

Le politiche di active ageing

1. Interventi economici e sociali convergenti

La ricerca di politiche di *active ageing* può essere fruttuosa solo se si considera la complessità dei problemi coinvolti: i diversi aspetti dell'invecchiamento, non solo economici di rapporto fra pensione e lavoro, ma anche sociali e personali, che riguardano le trasformazioni del ciclo di vita, radicalmente cambiati dai tempi del primo industrialismo, come lo stato di salute, la qualità della vita sociale e di relazione. Dalla complessità dei problemi consegue che una strategia di invecchiamento attivo deve costruirsi su una pluralità di politiche che riguardano la qualità degli impieghi, la migliore organizzazione del mercato del lavoro, il potenziamento della formazione permanente, il miglioramento dei servizi della salute e dell'assistenza, la modifica delle politiche retributive e, infine, l'adeguamento del sistema previdenziale.

Un primo aspetto, sottolineato da molti, riguarda la necessità di collegare il tema dell'invecchiamento con la crisi della natalità: tanto più in Italia che presenta su entrambi i versanti tendenze accentuate rispetto ai paesi vicini, cioè un allungamento della speranza di vita particolarmente accelerato e una crisi acuta delle nascite. Lo squilibrio della nostra popolazione verso la componente più anziana è già in atto. E tale squilibrio è destinato ad accentuarsi nei prossimi anni. Mentre le leve più giovani dall'attuale 14,3 si ridurranno al 13,7%, le classi più anziane (over 65 anni) cresceranno dal 19,5 attuale al 22,2% (in Tab. 1). Questo configura un ulteriore elemento di debolezza strutturale del nostro sistema, dato che la modesta presenza di giovani sul mercato del lavoro è destinata a incidere sulla capacità

innovativa del sistema pensionistico, sulla propensione al rischio e all'investimento.

**Tabella 1 – Previsioni della popolazione residente
al 1^o gennaio 2005, 2010, 2015 per classi di età (in %)**

	2005	2010	2015
0-14 anni	14,3	14,1	13,7
15-24 anni	10,3	9,9	9,7
25-44 anni	30,5	28,3	25,7
45-64 anni	25,4	27,1	28,7
65 anni e oltre	19,5	20,6	22,2
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazioni Censis su dati Istat.

La correzione dello squilibrio conseguente alla crisi di natalità è, dunque, una condizione per avere in prospettiva un mercato del lavoro vitale e una crescita economica adeguata, e per rendere quindi sostenibili tutte le politiche di welfare. Le politiche utili a sostenere la famiglia e a far riprendere la natalità sono state ampiamente sperimentate in altri paesi, quelli nordici in primis, ma anche in Francia. Proprio perché hanno effetto nel medio-lungo periodo, è urgente che il nostro paese le attivi subito. Tanto più che queste politiche – se ben intese – sono funzionali anche per alzare il tasso di occupazione femminile, che è un'altra condizione essenziale per sostenere lo sviluppo e allargare la base imponibile su cui si regge tutto il welfare, a cominciare da quello pensionistico. I segnali positivi dell'occupazione femminile non mancano. Negli ultimi dieci anni,

l'aumento dell'occupazione è stato dovuto soprattutto alla crescita dei posti di lavoro femminili: dal 1998 al 2004, questi sono cresciuti del 21,2% (contro una crescita di quelli maschili del 4,9%). Ma le distanze rispetto agli obiettivi europei restano ancora notevoli e non cresce abbastanza il tasso di attività, cioè la propensione delle donne a presentarsi attivamente sul mercato del lavoro; anzi, negli ultimi tempi, si segnalano diffusi fenomeni di scoraggiamento al riguardo, specie fra le donne del Mezzogiorno. E le donne restano particolarmente esposte all'espulsione prematura dal mercato del lavoro. Anche per correggere quest'altra debolezza del nostro sistema, occorre un mix di politiche diverse, ovvero strumenti diretti a conciliare la partecipazione al lavoro delle donne con le esigenze della vita familiare: sostegno al reddito; servizi per la cura dei figli e degli anziani; riequilibrio nella distribuzione dei ruoli familiari; politiche del tempo di lavoro che favoriscano la conciliazione tra lavoro e famiglia, quali *part-time* (con parità di diritti); congedi parentali adeguatamente retribuiti per favorirne una fruizione da entrambi i coniugi; compensazione a fini pensionistici per le attività di cura in famiglia; incentivi all'inserimento e al reinserimento nel lavoro dopo i periodi di massimo impegno familiare.

Le indicazioni dell'Unione europea, fin dal vertice di Lisbona, sottolineano come la crescente domanda di welfare della popolazione anziana (ma non solo) si possa soddisfare solo sulla base di una crescita economica sostenuta (il 3% annuo, non lo 0,7% dell'Italia in questi anni) e di un tasso di occupazione che raggiunga l'obiettivo comune del 70%. Queste indicazioni sono particolarmente importanti, riguardo all'Italia, per i ritardi delle nostre politiche del lavoro. I due bacini su cui incidere al fine di portare il tasso di occupazione ai livelli richiesti per sostenere sviluppo e welfare sono, appunto, quelli del lavoro femminile e degli anziani: sul primo, il tasso di occupazione è al 45,4% (e, quindi, ci sono undici punti da recuperare

rispetto ai target europei); riguardo al secondo, pur essendo cresciuto negli ultimi anni, si registra ancora una percentuale pari al 41% (in Tab. 2). Con politiche adeguate su questi due versanti, è possibile mobilitare centinaia di migliaia di persone e compensare, specie nel Nord Italia, il calo della popolazione in età da lavoro previsto per i prossimi anni e che, altrimenti, dovrebbe essere colmato solo ricorrendo a massicce dosi di immigrati. In proposito, va contrastato un luogo comune che mette in contrapposizione un aumento dell'occupazione degli anziani e delle donne, con la necessità di sostenere il lavoro dei giovani. E' una contrapposizione falsa, come mostrano le analisi comparate. La Danimarca, ad esempio, ha un tasso di occupazione degli anziani superiore al 60% (analogamente alto è quello delle donne) e un tasso di disoccupazione giovanile inferiore al 5%, mentre l'Italia è in una condizione opposta doppiamente negativa: meno del 40% di occupazione degli anziani e 23,5% di disoccupazione giovanile (specie nel Sud). Come si vede, non c'è alcuna correlazione tra questi andamenti, che dipendono entrambi da elementi attinenti alla dinamica dello sviluppo e alle politiche del lavoro.

**Tabella 2 – Andamento del tasso di occupazione
nei paesi dell'Unione europea (uomini, 55-64 anni)**

	1985	2000	2002
Belgio	43,0	35,1	35,1
Danimarca	62,0	61,9	64,2
Germania	55,4	46,2	47,1
Grecia	65,6	55,3	58,0
Spagna	59,1	52,4	59,2

Francia	41,5	38,9	38,1
Irlanda	65,9	61,7	65,1
Italia	53,6	40,8	41,9
Lussemburgo	39,9	37,9	37,6
Olanda	47,0	48,8	55,7
Austria	47,5	41,6	40,6
Portogallo	64,9	62,1	59,1
Finlandia	48,7	40,1	49,8
Svezia	73,2	67,1	70,5
Regno Unito	59,4	59,4	63,4
Ue-15	53,0	47,6	49,8

Fonte: Adattato da Valenti (2005) su dati Eurostat (2003) e Oecd (Employment Outlook, 2001).

2. L'accelerazione dell'invecchiamento

Venendo specificamente al tema del lavoro degli anziani, gli elementi analitici e di politica da considerare sono, anche qui, molteplici. Anzitutto, va tenuto conto dei cambiamenti intervenuti nelle condizioni di vita e di salute della popolazione che hanno drasticamente modificato il limite dell'età anziana e quindi dell'età da lavoro. Le ricerche (vedi quella riportata su *Italiani Europei* 2004, n. 4, pag. 79 e sgg.) indicano che lo stato fisico e mentale di un settantenne di oggi è mediamente equivalente a quello di un sessantenne rilevato dei decenni fa: mediamente perché le modalità di invecchiamento sono fortemente influenzate dagli stili di vita e dalle condizioni del lavoro svolto. Questa tendenza, che ha spostato in avanti di dieci anni il declino della prestazione fisica, è dovuta all'adozione di stili di

vita salutari, all'accresciuta sensibilità per la cura del corpo e per il mantenimento dell'attività fisica e mentale. Altrettanto significativo è che la previsione dell'incremento del tasso di persone con disabilità, fatta negli Stati Uniti nel 1982, non si sia verificata; anzi, si è manifestato un declino dello stesso tasso. E anche l'ipotesi di aumento della popolazione dipendente rispetto a quella produttiva va ridimensionata, se si assume un concetto relativo e non assoluto di dipendenza (vedi la ricerca citata a pag. 94 e 95). In forza di questi cambiamenti prodotti nelle condizioni di vita e di salute, le aspettative di vita media sono cresciute negli ultimi anni molto di più di quanto fosse stato previsto anche dagli esperti – ad esempio ben più delle stime del *World Population Prospect* del 2000, secondo cui le aspettative di vita media in Italia sarebbero dovute crescere di quattro anni al 2050. Le valutazioni fatte nel 1995 in occasione della riforma delle pensioni (basate sui dati del 1993) prevedevano che tale aspettativa doveva allungarsi di un anno al 2005, anno previsto dalla legge 335/1995 per la verifica ed eventuale correzione del sistema pensionistico riformato dalla stessa legge. I dati recenti indicano, invece, che l'allungamento è stato più del doppio del previsto (2,3 anni), con qualche variazione fra uomini e donne, il che mostra la sfasatura delle stime sopra citate e quindi l'urgenza di interventi correttivi, sia sul piano delle politiche del lavoro che sul sistema pensionistico. Questi interventi devono operare in più direzioni, tenendo conto, come si diceva, dei fattori economici rilevanti, ma anche personali e sociali: da una parte le diverse condizioni di vita e di salute delle persone, e dall'altra l'organizzazione del lavoro e delle imprese. Gli *hearings* svolti al Senato sulla condizione dei lavoratori anziani (IX Commissione, 6 luglio 2005) forniscono indicazioni utili in proposito, e mostrano situazioni ambivalenti su entrambi i versanti. Gli atteggiamenti rilevati dalle indagini sono divaricati fra una quota consistente di persone

anziane e pensionate che si dichiara disponibile a continuare il lavoro oltre l'età legale di pensionamento – sia a tempo pieno che *part-time*, anche in forma di volontariato – e un'altra che invece manifesta ostilità e resistenze. Analogamente, una gran parte delle imprese si dichiara preoccupata dell'invecchiamento e quindi favorisce un allungamento della vita lavorativa della popolazione, ma oltre la metà è invece favorevole alle politiche di prepensionamento, tradizionalmente diffuse nel nostro paese. L'ambivalenza riflette una sfasatura culturale: la percezione del «rischio» invecchiamento non è accompagnata dalla convinzione che esso possa essere una risorsa, cioè che sia possibile impiegare utilmente e motivare al lavoro le persone anziane.

3. Correggere gli stereotipi culturali sugli anziani

Il fattore culturale ha un peso rilevante, forse prevalente nel riorientamento delle politiche. L'Unione europea, a proposito di *active ageing*, afferma, con una bella espressione, che bisogna aggiungere «vita agli anni»; e questo si può ottenere, non solo migliorando le condizioni oggettive dell'invecchiamento, della qualità della salute e della vita di relazione e di lavoro, ma, in primis, con la modifica degli stereotipi tradizionali che – sottostimando le «possibilità» degli anziani di partecipare alle diverse manifestazioni della vita attiva – tolgono vita agli uomini. Anche qui le ricerche smentiscono largamente questi stereotipi. Se la caduta di produttività degli anziani può essere evidente per le attività pesanti o usuranti sul piano fisico, essa è confutabile nel caso di attività intellettuali e non pesanti che sono destinate a diffondersi sempre di più nella società terziaria. La continuazione dell'impegno mentale è per altro verso utile a prolungare nel tempo le facoltà intellettive e l'efficienza fisica. Tanto è vero

che è discutibile se il pensionamento sia correlato con un ridursi della facoltà intellettuale personale o se, viceversa, proprio il pensionamento, con gli effetti di isolamento e perdita di ruolo, inneschi tale declino. Inoltre, si è rilevato da studi specifici che l'integrazione nella forza lavoro di lavoratori di età diverse, giovani e anziani, ha effetti benefici per entrambi e sul piano della produttività complessiva.

Correggere gli stereotipi diffusi su questi temi è difficile perché essi vanno nel profondo delle convinzioni delle relazioni sociali. Una forte azione per contrastarli e per combattere le discriminazioni per età è necessaria, ma incontra essa stessa forti resistenze. Lo si è visto dalla difficoltà di applicare la Direttiva europea 2000/78 in materia di parità di trattamento nell'occupazione e nelle condizioni di lavoro, che è stata recepita in Italia dal decreto legislativo n. 216 del 9 luglio 2003. Analogamente è difficile far espletare il divieto di discriminazione per età nell'offerta di lavoro, previsto sia dall'art. 3, 6° legge 15.5.1997, che elimina i limiti di età nella partecipazione ai concorsi pubblici. Gli annunci per ricerca di lavoro pubblicati dai datori di lavoro, infatti, continuano a porre limiti di età non giustificati da ragioni oggettive connesse alla natura dell'attività o della prestazione (vedi documento della XI Commissione Senato, 6 luglio 2005, pag. 43, Doc. XVII, 21); ma l'ambivalenza ha radici oggettive nelle condizioni personali e dell'organizzazione del lavoro. Gli interventi sull'offerta di lavoro devono dirigersi, prioritariamente, a migliorare la qualificazione culturale e professionale delle persone adulte. L'intervento deve riguardare, anzitutto, le competenze di base, perché l'obsolescenza intellettuale è particolarmente sentita per i soggetti con competenze scolastiche limitate. I dati Censis 2002 indicano che il 47% dei soggetti fra i 45 e i 55 anni e il 63% di coloro che hanno più di 55 anni non superano il c.d. 1° livello che corrisponde a una competenza alfabetica modesta, ai

limiti dell'analfabetismo. A questo vanno aggiunti interventi specifici di qualificazione e riqualificazione professionale, che, per essere utili, devono essere intrapresi in tempo utile, e non alla vigilia del pensionamento, il che richiede un vero sistema di formazione permanente ancora del tutto carente in Italia. Anche qui la debolezza riguarda l'insieme del sistema: se è vero che nel nostro paese la quota di popolazione adulta in formazione è oggi pari al 6,3%, esattamente la metà di quanto previsto dall'Ue come obiettivo per il 2010, è anche vero che tale quota è distribuita in modo molto eterogeneo rispetto al titolo di studio e, appunto, all'età. Lo squilibrio è più accentuato per le persone con livelli di educazione bassi (fino alla licenza media, che sono ancora la gran parte della nostra forza lavoro adulta) e per la classe di età compresa fra i 55 e i 64 anni. Mentre la quota di persone fra 25 e 34 anni che ha partecipato ad attività formativa è in media europea (12,6%, in Tab. 3), tale dato scende all'1,8% nella classe di età fra i 55 e i 64 anni. E' su questi soggetti che occorre concentrare un grande impegno di formazione e riqualificazione, perché sono proprio loro, estromessi in gran parte dal mercato del lavoro, a dover essere riabilitati a una partecipazione attiva anche attraverso opportuni interventi formativi. L'importanza degli interventi di istruzione-formazione non è solo diretta, in quanto migliora le capacità degli anziani di acquisire conoscenze e professionalità impiegabili nel mercato del lavoro, ma ha una rilevanza generale e indiretta. Tutti i dati italiani e stranieri mostrano che la partecipazione al mercato del lavoro, anche in età adulta, è legata alla scolarità medio-alta della popolazione (in **r**apporto Censis, 2002). La partecipazione dei laureati sul totale dell'occupazione aumenta con l'età, passando dal 9,1% della classe 25-29 anni al 13% per coloro che superano i 59 anni. Anche le possibilità di essere disoccupati in età avanzata sono inferiori per soggetti con alta scolarità. Ne viene che l'invecchiamento attivo può essere promosso con una politica di

innalzamento della scolarità; oltretutto la scolarizzazione influisce positivamente anche sulla speranza di vita.

Tabella 3 – Tasso di partecipazione ad attività di istruzione e formazione per classi di età e titolo di studio, 2004 (in %)

	Nessun titolo o licenza elementare	Licenza media	Diploma scuola secondaria superiore	Titolo di livello universitario	Totale
25-34 anni	0,5	2,1	18,0	21,3	12,6
35-44 anni	0,7	1,6	7,1	14,9	5,4
45-54 anni	0,3	1,5	5,7	15,8	4,2
55-64 anni	0,2	1,2	3,3	9,3	1,8
Totale 25-64 anni	0,3	1,7	10,2	16,5	6,3

Fonte: Elaborazione Censis su dati Istat.

4. Politiche attive per il lavoro degli anziani

Il miglioramento della qualità dell'offerta sarà tanto più efficace se si accompagna con un utilizzo mirato di altri strumenti di politica attiva del

lavoro: i servizi all'impiego volti a dare assistenza personalizzata per il ricollocamento di lavoratori anziani, le forme di sostegno al reddito e ai periodi di formazione in grado di fronteggiare le crisi e le riconversioni aziendali in modo alternativo al pensionamento. Ancora una volta si tratta di un cambiamento per il nostro sistema che è poco attrezzato a gestire politiche di attivazione per il lavoro. Gli interventi di sostegno all'offerta, in questo caso come per altri aspetti delle politiche del lavoro, sono necessari ma non sufficienti. Vanno accompagnati da modifiche dell'organizzazione del lavoro e dell'impresa funzionali ad allargare le opportunità di impiego degli anziani. Un ampio spazio per migliorare la politica del lavoro al fine di migliorare l'occupazione degli anziani (ma non solo) è offerto dallo sviluppo dei servizi nelle varie forme. Questo vale non solo per l'attività di cura alle persone, che serve un settore in grande sviluppo, ma anche per i servizi alle imprese. Non a caso, le attività professionali sono quelle che si prolungano più facilmente oltre i limiti legali del pensionamento, che pure per i professionisti sono più alti di quelli previsti per i lavoratori dipendenti. Per altro verso i pensionati che continuano a lavorare lo fanno in grandissima percentuale (le stime indicano al 90%) nelle forme del lavoro autonomo e delle collaborazioni coordinate, e per lo più nei settori del commercio, dei servizi, dell'artigianato. Questi pensionati lavoratori cumulano la loro pensione, che è spesso al minimo, con un'attività che di solito prosegue quella svolta in precedenza. E' un indicatore significativo della possibilità di un invecchiamento attivo, anche se molti sono lavoratori provvisti di scarsa formazione e, quindi, con possibilità ridotte di inserirsi in settori produttivi moderni. Le tendenze positive dell'economia dei servizi non esprimono automaticamente queste loro potenzialità. Occorre finalizzarle a una buona occupazione, contrastando le derive inerziali verso forme di lavoro povero e sottotutelato, come spesso sono le collaborazioni,

per non parlare del lavoro sommerso, entrambe diffusissime fra i pensionati. Anche su questo punto è pertinente il richiamo fatto all'inizio che l'obiettivo di migliorare le opportunità di lavoro della popolazione anziana non richiede politiche unidirezionali, come l'innalzamento dell'età legale di pensionamento, ma interventi combinati sui vari piani, sotto forma di incentivi/disincentivi, politiche attive del lavoro e di formazione (in Graf. 1).

Grafico 1 – Cultura del lavoro

Fonte: Oecd.

5. Strumenti per incentivare il prolungamento dell'attività

Un intervento diretto a rimuovere gli ostacoli al prolungamento dell'attività dopo la pensione si è verificato con il superamento progressivo del divieto di cumulo fra reddito da lavoro e pensione (legge 289/2002). Altri interventi vanno diretti a ridimensionare i costi del lavoro: devono, ad esempio, essere corrette le politiche retributive tradizionali, che hanno premiato l'anzianità di servizio in modo automatico, senza rapporto con l'effettivo aumento della professionalità e della qualità del lavoro, con il risultato di accrescere lo spiazzamento dei lavoratori anziani sul mercato. Nello stesso senso, può operare una riduzione dei costi indiretti, cioè degli oneri sociali in rapporto all'allungamento della vita lavorativa. Il c.d. bonus previdenziale – adottato dalla legge 243/2004 – per i lavoratori che scelgono di prolungare l'attività oltre l'età di pensionamento è un esempio, ma non è l'unico. La riduzione degli oneri potrebbe essere diversamente modulata e, inoltre, potrebbe accompagnarsi con altri interventi incentivanti il lavoratore a prolungare l'attività oltre i limiti legali di pensionamento, ad esempio aumentando il

rendimento a fini pensionistici degli anni di lavoro prolungati oltre il limite legale. Il bonus può essere più gradito a lavoratori con pensioni medio-alte, mentre l'aumento del rendimento pensionistico è più utile a chi ha pensioni medio-basse. Strumenti generalmente utilizzati nei paesi europei sono il pensionamento flessibile, che permette al lavoratore di scegliere l'età di pensionamento entro un intervallo predeterminato, e il pensionamento graduale che dà la possibilità di combinare pensione e lavoro *part-time*. Entrambi sono presenti anche nel nostro ordinamento. Il primo è stato introdotto dalla legge 335/1995, e costituisce una delle innovazioni più significative e coerenti con il metodo contributivo. La norma della legge 243/2004 che innalza rigidamente l'età pensionabile a 60 e poi 61-62 anni, costituisce, da questo punto di vista, un arretramento controproducente. All'innalzamento delle aspettative di vita si può rispondere correttamente applicando il meccanismo previsto dalla legge 335/1995, che prevede una correzione periodica dei coefficienti di calcolo della pensione in rapporto, appunto, a tale variabile. L'incremento di due anni nell'aspettativa di vita intervenuto dal 1995 al 2005 comporta una corrispondente correzione, in base alla quale la fascia di età di pensionamento, allora prevista fra 57 e 65 anni, va portata tra 59 e 67 anni. Chi volesse, comunque, pensionarsi a 57 anni vedrebbe ridursi la pensione annua in proporzione al più lungo periodo per cui la stessa pensione verrebbe corrisposta. Il pensionamento graduale è previsto già dalla legge 196/1997 – e successivamente ribadito con modifiche, da ultimo nella legge 243/2004 – ma non ha avuto applicazioni significative. L'insuccesso si spiega solo in parte con il carattere scarsamente incentivante della normativa; in realtà dipende da motivi attinenti al contesto culturale e istituzionale, che va cambiato se si vuole favorire l'utilizzo dei vari strumenti disponibili per il prolungamento della vita attiva. La conferma viene dall'esperienza di altri paesi, dalla Germania

ai paesi scandinavi, che hanno adottato forme di pensionamento flessibile. Queste hanno avuto successo perché collocate all'interno di politiche più vaste, comprensive di formazione, informazione, consulenza aziendale e miglioramento delle condizioni lavorative. In questo quadro di politiche attive, le stesse restrizioni all'uscita anticipata dal lavoro possono essere percepite non come intese a tagliare la spesa sociale, ma come aspetti di una strategia generale per l'invecchiamento attivo (così, giustamente, M. Paci, *Nuovi lavori, nuovo welfare*, Il Mulino, Bologna, 2005, pag. 175).

6. Il ruolo delle istituzioni e delle parti sociali

Alla creazione di un ambiente favorevole all'impiego degli anziani, le istituzioni possono contribuire con strumenti diversi: con la fiscalizzazione delle politiche attive del lavoro (formazione e servizi all'impiego, sostegno al reddito) e con incentivi specifici all'occupazione (agevolazioni ai datori di lavoro che si impegnano all'inserimento e al reinserimento di anziani combinate, se del caso, con penalizzazioni dei licenziamenti di persone superiori a una certa età). Occorre un insieme integrato di politiche sociali ed economiche volte a favorire coerentemente la partecipazione di tutta la popolazione alla vita attiva: politiche specifiche dirette a promuovere l'attivazione dei soggetti anziani e la loro formazione, e a combattere le discriminazioni e i pregiudizi che ostacolano il prolungamento della vita attiva. Questo è un obiettivo non settoriale, ma di rilevanza decisiva per l'intera politica sociale ed economica del paese. Il raggiungimento degli obiettivi economici posti dall'Ue nel vertice di Lisbona del 2000 sarà impossibile se non riesce a coinvolgere in attività di lavoro una quota crescente di soggetti fra i 55 e i 64 anni, e in prospettiva anche oltre i 65

anni; e questo riguarda sia la crescita del tasso di occupazione globale, sia, più in generale, lo sviluppo del paese.

Queste iniziative pubbliche devono trovare riscontro in politiche coerenti delle parti sociali. Le imprese devono modificare le loro prassi di organizzazione e di gestione del personale al fine di facilitare l'impiego dei lavoratori anziani, di valorizzarne le qualità e le motivazioni. In questo caso, le imprese sono sfidate a introdurre forme di flessibilità positiva per utilizzare meglio tutte le loro risorse umane. A tal fine sono chiamate a gestire le varie «diversità» che si moltiplicano al loro interno, e che riguardano non solo le diversità di età, ma anche di genere, di etnia, etc. Un ruolo specifico di innovazione spetta alle organizzazioni del terzo settore che possono combinare, al loro interno, forme di lavoro retribuito professionale e di lavoro volontario, particolarmente adatte all'attivazione degli anziani. Una sfida simmetrica si pone al sindacato che deve cambiare i propri strumenti di intervento, a cominciare dalla contrattazione collettiva, costruita per le tutele del maschio adulto della fabbrica fordista: solo così può rispondere ai bisogni dei lavori attuali, che sono differenziati per tipo di attività, per genere e sempre più anche per età. Ambedue le parti sociali devono superare la convergenza negativa che si è a lungo verificata a favore dei prepensionamenti, e affrontare insieme il compito di valorizzare le risorse di tutti i lavoratori.