



Paolo Iacchi, Enrico Sassoon (a cura di)

ECONOMIA DELLA LONGEVITÀ

Lavoro, età, valore dell'esperienza

CONTRIBUTI DI MARCO BENTIVOGLI, MARIANO CORSO, NADIO DELAI,
BARBARA IMPERATORI, FRANCESCA LOIA, MARCELLO MARTINEZ,
STEFANIA MELE, ODILE ROBOTTI, EMANUELA SALATI,
FRANCESCO SEGHEZZI, LUCA SOLARI, CHIARA TAMMA, TERESINA TORRE

FrancoAngeli

IR
Innovation

AIDP



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione

Paolo Iacchi e Luca Solari

Comitato scientifico

Pierangelo Albini, Marco Bentivogli, Mariano Corso, Nadio Delai, Gabriele Gabrielli, Martina Gianecchini, Barbara Imperatori, Marcello Martinez, Cristina Origlia, Stefano Passerini, Francesca Prandstraller, Enrico Sassoon, Francesco Seghezzi, Igor Suran, Teresina Torre

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Paolo Iacchi, Enrico Sassoon (a cura di)

ECONOMIA DELLA LONGEVITÀ

Lavoro, età, valore dell'esperienza

CONTRIBUTI DI MARCO BENTIVOGLI, MARIANO CORSO, NADIO DELAI,
BARBARA IMPERATORI, FRANCESCA LOIA, MARCELLO MARTINEZ,
STEFANIA MELE, ODILE ROBOTTI, EMANUELA SALATI,
FRANCESCO SEGHEZZI, LUCA SOLARI, CHIARA TAMMA, TERESINA TORRE



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835189893

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

INDICE

INTRODUZIONE – UN FUTURO DA COSTRUIRE, DI PAOLO IACCI ED ENRICO SASSOON	pag.	9
1. LA LONGEVITÀ COME PARADIGMA, DI ENRICO SASSOON	»	13
1.1. Un cambio di paradigma	»	15
1.2. La longevità è una cosa seria	»	17
1.3. Longevità e lavoro	»	19
1.4. Cinque generazioni al lavoro	»	21
1.5. Innovazioni nel welfare	»	22
1.6. Innovazione a misura di anziani	»	24
1.7. Le promesse della scienza	»	24
1.8. Vivere a lungo, vivere bene	»	25
Riferimenti bibliografici	»	27
2. L'IMPATTO SISTEMICO DELL'ECONOMIA DELLA LONGEVITÀ, DI ODILE ROBOTTI	»	29
2.1. Dove agisce l'economia della longevità	»	31
2.2. Le aziende tra sfide e opportunità	»	36
2.3. L'Italia e il potenziale ancora da valorizzare	»	38
2.4. L'economia della longevità come fattore strategico per le organizzazioni	»	39
3. OVER 50 E MERCATO DEL LAVORO: LE POTENZIA- LITÀ DI UN PARADIGMA DA RINNOVARE, DI FRAN- CESCO SEGHEZZI	»	43
3.1. Over 50 e mercato del lavoro: una panoramica europea	»	44
3.2. Il lavoratore over 50, oltre la discriminazione demografica	»	53

3.3. Il nodo della produttività	pag.	55
3.4. Conclusioni	»	57
Riferimenti bibliografici	»	58
4. OLTRE L'ETÀ: NEUROSCIENZE, STEREOTIPI E VALORE DEL TEMPO, DI EMANUELA SALATI	»	59
4.1. Il cervello che cambia: tra declino, adattamento e nuova complessità	»	59
4.2. Una memoria che si trasforma, che non si perde	»	61
4.3. Emozioni e saggezza relazionale: un vantaggio competitivo poco visibile	»	62
4.4. Gli stereotipi: neurobiologia dell'esclusione	»	63
4.5. E le donne? Il doppio silenzio dell'età e della transizione	»	63
4.6. Neuropotenziamento negli anziani: allenare la mente per vivere meglio	»	64
4.7. Casi virtuosi: quali paesi stanno cambiando	»	66
4.8. Verso una nuova alleanza tra tempo e lavoro	»	67
Riferimenti bibliografici	»	68
5. INVERNO DEMOGRAFICO E MERCATO DEL LAVORO, DI MARIANO CORSO E CHIARA TAMMA	»	69
5.1. L'inverno demografico in Italia e nel mondo	»	69
5.2. Impatto dell'invecchiamento demografico sull'offerta di lavoro e il talent shortage in Italia	»	70
5.3. Le strategie HR a supporto della longevità	»	71
5.4. Conclusioni	»	75
Riferimenti bibliografici	»	75
6. LAVORATORI MATURI: UNO, NESSUNO E CENTOMILA, DI BARBARA IMPERATORI E TERESINA TORRE	»	77
6.1. Il valore della maturità nel percorso lavorativo	»	77
6.2. L'evoluzione del contratto psicologico e le specificità per i lavoratori maturi	»	79
6.3. Oltre la seniority: i tanti volti dei lavoratori maturi	»	81
6.4. Progettare la relazione di lavoro con i lavoratori maturi	»	83
6.5. Diverse strategie per diversi lavoratori (maturi e non solo)	»	88
Riferimenti bibliografici	»	91
7. LA GESTIONE DELL'ETÀ NEI PROCESSI HR, DI LUCA SOLARI	»	93
7.1. La longevità come nuova struttura del capitale umano e organizzativo	»	93

7.2. <i>Recruiting age-inclusive</i> : architettura anti-bias e intelligenza del reclutamento	pag. 94
7.3. Formazione continua e accessibile: ripensare l'apprendimento a partire dalla andragogia	» 98
7.4. Piani di carriera flessibili: dalla linearità al mosaico professionale	» 101
7.5. Valutazione e sviluppo del potenziale senior: riscrivere la grammatica del merito	» 103
7.6. Mentoring e reverse mentoring: il patto generazionale reciproco	» 104
7.7. Conclusione: l'impresa come protagonista della Longevity Transformation	» 106
8. PROMUOVERE UNA VITA ATTIVA PER LE PERSONE MATURE, DI NADIO DELAI	» 107
8.1. La necessità di ricondurre la rappresentazione alla realtà	» 107
8.2. L'interesse ad aprire un nuovo ciclo di vita attiva anche dopo l'entrata in quiescenza	» 109
8.3. Un primo passo verso una reinterpretazione dinamica delle persone mature	» 113
9. PROGETTARE PIÙ VITE CONTRO L'ETERNITÀ DELLE CARRIERE, DI MARCO BENTIVOGLI	» 117
9.1. I dinosauri non si estinguono più, ed è un guaio	» 117
9.2. Nel mercato aperto	» 118
9.2.1. Viviamo molto (più) a lungo	» 118
9.2.2. Servono carriere multistadio e identità professionali rigenerative	» 119
9.3. <i>Encore career</i>	» 119
9.4. Dalla persona al sistema: architettura di una longevità produttiva	» 122
9.5. Servizi e supporto al reinserimento lavorativo	» 122
9.6. Come combattere l'ageismo?	» 123
9.7. Lavoro e organizzazioni	» 124
9.8. Welfare e previdenza	» 124
9.9. "Più vite" come strategia economica: quattro mercati catalizzatori	» 125
9.10. Una grammatica personale della rigenerazione	» 125
9.11. Politiche pubbliche per una "economia delle vite plurali"	» 126
10. VERSO UNA NUOVA CULTURA DELL'ETÀ, DI FRANCESCA LOIA, MARCELLO MARTINEZ E STEFANIA MELE	» 129
10.1. L'età come risorsa culturale. Il valore strategico della diversità anagrafica	» 129

10.2. Comunicazione inclusiva e linguaggi neutri	pag. 132
10.3. Costruire una cultura age-positive	» 136
10.4. KPI e metriche per misurare l'inclusività dell'età	» 140
10.5. Conclusioni	» 142
Riferimenti bibliografici	» 142
 11. L'IMPRESA COME REGISTA DELLA LONGEVITY TRANSFORMATION, DI PAOLO IACCI	 » 145
11.1. L'impresa come promotore di inclusione generazionale	» 146
11.2. Il senior talent management	» 148
11.3. Alleanze con istituzioni, terzo settore e territorio. Collaborazioni per sostenere l'invecchiamento attivo	» 151
11.4. Policy aziendali integrate per la longevità. Strumenti operativi e normativi per un approccio sistemico	» 153
11.5. Le nuove competenze per affrontare le sfide del futuro	» 156
Riferimenti bibliografici	» 157
 GLI AUTORI	 » 159

INTRODUZIONE UN FUTURO DA COSTRUIRE

di *Paolo Iacci* ed *Enrico Sasso*

Fino a pochi decenni fa l'allungamento della vita era una conquista graduale, quasi silenziosa. Oggi, invece, la longevità è diventata un fatto centrale, una condizione strutturale delle società contemporanee, destinata a incidere su ogni aspetto della nostra esistenza. Non si tratta solo di una trasformazione biologica, né di un fenomeno confinabile alle statistiche demografiche. La longevità non è più un semplice dato statistico o una tendenza demografica: è diventata una condizione strutturale, stabile e pervasiva che ridefinisce le coordinate stesse della nostra vita collettiva. Essa modifica il modo in cui pensiamo il tempo, il lavoro, la formazione, il contributo sociale, le relazioni tra generazioni. Non è un fatto isolato, ma una lente attraverso cui rileggere l'intera organizzazione della società.

Per questo, più che una variabile da gestire, la longevità si impone come una chiave interpretativa del presente e del futuro. Parlare di "economia della longevità" significa, allora, riconoscere l'impatto profondo e multidimensionale che l'estensione della vita esercita sull'intero sistema. Significa andare oltre la visione parziale che riduce i senior a semplici consumatori, seppure di crescente rilevanza, per abbracciare una prospettiva sistemica che considera il loro ruolo come lavoratori, investitori, imprenditori, caregiver, cittadini attivi.

L'economia della longevità non può essere confinata all'interno di un settore o considerata come una semplice nicchia di mercato. Al contrario, coinvolge una molteplicità di ambiti e ridisegna le logiche operative di settori anche molto distanti tra loro: dalla sanità alla finanza, dal lavoro alla formazione, dall'urbanistica alla tecnologia. Non si limita a creare nuovi mercati, ma modifica in profondità quelli esistenti, introducendo esigenze, aspettative e dinamiche nuove. Riguarda i prodotti, certo, ma anche i modelli di servizio, le modalità di relazione tra aziende e utenti, la stessa organizzazione della domanda.

La longevità, in questo senso, è un fattore che permea e riorienta il sistema economico nel suo insieme, sollecitando risposte che non siano set-

toriali, ma sistemiche. È una trama trasversale che connette sanità, finanza, formazione, innovazione, urbanistica, previdenza, cultura. Ogni settore viene toccato, e spesso trasformato, dalla presenza di una popolazione anagraficamente meno giovane, ma anche più longeva, più sana, più istruita e più consapevole.

Questo cambiamento richiede una revisione delle categorie con cui interpretiamo la vita stessa. Il ciclo lineare educazione-lavoro-pensione non basta più. È già in corso una trasformazione profonda nelle traiettorie di vita. Non seguiamo più uno schema lineare. Studio e lavoro tendono a intrecciarsi in più momenti, spesso ripetuti nel tempo. La pensione non segna più una cesura netta, né coincide con il ritiro dalla scena pubblica.

Anche la vecchiaia ha perso i suoi contorni rigidi. È diventata un periodo della vita molto più vario, fluido, aperto a possibilità differenti. Il lavoro, in particolare, è un terreno critico. Molte persone, anche dopo la fine della carriera tradizionale, non aspirano all'inattività. Il desiderio di restare coinvolti, di contribuire, di sentirsi parte di una comunità continua a essere forte. Non si tratta soltanto di necessità economica, ma spesso di una spinta identitaria, di un bisogno di utilità e di riconoscimento.

Eppure, le strutture sociali e lavorative non sempre offrono spazi adeguati a questa partecipazione. Il lavoro continua a essere pensato come un'esperienza limitata a una fase della vita. Chi esce da quel perimetro viene facilmente percepito come fuori gioco. Mancano modelli ibridi, forme intermedie, ruoli flessibili capaci di accogliere energie e competenze che non si esauriscono con l'età anagrafica. Così, molte possibilità si sprecano. Non per carenza di volontà individuale, ma per l'inerzia dei sistemi che ancora faticano ad adattarsi. Tuttavia, è proprio in questa fascia d'età che risiedono competenze, esperienze e capacità relazionali capaci di rafforzare le imprese e la coesione sociale.

Anche il welfare, così come l'abbiamo conosciuto, è chiamato a una trasformazione profonda. Un sistema disegnato per sostenere pochi anni di pensione non può reggere quando la vita si estende per decenni oltre i 65 anni. Ma la risposta non può essere solo finanziaria o emergenziale. Serve una riforma strutturale, che integri il pubblico con nuove forme di mutualità, con strumenti assicurativi flessibili, con servizi personalizzati e con una visione preventiva della salute.

L'educazione finanziaria, la promozione del benessere, l'investimento in relazioni sociali diventano parte integrante della progettazione della vita. In questo scenario, il ruolo della tecnologia è ambivalente. Da un lato, offre strumenti straordinari per migliorare l'autonomia, la salute e la connessione degli anziani. Dall'altro, rischia di creare nuove esclusioni se non viene accompagnata da alfabetizzazione digitale e design inclusivo. Il futuro della longevità si gioca anche su questo crinale: la capacità di rendere accessibile l'innovazione a tutte le età.

Sul piano collettivo, emerge una domanda di una nuova infrastruttura sociale. Abbiamo bisogno di città ripensate, di servizi flessibili, di reti di sostegno intergenerazionale, di politiche che non si limitino a proteggere, ma che abilitino le persone a vivere bene, a contribuire, a scegliere.

L'economia della longevità, insomma, non è solo una questione di numeri, ma di visione. È la possibilità – oggi concreta – di trasformare una condizione che in passato suscitava timore o rassegnazione in una risorsa straordinaria. Ma questo esito non è garantito. Dipende da noi. Dalla nostra capacità di accogliere il cambiamento, di accompagnarlo con intelligenza e coraggio, di non subire la longevità come una fatalità, ma di costruirla come un nuovo progetto sociale.

Questo libro nasce con l'intento di raccontare questa trasformazione, di esplorarne le implicazioni, di offrire strumenti e riflessioni a chi, in ruoli diversi, si misura già oggi con la sfida più radicale del nostro tempo: vivere a lungo, vivere bene, vivere insieme. Per farlo, non ci basteranno solo soluzioni tecniche o riforme settoriali. Adattarsi al futuro non sarà sufficiente: servirà il coraggio di immaginarlo con uno sguardo nuovo, capace di riconoscere dignità, ruolo e opportunità a ogni stagione della vita. Perché il futuro non è proprietà di una sola generazione, ma di chi saprà intrecciare le età in un patto condiviso di significato e di speranza.

Il sogno dell'immortalità, o quantomeno di una vita molto lunga premiata da uno stato di inalterabile giovinezza, fa parte della psiche individuale e collettiva fin dalle origini. E non potrebbe essere altrimenti, vista la brevità dell'esperienza umana, di per sé già limitata, quando non ulteriormente accorciata da eventi traumatici, come incidenti, guerre o malattie. Ricordate l'epopea di Gilgamesh? È una saga della Babilonia di 4000 anni fa. Se ne sono scritti volumi, se ne sono messe in scena affascinanti versioni teatrali. A Gilgamesh viene rivelata, da un vecchio apparentemente immortale, l'esistenza di una pianta sul fondo del mare capace di donare la giovinezza eterna. Gilgamesh vuole donarla all'umanità, la cerca, la trova ma, nel riposarsi dopo l'avventura, ne viene derubato da un serpente. Il rettile vivrà in eterno e Gilgamesh invecchia disperato e muore, e tale resta il destino della sua progenie fino a oggi.

La saga è ai confini della storia scritta. Ma da allora i miti si sprecano. Quando Euridice muore, un Orfeo disperato va nell'Ade per riportarla in vita, gli viene concesso, ma fallisce all'ultimo. Eos, dea dell'aurora, chiede a Zeus di dare l'immortalità a Titone di cui si è innamorata. Desiderio esaudito, ma il dispettoso re degli Dei concede l'immortalità ma non la giovinezza ed Eos vivrà in eterno con un compagno sempre più decrepito. Teti punta all'immortalità di Achille e lo immerge nello Stige, tenendolo per il tallone. Omero ci racconta come è andata a finire. Matusalemme tocca, nell'Antico Testamento, i 969 anni di età, degno figlio di suo padre Enoch che genera decine di figli nei suoi 365 anni di vita.

Una declinazione secolare di un certo interesse è quella degli Henokiens, come dire gli eredi di Enoch, che è oggi una esclusiva associazione di 22 aziende familiari che vantano oltre 200 anni di storia; tra loro aziende italiane come Beretta e Amarelli, anche se la palma della più risalente spetta ai ryokan Shoshi, attivi dal 700 d.c. sempre nell'ambito della stessa famiglia.

Saltiamo ai tempi moderni. Celebre è il mito di Faust, raccontato nella grande letteratura mondiale da Goethe, Marlowe e altri, musicato da Gounod e portato sugli schermi per primo da Murnau. E, ancora, l'inquietante racconto di Dorian Gray dalla penna di Oscar Wilde, trasposto sugli schermi in un film con Angela Lansbury che 70 anni fa ottenne l'Oscar. E poi il recente film *The Age of Adaline*, che nel titolo italiano diventa significativamente *Adaline. L'eterna giovinezza*.

E arriviamo ai giorni nostri. L'immortalità sembra uscire dal mito e, per alcuni, diventa un obiettivo. Sono ricorrenti, agli onori delle cronache, le notizie di tycoon della tecnologia o della finanza che riversano miliardi nella ricerca delle formule della giovinezza, prolungata se non eterna. Si tratta di Jeff Bezos di Amazon, di Elon Musk di Tesla, e soprattutto di SpaceX e di Neuralink; ma anche di Bill Gates di Microsoft. Alcuni, come i primi due, guardano abbastanza prosaicamente a una propria eternità personale; altri, come Gates con la sua fondazione, ai destini dell'umanità. Obiettivo minimo sembrerebbe essere la longevità, ossia l'allungamento della vita umana fino a 150 anni, ma anche 200 o, persino, 500. Ma vi è anche l'ambizione dell'eternità, e in questo caso non si tratta di una pianta miracolosa in fondo al mare, ma di una massiccia ricerca cui si dedicano migliaia di scienziati. Di nuovo, l'obiettivo è la longevità, ma anche la perenne giovinezza; in fondo, però, si intravede anche una sorta di immortalità.

Sarebbe facile farsi beffe di questi vagheggiamenti sulla vita eterna, ma ci si scontrerebbe con un mondo semisommerso in cui nuotano molte più persone di quanto non si creda. Ne parla estesamente Peter Ward nel suo libro *The Price of Immortality: the Race to Live Forever*, nel quale riporta una realtà di gruppi, associazioni e individui convinti che l'immortalità sia possibile prima o poi, o addirittura a portata di mano. Ne è un esempio The Church of Perpetual Life, una congregazione che negli Stati Uniti raccoglie un bel numero di adepti certi di poter raggiungere l'obiettivo. I frequentatori di questa, come di altre realtà analoghe, non sono miliardari visionari, ma gente comune disposta a investire i risparmi di una vita per allungarla il più possibile e che guarda non a soluzioni miracolistiche parareligiose (magari anche...) ma a tecnologie che si incastrano tra scienza e fantascienza. Come la crionica, meglio nota come ibernazione, finora poco generosa di risultati. Ma entrano nel quadro aree di ricerca scientifica di enorme portata e potenziale come la terapia genica, le nanotecnologie, le cellule staminali, fino ad arrivare alle interfacce tra cervello umano e intelligenza artificiale o ipotesi di crescente commistione uomo-macchina potenziatrici cyborg del corpo umano.

Per molti sono soldi gettati al vento, illusioni da poveracci o passatempi per ricchi straricchi e viziati, innamorati di se stessi al punto da respingere l'idea, un po' seccante, della propria finitezza. A che scopo, sembrano chiedersi quei grandi, vantare un patrimonio di 100 e anche più miliardi di dollari se poi la vita è così breve?

In realtà, la ricerca dei meccanismi della longevità e della giovinezza è questione scientifica serissima fondata su ricerche che hanno già portato risultati straordinari e che promettono di portarne molti di più nei prossimi anni e decenni. E non di immortalità si tratta, appunto, bensì di longevità, di aumento delle aspettative di vita in condizioni di elevato benessere, una realtà di fatto di enorme portata che è ormai in atto da più di un secolo e che guarda ai prossimi anni con fondate speranze di procedere con una marcia trionfale. Ma, naturalmente, non senza sforzi consapevoli delle nostre società e neppure senza condizioni.

1.1. Un cambio di paradigma

Come la rana nell'acqua bollente, gli esseri umani dell'ultimo secolo e mezzo non si sono pienamente resi conto della formidabile trasmutazione che si è verificata nella struttura della vita umana sulla Terra. I cambiamenti si sono succeduti negli anni e nei decenni e, per quanto spesso clamorosamente importanti, sono stati incorporati in nuovi assetti troppo spesso dati per acquisiti o addirittura per scontati. Eppure, definire epocale il cambio di paradigma a partire, grosso modo, dalla fine del '700 fino ai giorni nostri potrebbe quasi essere considerato riduttivo, tale è la portata di una serie di rivoluzioni che hanno costruito la nuova realtà cui siamo oggi assuefatti.

A ben guardare, la vita di un uomo o una donna di inizio '800 non era poi così diversa da quella di un nostro antenato di 20.000 anni fa. Nella nostra preistoria, la vita media si aggirava attorno ai 30 anni: 3 bambini su 5 morivano entro il primo anno di vita, un quarto entro il 5° anno. La madre stessa poteva soccombere nella maggior parte dei casi per un'infezione incurabile o un'emorragia. Un piccolo taglio su una gamba o un braccio poteva uccidere senza speranza un uomo robusto come un bimbo in fasce. Si poteva soccombere per l'attacco di un animale, per una temperatura troppo alta o troppo bassa, per un'eruzione vulcanica o un'invasione di cavallette, per mancanza di cibo, per una malattia anche banale, per un atto di guerra o per l'aggressione di un'altra persona più affamata o disperata.

A inizio '800 i miglioramenti in tutto questo erano stati solo marginali. L'aspettativa di vita non si era granché spostata da una media di 35-37 anni, anche se naturalmente c'era chi viveva fino a 75-80. Le donne morivano di parto, d'infezione, di emorragia incurabile, di malattia; la mortalità infantile, oggi tra lo 0,5 e il 3% quasi ovunque, si attestava ancora tra il 25 e il 30%; una ferita a una mano nel taglio delle messi o nel martellare il ferro su un'incudine poteva portare a un'infezione fatale nei cui confronti la medicina poteva assai poco; fame e freddo erano cronici ovunque e la sicurezza personale a rischio nel solcare i mari o guada un fiume, nell'attraversare un bosco gremito di banditi o nel circolare di notte in una grande città come Londra,

Parigi o Milano. Ma rischi quasi insormontabili erano anche le malattie infettive o la semplice cura o estrazione di un dente.

Facciamo un salto a inizio XXI secolo e il quadro è radicalmente cambiato. Se ancora nel 1900 l'aspettativa di vita era attorno ai 35 anni, nel 2024 in Italia è di oltre 83 anni nella media tra donne e uomini. Il numero di centenari in vari paesi e nella media globale è letteralmente esploso: era pari a 20.000 persone nel mondo nel 1960, è oggi salito a mezzo milione e arriverà a 3 milioni nel 2050, nell'insieme un incremento di oltre 100 volte in meno di 100 anni.

Ovviamente, non si tratta solo dei centenari, poiché tutta la piramide demografica si è spostata, sia pure in minor misura, verso fasce di età superiori e, in questo contesto, ci si concentrerà soprattutto sulla grande e crescente coorte degli over 65. Il punto è il cambio di paradigma sociale ed economico che accompagna questa trasmutazione e il nuovo equilibrio di vita e di lavoro che ne è strettamente connesso.

Di fronte a cambiamenti complessi come quello di cui ci stiamo occupando, è comune sentir dire che si tratta innanzitutto di un cambiamento culturale. In senso lato, è proprio quello che si sta verificando da decenni a questa parte, a una velocità e con una profondità che rende l'adattamento spesso molto problematico. Riferendoci a un cambio di paradigma, infatti, i fattori in gioco sono non solo molto numerosi, ma tutti afferenti alle nostre realtà ed esperienze più rilevanti. Per una donna o un uomo del XXI secolo, si tratta infatti di fare fronte e gestire dinamiche del tutto nuove, rispetto alle quali è facile che manchino esperienze precedenti.

Fare fronte a un significativo aumento delle aspettative di vita di uno, due o anche tre decenni rispetto alla realtà delle due-tre precedenti generazioni implica in primo luogo la possibilità di sperare di vivere il tempo addizionale in un contesto favorevole e in condizioni di salute buone o comunque accettabili. Una delle maggiori preoccupazioni che oggi si riscontrano tra gli over 65 è la prospettiva di un esaurimento dei risparmi personali a fronte di risparmi e/o pensioni insufficienti, con implicazioni importanti per le esigenze di abitazione, assistenza terapeutica e, in casi estremi, alimentazione. Vivere alcuni decenni in più è una meravigliosa opportunità che può trasformarsi nel peggiore degli incubi se le condizioni che l'accompagnano non sono sufficienti e favorevoli.

Una seconda area potenzialmente problematica è quella sociale, includendo nel termine non solo la rete di conoscenze e amicizie che rendono piacevole l'esistenza, ma la stessa realtà familiare in nuclei che, ormai da tempo, non hanno più la consistenza necessaria a supportare la vita degli anziani. Il riferimento al calo della fertilità e al tasso insufficiente di riproduzione è ovvio, poiché non solo è quasi prevalente il numero di single rispetto alle coppie sposate o comunque attive, ma lo stesso nucleo familiare non contempla più un numero di figli sufficiente a creare le condizioni di con-

torno. Indipendentemente dalle scelte di vita individuali, a loro volta spesso ostative.

In questo contesto, la vita sociale degli over 65 può diventare un limite importante al godimento di anni supplementari assicurati dai fattori economici e sanitari. In sostanza, anche persone autosufficienti e benestanti possono trovarsi in condizioni critiche qualora non inserite in un network sociale appagante.

Le condizioni sociali, sanitarie e finanziarie rientrano, poi, in un quadro ancora più ampio, su cui si riflette troppo poco e che rappresenta forse il nucleo del cambiamento culturale e di paradigma. Ed è il quadro psicologico in cui si dipana la vita delle persone in un contesto in trasformazione. Come è ormai ampiamente noto, infatti, la struttura di vita nella società contemporanea si allontana velocemente da quella che, almeno per 150 anni, abbiamo considerato la normalità. Ossia, lo scorrere dell'esistenza in una articolazione che prevedeva una fase di educazione/istruzione, una fase dedicata al lavoro e una fase finale di ritiro/pensione. Questa tripartizione non è del tutto tramontata, ma è ben chiaro che fattori diversi, in cui la tecnologia svolge un ruolo importante, hanno già portato al superamento di questa struttura "tradizionale" per imporre l'affermarsi di una nuova ripartizione multi-fase, in cui la fase di istruzione e quella di lavoro possono svolgersi in più cicli per adattare le capacità lavorative alle esigenze del mercato del lavoro e in cui lo stadio finale, la pensione, persiste ma comunque con crescenti limitazioni.

Si tratta di una realtà strutturale che incide crescentemente non solo sulla materialità dell'esistenza, ma sulla stessa psicologia degli individui, inseriti in un contesto fortemente sfidante e spesso meno accogliente e rassicurante. Da qui, l'esigenza di concepire una nuova infrastruttura sociale capace di tenere conto di questo nuovo assetto psicologico non come di rilevanza solo individuale, ma con implicazioni importanti di tenuta sociale.

Lo descrive bene il già ricordato Scott, quando avverte che il dono della longevità può trasformarsi in una sfida se non verrà curato fin dalle prime fasi di vita l'obiettivo finale della longevità, ponendo attenzione alla predisposizione di un risparmio finanziario strutturato, di una salute proattiva, di un percorso di carriera flessibile, di reti sociali solide e di una identità capace di adattamento nel tempo.

1.2. La longevità è una cosa seria

Come si è detto, molti sono i fenomeni che convergono per portare a considerare gli obiettivi di longevità un fatto di solida realtà. La vita umana si allunga ogni giorno, nei paesi avanzati come in quelli in via di sviluppo. Migliore e più ricca alimentazione, progressi formidabili nella sanità, diffusione dell'istruzione, meno incidenti e meno vittime di guerre sono tra i fattori che

contribuiscono al risultato. Conseguenza: popolazione globale che vive di più, con un raddoppio dell'aspettativa di vita da 40 a 80 anni in molte aree e in meno di un secolo. E una popolazione globale che aumenta: da meno di 2 miliardi un secolo fa a 7,5 oggi e 10, o forse 11, miliardi nel 2050.

In questo quadro, cresce la proporzione, e il numero, degli anziani over 65. E se ne scopre il valore, perché più anziani sì, ma anche più sani, più attivi, più ricchi degli altri segmenti di popolazione, con bisogni nuovi e nuove capacità di spesa. In America si conia l'espressione secondo cui "i 60 anni sono i nuovi 40 anni", ormai da aggiornare in "i 70 sono i nuovi 50". Di questa coorte di over 65 si parla ormai come di un nuovo Eldorado pronto a scoppiare e lo si è battezzato creativamente la *silver economy*.

Fissiamo le idee: come mette ben in chiaro Andrew Steele nel suo libro *Ageless: the New Science of Getting Older Without Getting Old*, l'aumento globale della popolazione anziana accelera e non è più solo un fenomeno del primo mondo. Gli anziani, attualmente il 12% della popolazione mondiale, diventeranno quasi il doppio entro il 2050. Nessuna meraviglia, quindi, che, solo negli Usa, valgano come cluster già oltre 7 trilioni l'anno (stime di Merrill Lynch), cioè poco meno della Cina e più del Giappone. La capacità di spesa di questo gruppo demografico supera già oggi i 15 trilioni globalmente. Oltre a essere numericamente in forte aumento, infatti, gli anziani hanno in generale un buon reddito disponibile – spesso superiore a quello dei propri figli – che spendono per rimanere attivi e ingaggiati. Questa discontinuità rispetto alle generazioni precedenti negli stili di vita e, conseguentemente, nei consumi, fa sì che in Usa e in Giappone già nel 2030 il cosiddetto *settore della longevità* arriverà a valere oltre la metà del Pil.

E l'Italia, in questo quadro, miete allori. Già oggi conta molti anziani: il 29% della popolazione ha più di 60 anni, mentre più del 23% è composto dalle persone over 65. La percentuale aumenterà ancora: il nostro è uno dei paesi in cui la speranza di vita è più alta nel mondo, 85 anni per le donne e 80,2 per gli uomini secondo le più recenti statistiche. Si prevede così che gli over 65 salgano nel 2050 al 34%. Solo Giappone e Germania stanno invecchiando più velocemente di noi: siamo, praticamente, medaglia di bronzo.

Ogni medaglia, ovviamente, ha il suo rovescio. Questi primati mettono a dura prova il sistema pensionistico e la tenuta del welfare, chiamato a un veloce processo di ammodernamento trasformativo (si veda oltre). Vivere più a lungo è una benedizione, ma a condizione di poter vivere ulteriori anni e decenni in modo protetto e gradevole. A questo scopo, già diversi anni fa Linda Gratton e Andrew Scott invitavano, nel loro libro *The 100-Year Life*, a prendere coscienza dell'evoluzione in atto e sottolineavano l'esigenza di preparare la vita più lunga gestendo appropriatamente il risparmio, mobiliare e immobiliare, i futuri flussi finanziari, la relazione con figli e nipoti, la costruzione di una rete di rapporti sociali di supporto. E, naturalmente, un piano sanitario opportuno fondato su uno schema in parte pubblico e in parte privato.

Ancora più focalizzato e preciso un successivo libro dei due autori, *La nuova longevità*, che definisce in modo concreto il percorso che le nostre società dovranno imboccare per fare fronte alla rivoluzione dell'età (si veda oltre).

In quest'ottica, i sistemi pubblici di welfare sono chiaramente una porzione non solo insufficiente a supportare esistenze così prolungate, ma anche una porzione decrescente. Da qui l'espansione di sistemi di risparmio e pensione integrativi, studiati e proposti per programmare razionalmente le risorse auspiccate per un'esistenza più longeva, più sana e più felice.

1.3. Longevità e lavoro

Una maggiore longevità cambia naturalmente le prospettive di ciascuno di noi verso il lavoro. Non solo perché gli over 65 sono caratterizzati da condizioni cognitive e fisiche migliori rispetto al passato, e possono proseguire una vita attiva per uno-due-tre decenni oltre l'attuale media, ma anche perché è il lavoro stesso a cambiare ogni giorno mentre lo osserviamo. Due fenomeni coincidenti che interagiscono tra loro creando un contesto nuovo di cui stiamo ancora prendendo le misure.

Torniamo per un attimo ai centenari, dato che comprenderne la dinamica può illuminare meglio le prospettive delle coorti immediatamente precedenti. Gratton e Scott riportano che un bimbo che nasca oggi in Occidente (ma la longevità è esplosa anche nei Paesi in via di sviluppo) ha più del 50% di probabilità di vivere oltre i 105 anni. Volendo guardare, un po' meno in Germania (102), Gran Bretagna (103), Francia, Italia, Usa e Canada (104); e un po' di più in Giappone (107). Tornando indietro nel tempo, chi ha oggi 20 anni ha un po' meno del 50% di probabilità di arrivare a 100, chi ne ha 40 può pensare di avere la stessa probabilità di toccare i 95, il sessantenne di arrivare a 90.

Come si è detto, è una prospettiva meravigliosa se si vivono bene questi decenni in più, e il lavoro ne è parte fondamentale. Molti studi indicano che gli over 65 possono vivere una vita attiva nel mondo del lavoro per almeno altri 10-15 anni, portando un benefico bagaglio di conoscenze ed esperienze, una minore inclinazione alla conflittualità, una capacità di acquisire e gestire le nuove tecnologie e di equilibrare le esigenze di vita e quelle di lavoro. È una transizione che solo pochi anni fa sarebbe stata impensabile, ma alla base si pone anche il cambiamento strutturale delle economie in tutto il mondo, con un progressivo calo della forza lavoro in attività industriali e un enorme aumento nei servizi (oggi almeno l'80% del Pil), ossia attività meno usuranti, più assistite da strumenti tecnologici e più dipendenti dall'accumulo di esperienze e conoscenze (i knowledge worker).

Insomma, "questa volta è diverso". Lavorare fino a 70, 75, 80 anni e oltre è una soglia acquisibile o già acquisita per molti, anche se non per tutti. La