

# LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ

*Durante la tavola rotonda che si è svolta a corollario della premiazione dei vincitori del concorso letterario dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano "Il lavoro tra le righe" si discute di dimissioni, pensioni povere per i giovani e di un sistema che tradisce il ricambio generazionale.*

***La cultura del lavoro è la nostra professionalità***

*È una frase emblematica che racchiude anche il senso di questa tavola rotonda, perché il lavoro cambia, cambia la cultura del lavoro e cambia la professionalità. Per capire come adeguare il ruolo della consulenza bisogna studiare come cambia il lavoro.*



• A CURA DELLA REDAZIONE •

## INTRODUZIONE

I temi che sono stati affrontati durante la tavola rotonda del 25 novembre 2025, moderata dal giornalista Paolo Gila, volto noto di Rai3, si possono così riassumere (a questo [link](#) è disponibile la registrazione della tavola rotonda): come stanno cambiando le aspettative e le priorità delle diverse generazioni nel mondo del lavoro? Quali nuovi equilibri si stanno costruendo tra esigenze personali, professionali e flessibilità? Come possono le imprese reinterpretare la *leadership*, l'organizzazione e la cultura interna per trattenere talenti, favorire la partecipazione e sostenere la crescita comune? Quale è l'importanza della continuità tra generazioni come valore sia per l'impresa che per la società e per la nostra professione?

Hanno partecipato alla tavola rotonda: **Paolo Iacci**, Presidente di ECA Italia e vincitore della sezione saggistica con "La rivoluzione silenziosa", **Rosita Zucaro**, avvocatessa giuslavorista e vincitrice della sezione diritto del lavoro con "Il diritto all'equilibrio vita-lavoro",

**Antonello Orlando**, Consulente del Lavoro e componente del comitato scientifico del Modulo 24 Pensioni e Previdenza, rivista vincitrice della sezione periodici e **Potito di Nunzio**, Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.

Paolo Gila ha introdotto i lavori lanciando una riflessione: la *seniority* è un valore che, ove opportunamente inserita in un piano di consulenza, è davvero un valore aggiunto da poter usare come leva. Alcune società sono già oggi multigenerazionali per quanto riguarda la parte proprietaria: nonno, figlio, nipote.

E porta alcuni dati che mostrano i paradossi demografici del Paese: il 25% delle aziende italiane è governato da *over 65*, mentre quelle in mano ai trentenni non arrivano all'1%. Ma c'è di più: circa 900.000 pensionati continuano a lavorare, producono reddito e sono contributori della previden- ➤



## ■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

za, parte integrante della ricchezza del Paese. Di contro, il 18% dei giovani tra i 18 e i 35 anni non lavora e non studia. La domanda è lecita: chi mantiene chi? Sono i giovani che mantengono gli anziani o sono gli anziani che lavorano che mantengono una parte di quei giovani che non lavorano e non studiano?

### LA GRANDE FUGA: 2,2 MILIONI DI DIMISSIONI E 140MILA TALENTI IN EMIGRAZIONE

“Una rivoluzione silenziosa che ha come caratteristica l’indifferenza,” così Paolo Gila introduce l’intervento di Paolo Iacci. Quando l’apatia prende piede è un freno morale quasi invincibile. Perché chiamarla rivoluzione se in realtà c’è una controeazione, quella di uscire dal torpore mellifluo di questo modo di essere che apparentemente è dolce ma poi in realtà frena tutto? Nel suo volume quali rimedi individua Paolo Iacci per fronteggiare questa situazione?

La domanda al professor Paolo Iacci va al cuore del fenomeno che sta trasformando il mercato del lavoro italiano. E la risposta parte dai numeri, implacabili: nel 2016 le dimissioni volontarie in Italia erano 1 milione. Nel 2019: 1,3 milioni. Subito dopo il Covid hanno superato i 2 milioni. Oggi oscillano tra 2,2 e 2,3 milioni. Ma non è fuga dal lavoro, spiega Iacci: il tasso di attività è a livelli record. E aggiunge: il problema non è la mancanza di voglia di lavorare, ma la mancanza di prospettive. Le persone se ne vanno molto più rapidamente quando pensano che quel lavoro non sia interessante o non dia possibilità di sviluppo.

Ogni anno emigrano dall’Italia 130-140.000 persone di cui il 70% sono giovani, il 40% laureati. Le lauree che “emigrano” di più sono ingegneria, medicina ed economia e si registra un paradosso geografico stridente: partono da Lombardia, Emilia, Veneto, Piemonte, ossia dalle aree con il più basso tasso di disoccupazione giovanile. Non se ne vanno perché manca il lavoro, ma perché non trovano nelle aziende italiane un posto di lavoro sufficientemente motivante.

Chi resta tira il freno a mano: come confermato da tutte le ricerche, c’è una forte percentuale di persone assolutamente non coinvolte e il livello di proattività è sempre più basso perché non sono coinvolte. La causa è duplice: le aziende oggi non possono più dare quella stabilità che era la base del patto psicologico del lavoro di una volta, perché i mercati sono troppo volatili. E contemporaneamente l’ascensore sociale si è bloccato. Mancata prospettiva di stabilità unita a mancata prospettiva di un futuro migliore: ecco spiegata quella massa importante di giovani che non studiano e non lavorano e delle persone che lavorano senza proattività.

Dalla tavola rotonda emergono tre rimedi concreti per affrontare la *rivoluzione silenziosa*. Il primo è la maggiore autonomia: le aziende italiane sono fortemente gerarchizzate, mentre quelle straniere – che dobbiamo osservare – hanno strutture più piatte che consentono maggiore autonomia anche ai livelli bassi e ai giovani.

Il secondo rimedio è racchiuso nella formazione continua. Paolo Iacci ricorda di essere cresciuto in aziende dove si faceva molta formazione, mentre oggi, se la formazione non è finanziata, non si fa. Bisogna tornare a investire, anche perché la tecnologia lo impone e i processi di cambiamento lo richiedono.



**PAOLO IACCI**  
Presidente di ECA Italia, professore presso l’Università degli Studi di Milano, Presidente del comitato scientifico IDP e vincitore della sezione Saggistica sul Lavoro, Relazioni Industriali, Risorse Umane e Nuove Tecnologie con il volume “La rivoluzione silenziosa”.

Il terzo rimedio si traduce nel coinvolgimento attivo: i lavoratori vogliono essere ascoltati. Non è solo questione di *leadership* diversa, ma di organizzazione diversa. Bisogna riprendere l’esperienza del *Total Quality Management*, quando le persone suggerivano cambiamenti sul proprio lavoro.

Il tempo stringe: più pensionati e meno lavoro ➤

## ■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

ratori attivi con un sistema economico e produttivo che non reggerà. Saremo costretti a dare risposta a questi fenomeni.

Paolo Gila pone un secondo interrogativo: *cosa dovrebbe fare un'azienda per trovare quel ventenne che ha il diploma e che non riesce a trovare?*

La domanda è chirurgica. La risposta altrettanto. Paolo Iacci parte dalle indicazioni del Governatore della Banca d'Italia per affrontare la crisi demografica e del mercato del lavoro. Sono tre le vie d'uscita, e sono anche le stesse a cui deve guardare l'azienda quando non trova un ventenne con diploma.

**1. Occupazione femminile:** troppe poche donne lavorano al di là del divario retributivo – che pure c'è – al quale si affianca dunque un divario quantitativo di persone: il lavoro femminile è una risorsa enorme e sottoutilizzata.

**2. Immigrazione qualificata:** non si può, così Iacci, per motivi ideologici, compromettere gli interessi delle imprese. Il dato è impietoso: con la Blue Card nel 2023 l'Italia ha accolto poco più di 2.000 tecnici qualificati. La Germania nello stesso momento: 70.000. Un rapporto di 1 a 35. Le aziende chiedono personale qualificato extracomunitario, le società di somministrazione e selezione non lo offrono. Bisogna, pertanto, cambiare radicalmente modalità.

**3. Orientamento dei NEET:** in Italia manca un adeguato sistema di orientamento. I ragazzi e le ragazze non sono indirizzati verso scuole tecniche e c'è una sottovalutazione del lavoro manuale: mancano operai, elettricisti, artigiani specializzati e dunque occorre assolutamente rilanciare l'artigianato e le microimprese.

E qui arriva la provocazione più forte di Iacci: si deve abbandonare la retorica del “fai quello che vuoi, l'importante è la passione”. Questa narrazione, per quanto ben intenzionata, si rivela dannosa. Bisogna essere più responsabili nell'o-

rientamento: se si vuole un lavoro che garantisca stabilità economica, esistono determinate professioni e non altre. Alcune strade professionali sono oggi oggettivamente sature o in declino.

*La retorica della passione come unico criterio di scelta viene smontata. Non è cinismo, è realismo.*

Bisogna fare davvero una grande opera verso tutte le famiglie e verso le istituzioni, anche verso le imprese, perché tutti contribuiscano a un orientamento di giovani e meno giovani verso professioni effettivamente richieste dal mercato. Tutte figure che, secondo Iacci, sono assolutamente latitanti così come il sindacato, le associazioni industriali e le società di somministrazione e selezione, incapaci di offrire il personale qualificato extracomunitario che le aziende richiedono.

### STAFFETTA GENERAZIONALE, IL VUOTO NORMATIVO E LA SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA

Antonello Orlando risponde a Paolo Gila che pone il problema della previdenza, così come quello dell'educazione finanziaria tra i giovani, che stenta a decollare: in 20 anni siamo

passati dall'assistenzialismo statale al deserto per le PMI. Solo 300 imprese usano l'isopensione, quasi tutte pubbliche. Il Legislatore, negli ultimi anni, ha perso l'attenzione verso la staffetta generazionale e alcuni esperimenti sono stati giudicati costosi così come il contratto di espansione. Quello che ne esce è un quadro critico dell'evoluzione degli strumenti per il ricambio generazionale nel mercato del lavoro italiano. E proprio il contratto di espansione

rappresentava un'alleanza pubblico-privato intelligente: il datore finanziava il prepensionamento ricevendo un obolo dallo Stato, ma questo strumento è stato affossato.

E, aggiunge Antonello Orlando, siamo passa- ➤



**ANTONELLO ORLANDO**  
Consulente del lavoro  
e componente del  
comitato scientifico  
del Modulo 24 Pensioni  
e Previdenza, opera  
vincitrice nella categoria  
Riviste e periodici.

■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO  
DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

ti da un sistema nel quale alcune grandi imprese arrivavano a quattro, se non sette anni di accompagnamento statale alla pensione ad un *rovesciamento* di quel sistema: siamo passati da quell'assistenzialismo a situazioni che riguardano poche aziende virtuose che ricorrono alla misura dell'isopensione e pagano "tutto". I numeri sono drammatici: sono circa 300 le imprese che utilizzano oggi l'isopensione in Italia, quali ad esempio Telecom Italia, Enel, Leonardo. E le PMI – spina dorsale della nostra economia – non hanno aiuti.

Un altro tentativo fallito, ricorda il dott. Orlando, riconduce alla legge di bilancio 2022: l'ex MISE, oggi MIMIT, aveva introdotto un fondo per il prepensionamento delle PMI, poi scomparso nel nulla.

L'augurio è che il legislatore capisca che investire in questa direzione serve a tutti: serve ad aumentare il tasso occupazionale, serve alle imprese per evitare l'ingenuità di pensare di tenere un lavoratore fino a 67 o 70 anni.

Paolo Gila pone una seconda domanda ad Antonello Orlando: *Quanto e come è sostenibile il nostro sistema pensionistico in Italia?* La risposta di Antonello Orlando è articolata, tecnica, ma arriva dritta al punto: il sistema regge, ma è una radiografia che va rifatta ogni sei mesi. Altrimenti rischiamo di bearci di cure somministrate 20 anni fa che sono già obsolete.

La sostenibilità del sistema, grazie alla riforma Dini congiunta alla Monti-Fornero che ha dato una spallata ai requisiti pensionistici, di per sé riesce a mantenersi. Se però in questo modello si inserisce un equilibrio demografico destinato a un'era glaciale, allora la sostenibilità deve essere alla prova di uno scenario in costante cambiamento.

Non un inverno demografico: un'era glaciale. La differenza non è da poco.

Antonello Orlando evidenzia il ritardo italiano rispetto ad altri Paesi che vantano quattro pilastri della previdenza. In Italia ancora non si è riusciti a rilanciare il secondo. E si deve fare un bagno di realtà in quanto i dati parla-

no di pensioni da 400, 500, 600 euro. Queste saranno le pensioni che attendono i giovani di oggi. Sono predizioni assolutamente reali e siamo di fronte generazioni che rischiano sempre di più di navigare in una soglia di quasi povertà. Il pensiero corre alla classe operaia e impiegatizia, perché per imprenditori e dirigenti il contributivo è performante: più dai, più riprendi. Ma per chi ha stipendi normali, il rischio è la povertà.

Lo "stato di salute" del sistema, si avvia verso la conclusione Antonello Orlando, non è di per sé troppo negativo ma occorre tenerlo monitorato e deve essere agganciato all'elemento occupazionale così come a quello demografico. Diversamente, il rischio è restare ancorati a "cure" somministrate più di 20 anni fa – riforme Dini e Fornero – che iniziano a essere obsolete.

Il mondo è cambiato, la demografia è crollata, l'occupazione è in trasformazione.

Il legislatore deve trovare mezzi per invogliare al risparmio previdenziale, alla maggiore responsabilizzazione di aziende e lavoratori. E sul punto Antonello Orlando richiama una norma, in discussione attualmente in sede di legge di bilancio: istituire un fondo per i neonati che inaugura un risparmio previdenziale, mutuato dall'esperienza di altri Stati europei.

*La conclusione è un appello alla responsabilità collettiva: occorre garantire non solo un tenore retributivo ma anche un tenore dignitoso di una pensione che ci porta verso il momento della nostra debolezza, dove anche il potere di spesa serve per partecipare al sistema sanitario.*

**DALLA CONCILIAZIONE ALLA ARMONIZZAZIONE**

*Persone che rinunciano alla vita per tornare al lavoro: che cosa comporta?* La domanda di Paolo Gila all'avvocata Rosita Zucaro va al cuore del tema generazionale: la riflessione dovrebbe partire ponendo al centro la persona e le scelte differenziate sempre più presenti nell'ordina- ➤



■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO  
DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■



**ROSITA ZUCARO**

Avvocata giuslavorista, ricercatrice dell'Istituto Nazionale delle Politiche Pubbliche e co-ideatrice, docente e coordinatrice del Master Universitario in Management e Welfare presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, dove è stata anche componente della commissione di certificazione. Autrice del volume "Il diritto all'equilibrio vita-lavoro"

mento. Il volume della Dott.ssa Zucaro documenta una trasformazione nell'ordinamento italiano: dal tema della conciliazione vita-lavoro – che implica un compromesso, quasi uno scontro tra sfere opposte – verso un'idea di maggiore armonizzazione tra tempi di vita e di lavoro. Un cambio lessicale che nasconde una rivoluzione concettuale.

Se prima c'erano soprattutto i congedi – sospensione del rapporto di lavoro con garanzia retributiva quali, ad esempio, i congedi di maternità e paternità – oggi si assiste a

una pletora di opportunità: *smart working*, riduzione orario, flessibilità organizzativa. Strumenti che rispondono a scelte differenziate, non a un modello unico.

E qui l'avvocata Zucaro introduce il tema generazionale: anche proseguire l'attività dopo la pensione deve essere una scelta libera. L'esperienza è un valore aggiunto, un'opportunità anche per giovani e le giovani. Ma non deve diventare un obbligo. Ma c'è un rischio e cioè che la permanenza dei *senior* blocchi gli spazi di crescita per i giovani; la vera forza è lo scambio tra generazioni, sottolinea l'avvocata. Anche i numeri confermano un altro fenomeno: l'Italia è tra gli ultimi in Europa per implementazione di progetti di innovazione tecnologica. La causa? Un sistema gerontocratico che fatica a rinnovarsi.

La soluzione? Consentire a chi ha voglia e possibilità di continuare a lavorare, ma garantire spazi effettivi di crescita ai giovani. Dalla conciliazione all'armonizzazione: non più compromessi ma equilibri veri, dove le generazioni dialogano invece di bloccarsi a vicenda.

Occorre saper dare un giusto valore alle paro-

le e le giuste parole per le giuste mansioni. Siamo a un punto di chiarezza? La seconda domanda che Paolo Gila rivolge a Rosita Zucaro è apparentemente semplice, ma nasconde una questione cruciale: *quanto è limpido il concetto espresso attraverso le parole che esprimono il lavoro?*

Le parole possono essere porte o possono essere muri. Così l'*incipit* della dott.ssa Zucaro che sottolinea come le parole siano molto, molto potenti. A volte in Italia una scelta non felice di alcune parole per indicare istituti del mercato del lavoro ha, in parte, inciso sulla loro diffusione.

Esempio principe di termine "infelice": il telelavoro. Quando invece debutta lo *smart working* – tradotto normativamente come "lavoro agile" nella Legge n. 81/2017 – la risposta è diversa. Il termine "*smart working*" prevaleva su "lavoro agile" perché sottintendeva l'idea di *smart*, di intelligente, di razionalizzazione di processi. E strettamente legato al tema del lavoro è quello della formazione, fondamentale, e non solo sui temi della salute e sicurezza.

E fondamentale, aggiunge Rosita Zucaro, è un'altra parola chiave: coinvolgimento. Il coinvolgimento della popolazione lavorativa è fondamentale in quanto attiva la proattività e la motivazione che determina la qualità della prestazione erogata. Ma manca la capacità di attuarlo.

Chiude l'intervento la dottoressa Zucaro sottolineando come nel suo volume ha ricostruito come il diritto all'equilibrio vita-lavoro va ad invernarsi nel nostro ordinamento. La tesi di Zucaro è questa: un diritto viene affermato, ma trova concreta applicazione solo nell'effettività che lo garantisce, nei suoi corollari. All'interno della disciplina della conciliazione vita-lavoro – oggi si dovrebbe usare sempre di più "equilibrio vita-lavoro", perché si è in una fase successiva – c'è un affastellarsi di norme con termini desueti, ci sono norme ancora formalmente efficaci, ma priva di un effettivo funzionamento legato (forse) ad una mancanza di risorse. ➤

■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO  
DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

*Un tipo di disciplina con norme formalmente efficaci ma prive di risorse non aiuta chi deve applicarle quotidianamente. E il linguaggio che usiamo per descriverle può fare la differenza tra successo e fallimento.*

**"I PROFESSIONISTI DEVONO ESSERE PIÙ CREDIBILI DI CHATGPT"**

*L'intelligenza artificiale come cambierà l'organizzazione del lavoro? Sarà utile per ridurre il lavoro e darci più vita, o ci sarà uno scompaginamento che merita riflessioni?* Alla domanda di Paolo Gila risponde Potito di Nunzio, Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano: l'intelligenza artificiale c'è, ci sarà e sarà sempre più invasiva e pervasiva e dobbiamo convivere con essa. Si sta delineando uno scenario che richiede urgenti cambiamenti nella formazione professionale e nell'approccio al lavoro e si dovranno fare i conti con tensioni occupazionali nel 2026-2027: si perderanno posti di lavoro se non ci sarà riqualificazione professionale.

Il meccanismo è chiaro: a fronte di un posto che si perde ce n'è uno che si crea. Ma se non c'è nessuno qualificato per coprirlo, è un posto di lavoro perso per sempre. E oggi la maggiore disoccupazione si colloca nelle aree STEM: fisica, matematica, ingegneria, per citarne alcune.

*Serve uno zaino formativo diverso.*

L'Italia sta vivendo quella che con la robotizzazione di fine anni 2000 era la fabbrica senza operai. Oggi abbiamo la fabbrica senza operai, domani avremo gli uffici senza impiegati. A questi posti che scompaiono se ne creeranno altri.

Un altro aspetto che viene sottolineato è il se-

guente: l'intelligenza artificiale aiuta nella velocità dell'informazione, ma, avverte di Nunzio, con la scientificità che deve mettere il professionista. E qui si apre il tema della credibilità professionale: bisogna essere più credibili di ChatGPT! E fare attenzione alla *privacy*, alla tutela dei dati senza dimenticare che la legge ora impone di comunicare al datore di lavoro se e come si applica l'intelligenza artificiale. La soluzione per il futuro può passare attraverso i piani di *welfare* che, ad esempio, potrebbero incentivare percorsi di studio STEM formando così oggi i lavoratori di domani. Ma questo non basta, perché occorre fare i conti con la disoccupazione strutturale: la scuola non forma le persone che servono al lavoro. Gli strumenti ci sono, ma non vengono utilizzati o sono sottoutilizzati. La legge Biagi si preoccupava di questo fenomeno e diede corpo all'apprendistato di primo, secondo e terzo livello -

strumenti per dare formazione professionale diversa. Ma, come detto, non sono valorizzati.

Il Presidente chiude con i dati concreti emersi dalla ricerca del Centro Ricerche della Fondazione CDL Milano sulla flessibilità oraria nelle aziende e presentati in occasione del secondo Forum RELIND sulle Relazioni industriali di Assolombarda del novembre 2025<sup>1</sup>. Quando è stato chiesto alle piccole imprese se applicano la flessibilità, la risposta è stata positiva nell'82% dei casi. Ma quando è stato chiesto quante aziende applicano lo *smart working*, il 62% ha risposto negativamente. Questo significa che la flessibilità non coincide con lo *smart working*: la flessibilità è adattata alle necessità e ai bisogni specifici delle persone. Non è necessario che sia *smart working* generalizzato. Non corrisponde al vero che un'azienda senza *smart working* non possa competere sul mercato. Ed emerge anche un ►



**POTITO DI NUNZIO**  
Presidente dell'Ordine  
dei Consulenti  
del Lavoro di Milano.

1. Per un approfondimento si v. [Il Punto](#) in Sintesi di novembre 2025.

## ■ LAVORO E GENERAZIONI: VERSO UN NUOVO PATTO DI EQUILIBRIO E CONTINUITÀ ■

aspetto spesso sottovalutato: il lavoro in presenza offre opportunità di confronto e socializzazione che il lavoro da remoto non può replicare completamente. La possibilità di interagire quotidianamente con i colleghi, di confrontarsi, rappresenta una modalità importante di socializzazione nell'ambiente di lavoro.

E un altro tassello compone il mosaico: ci sono ben quattro generazioni contemporaneamente al lavoro: mondi diversi, approcci differenti alla conciliazione vita-lavoro. Non si può adottare un modello unico. Il cambio generazionale è radicale.

I consulenti del lavoro sono impegnati su questo fronte e cercano di far comprendere che è cambiato il modello, è cambiato il paradigma, sono cambiate le prospettive, sono cambiati i giovani. La fatica è quotidiana: mediare tra un piccolo imprenditore che ragiona secondo schemi consolidati da decenni e giovani che dopo la pandemia hanno maturato una diversa gerarchia di priorità tra tempo libero e tempo lavorativo.

### CONCLUSIONI: VERSO UN NUOVO EQUILIBRIO

La rivoluzione silenziosa fotografa un'Italia che cambia senza fare rumore. Non ci sono scioperi, non ci sono proteste. C'è un progressivo ripensamento del rapporto con il lavoro, un freno a mano tirato con gentilezza. Le persone cercano nuovi equilibri o restano ma con aspettative diverse. Un cambiamento silenzioso che merita attenzione e risposte concrete.

Le soluzioni esistono e sono chiare. Autonomia, formazione continua e coinvolgimento attivo nelle organizzazioni rappresentano i pilastri su cui costruire. Un'alleanza a tre tra

Stato, imprese e lavoratori può favorire il risparmio previdenziale. Gli investimenti nel ricambio generazionale vanno ripensati, superando le bocciature legate ai costi senza considerare quanto pesa mantenere il metodo retributivo. L'apertura all'immigrazione qualificata merita maggiore attenzione - 2.000 tecnici contro i 70.000 della Germania è un divario significativo da colmare. L'orientamento dei giovani può diventare più efficace attraverso una comunicazione trasparente: alcune strade professionali oggi offrono prospettive diverse da quelle del passato.

Occorre comprendere che equilibrio non è conciliazione, che flessibilità non equivale esclusivamente a *smart working*, che il coinvolgimento della popolazione lavorativa può entrare nei testi normativi senza limitarsi ai dibattiti. I professionisti possono, anzi, devono puntare a essere più credibili di ChatGPT. I buoni postali possono trasformarsi in fondi pensione. La dimensione sociale del lavoro in presenza merita valorizzazione, senza negare i vantaggi del lavoro da remoto quando appropriato. Le sfide sono importanti e richiedono interventi tempestivi. Tra 15 anni avremo 3 milioni di lavoratori in meno. Un inverno demografico che diventa era glaciale. Pensioni da 400 euro per la classe operaia impiegatizia. Un sistema che necessita di aggiornamenti profondi, non solo sul piano pensionistico ma nell'intera impostazione economica.

*Le risposte possono essere all'altezza delle sfide. Autonomia, formazione, ascolto: è il momento di agire con determinazione e visione.*