

# GENERAZIONI, LAVORO E ARMONIA PROFESSIONALE

*WORK-LIFE BALANCE, FLESSIBILITÀ ORARIA,  
BENESSERE PSICOLOGICO E SVILUPPO  
PROFESSIONALE: ECCO CIÒ CHE CERCANO  
I GIOVANI CHE SI AFFACCIANO IN QUESTO  
MOMENTO NEL MONDO DELL'OCCUPAZIONE. UNA  
RICERCA DI ARMONIA E SCOPO IN UN SETTORE  
ASSICURATIVO CHE CAMBIA*

*di Massimiliano Montorsi,  
consigliere di Aipai*

**I**l panorama professionale italiano, e con esso l'intero ecosistema lavorativo globale, è emerso dalla crisi pandemica del Covid-19 profondamente trasformato. Quella che fino a pochi anni fa era una solida struttura di riferimento, in cui la carriera dettava spesso il ritmo dell'esistenza, è radicalmente mutata, lasciando spazio a nuove priorità e nuovi modelli sociali e di vita.

Le generazioni emergenti (i Millennials e ancor più la Gen Z) non si limitano più a cercare un impiego; desiderano un'esperienza professionale che sia un'estensione dei loro valori, una componente armonica di una vita ricca e significativa.

L'esperienza del lockdown e dello smart working (seppur forzato) ha funzionato come acceleratore sociale senza precedenti. Ha dimostrato, spesso con stupore, che la produttività non è intrinsecamente legata alla presenza

fisica in ufficio né all'orario canonico 9-18. Questa rivelazione ha stillato nella mente dei lavoratori, e soprattutto nei più giovani, una aspettativa chiara: la flessibilità non è più un benefit negoziabile, ma una condizione necessaria per un ambiente di lavoro stimolante e, soprattutto, umano.

## Il contesto lavorativo cui aspirano i giovani

Le nuove generazioni si affacciano al mondo professionale con un bagaglio di richieste ben definite, che vanno ben oltre il semplice compenso economico. Analizziamole più da vicino.

1. **Work-life balance e, ancor più, Work-life harmony:** la ricerca dell'integrazione perfetta. Non si tratta più soltanto di dividere equamente il tempo tra impegni professionali e vita privata. L'idea di un *bilanciamento* suggerisce quasi una lotta costante tra due sfere contrapposte. Le nuove generazioni aspirano

invece alla *work-life harmony*, un concetto che rappresenta l'integrazione fluida, ovvero la fusione, tra lavoro e vita personale. Acquisire e costruire la reale autonomia di modellare la propria giornata e settimana lavorativa in modo che impegni familiari, passioni personali, percorsi di studio o semplicemente il desiderio di tempo libero possano convivere senza sacrifici insostenibili con la vita professionale. La libertà di essere persone complete, non solo lavoratori.

2. **Flessibilità oraria e geografica:** oltre l'ufficio, oltre l'orario standard. Il *dove* e il *quando* si lavora sono diventati discriminanti fondamentali. L'ufficio non è più percepito come l'unico luogo possibile di produttività, e in gran parte delle strutture più grandi si è già realizzata la *spersonalizzazione* del luogo di lavoro, con l'inserimento delle scrivanie condivise, del *clean desk*, del *desk sharing*. L'orario fisso in

- molte realtà sta diventando un re-taggio legato a un'era passata. Si è orientati verso modelli ibridi, che permettono di alternare il lavoro in presenza con quello da remoto, fino a soluzioni completamente remote laddove la professione lo permette. Questo non solo migliora la qualità della vita privata, ma ha impatto su altri ambiti della vita sociale, con la riduzione dei tempi di pendolarismo, riduzione del traffico circolante e dei costi di gestione di strutture direzionali che lentamente si svuotano. Queste modalità di approccio lavorativo hanno impatto anche sulle aziende che oggi vedono ampliato il bacino di talenti da cui attingere, potendo assumere professionisti da diverse aree geografiche.
3. *Benessere psicologico e supporto: non solo carriera.* Se in passato il benessere era spesso inteso in termini fisici, oggi la consapevolezza sulla salute mentale è cresciuta esponenzialmente. Le nuove generazioni si aspettano che il mondo del lavoro si faccia carico del benessere psicologico dei propri dipendenti. Ciò si traduce nell'offerta di programmi di supporto psicologico, spazi di ascolto, una cultura aziendale che promuova l'inclusività e che sia proattiva nel prevenire fenomeni come lo stress e il burnout. Un ambiente di lavoro tossico o eccessivamente competitivo è difficilmente tollerato; mentre viene premiato il clima di fiducia, rispetto e reciproco sostegno. Aspetti che non necessariamente devono essere vissuti come un costo, ma come un investimento essenziale nella loro risorsa più preziosa: le persone.
4. *Sviluppo professionale e un senso di scopo:* contribuire a un bene più grande. L'idea di una *scala gerarchica* come unica via per la crescita professionale sta cedendo il passo alla ricerca di un percorso di sviluppo più orizzontale, che valorizzi l'apprendimento continuo, l'acquisizione di nuove competenze e la possibilità di contribuire a progetti innovativi. Ma non solo: le nuove generazioni vogliono un senso, uno scopo nel loro lavoro. Desiderano far parte di organizzazioni con impatto positivo sulla società, con valori allineati a principi etici e sociali. È la transizione da un lavoro *per vivere* a un lavoro *per uno scopo*.

## Cosa sta cambiando in Europa

In risposta a queste mutate sensibilità e aspirazioni, alcuni paesi europei stanno attivamente esplorando e implementando nuovi modelli lavorativi, tra cui la settimana corta, che prevede l'impiego di quattro giorni a parità di salario. I risultati di queste sperimentazioni sono tutt'altro che marginali e suggeriscono un impatto profondamente positivo sulla produttività, benessere dei dipendenti e in alcuni casi, sulla sostenibilità ambientale.

L'Islanda, ad esempio, è stata pioniera con un vasto esperimento tra il 2015 e il 2019, coinvolgendo circa l'1% della sua forza lavoro. Le conclusioni furono nette: un marcato incremento del benessere dei lavoratori senza intaccare la produttività. Oggi, un sorprendente 90% della forza lavoro islandese gode di orari ridotti (Aldridge *et al.*, 2021), testimoniano un successo duraturo.

Nel Regno Unito, il 2022 ha visto un



progetto pilota con oltre 70 aziende e 3.300 lavoratori coinvolti, i cui esiti sono stati eccezionali. Quasi tutte le aziende hanno optato per mantenere la settimana di quattro giorni dopo la fase di prova. Oltre il 90% delle imprese partecipanti non ha intenzione di tornare al modello tradizionale, registrando, tra gli altri benefici, un crollo del 65% delle assenze per malattia e una riduzione del turnover del personale del 57% (4 Day Week Global, 2023). Questi dati sono eloquenti: il benessere si traduce direttamente in efficienza e fedeltà.

Anche il Belgio, dal 2022, offre la possibilità ai dipendenti di richiedere una settimana lavorativa di quattro giorni, concentrando lo stesso numero di ore su un ridotto numero di giornate. Sebbene non si riduca l'orario totale, l'organizzazione del tempo incontra l'esigenza di una maggiore flessibilità.

La Spagna è impegnata in un progetto pilota, sostenuto dal governo, che coinvolge piccole e medie imprese nell'adozione di questo modello (El País, 2023).

## E in Italia?

Questi esempi europei indicano una chiara tendenza alla riorganizzazione oculata dell'orario lavorativo come circolo virtuoso di benefici, che può rendere le aziende e le società più attrattive per i giovani talenti, migliorando complessivamente la qualità della vita lavorativa. In Italia, il dibattito sulla settimana corta sta prendendo piede, seppur con la cautela tipica del nostro paese. Alcune grandi realtà, in particolare nel manifatturiero e nel settore bancario, hanno iniziato a sperimentare sistemi di lavoro sostenibili in varie forme e declinazioni.

Nel settore assicurativo e in particolare in quello rappresentato dal mondo tec-

nico, degli studi peritali di varia dimensione e diffusione territoriale, caratterizzati da strutture a cui viene richiesta sempre più dinamicità ed efficienza a basso costo, presenta sfide specifiche. L'interazione diretta con il cliente, la gestione di incarichi complessi, e la necessità di interventi tempestivi sul territorio hanno finora favorito modelli tradizionali.

Tuttavia, oggi la ricerca di giovani da introdurre nel *nostro mondo* appare sempre più difficile sia come conseguenza di risultati economici sotto le aspettative (in funzione delle ore lavorate) sia per la necessità di tempo necessario all'efficienza lavorativa dettata dagli standard di mercato. È forse giunto il tempo di una re-interpretazione e/o implementazione dei modelli lavorativi del settore. Soluzioni flessibili avranno un vantaggio strategico nell'attrarre giovani brillanti, così come una profonda interazione con le nuove tecnologie che già hanno creato mutamenti significativi nei flussi di lavoro.

## Gap culturale, adattamento normativo e leadership

Le sfide principali da affrontare sono molteplici.

- *Superare il cultural gap.* È fondamentale scardinare la mentalità che equipara la produttività alla presenza in ufficio o al numero di ore trascorse alla scrivania. Serve un cambio di paradigma culturale che valorizzi i risultati e l'efficienza piuttosto che il *face time*.
- *Adattamento normativo.* L'attuale cornice legislativa italiana potrebbe richiedere aggiornamenti per supportare pienamente la flessibilità oraria e l'introduzione della settimana corta su larga scala.

- *Formazione e leadership.* I manager dovranno essere formati per gestire team ibridi o remoti, imparando a delegare in modo efficace, a mantenere alta la motivazione e a misurare le performance in un contesto diverso.

## La tecnologia come motore abilitante

In questa transizione epocale, la tecnologia, come detto, può diventare coprotagonista del cambiamento, supporto e strumento necessario, in sintesi il vero motore abilitante. Strumenti digitali avanzati sono indispensabili per supportare la flessibilità e l'efficienza dei nuovi modelli lavorativi, in particolare in un settore complesso e regolamentato come quello assicurativo.

Il mondo del lavoro è in un'era di profonda metamorfosi, plasmato da nuove esigenze delle generazioni emergenti e potenziato dalle capacità della tecnologia con cui bisogna confrontarsi per garantire l'alto livello di competenze e di efficienza sin qui fondato su un impegno pressoché continuo. La sfida è rimanere appetibili al mercato senza generare un abbassamento della qualità lavorativa. E oggi il punto di incontro tra domanda ed offerta nel settore tecnico peritale deve iniziare a ragionare anche di questa lenta ma inarrestabile metamorfosi socioculturale. Saper interpretare e guidare questa evoluzione non solo garantirà il benessere e la continuità dei giovani lavoratori/professionisti, ma genererà realtà leader per innovazione, pronte a definire nuovi standard di eccellenza e attrattività in un mercato in perenne trasformazione.