

PROTEZIONE SOCIALE ED EQUILIBRIO INTERGENERAZIONALE

di TIZIANO TREU

SOMMARIO: 1. Il rapporto fra le generazioni: fattori di rischio. — 2. La minaccia demografica: denatalità e invecchiamento. — 3. L'aumento dell'indice di dipendenza e il peso sul welfare. — 4. Gli squilibri di reddito. — 5. Disoccupazione, inattività e rischio di precarietà. — 6. I ritardi del sistema formativo e le sfasature fra scuola e lavoro. — 7. Fattori di riequilibrio: misure coerenti e durevoli nel tempo. — 8. Misure di protezione sociale: salario minimo, welfare universale, contrasto alla povertà. — 9. Misure promozionali dell'autonomia dei giovani: diritto allo studio, sostegno all'occupazione stabile, autonomia abitativa e finanziaria. — 10. Misure di *active ageing*. — 11. La prospettiva del *flexible retirement*. — 12. Condizioni di riequilibrio tra le generazioni: stabilità istituzionale, sviluppo durevole, welfare intergenerazionale, comunicazioni e scambi di esperienze.

1. *Il rapporto fra le generazioni: fattori di rischio.*

Il rapporto fra le generazioni è un elemento costitutivo dell'ordine sociale; il suo equilibrio ne garantisce la stabilità e l'equità.

Le grandi trasformazioni che in questi ultimi anni stanno alterando i principali aspetti dei sistemi economici e salariali ricevuti dalla tradizione, compresi quelli che determinano le relazioni fra diverse età della vita.

I principali indicatori sulle condizioni di vita e di lavoro di giovani e anziani sono stati così profondamente modificati, e divaricati, da far ritenere che l'equilibrio intergenerazionale è in pericolo: anzi secondo alcuni, si è già rotto.

I fattori determinanti di questa divaricazione sono strutturali, radicati anzitutto nelle tendenze demografiche che segnalano riduzione della natalità da una parte e allungamento delle aspettative di vita, con il conseguente invecchiamento della popolazione, dall'altra.

Queste tendenze sono legate a componenti biologiche naturali, ma su cui sono intervenute scelte sociali e politiche che hanno influito sulla loro intensità e direzione, come risulta evidente dalla diversità con cui esse si manifestano nei diversi paesi.

Infatti le scelte di policy dei vari paesi relative alle principali condizioni economiche e sociali delle persone hanno contribuito a determinare il contenuto dei rapporti intergenerazionali, in molti casi accentuandone lo squilibrio.

Una importanza centrale al riguardo - come si vedrà subito - rivestono i vari istituti di protezione sociale e di welfare cui fa riferimento il titolo del mio contributo, ancora a monte le politiche economiche e di sviluppo con particolare riguardo a quelle occupazionali, nonché le misure per l'educazione e l'istruzione, sempre più decisive nella società della conoscenza.

Prima di fornire qualche dato significativo sugli assetti più rilevanti per la qualità dei rapporti intergenerazionali, segnalo subito che, in quanto connessi a tendenze strutturali come la demografia e radicati in profondità nei vari sistemi economici e sociali. Tali assetti non possono essere modificati se non con interventi coerenti e di medio-lungo periodo. Contrariamente a quanto si vuole far credere, azioni improvvisate e disorganiche, sono inutili o controproducenti se si vuole incidere efficacemente sugli equilibri fra le generazioni.

2. *La minaccia demografica: denatalità e invecchiamento.*

Le tendenze demografiche, da sempre centrali nelle vicende delle nazioni, oggi si manifestano con effetti divaricanti e destabilizzanti fra le varie parti del mondo: tassi di natalità decrescenti in molti paesi sviluppati e del vecchio mondo, e una crescita impetuosa nelle nazioni povere soprattutto dell'Africa (1).

L'Italia è un caso estremo, in quanto presenta da anni il tasso di natalità più basso in Europa (8,2 nati su 1000) che, se non

(1) Questi dati sono ampiamente illustrati e discussi nelle loro implicazioni da ultimo nel volume a cura di L. CAPPELLARI, C. LUCIFORA, A. ROSINA, *Invecchiamento attivo mercato del lavoro e benessere*, Mulino, spec. 11 e ss.

corretto, proietta nei primi anni un calo drammatico sia della popolazione in generale (da 60 milioni odierno a 56.5 nel 2050) sia ancor più della popolazione attiva; al 2050 è prevista una sua riduzione del 23% che equivale a una perdita di 3.5 milioni nei prossimi 20 anni.

Si tratta di una tendenza comune ad altri paesi europei a noi vicini, come la Germania; ma non è ineluttabile come si vede dall'esempio della Francia ove il tasso di natalità è risalito a 1,25 e la popolazione attiva è prevista crescere, sia pure di poco (1%).

Gli squilibri delle tendenze demografiche, specie fra paesi sviluppati e paesi poveri, unita alle crescenti diseguaglianze fra le diverse aree del mondo, sono una delle ragioni principali che motivano le migrazioni di massa cui stiamo assistendo in questi anni e che hanno l'Europa come destinazione principale. Le stime, sia pure aleatorie, indicano movimenti verso l'Europa di oltre 200 milioni di persone nei prossimi decenni (Gallup).

Alla bassa natalità l'Italia accompagna primati anche nell'altra grande tendenza epocale, quella all'allungamento dell'aspettativa di vita. L'aspettativa per gli uomini è stimata a 80,3 anni (la più alta in Europa) e quella delle donne a 84.9 (la terza, dopo Francia e Spagna). La crescita è risultata superiore alle previsioni: quasi 1.5 anni negli ultimi 10, come si è visto nelle stime fatte nel 1995 per valutare l'andamento della spesa pensionistica.

Neppure qui le tendenze sono omogenee; segnalano significative differenze sia in relazione ai vari territori (in Trentino si vive 3 anni più che in Campania), sia in relazione alle condizioni di vita e di lavoro delle persone. In particolare è marcata la correlazione della longevità con il grado di istruzione, che influisce evidentemente anche sulle opportunità e condizioni di vita e di lavoro.

L'aumento delle aspettative di vita ha comportato una rapida crescita del numero delle persone non autosufficienti: gli over 75 sono il 22,4% e salgono al 29% nei prossimi vent'anni. Inoltre la vita degli ultimi anni (oltre i 75) è spesso caratterizzata da condizioni di salute precaria.

Queste condizioni della vita anziana esercitano una pressione senza precedenti sui costi e sulle strutture della sanità e ancor più

su quelle di cura e di assistenza delle persone. Le strutture previdenziali e assistenziali sono sollecitate ad adeguarsi per interventi più diffusi di quelli tradizionalmente richiesti; in particolare il finanziamento dei sistemi di *long term care* sono destinati ad assorbire quote crescenti del PIL (2).

I costi sono inoltre gravati da una indennità di accompagnamento (di 515 euro mensili) che pesa per oltre 13 mld sul bilancio pubblico, anche perché è distribuita in modo indifferenziato a prescindere dalle condizioni di reddito dei beneficiari (due milioni sono le indennità pagate).

L'impatto combinato dell'allungamento della vita e del basso tasso di natalità modifica in profondità l'assetto demografico del nostro Paese con conseguenze su molti aspetti della vita economica e sociale.

3. *L'aumento dell'indice di dipendenza e il peso sul welfare.*

Una conseguenza di grande rilevanza per gli equilibri economici e finanziari soprattutto del sistema pensionistico, riguarda l'aumento del cd. indice di dipendenza strutturale, cioè del rapporto fra popolazione non attiva e popolazione attiva. Tale rapporto è alto in Italia rispetto ad altri Paesi (secondo i dati ISTAT è al 55,5%) perché sia il basso tasso di natalità sia la longevità sono tendenze in atto da tempo.

Questo indice di dipendenza è alto anche se riferito alla popolazione anziana (over 65): il rapporto di questa popolazione sulla popolazione attiva è al 34%. Entrambi sono destinati a crescere rapidamente. Il significato economico e sociale di tali indici si apprezza solo che si considerino le implicazioni sul sistema pensionistico e dell'intera sicurezza sociale.

L'impatto è diretto sulle pensioni che sono finanziate dai contributi sul lavoro, ma riguarda tutte le prestazioni sociali che

(2) Cfr. E. BRENNI, *Cura degli anziani, scelte lavorative e salute*, in L. CAPPELLARI, C. LUCIFORA, A. ROSINA, *Invecchiamento attivo*, cit., 115 ss. Gli investimenti per la *long term care* vanno dal 4,29% del PIL dell'Olanda al 2,28 della Danimarca, mentre in Italia si fermano all'1,2%; e C. LUCIFORA, D. VIGANI, *Decisioni di pensionamento e investimento in salute*, *ivi*, 163, ove indicazioni sull'andamento delle spese pubbliche nella salute per età.

sono sostenute dai contributi sociali o dalla fiscalità generale, che come è noto grava in prevalenza sui redditi da lavoro.

Espresso in termini semplificati, ciò significa che sulle persone attive, oggi e sempre più nei prossimi anni, e quindi sui giovani, dovrà gravare un peso crescente per reggere il finanziamento della protezione sociale (pensioni e sanità) di tutta la popolazione e in particolare degli anziani. Il rapporto 55% indica che due persone al lavoro dovranno contribuire con una parte consistente del loro reddito, già ora elevata, per mantenere il welfare di una persona non attiva e in particolare di anziani variamente individuati a seconda in particolare dell'età di pensionamento.

4. *Gli squilibri di reddito.*

Lo squilibrio generazionale e il peso sui giovani sono destinati a crescere anche in termini relativi, se si considerano le loro capacità di reddito. Le retribuzioni dei giovani infatti sono già da tempo molto minori di quelle degli adulti (il 67% nel 1983); e si sono ulteriormente ridotte in termini relativi (nel 2015 sono al 60%). Le distanze sono ancora più accentuate se si considera il rapporto dei salari dei giovani con le retribuzioni degli over 60: era al 70% nel 1984 ed è calato al 50% nel 2015 (3).

Queste diseguaglianze dipendono da vari fattori, in particolare da un sistema retributivo prevalente sia nell'impiego pubblico ma anche nel settore privato, che premia ancora l'anzianità piuttosto che la professionalità e il merito.

Distanze retributive così gravi pesano negativamente sulle condizioni di vita dei giovani pregiudicando l'autonomia personale e familiare; tanto più che si accompagnano spesso a scarse possibilità di avere lavori stabili e con lunghi periodi di inoccupazione e disoccupazione. Inoltre tali debolezze retributive e

(3) Peraltro le diseguaglianze dei redditi, come il rischio di povertà, crescono dopo i 50 anni, in ragione soprattutto della variabilità del lavoro: cfr. K. AKTAS, L. CAPPELLARI, E. LIPPO, *Dinamica dei redditi da lavoro nel ciclo di vita*, in L. CAPPELLARI, C. LUCIFORA, A. ROSINA, *Invecchiamento attivo*, cit., 43 ss.

occupazionale, se non corrette in tempo, si riflettono aggravate sulle prospettive pensionistiche, che, secondo il metodo di calcolo contributivo, sono legate direttamente alla continuità dell'occupazione e al livello retributivo (4).

Questo impatto negativo è particolarmente accentuato nel caso delle donne che hanno carriere lavorative più brevi dei maschi e spesso interrotte a motivo dei loro carichi familiari. Ne è prova evidente il fatto che mentre il gap retributivo delle donne rispetto ai lavoratori maschi è apprezzato in Italia attorno al 15-17%, le distanze nell'ammontare delle pensioni delle donne sono più che raddoppiate (oltre il 32-33% secondo i dati OCSE).

In realtà il sistema pensionistico italiano, nonostante le riforme introdotte negli anni, presenta ancora non poche distorsioni che sanciscono o aumentano le diseguaglianze fra vari gruppi ed età di lavoratori. Esso riflette in generale lo squilibrio fra le generazioni non solo per le donne.

Un fattore distorsivo fra i più accentuati è costituito dalle pensioni di anzianità, che specie in passato hanno premiato le carriere lavorative continue e spesso precoci.

Per i motivi sopra accennati hanno riguardato in maniera marginale le donne, in prospettiva sono destinate a ridursi fino a scomparire, cosicché non riguarderanno le attuali generazioni giovani.

Più in generale l'andata a regime l'andata a regime sia pure progressiva del metodo contributivo, se contribuirà a garantire la sostenibilità finanziaria del sistema. Ma garantirà pensioni meno generose da quelle promesse dal metodo retributivo e rischia di pregiudicarne l'adeguatezza per i lavoratori con bassi salari e carriere precarie, cioè per molti degli attuali giovani.

Questo è uno degli squilibri più gravi dell'attuale rapporto fra generazioni. Non a caso è al centro delle controversie di questi anni anche se è privo di rimedi convincenti e condivisi.

(4) Le riforme di recente introdotte da molti paesi nei sistemi pensionistici hanno contribuito a garantirne la sostenibilità finanziaria, ma spesso a scapito della sostenibilità sociale e dell'adeguatezza delle pensioni, specie per lavoratori precari e per le donne. Cfr. ampiamente T. TREU, *Sustainable social security*, in *WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona*, INT, 145/2018; e in generale EUROPEAN COMMISSION, *Pension adequacy report*, vol. I, 2018, 17 ss.

L'applicazione del metodo contributivo comporta un rapporto trasparente e omogeneo fra prestazione, contributi versati e pensioni; ma è ormai sostanzialmente privo di elementi solidaristici, quindi non corregge, anzi riflette ed enfatizza, le disparità della carriera lavorativa. La distribuzione degli importi pensionistici attuali è ancora relativamente più omogenea della distribuzione del reddito della popolazione attiva perché risente ancora del precedente assetto pensionistico, basato sul metodo retributivo. Peraltro questo metodo non è privo di distorsioni in quanto avvantaggia certi settori (le pensioni privilegiate) e gruppi di persone, in particolare quelle con carriere più rapide: lo comprova il fatto che il 10% delle pensioni più elevate comporta il 25% della spesa totale.

5. *Disoccupazione, inattività e rischio di precarietà.*

Le trasformazioni del mercato del lavoro intervenute in questi anni hanno inciso sulle opportunità occupazionali di tutti i lavoratori, in particolare aumentando il tasso di disoccupazione e le quote di lavoro atipico e a termine. Ma hanno gravato in particolare sul lavoro dei giovani, che sono stati i più colpiti dalla crisi economica. Il loro tasso di occupazione è sceso di 10,4% dal 2008, mentre quello degli over 55 è cresciuto di 16 punti dalla stessa data e quello degli over 65 di 1,5 punti.

Né la fine della crisi ha ridotto le distanze fra generazioni in tutti i principali indicatori del mercato del lavoro: il tasso di disoccupazione per i giovani da 15 a 34 anni è al 32,7%, (pur essendo sceso dal 43,6% del 2014), ed è tre volte la media nazionale.

Anche il tasso di attività è calato, talché il problema cruciale dei giovani italiani è il basso tasso di occupazione dovuto soprattutto ai lunghi periodi di inattività negli anni successivi alla fine degli studi (5).

I giovani NEET restano un numero ancora inaccettabilmente

(5) C. DELL'ARINGA, T. TREU, *I giovani nella crisi: analisi, prospettive, proposte*, in *Giovani senza futuro?*, a cura di C. Dell'Aringa, T. Treu, Mulino, 2011, 14 ss.

alto: due milioni tra disoccupati e non disponibili al lavoro. Il fenomeno dei NEET è più diffuso fra i giovani-adulti che non tra i giovani-giovani. Infatti i giovani nella fascia di età più bassa (15-24) sono prevalentemente impegnati (ancora) nel circuito scolastico mentre i giovani delle età successive, in maggioranza hanno finito il percorso di studi e si trovano quindi ad affrontare il problema dell'inserimento nel mondo del lavoro.

Questa crescita, con l'età, di giovani che si dichiarano ormai distaccati dal mercato del lavoro, impressiona negativamente e questo fenomeno appare la conseguenza di lunghi periodi di mancanza di occasioni di lavoro, che alla fine scoraggia spesso in modo definitivo dal cercare e dal rendersi disponibile per qualsiasi tipo di attività lavorativa.

La percentuale i giovani occupati a termine è nettamente più alta della media nazionale (secondo i dati ISTAT): 30% dello stock contro una media italiana del 15%. Inoltre 9 giovani su 10 sono assunti a termine e, fatto ancora più preoccupante, si allungano i tempi del loro passaggio al lavoro a tempo indeterminato (dopo un anno ciò si verifica solo il 20% dei casi) (6).

Anche il part time spesso involontario è più diffuso fra i giovani che fra gli adulti: il 31% contro la media italiana del 20%.

Va ricordato inoltre che un effetto della crisi è stato di tenere i giovani più a lungo nei percorsi di istruzione e formazione. Ciò conferma la tesi che la scuola e l'università funzionano come aree di parcheggio soprattutto quando il mercato del lavoro offre meno possibilità di occupazione.

L'entrata ritardata dei giovani nel mercato del lavoro e in particolare nell'accesso ai lavori a tempo indeterminato, li mantengono in condizioni di non autonomia e spesso di prolungata dipendenza dai genitori e convivenza in famiglia: una condizione che, come testimoniano le ricerche, proietta effetti negativi su tutta la loro vita lavorativa e personale (7).

(6) B. ANASTASIA, *Sulle trappole della precarietà: quali indicazioni dalle ricerche empiriche e dalle statistiche disponibili?*, in C. DELL'ARINGA, T. TREU, *Giovani senza futuro?*, cit., 169 ss.

(7) M. LIVI BACCI, *La sindrome del ritardo*, in C. DELL'ARINGA, T. TREU, *Giovani senza futuro?*, cit., 269 ss.

Lo squilibrio nell'andamento dell'occupazione fra giovani e anziani si è accentuato negli ultimi anni in particolare in conseguenza dell'innalzamento dell'età pensionabile che ha mantenuto al lavoro quote crescenti di persone che erano in uscita dal mercato del lavoro; il tasso di occupazione degli anziani fra 55 e 65 anni è cresciuto dal 29,8% del 1993 al 50,3% del 2016. E dal 2013 l'80% della nuova occupazione ha riguardato la classe di età 55-74 anni. Si noti come le statistiche internazionali sui dati occupazionali comprendono la fascia di età fino a 74 anni, ben oltre l'età pensionabile ufficiale.

6. *I ritardi del sistema formativo e le sfasature fra scuola e lavoro.*

Un ultimo elemento significativo per valutare il rapporto fra generazioni ai nostri fini riguarda la quantità e la qualità dell'istruzione, si tratta di un dato sempre più rilevante nella nostra società dove le capacità cognitive e gli skills professionali sono la risorsa fondamentale per la vita e il lavoro delle persone, oltre che per la competitività del Paese. (8) I livelli di istruzione della popolazione italiana sono storicamente inferiori alla media europea: sono 60,1% le persone fra 25 e 64 anni con almeno un titolo di studio secondario superiore rispetto a oltre il 76% europeo. Il ritardo è dovuto alla scarsa istruzione della popolazione matura e non ai giovani che hanno migliorato le loro posizioni e presentano percentuali più alte, ma sempre inferiori ai dati europei. Le distanze dall'Europa sono consistenti - pur se ridotte negli ultimi anni - anche nell'istruzione terziaria: solo il 26% dei giovani fra 30 e 34 anni ha un titolo di studio superiore rispetto alla media europea del 39,9%. Tale gap si riflette sulla popolazione lavorativa e sugli stessi imprenditori. E anche in questo caso penalizza il Mezzogiorno, dove la percentuale di laureati resta al 21,6%.

Un altro primato negativo è la percentuale di giovani senza titolo di studio di scuola superiore che, alla fine del (breve)

(8) Cfr. l'efficace sintesi sullo stato e sulle prospettive dell'educazione nella società della conoscenza, World Bank, World development Report, *The changing nature of work*, 2018, spec. capp. 3 e 4.

periodo scolastico, si trova nella condizione di NEET. Si tratta di un gruppo di giovani che l'OCSE definisce "*left behind*" e che, come dice la stessa espressione utilizzata, sono a maggior rischio di patire a lungo una condizione di svantaggio. Infatti ad una preparazione scolastica insufficiente sommano la mancanza di lavoro e quindi di possibilità di costruirsi una esperienza e una qualificazione da spendere nel mercato del lavoro.

I ritardi nell'istruzione si cumulano con le difficoltà che i nostri giovani incontrano nella transizione tra scuola e lavoro (9). L'OCSE ha stimato il numero di anni che i giovani hanno trascorso nello stato di occupazione nei cinque anni successivi alla fine del loro percorso scolastico. Il nostro Paese è tra gli ultimi della classifica, con un numero di anni poco superiore a tre. Il che significa che per quasi due dei cinque anni passati dopo la fine degli studi i nostri giovani non hanno lavoro. Ci confrontiamo con Paesi europei come la Danimarca, l'Olanda, la Germania, la Svizzera, l'Austria, la Francia, dove il numero di anni passati nell'occupazione è superiore a quattro. È interessante notare come tra questi Paesi che registrano la performance migliore, ci siano tutti i Paesi dove vige l'istituto dell'apprendistato "alla tedesca".

Un ulteriore svantaggio dei nostri giovani riguarda la bassa percentuale che combina lo studio con esperienze di lavoro. Nonostante i tentativi fatti, soprattutto dall'ultimo governo, di lanciare l'alternanza fra scuola e lavoro fatica a diffondersi: siamo a percentuali di gran lunga più basse di quelle presenti in altri paesi. E le decisioni recenti del governo rischiano di frenarne la crescita se non di bloccare l'esperimento.

Eppure esistono studi che dimostrano che le esperienze di lavoro, organizzate nel percorso scolastico, (stage, tirocini, apprendistato, programmi estivi di lavoro, ecc.) aiutano i giovani nella successiva fase di transizione dagli studi al lavoro. Sono infatti Paesi in cui l'alternanza è poco sviluppata che mostrano i tassi di NEET più elevati.

(9) Cfr. su questi temi C. DELL'ARINGA, T. TREU, *I giovani nella crisi*, cit., 18 ss.

Le criticità ora elencate, unite alla debole funzionalità dei servizi all'impiego, contribuiscono a spiegare le gravi sfasature del mercato del lavoro; un consistente fenomeno di *mismatch* tra competenze dei giovani e skill richiesti dalle imprese che si traducono in migliaia di posti vacanti non coperti, per lo più qualificati; e, per altro verso, un'alta percentuale (il 32%) di giovani sovraistruiti (10).

Questi fenomeni colpiscono i giovani sotto i 24 anni e gli anziani sopra i 65; i primi per percorsi scolastici inadatti, i secondi per carenza di formazione continua (solo il 7% degli adulti vi partecipa, contro più del doppio in Europa).

7. *Fattori di riequilibrio: misure coerenti e durevoli nel tempo.*

I dati sopra sintetizzati per l'equilibrio generazionale contengono non pochi segnali preoccupanti. Quasi tutti gli indicatori mostrano una crescente criticità nelle condizioni e di reddito di lavoro e ancor più di opportunità per i giovani, che li allontana dalle generazioni passate. E, come si è visto, le tendenze demografiche sono destinate ad aggravare gli squilibri. Se non si vuole che le tensioni si aggravino fino al punto di rottura occorre ricercare un nuovo equilibrio con misure coerenti che incidano su tutti gli elementi di crisi. L'equilibrio non può che essere ricercato su basi diverse dal passato, perché le trasformazioni intervenute in questi anni, non solo economiche ma culturali e persino antropologiche, hanno cambiato in profondità i termini in cui il rapporto fra generazioni si basava nel passato.

Per lo stesso motivo un equilibrio effettivo richiede un complesso di misure in grado di intervenire efficacemente sui vari elementi di crisi, che siano non solo fra loro coerenti ma durevoli nel tempo.

Infatti quasi tutti tali elementi segnalano condizioni strutturali della vita e dello sviluppo del lavoro che non possono essere

(10) Cfr. P. SESTITO, *Il disagio giovanile. Politiche giovanili. La risposta?*, in C. DELL'ARINGA, T. TREU, *Giovani senza futuro?*, cit., 159 ss.; R. TORRINI, *I giovani tra crisi e stagnazione del sistema produttivo. Stare come d'autunno...*, in C. DELL'ARINGA, T. TREU, *Giovani senza futuro?*, 375 ss.

modificate con interventi episodici e soggetti a variazioni nel tempo, come purtroppo sono stati molti di quelli sperimentati in anni recenti.

In linea con questa impostazione una premessa alle proposte specifiche richiama la necessità di politiche generali che invertano le due tendenze che hanno inciso negativamente sulle condizioni di vita e di lavoro del Paese: la bassa natalità da una parte e dall'altra una crescita stagnante ed essa stessa squilibrata che ha penalizzato l'occupazione e la produttività.

Per il primo aspetto il richiamo è alla necessità di dare impulso alle politiche della famiglia, nei loro diversi aspetti, fiscali, economici ed educativi, ispirandosi alle pratiche adottate in paesi vicini, a cominciare dalla Francia, che hanno mostrato di produrre effetti positivi.

Per il secondo aspetto, la priorità è di promuovere politiche basate sulla innovazione non solo tecnologica ma sociale e ambientale che stimolino lo sviluppo e la crescita di lavoro regolare e di qualità. Le esperienze di altri paesi dimostrano che con una prospettiva di aumento dell'occupazione è possibile conciliare l'allungamento della vita lavorativa degli anziani con le opportunità di buona occupazione dei giovani. Le stesse esperienze mostrano che è illusorio pensare di garantire tali opportunità ai giovani anticipando l'età di pensionamento degli anziani. Mentre nuove opportunità occupazionali possono essere ricercate sia nei settori innovativi della manifattura e dei servizi specie di cura alle persone.

L'impatto delle nuove tecnologie specie digitali sull'andamento dell'occupazione è incerto, ma è destinato a crescere. È significativo che la minaccia della rivoluzione digitale per il lavoro ha riaperto in Europa il dibattito non solo sulla flessibilità degli orari, ma sulla loro riduzione. Il recente contratto dei metalmeccanici tedeschi ha riconosciuto il diritto dei lavoratori di ridurre (per due anni) l'orario settimanale a 28 ore (con parziale riduzione del salario) con il diritto a ritornare all'orario normale (di 35 ore). In cambio ai datori di lavoro è stata riconosciuta una maggiore flessibilità nell'organizzazione di tali orari. E il part time sta diffondendosi (non sempre volontario) configurandosi come

un sistema diffuso di redistribuzione del lavoro, spesso all'interno della famiglia, graduato a seconda dell'età e finalizzato a favorire sia una entrata progressiva dei giovani nel mercato del lavoro sia una uscita flessibile degli anziani verso la pensione.

Al di là delle dimensioni complessive dell'occupazione, le forme e la qualità del lavoro saranno investite da un cambiamento senza precedenti che penalizzerà soprattutto i lavori ripetitivi portando a una polarizzazione delle posizioni di lavoro (11). Il cambiamento è così profondo che sta manifestando la inadeguatezza non solo delle regole tradizionali ma delle stesse categorie fondative del diritto del lavoro, a cominciare da quella di lavoro subordinato. Non si tratta solo di dubbi espressi da giuristi teorici, ma da incertezze che pervadono il legislatore, le parti sociali e le stesse decisioni della magistratura (12).

Per questo una misura prioritaria tanto più urgente, dati i ritardi del nostro Paese, è di migliorare la qualità della scuola fino in particolare all'istruzione terziaria superiore; e di investire di più nella formazione continua.

Il recupero dei ritardi nell'istruzione è la via per cogliere le opportunità delle nuove tecnologie per i giovani ma anche per i meno giovani. Una formazione continua, di qualità e generalizzata è necessaria per fronteggiare i rischi di obsolescenza professionale degli adulti e per dare sostanza alle politiche di *active ageing* per gli anziani.

Per i giovani i dati sopra riportati segnalano alcune particolarità confermate dalle esperienze europee. Anzitutto servono le misure mirate a promuovere le capacità dei giovani più a rischio, quelli che hanno abbandonato precocemente la scuola e quelli

(11) Le analisi sul tema sono molteplici: vedi fra tutte EUROFOUND, *Automation, digitalization and platforms: implications for work and employment*, 2018; OECD, *The future of work*, Policy forum, Jan. 2016; European economic and social committee, 2017, *Impact of digitalization and on demand economy on labour market and the consequences for employment and industrial relations*, www.cesc.europa.eu; World Bank, World development report 2018, *The changing nature of work*, ove si presentano anche molte proposte di policy; IMF, *Technology and the future of work*, Group of Twenty, 2018.

(12) Cfr. la mia relazione al Congresso ISLSSL di Torino, settembre 2018, www.islsslto-rinocongress.org, WP C.S.D.L.E., Massimo D'Antona, IT, 373/2018.

con competenze deboli che aumentano la difficoltà di inserirsi stabilmente al lavoro: due gruppi a rischio nel nostro Paese e ancora più nelle aree del Mezzogiorno.

In secondo luogo è necessario il potenziamento dell'educazione terziaria verso l'obiettivo europeo del 40%, perché il mercato del lavoro richiederà prestazioni con crescenti contenuti di conoscenza e competenza.

Anche la qualità dell'insegnamento e apprendimento è messa in discussione dalle evoluzioni del mondo del lavoro e dell'impresa.

Le ricerche indicano la necessità di combinare conoscenze tecniche e specialistiche con un arricchimento delle conoscenze di base, delle capacità relazionali e di *problem solving*. Infine, vanno rafforzati gli strumenti atti a favorire il passaggio dalla scuola al lavoro, aumentando le possibilità di avere esperienze di lavoro durante il percorso di studio anche con un uso corretto degli stage e valorizzando l'apprendistato nei suoi diversi livelli.

Il rafforzamento dei sistemi educativi va accompagnato con interventi sia di orientamento dei giovani sia di revisione degli indirizzi che li avvicinino alle nuove esigenze del sistema produttivo: entrambi necessari per contrastare il drammatico spreco di risorse umane che è il *mismatch*.

La debolezza delle *chances* occupazionali dei giovani istruiti non sta solo nella scarsa qualità delle istituzioni educative e formative, ma anche nella nostra struttura produttiva, basata largamente su piccole imprese che non manifestano un adeguato fabbisogno di personale laureato, anche quando ne avrebbero bisogno, e in generale nella scarsa presenza di settori produttivi ad alta tecnologia. Per questo motivo è alta la proporzione dei lavoratori che svolgono mansioni ove le competenze richieste sono inferiori a quelle acquisite a scuola. Si innesca così un circolo vizioso fra scarse opportunità di lavoro qualificate, tecniche, intellettuali e dirigenziali, e bassi tassi di istruzione superiore. Tale circolo vizioso si può superare solo con misure coordinate dal lato dell'offerta formativa e della domanda di lavoro.

8. *Misure di protezione sociale: salario minimo, welfare universale, contrasto alla povertà.*

In realtà per correggere il patto intergenerazionale che lo riequilibra nei confronti dei giovani serve un insieme coordinato di misure sia di protezione sociale sia di promozione, che ne rendano possibile e sostengano la autonomia.

Le prime sono importanti specie nelle presenti condizioni di scarsa crescita e debole occupazione. Le misure di *social protection* devono riguardare in larga misura la generalità della popolazione, ma beneficiano anzitutto i giovani che da queste condizioni sono i più colpiti. Mi limito a menzionare le misure principali. Anzitutto la previsione di un salario minimo legale, ormai adottato in quasi tutti i paesi europei, che è diretto a sostenere i redditi bassi, specie dei gruppi di lavoratori deboli (*working poors*) non coperti dalla contrattazione collettiva (13).

Un ruolo fondamentale rivestono le varie forme di welfare dirette a proteggere le persone dai rischi del lavoro e della vita. In particolare qui rilevano i sostegni al reddito in caso di disoccupazione e sospensione del lavoro.

I limiti della loro copertura storica, che era concentrata sui lavoratori stabili, lasciavano scoperti gran parte dei lavoratori atipici fra cui, come si è visto, molti giovani. Per ovviare a questo limite sono state introdotte in molti paesi, fra cui di recente l'Italia, misure dirette a estendere in senso universalistico la copertura di tali benefici, così da comprendere la generalità dei lavoratori (14).

Molti paesi inoltre hanno introdotto forme diverse di reddito minimo con carattere residuale, che funzionano come reti di sicurezza per lavoratori e cittadini che abbiano esaurite le altre forme di sostegno al reddito e versano in condizioni di povertà. Pur nella loro varietà, questi istituti di contrasto alla povertà hanno mantenuto l'approccio comune ad altre forme di assi-

(13) EUROFOUND, *Statutory minimum wages in The Eu*, 2018.

(14) P. BOZZAO, *Ammortizzatori sociali nel mercato del lavoro*, in *Il libro dell'Anno del Diritto*, Treccani, 2016, p. 383 ss. e A. Pandolfo, *Ammortizzatori sociali nel rapporto di lavoro*, *ivi*, 390 ss.; F. RANELLI, *Jobs Act e trattamenti di disoccupazione*, in *GDLRI*, 2015, 497 ss.

stenza e di welfare di combinare la loro erogazione con politiche dirette a impegnare i beneficiari in modo più o meno vincolante in prestazioni di lavoro, nella propria formazione o in altre attività socialmente utili (15).

Le proposte di istituire un reddito di cittadinanza (o di base) generalizzato e svincolato da ogni condizione sono state ampiamente discusse; hanno avuto sperimentazioni limitate e di esito ancora incerto; ma non sono state finora adottate come misura generale.

9. *Misure promozionali dell'autonomia dei giovani: diritto allo studio, sostegno all'occupazione stabile, autonomia abitativa e finanziaria.*

Altrettanto e forse più importanti per il futuro dei giovani sono misure di promozione e di sostegno alla loro autonomia personale. Ribadisco che la formazione adeguata è il principale strumento per il lavoro e l'autonomia personale nella vita, come si diceva, va potenziata e resa accessibile a tutti, anche con il rafforzamento degli istituti di diritto allo studio.

Sono state avanzate varie proposte, che in Italia sono particolarmente urgenti per promuovere l'autonomia dei giovani (16). Fra queste tutte si segnalano la importanza della autonomia abitativa (da sostenersi con politiche di affitti sostenibili) e il sostegno ad avviare attività autonome e imprenditoriali, che comprende non solo agevolazioni fiscali, ma politiche del credito più attente a valutare i meriti dei giovani. Una misura particolarmente significativa attuata in Francia e solo ipotizzata in Italia, prevede la attribuzione ai giovani di una dotazione personale di risorse finanziate anche con fondi pubblici, di cui questi possano disporre per avviarsi nella vita adulta.

(15) Cfr. la ricerca comparata a cura delle Fondazioni Astrid e Circolo Fratelli Rosselli, *Nuove (e vecchie) povertà: quale risposta? Reddito di inclusione, reddito di cittadinanza e oltre*, Quaderni Astrid, Mulino, di prossima pubblicazione.

(16) Cfr. A. ROSINA, E. VOLTOLINA, *Politiche a favore della indipendenza intraprendente delle nuove generazioni*, in C. Dell'Aringa, T. Treu, *Giovani senza futuro?*, cit., 335 ss.; M. LIVI BACCI, *La sindrome del ritardo*, cit., 270 ss.

Vari paesi, compresa l'Italia, hanno adottato misure variamente configurate per incentivare le imprese ad assumere giovani. In realtà le ricerche mostrano che queste misure hanno efficacia dubbia, specie quando gli incentivi sono concessi in forma generalizzata. L'esperienza italiana recente ne dà conferma perché gli incentivi di carattere generale decisi dal Jobs Act hanno comportato nell'immediato (2015-2016) un forte incremento delle assunzioni a tempo indeterminato e delle trasformazioni dei contratti a termine in contratti a tempo indeterminato. Ma tale effetto si è ridotto e poi esaurito con il ridursi e il venir meno degli incentivi (17). Una misura successiva ha opportunamente resi selettivi gli incentivi all'assunzione e li ha finalizzati a sostenere in particolare la occupazione dei giovani e nelle aree del Mezzogiorno.

Un'altra misura di sostegno messa in opera in Italia secondo le indicazioni europee è la cd. "garanzia giovani". Essa ha avuto una consistente risposta da parte dei giovani. Secondo gli ultimi dati (del luglio 2017) 400.232 giovani si sono registrati presso i centri dell'impiego, 971.779 sono stati presi in carico e a 514.994 di loro è stata proposta almeno una misura di sostegno formativo o di lavoro previsto dal programma (18).

La Garanzia Giovani ha avuto l'effetto positivo di attivare il rapporto di molti giovani con le istituzioni pubbliche competenti in materia di occupazione anche coinvolgendoli in misure utili. Il contributo di queste misure a favorirne una effettiva occupazione è stato minore e legato non solo alla capacità di risposte dei Centri per l'Impiego ma (soprattutto) alle condizioni occupazionali di vari mercati del lavoro, quindi, non a caso, i risultati sono stati migliori nelle aree del centro-Nord che in quelle del centro-Sud.

(17) Cfr. i dati del monitoraggio del Ministero del Lavoro, *Quaderni di monitoraggio*, n. 1/2016, e C. DELL'ARINGA, *Il Jobs Act. Principi ispiratori, contenuti e primi effetti*, in *Scritti in memoria di F. Neri*, e inoltre anche in riferimento ai dati più recenti: C. DELL'ARINGA, *L'esplosione dei lavori temporanei: fattori ciclici o strutturali?*, Monografie Arel, 14 marzo 2018.

(18) P. A. VARESI, *I livelli essenziali concernenti i servizi per l'impiego e la sfida della "garanzia per i giovani"*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2014, n. 2, 185-196.

10. *Misure di active ageing.*

Il rapporto intergenerazionale richiede di essere riequilibrato con interventi coerenti per entrambe le generazioni, giovani e anziani. I dati sopra riportati in particolare la rapida crescita dell'indice di dipendenza richiedono misure sia sul versante del sistema pensionistico sia in tema di mercato del lavoro.

L'obiettivo principale segnalato da tempo è di valorizzare le risorse lavorative in età adulta, per renderle utili al Paese e non farle pesare sulle nuove generazioni invece di rappresentare costi sociali improduttivi.

A tal fine le indicazioni europee hanno sollecitato imprese e istituzioni pubbliche a indirizzare politiche coerenti e durature alla prospettiva dell'*active ageing*. Le migliori esperienze dei paesi europei mostrano come l'invecchiamento attivo possa essere sostenuto e richieda non misure episodiche, ma azioni e interventi *comprehensive* che incidano coerentemente sui vari aspetti della vita personale e di lavoro nella età anziana (19). Si tratta di interventi che coinvolgono sia le politiche pubbliche sia le pratiche aziendali e sindacali, ma che riguardano anche direttamente la responsabilità dei singoli. Infatti la politica dell'invecchiamento dipende non solo dalle predisposizioni genetiche, ma da scelte individuali: stili di vita (20) e fattori di contesto, soprattutto legati al mondo del lavoro e alle occasioni con cui ciascuno di noi esprime il proprio potenziale produttivo, inteso in maniera ampia, comprensivo cioè della capacità di partecipare alla vita della società, sostenere la propria famiglia, curare se stesso e (quando si assume il ruolo di "nonni") anche i figli dei propri figli.

(19) Cfr. A. PONZELLINI, *Le politiche per l'invecchiamento attivo in Europa*, in T. TREU (a cura), *L'importanza di essere vecchi*, Mulino, 2012, 195 ss.

(20) L'importanza degli stili di vita sull'invecchiamento risulta confermata da tutte le analisi comparate e influisce anche sulle scelte di pensionamento, che dipendono non poco dalle condizioni di salute oltre che da quelle di reddito: cfr. E. COTTINI, P. CHINETTI, *Salute e stili di vita dei lavoratori*, in L. CAPPELLARI, C. LUCIFORA, A. ROSINI, *Invecchiamento attivo*, cit., 145 ss.; S. PECORELLI e J. IVANOVIC, *Invecchiare con successo: gli aspetti biologici, gli stili di vita e l'azione europea per l'invecchiamento attivo e in salute*, in T. TREU (a cura), *L'importanza di essere vecchi*, cit., 135 ss. e anche per la relazione con i consumi, A. GOLINI, A. LORENTI, *Investire nell'invecchiamento. Longevità, invecchiamento della popolazione, lavoro, consumi*, *ivi*, 79 ss.

Le ricerche e le esperienze in materia segnalano vari ambiti di azione utili ad attivare l'età anziana. Il rapporto fra età di lavoro e quella in cui si fuoriesce dal sistema produttivo; 2) le scelte che le organizzazioni operano nei confronti delle risorse umane per la qualificazione e riqualificazione professionale; 3) le politiche del mercato del lavoro e della formazione professionale. L'approccio più indicato per affrontare questi tre contesti è quello unitario, ovvero *comprehensive*, che tratta ogni aspetto in maniera specifica, ma come tassello di un unico puzzle il cui disegno effettivo risulta soltanto dall'insieme delle parti (21).

Le imprese hanno a disposizione molti strumenti per orientare le scelte organizzative e del personale per renderle *age friendly*: formazione e sviluppo, modifiche dell'orario, cura della salute, innovazione organizzativa, ricollocazione delle persone in mansioni più adatte all'età e all'esperienza maturata, impiego di formule flessibili di transizione verso quiescenza e numerose altre prassi organizzative. Questi percorsi dovrebbero avere un duplice obiettivo: valorizzare da una parte le capacità dei lavoratori maturi, offrendo una qualità migliore della vita lavorativa, e potenziare dall'altra le capacità delle aziende di gestire al proprio interno il tema dell'età.

La pratica di queste misure di *age management* è variamente diffusa nei vari paesi. In Italia è ancora limitata ad alcune grandi aziende non sempre inserite in programmi *comprehensive*. Gli interventi più diffusi, attuati unilateralmente o negoziati con i sindacati riguardano gli orari flessibili e i miglioramenti ergonomici dell'ambiente e, in alcuni settori dei servizi – come le banche – la sperimentazione di carriere laterali anche esterne all'azienda, con la trasformazione di mansioni di dipendente ad attività consulenziale.

Un'area importante di intervento riguarda le politiche retributive. La prassi italiana ancora largamente legata all'anzianità di servizio non riflette adeguatamente né i meriti né la variazione dei bisogni in relazione all'età e, come si è visto, penalizza i giovani.

(21) T. TREU, *Introduzione a L'importanza di essere vecchi*, cit., 5 ss.

Tale assetto è radicato nella cultura sindacale e aziendale e quindi superarlo incontra non poche resistenze. Ma il suo perdurare, oltre a essere ingiustificato, rischia di spiazzare gli anziani, squilibrando il costo del lavoro e favorendo le politiche di esodo anticipato.

11. *La prospettiva del flexible retirement.*

La difficoltà di praticare politiche di *active ageing* è inoltre legata a una impostazione delle nostre politiche pensionistiche e dell'occupazione che ha a lungo favorito le uscite anticipate dal lavoro con diversi strumenti - dai veri e propri prepensionamenti ai cd. "scivoli" previsti dalla contrattazione collettiva di vari settori (banche, assicurazioni, ecc.) - alle sanatorie dei cd. esodati conseguenti al brusco innalzamento dell'età pensionabile previsto dalla cd. legge Fornero, e da ultimo alle varie forme di APE introdotte come eccezioni alle regole della Fornero.

Questi interventi legislativi che privilegiano una strada opposta a quella dell'*active ageing* hanno contribuito a far apparire meno urgenti le misure di invecchiamento attivo anche in aziende ove l'età media si sta già rapidamente elevando. La normativa più recente che ripropone l'abbassamento dell'età pensionabile a quota 100, al di là di ogni valutazione su costi, continua su questa strada contribuendo ad allargare le distanze fra le due generazioni.

Una innovazione introdotta da molti paesi specie del centro-Nord Europa che si coniuga con le indicazioni europee è quella del *flexible retirement*. Questa prevede, con diverse varianti, che i lavoratori arrivati all'età della pensione o vicini ad essa possano concordare una riduzione dell'orario di lavoro, ottenendo un sostegno finanziario che può consistere in una pensione parziale e/o in una integrazione della retribuzione corrispondente al part time, eventualmente accompagnata dai contributi previdenziali, o in un'altra indennità (22).

(22) T. TREU, *Introduzione*, cit., 27 ss.; P. SANDULLI, *Part time e prepensionamento*, in *Il libro dell'Anno del Diritto*, Treccani, 2017, 384 ss.

Tale scelta è stata accolta positivamente poiché serve a favorire un passaggio graduale, e quindi meno traumatico, dei lavoratori da una vita lavorativa intensa all'inattività e, per altro verso, perché corrisponde a un (possibile) interesse delle imprese a sostituire gradualmente i lavoratori, specie quelli con competenze di valore scarsamente disponibili sul mercato, e di trasferire ad altri tali competenze.

Anche il nostro ordinamento prevede una variante di questo istituto nella forma di contratto di solidarietà espansiva (23) che prevede la possibilità di un pensionamento graduale flessibile con due anni di anticipo rispetto all'età legale per i lavoratori destinatari di un contratto collettivo di solidarietà espansiva, che stabilisce la riduzione dell'orario di lavoro di almeno la metà (part time al 50% o in percentuale minore) e la contestuale assunzione di un giovane per ogni part time per la quale il datore riceve una agevolazione contributiva (d.lgs. 148/2015). Il lavoratore può godere del cumulo fra stipendio e pensione ed è previsto il finanziamento a carico del fisco dei contributi corrispondenti alla retribuzione persa dal lavoratore.

Nonostante questo sostegno pubblico che riduce alquanto la perdita pensionistica del lavoratore, la misura ha avuto scarsa applicazione. Tale risultato può dipendere sia dalle condizioni poste dalla legge (accordo sindacale e assunzione di giovani) sia dalle resistenze nei confronti del part time, ancora diffuse sia fra le imprese sia fra i lavoratori. Ma, ancora una volta, le modifiche del quadro legislativo appena ricordate che riducono l'età pensionabile e costituiscono un freno ad avviare esperimenti in questa materia. Una forma di sostegno per il pensionamento flessibile particolarmente favorevole è stata prevista dal recente contratto collettivo dei bancari che integra i trattamenti dei *part timers* in uscita con il fondo di solidarietà del settore.

(23) A. PANDOLFO, S. LUCANTONI, *I contratti di solidarietà*, in *Il Libro dell'Anno del Diritto*, Treccani, 2017, 349 ss.

12. *Condizioni di riequilibrio tra le generazioni: stabilità istituzionale, sviluppo durevole, welfare intergenerazionale, comunicazioni e scambi di esperienze.*

Le tendenze fin qui descritte segnalano una crescente distanza nelle condizioni di vita e di lavoro fra le generazioni che rischia di rompere i legami di solidarietà fra gli individui e fra le età che hanno contribuito a tenere insieme la nostra società. Il riequilibrio di tali legami richiede, come si è già sottolineato, misure coerenti e durevoli. Per questo una condizione per la loro efficacia è che non solo il disegno ma le applicazioni di tali misure siano sostenuti nel tempo, sia in sede normativa che amministrativa. E tale sostegno richiede una stabilità non solo politica ma anche istituzionale, tale da garantirne la continuità almeno nelle direzioni fondamentali delle riforme.

Le misure specifiche ricordate devono perseguire un orientamento comune. Gli istituti di tutela sociale vanno indirizzati all'obiettivo di proteggere dai rischi specifici, che sono diversi dal passato e distinti per le diverse età. Per i giovani si tratta del rischio della disoccupazione, della precarietà e della dipendenza personale fino a quello della povertà; per gli anziani del rischio dell'inattività e dell'abbandono, oltre che della mancanza di cure e di assistenza.

Le misure di promozione costituiscono un investimento sociale necessario per rafforzare l'autonomia e le opportunità delle persone nell'intero percorso di vita con i vari strumenti sopra indicati. La correzione dello squilibrio demografico tramite adeguate politiche di sostegno alla famiglia, è il primo investimento sociale da rafforzare, perché costituisce condizione essenziale dello sviluppo economico e umano.

Nella stessa direzione educazione e formazione occupano un ruolo centrale per dare ai giovani le conoscenze necessarie ad affrontare le sfide del lavoro e della vita adulta; ma devono accompagnare le persone fino all'età anziana, perché contribuiscono ad arricchirla e a renderne possibile la partecipazione attiva alla vita economica e sociale. Per essere pienamente efficaci queste misure vanno sostenute, oltre che da una continuità

istituzionale, anche da politiche economiche in grado di influire sulla qualità e sulla sostenibilità della crescita e di garantire prospettive di occupazione ai giovani e meno giovani. Tali politiche sono tanto più necessarie di fronte alle trasformazioni indotte dalle nuove tecnologie digitali, che mettono in discussione il futuro del lavoro, la sua qualità come la sua quantità, prefigurando la possibilità di dover pensare anche a una nuova distribuzione del lavoro fra le persone e nelle diverse età della vita.

In conclusione va sottolineato che il riequilibrio fra le generazioni, proprio perché si radica profondamente nei costumi e nei rapporti personali e sociali, richiede non solo misure economiche, ma la riattivazione di intensi canali comunicativi e di scambi di esperienze fra giovani e anziani.

Si tratta di una ricerca culturale e sociale ancora una volta innovativa, perché molti canali e rapporti tradizionali fra le generazioni sono oscurati, se non interrotti, dalle attuali modalità di vita e di comunicazione, che sono molto diverse da quelle prevalenti anche solo pochi decenni fa. Più in generale la riattivazione di questi canali deve fare i conti con le tensioni e con le forze centrifughe che minacciano la coesione sociale in tutti i paesi moderni.

La ricerca va perseguita nei diversi luoghi in cui le persone e le generazioni si incontrano. Fra questi c'è *in primis* la famiglia, che si è allargata con la compresenza di più generazioni e che va aiutata a reagire alle tensioni e alle difficoltà esterne, non solo economiche, per continuare ad essere un luogo di convivenza e di crescita comune. I luoghi di lavoro, anche se sempre più diversificati e spesso resi indefiniti dalle tecnologie digitali, continuano ad essere importanti per le persone e per una parte consistente della loro vita. Per questo anche nei luoghi di lavoro il riequilibrio generazionale deve essere favorito con tutti gli strumenti e le pratiche sopra ricordati, a cominciare dalla condivisione fra giovani e anziani di ruoli e di esperienze professionali e umane.

