

PROGETTO MACROTRENDS
2022-2023

IL NUOVO (DIS) ORDINE GLOBALE

TRA OBIETTIVI DI INTEGRAZIONE
E RISCHI DI DISINTEGRAZIONE

A cura di Enrico Sassoon

Inserto redazionale riservato ai lettori di Harvard Business Review Italia, Strategiqs Edizioni, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano,
Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006.
Supplemento allegato al n. 11.2022 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

In collaborazione con

Longevità, un'opportunità per il Paese

di Giulio Carlo Dell'Amico

Con il costante aumento delle aspettative di vita, si aprono scenari nuovi che riguardano uomini e donne con una capacità di dare un contributo attivo e di grande valore alla società e all'economia. Un quadro dove i fattori positivi superano di gran lunga quelli di norma considerati negativi.

Negli ultimi decenni a livello globale si sono registrati significativi cambiamenti demografici che stanno portando a un graduale incremento della longevità della popolazione.

A marzo 2021 la popolazione mondiale ha raggiunto i 7,9 miliardi di persone. L'80% degli *over 65* vive nelle 20 economie maggiormente sviluppate che producono l'85% del PIL mondiale. Entro il 2030 ci saranno circa 8,5 miliardi di persone e l'età mediana raggiungerà i 33 anni, dai 30 anni del 2018 (24 anni nel 1950 dalle stime della Banca Mondiale). Il numero degli *over 65* da 674 milioni nel 2018 raggiungerà nel 2030 il miliardo, vale a dire oltre un *over 65* ogni 10 abitanti.

La dinamica demografica è una delle sfide globali più importanti. La popolazione mondiale è cresciuta rapidamente ed è divenuta più longeva. L'aspettativa di vita massima è aumentata di due o tre anni ogni decennio, quindi in media ogni generazione vive dai sei ai nove anni più di quella precedente. In meno di 20 anni l'aspettativa di vita è aumentata in media di oltre 6 anni, passando dai 66,8 anni del 2000 ai 73,4 del 2020. A dirlo sono le Stime Globali sulla Salute dell'Organizzazione Mondiale della Sanità; l'età media e le aspettative di vita continuano ad aumentare grazie ai progressi della medicina, al miglioramento degli stili di vita e dei comportamenti e al miglior contesto socio-politico-economico.

L'Italia si caratterizza per avere una popolazione mediamente molto longeva (l'aspettativa di vita è di circa 80,1 anni per gli uomini e 84,7 per le donne nel 2021) e con una quota di *over 65* tra le più alte al mondo: nel 2020 erano circa 14,1 milioni (23,3% del totale), in aumento di circa il 36% dal 2000. Gli *over 65* sono previsti crescere ininterrottamente fino al 2040, quando si stima saranno 19,2 milioni (33,6% del totale).

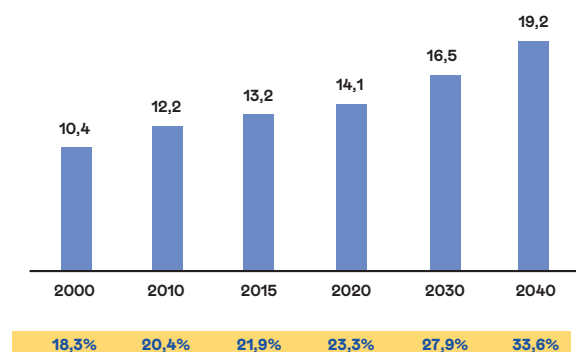
A inizio 2022 l'indice di vecchiaia¹ ha raggiunto il suo massimo storico di 188, ogni 100 giovani ci sono dunque 188 anziani (rispetto ai 130 nel 2000 e 58 nel 1980).

L'incremento della longevità e l'aumento della rilevanza delle classi con età più elevata comporteranno una progressiva, ma strutturale, evoluzione dei comportamenti, dei bisogni, delle relazioni e di specifiche esigenze sanitarie, assistenziali e di prevenzione.

Siamo abituati a una narrativa che ci parla di invecchiamento della popolazione, ma noi preferiamo parlare di aumento della longevità. Infatti, l'età anagrafica è una misura nominale che di fatto non tiene conto dell'evoluzione dello stato di salute e dei comportamenti, e rischia di tenerci legati a concetti e percezioni obsolete. Il riferimento alla soglia dei 65 anni per identificare la popolazione "anziana" è, infatti, una convenzione del secolo scorso che non è più attuale: l'aspettativa di vita a 65 anni è passata da 13,6 anni nel 1950 a 20,3 nel 2021, ed è ragionevole ipotizzare che continuerà ad aumentare nei prossimi anni. È importante quindi cambiare il modo di vedere l'età.

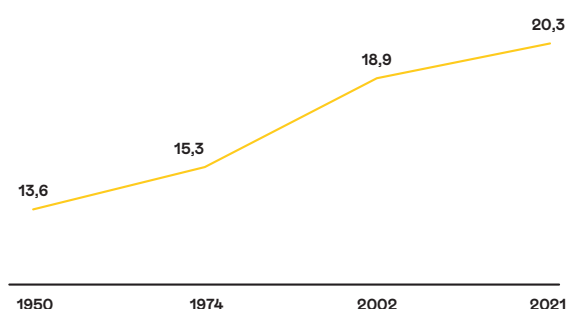
¹ L'indice di vecchiaia è il rapporto percentuale tra la popolazione *over 65* e la popolazione con età inferiore ai 15 anni, calcolato al 1° gennaio di ogni anno (ISTAT).

Figura 1 – **Crescita della popolazione over 65 in Italia** (in milioni di unità e in % sul totale della popolazione italiana)



Fonte: Nazioni Unite

Figura 2 – **Evoluzione della speranza di vita a 65 anni in Italia** (numero di anni)



Fonte: ISTAT

La Società italiana di gerontologia e geriatria, a titolo di esempio, ha definito quattro categorie con riferimento ai “giovani anziani” (64-74 anni), “anziani” (75-84 anni), “grandi vecchi” (85-99 anni) e centenari².

Parallelamente all’incremento della longevità, cambiano le caratteristiche e la struttura della popolazione: evolvono e cambiano forma le famiglie, che oggi hanno perso la tradizionale struttura piramidale, hanno tendenza ad avere meno figli e meno fratelli, e in compenso più generazioni rispetto al passato.

Le coppie si sposano più tardi, scelgono di avere meno figli e hanno più parenti anziani. Le giovani coppie di oggi passeranno meno tempo a prendersi cura dei figli e più tempo a prendersi cura di genitori, nonni e bisnonni. In questa evoluzione assumono e assumeranno un ruolo



centrale le donne, che non solo hanno una maggiore longevità rispetto agli uomini (nella maggior parte dei Paesi occidentali, la speranza di vita alla nascita delle donne – 84 anni in Italia, 85 in Francia e 83 in UK – supera almeno di 4 anni quella degli uomini – 80 in Italia, 79 in Francia e in UK). Le donne, inoltre, presentano una maggiore incidenza sulla popolazione *over 65*: in Italia ci sono 78 uomini ogni 100 donne, in Francia 76, ma tipicamente sono anche le principali protagoniste nei processi di acquisto e di consumo, nonché le principali *care-giver* nell’ambito dell’assistenza agli anziani.

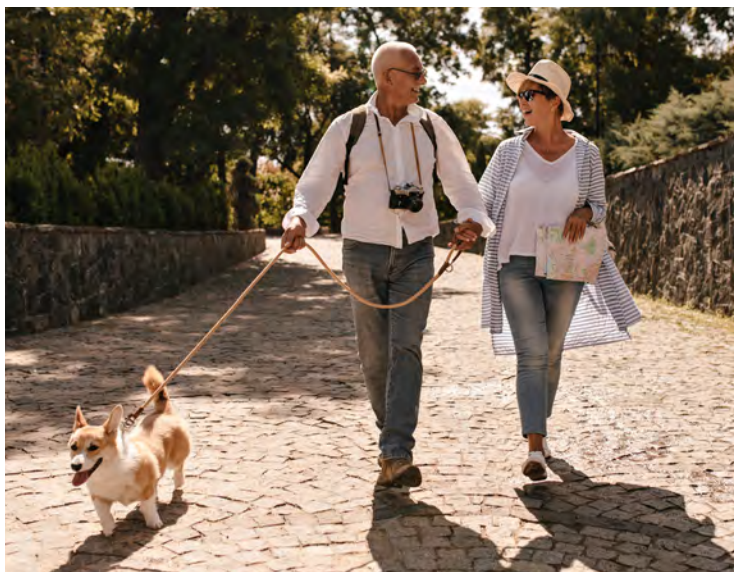
Dal punto di vista dei comportamenti, si assisterà a un progressivo superamento del paradigma delle tre fasi di vita “studio, lavoro, pensione”, le quali si riproporranno nel ciclo della vita, con un *continuous learning* alternato all’evoluzione dell’attività lavorativa.

In questo contesto gioca un ruolo fondamentale l’evoluzione della tecnologia e delle competenze umane. La tecnologia, l’automazione e l’intelligenza artificiale hanno sostituito e sostituiranno diverse attività umane partendo dalle attività ripetitive e spostandosi verso attività più sofisticate. Ne sono un esempio l’utilizzo della tecnologia per i calcoli, le traduzioni, il riconoscimento vocale, la guida dei veicoli. D’altra parte, vi sono aree dove le capacità umane restano distintive, come l’interazione sociale, l’attenzione e l’empatia, la capacità di gestione e di direzione, la creazione e l’innovazione.

In questo contesto gli esseri umani di tutte le età sono chiamati a fare crescere le proprie competenze tecnologiche e a far leva sulle capacità umane distintive per rimanere al passo con l’evoluzione tecnologica e continuare a fornire un valore aggiunto alla società.

I longevi di oggi sono sempre più connessi digitalmente, sono felici, non si sentono anziani e possono rappresentare un’importante risorsa per il futuro del Paese.

² Società italiana di gerontologia e geriatria (SIGG), (2018) “Quando si diventa anziani?”



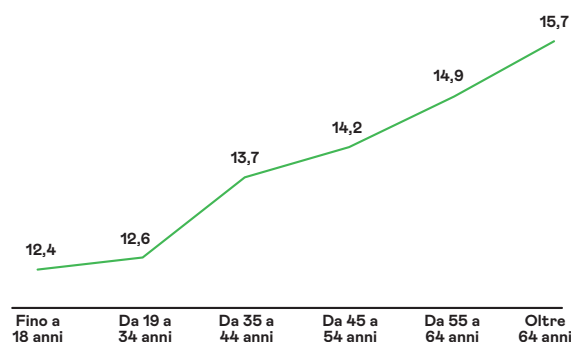
LONGEVITÀ COME OPPORTUNITÀ PER IL PAESE

Tutti gli aspetti legati all'aumento della longevità della popolazione italiana sono tradizionalmente trattati come fattori negativi, assumendo implicitamente che il fenomeno si configuri come un ostacolo per la collettività. Sicuramente vi sono fattori da indirizzare in quanto incidono negativamente sulle dinamiche economiche e sociali, tra cui l'aumento dei costi sanitari, la carenza di profili specializzati nelle cure, le difficoltà nel rendere sostenibili i sistemi pensionistici, la necessità di sviluppare le attività di prevenzione e assistenza. In realtà, la longevità rappresenta anche un'importante opportunità per il Paese da due punti di vista fra loro complementari, che è importante mettere a fuoco con chiarezza.

L'ECONOMIA DELLA LONGEVITÀ. I longevi detengono una quota rilevante della ricchezza complessiva degli individui, hanno un reddito medio e un livello di consumi più elevato rispetto alle altre coorti di età e dei bisogni in evoluzione. L'economia della longevità offre importanti potenzialità, in termini di rilevante domanda per beni e servizi per tutti i settori, quali ad esempio, quelli sanitari e assistenziali, residenziali, culturali, ricreativi, viaggi e turismo, domotica, alimentazione e educazione.

Se l'economia della longevità rappresenta un tema sul quale imprese e investitori stanno, talvolta anche da anni, rivolgendo la loro attenzione, ma che ancora non ha raggiunto una chiara definizione, c'è un aspetto di grande rilevanza che ancora non è stato affrontato e declinato in tutto il suo potenziale: si tratta della possibilità di far leva a beneficio del Paese sulle risorse derivanti dall'incremento della longevità, creando un circolo virtuoso di mutuo beneficio.

Figura 3 – **Consumi individuali per fascia di età**
Valori medi annui (in migliaia di euro)



Fonte: Banca d'Italia ed elaborazione dati Confindustria su dati Eurostat (dati 2019)

IL CIRCOLO VIRTUOSO. Con l'aumento della longevità emerge una fascia di popolazione che, in media e a differenza del passato, gode di buona salute, ha un'importante esperienza a livello lavorativo, tempo ed energie da mettere a disposizione del Paese in diverse forme, dalla condivisione delle esperienze con i più giovani, all'imprenditorialità, al contributo sociale nei confronti delle fasce di popolazione più deboli e dell'ambiente e in tante altre opportunità.

Si può quindi creare un *circolo virtuoso* che riesca a massimizzare il contributo che queste persone possono offrire alla collettività, mantenendosi allo stesso tempo attive e riducendo quindi i rischi relativi al peggioramento della loro salute fisica e mentale dovuto a una prematura inattività o ridotta socialità, con conseguenti ricadute positive sia sui singoli individui, sia sulla collettività.

ECONOMIA DELLA LONGEVITÀ

In USA varie multinazionali stanno cercando di diversificare i loro prodotti per "tararli" a misura di anziano, al fine di intercettare il potenziale economico derivante da quella parte della popolazione che non solo dispone di una capacità di spesa pro-capite più elevata, ma anche relativamente più stabile rispetto al ciclo economico nel confronto con le classi di età più giovane. In termini monetari, il valore generato dalla *Silver Economy* è stato stimato in 7,6 mila miliardi di dollari l'anno negli USA, ma a livello globale l'ammontare sarebbe di 15,6 mila miliardi, un ordine di grandezza tale da rappresentare la seconda "potenza economica" dopo gli USA e prima della Cina.

In Italia, un'analisi pubblicata dal Centro Studi Confindustria calcola che la spesa degli *over 65* vale oltre 200 miliardi di euro, quasi un quinto dell'ammontare dei consumi delle famiglie. Lo stesso studio stima che nel



2030 varrà circa il 25% del totale dei consumi delle famiglie e nel 2050 raggiungerà il 30%. Come illustrato nella figura 3, rispetto alle popolazioni più giovani, gli *over 65* hanno un consumo pro-capite medio annuo più elevato (calcolato in 15,7mila euro rispetto ai 12,5mila degli *under 35*), e anche un reddito medio più alto (20mila euro rispetto a 16mila), più ricchezza reale pro-capite, una superiore solidità finanziaria e una maggiore resilienza al ciclo economico. Anche l'incidenza della povertà, rileva lo studio, è inferiore della metà rispetto ai giovani (13% versus 30%).

L'economia della longevità rappresenta una grande opportunità per le imprese, oltre a offrire un potenziale di crescita per gli investitori, su diversi macro-ambiti, quali, a titolo di esempio:

- **Viaggi, cultura e tempo libero:** cura della casa, compagnia, viaggi, intrattenimento. La popolazione nella fascia d'età superiore ai 60 anni si mostra la più attiva nei viaggi e nel tempo libero, rappresentando un'opportunità preziosa per il turismo nazionale.
- **Benessere:** cura della persona, medicina preventiva, alimentazione, trattamenti personalizzati, fitness, bellezza e trattamenti anti-invecchiamento, cosmetica. Robotica come leva per contribuire al benessere psico-fisico dei *senior*, attraverso macchine in grado di fornire compagnia, svolgere semplici mansioni quotidiane e aiutare nello svolgimento di esercizi fisioterapici e nelle assunzioni di farmaci secondo prescrizione medica.
- **Immobiliare:** creazione di strutture compatibili con i bisogni di mobilità/assistenza/socialità delle persone anziane e ricerca di soluzioni con caratteristiche climatiche più confortevoli in cui trascorrere i mesi invernali.
- **Cure:** ricerca di soluzioni sostenibili per malattie croniche legate all'invecchiamento. In particolare, il focus sarà sulle cure per le "Big 5": infarto/ictus, cancro, dia-

bete, demenza e artrite. Potenziali vantaggi nella prevenzione derivanti dalla tecnologia medica, grazie al crescente sviluppo di applicazioni per l'analisi dei dati a supporto di uno stile di vita sano e attivo, e di tecnologie indossabili per monitorare lo stato di salute.

- **Assistenza agli anziani:** ricerca di soluzioni di assistenza a lungo termine degli anziani che hanno superato gli 80 anni o non sono autosufficienti, strutture specializzate e residenze per anziani. Opportunità per il settore della progettazione edilizia di sviluppare ambienti cittadini *age-friendly* all'insegna della tecnologia 4.0, al fine di rendere le abitazioni sempre più funzionali ai bisogni di una popolazione più *senior* con una maggiore necessità di assistenza all'interno delle mura domestiche.
- **Servizi finanziari:** semplificazione dei servizi di pagamento e transazionali per facilitare l'esperienza dei clienti. Evoluzione dei servizi finanziari per soddisfare i bisogni di risparmio, previdenza, decumulo e successione.
- **Servizi assicurativi:** ampliamento della proposizione in ambito Protezione, quali, ad esempio, prodotti Long Term Care, che aiutano a coprire i costi per assistenza e per servizi in caso di impossibilità a svolgere le funzioni di vita quotidiana; assicurazione e servizi per la salute; assicurazione e servizi per la casa con componente assistenziale.
- **Education:** sotto il profilo del *continuous learning*, crescenti opportunità per la progettazione di corsi per *re-skilling* e *up-skilling*, per far evolvere le competenze nell'arco della vita.
- **Smart City:** opportunità legate alla realizzazione delle città del futuro, con soluzioni che facilitino la vita quotidiana, valorizzino il tempo libero dei *senior*, gli scambi intergenerazionali e l'assistenza.

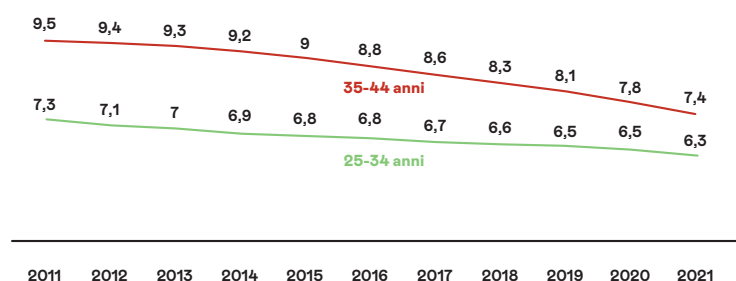
Questa grande opportunità non si è a oggi ancora manifestata nella sua interezza, sia per l'approccio errato adottato da diverse imprese, sia per l'atteggiamento conservativo spesso adottato dai longevi.

La narrativa prevalente da parte delle imprese ha cercato di indirizzare i bisogni delle fasce di popolazione più anziane focalizzandosi solo sui bisogni primari, sviluppando prodotti e servizi basilari, che associano il loro utilizzo all'essere anziani, fragili e con ridotte funzionalità; identificando quindi i propri *target* più come pazienti che come clienti.

Le imprese di successo nell'economia della longevità saranno invece quelle in grado di sviluppare prodotti e servizi con quello che Joseph Coughlin³ chiama "*transcendent design*", sviluppati per soddisfare con empatia gli obiettivi e le aspirazioni dei potenziali consumatori, non solo i loro bisogni.

3 The longevity economy, Joseph F. Coughlin.

Figura 4 – **Evoluzione della popolazione attiva in Italia**
(in milioni di unità)



Fonte: ISTAT

Questa innovazione sarà ancora più importante nei prossimi anni, con l'ingresso tra i longevi dei *boomers*, generazione che ha trasformato approcci e consumi, ed è abituata a ricevere un alto livello di servizio e a ottenere un'elevata soddisfazione dai propri acquisti.

CIRCOLO VIRTUOSO

A oggi, in un contesto sempre più complesso e in costante evoluzione, le implicazioni che avrà l'incremento della longevità sono nella maggior parte dei casi lasciate all'intuizione e alla lungimiranza di singole aziende, entità, individui. Tuttavia, questo fenomeno, se propriamente analizzato e affrontato a livello sistemico, può portare a significativi benefici sociali ed economici per il nostro Paese.

L'opportunità più grande, a oggi, è rappresentata dalla fascia dei cosiddetti "giovani anziani" (64-74 anni), che godono, in media, di buona salute e hanno un'importante esperienza a livello lavorativo, tempo ed energie da mettere a disposizione del Paese. Di fatto si allunga quella che un tempo si chiamava la "mezza età".

L'evoluzione che sta caratterizzando la popolazione rende obsoleto il paradigma classico che vedeva la vita suddivisa in tre fasi, "istruzione, lavoro, pensione", nato a cavallo tra il XIX e il XX secolo, quando la vita media era significativamente più corta e il lavoro era prevalentemente di tipo fisico/manuale.

I longevi, considerati anziani in pensione dal paradigma classico, hanno energie ed esperienze da dedicare a sé stessi e al Paese; al tempo stesso un ripensamento significativo dell'idea di "pensione" (intesa come periodo successivo al lavoro tradizionale) sarà necessario per assicurare che la vita longeva sia soddisfacente e piena di nuovi obiettivi, in modo da garantire un invecchiamento attivo e in salute e di conseguenza ridurre l'impatto sui costi delle famiglie e sociali.

Si dovrà pensare a un nuovo modello, sempre più ibrido e orientato all'inclusione e interazione tra coorti di età,

creando quel *circolo virtuoso* già descritto in precedenza, con conseguenti ricadute positive sia sui singoli individui, sia sulla collettività.

I longevi potranno, con modalità flessibili e personalizzate, avere una vita attiva legata alle proprie passioni, alle proprie esperienze o al desiderio di contribuire al terzo settore, combinando passione e scopo e, qualche volta, anche delle entrate economiche.

Le imprese, le organizzazioni del terzo settore e le istituzioni potranno trarre beneficio dal contributo di risorse esperte, che hanno sviluppato un bagaglio di esperienze e competenze complementare rispetto a quello dei giovani e delle risorse già impiegate.

Si pensi, a tale riguardo, alla carenza di professionalità tipica di alcuni ambiti – quali ad esempio il mondo sanitario e dell'istruzione – nonché in generale alla progressiva riduzione delle coorti in età lavorativa. Infatti, dal 2011 la popolazione attiva fra i 25 e i 34 anni è diminuita di circa un milione e la popolazione attiva fra i 35 e i 44 di più di due milioni.

L'attivazione del circolo virtuoso contribuirebbe, inoltre, significativamente al dialogo intergenerazionale, elemento fondamentale in considerazione della descritta evoluzione della demografia e della necessità di alimentare una coesistenza continua e di mutuo beneficio tra generazioni, condividendo vantaggi e implicazioni dell'incremento della longevità.

INDIVIDUI, IMPRESE, ISTITUZIONI: LE AZIONI DA INTRAPRENDERE

L'incremento della longevità e le trasformazioni tecnologiche stanno cambiando i tradizionali paradigmi del modo di vivere e di lavorare, a cui siamo ancorati da anni. Come descrivono Andrew Scott e Lynda Gratton⁴, l'"ingegno sociale", che sarà attivato dai nuovi "pionieri sociali", ci aiuterà a fare evolvere i nostri modi di vivere in questo mutato contesto, con beneficio a livello collettivo e a livello individuale.

Riassumiamo di seguito alcuni spunti di riflessione riguardo a quali potrebbero essere le principali azioni da intraprendere a livello individuale, delle imprese e delle istituzioni per beneficiare dell'incremento della longevità e attivare il circolo virtuoso descritto in precedenza.

INDIVIDUI. Come individui è importante avere consapevolezza dei possibili cambiamenti che potrà avere la nostra vita, considerando sia gli eventi e le opzioni esterne (quali lavori farò, quali competenze saranno necessarie?), sia le proprie scelte e orientamenti (come gestirò le diverse fasi della mia vita? quale significato do al lavoro? cosa rende la mia vita soddisfacente?).

È fondamentale imparare a trasformarsi, ovvero prepararsi e formarsi per le possibili transizioni che affronteremo.

⁴ The new long life, Andrew J. Scott & Lynda Gratton

remo nel corso della nostra vita. Questo presuppone un approccio aperto e orientato al futuro, che colga ogni evoluzione come un'opportunità di apprendimento e di crescita personale.

In questo processo di cambiamento evolvono anche le relazioni: è, quindi, necessario creare legami profondi e allargare le reti relazionali. In particolare, sono fondamentali le relazioni intergenerazionali: quando persone di differenti età hanno l'opportunità di interagire in modo proficuo, ne traggono giovamento sia gli individui, sia il gruppo.

In questo percorso è quindi essenziale che gli individui affrontino l'aumento della longevità con un approccio positivo, propositivo e flessibile.

IMPRESE. Il tradizionale paradigma della vita suddivisa in tre fasi "educazione, lavoro, pensione" guida l'approccio delle imprese nella gestione delle proprie risorse umane, associando in modo semplificato e rigido un'età a una certa fase della carriera e conseguentemente bloccando il contributo e incentivando l'uscita dal mondo del lavoro di chi ha raggiunto una certa soglia di età.

Questo approccio non è più al passo con il nuovo contesto e, oltre ad avere in alcuni casi riflessi negativi – come i casi di discriminazione anagrafica⁵ – rappresenta una mancata opportunità sotto diversi punti di vista.

Un organico multigenerazionale consente infatti i seguenti vantaggi:

- **Sviluppo di un ambiente agile, reattivo e con competenze complementari.** I longevi hanno esperienze accumulate negli anni che rappresentano un patrimonio fondamentale per le aziende e competenze e capacità umane (quali ad esempio l'orientamento alla collaborazione e la consapevolezza dei possibili impatti delle azioni identificate) che sono complementari rispetto alle risorse più giovani e assumono particolare rilevanza nel nuovo contesto.
- **Comprensione e servizio alla Economia della Longevità.** Come descritto in precedenza, a fronte del rilevante potenziale della Economia della Longevità, non si è ancora sviluppata un'adeguata e coerente offerta. In tale ambito la presenza di longevi in team multigenerazionali, sia in fase di studio dei bisogni e di definizione dei prodotti, nonché nel servizio (si pensi ad esempio alla consulenza finanziaria e ai servizi legati allo svago e all'assistenza), può risultare significativamente più efficace rispetto a quanto fatto fino a oggi.
- **Risposta alla carenza di risorse/competenze.** Abbiamo già evidenziato in precedenza come le coorti



generazionali in uscita dal mondo del lavoro siano più ampie rispetto a quelle in entrata, con conseguenti rischi di carenza di risorse e dispersione del patrimonio di esperienze e competenze create negli anni.

Per cogliere queste opportunità è necessario affrontare alcune importanti sfide:

- **Creazione e gestione di multipli punti di ingresso in azienda.** Rispetto al paradigma attuale, nel quale la maggior parte delle risorse entrano in azienda al termine degli studi, sarà necessario gestire strutturalmente ingressi di risorse con più anni, che hanno compiuto percorsi differenti, effettuato delle transizioni nel loro percorso di carriera e potranno anche, di conseguenza, non aver lavorato con continuità per alcuni anni (per esigenze di formazione, per motivi familiari oppure perché non occupati).
- **Sviluppo della formazione.** Con l'aumento della longevità diventa fondamentale attivare una formazione continua e inclusiva di tutte le risorse. Questa formazione dovrà avere come oggetto sicuramente le innovazioni tecnologiche e il loro impatto, ma dovrà anche focalizzarsi sullo sviluppo delle abilità umane necessarie per avere successo nel mondo di oggi e di domani (quali, ad esempio, la creatività e l'empatia). Per affrontare questa sfida in modo strutturato si dovrà fare leva sui benefici dei progressi digitali, utilizzando dati e informazioni per la mappatura delle competenze collettive e individuali e la tecnologia per una efficiente diffusione di una formazione personalizzata.
- **Flessibilità.** Così come abbiamo descritto per gli individui, anche per le imprese è fondamentale aumentare la flessibilità per adeguarsi al cambiamento del con-

⁵ La ricerca di AARP "Age Discrimination Among Workers Age 50-Plus" mostra che circa due adulti lavoratori su tre con più di 50 anni (62%) pensano che i lavoratori più anziani subiscano discriminazioni sul posto di lavoro in base all'età. E tra questi, quasi tutti (93%) ritengono che la discriminazione per età nei confronti dei lavoratori anziani sia oggi comune sul posto di lavoro.

testo. Si tratta di coniugare le esigenze aziendali con l'evoluzione del percorso degli individui, prevedendo periodi di pausa/riduzione delle attività nel corso della carriera e un approccio flessibile alla "pensione", che consenta facoltativamente di modulare i tempi di ingresso in pensione e di concordare possibili contributi flessibili di lavoro a partire da soglie di età/scelte condivise.

Ci sono già esempi sia a livello internazionale sia in Italia di imprese che, grazie a management e imprenditori più illuminati e che hanno compreso l'opportunità derivante dall'aumento della longevità, hanno elaborato delle strategie dedicate. Vi sono anche esempi di successo nel sociale. Tuttavia, si tratta ancora di episodi singoli, lasciati a iniziative individuali.

ISTITUZIONI. Per i Governi l'incremento della longevità e il progresso tecnologico rappresentano delle sfide chiave che richiedono una serie di interventi per limitare i possibili effetti negativi in termini di disoccupazione, insicurezza economica e peggioramento della salute.

Per affrontare queste sfide è necessario ribaltare, o quantomeno cambiare, il paradigma con cui questi temi sono stati affrontati fino a oggi. Procedendo per esempio a concentrare maggiori sforzi per incoraggiare la creazione di nuovi posti di lavoro; favorendo e incentivando la conoscenza e l'incremento del risparmio a fini previdenziali; facendo evolvere l'approccio del sistema sanitario dalla cura verso la prevenzione.

Insieme a questi interventi, vi sono delle azioni che possono favorire significativamente l'avvio del circolo virtuoso della longevità:

- Favorire e incentivare l'acquisizione delle competenze necessarie nel presente e nel futuro. È necessario far capire agli individui la necessità di prepararsi per il futuro, indirizzando l'apprendimento verso quelle capacità che saranno fondamentali per avere successo nel mondo di domani. Partendo da una mappa della domanda di competenze attuali e future, diffondendola in modo capillare e incentivando le relative attività di istruzione e riqualificazione.
- Assicurare che i sistemi fiscali e previdenziali lavorino insieme per fornire incentivi a coloro che vogliono e possono lavorare più a lungo e allo stesso tempo consentire una pensione dignitosa a chi ha problemi di salute.
- Favorire il contributo dei longevi e l'economia della longevità. Favorire vite più lunghe, più attive e più produttive permette di attivare il circolo virtuoso della longevità, a beneficio dell'economia e del welfare dell'intero Paese e di tutte le generazioni.

L'incremento della longevità è un dono, e rappresenta una grande opportunità per gli individui, le imprese, il sociale e il Paese. È dunque il momento di mobilitarsi e attrezzarsi per coglierla. 🍷

BIBLIOGRAFIA

AARP, "Age Discrimination Among Workers Age 50-Plus". Coughlin, Joseph F. (2017). *The Longevity Economy: Unlocking the World's Fastest-Growing, Most Misunderstood Market*.

Institut National d'études démographiques (INED) (2021). Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) (2021)

Rodà & Sica (2020). L'economia della terza età: consumi, ricchezza e nuove opportunità per le imprese. Nota dal Centro Studi di Confindustria.

Scott A. J. & Gratton L. (2020). "The new long life".

Scott A. J. & Gratton L. (2016). "The 100-year life".

Società italiana di gerontologia e geriatria (SIGG), (2018). Quando si diventa anziani?

UK Office for National Statistics (2022).

<https://statisticstimes.com/demographics/countries-by-sex-ratio.php>

L'AUTORE



Giulio Carlo Dell'Amico è Partner di KPMG, Italian Lead del KPMG Global Strategy Group e Responsabile per l'Italia della practice Asset & Wealth Management. Laureato in Economia Aziendale all'Università Bocconi di Milano, Giulio ha 30 anni di esperienza nei servizi professionali di consulenza strategica, finanziaria e direzionale per primari gruppi finanziari italiani e internazionali, durante i quali ha maturato un'approfondita conoscenza del risparmio gestito e del wealth management, del settore assicurativo e del settore bancario, guidando progetti di consulenza con i player più importanti del settore, private equity, e investitori istituzionali. Prima di rientrare in KPMG, Giulio ha lavorato per circa 10 anni in McKinsey e successivamente ha avuto un'esperienza manageriale nel Gruppo Fondiaria-SAI. Di recente ha avviato un progetto di ricerca sugli impatti economici e le opportunità derivanti dall'incremento della longevità della popolazione.