimostrato che, quando è messo nelle condizioni di reagire, risponde; è cresciuto negli ultimi tre anni anche più del resto della nazione. Ma soprattutto dobbiamo superare la retorica dei due Paesi, di un Nord che funziona e di un Sud palla al piede con problemi e soluzioni diversi. In realtà il Paese è molto più simile e più unito di quanto ci hanno raccontato e soprattutto molto più interdipendente. Cresce se lo fa in tutte le sue aree e se si riducono le disuguaglianze tra persone e tra territori, ricucendo i tanti strappi che attraversano il Paese, non solo tra Nord e Sud, ma tra centri e periferie, tra generi e tra generazioni. ■

"Il Pnrr sta camminando soprattutto al Sud. Si è tornati ad investire dopo una lunga stagione di austerità". Alcune voci di spesa, come gli asili nido, sono aumentate di 10 volte in due anni, dice Bianchi

LANCINI: I GIOVANI VOGLIONO UN RUOLO

*Abbiamo fatto credere ai ragazzi
che questo mondo era per loro,
in realtà gli abbiamo affidato
le nostre fragilità*

DI PATTY TORCHIA





PRESIDENTE DELLA FONDAZIONE MINOTAURO DI MILANO, psicologo e psicoterapeuta, Matteo Lancini è tra i massimi esperti italiani di adolescenza e disagio giovanile. Insegna all'Università Milano-Bicocca e alla Cattolica e da anni studia le trasformazioni psicosociali che attraversano il mondo degli adulti e quello dei giovani. Nel suo ultimo libro *Chiamami adulto* (Raffaello Cortina Editore), ribalta un paradigma: per comprendere il malessere di ragazzi e ragazze non basta guardare a internet, ai social, alla scuola o al lavoro. Bisogna partire da chi li ha cresciuti, e da una società che ha promesso tutto, ma non mantiene nulla.

Professore, oggi molti giovani studiano all'università sapendo che poi dovranno emigrare. Che effetto ha questa consapevolezza?

Non poter realizzare sé stessi dove si è cresciuti non è di per sé un dramma, ma oggi i giovani adulti vivono crisi molto profonde. Chi può permetterselo se ne va, ma il punto è che la fascia 20-24 anni è quella che più di tutte ha chiesto aiuto ai servizi psicologici pubblici e privati. Noi al Minotauro parliamo di crisi identitaria, non solo di orientamento. I ragazzi crescono in un contesto che li ha messi al centro, promettendo amore e ascolto, ma poi li ha delusi: famiglia, scuola, università, politica non sono in grado di farli esprimere. Così molti vanno in crisi proprio all'università, anche se a scuola erano "bravi". E allora: andarsene è una scelta di sopravvivenza, o un modo per uscire da un sistema che non li riconosce?

Lei dice che andare bene a scuola non garantisce serenità. E quindi? Che significa?

La scuola italiana è uno dei principali luoghi di disagio. Spesso sento dire: "I ragazzi vanno male perché stanno troppo su internet". No. La scuola è rimasta ferma mentre tutto il resto cambiava. Viviamo in una società iperconnessa dove gli adulti esprimono sé stessi liberamente. La scuola, invece, resta ancorata a modelli antichi: competitività, valutazioni simboliche. I ragazzi vengono ripresi per 12 anni da genitori, insegnanti

alle recite... poi a 12 anni gli si dice che internet è il male. Ma a 19 non ti puoi nemmeno iscrivere all'università senza internet.

Ma perché non si riesce a cambiare davvero la scuola?

Perché se tocchi la scuola, politicamente sei morto. Me lo dicono tutti i politici: è un'istituzione con oltre un milione di dipendenti e tanti genitori che la vogliono com'era ai loro tempi. Intanto però fanno video su TikTok. I ragazzi percepiscono questa ipocrisia: gli adulti dicono di agire per loro, ma non è vero. Per questo vivono sofferenza, frustrazione, senso di sottomissione. Io non mi indignerei davanti a una rivolta, ma la maggior parte dei ragazzi non lo fa. Invece si tagliano, si chiudono in casa, spariscono, si suicidano. Vengono anche bocciati. La scuola dovrebbe essere riorganizzata per interdisciplinarietà, macroaree, abbandonando la lezione frontale. Bisogna partire dalle domande degli studenti. Ma questo mette in crisi molti insegnanti, abituati a ripetere ciò che sanno. Alla maturità li trattiamo da delinquenti, li perquisiamo, come se usare l'AI fosse reato.

Che tipo di scuola e di lavoro ci aspettano, allora?

Il punto è che oggi non mancano le conoscenze, manca la connessione con la realtà. La scuola è vuota di senso, ma obbligatoria, perché serve il titolo. Eppure molte competenze che servono nel lavoro non si apprendono



li. Alcuni insegnanti dicono che già in quinta elementare si capisce chi sarà il più bravo. Questo dimostra che la scuola fallisce, non è in grado di garantire lo stesso percorso a chi non se lo può permettere, non riesce a colmare i gap sociali. Oggi servono altre capacità: fare gruppo, interagire, lavorare in team. Ma per i ragazzi la scuola è solo un rituale di sottomissione agli adulti.

Eppure si parla molto di dipendenza da internet...

Non esiste la "dipendenza da internet" perché non si può misurare. I social sono diventati gli spazi dove si esprime l'identità e anche il disagio. Sostituiscono le piazze, i cortili. I genitori – non dimentichiamolo – sono stati i primi a mettere in mano uno smartphone ai figli: per controllarli. E l'hanno fatto mentre si facevano gli affari loro. La mia generazione ha vis-



“Sento dire: ‘I ragazzi vanno male perché stanno troppo su internet’. No. La scuola è rimasta ferma a modelli antichi, mentre tutto cambiava”

suto anni ben più pericolosi: eroina, terrorismo. Ma oggi si pensa che il pericolo venga solo da internet. In realtà, internet è un ambiente. Trattarlo come un oggetto è un errore.

E allora cosa dovremmo fare, concretamente?

Dare ai giovani ruoli e responsabilità.

Alcune aziende e festival lo fanno, e lì i giovani rispondono, si attivano, partecipano con entusiasmo. Non sono una generazione trasgressiva, ma una generazione che funziona per cooptazione. Se li convochi, ci sono. Se li coinvolgi, lavorano. Se li ascolti, parlano.

Quindi non è vero che sono stati amati “troppo”?

Absolutamente no. Sono stati cresciuti con adulti che dicevano di amarli, ma che in realtà pensavano a sé stessi. Gli abbiamo promesso tutto e poi abbiamo chiesto a loro di farsi carico delle nostre fragilità. Alcuni si salvano solo se li convoca un'azienda seria, oppure se se ne vanno. Non perché fuori ci sia un mondo migliore, ma perché almeno non devono far finta di essere amati da chi, nei fatti, è impegnato solo a tutelare sé stesso. **F**



CHIAMAMI ADULTO COME STARE IN RELAZIONE CON GLI ADOLESCENTI

In 'Chiamami adulto', libro che conclude la trilogia iniziata nel 2021 con 'L'età tradita', Matteo Lancini esplora i molteplici contesti e le modalità in cui gli adolescenti costruiscono relazioni: dalla famiglia alla scuola, dagli ambienti digitali alle stanze di psicoterapia, dal gruppo dei pari al rapporto di coppia. Partendo da alcuni spunti già introdotti in 'Sii te stesso a modo mio', come l'assenza di prospettive future e la fragilità adulta che spesso ostacola un dialogo autentico, l'autore scava in profondità, rivelando che cosa serve davvero per avvicinarsi ai giovani: l'ascolto e una presenza empatica. Attraverso esempi concreti, storie personali e riflessioni incisive, il libro offre a genitori, insegnanti e psicologi gli strumenti per superare l'urgenza del fare e per imparare finalmente a stare nella relazione, aiutando i ragazzi a non sentirsi più soli in mezzo agli altri, ma compresi e sostenuti.

Matteo Lancini, psicologo e psicoterapeuta, è presidente della fondazione Minotauro di Milano. Insegna presso il dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e presso la facoltà di Scienze della formazione dell'Università Cattolica di Milano. Ha pubblicato *Giovane adulto* (con F. Madeddu, 2014), *L'adolescenza* (con L. Cirillo, T. Scodreggio, T. Zanella, 2020), *L'età tradita* (2021) e *Sii te stesso a modo mio* (2023), e ha curato *Il ritiro sociale negli adolescenti* (2019).

LAVORO SOSPESO

Al di là dei segnali di ripresa, i numeri italiani sull'occupazione giovanile vanno analizzati. Ecco cosa dicono i dati Eures e Istat

DI PATTY TORCHIA





IN UN PAESE CHE INVECCHIA rapidamente, dove l'età media supera i 46 anni e la natalità è ai minimi storici, la valorizzazione dei giovani dovrebbe essere una priorità nazionale. Eppure, i dati raccontano una realtà molto diversa. In Italia, trovare lavoro da giovani è ancora difficile, mantenerlo lo è ancora di più, e costruirsi una prospettiva autonoma appare per molti un obiettivo irraggiungibile.

È questo il quadro che emerge dal 21° Rapporto Eures sul mercato del lavoro in Italia, pubblicato nel 2024 e incentrato sulla condizione occupazionale dei giovani tra i 15 e i 34 anni. Ma nemmeno i più recenti dati dell'Istat restituiscono una fotografia migliore. A marzo 2025 il mercato del lavoro italiano manda segnali misti: l'occupazione cala lievemente su base mensile (-16mila unità), ma cresce con forza su base annua (+450mila). A diminuire sono soprattutto i contratti a termine e il lavoro autonomo, mentre continua a crescere il lavoro dipendente stabile, che oggi rappresenta la componente più solida dell'occupazione nazionale.

L'Istat certifica che il tasso di occupazione si mantiene stabile al 63%, ma aumenta la disoccupazione generale (al 6%, +0,1 punti) e quella giovanile, che sale bruscamente al 19% (+1,6 punti). La fotografia che emerge è quella di un sistema che recupera occupazione strutturale nel lungo periodo, ma fatica a includere i più giovani, le donne e chi lavora in forme contrattuali meno tutelate.

Il calo congiunturale è trainato da una riduzione dei dipendenti a termine (-2,4%) e degli autonomi (-0,3%), a fronte della crescita dei dipendenti permanenti (+0,4%). Un segnale che, in apparenza, può essere letto come un rafforzamento della qualità occupazionale. A oggi, i dipendenti permanenti sono 16,56 milioni, contro i 2,59 milioni a termine e i 5,15 milioni di lavoratori autonomi.

Nel confronto con marzo 2024, la crescita è netta: +1,9%, pari a 450mila occupati in più. Ma il saldo è polarizzato. Crescono i dipendenti stabili (+673mila) e gli autonomi (+47mila), mentre i lavoratori a tempo determinato si riducono drasticamente (-269mila).

A FASCIA DEMOGRAFICA che guida l'aumento dell'occupazione è quella over 35, mentre per i giovani sotto i 34 anni l'occupazione cala e l'inattività cresce. Un segnale strutturale di esclusione generazionale, già noto, ma che si conferma in maniera puntuale: i più penalizzati sono i 15-24enni, con un'impennata della disoccupazione e una sostanziale stagnazione dell'inattività. Solo tra i 25-34enni si registra un leggero aumento degli inattivi, a fronte di un'occupazione in calo. Il quadro trimestrale offre un altro elemento rilevante: tra gennaio e marzo 2025 gli occupati sono aumentati di 224mila unità, ma anche le persone in cerca di lavoro sono cresciute (+7mila), mentre gli inattivi sono diminuiti sensibilmente (-217mila). Un segnale di maggiore partecipazione al mercato del lavoro, pur tra molte fragilità. Anche il confronto di genere offre spunti interessanti. A marzo, rispetto al mese precedente, tra gli uomini

Nelle grandi città del Mezzogiorno il rischio di esclusione giovanile è strutturale, con implicazioni gravi sul piano sociale, economico e democratico

aumentano occupazione e disoccupazione, mentre cala l'inattività. Tra le donne succede l'opposto: calano occupazione e disoccupazione, e cresce l'inattività. La dinamica di lungo periodo, però, è più incoraggiante: in un anno l'occupazione femminile cresce di 1 punto percentuale, la disoccupazione cala di 1,7 punti, e l'inattività scende lievemente (-0,1). Fare un confronto con i dati del Rapporto Eures, quindi con i numeri degli anni precedenti, ci permette di avere una fotografia più completa e articolata del mondo del lavoro. Nel 2023, il tasso di occupazione giovanile in Italia si è attestato al 45,6%, con una lieve crescita rispetto all'anno precedente (+0,5%). Un progresso quasi impercettibile, se confrontato con la media dell'Unione Europea (58%). Peggio di noi solo Grecia (42,5%) e Serbia (43,9%). Nazioni come i Paesi Bassi (68,5%), la Germania (62,9%) o la Danimarca (63,1%) offrono ai giovani opportunità di ingresso nel mondo del lavoro molto più ampie e stabili.

Il confronto si fa ancora più impietoso osservando la fascia d'età 15-24 anni, dove in Italia lavora appena il 20,9% dei giovani, contro il 36,4% della media UE. Ma non si tratta solo di quantità: il lavoro giovanile italiano è anche qualitativamente fragile. Il 62,4% dei giovani occupati tra i 15 e i 34 anni ha un contratto a tempo determinato. Tra i 15-24enni, la quota sale a oltre l'80%. Sono dati che confermano come la precarietà sia ormai la normalità per i giovani lavoratori italiani. Un mercato in cui le transizioni verso il tempo indeterminato sono lente, incerte, e spesso tardive.

ANCHE DAL PUNTO DI VISTA retributivo il quadro è desolante: oltre la metà dei giovani guadagna meno di 1.000 euro netti al mese, e solo il 10% supera i 1.400 euro. Quasi un giovane su quattro (23,6%) lavora part-time senza averlo scelto, per mancanza di alternative.

Un 'sottolavoro' che rende difficile uscire dalla dipendenza familiare o pianificare un futuro autonomo.

In occasione della Giornata mondiale delle competenze giovanili, celebrata lo scorso 15 luglio, i dati Istat ed Eurostat sui cosiddetti Neet — giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano, non lavorano e non seguono corsi di formazione — offrono uno spaccato tutt'altro che rassicurante per l'Italia. Nel 2024 la percentuale dei Neet si è attestata al 15,2%, in calo rispetto al 2023 (16,1%) e al 2022 (19%). Un miglioramento netto, eppure insufficiente: il nostro Paese resta secondo in Europa per incidenza del fenomeno, preceduto solo dalla Romania (19,4%). La media Ue si ferma all'11%, con Paesi Bassi, Svezia e Malta già ben al di sotto dell'obiettivo europeo per il 2030, fissato al 9%.

Uno dei dati più significativi riguarda il livello di istruzione. In Italia il 17,8% dei giovani diplomati è Neet: più della



media Ue per la stessa fascia (11,3%) e perfino più di quanto si registra tra i coetanei con la sola licenza media (13,3%). La percentuale scende all'11,8% tra i laureati, segno che l'istruzione universitaria, sebbene non garantisca piena occupazione, rappresenta ancora una forma di tutela. Questo paradosso riflette una doppia fragilità del sistema: da un lato, la dispersione implicita, ovvero l'ottenimento di titoli di studio che non corrispondono a competenze reali. Dall'altro, la debolezza dell'orientamento scolastico, che spesso espone gli studenti a scelte non consapevoli, con conseguente abbandono precoce o mancata prosecuzione degli studi. L'analisi territoriale aggiunge un altro livello di complessità. I Neet non si distribuiscono in modo omogeneo: nelle aree urbane densamente popolate l'incidenza supera il 16%, mentre nei comuni rurali si ferma al 14,4%. Le differenze diventano macroscopiche se si osservano i dati comunali.

NEL 2020, SECONDO LE STATISTICHE sperimentali Istat, Catania era il capoluogo con la quota più alta di Neet (42%), seguita da Palermo (39,8%), Napoli (37,3%) e Messina (33,7%). Di contro, città come Belluno (16,1%), Pesaro (16,4%) e Rimini (17,3%) rappresentano le aree più virtuose.

Una dinamica che ripropone, ancora una volta, la frattura storica tra Nord e Sud, ma che segnala anche un'emergenza urbana: nelle grandi città del Mezzogiorno il rischio di esclusione giovanile è strutturale, con implicazioni gravi sul piano sociale, economico e democratico.

Il fenomeno dei Neet è spesso interpretato solo come un'emergenza giovanile. In realtà è una cartina di tornasole del malfunzionamento dell'intero ecosistema formativo e occupazionale: dalla scuola al mercato del lavoro, passando per le politiche attive e i servizi territoriali.

Non è un caso che tra gli obiettivi dell'Unione europea

per il 2030 vi sia proprio la riduzione dei Neet sotto il 9%, nell'ambito del Pilastro dei diritti sociali. Ma per l'Italia raggiungerlo significa ripensare radicalmente il rapporto tra educazione, competenze e sviluppo locale. Investendo in orientamento, rafforzando l'istruzione tecnica e professionale, colmando i divari digitali e territoriali. Perché dietro ogni Neet c'è un talento che rischia di andare disperso. E ogni talento perduto è un freno alla crescita del Paese. A smentire un luogo comune diffuso, neppure l'istruzione universitaria è garanzia di accesso al lavoro. Solo il 58,3% dei giovani laureati tra i 25 e i 34 anni risulta occupato, e quasi il 30% svolge un lavoro per cui è sovraqualificato. Una sotto-utilizzazione del capitale umano che frustra le aspettative individuali e rappresenta un enorme spreco per il sistema-Paese. Anche qui, il confronto europeo è impietoso: in Germania e nei Paesi Bassi, il tasso di occupazione tra i laureati della stessa fascia d'età supera il 75%. Un segnale che il problema italiano riguarda l'intero sistema di transizione scuola-lavoro. I dati Eures e Istat non lasciano spazio a interpretazioni: quello del lavoro giovanile in Italia è un problema strutturale, cronico, trasversale. Non si risolve con bonus temporanei o incentivi episodici. Serve una strategia nazionale che investa sulla formazione continua, sul rafforzamento delle politiche attive, sul collegamento tra sistema educativo e imprese. Servono incentivi duraturi all'assunzione, e una riforma coraggiosa dei contratti di lavoro. Ma serve anche una visione. Restituire fiducia ai giovani significa offrire loro non solo un lavoro, ma una prospettiva. Perché senza un rilancio dell'occupazione giovanile, non ci sarà futuro per il Paese. ■

LA SITUAZIONE DEI LAVORATORI PIÙ GIOVANI

62,4%

▲
CONTRATTI A TERMINE
NELLA FASCIA
15-34 ANNI

80%

▲
CONTRATTI A TERMINE
NELLA FASCIA
15-24 ANNI

FONTE: RAPPORTO EURES SUL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA

+50%

▲
OLTRE LA METÀ DEI GIOVANI
GUADAGNA MENO DI 1.000
EURO NETTI AL MESE

10%

▲
LA QUOTA DI GIOVANI CHE
HANNO UNA RETRIBUZIONE
OLTRE I 1.400 EURO

FONTE: RAPPORTO EURES SUL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA

OLTRE INUMERI

*Charlotte Matteini e
il cambiamento che serve
per affrontare e superare
la precarietà*

DI ALESSANDRO PULCINI



SU 20,8 MILIONI DI DIPENDENTI, in Italia, solo 9,26 milioni lavorano tutto l'anno e a tempo pieno, portando a casa, in media, uno stipendio di 40mila euro. L'altro 55% è costituito da lavoratori precari, secondo il XXIV Rapporto annuale Inps presentato a luglio. Ci sono quasi quattro milioni di persone che lavorano a tempo parziale e solo per una frazione dell'anno: in questo caso la retribuzione scende a 9mila euro, mentre chi lavora tutto l'anno, ma a tempo parziale (o a tempo pieno ma solo in un certo periodo) incassa quasi 20mila euro. Insomma, nonostante negli ultimi anni i numeri dell'occupazione italiana siano migliorati, anche l'Inps avverte che rimane "critico l'accesso stabile al lavoro". L'occupazione in Italia è molto spesso un'Odissea che parte dall'inserzione di lavoro. Charlotte Matteini sui suoi profili social raccoglie, da tempo, le peggiori. E da giornalista racconta da anni storie di sfruttamento. Le ha raccolte in un libro - 'Gli italiani non hanno più voglia di lavorare (e hanno ragione)', edito da Cairo - che esplora le condizioni contrattuali e i tranelli affrontati da chi cerca lavoro nel nostro Paese. "Ho iniziato ad approfondire sul mercato italiano anni fa. Avendo trattato di tanti settori diversi nel corso del tempo, ho pensato servisse un libro per capire quali sono i fenomeni



Charlotte Matteini

principali, quali sono le minacce più importanti se si parla di sfruttamento sul lavoro". Tra i numeri da tenere bene a mente per capire la situazione italiana, dice Matteini, ci sono quelli del rapporto annuale dell'ispettorato del lavoro: "Sono anni che siamo sopra il 70% in quanto a incidenza dell'irregolarità. Su quattro imprese controllate tre sono irregolari". Nel suo lavoro d'inchiesta Matteini è rimasta colpita soprattutto dall'aspetto culturale. "Ci sono tante norme basilari che ritenevo scontate e che tante persone non conoscono". Sono diversi gli ingredienti della cultura del lavoro arretrata descritta da Matteini. Ci sono "la classica prova in nero, il ricorso ordinario agli straordinari nonostante il limite di 250 ore a settimana, lo straordinario forfettizzato, il demansionamento di default, e anche le finte partite Iva. Un'altra delle storture che va per la maggiore, soprattutto nelle professioni intellettuali, con il paradosso di essere diffusissima anche tra chi ha studiato giurisprudenza: i giovani avvocati".

ALCUNI SETTORI SEMBRANO irrimediabilmente arretrati rispetto ad altri. "La ristorazione è una giungla che non si riesce a sistemare. Mi è capitato di parlare con un signore che offriva un lavoro a mille euro al mese. Orario: dalle 4 del mattino alle 18, ma 'quando non c'è niente da fare ci si può anche sedere'. Non riusciva neanche a concepire di aver offerto qualcosa di inaccettabile. Da citare anche la grande distribuzione, tra somministrazione illecita della manodopera e contratti part-time



-8,7%

▲
IL CALO DEI SALARI REALI IN ITALIA DAL 2008:
NESSUNO, TRA I PAESI G20, HA PERSO TANTO

CONSEGNE BOLLENTI

Per i suoi rider, il primo luglio la società Glovo ha introdotto bonus economici che aumentavano con il salire delle temperature. Due giorni dopo, sommersa dalle critiche, l'iniziativa è stata cancellata

estesi con le clausole elastiche e flessibili, che ti fanno firmare a parte: sei obbligato a fare ore supplementari e arrivi a farne 50, 60 a settimana; non vengono retribuite, ma messe in 'banca ore'. Parliamo molto spesso di pratiche lecite, e forse è proprio quello il problema". Uno dei casi meno conosciuti è quello dei "giovani veterinari: il settore è messo malissimo, con retribuzioni da 1.200 euro lordi al mese, tra finte partite iva e stage. E questo succede ovunque, soprattutto da quando in Italia sono arrivate le grandi multinazionali delle cliniche". Ma l'emergenza riguarda anche i mestieri intellettuali, e allo stesso tempo la fuga dei cervelli italiana non si arresta. Nel 2024 oltre 156mila italiani si sono trasferiti all'estero, di cui 113mila under 40. Una "perdita di capitale umano che richiede risposte strutturali, dalla valorizzazione dei rientri tramite incentivi fiscali alla promozione di una strategia nazionale di reshoring, capace di attrarre anche competenze intermedie. I regimi di rientro introdotti nel 2015 e nel 2019 hanno coinvolto oltre 40 mila beneficiari nel 2023, di cui il 64% under 40, generando effetti contributivi positivi per quasi un miliardo di euro", scrive nella relazione Inps il presidente Gabriele Fava.

A FUGA DEI CERVELLI è una diretta conseguenza del livello degli stipendi, racconta Matteini. "La gente qualificata non viene pagata quanto dovrebbe, dipendenti con anzianità ventennale prendono 1.500 euro". Ma la fuga degli italiani spesso riguarda anche i lavori più

umili. "Ogni ottobre riparte la polemica sul fatto che non ci sono ragazzi che vogliano lavorare durante la stagione della vendemmia, ma è vero il contrario: tanti vanno a farla in altri Paesi, come Australia e Francia. Semplicemente, altrove vengono pagati abbastanza. Intanto i salari in Italia sono stagnanti da decenni e su questo siamo in controtendenza rispetto alle altre nazioni europee". Secondo l'Ocse tra i grandi Paesi industrializzati l'Italia è quello che ha registrato il calo maggiore dei salari reali. Tra il 1990 e il 2020 il nostro è l'unico Paese dell'Unione Europea ad aver registrato una variazione negativa. Se spostiamo il focus sugli ultimi anni, l'Istat ha riportato un calo del 4,4% dal 2019 al 2024, e dell'8,7% dal 2008: nessuno, tra i Paesi G20, ha perso tanto. Secondo Matteini al problema dei salari si aggiunge quello di riuscire a concepire "un ambiente di lavoro sano. In Italia lo straordinario viene visto come un modo per dimostrare spirito di sacrificio, all'estero testimonia l'incapacità del dipendente, o dell'azienda, di organizzare il lavoro. Abbiamo un profondo problema di mentalità che poi si riversa sui salari stessi". È quella stessa mentalità che ha provocato un certo scollamento tra luoghi di lavoro e giovani. Le grandi dimissioni, dice Matteini, hanno lasciato strascichi. "Resta un cambiamento culturale profondo. Subito dopo il primo lockdown, settori come il turismo si sono svuotati: molti lavoratori, una volta usciti, non sono più tornati. Chi ha potuto ha preferito lavori più stabili, anche in fabbrica. Resta una tendenza evidente: molti giovani si rifiutano di lavorare in alcuni settori, come appunto turismo, ristorazione e commercio. Non è disoccupazione passiva, è una forma di rifiuto consapevole di condizioni considerate inaccettabili".

SMART WORKING, che in teoria dovrebbe essere uno strumento per attrarre talenti, "da noi è visto con sospetto, specialmente nelle piccole e medie imprese. In Italia c'è una cultura diffusa del 'micromanagement': il titolare o il responsabile vuole controllare passo per passo ciò che fa il dipendente, più che lavorare per obiettivi. L'idea che una persona possa essere produttiva anche se non è sotto controllo costante ancora non viene accettata". In una delle sue occupazioni passate, alla stessa Matteini capitò di finire tutto il lavoro di giornata alle 15. "Mi è stato detto: 'Rimani fino alle 18 e guarda il computer'". Se alcuni italiani non hanno voglia di lavorare, forse un motivo c'è. ■



BANKER DEL

COURTESY BANCA MEDIOLANUM



Un momento della Convention NEXT STEPS dedicata ai banker consultant che si è tenuta a settembre 2024, e che si ripete a settembre 2025, al teatro Arcimboldi di Milano

*Formazione,
supporto sul
campo e un
modello
integrato:
ecco come
Banca
Mediolanum
costruisce la
consulenza
finanziaria
di domani*

FUTURO

DI LUISA VITTORIA AMEN

GIOVANI, APPASSIONATI e soprattutto preparati. La formazione della nuova generazione di consulenti finanziari non è più un'opzione, ma una necessità imprescindibile per una professione che, negli ultimi decenni, ha visto una trasformazione profonda. Da semplice venditore di prodotti a interlocutore stabile e competente nella vita finanziaria delle famiglie, oggi il consulente è chiamato a gestire relazioni spesso intergenerazionali, in un contesto segnato da incertezze economiche, cambiamenti demografici e bisogni dilatati. In questo quadro si inserisce il programma NEXT di Banca Mediolanum, pensato per accompagnare giovani laureati in un percorso formativo e professionale che li porti a diventare Banker Consultant. Non si tratta di un'iniziativa episodica, ma di un progetto strutturato, che prevede una formazione specialistica iniziale e un lungo periodo di affiancamento sul campo. L'obiettivo è formare nuove figure professionali da inserire in un modello ispirato allo studio associato, in cui i futuri consulenti lavorano in team con esperti in ambiti diversi: dalla pianificazione successoria alla gestione del credito, passando per la protezione del patrimonio. Dal 2021 a oggi sono state avviate 21 classi, con una media di circa 40 partecipanti ciascuna. Entro la fine dell'anno ne inizieranno altre tre. Le prime edizioni erano pensate per gruppi ristretti, ma l'impianto formativo è stato via via potenziato: da un paio d'anni, Banca Mediolanum è in grado di accogliere fino a 300 persone l'anno, suddivise in sei classi. Nel 2025, per rispondere all'aumento della domanda, è stata introdotta una settima classe, raggiungendo i 350 partecipanti annui.

NEL CONCRETO, IL PERCORSO, si articola in due fasi: la prima è un Executive Master in Banking Consulting, full time, della durata di sei mesi, realizzato presso la Mediolanum Corporate University in collaborazione con docenti universitari, professionisti di settore e manager interni. Le quattro aree didattiche principali — tecnica, comportamentale, digitale e normativa — sono affiancate da momenti di confronto diretto con le figure apicali della banca e con le strutture operative. A questa fase segue un periodo pluriennale di affiancamento a un

consulente finanziario esperto, durante il quale i nuovi banker cominciano a co-gestire il portafoglio del senior, seguire clienti e sviluppare relazioni in autonomia. Il percorso prevede una retribuzione per i neo-consulenti, ed è pensato per essere sostenibile e professionalizzante fin dall'inizio. È previsto anche un programma parallelo di aggiornamento per i Family Banker Senior, volto a rafforzare la dimensione strategica della relazione consulente-cliente e ad allineare le competenze interne al modello NEXT.

Dal lancio del programma a oggi sono 526 i Banker Consultant già operativi, 153 gli aspiranti attualmente in formazione, e 629 i Family Banker Senior, che ricoprono il ruolo di tutor, alcuni con più di un Banker Consultant in team. Un ecosistema formativo e professionale che si regge sull'integrazione tra generazioni e competenze diverse, in una logica di crescita comune.

CANDIDATI IDEALI sono giovani sotto i 30 anni, con una laurea in discipline economiche, scientifiche, giuridiche o politologiche, una buona conoscenza dell'inglese e una forte motivazione ad entrare nel mondo della consulenza finanziaria. Il requisito fondamentale, più ancora del titolo di studio, è la disponibilità a intraprendere un percorso in un contesto competitivo e in costante evoluzione.

Un aspetto che dà ulteriore spessore all'iniziativa è il contesto demografico e sociale in cui si inserisce. Il Rapporto Censis 2024 segnala un calo della popolazione residente in Italia pari a 1,37 milioni rispetto al 2014. La fascia tra i 18 e i 34 anni si è ridotta di oltre 2,6 milioni di unità, mentre gli over 65 sono aumentati di 3,3 milioni, rappresentando oggi il 24,3% della popolazione.

Gli ultraottantenni sono cresciuti del 67,7% in dieci anni. La progressiva erosione della popolazione in età attiva avrà un impatto inevitabile sul sistema produttivo, sui consumi e sulla sostenibilità del welfare. L'anno precedente, lo stesso rapporto, intitolato 'I sonnambuli: ciechi dinanzi ai presagi', evidenziava come gli italiani dimostrassero scarsa consapevolezza di fronte a questo fenomeno e alle sue possibili evoluzioni.

IN QUESTO SCENARIO, la consulenza finanziaria assume anche un ruolo etico e sociale: aiutare le persone a sollevare lo sguardo dal presente, a pianificare i propri bisogni lungo tutto l'arco della vita, a costruire soluzioni che accompagnino le transizioni personali e collettive in un Paese che invecchia e cambia in fretta. ■

I NUMERI DEL PROGRAMMA NEXT

Il programma di Banca Mediolanum, che prevede sei mesi di Executive Master e affiancamento pluriennale, è attivo dal 2021. Ecco i risultati

526

▲
I BANKER
CONSULTANT
GIÀ OPERATIVI
SUL
TERRITORIO

153

▲
GLI ASPIRANTI
BANKER CONSULTANT
ATTUALMENTE
IMPEGNATI NELLA
FORMAZIONE

629

▲
I FAMILY
BANKER SENIOR
COINVOLTI
COME TUTOR
PROFESSIONALI

21

▲
CLASSI AVVIATE
DAL LANCIO, CON
UNA MEDIA DI 40
PARTECIPANTI
CIASCUNA



INQUADRA IL QR CODE PER MAGGIORI
INFORMAZIONI SUL PROGRAMMA NEXT
DI BANCA MEDIOLANUM



LEXUS NX HYBRID E PLUG-IN HYBRID

LA POTENZA È NELLE TUE SCELTE

SOLO CON NOLEGGIO A LUNGO TERMINE KINTO

TUO DA € 399 + IVA AL MESE PER 36 MESI E 45.000 KM

ANTICIPO € 11.900 + IVA | KASKO, RCA,
FURTO & INCENDIO E MANUTENZIONE INCLUSI



KINTO ONE è il prodotto di noleggio a lungo termine di KINTO Italia S.p.A. Condizioni generali dell'offerta KINTO One - Offerta valida su Lexus NX Full Hybrid 2WD Business. Canone applicato solo nel caso di noleggio della vettura con KINTO Italia S.p.A. Canone € 399,00 al mese per 36 mesi e 45.000 km totali, anticipo € 11.900,00, IVA esclusa. Sono incluse le coperture assicurative con le seguenti condizioni: massimale RCA pari a € 26.000,00 con franchigia a carico del cliente pari a € 500, Garanzia Furto & Incendio con Scoperto 10% minimo € 500 a carico del Cliente e veicolo sostitutivo per 30 giorni solo in caso di Furto, Eventi naturali; Garanzia Kasko con franchigia pari a € 500 a carico del Cliente, PAI con massimale pari a € 50.000. Il canone riportato è un esempio calcolato utilizzando i parametri assicurativi della provincia di Torino. Il canone calcolato su altre province potrebbe subire variazioni. Altri servizi inclusi: manutenzione ordinaria e straordinaria in rete ufficiale Lexus, assistenza stradale 24h 7 giorni su 7 con servizio di traino presso il Centro Assistenza KINTO più vicino, immatricolazione, montaggio ed attivazione dispositivo antifurto LoJack Classic, messa su strada. Offerta valida per contratti sottoscritti entro il 30/09/2025, presso i Concessionari che aderiscono all'iniziativa. Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Immagine vettura indicativa. Maggiori informazioni su lexus.it. Valori massimi WLTP riferiti alla gamma Lexus NX: consumo combinato 6,3 l/100 km, emissioni CO₂ 144 g/km, emissioni NOx 0,004 g/km (WLTP - Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure ai sensi del Regolamento UE 2017/1151).

La Garanzia Lexus Relax Plus si aggiunge alla garanzia legale e a quella convenzionale descritta nel libretto di Manutenzione e Garanzia e si attiva ad ogni tagliando effettuato presso la rete di assistenza Lexus. La Lexus Relax Plus ha una durata di 1 anno o 15.000 km (o diversa durata indicata per gli intervalli di manutenzione nel libretto Manutenzione e Garanzia del Costruttore), e può essere attivata fino al 15° anno dalla prima immatricolazione del veicolo o fino a 250.000 km (a seconda di quale evento si verifichi per primo). Sono escluse le vetture Taxi. La Lexus Relax Plus copre le componenti ibride, elettriche e meccaniche non soggette a usura, così come indicate nei Termini e Condizioni del Programma Lexus Relax Plus consultabili sul sito lexus.it. La batteria ibrida e la batteria Full Electric non rientrano nella Garanzia Lexus Relax Plus ma possono usufruire del programma a pagamento Battery Care (prezzo di listino IVA inclusa € 120).

FAI UN TAGLIANDO E ATTIVA UN ANNO DI
**GARANZIA LEXUS
RELAX PLUS***

FINO AI

15 ANNI
DELLA TUA AUTO

*Programma soggetto a Termini e Condizioni