

Il paradigma trasformativo della longevità

di Rosario Sica

“IL MONDO INVECCHIA, MA NON RALLENTA”. Questa è la frase che apre il libro *Economia della longevità. Lavoro, età, valore dell’esperienza*, curato da Paolo Iacchi ed Enrico Sassoon, un’opera corale che vede coinvolti professionisti d’eccezione che da più prospettive compongono il puzzle di un volume ben riuscito.

Il libro condensa, nella parte centrale, il paradosso strategico: l’invecchiamento demografico non è solo una variabile di contesto, ma un nuovo paradigma economico e organizzativo che investe direttamente modelli di crescita, politiche del lavoro e strategie d’impresa. Il lavoro si colloca così nella scia dei lavori che guardano alla longevità economy come una delle principali trasformazioni strutturali del capitalismo avanzato, in linea con la letteratura internazionale di autori come Andrew Scott e Linda Gratton sulla “100-year life”, ma con un focus specifico sulle imprese italiane ed europee.

Iacchi, psicologo del lavoro e presidente di Eca Italia, porta nel volume una prospettiva maturata nell’intersezione tra ricerca accademica, consulenza e gestione delle risorse umane. Sassoon, economista e direttore di *Harvard Business Review Italia*, innesta questa sensibilità micro-organizzativa dentro una riflessione più ampia sulle traiettorie globali dell’economia e della produttività. Ne deriva un testo ibrido, che alterna analisi di scenario, casi internazionali e indicazioni operative

per policy maker e leader aziendali, con l’obiettivo dichiarato di “riscrivere regole, modelli, aspettative” per trasformare gli anni di vita guadagnati in qualità sociale e valore economico.

Leggendo il libro c’è un passaggio che ho trovato particolarmente rilevante: lo spostamento della longevità da “problema previdenziale” a paradigma trasversale, che tocca neuroscienze, modelli organizzativi, welfare e innovazione tecnologica. Temi che sono stati ripresi e approfonditi nei vari capitoli dagli autori con approfondimenti e prospettive diverse che si specchiano nel vissuto professionale di ognuno.

Sassoon parla esplicitamente di “cambio di paradigma”, sottolineando come l’allungamento della vita e l’ingresso simultaneo di cinque generazioni (in attesa di ritrovare anche quella agentic) al lavoro ridefiniscano non solo la struttura per età della forza lavoro, ma anche le aspettative su carriera, apprendimento e uscita dal mercato del lavoro. In continuità con la letteratura sulla demografia come fattore di crescita di lungo periodo – da Angus Deaton a David Bloom – il libro insiste sull’idea che la longevità sia già oggi un driver di domanda (consumi, servizi, health-tech) e di offerta (competenze, produttività, capitale relazionale) che le imprese non possono più considerare residuale.

Da questo punto di vista, *Economia della longevità* si collega ai lavori

dell’OCSE sulla silver economy, ma se ne discosta per la scelta di un approccio meno macro e più “di frontiera organizzativa”. La longevità, sostengono gli autori, non è una nicchia settoriale, ma “la nuova forma del sistema”: un frame analitico che attraversa lavoro, formazione, welfare, tecnologie, città e relazioni sociali.

In termini di corporate strategy, ciò implica trattare l’invecchiamento attivo come un tema di risk management, innovazione di business model e riprogettazione delle value proposition, non solo come adempimento normativo o costo assistenziale.

L’IMPRESA COME REGISTA DELLA “LONGEVITY TRANSFORMATION”

Il cuore più operativo del volume sta nei capitoli dedicati al ruolo dell’impresa come “regista” della longevity transformation, un’espressione che richiama la letteratura sul *corporate purpose* e sull’impresa come attore istituzionale in grado di produrre valore economico e sociale. Gli autori propongono di leggere la gestione delle età non come una sequenza di pratiche difensive (prepensionamenti, outplacement dei senior) ma come un vero e proprio senior talent management, in cui l’esperienza accumulata si trasforma in capitale strategico e non in “residuo del passato”. Il libro insiste sul fatto che memoria organizzativa, capacità di orientare l’innovazione e stabilità

relazionale dei lavoratori maturi siano asset immateriali, misurabili e integrabili nelle strategie di competitività, in linea con gli studi recenti di Peter Cappelli e del MIT AgeLab sul valore produttivo delle workforce multigenerazionali.

Qui il volume propone una combinazione di policy aziendali integrate (flessibilità di orari e percorsi di carriera, ruoli di mentoring intergenerazionale, redesign delle mansioni in chiave ergonomica) e alleanze con istituzioni, terzo settore e territorio per sostenere l'invecchiamento attivo. L'idea di impresa come "promotore di inclusione generazionale" si colloca nel solco della ricerca su diversity & inclusion, ma amplia il concetto di diversity includendo esplicitamente la variabile età come dimensione strategica, al pari di genere e background culturale. I vari capitoli offrono una cassetta degli attrezzi essenziale, anche se talvolta la traduzione in KPI e metriche di impatto resta più implicita che esplicitamente modellizzata.

UN PONTE TRA RICERCA E PRATICA MANAGERIALE

Uno dei punti di forza del volume – e uno dei motivi per cui risulta particolarmente rilevante per il lettore – è la capacità di intrecciare contributi di studiosi, manager e ricercatori con casi concreti di politiche per la longevità adottate in diversi contesti nazionali. Questo approccio riflette l'impostazione stessa di Sassoon, che con il suo lavoro editoriale ha spesso cercato di portare nel dibattito italiano le grandi tendenze globali traducendole in implicazioni operative per imprese e leader. Il libro mostra "ciò che funziona", dalle innovazioni nel welfare

aziendale ai prodotti e servizi disegnati a misura di anziani, ma non rinuncia a indicare "ciò che ancora manca" per rendere la longevity economy davvero inclusiva e sostenibile.

Sul piano teorico, il volume dialoga con i filoni sulla "productive aging" e sull'invecchiamento attivo sviluppati dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e dalla Commissione Europea, ma evita un eccesso di tecnicismo, mantenendo uno stile accessibile anche a chi non è specialista di demografia o politiche sociali. Sul piano pratico, offre spunti utili a chi in azienda presidia HR, strategia e sostenibilità, dalla riprogettazione dei percorsi di carriera all'integrazione della longevità nelle strategie di sviluppo delle organizzazioni.

Se il volume ha il merito di proporre un'agenda ambiziosa per imprese e policy maker, alcune sfide restano aperte e meritano una riflessione critica. La prima riguarda il rischio di un eccesso di normatività: l'idea che "chi saprà interpretare l'economia della longevità avrà un vantaggio decisivo" è persuasiva sul piano retorico, ma richiede ancora un consolidamento empirico robusto, soprattutto in contesti – come quello italiano – caratterizzati da bassa mobilità intergenerazionale, segmentazione del mercato del lavoro e forte dualismo tra insider e outsider. La seconda riguarda la misurabilità: la trasformazione dell'esperienza in capitale strategico e dell'inclusione generazionale in vantaggio competitivo domanda modelli di valutazione più espliciti, che colleghino pratiche di longevity management a indicatori di produttività, engagement e innovazione.

Nonostante questi punti di attenzione, *Economia della longevità* offre ai leader aziendali una lente indispensabile per leggere la combinazione fra trasformazione demografica, rivoluzione tecnologica e ripensamento del lavoro lungo tutto l'arco della vita. In un contesto in cui la longevità "diventa economia, cultura, strategia", come scrivono gli autori, considerare l'invecchiamento solo come una variabile di costo significa perdere di vista una delle poche vere fonti di vantaggio competitivo sostenibile ancora largamente sottoutilizzate.

Per i lettori il libro rappresenta, dunque, non solo una lettura, ma un'agenda: ripensare le organizzazioni come sistemi multigenerazionali in cui il valore dell'esperienza non viene semplicemente amministrato, ma deliberatamente progettato. ■

ROSARIO SICA è Adjunct Professor di POLIMI GSoM: Strategy and Innovation in the Age of AI & Membro dell'Impact Committee di POLIMI Graduate School of Management. È membro del CdA, con delega alle attività di Strategy, Innovation e AI-driven di Adjacent SPA, società del gruppo SESA.



IL LIBRO
Paolo Iacci ed Enrico Sassoon (a cura di), *Economia della longevità. Lavoro, età, valore dell'esperienza*, FrancoAngeli 2026, pag. 168, prezzo euro 25,00.