



Da sinistra a destra, Letizia Cirillo, Presidente e Co-founder Mykes Srl Impresa sociale, Annalisa Rosiello, Legale di riferimento della Camera del Lavoro di Milano sulle materie delle disfunzioni lavorative e discriminazioni, Stefano Passerini, Direttore settore Lavoro, Welfare e Capitale Umano di Assolombarda Milano, Luciana Mari, Responsabile Consulenti del Lavoro per il Sociale della Fondazione Cdl Milano, Potito di Nunzio, Presidente Ordine Consulenti del Lavoro di Milano, Anna Maria Gandolfi, Consigliera Regionale di Parità Mirko Altimari, Professore Associato di Diritto del Lavoro nella Facoltà di Economia e commercio presso Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

(DIS)ORIENTAMENTO GIOVANILE: LAVORO, FAMIGLIA, SALARIO, TRASPARENZA, VALORI. UNA GIORNATA CHE SI È MOSSA SU DUE BINARI

DI **LUCIANA MARI** COORDINATRICE COMMISSIONE CONSULENTI DEL LAVORO PER IL SOCIALE
E **MORENA MASSAINI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

L'8 maggio scorso, presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, il Consiglio Provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano ha organizzato, con Ancl Up Milano e Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, il convegno "(Dis)Orientamento giovanile. Su lavoro, famiglia, salario, trasparenza, valori", articolato in due tavole rotonde. L'appuntamento, che ha ottenuto anche il patrocinio di Regione Lombardia e Comune di Milano, è stato pensato per dialogare con la tappa milanese del *truck tour* "Il lavoro viaggia con noi", il laboratorio mobile, giunto alla terza edizione, che la Fondazione Consulenti per il Lavoro – Agenzia per il Lavoro del Consiglio Nazionale dell'Ordine – porta in giro per l'Italia. Il *truck* (sostato per l'occasione in largo Gemelli) e le attività che vengono proposte, in-

tendono offrire ai giovani momenti dedicati all'orientamento, alla legalità e alla sicurezza sul lavoro: agli studenti vengono offerti *desk* tematici per l'analisi delle attitudini e la redazione di un primo *curriculum*, oltre a *videogame* e giochi a *quiz* per testare le competenze acquisite, secondo la formula di contenuti "seri" proposti in modo coinvolgente. Come ha ricordato in apertura del convegno il Presidente dell'Ordine di Milano, **Potito di Nunzio**, la Fondazione Consulenti per il Lavoro gestisce una rete di circa 2.500 colleghi delegati e può a buon diritto essere definita la più grande agenzia per il lavoro d'Italia. Mentre il *truck* offriva al pubblico esterno un punto di contatto concreto con il mondo del lavoro, il convegno in aula ha posto agli ospiti due grandi domande: dove va la percezione del lavoro tra i giovani, e se il sinallagma classico ►

(Dis)Orientamento giovanile: lavoro, famiglia, salario, trasparenza, valori. Una giornata che si è mossa su due binari

“lavoro-retribuzione” sia ancora sufficiente a rappresentare il rapporto di lavoro contemporaneo.

Presenti anche Stella Crimi, Vice Presidente Ancl Up Milano e Dario Zangani, consigliere di amministrazione della Fondazione per il lavoro che hanno portato i saluti istituzionali.



COME È NATO IL CONVEGNO

L'idea del convegno nasce direttamente dall'attività sul campo della Commissione Consulenti del Lavoro per il Sociale dell'Ordine di Milano, coordinata da **Luciana Mari**. Negli ultimi anni i consulenti del lavoro hanno incontrato decine di classi delle scuole superiori milanesi – terza, quarta e quinta – chiedendo agli studenti, senza alcuna indicazione preliminare, una sola domanda: «*Che cos'è il lavoro per te?*». Dalla ripresa *post-Covid* fino al 30 aprile 2026 sono state coinvolte 35 classi, per un totale di 2.625 studenti, ai quali è stato chiesto di rispondere anche attraverso disegni e scritti. Il materiale raccolto – sintetizzato in un video proiettato in apertura del convegno – restituisce una rappresentazione del lavoro fatta spesso di immagini severe (la bara, le manette, una prigionia, persino una lapide con la scritta “un altro morto per il lavoro in Italia”) e di parole ricorrenti come fatica, sacrificio, *stress*. Da qui il titolo della giornata: orientamento, ma anche – e prima ancora – disorientamento. Nasce da questa consapevolezza la scelta di riunire attorno allo stesso tavolo istituzioni, mondo accademico, imprese, professionisti e giuristi, con l'obiettivo di analizzare insieme lo scarto tra la percezione dei ragazzi e la realtà del lavoro.

PRIMA TAVOLA ROTONDA — La percezione del lavoro negli adolescenti e il ruolo educativo di famiglia e istituzioni

Moderata da **Potito di Nunzio**, la prima tavola rotonda ha visto la partecipazione di **Alessia Cappello**, Assessora allo Sviluppo

Da sinistra a destra: Stefano Gheno, Psicologo e Professore in Gestione delle risorse umane nella facoltà di Scienze Politiche e Sociali presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Alessia Cappello, Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro Comune di Milano, Potito di Nunzio, Presidente Ordine Consulenti del Lavoro di Milano, Pietro Galeone, in rappresentanza di Afol Metropolitana di Milano, Luciana Mari, Responsabile Consulenti del Lavoro per il Sociale della Fondazione Cdl Milano.

Economico e Politiche del Lavoro del Comune di Milano, **Pietro Galeone**, in rappresentanza di AFOL Metropolitana di Milano, **Stefano Gheno**, psicologo e professore in gestione delle risorse umane all'Università Cattolica, e **Luciana Mari**, responsabile della Commissione Consulenti del Lavoro per il Sociale della Fondazione Consulenti del Lavoro Milano. L'Assessora **Simona Tironi**, Regione Lombardia, prevista in collegamento da remoto, non ha potuto partecipare per sovrappiù impegni istituzionali.



Disegno realizzato da uno studente.

Luciana Mari ha introdotto i lavori illustrando l'esperienza condotta nelle scuole e il contesto in cui matura la percezione dei giovani: un quadro segnato da incertezze sanitarie, geopolitiche ed economiche, in cui il futuro si accorcia fino a coincidere con il presente. Da ►

(Dis)Orientamento giovanile: lavoro, famiglia, salario, trasparenza, valori. Una giornata che si è mossa su due binari



qui la trasformazione del lavoro da progetto di vita a sequenza di esperienze in cui il ragazzo cerca sostenibilità e senso, mostrandosi più flessibile ma anche più selettivo, fino a dire di no a un'occupazione percepita come instabile, poco remunerativa o priva di prospettive. Significativa la nuova domanda che la Commissione porta nelle aule scolastiche: non più "che lavoro vorrai fare da grande?", ma "che idea di lavoro ti stai costruendo?".

Tra le evidenze emerse dall'indagine, Luciana Mari ha richiamato in particolare la percezione, molto forte tra i ragazzi, di una mancata valorizzazione di sé: il lavoro diventa un sostentamento per arrivare a qualcosa, non lo spazio in cui realizzare ciò che si vuole essere, né la passione che pure lo abita. Resta, piuttosto, un "devo fare" che ricorre nei loro racconti e che si concretizza in *stress* e fatica, perché è tale anche l'ambiente che li circonda. Di qui un'ipotesi che gli stessi consulenti del lavoro hanno messo sul tavolo: parte del problema arriva dagli adulti, dai genitori che tornano a casa stanchi, stressati, frustrati, e che i ragazzi osservano da vicino. I figli percepiscono quella frustrazione e per questo non vogliono un lavoro così: vogliono un lavoro che consenta loro di stare in famiglia, di non fare ciò che invece i genitori hanno fatto sottraendo tempo, energie e considerazioni alla famiglia stessa.

L'Assessora **Alessia Cappello** ha apprezzato l'impostazione del convegno, che ha ribaltato il punto di vista, partendo non da quello che istituzioni, università e mondo del lavoro pen-

sano dei giovani, ma da ciò che ragazze e ragazzi raccontano del lavoro. Un racconto, ha rilevato, in larga parte negativo – fatica, sacrificio, l'impossibilità di tenere insieme una vita personale e una vita professionale – e che è però quello che gli adulti hanno mostrato loro. Da qui la necessità di costruire un'alleanza tra consulenti del lavoro, mondo della formazione, istituzioni, aziende e professionisti per restituire ai giovani un'immagine diversa del lavoro: realizzazione personale, costruzione del sé, passione, anche divertimento in ciò che si fa, prima di tutto realizzazione dei propri valori, intenti e desideri. Su questa linea ha richiamato due progetti del Comune di Milano centrati sull'idea di *role model*: *Mentorship Milano*, dedicato all'*empowerment* femminile, oggi alla terza edizione, che mette in contatto ragazze fra i 18 e i 35 anni con donne in posizioni apicali, e *Osserva Lavoro Milano*, ispirato al *job shadowing* statunitense, che consente a ragazze e ragazzi di osservare da vicino il professionista che svolge il mestiere che stanno studiando, così da costruire aspettative più allineate alla realtà e più veritiere su ciò che il lavoro è davvero.

Pietro Galeone, da consigliere di amministrazione di AFOL Metropolitana ed economista del lavoro, ha portato al tavolo il lavoro che l'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro svolge nel territorio milanese, sia nei centri di formazione professionale, sia come servizio ai comuni consociati attraverso *webinar* di orientamento rivolti a studenti e genitori delle scuole pubbliche e secondarie. Il cuore del suo intervento si è però spostato sulla nozione stessa di "disorientamento": orientare i giovani al lavoro, ha osservato, ma a quale lavoro? Un mondo del lavoro in continuo cambiamento, bombardato da transizioni simultanee – ecologica, digitale, dell'intelligenza artificiale, geopolitica – cui si aggiunge una transizione demografica che mette sotto pressione lo stesso sistema previdenziale, con sempre meno giovani chiamati a ►

**(Dis)Orientamento giovanile:
lavoro, famiglia, salario, trasparenza, valori.
Una giornata che si è mossa su due binari**

non godono più di buona salute o sono in larga parte venute meno. Le agenzie educative che oggi parlano davvero ai giovani sui temi del lavoro, ha osservato, sono due *social media*: Instagram e TikTok. La quantità di messaggi che inviano al *target* adolescente è incomparabilmente superiore a qualunque attività di orientamento o formazione, peraltro con due specializzazioni opposte. Instagram comunica l'immagine del lavoro vincente: "ho avuto successo e vi mostro come si fa". TikTok fa l'esatto contrario: racconta tutto ciò che di tremendo, brutto e ingiusto succede nel lavoro, spesso attraverso brevi narrazioni in *point of view* in cui il protagonista – di solito vittima – mostra il lavoro "dal proprio punto di vista". Nessuna famiglia, ha concluso, può oggi garantire un'esposizione comunicativa di quella portata.

Tra i punti operativi che ha lasciato, il Prof. Gheno ha insistito anche su un'altra premessa: il cambiamento è inevitabile, e altrettanto inevitabilmente faticoso. "Il cambiamento è un lavoro", ha detto, ed è un lavoro che non esiste senza fatica. Su questo, ha aggiunto, la generazione degli adulti è in realtà molto più spaventata di quella giovanile: la fatica, per gli adulti, è sempre stata un'obiezione, e proprio per superarla è stato inventato il senso del dovere. Se la fatica fosse percepita come normale, non ci sarebbe bisogno di dire che "si deve". Riconoscere l'inevitabilità del cambiamento e della fatica che lo accompagna, secondo Stefano Gheno, è il primo passo per non scaricare sui giovani problemi che appartengono in realtà agli adulti.

Nel breve scambio finale Gheno è tornato sul tema del "lungo periodo", suggerendo che progettare a lungo termine significhi oggi costruire scenari più che linearità, e ha ripreso la nozione di *simpatia umana* come motore del *problem solving*: prendere in carico l'altro – collaboratore, datore di lavoro, persona che si incontra nel volontariato – come "punto di novità nella propria esistenza" e non come problema da rimuovere.

LE CONCLUSIONI DI POTITO DI NUNZIO

A chiusura del primo tavolo, **Potito di Nunzio** ha condensato il senso del confronto in una indicazione operativa: «Se collaboriamo di più, forse qualcosa in più facciamo». Ha sottolineato come i Consulenti del Lavoro siano presenti là dove altri non arrivano – nelle realtà medio-piccole prive di rappresentanza imprenditoriale e sindacale – in contatto quotidiano sia con gli imprenditori sia con i lavoratori. Per questo, quando si presentano da soli rischiano di non essere ascoltati abbastanza, mentre se fanno gruppo con il Comune, l'Università e le altre istituzioni la voce della categoria assume un peso diverso. Da qui l'auspicio di un'alleanza stabile tra i soggetti seduti al tavolo, declinata anche con quella "simpatia umana" richiamata dal professor Gheno.

SECONDA TAVOLA ROTONDA — Lavoro e retribuzione: va cambiato il sinallagma?

Moderata da **Luciana Mari**, la seconda tavola rotonda ha riunito **Mirko Altimari**, Professore associato di Diritto del lavoro presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, **Letizia Cirillo**, Presidente e *co-founder* di Mykes srl Impresa Sociale, **Potito di Nunzio**, **Anna Maria Gandolfi**, Consigliera di Parità Regionale, **Stefano Passerini**, Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale Umano di Assolombarda, e **Annalisa Rosiello**, legale di riferimento della Camera del Lavoro di Milano sulle materie delle disfunzioni lavorative e delle discriminazioni.

La moderatrice ha aperto i lavori partendo da un principio costituzionale – il compenso adeguato, proporzionato e dignitoso – per chiedere se il sinallagma classico "prestazione-retribuzione" sia ancora un equilibrio attuale, alla luce della percezione emersa dal primo tavolo, della pluralità di forme contrattuali, della digitalizzazione e dei nuovi bisogni.

Mirko Altimari ha risposto dal punto di vista del giurista: proprio perché si sta andando oltre, è necessario partire dalle fondamenta ►

**(Dis)Orientamento giovanile:
lavoro, famiglia, salario, trasparenza, valori.
Una giornata che si è mossa su due binari**

del sinallagma. Richiamandosi alla scuola di diritto del lavoro di Luigi Mengoni, Mario Napoli e Tiziano Treu, ha rivendicato il ruolo del giuslavorista non come rifiuto della logica contrattuale ma come strumento per correggerne le storture, mettendo in guardia dall'evo-care un generico "diritto sociale" privo di basi giuridiche solide. Il riferimento all'articolo 36 della Costituzione lo ha portato a parlare non solo di salario giusto, ma di *lavoro giusto* che quel salario presuppone. Per Altimari il salario non basta più, ma resta la base senza la quale "crolla il castello": l'orizzonte valoriale del diritto del lavoro italiano – che mette al centro la persona che lavora nelle varie forme previste dal Legislatore – è il punto da cui ripartire, anche attraverso un'alleanza istituzionale che metta in campo riforme con visione di lungo periodo.

L'intervento della **Consigliera di Parità Regionale Anna Maria Gandolfi** ha portato il tavolo sui numeri del divario di genere: un *gender pay gap* attorno al 20-22%, che si annida soprattutto nel salario accessorio, nelle carriere e nei premi più che nel minimo contrattuale. La maternità resta, ancora oggi, la prima fonte di discriminazione nei casi che arrivano alle Consigliere di Parità, con conseguenze gravissime di lungo periodo, fino alle pensioni femminili oggi in larga parte al di sotto dei mille euro. Da qui un appello a politiche attive nazionali concrete – sul modello, ma in misura ben più ampia, dei bandi regionali lombardi – e un richiamo a non lasciare sole le aziende di fronte alle assenze per maternità, sostenendole con incentivi e decontribuzione.

Stefano Passerini ha portato lo sguardo delle imprese rappresentate da Assolombarda. Il *welfare* aziendale, ha spiegato, non è più una scelta accessoria ma una componente strategica, perché lo scambio "tempo di lavoro contro retribuzione" non è più sufficiente né giuridicamente né nella percezione del valore. Il giu-

sto salario diventa oggi coerenza tra ruolo, competenze e aspettative, alla quale concorrono elementi qualitativi: il tempo, il contenuto e il senso del lavoro, la crescita professionale, l'*employability* futura, i servizi di *welfare* intesi non più come *fringe benefit* ma come vere e proprie infrastrutture sociali. La sintesi: il *welfare* non solo integra il salario, ne aumenta il valore e la percezione motivazionale per il lavoratore.

Letizia Cirillo, già giudice del Tribunale per i minorenni di Milano e oggi Presidente e *co-founder* di *Mykes* srl Impresa Sociale, ha portato la prospettiva di chi ha osservato dall'interno la crisi della famiglia come agenzia educativa: nel corso del suo mandato al Tribunale dei minorenni la casistica giudiziaria è cresciuta del 40%. Da qui l'idea di intervenire "prima che i cocci esplodano", trasferendo il metodo multidisciplinare dell'emergenza in un'azione di *welfare* di accompagnamento e promozione del benessere. Anche le piccole e medie imprese, ha sostenuto, possono fare la propria parte: non con un *welfare* a catalogo, ma costruendo reti tra imprese e integrando *welfare* aziendale e *welfare* territoriale, in una logica di corresponsabilità sociale che riconosca come anche il modo di "abitare" il lavoro accresca il valore della proposta lavorativa.

Annalisa Rosiello ha cambiato prospettiva tornando ai giovani, partendo da una propria esperienza professionale: il primo caso di *mobbing* che la avvicinò a queste tematiche, vissuto al fianco di un lavoratore di un'impresa metalmeccanica accompagnato in studio dalla moglie e dal figlio adolescente. Da qui la riflessione: i ragazzi di oggi, soprattutto quelli ancora senza carichi familiari, non tollerano più *mobbing*, *straining*, *stress* lavorativo, e tanto meno molestie. La normativa, dalla Convenzione di Istanbul alla Convenzione OIL fino alla Legge n. 125 modificata dalla legge Gribaudo-Ciprini – che ha ridefinito la no- ➤

**(Dis)Orientamento giovanile:
lavoro, famiglia, salario, trasparenza, valori.
Una giornata che si è mossa su due binari**

zione di discriminazione indiretta nei turni, negli orari, nello *smart working* – impone una soglia di tolleranza zero. Da qui un ruolo specifico riconosciuto ai consulenti del lavoro: essendo il primo punto di contatto delle imprese, possono orientarle a praticare effettivamente la tolleranza zero alla minima avvisaglia di *mobbing*, accanimento disciplinare o molestie. La Repubblica italiana, ha ricordato, è fondata sul lavoro: integrare il sinallagma significa allora aggiungere alla retribuzione un'idea di lavoro pulito, onesto, dignitoso, sicuro, sano – richiamando la definizione di salute come “completo benessere fisico, mentale e sociale” data dall'OMS fin dal 1948.

Potito di Nunzio, intervenuto come Presidente dell'Ordine, ha portato la voce di chi osserva quotidianamente il rapporto tra imprese e lavoratori. Oggi convivono nelle aziende quattro – e, in parte, cinque – generazioni, con aspettative differenti rispetto al sinallagma: chi punta sul salario e sulla pensione, chi mette al primo posto flessibilità, *smart working* e bilanciamento vita-lavoro. Il sinallagma, ha detto, non va cambiato ma arricchito: la retribuzione si compone di trattamento economico complessivo, in cui il *welfare* entra a pieno titolo, e la contrattazione collettiva deve tenere conto dei nuovi bisogni. Critico sul fatto che la previdenza complementare, parte importante del salario differito, sia poco compresa dai giovani che vi aderiscono in misura ridotta, con un conseguente impoverimento futuro. Il *welfare* obbligatorio introdotto dai contratti collettivi va letto non come adempimento ma come occasione di dialogo con i lavoratori per conoscerne i bisogni effettivi. Tra le criticità sottolineate: la trasformazione dello *smart working* in fattore di attrazione decisivo nei colloqui, con un capovolgimento del rapporto candidato-azienda; la necessità di ripensare la formazione come processo continuo nell'era della longevità professionale; e soprattutto il nodo del modello contrattuale a

due livelli, oggi inadeguato in un Paese in cui il 95% delle imprese ha meno di 10 dipendenti e in cui, a parità di mansione, si registra un divario salariale del 26-27% tra piccole e medie imprese. Da qui anche un appello a Mirko Altamari: il diritto del lavoro deve trasmettere, oltre alle regole, anche un modello di gestione della risorsa umana, perché la centralità della persona è ciò che dà senso a tutto l'impianto.

LE CONCLUSIONI DI LUCIANA MARI

Nel chiudere la seconda tavola rotonda – e l'intera mattinata – **Luciana Mari** ha tirato le fila di un confronto interdisciplinare che non ha mai cercato la soluzione facile. Il messaggio finale: il sinallagma non va spezzato, ma ricostruito in un contesto profondamente cambiato. Non esiste una sola responsabilità, e non esiste una soluzione semplice. Il diritto da solo non basta, come non basta il mercato; non si può chiedere ai giovani di adattarsi, né lasciarli soli a farlo senza confronto e sostegno. Il lavoro non è solo una voce economica o un contratto da firmare: è valore. E l'equilibrio tra lavoro e retribuzione non va spezzato, ma ricostruito – iniziando a parlare del lavoro in modo realistico, e magari anche non rassegnato.

Per la registrazione integrale dell'evento si rinvia al sito della Fondazione Consulenti per il Lavoro (www.fondazioneilavoro.it).

[Qui](#) le foto scaricabili.

Disegno realizzato da uno studente.

