

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

Agosto 2026 Euro 4,50



IT'S A WONDERFUL AI!



Nell'illustrazione: Carlo De Matteo,
Managing Director Italy di Wonderful

LA START-UP DEI RECORD CHE AGGANCIA LE IMPRESE ALL'AI
SI CHIAMA "WONDERFUL", HA SOCI PRESTIGIOSI, TESTA TECH IN ISRAELE E CUORE COSMOPOLITA



«LA COOPERAZIONE CI SALVERÀ»

Intervista con Attilio D'Adda: «A noi il ruolo di tutelare i valori identitari»

«E CI SALVERANNO LE RELAZIONI»

Oscar Dalvit ha lanciato una piattaforma che aiuta imprese e clienti a trovarsi



«DIALOGHIAMO COL TECH»

Roberto Bellini, Assosoftware spiega come interfacciare il "nuovo"

LEASING, ARRIVA IL MEGLIO

Enrico Giancoli (Bcc Leasing) racconta il futuro del settore

100 COPERTINE GIOVANI

Lo Ied, partner di Economy per la mostra, e la visione del cambiamento

DUE SINDACHE DA IMITARE

Garr e Piacenza, prime cittadine super di Mario Abis

IL NOSTRO INVESTIMENTO PIÙ GRANDE È IL FUTURO DEL PAESE

Il **Gruppo FS** investe in una mobilità più moderna ed efficiente, contribuendo concretamente alla crescita e alla competitività dell'Italia.

Seguici su [fsitaliane.it](https://www.fsitaliane.it)



Gruppo FS

The Mobility Leader



SOMMARIO

Nell'illustrazione: Carlo De Matteo,
General Manager Italia di Wonderful

6

Wonderful
L'AI in azienda
un agente alla volta

9

ASSOSOFTWARE
L'AI parla,
l'impresa risponde

13

100 COPERTINE DI FUTURO
Laboratorio di creatività
diffuso sul territorio



16

LEGACOOP LOMBARDIA
Milano, capitale nazionale
della cooperazione

19

POLITICA
I sindaci (anzi, le sindache)
che creano sviluppo

20

BCC LEASING
Alla prova
della crescita



22

MIGAMATCH
Ingegneria relazionale,
l'evoluzione della specie

Economy

Il mensile dell'economia che cambia

Agosto 2026

Direttore responsabile Sergio Luciano

Condirettore Marina Marinetti

In redazione

Riccardo Venturi (inviato), Cristina Giua, Martina Zanetti (eventi e segreteria)

Hanno collaborato

Mario Abis, Serena Altieri, Beppe Carella, Manuela Donghi, Andrea Granelli, Gian Marco Litrico, Vincenzo Petraglia, Valentina Pettinato, Francesco Priore

Grafica e impaginazione

Raffaella Jada Gobbi,
Lara Ponchia

Art director

Liliana Nori

Comitato scientifico

Marco Gay, Anna Gervasoni,
Federico Pirro, Giulio Sapelli, Antonio Uricchio

Numero chiuso in redazione
il 31/07/2026

Editore

Economy Group s.r.l.

Piazza Borromeo 1, 20123 Milano
Tel. 02/89767777

Registrazione Tribunale di Milano
n. 101 del 14/03/2017
Numero iscrizione ROC: 29993

Presidente e A.D.

Giuseppe Caroccia

Consiglieri

Costantino Baldissara, Sergio Luciano

Responsabile dell'amministrazione

Maria Marasco

Responsabile relazioni esterne

Monia Manzoni
monia.manzoni@economygroup.it

Coordinatore commerciale

Massimiliano Degiovanni
massimiliano.degiovanni@economygroup.it

Distribuzione

Sodip SRL
Via Bettola 18
20092 Cinisello B. (MI)

Stampa

Boccia Industria Grafica Spa
84131 - Salerno

Partnership editoriali



AIC Associazione
Italiana Coltivatori



Aifi Associazione
Italiana del Private
Equity, Venture
Capital e Private Debt



Anra Associazione
Nazionale dei Risk
Manager e Responsabili
Assicurazioni Aziendali



Aiti Associazione
Italiana Tesorieri
d'Impresa



Alis Associazione
Logistica
dell'Intermodalità
Sostenibile



Associazione
Nazionale
Commercialisti



AssoSoftware



Andaf Associazione
Nazionale Direttori
Amministrativi e
Finanziari



Assocamerestero



Compagnia delle Opere



Confprofessioni



Confimprese



Federmanager



Università Liuc



Consiglio nazionale dell'Ordine
dei consulenti del lavoro

Economy

3



di Sergio Luciano

LA GUERRA, L'UNICA ODIOSA TRANSIZIONE CHE VA

Ve le ricordate le tre transizioni + 1, come i moschettieri? Che andavano di moda qualche anno fa? Quella ambientale-energetica, quella digitale, quella geopolitica e quella demografica. Sono tutte ferme o rallentate dagli eventi. Invece ce n'è una, impreveduta fino a 5 anni fa, che s'è aggiunta, ha schiacciato o fermato le altre, ed non accenna a cessare: la guerra.

“Vi supplico di essere sempre indignati”, diceva Martin Luther King. Quanto suona attuale. Ci siamo assuefatti agli assurdi e ai paradossi più nocivi e pericolosi. Europa e America, negli ultimi anni stanno conoscendo un'involuzione socio-politica gravissima. Nella rassegnazione dei più. Segnata dal ritorno della guerra e del bellicismo. Con conflitti che non solo nessuno accenna a sedare con la diplomazia ma che eccitano concorsi crescenti di impegno bellico.

Lo scenario russo è quello di una impasse che determina ancora lutti e distruzioni e che solo un cambio radicale ai vertici dei

“ *Bisogna dare un segnale di cambiamento o andremo incontro a un futuro terribile*

due Paesi o almeno della Russia potrebbe superare, ma non se ne vede alcuna avvisaglia. L'operazione dissennata di Trump sull'Iran sta facendo danni innarrabili all'economia mondiale, oltre ad aver determinato lutti e distruzioni atroci. Tutto il quadrante del Medio Oriente è sconvolto da guerre e guerriglie promosse dalle colonne islamiche vicine all'Iran in vari Paesi e lungi dal risolversi la crisi del Golfo si riapre quella di Suez. E i quadranti in fiamme sono molti altri.

Negli Stati Uniti Donald Trump è andato oltre ogni limite di decenza nelle sue esternazioni e purtroppo anche nelle sue

azioni, senza che i suoi mandanti, la grande finanza vicina anche al governo israeliano di Nethaniau e i “big tech”, gli stiano dando alcun segnale di dissenso. Eppure non solo è evidente a tutti la confusione mentale del presidente, ma anche l'incredibile quantità di errori che sta commettendo, inarrestabile. In Europa, la Gran Bretagna passa da una crisi di governo all'altra e l'ultimo premier ha ritenuto bene di dare un segnale pregnante sdoppiando tra Londra e Manchester, come a Monopoli, la propria sede di lavoro. In Germania il Cancelliere indice conferenze stampa in tuta mimetica; e incrementa gli investimenti nel riarmo anche per rimpiazzare un'automotive disastroso dagli errori della Merkel, il tutto mentre il partito post-nazista AfD viene dato da tutti i sondaggi a quasi il 30%. In Francia l'inconsistente Macron millanta gli ultimi proclami mentre Marine Le Pen viene data quasi sicura come nuovo presidente nonostante tutto.

E l'opinione pubblica europea non sembra indignarsi. Neanche di fronte a una tran-





sizione energetica e ambientale ferme nonostante leggi nocive per le imprese. Sulla Difesa non tocca palla, sul welfare in crisi men che mai, le istituzioni unitarie restano in balia di una stolido burocrazia para-bancaria totti-impotente.

L'Italia ha ufficialmente imboccato la china di una campagna elettorale lunghissima e velenosa che di tutto fa discutere i nostri politici fuorché dei problemi reali del Paese, complice la pretesa di questo governo – che qualcosa di buono ha pur fatto – di comportarsi come se avesse mantenuto tutte le

promesse; e l'incosistenza assoluta dell'opposizione.

E allora, come non indignarsi? Come non reagire con gli strumenti del pluralismo, che sono quelli della rappresentanza politica ma anche e soprattutto della rappresentanza economica, per promuovere un ricambio radicale della classe dirigente? Non è questione soltanto di legge elettorale, ma di nuovi leader. Chi se la sente, si faccia avanti. Da dentro i partiti, ma anche al di fuori di essi. Bisogna dare un segnale di cambiamento, e iniziare. Altrimenti, continuando

così – senza altre transizioni che le guerre – andremo incontro a un futuro terribile.

P.S.: questo numero di Economy è diverso dagli altri, come sempre in agosto. Ha due copertine su due grandi temi. La transizione digitale (anch'essa molto a rilento, in Italia) che trova un nuovo protagonista non (solo) americano tutto da conoscere per il suo grande potenziale. E il fenomeno della longevità attiva, un fenomeno positivo in un quadro così complesso, che però va capito, accompagnato e aiutato. Buona lettura, buona estate ma anche buona indignazione.

IL CORSIVO

RISPARMIO PRIVATO ALLE PMI, STRUMENTI NUOVI OK MA SIA NUOVO ANCHE IL FISCO

Se immediatamente prima del riaccendersi della crisi di Hormuz le previsioni economiche più coraggiose (non fantasiose!) accreditavano il nostro Paese di una crescita del Pil per quest'anno dello 0,9%, non era né una travagliata né un caso: era un calcolo corretto. Che confermerà, o confermerebbe, la sua fondatezza se la guerra nel Golfo cessasse sul serio, come avevamo sperato sarebbe cessata.

Ma queste previsioni rosee da cosa sono rese possibili, cosa le giustifica? L'inesauribile energia economica delle nostre Piccole e Medie Imprese, le famose Pmi, il 95% della manifattura e dei servizi italiani che vendono sia dentro che fuori i confini nazionali. Ebbene, verso questa platea nutrita e coraggiosa di imprese andrebbe incanalato almeno una parte di quella

fantastica dote finanziaria che ancora abbiamo in Italia, 6500 miliardi di attività liquide o liquidabili, che restano in banca o vanno a finanziare solo il reddito pubblico.

Oggi un'iniziativa privata di Banca Generali, con un Etf specializzato e un prodotto finanziario nuovo chiamato Pmi2Change, riprova a chiudere il circuito tra questi soldi sonnecchianti e il vero motore economico del Paese. Una bellissima iniziativa che richiama la politica alle sue responsabilità. Questo prodotto, come eventuali altri analoghi che nascessero, vanno sostenuti con la leva fiscale sui nuovi investimenti che non crea scoperture nel bilancio pubblico perché si aggancia a iniziative che non ci sarebbero senza quegli sgravi, ossia iniziative "incrementali" per il nostro Pil, che si traducono in una entrata fiscale "in più" e non "invece", come fu con i Pir, che sono andati benino ma avrebbero potuto andar benissimo se non fossero stati zavorrati dalla solita catena di irresolutezze e dubbi burocratici. Ben venga la raccolta finanziaria che fa il Tesoro piazzando il nostro debito pubblico, che serve a coprire tante spese. Ma serve anche il capitale privato, serve alle Pmi che ci fanno crescere. Bene Banca Generali. Se il Mef c'è, batte un colpo.

(s.l.)

FIANCO A FIANCO IN AZIENDA CON L'AI

di Sergio Luciano

L'AI genera successo solo se calata nei processi d'impresa. Parola di Carlo De Matteo, capo in Italia di Wonderful, la nuova piattaforma che attira tutti

Carlo De Matteo,
General Manager
Italia di Wonderful



Una grande "prova d'orchestra", che aspetta ogni impresa al varco: osare la rivoluzione intelligente, cioè calare l'AI – l'intelligenza artificiale – nella realtà dei propri sistemi legacy e della propria organizzazione. "E noi siamo qui per questo. Siamo il partner che ciascuna impresa può avere al proprio fianco per porre l'AI a servizio di use case ad alto impatto": parola di Carlo De Matteo, Managing Director Italia di Wonderful: un'impresa ambiziosa fin dal nome che, nata da due ambiziosi Founders, Bar Winkler e Roey Lalazar, solo 18 mesi fa, ha già raccolto investimenti per 300 milioni di dollari, pari a una capitalizzazione di oltre 2 miliardi, e riscontrato l'arrivo di soci prestigiosi come il colosso del venture capital americano Insight Partners e Index Venture. "Operiamo in 30 Paesi, e aumenteranno – aggiunge De Matteo – con 47 sedi in cui lavorano circa 650 persone altamente specializzate di cui oltre 400 dedicate a sviluppo e deployment. Abbiamo una caratteristica unica: la chiarezza di idee su dove andare e come. Insomma, il nostro obiettivo: "agentificare" le più grandi imprese sul mercato, mettendo a terra la potenza dell'AI trasformandola in

un vero fattore di successo del business". E allora con De Matteo, alla guida della sede italiana di Wonderful da fine ottobre 2025, Economy ha scoperto una realtà di successo, che affianca alle imprese i migliori esperti di AI: specialisti che, passo dopo passo, guidano le aziende attraverso le sfide di cambiamento dettate dall'AI oggi.

Partiamo dai numeri e dalla velocità. Diciotto mesi di vita, 300 milioni di dollari raccolti, una valutazione miliardaria. Da dove nasce questa accelerazione?

Il nostro HQ e centro di ricerca e sviluppo sono focalizzati sulla velocità: la curva di rilascio delle feature della nostra piattaforma anticipa di più di cinque mesi quella dei principali LLM. Anthropic, per fare un esempio concreto, ha lanciato il proprio agent builder due mesi dopo di noi, e non è un caso isolato.

In concreto, cosa fa la vostra piattaforma?

Siamo una piattaforma che opera nel campo dell'AI Applicata ("Applied AI"), rendendo l'AI facilmente fruibile alle aziende. La nostra è una piattaforma orizzontale: lavora su tutte le divisioni aziendali e attraversa i settori più diversi, dal banking all'insurance, dalle telco alla healthcare, fino a trasporti e logistica – sia in Italia che all'estero. Non nasce per un settore, nasce per trasformare un'intera impresa, qualunque sia il suo business.

Chi sono i vostri concorrenti, e a chi vi rivolgete?

I nostri competitor principali sono Gemini Enterprise e Microsoft Foundry. Il nostro segmento è quello della large enterprise. E la chiave di lettura di tutto ciò che produciamo è una sola: la “Enterprise Agentification”. La facciamo, però, in un modo molto vicino al cliente: lo stesso modello operativo reso celebre da Palantir.

Cioè?

Portiamo a casa del cliente i nostri Forward Deployed Engineer e Deployment Strategists: ingegneri esperti nel costruire agenti e altrettanto bravi a integrarli nei sistemi esistenti. Il loro compito è aiutare l'azienda ad accelerare l'adozione di strumenti che intervengono direttamente sui processi core aziendali, anziché focalizzarsi sulle aree marginali. I processi da sostituire poggiano spesso su tecnologie obsolete, e questo fa sì che la maggior parte delle aziende sia bloccata in una “paralisi” trasformativa. La nostra piattaforma produce efficienza, velocità e meno errori, basandosi sulla conoscenza reale dell'azienda, non su risposte preconfezionate.”

Insomma, siete anche dei selezionatori di superconsulenti! Ma oggi, nella maggior parte delle imprese, chi guida davvero la trasformazione dell'AI?

Il problema è che oggi questa trasformazione, nella maggior parte dei casi, viene fatta dal basso: nascono agentini sponta-

nei, senza una vera strategia né una governance. Ogni funzione fa un po' per conto suo. Ed è qui che si apre il tema più delicato: quello della cosiddetta 'agent citizenship'. La governance di queste nuove attività porta con sé anche nuovi profili professionali: non escludo che vedremo presto figure manageriali dedicate, fino a un vero e proprio Chief Agent Officer che riporta direttamente al CEO.

Il Politecnico di Milano sostiene che solo l'8% delle aziende ha davvero le idee chiare su come produrre la trasformazione agentica della propria impresa. Come lo spiega?

Capire cosa significhi davvero diventare un'azienda 'agentificata' non è semplice: non basta adottare una tecnologia, bisogna ripensare i processi. Serve identificare le iniziative giuste, dare loro una priorità, quantificarne l'impatto atteso in termini di ricavi, costi ed esperienza del cliente. È un lavoro di mappatura e di strategia, prima ancora che di tecnologia. La maggior parte delle aziende oggi percepisce il potenziale dell'AI agentica, ma fatica a tradurlo in una roadmap concreta, e a trovare una soluzione tecnologica scalabile a supporto. Ed è esattamente qui che serve l'affiancamento di chi questo percorso lo ha già fatto molte volte: aiutiamo le imprese a passare dalla sperimentazione a un piano scalabile.

Quali obiettivi vi siete dati per il mercato italiano?

Abbiamo individuato un target di circa 400 grandi aziende italiane, con ricavi oltre i 500 milioni di euro. In questi sette mesi di discovery di mercato siamo entrati in contatto con moltissime di loro; con un buon numero stiamo dialogando, con ben 7 large enterprise siamo già attivi. Sono stato assunto a fine ottobre 2025 e oggi siamo già un team di 24 persone; invece, nel mondo, il gruppo conta centinaia di persone superspecializzate, in continua crescita.

Ci faccia degli esempi concreti: che cosa

Wonderful in breve

- Fondata nel 2025
- Oltre 650 professionisti nel mondo
- Presenza in oltre 30 Paesi
- Oltre 80 grandi organizzazioni supportate a livello internazionale
- Oltre 400 specialisti dedicati allo sviluppo e al deployment
- Sede di ricerca e sviluppo a Tel Aviv; presenza commerciale e operativa distribuita globalmente con una presenza locale dedicata
- Attiva in settori mission-critical: telecomunicazioni, energia e utilities, servizi finanziari, assicurazioni, healthcare, trasporti e logistica, turismo e hospitality, retail, industria manifatturiera, università e settore pubblico
- Piattaforma agentica, model-agnostic e cloud-agnostic: orchestra i migliori modelli disponibili sul mercato senza vincoli verso un singolo fornitore
- Modello operativo che combina tecnologia proprietaria, governance enterprise e deployment diretto presso i clienti, con team di Forward deployed engineer (FDE) e Deployment Strategist (DS)
- Tra gli investitori: Index Ventures, Bessemer Venture Partners, Insight Partners; tra i soci anche OpenAI
- Non sviluppa tecnologie per applicazioni militari o sistemi di difesa

“ *La nostra piattaforma utilizza i grandi modelli linguistici e li rende facilmente sfruttabili dalle aziende* ”

costruite davvero, per le imprese?

Lavoriamo su tre grandi famiglie di agenti. La prima sono gli agenti conversazionali: voice, chat, e e-mail agents. Qui la differenza semantica è importante. I vecchi chatbot e voice bot si basavano su una tecnologia diversa: capivano cosa dicevi e ti restituivano una risposta preconfigurata, ed è stata la loro rovina. Il voice agent è un'altra cosa: non solo non ti accorgi che è una macchina, ma quella macchina agisce davvero – fa prenotazioni, dà istruzioni, esegue transazioni. La seconda famiglia sono gli agenti di back office, che svolgono routine di processo spesso documentali: pensiamo alla gestione di un sinistro assicurativo, o a tutte quelle attività che oggi vengono svolte manualmente con grande dispendio di risorse e un alto tasso di errore. Qualsiasi azienda che abbia un processo può renderlo più veloce, più economico e più semplice, con effetti diretti sulla customer e employee experience. Se io aspetto più di 24 ore per l'attivazione di un contratto telefonico, è perché dietro ci sono molteplici sistemi, spesso legacy, da far dialogare con altrettanti sistemi che a loro volta richiedono “n” campi da compilare. La terza famiglia è quella delle applicazioni: con la nostra piattaforma puoi costruire un applicativo completo – front-end, back-end, database

“ *Mettiamo le risorse a casa del cliente, un'AI che viene ottimizzata dalle persone, non calata dall'alto*

– semplicemente descrivendo nel prompt cosa vuoi ottenere. Il nostro agent-builder costruisce l'artefatto in poco tempo, senza dover fare una gara di sette mesi per scegliere e personalizzare un software.”

Diciamo la verità, però: sul mercato qualche piattaforma simile alla vostra, a cercarla probabilmente la si trova. Come mai vincete voi?

Per il modello operativo: mettiamo le risorse a casa del cliente, un'intelligenza artificiale che viene applicata da persone altamente qualificate che lavorano passo dopo passo con le funzioni aziendali prioritizzando ciò che ha più impatto, non calando iniziative randomiche dall'alto. Stiamo diventando noti per la rapidità con cui portiamo un agente in produzione: circa quattro settimane, perché le nostre

persone si siedono fisicamente accanto al cliente ed entrano in relazione diretta con i suoi sistemi. Siamo velocissimi in questo, e altrettanto veloci nello scalare, perché la piattaforma ha gli strumenti per una gestione continua degli agenti senza doverli portare offline per essere modificati. Molti dei nostri concorrenti costruiscono ottimi agenti, ma non hanno l'infrastruttura per farli scalare davvero. È proprio la qualità delle nostre pipeline agentiche a consentirci di raggiungere KPI estremamente ambiziosi e di trasformare l'intelligenza artificiale in un vantaggio concreto e misurabile.

Qual è, in sintesi, la posta in gioco per le imprese che vi ascoltano?

In un mercato libero, dove qualsiasi impresa può entrare nel mercato italiano con un modello operativo e di costi nativamente basato sull'intelligenza artificiale, mettendo in discussione gli operatori incumbent nel giro di pochi mesi, la domanda non è più se l'AI cambierà le aziende, ma se le aziende riusciranno a trasformarsi abbastanza in fretta per rimanere competitive. Non è una scelta tecnologica: è un'evoluzione che riguarda i processi, le competenze, la governance e i modelli operativi. Ed è questa la 'prova d'orchestra' che ogni impresa, prima o poi, dovrà affrontare.”

L'AI PARLA, MA... L'AZIENDA RISPONDA!



di Sergio Luciano

La vera svolta è collegare modelli linguistici, dati e processi senza trasformare innovazione e costi in una black box. Parola di Roberto Bellini, direttore generale di Assosftware

Un po' come nella coppia, nell'amicizia, nei rapporti umani: parlarsi, comunicare bene, è difficile quanto decisivo. Così affinché l'intelligenza artificiale faccia almeno una parte dei miracoli che promette (o meglio che per essa, incolpevole, promettono i marketing manager dei big del settore) è indispensabile che gli LLM (i large language model che sono il cuore delle soluzioni AI) "si parlino" con i software aziendali, qualsiasi cosa debbano fare in azienda: è la famosa AI agentica, che appunto vive del collegamento operativo attraverso un'Api (Application Programming Interface, un'interfaccia che permette a due software di scambiarsi dati) tra un Llm

e l'informatica dell'azienda o comunque del soggetto che vuole applicare nella sua organizzazione l'AI. "Dunque è un passaggio importante, questo dall'AI all'AI agentica, perché mette a terra il potenziale degli Llm: ma è cosa diversa dalla robotica o dall'automazione industriale, che deve gestire anche sensoristica e percezione del mondo fisico — un problema di complessità di un altro ordine".

E' una prima considerazione che Roberto Bellini, direttore generale di Assosftware, propone all'inizio di una conversazione nata per "fare il punto" sulla diffusione dell'AI in Italia e sui passaggi chiave da capire per entrare nel giusto mood su un terreno decisivo per il futuro di qualsiasi bu-

siness. "Questi nuovi strumenti - aggiunge - accelerano molto il lavoro, ma solo nelle mani di un programmatore esperto che capisce cosa sta producendo. Usato da chi non ha quella competenza, invece, il codice generato diventa una "black box" che introduce vulnerabilità e si trasforma in un disastro quando, un anno dopo, bisogna farne la manutenzione". E secondo Bellini, "il futuro non è l'LLM universale, ma quello verticale. Inseguire un modello generalista in concorrenza con OpenAI, Gemini o Claude è, per i potenziali competitor, una strada persa per mancanza di capitale — lì i costi sono proibitivi. Il vero

**“ Il futuro non è
l'LLM universale,
ma quello verticale,
specializzato
e open source**

spazio per attori italiani/europei sta nei modelli specializzati, di settore, magari open source e tenuti "in casa" dall'azienda: più efficienti, più economici e capaci di intercettare la competenza di dominio specifica che i big non hanno". Infine una nota incoraggiante: "Il crollo occupazionale nel software attribuito all'intelligenza artificiale sarebbe in realtà la correzione di un sovradimensionamento degli organici fatto durante la pandemia — un taglio che sarebbe arrivato comunque. La domanda di competenze digitali continuerà a crescere, ma si sposterà verso data science, statistica e — sorprendentemente — figure umanistiche capaci di presidiare l'etica dei sistemi AI".

Il discorso si allarga poi al fronte più fisico dell'intelligenza artificiale, quello degli umanoidi, dove secondo Bellini bisogna distinguere con cura lo show dalla sostanza. "La Cina ci sta investendo moltissimo, ma non siamo gli unici indietro rispetto a quel fronte: abbiamo eccellenze anche in Europa e in Italia, penso all'Itit che lavora da anni sugli umanoidi e ha già rappresentato qualcosa in occasione delle competizioni internazionali. Siamo comunque ancora molto indietro rispetto alla capacità reale di queste macchine:

“Le attese corrono sempre più veloci dei fatti, che hanno tempi più lunghi di quelli annunciati

probabilmente servirà una decina d'anni prima di avere una capacità sufficiente per affidare loro certe attività". Diverso, aggiunge, il discorso per i robot industriali veri e propri, molto più maturi: "Sono avanti da quindici, vent'anni, oggi ancora di più: pensiamo al cagnolino robotico che gira per la fabbrica a fare controllo dei macchinari e sorveglianza. Lì la tecnologia è già solida ed economicamente sensata". Sulle applicazioni degli umanoidi in ambiti come l'assistenza o l'infermieristica, invece, l'applicazione economicamente efficiente "ancora non si vede, ma tra qualche decennio probabilmente ci arriveremo".

C'è poi la questione delle aspettative, spesso più grandi dei risultati reali. "Un anno fa si diceva che nel 2026 la programmazione sarebbe stata completamente auto-



Roberto Bellini, DG di Assosoftware

matizzata, che il codice lo avrebbe scritto interamente l'intelligenza artificiale. Non è andata così: l'aiuto è enorme, ma il traguardo dell'automazione totale è più lontano di quanto si pensasse". Un ritardo, precisa Bellini, che non deve sorprendere troppo: "È un pattern che si ripete: le attese corrono sempre più veloci dei fatti, poi i fatti in qualche modo raggiungono le attese, ma con tempi più lunghi di quelli annunciati".

Un «buono» per non restare analogici

C'è un "Manifesto" che è planato sui tavoli della politica come un aeroplanino di carta, ma con la forza di un drone: perché richiama chi ha la responsabilità di abilitare lo sviluppo del Paese alle sue priorità più impellenti. Si chiama "Manifesto per l'Italia Digitale" ed è stato presentato da Assosoftware, con l'adesione di Associazione Italiana Internet Provider, Confartigianato, Confcommercio, Confimi e

Confprofessioni: un fronte associativo ampio e trasversale, che mette sul tavolo una proposta precisa, il "Buono Digitale", per rilanciare produttività, competitività e innovazione del sistema Paese.

Il punto di partenza è la fotografia di un ritardo. L'Italia si ferma al 45,8% di competenze digitali di base nella popolazione, contro una media Ue del 55,6% e il 66,2% della Spagna. Non è solo un problema di persone: il 34% delle imprese tra 10 e 49 addetti non

ha investito in digitale negli ultimi anni e non prevede di farlo nemmeno in futuro. Un immobilismo che ha un costo misurabile, perché le aziende che si digitalizzano guadagnano tra il 6 e l'8% di produttività in più, percentuale che sale a circa il 10% quando al software si affianca l'intelligenza artificiale. I dati, tratti da Cnel, Luiss e Commissione europea/Eurostat, raccontano che ogni ritardo digitale si traduce direttamente in minore produttività, minore

Sul fronte dei costi, Bellini racconta un episodio che considera istruttivo per capire come le aziende stiano imparando, spesso a proprie spese, a governare l'uso dell'AI. "Molte imprese hanno integrato un chatbot basato su OpenAI sul proprio sito, un'assistenza clienti bellissima, che risponde su ordini, spedizioni, tutto. Poi si sono accorte che le persone, visto che il sistema rispondeva bene, iniziavano a chiedergli di tutto, anche cose senza alcun nesso con l'azienda: che tempo fa domani, curiosità varie. Il risultato è che circa il 70% delle chiamate al modello, quelle a pagamento, veniva sprecato su richieste inutili, e solo il 30% per finalità realmente di business". Da lì, spiega, è nata una maggiore attenzione: "Il tema oggi è capire se il costo, calcolato a token e moltiplicato per milioni di chiamate, produce un beneficio pari o superiore alla spesa. Per un privato con un abbonamento base la questione non si pone nemmeno, ma per un'impresa che paga a consumo il conto può diventare molto pesante, ed è lì che si comincia davvero a fare i conti in tasca all'intelligenza artificiale".

Sulla struttura del mercato, Bellini distingue con nettezza due piani che spesso vengono confusi. "Un conto sono i servi-

zi cloud, l'infrastruttura vera e propria: lì siamo davanti a un oligopolio strettissimo, pochissimi soggetti globali, con qualche comprimario europeo che pesa molto poco. Altro discorso è mettere in mano alle aziende degli strumenti software che integrano l'intelligenza artificiale: lì il mercato si sta strutturando diversamente, con pochi grandi player universali e una miriade di integratori di processo, di partner che verticalizzano la soluzione sulla singola filiera o sul singolo settore". È un ecosistema, sostiene, dove "i colossi resteranno pochi, ma ci sarà spazio enorme per tanti comprimari che parlano la lingua del territorio".

Non manca un passaggio sul caso DeepSeek, che l'anno scorso ha scosso il settore con la promessa di prestazioni paragonabili ai grandi modelli americani a una frazione del costo. "La provocazione è stata: non siamo meglio di voi, siamo come voi, e ci sono costati dieci milioni di dollari. Sicuramente hanno aperto una strada, perché dimostrare che si può costruire un modello open source dichiarando costi molto più bassi ha un valore. Ma dietro c'è la Cina, e quindi non sappiamo mai fino in fondo come siano andate davvero le cose: io un punto interrogativo

enorme lo metterei sempre, perché dietro quello che dichiarano c'è quasi sempre molto di più di quanto ammettano".

Guardando più avanti, Bellini individua quella che considera la vera discontinuità ancora da venire, oltre l'attuale fase di adozione. "Oggi la direzione prevalente è annegare l'intelligenza artificiale dentro il software esistente, come funzionalità aggiuntiva che l'utente si trova già integrata, senza dover fare nulla di particolare. È un passo importante, ma è ancora un passaggio intermedio. La rivoluzione vera sarà quando riscriveremo completamente l'applicazione grazie all'AI, ripensando l'interfaccia stessa: non più tastiera, ma linguaggio naturale, dialogo diretto con il software. A quel punto tante operazioni diventeranno molto più rapide e semplici". Un salto, avverte, tutt'altro che imminente: "Qualcuno tra i grandi player sta già sperimentando, ma servirà tempo, investimenti importanti, e soprattutto la capacità di sostenere in parallelo il prodotto nuovo e quello vecchio ancora in mano a migliaia di clienti. È esattamente quello che è successo quando siamo passati dai prodotti stand alone al client server, e poi dal client server al cloud: transizioni mai rapide, mai indolori".

competitività, minori opportunità di crescita.

Da qui nasce la proposta del Buono Digitale, pensato per sostenere l'adozione di software, cloud, intelligenza artificiale, cybersicurezza e competenze digitali, trasformando la trasformazione digitale in leva concreta e non in slogan. I numeri messi sul tavolo dal Manifesto sono importanti: 578.000 beneficiari potenziali, per un totale di 3,95 miliardi di euro di contributi pubblici distribuiti nel triennio. Il ritorno atteso, secondo le

stime degli estensori, è un incremento della produttività delle imprese beneficiarie tra il 3 e il 6%, con un impatto complessivo sul Pil nazionale stimato tra lo 0,5 e l'1% nel medio termine.

È qui che il paragone con l'aeroplanino-drone trova la sua ragione: un documento leggero nella forma - poche pagine, dati essenziali, slogan diretto ("Digitalizzare per crescere. Innovare per competere") - ma capace di volare dritto verso un bersaglio preciso, la politica economica e industriale del Paese,

proprio nel momento in cui si discutono le prossime manovre di bilancio e i fondi da destinare alla competitività delle imprese. Il fatto che a firmarlo non sia un solo soggetto ma un fronte compatto di associazioni datoriali e professionali - dagli artigiani ai provider internet, dal commercio alle professioni - aggiunge peso politico a una richiesta che, numeri alla mano, non si presenta come velleitaria: colmare un divario di competenze e investimenti che, se lasciato correre, rischia di allargarsi rispetto ai partner europei più avanzati.

Abbiamo preso un impegno con il futuro dell'energia.

Più rapida. Più digitale. Più sostenibile. Più giusta.
È la transizione energetica che vogliamo. Una sfida fondamentale
per il futuro di tutti. Richiede a noi di Terna una visione più ampia
e l'impegno a elevare a nuovi livelli d'eccellenza la nostra missione:
guidare il Paese verso un domani fatto d'innovazione e responsabilità.
È l'energia che verrà. Oggi.



LABORATORIO DIFFUSO SUL FUTURO

100 Copertine di futuro: la grande iniziativa di Economy unisce Longevity e Gen Z

di Serena Altieri

Se è ormai chiaro che la longevity non è soltanto una questione di anni da aggiungere alla vita, ma di qualità del tempo che viviamo, allora parlare di futuro significa inevitabilmente prestare ascolto alle nuove generazioni. Non solo perché quel futuro lo vivranno più a lungo, ma perché sono loro che stanno riscrivendo il significato stesso del lavoro, del benessere e della qualità della vita. È da questo punto di osservazione che muove la nuova tappa del *Diario di bordo* di **100 Copertine di Futuro**, il progetto promosso da Economy in occasione della centesima copertina del magazine, per raccogliere e raccontare, attraverso il linguaggio della copertina editoriale, le visioni che le nuove generazioni hanno dell'economia,



del lavoro e della società che verrà.

In un numero dedicato alla longevity, il progetto finisce così per intercettare un tema che attraversa sempre più chiaramente le aspirazioni dei giovani: la ricerca di un equilibrio nuovo tra lavoro, crescita professionale, benessere e qualità della vita. Meno stress, maggiore flessibilità, sostenibilità personale, oltre che ambientale, non sono solo ciò che i giovani chiedono (e si aspettano) al mercato del lavoro, ma il tentativo di immaginare un modo diverso di vivere.

Osservatorio privilegiato di queste nuove visioni di futuro è lo **IED – Istituto Europeo di Design**, oggi il più grande network europeo di scuole di arte e design, con campus in

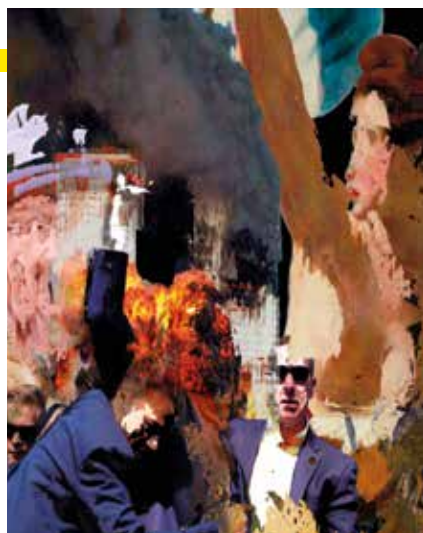


In alto Ylenia Signorelli-IED Milano - Fondazione Cariplo; al centro Yang Chunhao-IED Milano - Hao; a destra Thomas Voltan-IED Milano - Fondazione Cariplo



Italia, Spagna, Brasile e una comunità internazionale nella quale si intrecciano linguaggi, culture e discipline differenti. Il coinvolgimento degli studenti delle diverse sedi nel contest offrirà probabilmente una delle letture più ricche sulle rappresentazioni del futuro elaborate dai giovani creativi.

Osservando quotidianamente gli studenti, **Carlotta Cattaneo**, *Head of Visual Arts*



School e Photography Scientific Leader dello **IED** di Milano, descrive una generazione attraversata da tensioni: ambizione e vulnerabilità che convivono con il desiderio di autonomia, la ricerca di stabilità economica e mentale, la disponibilità al cambiamento che fa i conti con il bisogno di restare fedeli alla propria identità. Non manca l'ambizione, dunque. Succede che sta semplicemente cambiando forma.

Se per le generazioni precedenti il successo coincideva spesso con il raggiungimento di un ruolo stabile o di uno status riconosciuto, oggi molti giovani immaginano il proprio percorso come una traiettoria aperta, destinata a trasformarsi nel tempo. Più che inseguire un'unica professione, cercano esperienze in cui riconoscersi, capaci di farli evolvere restando fedeli a se stessi.

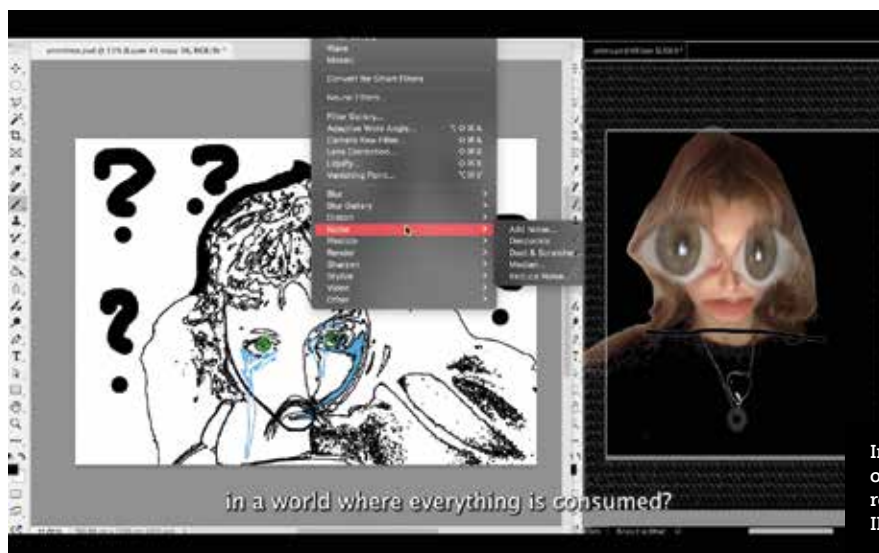


Con questo cambio di paradigma cambia inevitabilmente il tema della formazione.

Per Cattaneo, preparare uno studente non significa soltanto trasmettere competenze tecniche immediatamente spendibili sul mercato. Significa soprattutto aiutarlo a sviluppare uno sguardo sul mondo: la capacità di leggere scenari complessi, riconoscere le tensioni del presente, abitare l'incertezza, creare nuovi ponti e connessioni, collegare discipline diverse. Prima ancora che professionisti competenti, la formazione è chiamata a far crescere persone capaci di stare dentro il proprio tempo con profondità e consapevolezza.

Una riflessione che assume un significato ancora più interessante se osservata dal punto di vista delle arti visive.

In un'epoca dominata da contenuti sempre più rapidi e dalla diffusione dell'intelligenza artificiale, il valore dell'immagine non coincide più con la semplice capacità di produrre contenuti efficaci. Il vero discrimine diventa la



In alto da sinistra Francesca Paoletta-IED Milano - *Come on Smile*; Ilaria De Benedetto-IED Roma - *IRL*; Andrea re-IED Milano - *Voglio piangere*. A sinistra Nina Schuh-IED Milano - *Numerous failed attempt for sale*



A sinistra Anastasia Mala-IED Milano - Liminal Space; a destra Vasco Elia d'Ospina-IED Milano-Aftermovie. Sotto, da sinistra Davide Consonni-IED Milano - Fondazione Cariplo; Eva Cerasi-IED Milano - Zemra



al tema delle **Plural Intelligences**, intese come forme diverse e complementari di intelligenza che si plasmano proprio attraverso le relazioni.

Da questo punto di vista, **100 Copertine di Futuro** è da intendersi qualcosa di più di un contest. Può trasformarsi, secondo Cattaneo, in un vero “atlante di visioni”, una costellazione di sguardi diversi capaci di raccontare e decodificare la complessità del tempo che stiamo attraversando e da qui costruire progetti possibili.

“Una copertina editoriale non è soltanto un esercizio grafico, ma un atto di sintesi culturale

qualità dello sguardo che precede l'immagine stessa. Prima di comunicare, occorre saper vedere. Prima di progettare, comprendere.

È questo per Carlotta Cattaneo il contributo più importante che design e creatività possono offrire oggi alla qualità della vita: non tanto produrre nuove immagini, quanto rendere visibili domande che ancora non riusciamo a formulare. Le arti visive costruiscono linguaggi, mettono in relazione persone, rendono leggibili fenomeni.

In questa prospettiva una copertina editoriale non è soltanto un esercizio grafico, ma un atto di sintesi culturale. Una scelta. Una presa di posizione. Costringe a decidere quali domande meritino di essere portate davanti agli occhi di tutti e quale immaginario possa rappresentare il tempo che stiamo vivendo.

Non è un caso che lo IED abbia scelto di coinvolgere nel contest studenti provenienti da sedi, culture e discipline differenti. La pluralità degli sguardi rappresenta infatti uno degli elementi distintivi della sua identità educativa. La contaminazione tra competenze, tecniche, linguaggi e culture viene considerata parte integrante del processo progettuale e dialoga con la riflessione che l'istituto sta sviluppando in occasione dei suoi sessant'anni attorno

Ecco allora il significato più profondo di **100 Copertine di Futuro**: non chiedere ai giovani di prevedere il futuro, ma offrire loro uno spazio nel quale immaginarlo, discuterlo e, attraverso il progetto, iniziare già a prenderne parte.



MILANO, CAPITALE DELLA MODA. E DELLA COOPERAZIONE

di Sergio Luciano

**Il 10 ottobre 1886
al Consolato Operaio
di Milano nasce
la cooperazione italiana.
A 140 anni di distanza
il presidente di Lega
Coop Lombardia ne
rilancia centralità
e grandi numeri**

Altro che multinazionali, il "modello Milano" vive di imprese cooperative, in ossequio al motto "coeur in man", cuore in mano. Ed è del resto proprio a Milano - non a Bologna né a Genova - che 140 anni fa nacque in Italia la prima centrale cooperativa. E molte delle coop della prima generazione sono ancora vive: il 61% delle imprese ultracentenarie lombarde è costituita in forma cooperativa. E su queste basi, le Coop Lombarde affilano gli attrezzi per prenotare un biennio di forte crescita. Parola di Attilio D'Adda, presidente di Lega Coop Lombardia, che

in quest'intervista con Economy... parla di tutto.

Allora, presidente: da dove cominciamo?

Dalla storia, ma solo per un attimo, perché quello che conta è il futuro. Per i 140 anni abbiamo voluto mettere un punto fermo dal punto di vista storiografico e abbiamo incaricato il professor Germano Maifreda, ordinario di Storia dell'economia alla Statale di Milano, di ricostruire dove e come è nata la cooperazione italiana. Il risultato è un documento accademico che fissa la data: 10 ottobre 1886, a Milano, al Consolato Operaio, una struttura che precede i sindacati, le mutue e i partiti. Lì cento delegati in rappresentanza di oltre trecento cooperative di tutta Italia fondarono la prima centrale cooperativa, invitando persino i padri del movimento inglese nato a Manchester: già allora c'era una visione internazionale.

Quindi Milano batte Genova e Bologna, dove finora si collocava la nascita del movimento?

Esistevano versioni che indicavano Genova, dov'è nato il nome Lega delle Cooperative con la scissione dalla Lega delle



Attilio D'Adda,
presidente di Lega Coop Lombardia



cooperative e mutue, altre puntavano su Bologna. Lo studio ha rimesso il punto sulla nascita a Milano. Operazione che mi è costata un delirio in termini di relazioni personali: sono vicario di Legacoop nazionale e i bolognesi, sotto questo aspetto, mi detestano. Ma era giusto farlo. Poi, sia chiaro: che sia nata qui o là è poco più di uno sfizio araldico. Quello che importa è che dopo 140 anni la cooperazione è viva.

Cosa la colpisce di più di quella vicenda fondativa?

Tre cose. La prima: prima ancora di fare rivendicazioni sindacali, quelle persone si misero insieme per dare risposte collettive a bisogni primari - casa, lavoro, salute - per costruire una protezione collettiva contro i rischi personali. Di un'attualità incredibile. La seconda: in una riunione di soli uomini di fine Ottocento, accanto alla fratellanza compare il richiamo alla sorellanza e alla valorizzazione del ruolo delle donne. Rivoluzionario, per quei tempi. La terza è una fotografia: due anni dopo, i fondatori di una cooperativa di consumo che costruiva anche case posano con due quadri, il ritratto di Marx da una parte e quello di Cristo dall'altra. Oltre le ideologie e le fedi, insieme per i beni comuni: un messaggio potente, che ritroveremo nella Costituzione. Negli archivi conserviamo perfino i biglietti di auguri che Garibaldi, diventato socio

di una cooperativa di abitanti milanese, mandava agli altri soci.

Il rischio, però, è di sembrare un pezzo da museo. Come risponde?

Con i numeri. Incrociando i dati di Unioncamere Lombardia scopriamo che questa regione è al primo posto in Italia per imprese ultracentenarie, e che oltre il 61% di quelle imprese è una cooperativa. È la prova statistica che il nostro modello - che non pretende di essere l'unico, ma è uno dei modelli d'impresa possibili - è più intergenerazionale di quelli di capitale: la proprietà diffusa e condivisa attraversa le generazioni meglio di quella che si tramanda in famiglia o si vende in quote. E non è retorica: significa affiancamento di competenze e sensibilità diverse sullo stesso progetto imprenditoriale. Abbiamo rimosso gli ostacoli che tenevano i giovani in panchina fino ai 40-45 anni e oggi manteniamo gli ex dirigenti e i grandi operatori in un club di mentori a supporto della visione strategica. Anche perché la novità non nasce dall'anagrafe.

Lei sostiene che Milano sia la vera capitale cooperativa d'Italia. Su quali basi?

Sempre dall'indagine con Unioncamere emerge un dato incredibile: l'area metropolitana di Milano ha la maggiore densità d'Italia di cooperative e di soci di cooperative concentrati in un unico luo-

go. Milano è capitale della moda e della finanza, ma dovrebbe rendersi conto di essere anche la città a maggior densità cooperativa. L'ho detto ai capigruppo del Consiglio comunale e al vicesindaco metropolitano: le istituzioni devono prima conoscere e poi accogliere questo dato, anche nella postura. E aggiungo un elemento più muscolare: l'82% delle grandi costruzioni realizzate da Expo in poi, i grattacieli che disegnano lo skyline milanese, è stato costruito da cooperative, a partire da CMB. Come in passato: il sagrato e la piazza del Duomo li posò la cooperativa Selciato.

Quali altre peculiarità lombarde mette nel dossier?

A Milano c'è la più grande concentrazione di teatri cooperativi, costituiti dagli anni Settanta e ancora aperti e fruibili. C'è la maggior concentrazione di case

“ *L'area metropolitana di Milano ha la maggiore densità d'Italia di cooperative e relativi soci* ”



a proprietà indivisa: 16.000 appartamenti di proprietà delle cooperative, affittati ai soci a canoni molto diversi da quelli di mercato, un patrimonio decisivo oggi che si parla di Piano Casa. Siamo stati i maggiori utilizzatori dei bandi regionali per la riqualificazione energetica. Sono nate le prime cooperative urbane e di quartiere, che rispondono a bisogni di integrazione anche micro. E qui hanno sede le due più grandi mutue italiane, una con 130 anni di storia e una con 30, come Insieme Salute. Se questo ecosistema è così variegato, possiamo dire senza auto-proclamazione che la storia della cooperazione è destinata a continuare: abbiamo preso i sette principi universali inventati nel Regno Unito e li abbiamo tradotti in dialetto lombardo.

C'è anche un lato problematico: il lavoro. Che cosa vede dal suo osservatorio?

Che il tema non sono i flussi migratori, ma l'integrazione e, anzi, la carenza. Tutte le nostre cooperative regionali della logistica hanno avviato negli ultimi cinque anni percorsi di integrazione culturale, con una base sociale composta in maggioranza, il 68%, da lavoratrici e lavoratori non europei. Eppure spes-

“ *Abbiamo preso i sette principi universali nati nel Regno Unito e li abbiamo tradotti in dialetto lombardo*

so non riusciamo a coprire le posizioni aperte: il costo della vita e dell'abitare nell'area metropolitana penalizza proprio chi deve mantenere in funzione i servizi della città. E poi c'è la mobilità: dalle nostre indagini interne la maggioranza dei lavoratori denuncia la difficoltà ad arrivare al lavoro in tempi normali con i mezzi pubblici. Sono fattori che determinano la qualità della vita ma anche la competitività delle imprese. Per questo mi arrabbio quando si discute di Trenord senza il mondo imprenditoriale: è un tema strategico come l'energia. Dobbiamo diventare più invasivi nel campo della politica e delle scelte, non solo in quello del consenso.

Un esempio concreto di nuova frontiera?

La cooperativa dei medici di Milano centro: oltre 600 medici di base che si mettono insieme per condividere servizi, attrezzature, software, fino alla telemedicina in forma spinta. È un contributo vero alla medicina di comunità, molto più concreto di certe case di comunità rimaste sulla carta.

La domanda delle cento pistole: su quale filone punterà nel prossimo biennio?

Dovremo stare, come sempre nella nostra storia, sulle linee di confine del mercato. Penso che la cooperazione debba diventare uno strumento economico - non filantropia, non intervento pubblico - che mette in sicurezza i patrimoni identitari: le attività storiche che stanno chiudendo, dalla ristorazione agli alberghi ai servizi di comunità. Con un partenariato pubblico inteso come cofinanziamento: non rispondere ai bandi, ma rispondere ai bisogni. Concentrarci sull'intervento economico nella comunità, più che sul sistema industriale. E intanto prepariamo il kit degli attrezzi per chi festeggerà il 150°: una biblioteca digitale, uno zaino virtuale di valori ed esempi attuali. Non saremo più noi a portarlo, ma lo stiamo riempiendo adesso.

I SINDACI (ANZI LE SINDACHE) CHE FANNO SVILUPPO

di Mario Abis

Carr a Graz, Tarasconi a Piacenza. Due esperienze virtuose di amministrazioni comunali guidate da donne, accomunate da una visione pragmatica, distante dalle ideologie

Innanzitutto il successo elettorale è quasi simultaneo: entrambe le sindache sono state riconfermate per il secondo mandato consecutivo. Siamo nell'intorno medio del 60% di consenso: la **Elke Carr**, a Graz, al secondo mandato è passata dal 59% al 65%, la **Katia Tarasconi** a Piacenza ad oltre il 70%... Effetto primario, le destre sono annichilite e bloccate.

Quindi le due sindaco piacciono e piace la loro politica che si consolida nel tempo. Sono entrambe a sinistra, la Carr con il partito comunista, la Tarasconi con il Pd, con un'impostazione politica riformista, e... sono entrambe donne; la cultura politica di riferimento è quella del mondo managerial-politico baltico dominato da leadership femminili di sinistra.

Una simmetria non solo sull'identità simbolica ma anche nel metodo di governo: un ascolto approfondito e costante dei cittadini e dei loro bisogni, una declinazione antideologica del programma di governo, un rapporto pragmatico e fattuale, un intervento nella contingenza ma anche nella visione dello sviluppo della città e del territorio.

Poche cose selezionate, l'idea fondamentale è quella di lavorare sull'agenda setting dei problemi.

Così la Carr si è concentrata sul problema della casa: casa per tutti con agevolazioni fi-

nanziarie di tutti i tipi... con un rapporto di alleanza con soggetti privati (soprattutto finanziari). Poi il sostegno alla **politica energetica innovativa** a basso costo: Graz è una delle città più "elettriche" del mondo.

Inoltre una politica attenta ai servizi per tutti, mirati soprattutto a sostenere la comunità ma anche la mobilità delle popolazioni studentesche ospiti. L'università di Graz è in costante crescita e porta studenti da tutto il mondo. Infine un welfare culturale. Graz ha aperto da non molto uno dei più bei musei d'arte d'Europa: la politica del comune è quella di favorire al massimo (con tariffe scontatissime e agevolazioni di tutti i tipi) la partecipazione di tutta la popolazione, anche quello più anziano e più disagiato.

Dalle Alpi nord est alla pianura padana, la Tarasconi ha sviluppato progetti di riqualificazione di ampi spazi delle Piacenza allargata, puntando **ai servizi e allo sport** per tutti. Piscine, campi di tennis, campi d'atletica e di calcetto, affiancando al poli sportivi luoghi di cura, centri sanitari, aree per i bambini e le loro famiglie, luoghi per mostre, manifestazione d'arte e di cultura.

L'idea di questo progetto è quella di portare la comunità, e magari qualche flusso dall'esterno, giovani, anziani, famiglie e bambini, a vivere all'aperto o in contesti pubblici usando il proprio tempo per "fare" attività le

più varie in un ambiente "verde e sostenibile" che si apra verso la bella campagna del piacentino. Anche a Piacenza, come a Graz, **il riferimento all'università** è rilevante: un luogo attrattivo, che porta giovani in città, ma crea anche un'infrastruttura di conoscenza utile a sviluppare ricerche e sviluppo e situazioni di dialogo sociale.

Il progetto dal punto di vista territoriale è il più articolato e grande d'Italia e uno dei più significativi d'Europa... A questo welfare territoriale si affianca quello della valorizzazione delle strutture sanitaria e culturali. La sindaca è stata premiata recentemente negli US a San Francisco per la cura con cui tutela il grande patrimonio archeologico di Piacenza, a cominciare dai reperti etruschi. Strategie che si concretizzano velocemente (2/3 anni per il piano) e privilegiano, come a Graz, un rapporto costruttivo ed efficace con i privati, dalle banche alle imprese.

Il coinvolgimento dei privati, in entrambe le situazioni, è favorito dalla capacità delle amministrazioni comunale di bypassare, grazie alla cultura localistica che è loro propria, i vari impedimenti burocratici.

Continua online



IL LEASING ALLA PROVA DELLA CRESCITA

di Riccardo Venturi

Strumento chiave per investimenti e accesso al credito, rafforza il suo ruolo nella manifattura italiana: Enrico Giancoli, direttore generale di Bcc Leasing, ne analizza evoluzione, numeri e prospettive

Favorisce l'accesso al credito delle Pmi. Sostiene gli investimenti delle imprese. Rappresenta una quota considerevole del Pil. Il leasing merita più attenzione: parola di Enrico Giancoli, Direttore generale di Bcc Leasing, che in questa intervista a Economy analizza l'evoluzione del mercato, il ruolo a supporto della manifattura italiana e gli obiettivi di crescita della banca del Gruppo Bcc Iccrea. La società, con il bilancio 2025, ha conseguito risultati superiori alle aspettative: la posizione finanziaria si è confermata solida, con una base patrimoniale di 380 milioni ed un Cet1 del 15,86%, al netto dell'avvenuto rimborso di 70 milioni di euro alla capogruppo Bcc Banca Iccrea. L'attenta gestione del rischio in assunzione e in gestione, tra i punti cardine delle strategie di Bcc Leasing, ha consentito un miglioramento

significativo dei parametri di rischio con il Npl lordo pari al 3,1% (il netto pari allo 0,98%) ed un livello di copertura delle posizioni Npl, pari a 69,6%, superiore agli standard del settore.

Direttore, quale ruolo ricopre oggi il leasing nello sviluppo dell'attività manifatturiera italiana?

Il leasing rappresenta uno strumento fondamentale per sostenere gli investimenti delle imprese. Parlando anche nel mio ruolo di vicepresidente di Assilea, poiché si tratta di un tema di sistema, il solo leasing finanziario vale circa 22 miliardi di euro di investimenti; includendo anche il leasing operativo si arriva a un mercato di circa 35 miliardi, una quota significativa degli investimenti produttivi delle aziende italiane. Altro aspetto della massima importanza è la capacità del leasing

di favorire l'accesso al credito, soprattutto per le piccole e medie imprese. È uno strumento che si integra perfettamente con le principali misure di incentivo pubblico. Basti pensare che, statisticamente, tre operazioni su quattro realizzate con la Nuova Sabatini vengono concluse attraverso il leasing. Non a caso, agli inizi, si parlava di "Saba Leasing", proprio per evidenziare il forte legame tra l'incentivo e questa forma tecnica di finanziamento.

Anche le nuove misure per la transizione digitale stanno contribuendo a questa crescita?

Proprio così. Gli incentivi legati alla Transizione 5.0, e finalmente l'iperammortamento, appena lanciato e della durata di tre anni, hanno ulteriormente rafforzato il ruolo del leasing. Stiamo osservando un fenomeno interessante: oltre alle Pmi, anche le medie e grandi imprese guardano con crescente interesse a questo strumento per i vantaggi fiscali particolarmente interessanti, soprattutto nei contratti di lunga durata e nei periodi caratterizzati da tassi di interesse contenuti. Sempre più aziende che in passato avrebbero scelto un mutuo fondiario o ipotecario oggi valutano il leasing come soluzione alternativa, combinando benefici fiscali e incentivi pubblici. Anche strumenti come la Zes Unica stanno contribuendo ad ampliare la platea delle imprese interessate. La flessibilità è certamente uno degli elementi distintivi. Il leasing permette di costruire operazioni su misura, modulando durata, anticipo e valore di riscatto in funzione delle esigenze dell'impresa.

Ci dà qualche numero sull'attività di Bcc Leasing?

Bcc Leasing gestisce oggi 18 mila beni strumentali, 4.300 immobili e 120 cantieri. Inoltre vantiamo circa 300 milioni di euro di leasing pubblico destinato alla realizzazione di piccole infrastrutture lo-

cali, dagli asili alle biblioteche, fino agli impianti sportivi. Sui cantieri diamo una grossa mano alle imprese, perché effettuiamo tutti i controlli afferenti sia alle normative ambientali che alla gestione del cantiere stesso. Abbiamo 300 milioni di leasing pubblico, il che significa operazioni di piccole infrastrutture locali, dall'asilo alla biblioteca, alla piscina, al campo sportivo. E recentemente abbiamo seguito un'importante operazione per l'importazione dalla Germania di una gru da circa 7 milioni di euro destinata a una marina turistica, accompagnando il cliente anche nella gestione degli aspetti più complessi dell'operazione.

Esiste anche un tema di riconoscimento del leasing dal punto di vista regolamentare?

Absolutamente sì. Il leasing presenta caratteristiche che meritano una valorizzazione maggiore anche sotto il profilo prudenziale. Poiché il bene rimane di proprietà della società di leasing, il valore della garanzia è particolarmente elevato. Se il quadro normativo consentisse procedure ancora più rapide di recupero del bene, questo fattore assumerebbe un peso ancora maggiore. Le analisi che abbiamo presentato come Assilea sia alla Banca d'Italia sia alla Bce dimostrano come il leasing registri tempi di recupero e livelli di recuperabilità dei crediti deteriorati migliori rispetto ad altre forme di finanziamento come il mutuo. Un diverso trattamento nell'assorbimento di capitale rappresenterebbe quindi un ulteriore elemento di sviluppo per il settore.

Guardando a Bcc Leasing, quali sono le prospettive di crescita?

Le prospettive sono positive. Essendo la banca specializzata del Gruppo Bcc Iccrea nel leasing, il nostro sviluppo si inserisce all'interno delle strategie complessive del Gruppo, che prevede un rafforzamento degli impieghi. L'obiettivo è

consolidare una produzione annua intorno a 1,1-1,2 miliardi di euro e raggiungere entro il 2028 uno stock di portafoglio compreso tra 3,5 e 3,7 miliardi di euro, mantenendo al tempo stesso un livello di crediti deteriorati molto contenuto, con un'incidenza netta inferiore all'1% e un Roe nell'ordine del 7-8%. Siamo pronti anche ad accelerare ulteriormente qualora il Gruppo ci chiedesse di aumentare la nostra quota di mercato. Stiamo investendo sia nelle competenze sia negli strumenti tecnologici, introducendo anche applicazioni di intelligenza artificiale nei processi interni per incrementare la produttività senza appesantire la struttura dei costi.

Tra i segmenti sui quali puntate maggiormente c'è quello dei beni strumentali?

*“ L'innovazione
è uno dei pilastri
della nostra
strategia
di sviluppo*



Proprio così. Negli ultimi anni abbiamo riequilibrato il portafoglio, riducendo il peso dell'immobiliare e rafforzando significativamente il comparto strumentale, che oggi rappresenta circa la metà del nostro business. In particolare deteniamo una quota di mercato molto significativa nei beni strumentali di valore compreso tra 500 mila euro e 2,5 milioni di euro, una fascia che ha beneficiato in modo particolare degli incentivi alla Transizione 5.0. È un segmento nel quale intendiamo continuare a crescere, valorizzando l'esperienza maturata e il lavoro svolto insieme alle banche del Gruppo.

Quanto pesa l'innovazione nel vostro piano di sviluppo?

È uno dei pilastri della nostra strategia. Da circa due anni il processo di onboarding è stato trasferito alle banche del Gruppo ed è completamente omnicanale. Il cliente può iniziare l'operazione in filiale e concluderla in digitale, oppure utilizzare direttamente tablet e firma elettronica. Questo rende il servizio più semplice e veloce sia per le banche sia per le imprese, riducendo sensibilmente i tempi di lavorazione. Va inoltre ricordato un aspetto importante: Bcc Leasing non è una semplice società di leasing, ma una banca a tutti gli effetti appartenente al Gruppo Bcc Iccrea. Questo comporta standard di vigilanza particolarmente rigorosi, essendo sottoposti direttamente ai controlli della Bce. È certamente un impegno significativo sul piano della compliance, ma rappresenta anche una garanzia ulteriore di solidità, trasparenza e affidabilità per i nostri clienti.

**Enrico Giancoli,
Direttore generale di Bcc Leasing**

INGEGNERIA RELAZIONALE, L'EVOLUZIONE DELLA SPECIE

Ricominciare a seminare relazioni durature, limitando la mera caccia al cliente: è la proposta di Oscar Dalvit con la sua piattaforma MigaMATCH e "Segnalazione vincente"

di Angelo Curiosi



Oscar Dalvit, fondatore di Segnalazione Vincente e della piattaforma MigaMATCH

Per quindici anni i social media hanno venduto una promessa: la profilazione perfetta, il cliente giusto individuato a colpi di algoritmo. Età, reddito, interessi, persino la marca dell'orologio da polso. Le aziende ci hanno creduto, dapprima per curiosità, poi con entusiasmo e oggi per conformismo; e hanno riversato miliardi in pubblicità digitale rincorrendo un identikit (la mitica "lead generation") che, nella pratica, si è rivelato molto meno chirurgico e produttivo di quanto promesso. Il risultato collettivo è sotto gli occhi di tutti: una crescita dei ricavi pubblicitari delle piattaforme che non si è tradotta in un'accelerazione paragonabile del Pil. Le imprese cacciano clienti in un mercato sempre più affollato e costoso, mentre l'efficacia di quella caccia si assottiglia anno dopo anno. Un'allucinazione collettiva. È da questa crepa, dallo svelamento dell'allucinazione, che nasce l'ingegneria relazionale, una disciplina che porta il metodo dei numeri e dei processi, orchestrati dall'algoritmo proprietario **AIRA©**, in un territorio che l'umanità ha sempre affidato all'istinto

e al caso: le relazioni professionali. A teorizzarla è **Oscar Dalvit**, fondatore di **Segnalazione Vincente** e della piattaforma **MigaMATCH**, un imprenditore con alle spalle una storia fatta di e-commerce pionieristici, un primo grande successo, una crisi e un rilancio costruito attorno a un'intuizione semplice quanto radicale: il passaparola non è morto, è solo rimasto disorganizzato. Il nuovo passaparola, capace di unire i puntini lasciati sparpagliati dai social, è efficace perché scientifico. E punta a creare valore nel tempo.

"Vivendo intensamente nel mondo del lavoro, ho osservato che il sistema è pervaso da... cacciatori", racconta Dalvit. "Tutti sempre a caccia sui social, tutti sempre a caccia di clienti. Una monomania sempre più stressante, sia per chi caccia sia per chi viene cacciato. E sempre più deludente". La metafora della caccia non è casuale e richiama direttamente la storia evolutiva della specie umana: il passaggio dal popolo cacciatore-raccoglitore all'agricoltura. L'uomo primitivo usciva dalla caverna e doveva scegliere se abbattere un animale o raccogliere un frutto, perché non sapeva fare altro. Solo quando ha imparato a coltivare si è fermato, ha costruito un recinto, ha iniziato ad allevare. Ha cominciato ad arricchirsi.

È lì, sostiene Dalvit, che la **relazione duratura** sostituisce l'istinto del perenne inseguimento.

Applicata al business, la metafora diventa



una proporzione. Oggi la stragrande maggioranza delle aziende investe la quasi totalità delle risorse marketing nella caccia (pubblicità a performance, lead generation, cold calling) e relega al caso e alla buona volontà del singolo collaboratore la semina di relazioni tracciate. L'ingegneria relazionale propone di cambiare questa impostazione: mantenere la caccia, che resta utile, ma ricostruire la componente che negli ultimi quindici anni si è atrofizzata, la **rete di fiducia** che, prima dell'avvento dei social, generava la maggior parte delle vendite B2B. Il vero punto di partenza è una proporzione precisa: 80% caccia, 20% semina. "Perché solo il 20% del budget nella semina? È semplice: la caccia è un ricominciare da capo ogni mese, la semina è un asset", spiega Dalvit. "Ogni mese costruisci relazioni che durano anni e, per effetto composto, nel giro di qualche mese o di qualche anno possono arrivare a generare da sole, nel tempo, anche più del 50% degli affari di un'azienda. Per la prima volta tracciati." "Nessuno compra a freddo davvero", osserva Dalvit. "Il B2B nasce quasi sempre dal consiglio di un amico, di un conoscente. La trattativa è già a metà strada quando qualcuno te la presenta".

Il problema, aggiunge, è un altro: fino a ieri quel meccanismo era lasciato interamente al caso. Una serata di networking, la speranza di sedersi al tavolo giusto, la sfortuna di trovarsi tre posti più in là della persona che si voleva incontrare. "Nel 2026 ha an-

cora senso affidarsi al caso per trovare la persona giusta? L'ingegneria relazionale serve proprio a questo: eliminare quella perdita di tempo strutturale".

“ *La caccia è un ricominciare da capo ogni mese, la semina è un asset: le relazioni durano*

Il cuore operativo del sistema è un algoritmo proprietario, AIRA©, acronimo di Algoritmo dell'Ingegneria Relazionale Automatico. Il suo compito non è vendere né sostituire il rapporto umano, ma **orchestrarlo**. Il sistema individua, per ogni profilo iscritto, le due o quattro persone al mese con cui una presentazione ha la massima probabilità di generare valore. La differenza rispetto alla profilazione dei social sta nella qualità del dato in ingresso. Su Facebook, spiega Dalvit, l'utente tende a inserire informazioni false o minime, per sottrarsi alla pubblicità invasiva. Nel sistema di ingegneria relazionale accade l'opposto: chi si iscrive dedica dieci minuti a raccontare in modo dettagliato chi è, cosa fa, chi cerca e soprattutto chi conosce, tra fornitori, clienti, amici e contatti con potere decisionale. Lo fa perchè non vuole perdere tempo

con persone sbagliate. Oggi in piattaforma AIRA© ha "assimilato" circa 2800 iscritti. E la community, che nell'ecosistema si chiama Rete Connettori, continua a espandersi a macchia d'olio.

La chiave di volta dell'efficienza della formula, sostiene Dalvit, è il **"footprint relazionale"** di una persona, che spesso non coincide con la sua etichetta professionale. Un esempio? Un operatore delle energie rinnovabili può conoscere a menadito l'intera filiera agroalimentare, per storie personali che nessun campo anagrafico intercetterebbe. Il sistema penalizza chi fornisce dati sbagliati attraverso un meccanismo di feedback reciproco dopo ogni incontro, e questo, insieme al fatto che mentire danneggia solo se stessi, tiene la base dati pulita: nel 67% dei casi la persona giusta arriva già al primo match, e su oltre 1000 incontri realizzati negli ultimi 30 giorni, l'84,3% ha ricevuto una valutazione di quattro o cinque stelle.

Il format più visibile della disciplina sono gli **speed meeting**: tavoli da otto persone, incontri da sessanta secondi, una giornata in cui ogni partecipante conosce fino a quaranta persone selezionate dall'algoritmo AIRA© invece che dal caso. L'appuntamento più ambizioso in questa direzione è il **Forum Connections**, la giornata in presenza in cui centinaia di partecipanti si siedono a tavoli composti dall'algoritmo e non dal caso, il prossimo evento si terrà il 17 ottobre proprio a Milano. Oggi la com-

munity conta 2.800 iscritti (tra consulenti, professionisti, avvocati e family banker) e oltre 300 aziende coinvolte. Dalvit colloca la sua proposta in uno spazio preciso e volutamente diverso da quello dei club di networking tradizionali, ai quali non intende sostituirsi: chi già li frequenta, dice, usa il sistema come acceleratore del lavoro che sta facendo. Un ruolo diverso anche da quello di LinkedIn, un sistema più elementare, dove la logica resta quella dell'app di autopromozione continua. "Chi si iscrive dentro quel social è un **cacciatore**. Chi si iscrive da noi è un **contadino**", sintetizza. Il motto che accompagna il progetto è diretto: "Smettila di inseguire i clienti, fatteli presentare".

Un principio che Dalvit definisce cruciale è quello che chiama "il dispari". Nei gruppi di pari (imprenditore con imprenditore, professionista con professionista) si crea spesso uno stallo: entrambe le parti aspettano che sia l'altra a muoversi per prima, e la serata di networking si conclude con buone intenzioni e nessuna azione concreta. Nel sistema disegnato da Dalvit, invece, chi riceve l'accesso a un contatto di valore superiore (si pensi a un connettore che viene messo in relazione con un'azienda strutturata) è naturale che sia lui a fare il primo passo, perché ha ricevuto un privilegio a costo quasi nullo ed è lui che deve dimostrare di saperci fare, ma ha la garanzia che poi riceverà ricompense e reciprocità. È un meccanismo che, spiega, genera azione immediata: "L'asimmetria è come un domino che parte da solo".

L'elemento più originale del modello riguarda la gestione della **reciprocità**, tradizionalmente il punto debole di ogni rete di referenze e che invece in questo format diviene un carburante: chi introduce un contatto di valore raramente riceve un ritorno proporzionato, e questo scoraggia la generosità relazionale nel tempo. Dalvit ha codificato la soluzione in una formula, che chiama, non senza ironia, "la formula che cambierà il mondo un match alla volta": R

“ Il motto che accompagna il progetto? Invece di inseguire i clienti, meglio farseli presentare

= MC/2, dove MC sta per match credit. Su come funzioni, per ora, preferisce mantenere il riserbo (sarà il tema di una delle prossime puntate di questa rubrica, ndr). Il principio che si limita ad anticipare è che chi presenta può scegliere di essere ricompensato non soltanto in denaro, ma in nuove relazioni qualificate. "Per un professionista il vero collo di bottiglia non sono i soldi", dice. "È **l'accesso alle persone giuste**".

Il caso concreto più citato è quello di Simone Brancozzi, alla guida di una rete di 850 commercialisti. Brancozzi ha introdotto nella sua organizzazione una disciplina quotidiana di due ore e venti minuti dedicata esclusivamente alla cura delle relazioni, ispirata (dice Dalvit) alla filosofia stoica: concentrarsi solo su ciò che si può controllare. L'obiettivo dichiarato è portare al 30% la quota di fatturato tracciabile a referenze nei prossimi dodici-ventiquattro mesi, dopo anni di investimenti pubblicitari giudicati dispersivi in un settore, quello della consulenza fiscale, dove il cliente raramente arriva "a freddo".

Dietro il progetto c'è un percorso imprenditoriale, quello di Dalvit, non lineare ma funzionale a porre le premesse logiche ed esperienziali che conducono coerentemente alla svolta di oggi. Alla fine degli anni Novanta, giovanissimo, l'imprenditore aveva aperto un e-commerce di videogiochi, cavalcando la disintermediazione del commercio online dei primi anni Duemila fino a raggiungere, nel 2008, otto milioni di fatturato e quindici dipendenti. L'arrivo

di Amazon e il suo irresistibile boom ha resettato tutto il sottobosco degli operatori e-commerce nazionali. Nel 2015 allora Dalvit è ripartito da zero portando in Italia una piattaforma francese di **app di fidelizzazione** per negozi, bar e ristoranti, un'esperienza che nel 2018 lo ha portato a pubblicare un libro sul tema, diventato un caso editoriale. È stato proprio quel libro, letto da un Top Producer Remax, a fargli intuire il potenziale di un sistema per razionalizzare le referenze immobiliari: il seme originario dell'ingegneria relazionale.

Per Dalvit, però, la posta in gioco supera il singolo prodotto. La sua tesi è che l'ecosistema digitale costruito sulla profilazione e sulla caccia continua al lead abbia raggiunto un punto di saturazione: gli spazi pubblicitari non crescono più come un tempo, la concorrenza tra inserzionisti si è inasprita, e il costo di acquisizione di un cliente sale mentre il valore percepito scende. In questo scenario, sostiene, il ritorno a un'economia di relazioni non è nostalgia, ma necessità competitiva: "Ogni relazione vera che nasce non resta isolata. Più persone si incontrano davvero, più si aiutano, più cresce un'economia fatta di **fiducia** e non di transazioni a freddo".

È una scommessa che si misurerà nei prossimi anni, sul terreno dei numeri più che delle formule a effetto. Ma il punto di partenza, restituire centralità al fattore umano proprio nell'era dell'algoritmo, usando l'algoritmo non per sostituire la relazione ma per renderla possibile, coglie una tensione reale del momento: quella tra un mondo che spinge verso l'automazione totale del contatto e un bisogno di fiducia che, semmai, cresce in proporzione a quanto viene eroso.

Riferimenti di contatto

Segnalazione Vincente - Reti Relazionali per aziende www.segnalazionevincente.com
Migamatch.

L'APP che crea i match making
www.migamatch.com
support@migastone.com

UN OSPEDALE PER AMICO

LA GRANDE FESTA DEI BAMBINI

sabato 26 settembre 2026 dalle 10 alle 18
Piazza Città di Lombardia, Milano

**LUNA
PARK**
EDITION

© ARAGORN



TEATRO DEL BURATTO

presenta

**Sopra i tetti...
profumo di fiori**

ORE 16.30
AUDITORIUM TESTORI

Laboratori, giochi, gonfiabili, musica e spettacolo. Una giornata di festa ricca di attività per i bambini con tante sorprese. Partecipa con noi, conoscerai meglio anche il nostro impegno per le famiglie dei bambini ricoverati all'Ospedale Buzzi.

In collaborazione con



Grazie a



Con il patrocinio di



Fondazione
CARIPLO



**TEATRO
DEL
BURATTO**

Per informazioni:
ospedaledebambini.it
segreteria@obmonlus.com





VIAGGIA TRANQUILLO



con Grimaldi Lines raggiungi

SARDEGNA

SICILIA

SPAGNA

TUNISIA

GRECIA



www.grimaldi-lines.com

La "terza età" è ricca, ambiziosa, più lucida: e cambierà (in meglio) il sistema. Ecco come

LA CORSA DEGLI ANZIANI

GARATTINI

Il Decano dei farmacologi mette in guardia contro l'abuso dei farmaci nella terza età

FRANCESCONI

«Così noi di 50&Più lavoriamo per agevolare una "terza vita" piena di interessi e cultura»

VOLPATO

Prepararsi un «quarto quarto» della vita agiato e sereno non è facile ma nasce dal metodo

GRANDINETTI

Longevity, il nuovo megatrend che secondo Pwc ispirerà sempre più consumi e investimenti



Empowering you for the future.

Noi di RSM ti aiutiamo ad anticipare e superare le sfide future.
Con la nostra esperienza e le tecnologie più
innovative, siamo al tuo fianco quando progetti
un percorso di crescita per la tua azienda...

Taking Charge of Change!





SOMMARIO



Dossier Longevity

COVERSTORY

4

La carica dei longennials

Oltre due terzi della spesa in Italia è fatta da over 50, quasi un quarto della popolazione ha più di 65 anni. Ma le imprese faticano ad adattarsi

12

SILVIO GARATTINI

La longevità non si compra in farmacia



14

PAOLO CREPET

Più anni, meno tempo: il paradosso italiano della longevità

16

50&PIÙ

Una terza vita piena di interessi

18

PREVINDAI

Ogni investimento all'età giusta

20

FASI

Così accelera la sanità integrativa

23

AXA

Assicurarsi un lungo futuro

24

PWC

Il nuovo megatrend su cui scommettere

26

PIANIFICAZIONE FISCALE

Prevenire le guerre di successione con il trust

30

EFPA

Vivere di più, pianificare meglio

32

MEDIOLANUM

Il quarto «quarto» non si improvvisa

35

BANCA IFIS

Se il fattore tempo cambia la pianificazione patrimoniale

36

QUADRIVIO

La nuova asset class si chiama longevità

38

INVESTIMENTI

La piramide della longevità del laboratorio al dividendo

41

MEETING DI RIMINI

Imprese insieme per il benecomune

42

CDO

L'amore è il vero motore dell'impresa

44

SENIOR LIVING

Il mattone scopre la silver economy

46

DIGITALE ANZIANI

Come sopravvivere al backup

50

MAGNIFICA HUMANITAS

L'umanità desiderabile nel tempo dell'AI

51

TECNOLOGIA

L'aging tech alle prese con la realtà

54

CONSUMI

I nuovi padroni dell'America



COSÌ LA CARICA DEI LONGENNIALS CAMBIA L'ECONOMIA

Di Riccardo Venturi

Oltre due terzi della spesa in Italia è fatta da over 50, quasi un quarto della popolazione ha più di 65 anni. Eppure le imprese faticano a tenerne conto

C'è un crescente spazio di mercato a cui gran parte delle imprese non dà un'attenzione sufficiente, mentre le poche che lo fanno stanno guadagnando un vantaggio competitivo. No, non parliamo della solita intelligenza artificiale, ma di quella naturale dei longennials, i longevi attivi, un esercito di giovanotti dai capelli brizzolati che ormai schifano la desueta espressione "terza età". Quel che conta, affermano a gran voce i

longennials, è l'età biologica: e attenzione che potrebbero sfidare voi ragazzini quarantenni a una gara di corsa. Ebbene, la falange brizzolata ha una gran voglia di vivere, di consumare, e - a differenza di tanti giovinastri alle prese con uno stage gratuito o poco retribuito - se lo può permettere: gli over 50 sono responsabili del 67,7% della spesa complessiva in Italia, e si stima che questa quota supererà il 70% entro il 2035. Se a questo si aggiunge che quasi un quar-

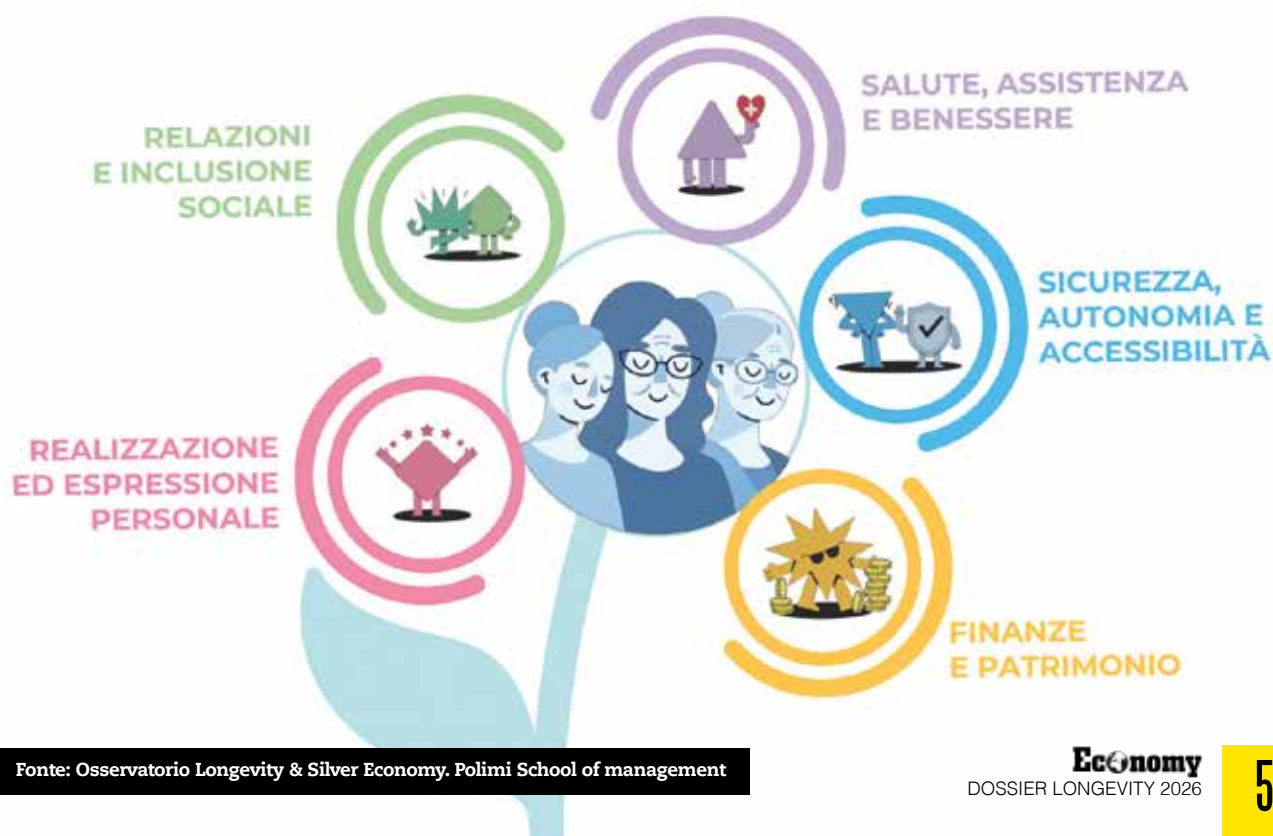


“ *In fatto di salute
bisogna puntare
molto di più
sulla prevenzione
e sul mantenere uno
stile di vita attivo* ”

to della popolazione italiana ha già più di 65 anni, e gli over 50 quasi la metà, bingo: il nuovo mercato, che assumerà negli anni un peso sempre maggiore, è sotto gli occhi di tutti. Eppure, si diceva, tante aziende faticano a comprenderlo, o quantomeno a adattarsi alla nuova realtà. È quel che indica una recentissima ricerca di Ali, Active longevity institute, secondo cui percentuali significative di persone “di una certa età” (altra espressione da rivedere) incontrano difficoltà ad aprire lattine metalliche, svi-

tare tappi di bottiglie in plastica e così via (vedi il riquadro dedicato alla ricerca). E viene in mente la pubblicità di una nuova confezione di una nota marca di tonno dall'apertura facilitata, nella quale non a caso i protagonisti sono giovani, tranne uno meno giovane, per far passare il messaggio di un'attenzione del marchio verso i longennials, magari quelli più attenti, che preferirebbero non dover imprecare contro una lattina che non vuol sapere di aprirsi – beh, può succedere a tutte le età.

Ma se perfino le confezioni continuano a essere pensate per fasce di età in via di estinzione, allora Houston, abbiamo un problema. I longennials vogliono una vita attiva, e quindi chiedono una serie di servizi che in buona parte ancora mancano, anche in campo di prevenzione sanitaria; così come più cultura del cibo per alimentarsi correttamente, un'attività sportiva che sia davvero salutare. Per le aziende si aprono praterie che però ad oggi in poche riescono a vedere: sembra quasi che continuino a indossare occhiali adatti a mettere a fuoco le esigenze di mercati tipici di periodi sto-



L'economia dei longevi italiani vale il 6° Pil nell'Ue

La Longevity economy italiana vale il sesto Pil dell'Unione europea: 714 miliardi di euro, poco al di sotto della Polonia (747 miliardi) e davanti agli altri 21 Paesi membri, a cominciare dal Belgio, tutti fermi sotto la soglia dei 600 miliardi. La stima è del Centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali, che ha applicato la stessa metodologia utilizzata da Oxford Economics per misurare la Silver economy nell'Ue nel periodo 2018-2025. Nel 2024

l'insieme delle attività economiche legate alla longevità rappresenta il 33% del Pil italiano. I circa 14,5 milioni di over 65 generano inoltre un'occupazione stimata in 5,6 milioni di addetti, considerando i prodotti e i servizi destinati a questa fascia della popolazione: dalle badanti, regolari e non, al personale delle Rsa e sanitario, fino ai fornitori di beni, apparecchiature, macchinari e strumenti necessari. Estendendo il calcolo agli over 50, che oggi costituiscono il 48,3% della popolazione,

gli occupati coinvolti salgono a circa 9 milioni. Nel 2025 l'età media degli italiani è pari a 46,8 anni. Gli ultraottantenni sono 4,591 milioni, più dei bambini sotto i 10 anni, che si fermano a 4,326 milioni. Venticinque anni fa si contavano 2,5 bambini per ogni over 80, mentre cinquant'anni fa il rapporto era di 9 a 1. Le proiezioni indicano che nel 2050 gli over 65 rappresenteranno il 34,5% della popolazione e gli over 80 il 13,6%, con un'aspettativa di vita superiore agli 87 anni.

rici ormai alle spalle. «La domanda che ci dobbiamo porre è se siamo consapevoli di questa grande transizione demografica che è ormai irreversibile» ha scritto Alberto Brambilla, presidente del Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, autore del recente volume Longevity Economy. «Abbiamo capito che questa demografia crea una grande e diversa economia? Purtroppo, a livello di società, mercati e di politica, manca quasi totalmente la consapevolezza di questa grande conquista dell'umanità; è scarsa l'educazione alimentare (si spende tanto e male), l'informazione sui corretti stili di vita e l'educazione sanitaria, manca la prevenzione (check-up) il che determina che la metà dei 23 anni di vita guadagnati non sono vissuti in buona salute con aumento dei costi sanitari, farmaceutici e assistenziali, mentre i servizi legati all'invecchiamento sono ancora scarsi, i contratti

di lavoro non prevedono il life cycle lavorativo e Stato ed enti locali non utilizzano "il petrolio" dei senior». Il Centro Studi ha anche stimato in 1800 miliardi la ricchezza degli anziani che passerà alle generazioni

più giovani nei prossimi 10 anni: i longevi, insomma, sono utili da vivi, ma non solo. Passi per la politica, che almeno dalle nostre parti non ha la fama di saper intercettare i nuovi bisogni della società in tempi ragionevoli, ma che anche le imprese italiane facciano fatica è più sorprendente. «Le analisi che abbiamo condotto come Osservatorio Longevity & Silver Economy mostrano che l'offerta di prodotti e servizi dedicati alla silver economy non corrisponde ancora pienamente ai bisogni che stanno emergendo tra le persone senior» dice a Economy Deborah De Cesare, direttrice dell'Osservatorio Longevity & Silver Economy della School of management del Politecnico di Milano. «Per questo abbiamo sviluppato un modello che sintetizza le principali aree di bisogno della popolazione longeva. Spesso ci si concentra solo sulla salute, che è certamente un tema centrale, ma non è l'unico. I bisogni sono molteplici e, soprattutto, fortemente interdipendenti tra loro». L'Osservatorio Longevity & Silver Economy ha individuato cinque macroaree di bisogno dei longevi. «La prima riguarda salute, assistenza e benessere, ma va letta con una prospettiva innovativa» spiega De Cesare. «Oggi bisogna puntare molto di più sulla prevenzione, sul mantenimento di uno stile di vita attivo e sulla promozione del benessere, mentre ad oggi

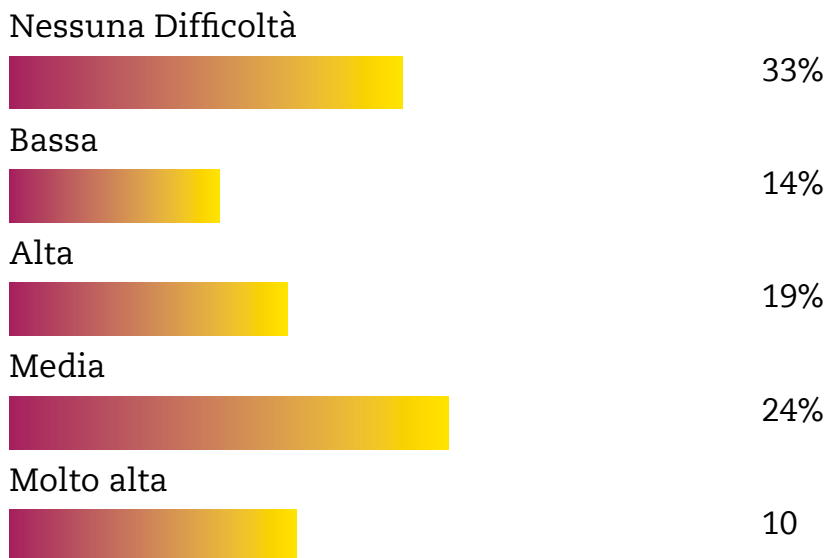


“L'offerta di prodotti e servizi per la silver economy ancora non corrisponde ai nuovi bisogni

Deborah De Cesare, direttrice dell'Osservatorio Longevity & Silver Economy della Polimi School of management

nel nostro Paese l'offerta sanitaria continua a essere orientata prevalentemente alla cura». La seconda area riguarda sicurezza, autonomia e accessibilità. «Parliamo anche dello spazio domestico e del ruolo che possono avere le tecnologie digitali, la domotica e i nuovi ausili per aiutare le persone senior a vivere più a lungo in autonomia e con maggiore comfort» precisa la direttrice dell'Osservatorio. Un'altra area fondamentale è quella della finanza e della gestione del patrimonio. «L'allungamento della vita cambia completamente la prospettiva con cui le persone pianificano il proprio futuro» mette in evidenza De Cesare. «Oggi bisogna gestire un orizzonte temporale molto più lungo, in un contesto in cui il sistema pensionistico sarà sempre meno in grado di garantire le stesse risposte del passato. Allo stesso tempo cambiano le dinamiche familiari: molti longevi attivi continuano a sostenere economicamente i figli e, contemporaneamente, si prendono cura di genitori anziani. Sono aspetti che il settore bancario e assicurativo sta iniziando a considerare, ma rispetto ai quali l'offerta è ancora in fase di adattamento». La quarta area è quella della realizzazione personale. «Molte persone senior sono ancora nel mondo

Quali difficoltà incontra più spesso? (livello di difficoltà) [Svitare tappi di bottiglie di plastica (latte, acqua, olio, aceto, bibite)]



Active Longevity Institute

del lavoro e rappresentano una risorsa importante per le imprese e le organizzazioni» afferma la direttrice dell'Osservatorio Longevity & Silver Economy. «È necessario valorizzarne le competenze, investire nella formazione continua e favorire lo scambio

intergenerazionale. Per chi è già in pensione, invece, emerge il desiderio di impiegare tempo ed energie in nuove attività, imparare, coltivare passioni o mettere le proprie competenze a disposizione della comunità. Anche questi sono bisogni in crescita

Il potere d'acquisto è dalla parte dei longennials

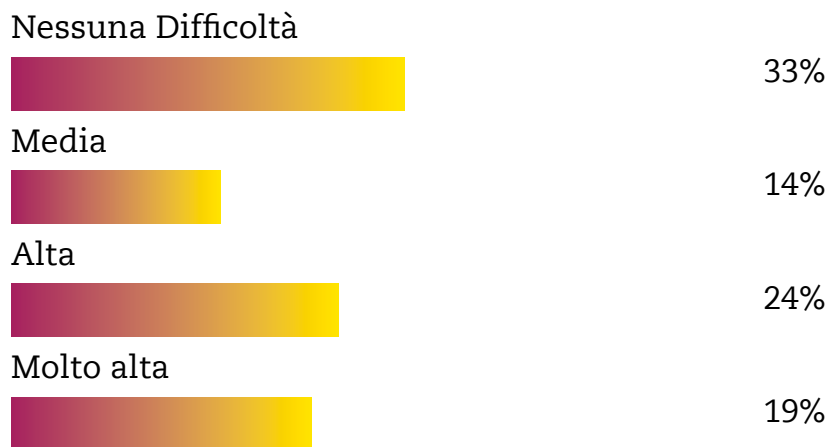
Gli over 50 in Italia sono responsabili del 67,7% della spesa complessiva, e si stima che questa quota supererà il 70% entro il 2035. Sono dati che emergono dal report di Rome Business School: "Popolazione Silver e longevity economy". Dal punto di vista economico, la popolazione Silver italiana si conferma una delle fasce più solide del Paese. I dati di

Intesa Sanpaolo mostrano che il reddito medio annuo raggiunge il suo massimo tra i 45 e i 54 anni, superando i 34 mila euro, per poi diminuire progressivamente con l'uscita dal mercato del lavoro. A sostenere la stabilità economica degli over 55, però, è soprattutto il patrimonio accumulato nel corso della vita. Nella fascia 55-64 anni il patrimonio finanziario medio

ammonta a 137.040 euro, cui si aggiungono 205.270 euro di patrimonio immobiliare. Tra gli over 65 le attività finanziarie si attestano in media a 112.713 euro, mentre il patrimonio immobiliare resta sostanzialmente stabile, con un valore medio di 202.422 euro. Anche le abitudini di risparmio raccontano una forte propensione alla prudenza. Le famiglie con

almeno un componente over 65 destinano in media al risparmio l'11,7% del proprio reddito, prevalentemente con finalità precauzionali e previdenziali. Rimane invece contenuta la quota destinata agli investimenti, che si ferma sotto il 3,5%, a conferma di una marcata preferenza per la tutela del patrimonio rispetto alla ricerca di rendimenti più elevati.

Quali difficoltà incontra più spesso? (livello di difficoltà) [Aprire lattine metalliche (tonno, acciughe, ecc.)]



Active Longevity Institute

ai quali il mercato, ma anche la Pubblica Amministrazione e il Terzo Settore, stanno iniziando a rispondere». Il quinto ambito riguarda le relazioni e l'inclusione sociale. «Sentirsi parte della società, mantenere una rete di relazioni anche dopo l'uscita dal mondo del lavoro e sfruttare le opportunità offerte dal digitale per restare connessi sono aspetti fondamentali» rimarca De Cesare. «La solitudine, infatti, è strettamente collegata alla fragilità e può incidere negativamente sul benessere fisico e psicologico».

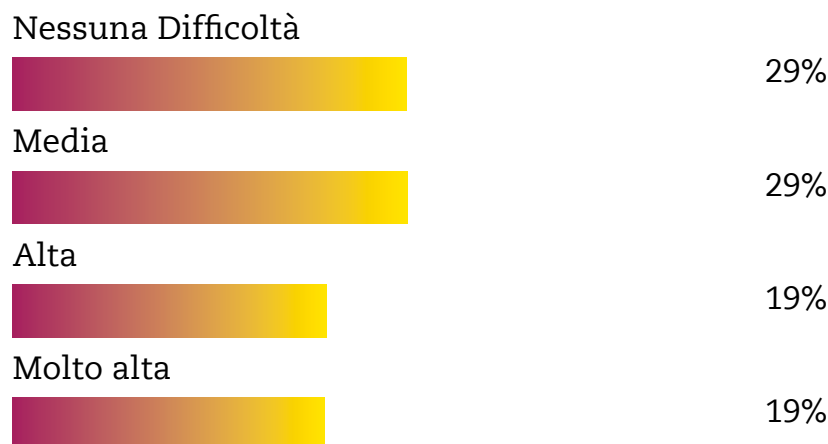
Quelli dei longennials sono bisogni dinamici. Cambiano in funzione dell'età, del territorio, del livello di istruzione e di molte altre variabili. La classificazione dell'Osservatorio della Polimi School of management serve proprio per analizzare quanto l'offerta di mercato sia in grado di rispondere a queste esigenze. «Oggi il divario è ancora significativo, e questo rappresenta anche una grande opportunità di innovazione per le imprese» incalza De Cesare. «Per quanto riguarda i servizi, uno degli esempi più evidenti è quello della salute. Stanno emergendo soluzioni di medicina preventiva e personalizzata, costruite sulle caratteristiche individuali e sugli stili di vita delle persone, ma sono ancora poco diffuse. Il sistema

continua a intervenire soprattutto quando il problema di salute si è già manifestato, mentre cresce la domanda di servizi orientati alla prevenzione». L'Organizzazione Mondiale della Sanità ricorda che l'obiettivo non è semplicemente vivere più a lungo, ma mantenere il più possibile la capacità funzionale, cioè la possibilità di svolgere in autonomia le attività quotidiane, partecipare alla vita della comunità e conservare

relazioni significative. L'invecchiamento insomma viene oggi considerato un'opportunità sociale ed economica, a condizione che gli ambienti siano progettati per sostenere le persone durante tutto l'arco della vita. Lo stesso vale per il settore bancario e assicurativo. «Le soluzioni standard pensate per un contesto demografico passato, non sono più sufficienti. Servono strumenti che aiutino le persone a pianificare il lungo periodo, adattandosi all'evoluzione dei bisogni individuali e familiari, con un livello di personalizzazione molto maggiore» aggiunge la direttrice dell'Osservatorio Longevity & Silver Economy. La vera sfida, poi, è quella di costruire un'offerta più integrata. «I bisogni delle persone non sono compartimenti stagni e neppure le risposte dovrebbero esserlo» conclude De Cesare. «Per questo crediamo sia fondamentale favorire collaborazioni tra imprese, pubbliche amministrazioni e Terzo settore, così da costruire ecosistemi di servizi capaci di rispondere contemporaneamente a più esigenze e di accompagnare le persone in un mercato che oggi appare ancora molto frammentato».

Eppure il mercato ha avuto il tempo per metabolizzare l'avvento dei longennials: non si tratta certo di un fenomeno impreveduto né

Quali difficoltà incontra più spesso? (livello di difficoltà) [Aprire barattoli con chiusura a vite]



Active Longevity Institute

improvviso. «Quello che sta avvenendo era già scritto da decenni: il compianto Professor Giorgio Fuà nel 1986, esattamente 40 anni fa, ha curato un volume “Conseguenze economiche dell'evoluzione demografica” (Il Mulino) in cui gli autori ne avevano previsto una buona parte, incluso il rapporto tra (nuova) composizione demografica e domanda di consumo privato» dice a Economy Roberto Ravazzoni, Professore di Marketing distributivo presso l'Unimore. «Entrando in questo secolo, un tentativo interessante da parte della grande distribuzione di adattarsi per tempo alle nuove esigenze è stato quello di ADEG Aktiv Markt 50+, un innovativo format di supermercato lanciato in Austria nel 2003 dalla catena ADEG, progettato specificamente per le esigenze degli over 50. Con corsie spaziose, grandi cartelli, pavimenti antiscivolo, sedute di riposo e lenti d'ingrandimento, offriva un'esperienza di acquisto pensata per essere più accessibile e confortevole per gli ultracinquantenni». Dopo un iniziale successo e l'apertura di punti vendita anche a Vienna, l'esperimento si è però concluso nel giro di pochi anni, forse perché i longennials non amano essere del tutto “ghettizzati” in punti vendita, e nemmeno in reparti, dedica-

“ Nel 2003 in Austria è stato lanciato il supermercato Aktiv Markt 50+. Ma i longevi attivi non amano essere ghettizzati

ti: il nome “50+” era da questo punto di vista fin troppo esplicito – e nel frattempo l'asticella dell'età si è decisamente alzata, in una direzione peraltro flessibile legata più all'età metabolica che a quella anagrafica. Ma diversi elementi introdotti dall'esperimento austriaco si sono poi diffusi in modo trasversale: per esempio la Wanzl produce carrelli del supermercato dotati di lente d'ingrandimento per facilitare la lettura di caratteri, a volte microscopici, posti sulle confezioni a chi non ha più la vista fine, molto diffusi in Svezia e adottati anche in Italia da alcuni negozi Coop.

C'è poi un tema di fondo che aleggia sul



Roberto Ravazzoni, professore ordinario di Marketing distributivo presso l'Unimore

mondo dei longennials, quello del digital divide. E qui sì che l'AI può avere un ruolo importante: ma non per acuirlo, bensì per ridurlo, forse in modo molto significativo. «Google attraverso Alphabet sta testando negli USA lo shopping “guidato” da assistenti intelligenti. In questo modo Google integra l'AI nei suoi servizi più diffusi e la porta nel nostro quotidiano. La logica è quella dell'AI agentica: lo shopper chie-

Technogym, lo sport di allenare i longennials con strumenti specifici

Non solo vivere più a lungo, ma vivere meglio. È la filosofia con cui Technogym ha risposto alla sfida della Silver economy, sviluppando un'offerta dedicata basata su tecnologie che aiutano gli over 65 a preservare forza muscolare, equilibrio, autonomia e capacità cognitive attraverso allenamenti personalizzati. A partire da Technogym

Checkup, una stazione di valutazione basata sull'AI che misura mobilità, forza, equilibrio e performance cognitive per calcolare la Wellness Age, l'età biologica della persona. Sulla base dei risultati, il sistema elabora automaticamente un programma di allenamento su misura. L'AI è al centro anche di Biocircuit, il circuito di macchine che si regolano

autonomamente in base alle caratteristiche dell'utente, impostando seduta, postura e carichi senza interventi manuali. L'obiettivo è rendere l'attività fisica più semplice, sicura e accessibile anche a chi si avvicina all'esercizio in età avanzata. L'offerta comprende inoltre Biostrength, che adatta in tempo reale la resistenza per contrastare la perdita di massa muscolare,

Kinesis Personal, pensato per migliorare mobilità ed equilibrio attraverso movimenti naturali, e attrezzature per l'home fitness come Technogym Cycle, MyRun, con pedana ammortizzata per ridurre l'impatto sulle articolazioni, e Technogym Elliptical, progettata per un allenamento cardiovascolare a basso impatto.

de e l'AI seleziona per lui i prodotti, mostra i prezzi, propone sconti e suggerisce acquisti complementari. Se la proposta è convincente, basta un click e si paga tutto con Google Pay. E per la consegna ci pensa Wing (un'altra società controllata da Google) in partnership con i negozi di Walmart che fungono da hub. E gli ordini possono essere recapitati a domicilio in tempi ridottissimi, nell'arco di appena 30-180 minuti. Tutto senza dover aprire altre applicazioni, navigare tra siti, carrelli digitali e pagine di pagamento». Non serve più cercare prodotti, confrontare prezzi, riempire il

carrello, inserire i dati della carta. Si parla con un assistente come si farebbe con una persona. «Quindi un anziano attivo che ha familiarità con lo smartphone potrebbe optare anche per questo tipo di esperienza» osserva il Professor Ravazzoni, che pone una domanda: «Sappiamo quanto sia importante per gli anziani socializzare per restare in contatto con la società che di certo non li considera appieno, ma allora i longennials continueranno ad avere abitudini di acquisto prevalentemente di tipo tradizionale, quindi fisiche, per questa loro esigenza oppure opteranno anche loro per un modello ibrido?»

L'importanza del digital divide è confermata dalla direttrice dell'Osservatorio della Polimi School of management. «È un tema centrale, e sappiamo che l'accesso ai servizi digitali da parte delle fasce più anziane della popolazione è ancora limitato. In Italia, inoltre, il livello medio delle competenze digitali è inferiore rispetto a quello di molti altri Paesi europei, e questo riguarda non solo i senior ma la popolazione nel suo complesso». De Cesare

conferma il potenziale dell'AI agentica: «Può davvero svolgere un ruolo importante, perché democratizza l'accesso al digitale, rendendolo più semplice e naturale. Abbiamo osservato esperienze molto interessanti basate sulle interfacce vocali, come gli assistenti digitali. Integrando l'AI, questi strumenti comprendono sempre meglio il linguaggio naturale e possono essere utilizzati, ad esempio, sia nelle abitazioni sia nelle residenze per anziani per ricordare appuntamenti, facilitare la comunicazione o recuperare informazioni. Sono applicazioni che possono migliorare concretamente l'autonomia delle persone».

L'elemento fondamentale è però la progettazione. «Se questi servizi sono destinati a persone più anziane, devono essere sviluppati tenendo conto delle loro caratteristiche, competenze digitali ed esigenze» sottolinea la direttrice dell'Osservatorio. «Il design del prodotto deve semplificare l'esperienza, non complicarla. Questo vale per tutto il digitale, ma ancora di più quando entra in gioco l'AI, che rende molte operazioni più facili ma, se utilizzata senza le dovute attenzioni,

“ L'IA agentica potrebbe aiutare i longennials a superare il digital divide

LA PROSPETTIVA DEI SENIOR SULL'INNOVAZIONE DIGITALE

«Le tecnologie digitali possono generare isolamento sociale»

72%

72%

«Temo che diventi difficile distinguere contenuti autentici da quelli prodotti dall'AI»

«Temo di poter essere svantaggiato o addirittura escluso da servizi essenziali se non riuscirò a restare al passo con l'innovazione»

50%

può anche esporre gli utenti a nuovi rischi». Ecco l'altra faccia della medaglia: l'AI rappresenta una grande opportunità per i senior, ma non mancano le insidie. «Nella ricerca che abbiamo pubblicato quest'anno abbiamo analizzato proprio i rischi percepiti dagli over 55» aggiunge De Cesare. «Oltre sette persone su dieci dichiarano di temere di non riuscire a distinguere un contenuto autentico da uno generato artificialmente. È una preoccupazione molto diffusa e conferma quanto sia importante

accompagnare lo sviluppo tecnologico con un'adeguata educazione all'uso dell'AI. Per questo torno sul tema della progettazione. Le aziende devono sviluppare prodotti e servizi mettendo davvero al centro l'utente, comprendendone competenze, bisogni e caratteristiche. Solo così l'innovazione diventa uno strumento di inclusione e non un ulteriore fattore di esclusione. L'AI offre opportunità straordinarie, ma perché siano realmente accessibili a tutti è dunque necessario che sia progettata pensando anche alle

esigenze della popolazione senior». Anche per quanto riguarda le applicazioni agentiche dell'AI, specie quelle applicate agli acquisti come l'iniziativa pilota di Google con Walmart, è dunque fondamentale sviluppare anche competenze critiche, per valutare l'attendibilità delle informazioni ricevute. Ne va dello stesso successo di questi esperimenti. Occhio, infatti, a non suscitare l'ira del longennial recapitandogli prodotti non all'altezza delle sue aspettative: il longevo non è solo attivo, è anche esigente.

È ora di creare prodotti adatti ai longevi

Le piccole difficoltà della vita quotidiana dei longevi attivi

La ricerca condotta da A.L.I. – Active Longevity Institute conferma molte ipotesi ma riserva anche diverse sorprese. I longevi attivi — persone over 50, in larga parte ancora inserite nel mondo del lavoro — rappresentano il segmento demografico con il più forte tasso di crescita, non solo in Italia. Nei prossimi vent'anni questa fascia raddoppierà, mentre gli under 30 si ridurranno di circa la metà. Le implicazioni socio economiche e sanitarie sono rilevanti; la ricerca non si è occupata di proporre soluzioni politiche, che restano di competenza delle istituzioni, ma di mappare bisogni e desideri non ancora soddisfatti dal mercato. Bisogni quotidiani e autonomia personale. L'obiettivo della survey è comprendere e anticipare le esigenze di chi, con l'età, dispone di energie ridotte.

Per alcune sensibilità diffuse, come vista e udito, le imprese sono già molto attive; per altre necessità pratiche il mercato è invece ancora carente. Piccoli ostacoli quotidiani — aprire una confezione alimentare, estrarre una micropillola da un blister, leggere istruzioni scritte con caratteri minuscoli — diventano per molti longevi una perdita di autonomia e di dignità.

Un invito alle imprese e al design

A.L.I. suggerisce alle imprese, in particolare a quelle nazionali, di investire nella ricerca di soluzioni che semplifichino la vita quotidiana: packaging easy open, blister riprogettati, etichette e manuali con caratteri leggibili e layout chiari. La sollecitazione non riguarda solo i produttori, ma anche gli istituti di design industriale e le aziende che realizzano il packaging. È necessaria una vera e propria rivoluzione progettuale

di Francesco Priore

per rendere i prodotti più accessibili senza alterarne la qualità o l'estetica.

Opportunità di mercato

Le imprese che entreranno nel settore dell'Active Longevity non stanno "aiutando i vecchi": stanno intercettando il più grande mercato emergente europeo. Si tratta di persone che lavorano, consumano, viaggiano e comprano, e che chiedono prodotti rispettosi delle loro energie. Investire in soluzioni pensate per la longevità attiva significa quindi rispondere a una domanda reale e in crescita, con ricadute positive anche in termini di competitività e innovazione.

Sorprese dal panel e ruolo della manifattura italiana

Il panel della ricerca ha segnalato spontaneamente diverse iniziative già presenti sul mercato domestico; segnalazioni che A.L.I. ha verificato e che saranno



presentate durante il prossimo evento dell'Istituto. Questi casi dimostrano che la manifattura italiana non è estranea al fenomeno: in alcuni ambiti anticipa addirittura i trend dell'industria del futuro.

Conclusione e prospettive

La sfida è chiara: progettare prodotti e servizi che restituiscano autonomia e semplicità d'uso ai longevi attivi. Per farlo serve collaborazione tra imprese, designer, produttori di packaging e istituzioni. Chi saprà cogliere questa opportunità contribuirà a migliorare la qualità della vita di milioni di persone e a conquistare un mercato in rapida espansione.

LA LONGEVITÀ NON SI CONQUISTA IN FARMACIA



di Sergio Luciano

Silvio Garattini smonta il consumismo del farmaco e indica in educazione, relazioni e cultura l'unica via per vivere meglio e a lungo

Gli anziani che coltivano rapporti sociali vivono meglio e più a lungo. Il mercato dei farmaci, per sua natura, punta a vendere di più, non a curare meglio. La prevenzione vera si chiama educazione: nelle scuole, e nella vita di ogni giorno. Acuto, indipendente e caustico come sempre Silvio Garattini – fondatore e leader storico dell'Istituto Mario Negri, grande ricercatore e longevo attivo egli stesso – delinea in quest'intervista con Economy un'analisi senza filtri, ma densa di sapienze umana e scientifica, su com'è cambiato e come dovremmo gestire il fenomeno della longevità.

Allora professore, partiamo dall'affermazione più scabrosa: davvero il mercato del farmaco può entrare in conflitto con l'interesse dei pazienti?

Non ci sono mercati che vogliono diminuire i loro volumi di vendita. Quindi anche il mercato dei farmaci, per sua natura, non può che essere orientato ad aumentare le vendite. Ma questo non è detto che sia nell'interesse dei pazienti.

Può farci qualche esempio concreto di come

agisce, in pratica, questo meccanismo e come impatta sulla qualità della prevenzione?

Vi faccio alcuni esempi di come agisce il mercato. La prima cosa che fa è cercare, in qualche modo, di orientare le ragioni per cui può essere approvato un nuovo farmaco. La legislazione europea prevede che i farmaci si approvino, per tutti i paesi, attraverso l'EMA. Ma l'EMA non può fare quello che vuole: deve attenersi a una legislazione che dice che un farmaco viene approvato sulla base di tre caratteristiche — qualità, efficacia e sicurezza. La maggior parte della gente, anche la maggior parte dei medici, non lo sa. E questa è una delle forme di disinformazione più gravi. Perché? Perché queste tre caratteristiche vanno bene dal punto di vista generale — qualità, bisogna sapere cosa c'è dentro; efficacia, deve dare un risultato positivo; sicurezza, non deve essere tossico, anche se la sicurezza si conosce solo con il tempo, quando il farmaco è in giro da parecchio. Ma non ci dicono qual è l'efficacia e la sicurezza del nuovo prodotto rispetto a quelli che già esistono con la stessa indicazione. Abbiamo 120 prodotti anti-

pertensivi: quello approvato il mese scorso è stato testato contro placebo, invece che contro un farmaco già esistente per la stessa indicazione. Che senso aveva testarlo contro il nulla anziché contro un altro prodotto sicuramente curativo?

Indubbiamente non ha senso. E dunque?

Dunque questo fenomeno comporta due conseguenze. La prima: ogni industria può dire che il proprio farmaco è il migliore, ma se non si fanno confronti, come fa a saperlo? La seconda: i medici credono, anche in buona fede, di scegliere il farmaco migliore per il loro paziente, ma in realtà scelgono quasi a caso, perché non hanno elementi di controllo. Un altro esempio è che il mercato abbassa progressivamente le soglie di normalità al fine, o comunque determinando come conseguenza, un aumento delle cure, e delle relative spese. Se dico che il colesterolo è normale a 240 mg/dl, tratto solo chi supera quella soglia; ma se comincio a dire che è meglio stare sotto 220, la platea si allarga. Piano piano le soglie sono scese: oggi si dice meno di 180, ma un tempo era appunto 240. Quanta gente riceve statine senza averne bisogno? È molto grave, perché sono trattamenti inutili.

È una forma di consumismo farmaceutico...

Esatto. La stessa cosa è successa con la pressione arteriosa: era 140-90, adesso si dice

meglio 120-80, e questo aumenta la platea dei "pazienti". La glicemia a 105 un tempo voleva dire "mangia un po' meno"; oggi si parla di pre-diabete.

Questo quadro rende ancora più difficile praticare una prevenzione appropriata...

Certo, e ci sono altri esempi. Per abbassare il colesterolo dovrebbero dirci qual è la conseguente probabilità reale di evitare un infarto: ma sono numeri che non circolano, eppure esistono nella letteratura scientifica. Sappiamo che per evitare un infarto bisogna trattare 200 soggetti: vuol dire che ne trattiamo 199 inutilmente, con una spesa enorme per il servizio sanitario nazionale.

Un po' una roulette russa al contrario...

Poi c'è un altro aspetto: tutta la ricerca sui farmaci è condotta al maschile. Le donne non vengono studiate, ma ricevono gli stessi farmaci pensati e testati sugli uomini. Ho fatto alcuni esempi, ma ce ne sono tanti altri. E non parliamo del fatto che tutta l'informazione medica arriva da chi vende.

Un'informazione tutt'altro che indipendente, quindi...

Certo: i medici vengono portati ai congressi da chi vende, i congressi sono organizzati da chi vende, le società scientifiche sono sostenute da chi vende. Non esiste un'informazione davvero indipendente. È il grande problema della medicina di oggi, perché ci fa credere che le malattie piovano dal cielo. In realtà siamo in gran parte noi che ce le procuriamo, e poi ci lamentiamo. Siamo quattro milioni e mezzo di diabetici: il tipo 2 è una malattia evitabile.

Un paradosso, se pensiamo a quanto si parla di longevità.

Sì, è una questione di scarsa educazione igie-

“Meno facciamo lavorare il cervello, più il cervello va incontro a un declino cognitivo

nico-sanitaria, ed è paradossale che vada di pari passo con questo culto della longevità. Quei quattro milioni e mezzo di diabetici hanno poi complicazioni visive, renali, cardiovascolari. Ci lamentiamo delle liste d'attesa, ma siamo noi a determinarle, facendo lavorare inutilmente il servizio sanitario nazionale. Il 40% dei tumori è evitabile: muoiono ogni anno 180mila persone di tumore in Italia, ma pensiamo ai tumori legati agli oltre 10 milioni di fumatori e a chi abusa di alcol.

Qualcosa di buono nei nuovi stili di vita si vede almeno sull'attività fisica?

Sì, ma per ora la fanno in pochi. Si calcola che solo il 30% dei giovani sia attivo, il che vuol dire che il 70% è più o meno sedentario. E poi c'è il tema dell'anziano che rimane

inerte, che non ha spazi sociali, che non ha occasioni di aggregazione.

Ossia?

Noi abbiamo fatto uno studio su duemila ottantenni, seguiti per 15 anni, per capire quale fosse il maggior fattore di rischio per la demenza senile. È risultata essere la mancanza di rapporti sociali: con l'età c'è la tendenza a ritirarsi, a non parlare più con le persone, a stare in casa, a non andare a concerti, al cinema, a teatro — a non fare tutto ciò che comporta rapporti con gli altri. Meno facciamo lavorare il cervello, più il cervello va incontro a un declino cognitivo. Ed è un fattore che dipende molto dalla scolarità.

In che senso la scolarità incide sulla salute?

In Italia abbiamo una scolarità bassa rispetto alla media europea: circa la metà dei laureati dei paesi più avanzati. La scarsa scolarità è un grande fattore di rischio per la salute, perché comporta basso reddito, e il basso reddito aumenta statisticamente la probabilità di essere poveri. I poveri sono quelli che si occupano meno della propria salute: mangiano peggio, fumano di più, non vanno a farsi visitare quando non stanno bene, perché non hanno la cultura per occuparsi della propria salute.

Cosa servirebbe, allora, per invertire davvero la rotta?

La prevenzione richiede una grande rivoluzione culturale. Servirebbe finalmente, in Italia, una scuola superiore di sanità per formare i dirigenti — cosa che oggi non abbiamo — capaci di dare impulso alla prevenzione più che al mercato. Da noi i dirigenti vengono designati dai politici, e non è detto che siano preparati per questo mestiere. E avremmo bisogno dell'educazione alla salute nelle scuole, che oggi non esiste: almeno un'ora alla settimana, in ogni classe, tenuta da persone competenti e preparate cambierebbe completamente la conoscenza e la cultura della salute a scuola. E il risultato, alla fine, ricadrebbe su tutti noi.



Silvio Garattini, 96 anni,
fondatore e decano
dell'Istituto Mario Negri di Milano

PIÙ ANNI, MENO TEMPO: IL PARADOSSO (NON SOLO) ITALIANO DEI LONGEVI

di Manuela Donghi

Più che allungata, la vita andrebbe allargata: riempita di contenuti, bellezza, dubbi, sorprese. Paolo Crepet ci ricorda che "l'esistenza è soprattutto libertà"

Si parla sempre più di longevità, ma quasi mai nel modo giusto: accade, ci riguarda, ci sorprende, ma raramente ci fermiamo a capire davvero che cosa significa. Eppure siamo uno dei Paesi più longevi al mondo, con un'età media che cresce più velocemente della nostra capacità di interpretarla. La longevità è diventata un tema onnipresente nei convegni, nei report, nelle analisi economiche, ma affrontato con un linguaggio che sembra più adatto ai bilanci che alle persone: si parla di costi sanitari, di sostenibilità del welfare, di nuove opportunità di consumo, come se vivere più a lungo fosse soprattutto una questione di mercato. Insomma, la affrontiamo come un fenomeno statistico, ma essere longevi oggi è una trasformazione culturale, psicologica e sociale, oltre che un cambio di paradigma

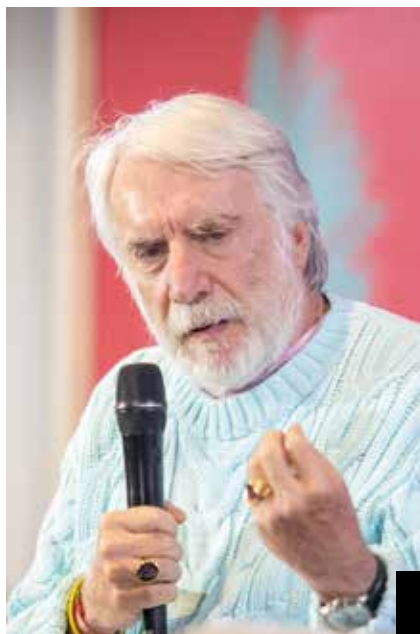
che obbliga a chiederci non solo **quanto** viviamo, ma **come** viviamo. Significa capire che cosa accade alla qualità della vita mentre gli anni si accumulano, domandarsi se la società stia accompagnando questo cambiamento epocale o se, al contrario, continui a raccontarlo con narrazioni distorte: da un lato la retorica dell'"eternamente giovane", dall'altro la paura di un'età che avanza come una minaccia. La domanda è: stiamo aggiungendo vita agli anni?

È in questo spazio che si inserisce la conversazione con Paolo Crepet, psichiatra, sociologo e saggista, che della longevità offre una

lettura radicale, quasi ribelle, capace di scardinare i luoghi comuni che oggi dominano il dibattito pubblico. Non parla di allungare la vita, ma di **allargarla**, di riempirla, di darle contenuti, bellezza, dubbi, sorprese. E questo ribalta la prospettiva.

«Allungare tanto per allungare mi sembra una cosa senza senso», e mentre lo dice sembra quasi di vedere la distanza tra una vita vissuta e una vita misurata, una distanza che la società, oggi, fatica a riconoscere. La sua riflessione diventa un invito a ripensare il modo in cui guardiamo al tempo.

«Oggi viviamo in un paradosso: abbiamo



“A cosa non tolgo tempo? Alla ricerca della bellezza, a tutte le emozioni: un quadro, un tramonto, un bellissimo sorriso

Nella foto Paolo Crepet

più anni davanti a noi, ma meno tempo dentro le nostre giornate, come se il tempo ci fosse stato sottratto, lentamente, quasi senza che ce ne accorgessimo», dice Crepet, e quando il tempo si restringe, anche la longevità perde senso, perché non basta vivere a lungo se non sappiamo più vivere davvero. È proprio qui che la sua voce diventa più netta: «L'esistenza non è una scatola di farmaci con il bugiardino che ti dice cosa fare. L'esistenza è libertà». Una libertà che la società, spesso, non accetta, preferendo proporre modelli di vita perfetti, sempre super-controllati e standardizzati, che però non hanno nulla a che vedere con la qualità.

Crepet osserva che il mito dell'allungamento estremo della vita è quasi sempre maschile, una forma di machismo contemporaneo, una corsa ossessiva verso la perfezione biologica che richiede disciplina, rinunce, regole ferree, integratori, sveglie all'alba, diete monastiche. Una vita regolata come un metronomo, che però perde la sua anima. «Vivere centotrenta anni regolati così è noioso, faticoso», continua, e in questa frase appare una critica profonda al pensiero comune che confonde la longevità con la performance, la salute con la perfezione, il benessere con il controllo sempre e comunque. Una società che sembra aver dimenticato che la vita è anche disordine e improvvisazione, con aperitivi fuori programma o cene che si allungano fino a notte perché la conversazione è talmente bella che non si riesce a farla terminare.

Crepet insiste in particolar modo su un punto: l'ossessione di imitare la giovinezza e rincorrere un ideale astratto di onnipotenza, è una forma di fragilità. Non è forza, non è vitalità: è insicurezza. E allora il vero eroismo, oggi, non è essere invincibili, ma essere autentici; accettare la maturità senza travestimenti, senza nostalgia, e senza la paura di non essere più "giovani abbastanza". Il vero eroismo è avere un proprio modo di stare al mondo, un ritmo personale che permette di scegliere la qualità al posto della quantità, la libertà invece della perfezione, e la vita in-



vece della sua imitazione. «Oggi c'è il mito dell'eroe che non deve chiedere mai. Poi in realtà i veri eroi della nostra storia sono tutti morti giovani. Da Caravaggio ad Achille, che so, anche Mozart non ha toccato i cento, mi pare. E' una contraddizione, no?»

Quando la conversazione si sposta sulle nuove generazioni, rifiuta l'idea che i giovani siano più fragili di un tempo. «Io rispetto i giovani, e quindi dico: arrangiatevi», afferma con una sincerità che è fiducia nella loro capacità di scegliere, di sognare, di ribellarsi ai modelli che non sentono propri, nel fatto che possano dire basta alle dipendenze digitali, alle identità costruite sui social, alle intelligenze artificiali che promettono compagnia ma rischiano di sostituire la vita reale. «Giovani, siete sicuri che adottare una signorina dell'intelligenza artificiale che ti tiene, che ti garantisce una presenza nella tua solitudine, ti faccia campare bene? La stanno vendendo in Cina, costa sedici mila euro, io francamente gliela lascio sul banco una così. Non ne ho bisogno. E per questo che dico ragazzi, ma siete così messi male che avete bisogno di un meme che vi fa il salutino?»

La longevità, per Crepet, non è un tema tecnico né è un grafico, ma una questione di libertà e di bellezza. È la capacità di non rinunciare ai propri sogni, a qualsiasi età. Come Ornella Vanoni, racconta così all'improvviso, che, a ottantadue anni, ha deciso di comprare una casa a Venezia perché quel sogno era ancora vivo. «Pensi quella donna tribolata. Casini, robe, storie, amori, non-amori. Ma aveva questo sogno e magari qualcuno

gli ha detto no, ottantadue anni, stai ferma se no ti viene un infarto. Invece lei si è comprata una casa». È questo modo di procedere che aggiunge qualità agli anni: la possibilità di continuare a desiderare e a progettare.

In un Paese che parla tanto di longevità ma spesso la racconta male, la voce di Crepet diventa un invito a superare i tabù, a smontare luoghi comuni e a restituire al tempo il suo valore. A ricordare che la vita non è una gara di resistenza, ma un'opera da riempire ogni giorno con ciò che più ci somiglia. E forse, proprio da qui, può partire una nuova cultura della longevità: più libera, più umana, e sicuramente più autentica.

«Lei cosa non toglie al suo tempo, Dottore?», ho chiesto senza pensarci.

«La ricerca della bellezza. Tutte le emozioni possibili immaginabili... un quadro, un tramonto, un bellissimo sorriso, un ricordo». Anche questa chiacchierata con il Paolo Crepet è stato tempo pieno, al di là dei numeri e delle previsioni, e mentre glielo dico, lui aggiunge: «Il problema è che qualcuno potrebbe pensare che la longevità è tutto quello che ci va dietro, sia una bella economia, perché effettivamente campare di più vuol dire consumare di più e quindi comprare più cose. Sostanzialmente significa cambiare più case, comprarsi tante vacanze, investire di qua, di su e di giù. Questo però non so se sia vero, perché credo che il vero spendaccione sia quello che vive a modo suo, oppure che va a mangiare il pesce tre volte alla settimana. Poi magari non campa cent'anni, però se l'è goduta, la vita!»

UNA TERZA VITA PIENA DI INTERESSI

di Sergio Luciano

L'associazione 50&Più di Confcommercio non affianca i longevi attivi solo con servizi ma anche con proposte culturali

Si fa presto a dire “anziano”, con quel misto di compatimento, simpatia e insofferenza che spesso impregna questa definizione. Da cinquant'anni Confcommercio ha invece compreso che le persone avanti con l'età sono una risorsa: quelle attive, perché portano esperienza, affidabilità e continuità dovunque operino; quelle che magari sono meno efficienti per ragioni di salute, spesso sono ancora lucidissime e... provvide nel mettere a disposizione della famiglia e della collettività le risorse accumulate in una vita. È questa l'esperienza vissuta da Confcommercio attraverso le centinaia di migliaia di esercenti associati, sempre capaci di lavorare “da giovanotti” dietro il bancone fino all'ultima fase della vita. Un'esperienza dalla quale nacque quasi mezzo secolo fa la federazione degli anziani del commercio, oggi “50&Più”, l'unica entità di rappresentanza su vasta scala, che riunisce oltre 300 mila soci, erogando loro servizi di patronato, fiscali e consulenziali, organizza viaggi, sport e iniziative culturali e interpreta le istanze di una componente sociale destinata ad accrescere ruolo e influenza. Ne parliamo con Lorenzo Francesconi, segretario generale

dell'Associazione e direttore generale del Sistema associativo e di servizi.

Cinquant'anni di attività coincidono con una trasformazione radicale della società italiana. Come è cambiato il modo di vivere la terza età?

È cambiato profondamente, perché sono cambiati famiglia, lavoro, medicina e aspettative individuali. Cinquant'anni fa la struttura familiare era diversa e il sostegno tra generazioni seguiva schemi più tradizionali. Oggi i nonni hanno un ruolo più intenso nella vita dei nipoti, sia nella cura sia sul piano economico. Il welfare familiare resta una funzione decisiva delle persone anziane, ma si esprime in forme nuove. Quella che definiamo silver economy contribuisce in maniera sostanziale alla tenuta delle famiglie e della società.

Quindi la longevità non è soltanto un fatto anagrafico.

Absolutamente no. La medicina ha allungato la vita e, in molti casi, anche il periodo di buona salute e autonomia. Si lavora più a lungo, si va in pensione più tardi e cambiano desideri e progetti. Un tempo la pensione coincideva spesso con il ritiro in una dimensione tran-

quilla. Oggi molti vivono quella fase come una “terza vita”, piena di interessi, relazioni, viaggi, cultura e volontariato. Non vogliono semplicemente occupare il tempo, ma continuare a vivere esperienze significative.

C'è però anche una funzione economica sempre più evidente.

Perfino una famiglia con due stipendi oggi può faticare a sostenere uno o due figli. In moltissimi casi intervengono i nonni, mettendo a disposizione parte della pensione o dei risparmi. Le persone anziane hanno condizioni di salute e capacità economiche differenti rispetto al passato, ma soprattutto hanno assunto un ruolo centrale negli equilibri familiari. Sono un sostegno concreto, spesso silenzioso, che non può essere dato per scontato. E mi riferisco anche al lavoro di cura, perché sono proprio i nonni, con la loro presenza, a sopprimere ad alcune mancanze. Pensi a un nonno che fa da baby sitter, pur non contribuendo attivamente da un punto di vista economico, sta favorendo un risparmio. **Come si traduce tutto questo nell'attività di 50&Più?**

Una nostra costante è interpretare i cambiamenti e intercettare i bisogni, non soltanto dei soci ma dell'intera popolazione anziana. I servizi devono evolvere con la società e le norme. Per questo, accanto all'Associazione, sono cresciute strutture specializzate negli adempimenti fiscali, previdenziali e assistenziali. Vogliamo offrire competenza dal punto di vista di chi riceve il servizio, rendendo ogni passaggio semplice e comprensibile.

Quali esigenze hanno fatto crescere i servizi fiscali?

Il Caf è nato per aiutare molte persone anziane nella dichiarazione dei redditi e negli altri adempimenti. Intanto il sistema è diventato più complesso: bonus, detrazioni, agevolazioni, ristrutturazioni, interventi condominiali. Pensiamo a quante persone hanno dovuto comprendere il Superbonus, le delibere, i possibili vantaggi e i rischi. Molti si sono affidati alle nostre competenze per decidere consapevolmente. Lo stesso vale per il patronato, che ha seguito le evoluzioni normative



Lorenzo Francesconi, segretario generale dell'associazione 50&Più

in materia pensionistica e assistenziale.

La tutela, però, non esaurisce la vostra missione.

No, perché una persona non coincide con una pratica fiscale o previdenziale. Alla protezione dei diritti deve affiancarsi la possibilità di vivere pienamente il tempo successivo al lavoro. Il turismo è da sempre una delle attività di maggior successo. La nostra società tour operator promuove e organizza viaggi vacanze di gruppo e itinerari con qualche attenzione in più per chi vuole continuare a girare il mondo senza rinunciare alla sicurezza.

50&Più ha anche una dimensione internazionale attraverso la Fiapa. Di che cosa si occupa?

Sì, 50&Più attraverso la Fiapa porta le istanze della popolazione anziana del nostro paese in consessi mondiali. Nelle scorse settimane siamo stati al Palazzo dell'ONU a Ginevra, per partecipare ai lavori della 1ª sessione del Gruppo di lavoro intergovernativo sui diritti delle persone anziane. Un appuntamento cruciale per dare voce a milioni di cittadini senior e sostenere una Dichiarazione Universale dei loro diritti. La Fiapa, fondata nel 1980, è la Federazione internazionale delle associazioni delle persone anziane. Riunisce 41 membri e ha status consultivo presso le Nazioni Unite e il Consiglio d'Europa. Tutela i diritti della terza età e combatte l'ageismo a livello globale. Grazie a un consiglio scientifico multidisciplinare e alle partnership con Oms e Unesco, promuove l'invecchiamento attivo e l'integrazione tra generazioni sul piano sociale, lavorativo e familiare. Con altri Paesi lavoriamo a documenti sui bisogni futuri degli anziani. È un organismo attivo e ascoltato nei tavoli internazionali.

Tra i temi più innovativi c'è quello dell'abitare. Come nasce il vostro manifesto sul cohousing?

Nasce da una ricerca sulle esigenze abitative delle persone più avanti negli anni e da un confronto con politica, enti locali e imprese private. L'idea è creare negli immobili spazi e servizi comuni, senza rinunciare all'auto-

“ *Il cohousing crea negli immobili spazi e servizi comuni, con l'autonomia della propria casa* ”

nomia della propria casa. Così si favoriscono socialità e convivenza, evitando di ghettizzare chi rischia di rimanere solo. Il nostro documento contiene linee guida e proposte concrete rivolte alle istituzioni e agli operatori per promuovere una cultura dell'abitare collaborativo. Tra i punti, oltre alla progettazione partecipata, quindi, sensibilizzazione delle istituzioni, prossimità ai servizi essenziali, accessibilità universale. E ancora, sicurezza integrata, design flessibile, spazi comuni per promuovere l'invecchiamento attivo, incentivare la sperimentazione, favorire attivamente lo scambio intergenerazionale.

Un modello nuovo che recupera qualcosa del passato?

In parte sì. Una volta i condomini avevano cortili, portinerie e luoghi attraversati da bambini e adulti: spazi condivisi che generavano relazioni spontanee. Molte di quelle funzioni sono scomparse. Ricreare ambienti comuni significa offrire a chi vuole socializzare un luogo dove andare, ma anche dare sicurezza a chi è più riservato. Può non frequentarlo, ma sapere che esiste resta un riferimento psicologico: “Non ci vado, ma so che c'è”. Emerge il desiderio di restare nella propria abitazione, condividendo però alcuni servizi. Il manifesto indica le caratteristiche di un percorso abitativo vicino a questo ideale.

Accanto ai servizi e alla rappresentanza c'è quella che lei definisce un'“anima ludica”.

È una componente essenziale. Vogliamo rendere più piacevole la vita degli associati attraverso viaggi, eventi, convegni e attività collettive. Le Olimpiadi della Terza Età Olimpiadi 50&Più, in programma a settem-

bre in un villaggio in Calabria, giunte alla 33esima edizione, coinvolgeranno quasi mille partecipanti. È bellissimo vedere persone che, con sana competitività, si mettono in gioco e praticano sport con entusiasmo. A ottobre, inoltre, abbiamo in cantiere un evento assolutamente nuovo nel suo genere: promuoviamo corsi artistici nell'ambito di una crociera nel mediterraneo. E nella stessa occasione si terranno anche le premiazioni del Concorso Prosa, Poesia, Pittura e Fotografia – anch'esso storico perché nato nel 1983 –. Durante una mini-crociera organizziamo anche concorsi di prosa, poesia e pittura, valorizzando l'estro e la creatività maturati in una vita.

Qual è, in definitiva, la sfida culturale più importante?

Far capire che la terza età non è una categoria uniforme e non può essere raccontata con parole riduttive. Esistono condizioni, bisogni, capacità e aspirazioni molto diverse. Per questo alle attività ricreative affianchiamo la rappresentanza sui temi dell'abitare, dei servizi, dei diritti e del linguaggio.

A questo proposito voglio citare un fiore all'occhiello della nostra Associazione: la Carta di Napoli, il primo documento deontologico in Italia che contrasta l'ageismo a mezzo stampa. Può sembrare incredibile, eppure, nonostante il nostro sia il paese con il più alto numero di anziani d'Europa non possedeva – prima della nostra intuizione – un vademecum giornalistico utile a promuovere una narrazione corretta e rispettosa della terza età. E sull'onda della nuova carta deontologia abbiamo anche istituito un premio destinato ai professionisti dell'informazione riguardante il ‘Giornalismo inclusivo’, per l'appunto.

A Napoli abbiamo promosso un decalogo sul rispetto nella definizione della terza età, poi adottato da altri organismi regionali. Combattere gli stereotipi significa riconoscere dignità, libertà e un ruolo attivo. La longevità non è un problema da amministrare: è una trasformazione della società da comprendere e governare.

OGNI INVESTIMENTO ALL'ETÀ GIUSTA: PREVINDAI LANCIA LIFE CYCLE

Con il nuovo profilo, il Fondo sposta automaticamente il rischio dal patrimonio in funzione dell'età

di Valentina Pettinato

La previdenza complementare è una maratona, non uno sprint. Eppure, molti iscritti ai fondi pensione, dopo aver scelto una linea di investimento, non la rivedono più, e la scelta è spesso non coerente con l'orizzonte temporale previdenziale perché basata su soluzioni di investimento di breve termine e a basso potenziale di rendimento. La lasciano immutata per anni, talvolta per decenni, anche se nel frattempo cambiano (ovviamente) età, prospettive, obiettivi e distanza dalla pensione.

È un'abitudine tanto diffusa quanto costosa. Perché il tempo è il principale alleato di un investimento previdenziale: chi è giovane può permettersi una maggiore esposizione ai mercati, assorbendone le oscillazioni e beneficiando delle opportunità di crescita del lungo periodo; chi invece si avvicina al pensionamento ha

esigenze diverse e dovrebbe tendere a privilegiare la stabilità del patrimonio accumulato. Utilizzare la stessa strategia per tutta la vita lavorativa significa spesso non sfruttare appieno il potenziale della previdenza complementare.

Da questa riflessione nasce il Life Cycle di Previndai, il nuovo profilo di investimento che il Fondo ha introdotto a fine giugno. Più che una nuova linea di investimento, è un meccanismo che accompagna automaticamente l'iscritto durante tutta la carriera, modificando progressivamente l'allocazione del patrimonio in funzione dell'età e dell'orizzonte temporale che lo separa dalla pensione.

L'obiettivo è semplice: consentire ai più giovani di ricercare rendimenti potenzialmente più elevati attraverso una maggiore esposizione agli investimenti azionari e, anno dopo anno, ridurre gradualmente il livello di rischio, spostando il patrimonio verso comparti più prudenti e orientati alla conservazione del capitale. Il passaggio avviene in modo automatico, senza cambiamenti bruschi e senza richiedere decisioni periodiche da parte dell'iscritto.

Il ribilanciamento viene effettuato ogni anno, a partire dai 52, seguendo un percorso predefinito che evolve con l'età.

È una soluzione pensata soprattutto per





chi preferisce non trasformare la gestione della propria previdenza in un'attività da seguire costantemente. Del resto, gli errori più frequenti sono quasi sempre due e sono opposti: investire in modo eccessivamente prudente quando si hanno ancora molti anni davanti, rinunciando al potenziale dei mercati, oppure lasciarsi guidare dall'emotività durante le fasi di volatilità, modificando la propria strategia proprio nei momenti meno opportuni.

Il Life Cycle nasce per ridurre il peso di entrambe queste dinamiche, affidando il cambiamento non alle emozioni ma a un criterio più oggettivo: il tempo che manca al pensionamento.

Il nuovo profilo non sostituisce i comparti di Previdai, ma li utilizza in modo dinamico, combinandoli tra loro lungo un percorso prestabilito. L'adesione è volontaria, gratuita e reversibile: chi lo desidera può continuare a scegliere autonomamente i comparti oppure uscire dal Life Cycle in qualsiasi momento. Il profilo è attivabile dagli iscritti che non abbiano ancora compiuto 59 anni, mentre per le nuove adesioni automatiche rappresenta il percorso di riferimento.

L'introduzione del Life Cycle precede, e in qualche modo anticipa, l'evoluzione della normativa. Con la riforma della pre-

*“ Non inseguire
i mercati,
ma costruire
un percorso coerente
con la propria vita*

videnza complementare entrata in vigore il 1° luglio 2026, infatti, il legislatore ha reso il modello Life Cycle il riferimento per le adesioni automatiche ai fondi pensione. Le istruzioni pubblicate dalla Covip il 23 giugno hanno definito i requisiti che questi percorsi devono possedere affinché possano accogliere i lavoratori che non esprimono una scelta entro sessanta giorni dall'assunzione.

Previdai aveva però già intrapreso questa strada. Il progetto era infatti stato sviluppato ben prima dell'intervento normativo, partendo dalla consapevolezza che troppo spesso la scelta iniziale di comparto da parte degli iscritti risulta frequentemente disallineata rispetto all'orizzonte temporale previdenziale, e orientata su soluzioni d'investimento di breve periodo con un potenziale di rendimento contenuto. La

coincidenza con la riforma ha consentito al Fondo di arrivare preparato al nuovo scenario e di essere immediatamente idoneo ad accogliere le adesioni automatiche previste dalla legge.

Il principio che ispira il Life Cycle, in fondo, è lo stesso che dovrebbe guidare ogni progetto previdenziale: non inseguire i mercati, ma costruire un percorso coerente con la propria vita. Una previdenza che evolve insieme all'iscritto, che riduce progressivamente il rischio senza interventi manuali e che continua ad adattarsi anche qualora dovessero cambiare, in futuro, i requisiti anagrafici per il pensionamento.

Per dirigenti e manager, spesso assorbiti da responsabilità professionali che lasciano poco tempo alla gestione degli investimenti personali, il vantaggio è soprattutto questo: sapere che la propria pensione continua a seguire un percorso coerente anche quando l'attenzione è rivolta altrove. Perché la previdenza funziona davvero quando il tempo lavora a favore di chi investe, e non contro di lui.

Per approfondire gli aspetti relativi al Life Cycle, Previdai ha realizzato una pagina dedicata:

www.previdai.it/benvenuto-life-cycle/

FASI, LA SANITÀ INTEGRATIVA ACCELERA

Prevenzione, qualità delle cure e intelligenza artificiale etica: Daniele Damele traccia il bilancio del Fondo che presiede e rilancia il ruolo della bilateralità per sostenere oltre 310mila assistiti

di Sergio Luciano

Apoco più di tre anni dall'inizio del suo mandato, e a quattro mesi dal suo rinnovo per un altro triennio, il Presidente del Fasi, Daniele Damele, traccia un bilancio dell'attività del Fondo di assistenza sanitaria integrativa dei dirigenti industriali, ente bilaterale costituito da Confindustria e Federmanager che oggi assiste oltre 310 mila persone. Tra i temi al centro del confronto: la prevenzione, l'ampliamento del Nomenclatore, l'uso etico dell'intelligenza artificiale, il ruolo dei territori e il valore della bilateralità.

Presidente, qual è il bilancio di questi tre anni alla guida del Fasi?

Tre anni fa abbiamo ereditato un Fasi in salute, che rispondeva bene alle esigenze dei nostri oltre 310 mila assistiti. Abbiamo lavorato per migliorare quella situazione, partendo dalla garanzia della sostenibilità dell'Ente: il Fasi esiste da 49 anni, nel 2027 festeggeremo il cinquantesimo, e il nostro obiettivo è che continui a esistere, in equilibrio organizzativo ed economico,

per i prossimi 50. Ci siamo riusciti anche riducendo i costi di esercizio, ampliando così le risorse destinate ai rimborsi della sanità integrativa.

Partiamo dalla prevenzione, che lei ha definito una priorità.

La prevenzione è stata ed è il nostro ca-

vallo di battaglia, anche perché si basa sui numeri. Offriamo 22 pacchetti di prevenzione gratuiti, utilizzabili presso le strutture convenzionate, e stiamo studiando come ampliarli ulteriormente. Continuiamo a insistere su questo perché vogliamo intervenire su una certa cultura manageriale, quella del "non ho tempo perché devo lavorare". Non va bene: bisogna trovare il tempo per la prevenzione. I dati ci dicono che chi ha utilizzato i pacchetti prevenzione durante l'attività lavorativa, una volta in quiescenza, quando per ragioni anagrafiche ha maggiore bisogno di assistenza sanitaria, richiede rimborsi inferiori. Chi fa prevenzione arriva meglio alla terza età. È un messaggio basato su statistiche e dati: usare costantemente i pacchetti significa puntare a un invecchiamento in salute, che è sempre preferibile a un invecchiamento in malattia.

Sul fronte tariffe e rimborsi, cosa è cambiato in questi tre anni?

Abbiamo ampliato fortemente il Nomenclatore-Tariffario, che oggi è un punto di riferimento anche per altri fondi sanitari integrativi. Abbiamo svolto un'operazione di revisione delle voci esistenti, per adeguarle ai tempi e permettere rimbor-



Daniele Damele,
Presidente del Fasi



si corretti, utilizzabili anche nelle circa 3.000 strutture convenzionate con il partner IWS. Abbiamo inoltre ampliato in modo considerevole il numero delle voci e aumentato le quote di rimborso. È un lavoro che in 49 anni di storia del Fasi non era mai stato condotto con questa puntualità e attenzione: oggi abbiamo un nomenclatore in continua evoluzione.

Una delle novità più rilevanti riguarda la differenziazione dei rimborsi in base alla qualità delle strutture.

Esatto. Se l'assistito effettua un'indagine diagnostica in una struttura con apparec-

chiature di eccellenza, tecnologicamente avanzate, noi rimborsiamo di più, perché siamo certi che questo significhi un servizio migliore e una diagnosi precoce più accurata. È un modo per incentivare il ricorso alla qualità. La maggior parte delle strutture sanitarie convenzionate ha colto questo sforzo e ha investito in nuove apparecchiature, consapevole che i tempi di ammortamento si sarebbero ridotti, perché è evidente che un assistito preferisce rivolgersi a una struttura tecnologicamente aggiornata piuttosto che a una con apparecchiature obsolete. È una funzione sociale importante: abbiamo allocato le risorse in modo da indurre un comportamento virtuoso negli operatori convenzionati.

Gli iscritti al Fasi sono cresciuti in questi tre anni?

Sì, ed è un dato che ci fa piacere, perché significa che le aziende continuano ad assumere nuovi dirigenti, con un evidente impatto socio-economico. Le imprese aderenti a Confindustria hanno un vantaggio ulteriore, perché operano in un contesto che offre servizi e confronti di rilievo, spesso strategici per le scelte aziendali. Sia a livello dirigenziale sia a livello

di imprese, i nostri dati sono costantemente positivi, in un certo senso in controtendenza rispetto a una crisi generale di sistema. È un segnale che ci fa ben sperare per il futuro, e forse indica che l'Italia deve ripartire proprio dalle imprese private industriali e dai loro dirigenti.

Tra le novità di questi anni c'è anche l'attivazione di un Comitato Etico sull'Intelligenza Artificiale. Perché questa scelta?

L'intelligenza artificiale, a livello generale, è un'opportunità se utilizzata e indirizzata dall'uomo. Mi limito al campo sanitario: applicata alla consultazione rapida di casi clinici simili che un medico deve esaminare, l'IA rappresenta una sorta di grande biblioteca di riferimento, ed è positiva. Allo stesso modo, se applicata a strumentazioni diagnostiche per renderle più precise. Ma occorre porre un limite: la gestione dell'intelligenza artificiale deve restare esclusivamente in mano all'uomo. Per questo abbiamo istituito un comitato etico interno, che valuta qualunque progetto basato sull'IA e ne autorizza l'utilizzo solo dopo aver verificato il rispetto di linee guida fondamentali, pensate per salvaguardare la dignità della persona. Queste linee guida sono a disposizione di

“ L'intelligenza artificiale, a livello generale, è un'opportunità se utilizzata e indirizzata dall'uomo

Confindustria, Federmanager e di chiunque altro voglia adottarle.

Può farci un esempio concreto di applicazione di queste linee guida?

Il caso del nostro call center è significativo. Ci è stato chiesto di introdurre l'intelligenza artificiale nel servizio, e abbiamo accettato a una condizione precisa: che le persone attualmente impiegate non venissero licenziate né diventassero esuberanti per le società che ci forniscono il servizio. Vogliamo che vengano avviati eventuali percorsi di riqualificazione professionale, ma continueremo a remunerare questo servizio solo se il livello occupazionale viene mantenuto, se non addirittura aumentato. È un segnale concreto di attenzione alle persone. Il comitato etico può dare il via libera all'intelligenza artificiale solo se non lascia indietro nessuno, e solo se resta sempre controllata e monitorata dall'uomo. È un principio che suggerirei di applicare a tutti i livelli: Cina e Stati Uniti stanno procedendo in maniera, a mio avviso, eccessiva; l'Europa, per fortuna, sta lavorando a delle regole, e il rispetto di queste regole nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale è eticamente fondamentale e irrinunciabile.

Lei viene da un'esperienza territoriale, come presidente di Federmanager Friuli-Venezia Giulia. Che valore ha avuto, in questi tre anni, la bilateralità tra Confindustria e Federmanager?

È stata la mia prima esperienza alla guida di un ente bilaterale, ed è stata entusiasmante. Quello che ho rilevato come elemento distintivo è proprio il valore della bilateralità: riuscire a fare le cose insieme, ad attuare le scelte insieme, trovando sempre la mediazione e l'equilibrio tra le due realtà, che tutelano contestualmente gli interessi di Confindustria e

“ *Le associazioni territoriali sono la linfa vitale delle realtà nazionali, ne sono per certi versi gli azionisti*

di Federmanager. In fondo sono interessi che fanno capo a persone con obiettivi sostanzialmente comuni: gli imprenditori, titolari delle imprese di Confindustria, e i dirigenti di queste stesse imprese. Devono lavorare insieme, e nella sanità integrativa siamo riusciti, in questi tre anni, a favorire concretamente questo percorso comune.

C'è un aspetto particolare di cui va fiero, in questo percorso?

Insieme al Vicepresidente Fasi, Fabio Pengo, fin dall'inizio abbiamo voluto portare avanti il valore della trasparenza: non abbiamo mai negato nulla rispetto alle nostre scelte, né prima, né durante,

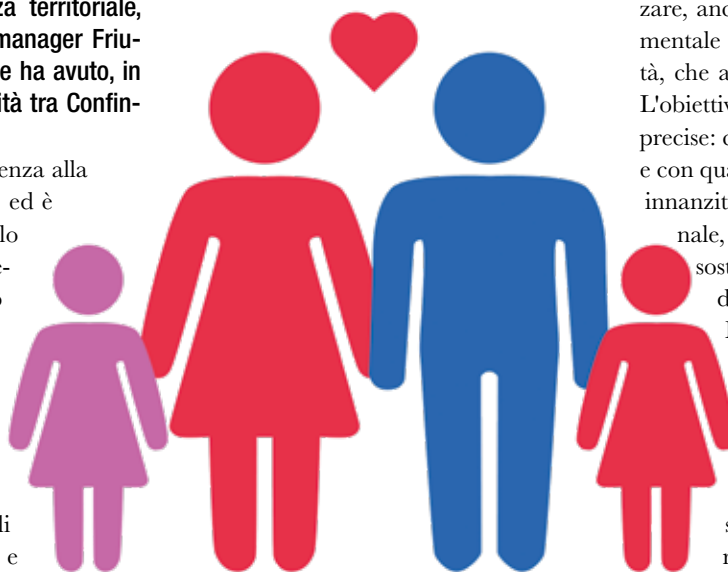
né dopo averle compiute. Confindustria e Federmanager sottoscrivono insieme il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per i dirigenti delle imprese private industriali, ed è inevitabile che nella contrattazione emergano momenti di confronto anche aspro. Essere riusciti a trasformare questi momenti in mediazione, in un fare insieme nel rispetto reciproco, credo sia stato un risultato importante.

Un'ultima riflessione sul ruolo delle associazioni territoriali.

È il valore più importante che ho trovato in questa esperienza, e con cui mi sono trovato pienamente d'accordo: il ruolo delle associazioni territoriali, sia di Confindustria sia di Federmanager. Se i vertici nazionali continueranno a valorizzarle, avremo fatto centro; se invece qualcuno pensasse di muoversi in autonomia, avremmo dei problemi. Le associazioni territoriali sono la linfa vitale delle realtà nazionali, ne sono per certi versi gli azionisti.

Chiudiamo con un accenno a un altro fronte su cui il Fasi è impegnato: la non autosufficienza.

È un tema che abbiamo voluto valorizzare, anche attraverso un progetto sperimentale con l'Istituto Superiore di Sanità, che auspichiamo di poter proseguire. L'obiettivo è dare risposte a domande precise: chi deve fare cosa, quando, come e con quali risorse. Sono domande rivolte innanzitutto al Servizio Sanitario Nazionale, di cui restiamo sempre i primi sostenitori come secondo pilastro del sistema. Il Servizio Sanitario Nazionale deve dare risposte, e noi, come sanità integrativa, possiamo offrire risposte complementari, per garantire a chi si trova in una condizione di non autosufficienza il diritto sacrosanto di essere assistito da tutte le realtà che si occupano di sanità.





UN LUNGO FUTURO DA ASSICURARSI

di Riccardo Venturi

Il 98% degli italiani sa che uno stile di vita sano allunga la vita, ma solo il 68% fa davvero screening preventivo: AXA Italia invece scommette proprio su check up, test genetici e assistenza domiciliare

Gli italiani sanno che la prevenzione è uno degli strumenti più efficaci per vivere più a lungo e in salute, ma tra consapevolezza e comportamenti concreti resta ancora un divario significativo. Secondo lo STADA Health Report 2025, il 98 per cento della popolazione riconosce l'importanza di adottare uno stile di vita sano, eppure quattro persone su dieci ammettono di non riuscire a mantenere i buoni propositi. A frenare sono soprattutto la mancanza di motivazione, indicata dal 39 per cento degli intervistati, la scarsità di tempo, citata dal 36 per cento, e il peso dei costi, che rappresenta un ostacolo per il 29 per cento del campione.

Qualche segnale positivo emerge sul fronte degli screening sanitari. Negli ultimi due anni è cresciuta la partecipazione ai programmi di prevenzione, arrivata al 68 per cento nel 2025. Resta però un italiano su tre

che non effettua alcun controllo periodico. Anche in questo caso il costo è la principale barriera, seguito dalla difficoltà di orientarsi tra gli esami disponibili e dalla limitata accessibilità ai servizi. Non manca poi una componente psicologica, tra chi teme una diagnosi negativa o ritiene di non averne bisogno.

In questo contesto la prevenzione assume un ruolo sempre più centrale anche per il settore assicurativo. AXA Italia ha scelto di superare il tradizionale modello che interviene solo al momento del rimborso delle spese sanitarie, sviluppando un approccio orientato ad accompagnare il cliente lungo tutto il percorso di salute, dalla prevenzione alla diagnosi precoce, fino alla cura e al benessere psicofisico. Una strategia che punta a integrare i servizi offerti dal Servizio sanitario nazionale, rendendo la prevenzione più accessibile e vicina alle persone.

L'offerta comprende percorsi di check up personalizzati in base all'età e ai principali fattori di rischio, con programmi dedicati alla prevenzione cardiovascolare e oncologica, oltre alla possibilità di effettuare gratuitamente il test ematico per la misurazione della Lipoproteina(a), accompagnato da un consulto cardiologico a distanza. Rientrano nei servizi anche il test del DNA nutrizionale con il supporto di uno specialista e condizioni agevolate per gli screening prenatali. Per abbattere le barriere organizzative AXA porta inoltre la prevenzione direttamente nelle case e nei luoghi di lavoro, attraverso check up domiciliari, esami diagnostici come la polisonnografia effettuabili a casa e giornate di screening organizzate nelle aziende.

Accanto alla prevenzione clinica trovano spazio iniziative dedicate al benessere quotidiano. I nuovi clienti possono accedere gratuitamente per un anno a una piattaforma di allenamenti online, mentre sono previste agevolazioni per servizi di nutrizione, wellness e welfare aziendale. Anche la salute mentale è parte integrante dell'offerta grazie a strumenti digitali per una prima autovalutazione del proprio stato di benessere e a percorsi di supporto psicologico con professionisti qualificati.

A completare l'ecosistema ci sono la possibilità di prenotare online visite ed esami presso strutture selezionate e una rete di oltre 6.400 centri convenzionati distribuiti sul territorio nazionale. L'obiettivo è trasformare la prevenzione da semplice raccomandazione a pratica concreta e continuativa, aiutando le persone a prendersi cura della propria salute prima che insorgano le malattie.

**“ La prevenzione
deve trasformarsi
da raccomandazione
in pratica concreta
e continuativa**



Cristiano Gianni Chief Health Officer
di AXA Italia

LONGEVITY, IL NUOVO MEGATREND SU CUI SCOMMETTE PWC

di Sergio Luciano

Intervista con Alessandro Grandinetti, partner del colosso della consulenza

C'è un megatrend che si chiama "longevity"; e c'è una grande organizzazione di servizi professionali alle imprese come PwC - 360 mila risorse in tutto il mondo, 10 mila in Italia - che lo considera un trend fondamentale per indirizzare investimenti e consumi nei prossimi anni in tutti i Paesi sviluppati. Con quattro "pillar" - come sottolinea in questa intervista con Economy Alessandro Grandinetti, Partner PwC Italia, Clients and Markets Leader. E i pillar, i pilastri, sono la prevenzione; le tecnologie abilitanti; la pianificazione assicurativa; il real estate.

Partiamo dai numeri: perché la longevity, in Italia, è già un business e non solo un tema demografico?

Perché siamo un Paese di vecchi, se la vogliamo dire ruvidamente; e allora mettiamoli a reddito, questi signori di una certa età! In Italia ci sono 14 milioni di over 65, il 24,7% della popolazione: entro il 2050 saranno oltre il 35%. Sono loro ad avere i soldi: si calcola che gli over 65 abbiano a disposizione più di 400 miliardi di euro di reddito spendibile, il 50% della ricchezza nazionale, e generino oltre il 35% dei consumi. Sono una specie da conservare e col-

tivare, come i panda: se attivata bene, può diventare un moltiplicatore per tutta l'economia italiana.

Come si "coltiva" questa specie, allora?

Passando dal concetto di life span a quello di health span: da attesa di vita ad attesa di salute. Non farli vivere più a lungo e basta, ma farli vivere più a lungo in salute. Qui entrano prevenzione, controllo e diagnostica, e il mercato va sviluppato molto prima dei 65 anni: da quando si comincia a lavorare dovrebbe già partire uno screening che aiuta a capire i propri fattori di rischio, in un'ottica quasi predittiva.

Dove vede oggi i vuoti di mercato, cioè dove sta l'opportunità?

La copertura attuale di tecnologie e servizi è ancora molto sottoperformante: la telemedicina è usata in meno del 10% dei casi, l'assistenza domiciliare intorno al 10%, la long term care privata è al 2%, l'adozione digitale è sotto il 50% e circa l'80% delle abitazioni non è ancora age friendly, cioè

non ha gli accorgimenti che servono a far stare bene chi è più avanti con l'età. Attivare questo ecosistema è l'opportunità per svegliare quei 400 miliardi e convogliarli su investitori, servizi finanziari, sanità, real estate.

Quali sono i quattro pilastri su cui PwC sta costruendo questo ragionamento?

Il primo è la prevenzione, con una grande spinta sulla consapevolezza. Il secondo è la tecnologia abilitante: telemedicina, intelligenza artificiale per screening e diagnostica, dispositivi wearable, monitoraggio da remoto. Il terzo è la protezione economica, quindi una nuova pianificazione assicurativa. Il quarto è il real estate, ridisegnato attorno ai bisogni di questa fascia di popolazione.



Nella foto Alessandro Grandinetti

Lei non mette l'intelligenza artificiale e la robotica al primo posto: perché?

Perché avrà certamente un grande impatto, che oggi però è ancora difficile da valutare, i tempi non sono ancora maturi. La cosa più semplice da immaginare oggi è l'uso di robot umanoidi su linee produttive, con un impatto su blue collar e manifattura. Sui white collar è tutto più nebuloso. L'unico effetto chiaro è che mancheranno le persone per fare gli operai, perché siamo il secondo Paese più vecchio al mondo dopo il Giappone e non nascono abbastanza giovani da sostituirli: se ci metti i robot, a livello di ecosistema macro non mi pare una cosa da strapparsi i capelli.

Il terzo pilastro, la protezione economica: cosa deve cambiare nelle assicurazioni?

Non potrà più esistere un'assicurazione che ti dice "sei troppo vecchio, non ti copro", proprio mentre gli anziani sono quelli solventi, con i soldi. È una contraddizione in termini. Serve una nuova pianificazione assicurativa e finanziaria su questa fascia d'età: un tema su cui i principali operatori dell'insurance dovranno confrontarsi e competere.

E il real estate, il quarto pilastro?

Va ridisegnato: in strutture dedicate, permanenti o temporanee, bisognerà offrire servizi come screening, diete personalizzate, controlli, che mantengono una buona copertura di salute e allungano la vita utile della persona. Penso ai borghi italiani non più utilizzati, posti bellissimi da rivitalizzare, o alle destinazioni turistiche stagionali, che potrebbero destagionalizzarsi offrendo longevity tutto l'anno. Un gruppo spagnolo l'ha già capito, con una popolazione che invecchia quasi come la nostra: ha costruito strutture con molti servizi, dalla diagnostica preventiva a yoga e pilates, vendute come una subscription, un club a cui iscriversi e tornare più volte l'anno. In Florida, per facilitare il trasferimento in queste residenze, arrivano a ricostruire una copia fedele della

casa in cui la persona ha sempre vissuto. L'obiettivo, ovunque, è dare un senso di community in posti belli, non in strutture che sembrano prigioni: portierato, guardia medica, specialisti a chilometro zero.

Si può legare tutto questo al turismo?

Sì: siamo un Paese a vocazione turistica, possiamo alternare una settimana di longevity program a una settimana più classica, a Capri o Ischia. Questi flussi reggono economicamente perché tolgono la stagionalità: la subscription fee dà uno zoccolo duro di ricavi ricorrenti, e permette di rivitalizzare asset che oggi fanno social housing, studenti o senior housing e che altrimenti faticherebbero a trovare una destinazione.

“ Vogliamo trasformare la mancanza di ricambio generazionale in opportunità

E gli over 65 continueranno a lavorare?

Dovranno. Non si può pensare che con questi trend demografici il sistema previdenziale regga come oggi: rischia di implodere. Sopra i 65 anni ci sarà un grande utilizzo di forza manageriale, magari come consiglieri dei nuovi amministratori delegati: un ruolo attivo, sia perché devono continuare a contribuire alla previdenza, sia perché mancano le forze di ricalzo più giovani.

C'è spazio anche per farmaceutica, nutraceutica e wellness aziendale?

Molto: sono filoni già attivi, pensiamo ai programmi personalizzati e al wellness in

azienda, sempre più diffuso perché persone che si ammalano meno sono anche più operative. Anche le terme rientrano in questo disegno, se reinterpretate: un centro con parte termale, palestra, personal trainer e diagnostica che ti segue nel tempo è tutt'altra cosa rispetto alla terma tradizionale, che altrimenti resta tristissima. Il vero valore di questi format è che funzionano tutto l'anno, indipendentemente dal meteo: è come avere una Saturnia aperta dodici mesi su dodici. E l'Italia, va ricordato, in farmaceutica e nutraceutica è già molto forte.

Che numeri avete in mente parlando con investitori?

L'età media alla morte in Italia è di poco meno di 82 anni per gli uomini e 85 per le donne: se prendi un over 65 in buona salute, te lo tieni per 20 anni, non è poco. Rispetto al mercato residenziale classico, qui c'è anche molta domanda che arriva dall'estero, perché l'Italia piace e attira, e questo vale sia per gli investitori sia per chi la longevity la vuole vivere qui.

Quali sono i prossimi passi di PwC su questo fronte? Da quel che ci ha detto si delinea una sorta di...impegno politico a promuovere quest'area di business quasi in nome di una vocazione sociale!

Vogliamo mobilitare l'ecosistema, chiamando attorno a un tavolo tutti gli attori di questi settori, e dar vita a una serie di eventi per ragionare su ciascuno dei quattro pilastri. L'obiettivo è aiutare questo ecosistema a mettersi in movimento e poi lavorare, con i nostri mestieri tradizionali, sui singoli progetti: piani economico-finanziari, M&A, messa in rete di strutture private con investitori disponibili a finanziarle. È il modo per trasformare una debolezza del Paese, la mancanza di ricambio generazionale, in un'opportunità, esattamente come è già accaduto in altri ecosistemi, dall'energia all'aerospazio della difesa: un'offerta oggi frammentata e parziale va coordinata, non moltiplicata inutilmente.

LE "GUERRE DI SUCCESSIONE" SI PREVENGONO CON IL TRUST

di Mirko D'Amato

Per proteggere "dopo di noi" ciò che si è costruito occorre agire per tempo, evitando che eredi litigiosi blocchino il patrimonio: parola di uno specialista, Carlo Carmine

Pianificare il futuro finanziario per liberi cittadini, professionisti e imprenditori italiani ha voluto dire, per molti anni, sempre e solo una cosa: accumulare. Un verbo che spesso si estendeva al "comprare casa" e, magari, metterla a nome dei figli al momento giusto, per assicurarsene il futuro o all'acquisto di un po' di titoli di Stato, sempre una buona "garanzia" in vista di una felice vecchiaia. Poi, nel giorno più lontano possibile: l'eredità. Pochi step, di semplice comprensione, per uno schema che oggi non basta più. Il nostro Bel Paese, infatti, è, insieme al Giappone, uno dei paesi più longevi al mondo; dati alla mano, gli ultrasessantacinquenni sono 14,8 milioni, il 25,1% della popolazione, e la speranza di vita ha raggiunto 81,7 anni per gli uomini e 85,7 per le donne.

A ciò va aggiunto che per una parte crescente di famiglie, tra il pensionamento e la

successione non passano più cinque o dieci anni, ma venticinque o addirittura trenta che, nel più, sono percepiti come "un'altra vita intera", con bisogni che vent'anni fa quasi nessuno metteva in conto: assistenza a lungo termine (l'Italia conta oggi oltre 12.300 strutture residenziali con 408mila posti letto, e la copertura fatica a starci dietro), spese sanitarie che si allungano nel tempo, e soprattutto la domanda su chi e come dovrà gestire, un giorno, quello che si è costruito in una vita di lavoro. Ne abbiamo parlato con Carlo Carmine, bocciano, imprenditore nel settore legale ed esperto di Trust e Tutela Patrimoniale, da oltre un ventennio impegnato nella protezione patrimoniale e autore del libro-manuale: "Difendi i tuoi soldi per sempre con il Trust".

Dall'accumulo al decumulo, come si fotografa il "momentum", dal punto di vista di

chi aiuta le famiglie a gestire e tutelare i patrimoni?

"Per tutta la vita lavorativa si fa una cosa sola: accumulare. Si mette da parte, si versa, si compra finché, dal giorno successivo alla pensione, si comincia il movimento opposto, quello che i pianificatori chiamano decumulo. Iniziare, ovvero, a usare un po' alla volta ciò che si è accantonato, con lo scopo di coprire quei vent'anni o più in cui non arriva più uno stipendio. "Decumulo", quindi, è un "accumulo "letto al contrario", e fino a poco tempo fa quasi nessuno la pronunciava, perché la pensione pubblica bastava da sola. Oggi, invece, non è più così, ed è qui che la longevità cambia le carte in tavola. Il tasso di sostituzione, cioè la percentuale dell'ultimo stipendio che viene coperta dal primo assegno pensionistico, diminuisce di generazione in generazione al punto che chi va in pensione oggi, magari dopo una carriera piena, arriva ancora intorno all'80%, ma per chi ha cominciato a lavorare da poco le proiezioni parlano di un 60-65%, e sulle carriere discontinue si scende sotto. Tradotto in soldoni significa che la parte di tenore di vita che un tempo garantiva lo Stato, domani dovrà essere coperta dal patrimonio privato e, mai come prima, quel patrimonio non solo deve esserci, ma deve

essere spendibile, distribuito nel tempo, senza il rischio di esaurirlo troppo presto o di tenerlo fermo per paura del futuro e quindi non goderselo mai. Detto questo, il decumulo, si presenta come un problema di trasformazione; è come prendere una ricchezza costruita in decenni e convertirla in un flusso che duri quanto la vita che resta che, ironia della sorte, oggi è più lunga e meno prevedibile. Una parte della risposta può arrivare dalla previdenza integrativa e dal risparmio finanziario: sotto forma di rendite o prelievi programmati; al tempo stesso, un'altra parte (per la maggioranza degli italiani a dire il vero) è chiusa dentro il solo bene della "casa" ed è qui che il discorso si complica. Statistiche alla mano, gli italiani sono considerati "ricchi", ma spesso non sanno usare questa stessa ricchezza. Il patrimonio netto delle famiglie ha toccato i 12.326 miliardi di euro a fine 2025, quasi 8,5 volte il reddito disponibile nazionale; a pesare particolarmente in questa statistica sono gli immobili che valgono circa la metà di questa cifra, e gli over

65 controllano da soli circa un terzo della ricchezza complessiva del paese".

Il problema è che gran parte di questa ricchezza resta "immobilizzata": seconde case, immobili ereditati, quote di piccole società di famiglia. Tutto ha un valore, almeno sulla carta, ma quando serve liquidità per una badante, per una ristrutturazione urgente o per dare una mano a un figlio, quel valore non si tocca facilmente... un po' come dire "patrimonialmente solidi ma a corto di contante quando conta.

E allora, quando la ricchezza è tutta nel mattone, come la si rende liquida senza doverci rinunciare?

Guardi, gli strumenti pensati apposta per questa situazione sono due, e tornano d'attualità proprio adesso: il primo è la vendita della nuda proprietà, il secondo è il prestito vitalizio ipotecario, il cui acronimo è Pvi. Questi strumenti fanno mediamente la stessa cosa, ovvero trasformano la casa in "contanti", ma partono da due filosofie opposte. Con la nuda proprietà, infatti, si vende l'immobile ma si tiene l'usufrutto, cioè il diritto di viverci fino alla fine. Lei incassa subito, resta a casa sua, e su questo la gente si tranquillizza; il punto però è che è una cessione definitiva per cui quella casa non è più sua, non torna indietro, e il prezzo che le fanno è per forza più basso di quello di mercato, perché chi compra aspetta anni

prima di entrarci davvero. Il Pvi funziona al rovescio. Lei resta proprietario al cento per cento, la banca le dà un prestito garantito da un'ipoteca sulla casa, e non paga una rata che sia una. Il conto lo salderanno gli eredi, alla sua morte: decideranno loro se restituire il prestito e tenersi la casa, oppure venderla e chiudere la partita. Sulla carta il Pvi sembra la soluzione più equilibrata, e per certi versi lo è. Solo che in Italia non è mai decollato: introdotto nel 2005, riformato nel 2015, oggi lo offre una banca sola - erano tre fino a pochi anni fa - e le erogazioni sono poche decine di milioni l'anno. La nuda proprietà, invece, la conoscono tutti: solo nel 2024 sono state quasi 28mila le compravendite. In generale darei due raccomandazioni. Innanzitutto: prima di firmare qualsiasi cosa, bisogna farsi spiegare la differenza da qualcuno che su quella vendita non ci guadagni niente... e sul Pvi in particolare bisogna chiedere come funziona la capitalizzazione degli interessi, perché il debito nel tempo cresce, e cresce parecchio: meglio saperlo prima che scoprirlo dopo. La seconda raccomandazione vale più di qualunque clausola: parlarne con i figli. Sono loro che alla fine ci fanno i conti, con le scelte dei senior. È un errore da non fare è quello di trattare la nuda proprietà come se fosse reversibile. Non lo è, in nessun caso. Non bisogna firmare sulla prima offerta o senza un notaio/fiscalista che nell'operazione non abbia interessi; e l'errore che costa di più, alla lunga, è pensare a questi strumenti come all'ultima spiaggia, quella cosa che tiri fuori quando ormai non c'è rimasto altro. Usati per tempo, dentro un piano fatto con la testa, danno tutt'altro risultato. C'è un numero che spiega, più di tante parole, perché in Italia le famiglie continuano a farsi la guerra per un'eredità. Secondo l'ultimo report Istat sulla giustizia civile, le cause di successione sono le più lente dell'intero sistema giudiziario. In media, le stesse durano circa due anni e tre mesi, più persino di quelle sui diritti di cittadinanza.

“ *La vendita della nuda proprietà la conoscono tutti, il prestito valutario ipotecario invece quasi nessuno* ”

Nella foto Carlo Carmine



Ma se fosse solo una questione giuridica basterebbe un buon avvocato per risolverla: e allora, perché si arriva a rovinarsi tra fratelli?

Perché il motivo, alla fine, è quasi sempre lo stesso, e non è una questione di codici in quanto c'è un bene che non si divide in modo semplice; spesso parliamo di un immobile di pregio, dell'azienda di famiglia o magari di un quadro e ci sono dei figli che su quel bene non riescono a mettersi d'accordo. Le faccio un esempio di quelli che mi capitano di continuo: basta che uno solo degli eredi abbia dei guai con i creditori e la sua quota viene pignorata. A quel pun-

to salta tutto, si blocca l'intero patrimonio, compresa la parte degli altri fratelli che non c'entravano niente e si ritrovano ostaggi di una situazione che non hanno creato. E poi c'è la storia che, con protagonisti diversi, mi ritrovo a raccontare sempre uguale.

Quale storia?

Tre fratelli, una casa al mare lasciata dai genitori... e sei anni dopo sono ancora lì, ognuno col suo avvocato, a litigare su chi deve comprare la quota degli altri due mentre intanto la casa vale meno di prima, i rapporti tra loro sono a pezzi e l'unico che ci ha guadagnato qualcosa - e lo dico un po'

amaro - sono Stato e Tribunale. Per questo ripeto sempre la stessa cosa: la successione non è solo un fatto giuridico, è prima di tutto un fatto umano e l'errore più comune che vedo nelle famiglie italiane è proprio quello di non affrontarla in questa chiave. Si aspetta, non se ne parla per non 'portare sfortuna', si spera che tra fratelli, prima o poi, ci si capisca da soli. Quasi mai succede.

Eppure quella casa, quei beni, un valore di mercato ce l'hanno. Perché allora restano bloccati?

E qui arriviamo al cuore della questione. Restano bloccati perché quando si eredita, il patrimonio di solito si divide per quote: vuol dire che i fratelli si ritrovano comproprietari, ciascuno per la sua percentuale, degli stessi immobili, delle stesse quote aziendali, degli stessi beni. Sulla carta è tutto in ordine. Nella pratica, però, per vendere, affittare, ristrutturare o anche solo decidere una linea comune, devono essere d'accordo tutti e basta che uno solo dica di "no", o tiri per le lunghe, per bloccare ogni cosa. È questo che io chiamo immobilizzazione e lo identifico principalmente quando il patrimonio non è fermo perché non ha mercato ma perché manca una decisione condivisa e seppur valga ancora tanto, non lo puoi muovere.



DURATA MEDIA DELLE CAUSE CIVILI IN ITALIA			
MATERIA	GIORNI	ANNI CIRCA	NOTE
Diritti di cittadinanza	1.304	~ 3,6	Dato su tutti i gradi di giudizio
Separazioni giudiziarie	900	~ 2,5	690-700 gg al Nord, oltre 1.200 al Sud. Divorzio giudiziale segue tempi simili
Successioni	836	~ 2,3	Divisione ereditaria, impugnazione testamento
Responsabilità contrattuale	789	~ 2,2	Frodi societarie e assicurative in sede civile rientrano qui (non hanno voce prioritaria)
Diritti reali	753	~ 2,1	
Contratti	744	~ 2,0	
Cause di lavoro	256	~ 0,7	
ATP previdenziali	154	~ 0,4	Accertamenti tecnici preventivi
Separazione consensuale	137	~ 0,4	Extragiudiziale (negoiazione assistita): ~ 55 gg
Liquidazioni giudiziali	117	~ 0,3	Ex fallimenti

Nota: "Frodi societarie" e "Frodi assicurative" sono reati penali e in Italia non hanno una categoria propria nelle statistiche civili: le cause civili collegate (risarcimento danni, responsabilità amministratori, opposizione a diniego di indennizzo) rientrano nella voce "responsabilità contrattuale/extracontrattuale". Nella pratica, se si intrecciano con un procedimento penale parallelo, i tempi effettivi salgono spesso a 4-6 anni includendo l'appello.
Fonte: Istat, "Analisi del movimento di procedimenti civili e penali 2019-2025" (giugno 2026). Ministero della Giustizia, dati e statistiche.giustizia.it. Divorziare.it (rilevazioni istat su separazioni 2007-2022).

Questo è esattamente il punto in cui la maggior parte delle persone scopre che il vero problema non era quanto valeva la casa, ma chi doveva decidere cosa farne.

Lei ha detto che il vero problema, alla fine, non è quanto vale la casa, ma chi deve decidere cosa farne. Nell'ordinamento giuridico italiano, per fare chiarezza, esiste uno strumento che risolve proprio questo "intoppo"? Insomma, esiste qualcosa che toglie la decisione dalle mani di eredi che non si mettono d'accordo?

Esiste, ha respirato internazionale, ed è il trust. Va subito detto che, in modo erroneo, troppi professionisti lo "bistrattano" ma lo fanno principalmente perché non ne comprendono l'utilizzo e la funzione. Il "trust" serve esattamente a mettere una regia sola dove altrimenti ci sarebbero tre o quattro teste che tirano ognuna dalla propria parte; con esso, il patrimonio non finisce spezzettato tra eredi che poi si bloccano a vicenda ma resta unito e lo amministra una figura terza, il trustee, secondo regole che il disponente ha scritto prima, con la testa lucida, quando ancora nessuno stava litigando. So già cosa sta pensando, perché me lo dicono tutti: il trust è roba da Agnelli, da Cucinelli, roba da super-ricchi, e magari pure un po' opaca... il classico luogo comune del "paradiso fiscale". Ma sappia che questo rappresenta il pregiudizio più diffuso che ci sia, ed è sbagliato su tutta la linea. Anzitutto il trust è estremamente trasparente. Al netto dei tanti che lo introducono quale uno strumento "opaco", il trust si mostra, verso

il fisco italiano, quale lo strumento più trasparente possibile perché ogni movimento

passa dal trustee, che deve rendicontare tutto e con la massima precisione. Sul fatto che il trust, poi, sia "roba da ricchi", guardi, ce ne sarebbe da dire. Io di trust ne ho visti nascere, ho fondato una trust company e mi sono confrontato con centinaia di imprenditori per i quali ho gestito l'intera attività legata appunto alla istituzione dei trust. Ne ho istituiti per diversi scopi, come ad esempio per "proteggere la prima casa", "le quote di una piccola attività di famiglia" o magari "i risparmi di una vita". Lo dico perché se vuoi istituire un trust non serve un patrimonio multimilionario ma serve avere qualcosa a cui tieni e non volerlo lasciare in balia degli eventi.

In questo caso funziona?

Funziona in tanti casi, e molto bene proprio lì dove la successione tradizionale si inceppa; ad esempio funziona dove i beni che non si dividono restano sotto la gestione unitaria del trustee, invece di essere spezzettati tra eredi in causa tra loro. Ma non è solo questione di immobili: pensi ai figli minori, o con disabilità, che alla morte del genitore rischierebbero di finire sotto la tutela del Tribunale dei Minorenni: il trust evita che accada. Oppure pensi alle separazioni e ai divorzi, dove può gestire in modo indipendente il pagamento degli alimenti, senza che diventi l'ennesimo terreno di scontro tra ex coniugi con nuove famiglie e poi, le dico con franchezza che la cosa che sorprende di più le persone è il fatto che il momento giusto per fare un trust è prima che il problema esista. Prima del matrimonio, prima che l'azienda cresca, prima che arrivi una diagnosi difficile. Questo concetto, seppur appaia quasi come un paradosso, è fondamentale: il momento migliore per istituire un trust è quando non si ha ancora nulla da proteggere. Perché un trust fatto nell'emergenza - con una causa già partita, un debito già scaduto - rischia di essere impugnato e revocato, e allora non protegge più nessuno. Infine, già che ci siamo, sfatiamo altri due errori che vedo di continuo. Il primo è cre-

dere che serva andare all'estero, su qualche isola esotica per istituire un trust: non è vero, un trust lo si istituisce restando pienamente in Italia, con beni italiani e legge italiana. Il secondo è lo scenario comune (ma tutto italiano) del "me lo faccio da solo" e magari ci si confronta con un modello scaricato da internet, un testo monco o che non ha il quadro d'insieme o non è calato appieno nel contesto: errori assurdi da non commettere. Il trust si incanala nel contesto del settore tecnico dove gli errori si pagano cari e a pagarli sono quasi sempre proprio gli eredi che volevi proteggere. Per questo la scelta che pesa più di ogni altra è quella del trustee: la qualità della gestione dipende quasi per intero da quella figura, va scelta con calma, con criteri chiari, mai all'ultimo momento".

Insomma, prevenire le guerre di successione si può ma non è facile...

Proprio così. Per concludere, c'è da evidenziare, anche con questa chiacchierata, che nessuno di questi strumenti, preso da solo, rappresenta la soluzione definitiva: il testamento, infatti, non evita le liti, la nuda proprietà è irreversibile, il Pvi in Italia resta di nicchia e il trust va costruito con mani esperte. Eppure, tutti condividono una stessa logica, ed è l'unica cosa che conta davvero: funzionano se ci si pensa prima di ogni evento, abbracciando quel mood fondamentale del "prevenire" e non dell'intervenire quando il problema è già in casa. Ed è proprio qui che la longevità cambia la domanda: se tra la pensione e la successione possono passare trent'anni, se gli over 65 controllano da soli un terzo della ricchezza del Paese e metà di quel patrimonio è immobilizzato nel mattone, allora la vera scelta non è quale strumento usare, ma se affrontare la questione finché si è ancora in tempo per deciderla, invece di ritrovarsi un giorno a subirla.

Per una vita intera si impara ad accumulare eppure oggi è lampante quanto sia molto più difficile e molto meno insegnato decidere per tempo come proteggere ciò che si è costruito.





VIVERE DI PIÙ, PIANIFICARE MEGLIO

di Marina Marinetti

EFPA Italia spiega come trasformare la longevità in sicurezza economica

La parola "longevità" è entrata nel linguaggio comune e nel dibattito pubblico: vivere più a lungo, e in buona salute, non è più un'aspirazione vaga ma una prospettiva concreta per milioni di italiani. Mentre le nascite calano, 355 mila nel 2025, in flessione del 3,9% sul 2024, l'Italia si posiziona ai vertici europei per aspettativa di vita: 81,7 anni per gli uomini e 85,7 per le donne.

Oggi 14 milioni di italiani, il 24,7% della popolazione, hanno superato i 65 anni e godono, nella maggior parte dei casi, di una salute che consente loro di restare protagonisti della vita economica e sociale del Paese. Entro il 2050 questa quota salirà al 35%, alimentando una Silver Economy che vale

già oltre 400 miliardi di euro di reddito spendibile all'anno. Gli over 65 detengono più della metà della ricchezza netta nazionale e generano oltre il 35% dei consumi.

Fiorenzo Bortolato, Segretario Generale di EFPA Italia, la Fondazione affiliata alla European Financial Planning Association che certifica professionisti della consulenza finanziaria, inquadra il fenomeno con equilibrio. "Fino a pochi decenni fa la pensione rappresentava una fase relativamente breve della vita. Oggi, a 65 anni, rimangono circa 20 anni da vivere, di cui 10 in buona salute. Lo scenario appare positivo, ma è utile riconoscere anche i rischi che porta con sé".

Il rischio ha un nome tecnico: Longevity Risk, la possibilità di non disporre di risorse sufficienti per mantenere il proprio tenore di vita fino alla fine dei propri giorni. "È un aspetto di cui tenere conto nelle scelte di risparmio e investimento, agendo con tempestività", avverte Bortolato.

Da qui nasce il Longevity Planning promosso da EFPA Italia: azioni finanziarie pensate per sostenere economicamente l'ultima, e sempre più lunga, fase della vita. Il primo passo è avere piena consapevolezza della propria situazione patrimoniale, che

non significa conoscere solo lo stipendio, ma includere entrate nette medie, spese fisse e variabili, liquidità disponibile e debiti, anche contenuti.

Il secondo elemento riguarda l'abitudine al risparmio, che dovrebbe entrare nella routine finanziaria, destinando regolarmente una quota delle entrate a un piano di investimento coerente con il proprio orizzonte temporale. Non sono necessarie somme importanti: bastano cifre contenute, se versate con costanza.

Altrettanto importante è un fondo di emergenza, capace di assorbire imprevisti come perdita del lavoro o spese mediche rilevanti, evitando di intaccare risparmi destinati ad altro. Le coperture assicurative possono affiancare la liquidità, che da sola non basta a garantire protezione.

EFPA Italia richiama l'attenzione anche sulla gestione del denaro fermo: mantenere somme elevate sul conto corrente significa rinunciare al potenziale di valorizzazione del mercato e subire l'erosione del potere d'acquisto causata dall'inflazione. La scelta degli strumenti finanziari dovrebbe sempre essere guidata dagli obiettivi personali.

Infine, un monitoraggio costante permette di verificare se il piano finanziario resta adeguato, controllando la propria posizione previdenziale e confrontando la futura pensione con il tenore di vita desiderato, per intervenire in tempo su eventuali squilibri.

Resta un avvertimento di fondo: il "fai da te" raramente è la strada giusta.



Fiorenzo Bortolato,
Segretario Generale di EFPA Italia

Promosso da

ABI Associazione
Bancaria
Italiana



we sec

WeSec

IL SALONE DELLA SICUREZZA

IL NUOVO APPUNTAMENTO SU SICUREZZA,
GEOPOLITICA, AI E INFRASTRUTTURE

MILANO ALLIANZ miCo NORTH WING

22 - 23 SETTEMBRE 2026

salonewesec.com

Iscriviti subito,
la partecipazione
è gratuita



Organizzato da

ABISERVIZI 

Media Partner

BANCAFORTE
innovation key

In collaborazione con

ABI Lab

 **CERTFin**

 **FEduF**
Fondazione per l'Educazione
Finanziaria e il Risparmio

OSSif 

#wesec



INVESTIRE SUL FUTURO, UN'ESIGENZA CHE DOBBIAMO CAPIRE TUTTI

di Sergio Luciano

Stefano Volpato, direttore commerciale di Banca Mediolanum, spiega perché l'uso del Tfr per la previdenza complementare e comunque la pianificazione precoce sono strumenti decisivi

"Oggi la vita è in quattro quarti, e nel corso dei primi tre dobbiamo provvedere anche al quarto". "La parola chiave è capire, ma veramente, ma profondamente, cosa comporta per milioni di italiani l'allungamento della vita, la conquista della longevità. E noi operatori del risparmio abbiamo il dovere di renderlo vivido. È una missione da compiere. Ne siamo responsabili". "L'altra parola chiave è Tfr: può essere la leva con cui costruirsi un futuro lungo e sereno": appassionato come sempre, diretto ma eloquente, emozionato ma determinato, ecco ancora lui, Stefano Volpato, che sul biglietto da visita ha scritto "direttore commerciale" di Banca Mediolanum ma che in realtà è qualcosa di diverso e di più. È considerato il vero interprete, con la benedizione e il confronto costante con il capo del gruppo Massimo Doris, della visione del mondo sulla quale il fondatore Ennio ha lancia-

to quest'azienda che in trent'anni, dal giorno della quotazione (3 giugno 1996) ad oggi è passata dai 900 milioni di euro della capitalizzazione d'esordio, a 16,5 miliardi di euro di capitalizzazione, con 6,7 miliardi di euro distribuiti ai soci. Una crescita di valore di 26 volte.

"Oggi questo nostro passato di successo e di crescita continua – dice Volpato, in questa conversazione con Economy sul valore e le esigenze della longevità attiva, (e delle scelte da compiere per "prenotarsela") – ci sta accompagnando in una fase

**“ Dobbiamo avere
la capacità di far
vivere il futuro
in un modo
molto più vivido**

nuova, avvincente ma molto impegnativa. Noi da tempo stiamo definendo la nostra epoca come quella della crisi demografica, della diffusa longevità, dei cambiamenti sociali all'interno di una rivoluzione tecnologica con modelli organizzativi da ridefinire. Dunque il punto cruciale per noi è capire e far capire le implicazioni di questo contesto per milioni di noi, per milioni di italiani".

Parla con la passione di sempre, Volpato, con l'urgenza di chi ha già fatto questo ragionamento decine di volte e teme, dice lui stesso, "l'incubo di essere ripetitivo" – ma proprio per questo studia continuamente dati e analisi, matematici ma anche umanistici. Cambia prospettiva, cerca ogni volta un'immagine nuova per raccontare la stessa verità scomoda. E la conversazione comincia da un numero, anzi da una griglia di numeri, la stessa che presenterà il giorno dopo ai suoi collaboratori riuniti in Sicilia: ha clusterizzato gli italiani per ricchezza pro capite. Dodici milioni hanno meno di 20 mila euro. Venti milioni ne hanno fra 20 e 100 mila. Diciassette milioni fra 100 e 300 mila. Quindi quarantanove milioni di italiani, la stragrande maggioranza del Paese, si colloca sotto i 300 mila euro di patrimo-

Il risparmio non si prescrive come una medicina: si racconta come un'opportunità. Ecco perché serve una nuova narrativa per rendere il domani desiderabile, concreto e finalmente investibile

nio. Poi abbiamo sette milioni che oscillano fra i 300 e 700 mila euro, tre milioni fra i 700 mila e i 2 milioni, mezzo milione oltre i 2 milioni. "È evidente che i temi di cui parlavamo prima, attorno alla transizione demografica in atto, se li coniughi con questa clusterizzazione, assumono un peso enorme", dice, e si sente che non è retorica: è l'ansia di chi maneggia ogni giorno i destini finanziari di famiglie che non hanno idea di quanto tempo dovranno finanziare.

Da qui l'immagine che gli sta più a cuore, quella dei "quattro quarti" della vita. Un tempo si parlava di "terza età" come dell'ultima stagione; oggi, ci troviamo di fronte a quattro fasi di vita da 25 anni ciascuna. A 75 anni – un'età che un tempo segnava quasi la fine – si apre un quarto capitolo intero, da costruire con cura. "Non sto parlando di me e di te", precisa subito, quasi a prevenire lo scaramantico "speriamo" che viene naturale rispondere: "Non è che speriamo, amici miei. È così nella media". E sì: la media, ripete, si è spostata, e di molto.

Il cuore del suo ragionamento, però, non è statistico ma psicologico, ed è qui che la voce si scalda davvero. "Il nostro cervello fatica a massimizzare il benessere fra 30

anni. Si è evoluto per aumentare le probabilità di sopravvivere nel presente. Per il cervello una ricompensa immediata vale molto di più di una ricompensa futura". È anche per questo, dice, che si continua a mangiare junk food, a fumare, a rimandare le analisi cliniche... non per ignoranza, ma perché il problema futuro, per il cervello, "è qualcosa di astratto. Non esiste proprio". La conseguenza per chi deve affiancare le persone nella pianificazione di un loro futuro sostenibile, anche dal punto di vista economico, diventa un compito quasi pedagogico: "Dobbiamo avere la capacità di far vivere il futuro in un modo molto più vivido. Se raggiungiamo questo passaggio, allora ci conquistiamo il diritto

“ Il cervello umano è più attratto, ma sbaglia, da un benefit immediato che da uno futuro ”



to di guardare alle possibilità che già ci sono. Altrimenti scivolano via perché non abbiamo creato le condizioni per attualizzarle".

Alcune scelte oggi attualissime sono peraltro di vecchia data: la riforma del Tfr; ad esempio. Le regole sono cambiate e per i neoassunti nel settore privato diventa automatica l'iscrizione alla previdenza complementare, più redditizia della vecchia formula della liquidazione aziendale. Quindi non è un problema di strumenti mancanti, insiste Volpato: "Il problema è comprendere quali sono le scelte giuste". La riforma del Tfr, ricorda, è del 2007, diciannove anni fa: la possibilità di destinarlo alla previdenza complementare con deducibilità fiscale esiste da tempo, con un tetto che negli anni è salito da 2 milioni e mezzo di vecchie lire fino agli attuali 5.300 euro annui. "Ma questo vantaggio fu promosso poco e niente. E se facciamo le riforme, ma non le promuoviamo, assecondiamo quella naturale propensione dell'essere umano a rimandare ciò che capiterà in futuro. Per riagguantare il futuro dobbiamo cambiare la narrativa, ora non c'è più da indugiare".

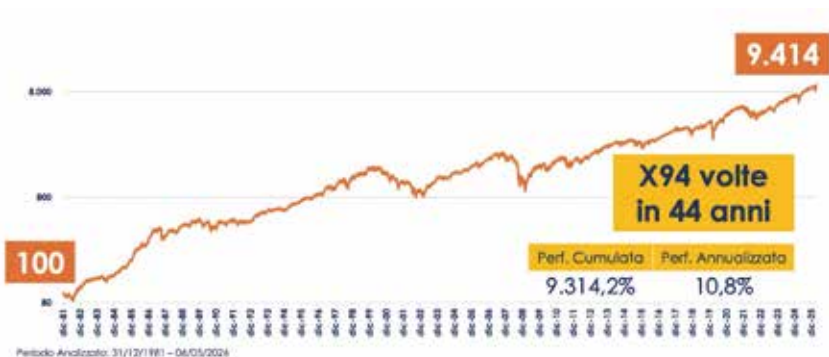
La modalità del racconto, per Volpato, è determinante: "Quante volte capita, a cena con amici, che qualcuno racconta con entusiasmo un proprio investimento ben riuscito e a tutti viene voglia di dirgli "dai, come faccio a investire anch'io?". Ma cosa suscita quel desiderio? Una narrativa importante, trasferita con grande entusiasmo". È proprio questo trasporto, dice, che manca quando si parla di pensione e di risparmio, temi che vengono sempre esposti con toni da bollettino medico invece che come un'opportunità da abbracciare. E Volpato aggiunge un altro tassello, il più sorprendente della conversazione: "Si preferisce parlare di

Stefano Volpato,
direttore commerciale Banca Mediolanum

invecchiamento attivo, di eterna giovinezza, di performance, anziché di fragilità, di dipendenza, di perdita di autonomia, e insieme del bisogno di essere ancora guardati e riconosciuti. Sto studiando un concetto anglosassone che mi ha colpito, forse troppo duro per la nostra sensibilità: lo definiscono la "death education", l'educazione alla morte: che non significa tanto prepararsi a morire, quanto imparare a stare accanto alla vita quando cambia forma. A me piacerebbe chiamarla, semmai, l'educazione al quarto quarto".

Poi torna ai numeri, perché per Volpato l'emozione senza i conti resta solo un buon proposito, e i conti senza emozione restano lettera morta. La ricchezza finanziaria media di un italiano, dice, è di 120 mila euro. Un quarantenne con una RAL da 56.500 euro, che destina il proprio Tfr alla previdenza complementare per i 27 anni che lo separano dalla pensione, può accumulare un montante di 218.534 euro, grazie al rendimento ottenuto dai mercati. Se al Tfr aggiunge anche un contributo volontario, può generare altri 358.200 euro e raggiungere così un totale di 576.634 euro: più del doppio della ricchezza media di un connazionale. E qui arriva il paragone che più accalora Vol-

INDICE MSCI WORLD TOTAL RETURN IN USD 1982-2026



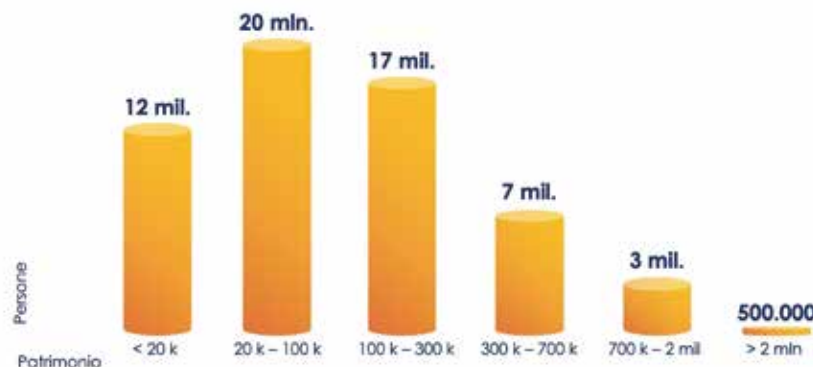
Fonte: elaborazioni di Banca Mediolanum su dati Bloomberg

pato, quello con l'America: dei dieci nuovi milionari creati l'anno scorso nel mondo, cinque sono americani, e buona parte di quella ricchezza nasce dal celebre "401k", il piano pensionistico a contribuzione volontaria che con versamenti medi di circa 7.000 dollari l'anno sta creando, dice, "un sacco di nuovi ricchi". "Noi siamo rimasti indietro e di molto", dice Volpato, con l'amarezza di chi lo constata ogni giorno: "il combinato disposto di eccesso di investimento immobiliare, eccesso di liquidità

ferma sui conti correnti, e quasi la totale assenza dal mercato azionario, ci allontanano dalla più straordinaria macchina capace di produrre ricchezza: l'economia reale".

È un ragionamento che gli è già capitato di fare, e lo sa: "Voglio tornare al tema fondamentale, alla forza persuasiva della pubblicità progresso, della semina culturale e del capire. Purtroppo non è facile, per tante ragioni che conosciamo. Però bisogna insistere, pian piano si otterranno dei risultati. Quanto meno parziali". L'ultima cosa che Stefano Volpato tiene a ribadire, prima di salutarci, è proprio quella che lo ha "illuminato di più" negli ultimi mesi di studio: la consapevolezza che il nostro cervello, semplicemente, non riesce a dare concretezza al futuro. "Se ti dico che il tuo futuro sarà in un certo modo, non smuovo gli animi. Ma se ti domando come ti immagini con i tuoi nipoti quando avrai 85 anni, forse ti aiuto a vederlo davvero". Abbiamo sviluppato una tendenza naturale, ammette, "a sottostimare i rischi, i problemi, perché lontani, procrastinando il necessario per prevenire al meglio". Ed è esattamente lì, in quella tendenza, che si gioca tutta la partita del quarto quarto.

RICCHEZZA PRO-CAPITE DEGLI ITALIANI



Fonte: elaborazioni Market e Business Intelligence di Banca Mediolanum su microdati Banca d'Italia e Istat

SE IL FATTORE TEMPO CAMBIA LA PIANIFICAZIONE PATRIMONIALE

di Victor De Crunari

Per decenni la pianificazione finanziaria degli italiani si è basata su un percorso relativamente prevedibile: formazione, lavoro, pensione e trasmissione del patrimonio. Oggi quell'equilibrio è cambiato.

L'aumento dell'aspettativa di vita ha trasformato la longevità in una variabile economica e finanziaria destinata a influenzare risparmio, investimenti e protezione del patrimonio lungo un arco temporale sempre più esteso.

La ricerca "Longevità: da trend demografico a principio di progettazione della vita" elaborata dall'Ufficio Studi di **Banca Ifis** evidenzia come il fenomeno sia ormai entrato nella consapevolezza degli italiani. Il 71% dei nostri connazionali ritiene necessario occuparsi della propria longevità fin da giovani e quasi la metà degli intervistati associa questo concetto al vivere più a lungo mantenendosi in salute. Ancora più significativo è il dato secondo cui il 97% degli intervistati collega la longevità alla possibilità di continuare a fare ciò che conta nella propria vita. Non sorprende quindi che la perdita dell'autonomia rappresenti la principale preoccupazione legata all'invecchiamento. Un tema che assume anche una rilevanza economica crescente, considerando che gli over 50 generano circa il 68% della spesa complessiva delle famiglie italiane.

In questo contesto, la sfida non è soltanto vivere più a lungo, ma pianificare in modo adeguato una vita che si allunga. "L'aumento dell'aspettativa di vita impone di ripensare il modo in cui si costruiscono i patrimoni", osserva **Raffaele Zingone**, Condirettore Generale di Banca Ifis. "Se gli orizzonti di vita si estendono, anche gli investimenti devono essere progettati per accompagnare questa evoluzione, guardando ai grandi trend strutturali che caratterizzeranno i prossimi decen-

ni: cambiamenti demografici, innovazione tecnologica e sviluppo dei mercati globali".

Secondo Zingone, uno dei rischi più sottovalutati è continuare a programmare le proprie risorse finanziarie con orizzonti troppo brevi rispetto alla durata effettiva della vita. Per questo diventa fondamentale costruire portafogli capaci di mantenere un equilibrio tra crescita, protezione e liquidità, attraverso una rigorosa asset allocation e una diversificazione ampia tra aree geografiche, settori e differenti stadi di sviluppo economico.

L'allungamento della vita modifica, infatti, il profilo dei bisogni delle persone. Le esigenze patrimoniali di un cinquantenne di oggi sono molto diverse da quelle delle generazioni precedenti e possono cambiare più volte nel corso dei decenni successivi. "La longevità viene spesso associata alla conservazione delle risorse", aggiunge Zingone. "In realtà il patrimonio deve essere protetto ma anche valorizzato, affinché possa sostenere il benessere e la libertà di scelta delle persone nel tempo". Da qui la necessità di una consulenza continuativa e di una revisione periodica delle strategie di investimento.

La sfida per gli operatori del risparmio è quindi quella di creare soluzioni flessibili in grado di variare armonicamente su archi temporali sempre più estesi, così da accompagnare l'intero ciclo di vita del cliente. "Oggi è necessario costruire portafogli che abbiano una visione globale, siano ampiamente diversificati e orientati ai grandi trend di lungo periodo, utilizzando ETF e fondi selezionati che consentano di coniugare efficienza e flessibilità. Noi, ad esempio, abbiamo una linea azionaria chiamata **Demographic Trends** che investe su settori che catturano i principali cambiamenti demografici. Il focus è sull'invecchiamento della popolazione e sui

derivanti investimenti nel settore della cura alla persona, sui principali trend di consumo dei millennials, sulla tendenza all'urbanizzazione e all'attenzione alla tematica del gender equality. Crediamo che il valore aggiunto non sia nello strumento in sé, bensì nella capacità di gestire attivamente l'asset allocation nel tempo, accompagnando l'evoluzione dei mercati e dei bisogni delle persone", conclude Zingone.

NutraGenix, quando la longevità crea nuovi mercati

Tra i settori destinati a beneficiare della crescita della silver economy rientra anche la nutraceutica. Un esempio è NutraGenix, realtà nata da un'esperienza personale legata a stanchezza e disturbi del sonno che si è trasformata in un progetto imprenditoriale costruito intorno a un'esigenza sempre più diffusa: trovare soluzioni efficaci per sostenere benessere, prevenzione e qualità della vita lungo un orizzonte di vita più esteso. L'azienda ha sviluppato il proprio posizionamento partendo da un principio semplice: non conta soltanto il principio attivo contenuto in un integratore, ma anche la sua biodisponibilità, ovvero la capacità dell'organismo di assorbirlo e utilizzarlo efficacemente. Per questo NutraGenix ha puntato su formulazioni sublinguali, una modalità di assunzione che favorisce l'assorbimento diretto attraverso la mucosa orale. Il caso evidenzia come l'allungamento dell'aspettativa di vita e la crescente attenzione degli italiani verso autonomia, prevenzione e healthy aging stiano generando nuovi bisogni di consumo e nuove opportunità imprenditoriali. In questo scenario, qualità degli ingredienti, approccio scientifico e innovazione di prodotto diventano elementi sempre più rilevanti nella costruzione del valore.

LA NUOVA ASSET CLASS SI CHIAMA LONGEVITÀ

di Sergio Luciano

La longevità non è più, o non dovrebbe più essere, un capitolo di spesa sociale da contenere: è una vera e propria asset class su cui costruire valore nel tempo. Cedere alla tentazione di tagliare le risorse destinate alla sanità e a tutti i servizi che sostengono una vita lunga, sana e attiva sarebbe un errore strategico prima ancora che sociale. Non stupisce che il mercato della finanza e del risparmio previdenziale sia oggi in prima linea, attratto da un fenomeno anticiclico per definizione, destinato solo ad ampliarsi nei prossimi decenni. In questo scenario l'intelligenza artificiale gioca un ruolo chiave: rafforza la longevità, agevolandone il conseguimento e la piena fruizione da parte di chi la vive. Ne abbiamo parlato con Roberto Crapelli, managing partner di Quadrivio Group, alla vigilia del lancio di un fondo internazionale dedicato proprio alla longevità.

Da dove nasce l'idea di un fondo dedicato alla longevità?

Il mondo del marketing e dei media ha alzato negli ultimi anni l'attenzione verso la longevità, intesa non semplicemente come sanità o "silver economy", ma nel senso più completo del termine. Sta diventando un'opzione di business con lo stesso spessore che ebbero, cent'anni fa o duecento anni fa, le ferrovie in certe aree del mondo, o più di recente alcune tecnologie emergenti. Per anni la salute è stata trattata come un centro di costo. Ancora oggi qualcuno cade nell'errore

di pensare che basti ridurre la spesa o fare efficienza: non è così. Alcune economie che hanno provato a tagliare la spesa sanitaria hanno registrato ondate di conseguenze sociali e politiche negative.

Lei parla di longevità come "asset class". Cosa cambia esattamente?

Cambia completamente l'equazione. La salute e la longevità diventano un vero settore di investimento, con proprie caratteristiche di rischio, propri criteri su quanto, dove e come investire. Non è più una voce di spesa nel conto economico, ma una decisione di capitale allocato. Il tema sale di livello: riguarda la macroeconomia e la microeconomia, ma soprattutto tocca il mercato dei capitali e gli intermediari finanziari, oltre naturalmente alla previdenza, al risparmio e ai nostri risparmi personali. Da questa consa-

Il lancio del fondo Longevity di Quadrivio è previsto per la fine di quest'anno o per l'inizio del prossimo: si tratta di un vero settore di investimento

pevolezza nasce la volontà di avere un ruolo, come già avvenuto un anno fa con il nostro fondo dedicato all'intelligenza artificiale.

Quando sarà lanciato il fondo Longevity?

Il lancio è previsto entro la fine di quest'anno o all'inizio del prossimo: su questo siamo ormai certi.

Come definisce la longevità un investitore, rispetto a temi come difesa o tecnologia satellitare?

La vecchia idea di longevità, quella che affonda le radici in certa narrativa attorno alle scoperte scientifiche, da Nostradamus in avanti, è superata. Oggi non si tratta di diventare vecchi o inseguire l'immortalità: la durata della vita potrebbe perfino restare invariata. Ciò che conta è lo spessore, la profondità e la qualità della vita: la possibilità di restare pienamente consapevoli di sé stessi



fino all'ultimo giorno, fisicamente, mentalmente ed emotivamente. Molti imprenditori che restano al comando delle proprie aziende fino a età avanzata interpretano proprio questo modello, e non a caso sono in salute. **Quali sono le principali minacce alla longevità osservate dal mercato dei capitali?**

Ancora oggi, statisticamente e scientificamente, i temi cardiovascolari, i tumori, il diabete legato alle diete scorrette e, più gravemente, le degenerazioni neurovegetative che portano all'Alzheimer. Ma il mercato dei capitali ha fatto un passo in più: ha ingaggiato scienziati ed esperti, capendo che nessuno di questi problemi nasce per caso. Si costruisce, probabilmente, fin dal primo giorno di vita, se non prima, e dipende da come mangiamo, come dormiamo, come ci muoviamo — molto prima di qualsiasi diagnosi. Ecco perché tante aziende stanno realizzando una vera e propria filiera, una value chain, attorno a tutto ciò che è cibo salutare e movimento salutare in chiave preventiva. Ma attenzione: un conto è il cibo pensato in chiave longevità, un altro è il cibo tradizionale, che un investitore di questo tipo non finanzia.

Lei ha parlato anche di "metabolismo" come nuova frontiera. Cosa intende?

È un terreno che biologi e neurobiologi conoscono bene, ma che fino a poco tempo fa restava misterioso per il resto di noi. Capi di stato e business leader non discutono di metabolismo nei loro incontri, salvo qualche battuta — come è successo, mi pare, in un colloquio con leader cinesi, sul fatto che se siamo fortunati qualcuno ci farà vivere fino a cent'anni. Ma chi mette soldi non fa battute: investe davvero e si assume il rischio. Le aziende che iniziano a trattare la longevità come area di ricerca e sviluppo, trasformando magari un'azienda alimentare tradizionale in un player orientato alla longevità, sono quelle che oggi mostrano il maggiore interesse.

Che ruolo gioca l'intelligenza artificiale in questo scenario?

Un ruolo decisivo. Le applicazioni della

“Tante aziende stanno realizzando una value chain attorno a tutto ciò che è cibo e movimento salutare in funzione preventiva

longevità vanno dall'analisi del genoma di un bambino fino all'assistenza virtuale per una persona con Alzheimer avanzato la cui famiglia magari vive in un'altra città. Tutto questo richiede capacità di intelligenza artificiale applicata, e il compito del capitale è trovare le aziende, i manager e gli imprenditori giusti capaci di costruire questi strumenti per ogni età e situazione. C'è poi una I applicata alla ricerca — nuove proteine, anticorpi, oncologia — molto avanzata sul fronte della malattia. Ma la dimensione più ampia, e più interessante per il capitale, è vivere meglio in ogni stagione della vita: penso alla depressione maggiore, cresciuta enormemente nel mondo e ancora oggi curata male, quando va bene.

Che impatto ha tutto questo su previdenza e risparmio?

Un impatto enorme. Vediamo la possibilità, in futuro, di portare il nostro prodotto sulle reti dei promotori finanziari, rendendo accessibile anche a chi dispone di somme limitate l'investimento nella propria salute e nel proprio percorso di longevità. Per le compagnie assicurative si apre un mercato nuovo: prodotti che premiano il comportamento virtuoso nel medio-lungo periodo, invece di offerte pensate quando si è già vicini ai sessant'anni, spesso troppo tardi. Stiamo esplorando alcune partnership proprio in questa direzione.



Roberto Crapelli, managing partner di Quadrivio Group

E per la sanità pubblica: la longevità è sostenibile?

Uno studio interno suggerisce che la crescita della durata di vita, che allunga il periodo pensionistico, è in realtà bilanciata dalla riduzione della domanda di interventi sanitari: con una longevità sana le persone si ammalano meno. Su un segmento di popolazione abbiamo stimato che una longevità spinta ai livelli oggi raggiungibili scientificamente può ridurre la spesa sanitaria totale, pubblica e privata, anche del 40% a parità di durata della vita: un numero impressionante. È come spostare risorse pubbliche dal ruolo di "pompieri" alla costruzione di un capitale di lungo periodo fin dall'infanzia. In questo, il mercato dei capitali è oggi un partner formidabile.

Un'ultima domanda: perché la longevità dovrebbe interessare più di settori come difesa o tecnologia?

Perché non ha la ciclicità della difesa, legata all'alternarsi di guerre e tregue, né le complicazioni della tecnologia. È un'esigenza che sentiamo profondamente, credo da quando esiste l'uomo: nel nostro cervello esiste una struttura, l'amigdala, che da sempre attiva comportamenti di difesa e sopravvivenza. Lascio agli scienziati il compito di approfondire questa mia osservazione, ma è da qui, credo, che parte tutto.



LA PIRAMIDE DELLA LONGEVITÀ: DAL LABORATORIO AL DIVIDENDO

di Gian Marco Litrico

**Dall'elisir
dei biohacker
ai farmaci già
in commercio, dalle
protesi alle residenze
assistite: la vera partita
finanziaria dell'età
che avanza si gioca
dove i bisogni
diventano ricavi**

A vederlo digiunare rigorosamente per 18-20 ore di fila, ingurgitare decine di pillole al giorno, sottoporsi a bombardamenti di luce LED e, in passato, iniettarsi il plasma del figlio adolescente salvo poi abbandonare l'esperimento per assenza di benefici, Bryan Johnson sembra l'incarnazione moderna dell'alchimista medievale alla ricerca dell'elisir di lunga vita. Il miliardario americano ha trasformato il proprio corpo in un laboratorio vivente da milioni di dollari l'anno, diventando il volto mediatico e polarizzante del biohacking, la riprogrammazione biologica che ha l'obiettivo di aumentare le prestazioni fisiche e mentali, rallentare l'invecchiamento e migliorare la qualità della vita. Una ricetta che include digi-

no intermittente, santificazione del riposo notturno, gestione dello stress attraverso meditazione ed esposizione al freddo e un bel po' di dispositivi indossabili e sensori biometrici per l'auto-monitoraggio.

Alla fine, un mix di ossessione personale e intrattenimento che non aiuta la vera scienza dell'invecchiamento. Dietro il folklore dell'elisir di lunga vita si nasconde infatti un mercato multimiliardario che, dopo la sbornia del 2021, sta vivendo una fase di reality check.

Un ostacolo regolatorio pesa su tutto il comparto scientifico, ed è la chiave per capire perché il denaro più prudente si stia spostando altrove: la FDA (l'agenzia statunitense del farmaco) non riconosce l'invecchiamento come una malattia. Con conseguenze finanziarie enormi:

senza questa qualifica, nessuna terapia anti-aging può ottenere un'approvazione dedicata, e le aziende sono costrette a procedere una patologia alla volta.

È il motivo per cui il settore resta, nella sua fascia più sperimentale, immaturo: gli investimenti sono raddoppiati nel 2024 a 8,49 miliardi di dollari su 331 operazioni, secondo il report annuale di Longevity Technology, ma restano lontani dal picco 2021 (10,16 miliardi) e concentrati su poche piattaforme molto capitalizzate. Altos Labs, la startup di riprogrammazione cellulare fondata nel 2021 e finanziata dal solito Jeff Bezos, da sola vale circa un quinto di tutto il capitale raccolto nel settore.

Nel 2025 il conto è arrivato puntuale: Unity Biotechnology, tra i nomi di punta dei senolitici, ovvero i farmaci progettati per eliminare le cellule senescenti che smettono di dividersi, ma restano attive e infiammano i tessuti circostanti, ha chiuso i battenti dopo una serie di fallimenti clinici; AbbVie ha staccato la spina alla partnership decennale con Calico, la costola di Alphabet sull'invecchiamento, dopo cinque trial senza un successo commerciale, per orientarsi verso terapie geniche più vicine al suo core business.

Ridurre la longevity economy a questo segmento, con un capitale di rischio su piattaforme senza ricavi, significa però raccontarne solo il perimetro più fragile, e più fotogenico: quello che finisce sui titoli di giornale, non sui bilanci.

La domanda vera non è se l'invecchiamento della popolazione sia un tema d'investimento. Lo è, in modo strutturale e pluridecennale. Il difficile è capire in quale area, dentro quel tema, si trovi il rendimento. E la risposta cambia a seconda di quanto ci si allontana dal laboratorio: il comparto si legge meglio in ordine di rischio decrescente, dall'illusione alchemica al dividendo trimestrale.

Per gli amanti del brivido, in cima resta non appunto riprogrammazione cellulare



La sede della FDA

“La domanda non è se l'invecchiamento sia un tema di investimento, ma capire in quale area si trovi il rendimento

e senolitici: scommesse pluriennali, binarie (funzionano o falliscono, senza vie di mezzo), dove il capitale privato prevale ancora nettamente su quello quotato in Borsa, e dove infatti non esiste quasi nulla su cui misurare un rendimento reale.

Scendendo di un gradino, molto più solida è la farmaceutica metabolica già in commercio. Eli Lilly e Novo Nordisk, con i GLP-1 nati per il diabete e diventati terapia di riferimento per obesità e rischio cardiovascolare, non vendono una promessa scientifica, ma un farmaco approvato con miliardi di ricavi correnti.

Poco più giù c'è la meccanica del corpo che invecchia, quella che nessuna pil-

lola sostituisce e nessun digiuno ripara. Stryker e Medtronic vivono della domanda crescente di protesi d'anca e ginocchio e chirurgia robotica, spinta dall'artrite che colpisce oltre 32 milioni di adulti solo negli Stati Uniti: un business ciclico, ma tangibile, misurabile in volumi di interventi.

Ancora più giù, il settore assicurativo, forse il meno affascinante da raccontare, ma probabilmente il più capitalizzato dell'intero comparto. UnitedHealth Group e Humana intercettano l'invecchiamento della popolazione attraverso i piani Medicare Advantage, la copertura sanitaria pensata su misura per gli over 65.

Va detto, però, che la salute in Borsa non è stata un rifugio comodo negli ultimi anni: l'indice settoriale XLV, che raggruppa farmaceutica, dispositivi medici e managed care, ha reso circa il 6% nell'ultimo anno e il 27% negli ultimi cinque, contro il 30% e il 71% dello S&P 500 nello stesso periodo. Chi ha comprato "salute" in blocco, insomma, ha sottoperformato il mercato, mentre chi ha scelto il cavallo giusto si è tolto qualche soddisfazione.

Il settore immobiliare lo dimostra bene.

Nella foto Jeff Bezos



I REIT sanitari cavalcano la domanda strutturale di residenze per anziani: Welltower, oltre 1.500 strutture tra Stati Uniti, Regno Unito e Canada, ha guadagnato circa il 62% nell'ultimo anno; Ventas, 1.400 proprietà nordamericane e britanniche, di cui 850 comunità residenziali con servizi di assistenza, circa il 38%. Entrambi hanno doppiato o triplicato lo S&P500 nello stesso periodo. All'estremo opposto rispetto al laboratorio c'è il livello dei consumi: i dispositivi indossabili con cui migliaia di persone monitorano sonno, battito e stress. I nomi più cool del settore, l'anello Oura e il bracciale Whoop, restano privati, anche se hanno valutazioni miliardarie. Chi vuole esposizione quotata deve "accontentarsi" di Garmin, cresciuta nel running e nel multisport, o di Apple, che tratta i sensori di salute del suo orologio, incluse funzioni approvate dalla FDA come il rilevamento della fibrillazione atriale e dell'apnea notturna. Il

“ *Più che scommettere contro la morte, vale la pena di puntare su chi monetizza i bisogni di una popolazione che invecchia* ”

mercato globale dei dispositivi indossabili vale circa 120 miliardi di dollari nel 2026, con una crescita attesa a oltre il doppio entro il 2031: numeri veri, ma diluiti in società che sulla longevity economy scommettono solo in parte.

Chi comunque non vuole scegliere singoli titoli può affidarsi a un ETF come Global X Aging Population, che impacchetta in un unico strumento farmaceutica, dispositivi medici, servizi sanitari e case per anziani. Con una cautela: con appena un'ottantina di milioni di dollari in gestione e volumi di scambio contenuti, resta un prodotto di nicchia, poco liquido rispetto ai grandi fondi settoriali come il Vanguard Health Care ETF.

Per ultima, la variabile geopolitica: la Cina sta espandendo la propria quota nella longevity economy puntando non su cliniche esclusive per miliardari, ma sulla leadership industriale in genomica, terapie cellulari, medicina rigenerativa e AI for Science. Con trial clinici più economici del 50% rispetto agli Stati Uniti e arruolamenti rapidissimi, le biotech cinesi testano e correggono le terapie a una velocità preclusa ai laboratori occidentali, rallentati da costi e burocrazia. Per frenare questa ascesa, il Congresso americano ha eretto barriere protezionistiche: dopo il Biosecure Act, il Biotech Investment National Security

Act ha inserito il comparto nello screening degli investimenti in uscita. Si crea così un paradosso per gli investitori: bloccare le joint-venture o l'acquisto di proprietà intellettuale cinese rischia di rallentare lo sviluppo di cure vitali per la stessa popolazione occidentale che invecchia, isolandola dai centri di ricerca più promettenti.

Alla fine, sì, è redditizio investire nella longevity economy, ma non nel modo in cui la racconta il folklore dell'elisir. Più che di scommettere sulla promessa di sconfiggere la morte, vale la pena di puntare su chi monetizza, già oggi, i bisogni meno epici e più prosaici di una popolazione che invecchia: chi produce il farmaco, chi impianta la protesi, chi assicura la copertura sanitaria, chi da un tetto sopra la testa. Più ci si allontana dal laboratorio e ci si avvicina al bilancio trimestrale, più il rendimento diventa prevedibile, e meno romanzesco.

Nella foto Bryan Johnson



IMPRESE INSIEME PER IL BENE COMUNE

di Vincenzo Petraglia

È la visione di Compagnia delle Opere, per i suoi quarant'anni protagonista al Meeting di Rimini con diversi incontri e iniziative per rimettere al centro la persona, il lavoro e l'impegno sociale

Il Meeting di Rimini rappresenta da sempre un'occasione molto importante di confronto, non solo politico. Qui quarant'anni di opere, imprese e comunità trovano casa con **Compagnia delle Opere**, protagonista della manifestazione con un grande spazio dedicato all'incontro tra lavoro, educazione, sociale e cultura, trasformando il proprio anniversario in un'occasione per interrogarsi su ciò che oggi è ancora capace di generare bene comune. Un anniversario che per Cdo non vuole essere soltanto una ricorrenza, ma l'occasione per raccontare una storia di opere e relazioni che continua a generare iniziative, responsabilità condivise e nuove forme di impegno sociale. Il **padrone Cdo** prende ispirazione dall'opera di Paul Klee, *Castello e sole*, scelta come immagine simbolo della presenza al Meeting: una città che cresce nel tempo, mattone dopo mattone, grazie al contributo di molti. È questa l'esperienza che Cdo propone al **Meeting di Rimini (21-26 agosto)**: uno spazio da abitare, in cui ciascuno possa vivere la settimana di Rimini in modo attivo e partecipato, incontrando esperienze, progetti e attività che durante l'anno prendono forma nella realtà. Cuore della proposta, due aree principali. La prima, la **Piazza delle Opere**, un luogo vivo di testimonianze sociali, imprenditoriali ed educative, dove realtà profit e non

profit mostrano esperienze concrete di operosità generativa e di costruzione del bene comune. La seconda, l'**Arena Cdo**, che, come nelle precedenti edizioni, rappresenta uno spazio di incontri pubblici con imprenditori, educatori, rappresentanti delle istituzioni, ricercatori e protagonisti della società civile italiani e internazionali, chiamati a confrontarsi sulle **grandi sfide del presente e del futuro**. Tra gli appuntamenti più importanti dell'edizione di quest'anno, la mostra "Léon Harmel, la profezia di un'impresa", dedicata all'industriale francese che già nell'Ottocento sviluppò una concezione del lavoro fondata sulla dignità della persona, sulla partecipazione dei lavoratori e su forme innovative di welfare sociale. La sua vicenda, maturata in stretto rapporto con la riflessione sociale del tempo e con Leone XIII, mostra come la fede possa incidere concretamente sul modo di concepire l'impresa e il rapporto con le persone, generando nuove forme di **responsabilità e innovazione sociale**.

Il compito che Cdo vuole sostenere non è semplicemente conservare ciò che è stato costruito, ma verificarlo e rilanciarlo. Le imprese e le opere educative e sociali sono chiamate a interrogarsi continuamente sui propri criteri e sul proprio contributo al bene comune. La presenza di Cdo al Meeting riguarda anche



il **Manifesto dei 40 anni**, che rilancia una storia iniziata nel 1986 e ancora oggi capace di generare opere, imprese, esperienze educative e iniziative sociali in Italia e all'estero. Il Meeting è così il luogo in cui questa storia viene riletta non in chiave celebrativa, ma come domanda aperta sul presente: quali opere siamo chiamati a generare oggi? Quale contributo possono offrire il lavoro, l'impresa e le relazioni alla **costruzione di una società più umana**?

Un altro tema chiave che Cdo porta al Meeting è il lavoro di approfondimento iniziato sul tema dell'enciclica *Magnifica Humanitas* di Papa Leone XIV, con particolare attenzione al lavoro come vocazione, responsabilità e contributo al bene comune, da sempre al centro dei dialoghi di Compagnia delle Opere. «Il titolo dell'edizione 2026 del Meeting, "L'amor che move il sole e l'altre stelle", ci provoca anzitutto a una verifica. Per Cdo significa riconoscere che ogni opera autenticamente umana nasce da un'origine più profonda di una semplice efficienza organizzativa. Ciò che muove realmente il lavoro, l'impresa e la vita sociale è sempre un'iniziativa positiva che si traduce in costruzione, responsabilità, cura e desiderio di bene», sottolinea **Andrea Dellabianca**, presidente nazionale di Compagnia delle Opere.

«Nell'anno del nostro quarantesimo anniversario vogliamo mostrare che il lavoro, l'impresa e le opere possono essere luoghi di incontro, corresponsabilità e bene comune. E abbiamo voluto farlo anche al Meeting di Rimini, di cui siamo partner e nel quale ci riconosciamo pienamente: uno spazio che consente di incontrare esperienze concrete e offre alle imprese un contesto di dialogo qualificato, capace di mettere in relazione esigenze reali, competenze e **opportunità di sviluppo**. Da quarant'anni come Compagnia delle Opere proponiamo "un criterio ideale, un'amicizia operativa": un modo di fare impresa e costruire opere che nasce da una visione condivisa e si traduce in collaborazione, relazioni generative e crescita comune», conclude il presidente Dellabianca.

L'AMORE, MOTORE DELL'IMPRESA

di Sergio Luciano

La Compagnia delle Opere compie 40 anni, e al Meeting di Rimini ripropone l'urgenza di coniugare lo spirito d'impresa con i valori del welfare e dell'inclusione

L'amore, non l'interesse, dovrebbe essere il vero motore dell'impresa. Sempre! L'amore verso l'impresa stessa e ciò che fa, ma anche verso i collaboratori che vi lavorano, verso il territorio che l'ospita, verso il sistema circostante!": Andrea Dellabianca, presidente di Compagnia delle Opere, non ha alcun imbarazzo a fare propria la sfida aperta al linguaggio conformista dell'economia contemporanea, imperniata sull'infinita declinazione dei suoi due concetti chiave, il profitto e la competizione. Al Meeting di Rimini di quest'anno la Compagnia, che nel 2026 ha compiuto 40 anni e li ha celebrati con un "Manifesto" valoriale in perfetta sintonia con l'Enciclica "Magnifica Umanitas" di Papa Leone XIV, ripropone l'urgenza di coniugare lo spirito d'impresa con i valori del welfare, dell'inclusione, della natalità, della solidarietà. E con quest'intervista il suo presidente riallinea i messaggi sui quali la Compagnia promuoverà a Rimini un vastissimo dibattito in decine di eventi di alto livello culturale e forte coinvolgimento comunitario.

Allora, presidente: il titolo dantesco di que-

sto Meeting – "L'Amor che move il sole e le altre stelle" – osa la parola "amore" in un mondo in cui sembra che l'unico lessico ammesso sia quello dell'interesse e della forza. È una provocazione voluta?

Sì, ed è una provocazione che ci riguarda direttamente come imprenditori, sia profit sia sociali. La competizione pura genera sempre una classifica severa, con un podio per pochi e con molti esclusi. Noi crediamo che un'impresa nasca da un'altra logica: davanti a un bisogno, economico o sociale, una persona sente il desiderio di costruire una risposta. È una dinamica strutturale di ogni uomo, che però ha bisogno di corpi intermedi che la sostengano nel tempo. Il risultato economico è importante perché è e resta il segno della salute di un'iniziativa, non il suo scopo. Lo scopo è il desiderio di costruzione, che finisce per contaminare positivamente tutto il contesto intorno: il territorio, le famiglie, le opere sociali che circondano l'azienda. Non c'è separazione tra un'etica buona e la creazione di valore: le due cose insieme generano un'economia che negli anni ha fatto crescere paesi e comunità in-

tere. La domanda vera è: cosa muove chi fa impresa? un amore che migliora il contesto, o l'affermazione della propria forza?

Sono tempi difficili per sostenere questi concetti: la bandiera, anche laica, dei principi Esg (environment, social e governance, ossia ambiente, socialità e buona gestione, ndr) è stata svuotata dal greenwashing, e figure come Trump l'hanno voluta addirittura ammainare, liquidando ogni afflato ideale nel mondo del business a vantaggio del solo perseguimento dell'interesse.

Sì, sono tempi difficili, se è questo che mi chiede: con la recrudescenza delle guerre intorno a noi e l'affermazione della forza come unico metro del vivere. Ma sono anche tempi di grandi occasioni, perché quando le persone incontrano esempi positivi di costruzione, li riconoscono e si coinvolgono. Il rischio di normative sulla sostenibilità come quelle scritte, al loro tempo, in Europa è viverle come un adempimento, un flag da mettere per migliorare il rating bancario. L'alternativa di qualità è invece quella di fare di quei valori un con-



Nella foto Andrea Dellabianca, presidente di Compagnia delle Opere

tenuto sostanziale della propria attività, e questo richiede un impegno culturale che coinvolge anche il mondo delle opere sociali, chiamato a dialogare con le imprese, grandi e piccole, in un'alleanza vera. Non esiste più chi ha i soldi da una parte e chi cura le persone dall'altra: serve un'alleanza di costruzione, tanto più urgente quanto più la nostra società invecchia, perde natalità e vede ridursi la forza lavoro attiva.

Il welfare come lo abbiamo conosciuto rischia di non reggere più. Le imprese possono avere un ruolo diretto nel ripensarlo?

Credo che il sistema di welfare così come lo abbiamo vissuto in Italia e in Europa abbia i giorni contati, per mancanza di fondi: meno forza lavoro attiva, più fragilità legate all'età media che cresce. Può reggere solo con un rapporto pubblico-privato in cui il privato diventi fattore pubblico. Le aziende restano tra le poche comunità di persone ancora attive sul territorio: penso a un'impresa che fornisce la mensa anche all'asilo comunale vicino, con un costo più basso e una qualità migliore, e in cambio ottiene uno sconto sulle tasse comunali. Un costo inferiore per lo Stato, un guadagno compensativo per l'azienda. Serve però un percorso culturale da entrambe le parti: le imprese devono maturare questa consapevolezza, e lo Stato deve tornare a guardare all'impresa con stima, non solo come qualcosa da controllare o da spremere.

“Davanti a un bisogno economico o sociale una persona sente il desiderio di dare una risposta: così, per noi, nasce un'impresa

Quest'anno il Meeting ospita anche la visita del Santo Padre, nella ricorrenza dei quarant'anni della Cdo. Che significato ha per lei?

Siamo molto contenti, ed è una bellissima occasione per mettere a tema, sia nell'Arena degli incontri sia in una mostra dedicata, la figura di Léon Harmel, imprenditore francese di fine Ottocento. Nel suo rapporto con il Magistero dell'epoca e personalmente col Papa Leone XIII, Harmel scoprì un contenuto ideale che divenne un fattore di innovazione reale nella sua azienda: niente lavoro minorile sotto i dodici anni, il giovedì pomeriggio libero per fare la spesa, case per gli operai, i primi assegni familiari, perché aveva capito che la famiglia è un fattore positivo anche per il successo dell'impresa. Queste sue idee ed il confronto che ebbe con il Pontefice, rafforzandone le convinzioni, contribuirono alla definizione dei contenuti della celebre enciclica “De rerum novarum”. Per noi l'ideale da perseguire rimane configurato nella dottrina sociale della Chiesa, attualizzata quest'anno anche dal recente documento pontificio. Il Meeting, quindi, ancora una volta non replica il passato in modo nostalgico: va all'origine per capire cosa il passato ha ancora da dirci oggi.

Sul tema dell'immigrazione lei è critico sia con chi la rifiuta per principio, come alcuni esponenti della destra, sia con chi la difende solo a parole, senza costruire nulla di concreto, come alcuni esponenti della sinistra. Cosa si può fare davvero?

Penso che i problemi si affrontino in modo ideologico, e per questo restano sempre parziali, da un lato e dall'altro. Con la Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi abbiamo lanciato un progetto, chiamato “Integra”, che mette in rete terzo settore, enti di formazione e associazioni di categoria per intercettare i bisogni delle imprese e formare le persone alle competenze richieste. Abbiamo lavorato molto anche con immigrati regolari, per lo più rifugiati con permessi provvisori: in un anno e mez-

zo abbiamo inserito 250 persone con contratti regolari nel mondo del lavoro. Perché appunto il lavoro è il principale fattore di integrazione, un fattore fortissimo, ma ogni passo apre nuovi problemi, anche a causa delle leggi in vigore. Basti pensare che è sufficiente percepire uno stipendio di mille euro al mese per perdere i benefici di supporto, e una persona rischia di precipitare di nuovo nell'emarginazione. Il problema più concreto è la casa: quasi nessuno affitta a un immigrato irregolare. Abbiamo visto imprenditori affittare loro stessi appartamenti per i propri collaboratori, coinvolgendo i colleghi per arredarli. È di nuovo quell'amore che muove le persone. Ma non si può neanche essere ideologici in senso opposto: servono regole sui flussi, e una politica che torni protagonista su questo, non posizioni ideologiche che non costruiscono nulla.

E sul fronte opposto, quello della transizione demografica, la terza età e la solitudine degli anziani?

La vita media si allunga, e l'ammortizzatore familiare si è indebolito: i figli sono spesso lontani, e la solitudine colpisce non solo le aree interne ma soprattutto le città. E' questo il dramma: si perde qualcosa di prezioso, una persona anziana era sempre e comunque a fianco dei più giovani, portatrice di esperienza, un protagonista con un ruolo diverso ma sempre attivo. Oggi manca anche un contesto di supporto quando, dopo un ricovero, l'anziano torna a casa e ha bisogno di assistenza domiciliare, e la sua famiglia ha bisogno di essere aiutata. Qui il terzo settore resta l'unico soggetto davvero in grado di rispondere. Guardo con interesse a modelli abitativi, penso a esperienze tedesche, pensati per i cosiddetti “silver age”: persone anziane ma autosufficienti che non hanno bisogno di assistenza ma di un contesto di relazione, di socialità, di un valore della giornata condiviso. È un tema su cui, come al solito, siamo in ritardo. A Rimini parleremo anche di questo, con l'intenzione di favorire una svolta.

SENIOR LIVING, IL MATTONI SCOPRE LA SILVER ECONOMY

di Cristina Giua

L'Italia (tanto per cambiare) fanalino di coda in Europa, ma il gap diventa un'opportunità

L'Italia invecchia, ma il mercato della casa continua a comportarsi come se non fosse così. È il paradosso di un Paese tra i più longevi al mondo, dove oltre un quarto della popolazione ha superato i 65 anni, ma l'offerta abitativa pensata per chi vuole continuare a vivere in autonomia resta ancora largamente insufficiente. Perché i nuovi senior non cercano una Rsa (Residenze sanitarie assistite): stiamo parlando di persone sempre più attive, autonome, spesso con una buona capacità di spesa, e chiedono case, servizi e quartieri che consentano di invecchiare senza rinunciare alla socialità. È qui che si apre una delle nuove frontiere del real estate. È da qui che nasce una delle nuove frontiere del real estate: il senior living, un segmento immobiliare ancora embrionale nel nostro Paese ma che fondi, investitori istituzionali e family office guardano con crescente interesse.

LA CASA DELLA LONGEVITÀ

La sfida, tuttavia, è culturale prima an-

cora che immobiliare. L'obiettivo non è costruire quartieri "per anziani", con il rischio di creare nuove forme di ghettizzazione, ma sviluppare progetti intergenerazionali dove gli over 65 possano vivere in autonomia all'interno di comunità aperte, integrate e dotate di servizi.



Il modello di riferimento non è quello della Rsa (dove il tema è sociale perché mancano numericamente posti letto), bensì il living with services: appartamenti indipendenti, assistenza modulare, spazi comuni, attività sociali e servizi di prossimità.

IL MERCATO CHE ANCORA NON C'È

Il mercato italiano parte da una base molto limitata. Nonostante gli over 65 rappresentino ormai oltre il 24% della popolazione, l'offerta di senior living è ancora esigua rispetto alla domanda potenziale. Proprio questa scarsità ha attirato attirando l'interesse di operatori come Hines, Prelios sgr, Cdp, Investire sgr, Redo sgr e Costim Real estate, convinti che il settore possa diventare una nuova asset class del living. Più che realizzare residenze isolate, gli sviluppatori sembrano più orientati verso grandi interventi di rigenerazione urbana, capaci di mescolare funzioni diverse: abitazioni tradizionali e dedicate ai senior, retail, uffici, spazi verdi, impianti sportivi, servizi sanitari leggeri e aree per il tempo libero. È un approccio che punta a favorire l'integrazione sociale e a rendere i quartieri più vivibili per tutte le età.

MILANO LABORATORIO DEL SENIOR LIVING

Il capoluogo lombardo si conferma il principale laboratorio italiano del senior living. La conferma arriva dall'operazione che vede Cassa Depositi e Prestiti e Banca Finint sostenere con complessivi 65 milioni di euro il progetto di riqualificazione dell'ex Trotto di San Siro, promosso da Hines. L'intervento è uno dei più importanti investimenti nel settore dell'abitare dedicato agli over 65 autosufficienti e segna un cambio di paradigma: il senior housing non è più una semplice

Francesca Fantuzzi, head
of research di JLL Italia

Il render del progetto ex Trotto di San Siro a Milano

declinazione dell'assistenza, ma una nuova asset class capace di coniugare sostenibilità sociale, rigenerazione urbana e opportunità di investimento. Attraverso Cdp Real asset sgr, il Fondo nazionale dell'abitare sociale metterà a disposizione fino a 50 milioni di euro, mentre Banca Finint contribuirà con 15 milioni attraverso il fondo tematico Piani urbani integrati, finanziato con risorse del programma europeo NextGenerationEU. Le risorse consentiranno di realizzare 360 appartamenti a canone convenzionato, destinati a persone anziane autosufficienti, all'interno di un progetto di rigenerazione urbana molto più ampio. L'ex ippodromo sarà infatti trasformato in un nuovo quartiere multifunzionale da 130 mila metri quadrati, con in totale oltre 700 abitazioni, servizi di prossimità, aree verdi.

IL RITARDO ITALIANO VALE UN'OPPORTUNITÀ

Il gap con i principali mercati europei è ancora marcato. Come già detto: in Italia il senior living conta numero crescente di investitori, che lo hanno inserito stabilmente all'interno delle proprie strategie di portafoglio. «Tuttavia il nostro mercato si trova ancora in una fase iniziale di sviluppo» osserva Francesca Fantuzzi, head of research di JLL Italia, «con un provision rate per la popolazione over 65 estremamente limitato, a fronte di una media dei primi dieci mercati europei dell'1,9% che raggiunge il 5,8% nel Regno Unito». Niente da fare: si tratta di un divario «che conta» per un Paese con una delle popolazioni più anziane del continente e che delinea spazi di crescita per gli investitori. Che fare, allora? «Puntare sul posizionamento di mercato», risponde Fantuzzi, «partendo dall'offerta attuale, che si concentra sul

**“In Italia
gli over 65
rappresentano
ormai oltre il 24%
della popolazione**

segmento premium, creando un divario tra potenziale demografico e accessibilità economica. Il mercato stesso attraversa una fase di validazione: i primi progetti contribuiranno a creare un track record operativo che possa attrarre capitali istituzionali su scala maggiore».

L'EUROPA CORRE, L'ITALIA PARTE ADESSO

Che il comparto sia destinato a crescere lo confermano i numeri europei. Secondo Cushman & Wakefield, nel primo trimestre del 2026 il senior housing & care è stato il segmento più dinamico dell'intero comparto Living europeo: i volumi investiti sono quasi triplicati nell'arco di dodici mesi (+293%), raggiungendo 4,5 miliardi di euro nel solo primo trimestre e 17,6 miliardi su base annua (massimo

storico). Il Regno Unito continua a guidare la corsa, con 11,8 miliardi di investimenti e circa tre quarti dei volumi europei. Anche l'Europa continentale mostra segnali di ripresa dopo anni di rallentamento. L'Italia, invece, resta fannalino di coda: l'equipment rate - il rapporto tra posti letto e popolazione over 80 - colloca il nostro Paese all'ultimo posto in Europa con 9,3%: il valore più basso del continente, dove il Belgio con il 27,4% possiede il valore più alto). «Questo risultato evidenzia un forte squilibrio tra una domanda, destinata a crescere per effetto dell'invecchiamento della popolazione e un'offerta ancora insufficiente a soddisfarla», spiega Davide Vergani, head of Cushman & Wakefield hospitality valuation Italy. «Per il real estate italiano la silver economy potrebbe così diventare uno dei principali motori di sviluppo del prossimo decennio. La domanda demografica è già presente; ciò che manca è un'offerta sufficientemente ampia, accessibile e integrata nella città. Chi riuscirà a colmare questo gap potrebbe trovarsi davanti una delle poche asset class immobiliari sostenute da un trend strutturale destinato a durare nel tempo».





SOPRAVVIVERE AL BACKUP

di Beppe Carella*

In un'epoca che archivia tutto, la nostra eredità non sono i dati ma il significato: non quanto resterà di noi nei server, ma quale memoria avremo il coraggio di lasciare andare. La vera longevità è scegliere cosa dimenticare

Ogni mattina milioni di persone fanno il backup del telefono. Foto. Messaggi. Password. Documenti. È diventato un gesto automatico. Molto meno automatico è chiedersi se, insieme al telefono, stiamo facendo il backup anche di noi stessi.

C'è una domanda che faccio finta di non farmi da circa trent'anni, e che adesso, con tutta questa retorica sulla longevità digitale che ci scorre intorno come acqua di scolo intelligente, ho deciso di farmi ad alta voce. Non è "quanto vivrò". Non è nemmeno "quanto potrò vivere, se va bene, con un po' di IA e un po' di fortuna genetica". È una domanda più piccola e più scomoda: **che cosa, di me, vale davvero la pena che resti?**

Per secoli abbiamo pensato che la longevità fosse un fatto del corpo. Si viveva di più o di meno, e quello era il punteggio finale, l'unico che contasse. Poi, lentamente, abbiamo iniziato a imbrogliare la regola. Abbiamo costruito cattedrali che ci sopravvivessero. Libri. Canzoni. Figli, che sono comunque la forma più antica e meno brevettabile di backup. Era un'immortalità indiretta, e funzionava secondo un patto

chiarissimo: le opere restano, noi no. La cattedrale dura, il muratore muore, e nessuno se ne stupisce: è l'ordine naturale delle cose, lo stesso che fa sopravvivere il seme all'albero che l'ha prodotto. Per secoli abbiamo lasciato in eredità opere. Oggi stiamo lasciando in eredità comportamenti.

Ogni epoca apre una porta che quella precedente non poteva nemmeno vedere. Steven Johnson chiamerebbe quella porta l'adiacente possibile: non il futuro immaginabile, ma il futuro che diventa costruibile perché qualcosa, prima, ha preparato il terreno. Prima abbiamo digitalizzato il mondo. Poi abbiamo imparato a leggerlo con l'intelligenza artificiale. La longevità è solo una delle stanze che quella porta ci permette oggi di aprire.

Con il digitale è successo qualcosa che non rientra in quel patto. Per la prima volta nella storia non stiamo più conservando solo quello che abbiamo fatto. Stiamo conservando il modo in cui pensiamo. Le mail, le fotografie, le ricerche notturne su Google che non confesseremmo a nessuno, le conversazioni, le preferenze, i "mi piace" distratti lasciati come briciole di pane lungo un sentiero che non sapevamo di star tracciando.

Ogni click è una firma. Ogni ricerca è una confessione. Ogni algoritmo è un notaio. Ogni giorno produciamo, senza nessuna cerimonia, una specie di calco cognitivo di noi stessi. Non è ancora "noi". Ma non è più semplice memoria: è comportamento, fossilizzato in tempo reale. È qui, in questa zona grigia tra l'archivio e il fantasma, che si è insediato il Digital After Life — non come fantascienza da convegno, ma come la cosa più prosaica del mondo: il fatto che oggi, per la prima volta, qualcosa che assomiglia al nostro modo di essere può continuare a funzionare anche quando noi abbiamo smesso di farlo. Abbiamo sempre pensato che il problema fosse conservare la memoria. Il digitale ci costringe a una domanda diversa: quale memoria merita di essere conservata.

E qui arriva il grande equivoco, quello in cui ci infiliamo tutti, io compreso, ogni volta che la conversazione scivola sull'intelligenza artificiale. Il grande equivoco è chiedersi se l'IA ci renderà immortali. È una domanda elegante, cinematografica, perfetta per un panel. Ma è la domanda sbagliata, perché sposta il problema su una tecnologia che non ha ancora deciso cosa



"Beppe Carella è consulente, formatore e studioso di cultura organizzativa, con una lunga esperienza nella trasformazione dei modelli di leadership e dei sistemi di conoscenza dentro le imprese. Ha esordito negli anni Novanta occupandosi di reti neurali e intelligenza artificiale, per poi concentrare la sua ricerca sulle forme attraverso cui la conoscenza sopravvive a chi la produce, tra organizzazioni, comunità e culture. Oggi esplora l'impatto del digitale sulla memoria collettiva e sull'eredità cognitiva, intrecciando divulgazione, pratica manageriale e una costante attenzione al rapporto fra tecnologia, significato e oblio.

“Stiamo accumulando patrimoni cognitivi colossali senza avere ancora una cultura dell'eredità digitale

essere, e lo allontana da dove invece andrebbe piantato: dentro casa nostra. La domanda giusta, quella che nessuno fa perché è troppo poco affascinante per un titolo, è: chi erediterà la mia memoria?

Forse il primo vero diritto digitale del XXI secolo non sarà il diritto all'oblio. Sarà il diritto di scegliere quale parte di noi potrà sopravviverci. I miei figli? Una piattaforma che cambierà nome tre volte prima che io sia freddo? Un algoritmo che deciderà, sulla base di parametri che non conoscerò mai, cosa di me merita di essere ancora mostrato? Un motore di ricerca che mi terrà in vita sotto forma di suggerimenti automatici? O nessuno,

e tutto quel calco cognitivo si scioglierà semplicemente in un server in disuso, come neve sporca?

Stiamo accumulando patrimoni cognitivi colossali senza avere ancora — e dico ancora con un certo ottimismo che forse non merito — una cultura dell'eredità digitale. È lo stesso scarto temporale che nell'Ottocento separava l'invenzione della ciminiera dall'invenzione dell'idea di inquinamento: prima si costruisce lo strumento, poi, con calma, decenni dopo, arriva la consapevolezza del danno o del valore che produce. Noi siamo ancora nella fase ciminiera. Produciamo dati come l'Ottocento produceva fumo, solo che il fumo lo vedevano tutti, i dati quasi nessuno. Fumiamo dati senza sapere bene cosa staremo, un giorno, respirando.

Ed è qui che il paradosso si rovescia, e diventa quasi simpatico. Perché forse la vera longevità non consiste nel campare cento-quarant'anni con tre trapianti e un pancreas stampato in 3D. Consiste nel **continuare a essere utili quando non ci siamo più**.

Una maestra vive nei suoi allievi molto più a lungo di quanto sia vissuta lei. Un padre vive nei figli, spesso nei loro tic più che nei loro principi. Un autore vive nei lettori, anche in quelli che lo citano male. Un medico vive nei pazienti che ha rimesso in piedi. Un programmatore vive nel codice, che è probabilmente la forma di sopravvivenza più



imbarazzante che esista, perché continua a far danni anche quando l'autore ha smesso di rispondere alle email. Un musicista vive nelle emozioni che ha insegnato a riconoscere a chi lo ascoltava a vent'anni.

Il digitale non inventa questo meccanismo. Lo sa fare da sempre, l'essere umano, anche senza un cloud. Il digitale, al massimo, lo rende più visibile, lo mette sotto una luce migliore, gli dà una timeline.

A questo punto devo essere onesto e ammettere il mio bias: io sono un rigattiere. Non nel senso romantico, ma in quello più letterale e meno nobile: uno che gira tra le cose scartate e ogni tanto ne salva qualcuna. E un rigattiere sa una cosa che chi accumula compulsivamente fatica ad ammettere: conservare tutto non basta. Bisogna scegliere. Google indicizza tutto. Un rigattiere no: un rigattiere sceglie. È una differenza apparentemente piccola. In realtà è la differenza tra un archivio e una memoria.

“ Accumuliamo dati con la stessa ansia con cui i nostri nonni accumulavano sacchetti di plastica

Oggi accumuliamo foto, messaggi, chat, documenti, audio, video, con la stessa ansia con cui i nostri nonni accumulavano sacchetti di plastica "perché non si sa mai". Ma un archivio infinito non produce memoria. Produce rumore. E il rumore, esattamente come il silenzio, non racconta niente a nessuno: si limita a occupare spazio, con la pretesa di significare qualcosa solo perché esiste. *La vera longevità non consiste nel lasciare tutto. Consiste nel lasciare ciò che vale la pena ritrovare — il che presuppone, scomodamente, che qualcuno abbia il coraggio di buttare via il resto.*

Forse è per questo che mi convince sempre meno l'idea che la longevità sia un problema biologico.

A questo punto mi torna sempre in mente una battuta di **Luciano De Crescenzo**. Diceva che il problema non è allungare la vita, ma allargarla. Come tutte le grandi battute, sembra una semplificazione. In realtà è una definizione. Continuiamo a misurare il tempo in anni. Forse dovremmo imparare a misurarlo in esperienze, relazioni, conoscenza condivisa.

In fondo è la stessa domanda che, con la leggerezza dei grandi autori, si ponevano i Beatles in **When I'm Sixty-Four**. Non chiedevano come vivere più a lungo. Chiedevano qualcosa di molto più umano: *"Will you still need me, will you still feed me?"* La longevità, prima ancora che biologica, è forse il desiderio di continuare

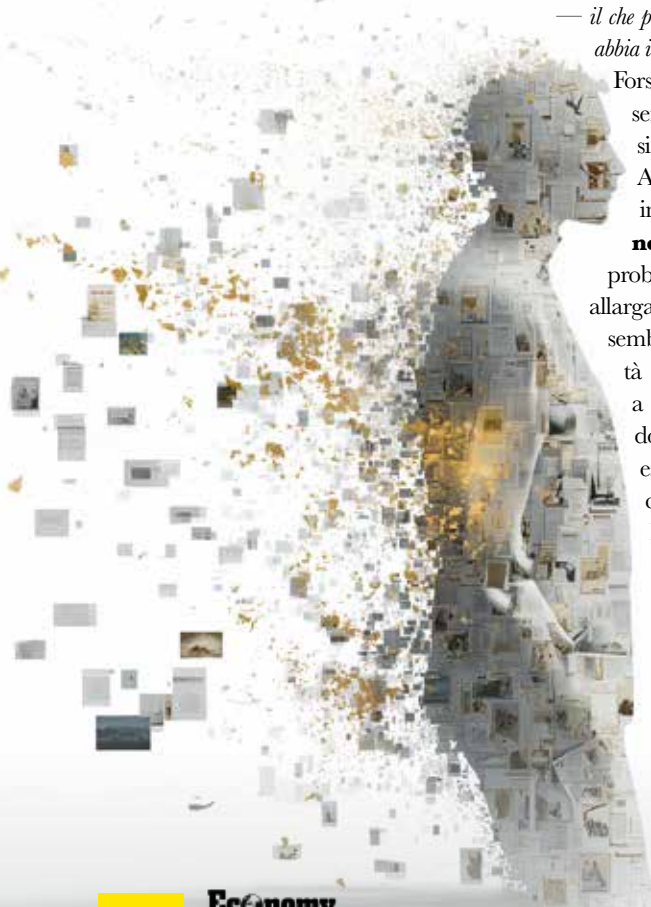
ad avere un posto nella vita di qualcuno.

Comincio a pensare che sia, più semplicemente, un problema di trasmissione. Gli alberi sono longevi perché trasmettono semi, non perché le singole piante vivano in eterno. Le culture sono longeve perché trasmettono storie, non perché i singoli individui che le hanno vissute restino in vita. Le organizzazioni sono longeve perché trasmettono conoscenza, spesso suo malgrado, attraverso il dipendente sbagliato che racconta la cosa giusta alla persona giusta nel momento sbagliato. Le persone sono longeve perché trasmettono significato — un significato che quasi sempre non sanno di stare trasmettendo, e che spesso scoprono solo guardando, da vecchi, quello che è rimasto nei figli o negli allievi senza che loro l'avessero programmato.

Il digitale, in fondo, è soltanto l'ultimo strumento che ci siamo inventati per spedire qualcosa oltre il nostro tempo, dopo le cattedrali, i libri e le canzoni. La domanda non è se ci renderà immortali. La domanda, molto più scomoda, è: che cosa, di noi, vale davvero la pena trasmettere — e siamo sicuri di volerlo decidere noi, o preferiamo lasciarlo decidere a un algoritmo che non ci ha mai chiesto il permesso?

C'è un filo che mi accorgo solo ora di aver tirato per trent'anni senza saperlo. Nel 1994 pubblicavo il mio primo libro sulle reti neurali, convinto che il problema fosse costruire macchine capaci di imparare. Trent'anni dopo mi accorgo che il problema era un altro: **capire che cosa meritasse davvero di essere imparato**. In realtà, a guardarlo bene, non ho mai cambiato argomento. Ho sempre cercato di capire come la conoscenza riesca a sopravvivere a chi la produce. Prima dentro una rete artificiale. Poi dentro un'organizzazione. Poi dentro una comunità. Poi dentro una cultura. Adesso dentro il digitale. È sempre lo stesso viaggio, solo con il paesaggio che cambia nome ogni tanto per farci sentire che stiamo facendo qualcosa di nuovo.

E il finale che mi emoziona di più, in questo



Il digitale è l'ultimo strumento
che ci siamo inventati per spedire
qualcosa oltre il nostro tempo

viaggio, non parla di morte. Parla di passaggio di testimone. Perché il digitale rischia di farci credere che fare memoria significhi conservare tutto, indistintamente, per sempre, con la stessa logica con cui un magazzino accumula scatoloni senza etichetta. Ma nessuna civiltà è mai nata facendo così.

Internet sogna di ricordare tutto. Le civiltà sono sopravvissute ricordando pochissimo.

Le biblioteche sono una selezione, non un magazzino. I musei sono una selezione. I testi sacri che hanno tenuto in piedi intere civiltà sono, prima di ogni altra cosa, una selezione spietata fatta da qualcuno che ha deciso cosa tramandare e cosa no. Perfino la memoria umana, quella biologica, quella che abbiamo prima di qualunque cloud, è una selezione: dimentichiamo continuamente, ed è proprio per questo che riusciamo a ricordare qualcosa. L'oblio non è un guasto della memoria. È uno dei suoi strumenti di lavoro, forse il più importante.

Ed eccoci, allora, al punto che vale tutto il resto dell'articolo, e che vorrei lasciare lì, da solo, senza commento, perché certe frasi vanno consegnate e non spiegate: **la longevità non dipende dalla quantità di memoria che riusciamo a conservare, ma dalla qualità dell'oblio che sappiamo scegliere.**

È una provocazione, lo so. Ma è il tipo di provocazione che ha il pregio di costringere chi legge a fermarsi un secondo di più di quanto avrebbe voluto. Viviamo nell'unica epoca della storia umana in cui archiviare tutto è tecnicamente possibile, quasi gratuito, e socialmente premiato come fosse una virtù. E proprio per questo il vero gesto umano, oggi, non è più conservare. Conservare lo sa fare un server, meglio di noi, senza fatica e senza nostalgia. Scegliere è ancora, per fortuna, un mestiere umano: l'unico che richiede di mettere in gioco un giudizio, un dolore, una scala di valori personale.

“ Archiviare tutto
è socialmente
premiato come
se fosse
una virtù

È un po' come gli ingorghi fantasma delle autostrade. Nessun incidente. Nessun ostacolo. Solo migliaia di persone che rallentano quasi impercettibilmente nello stesso momento, fino a bloccare tutto. Anche la memoria rischia lo stesso destino. Quando conserviamo tutto, smettiamo di distinguere ciò che conta. E l'eccesso di memoria finisce per produrre lo stesso effetto dell'eccesso di traffico: immobilità.

Da anni discutiamo se l'intelligenza artificiale diventerà cosciente. È una domanda af-

fascinante, da convegno, da titolo di rivista patinata. Ma forse ce n'è una più urgente, e molto meno fotogenica: cosa merita davvero di sopravvivere di noi? Non i nostri dati, che sono solo tracce. Non le nostre fotografie, che sono solo pose. Nemmeno le nostre parole, che restano comunque, alla fine, solo parole. Forse merita di sopravvivere il modo in cui abbiamo fatto sentire gli altri, quando eravamo presenti per davvero — non taggati, non connessi, non sincronizzati col cloud, ma semplicemente lì.

Forse è questo il senso più profondo della memoria. Non conservare tutto, ma continuare a riconoscere ciò che ha dato significato alla nostra vita. Come suggerisce un'altra canzone dei Beatles (**In my Life**), i luoghi cambiano, le persone passano, ma alcune relazioni continuano ad abitare il nostro modo di guardare il mondo.

Gli uomini hanno sempre cercato di diventare immortali. Forse avrebbero dovuto imparare, prima, a diventare indimenticabili.



L'UMANITÀ DESIDERABILE NEL TEMPO DELL'AI

di Andrea Granelli

La prima enciclica di Papa Leone XIV uscita il 25 maggio scorso ha suscitato una viva impressione e un forte dibattito. Documento teologico, pensavano in molti, anche perché voluto da un monaco agostiniano – uno degli ordini più antichi della Chiesa Cattolica. E invece si tratta di un documento sì spirituale e antropologico ma soprattutto politico, che affronta in modo sistematico e multidisciplinare un tema che caratterizza e affligge i nostri tempi: l'intelligenza artificiale. Un documento non solo di straordinaria modernità ma anche di incredibile chiarezza, che pone con ordine, completezza e coraggio tutte le questioni necessarie per arrivare a una autentica comprensione del fenomeno. Così facendo il Papa non solo afferma la lungimiranza e "l'utilità" di un'autorità religiosa, ma si pone come vera e propria autorità morale globale. La ricchezza e ispirazione dei suoi contributi si è riflessa nei commenti, numerosissimi, usciti subito a valle della sua pubblicazione. Può essere utile richiamarne alcuni – omettendo le fonti per chiarezza di lettura – per restituire alcuni dei messaggi più potenti. Va comunque letta. Nulla è lasciato al caso. Innanzitutto il titolo: è un documento sulla tecnologia, sul processo di modernizzazione, sugli impatti sociali

e geopolitici che tale processo sta causando che però non vengono neanche menzionati nel titolo. Viene deciso, proprio a partire dal titolo, di mettere l'essere umano al centro e riportare la tecnologia, quale in effetti è, a semplice mezzo – seppur potentissimo e anche potenzialmente devastante. Un documento non apocalittico ma di speranza, non distruttivo ma costruttivo.

Poi la data di pubblicazione, che va intesa in senso etimologico. Il documento è stato pubblicato il 15 maggio, data in cui ricorre il 135° anniversario della *Rerum novarum*, la grande enciclica di Leone XIII del 1891 sulla condizione dei lavoratori nel pieno dell'industrializzazione. È stata però resa pubblica a tutti (urbi et orbi) il 25 maggio. Questo scarto temporale – che non è stato accompagnato da nessuna fuga di notizie nonostante l'interesse e la rilevanza delle tesi del documento ... – ha permesso alla "macchina Vaticana" di predisporre il lancio simultaneo in tutto il mondo (e quindi anche la sua traduzione in moltissime lingue).

Il parallelismo e il coordinamento delle due encicliche è esplicito e potente e svela la visione storica e strategica della Chiesa che va molto oltre le questioni strettamente religiose. Automazione industriale e diffusione dell'intelligenza artificiale sono infatti due

"Magnifica Humanitas", l'enciclica di Papa Leone XIV è un documento politico: affronta un tema che caratterizza e affligge i nostri tempi: l'intelligenza artificiale

passaggi epocali per il mondo del lavoro e sono in parte connessi.

E infine l'evento di lancio nell'aula del Sinodo presso la Santa Sede. La scelta dei relatori è stata fatta con estrema cura, diventando essa stessa significato e messaggio. I due cardinali rappresentano il polo dottrinale e quello sociale della riflessione cattolica. Accanto a loro siedono tre figure che indicano aperture deliberate della Santa Sede al tema. Anna Rowlands, teologa politica di Durham, porta la tradizione britannica del pensiero sociale cattolico e un forte impegno sui temi della migrazione. Leocadie Lushombo, teologa congolese alla Jesuit School of Theology di Santa Clara, in California, introduce la voce del Sud globale: un promemoria del fatto che l'impatto dell'AI ricadrà più duramente su chi ha meno potere di determinarne le forme. E poi c'è Christopher Olah, giovanissimo cofondatore di Anthropic e ateo convinto. Il suo coinvolgimento nasce non solo dalla rilevanza dell'azienda che rappresenta, ma anche dalla sua personale sensibilità etica. In varie occasioni, infatti, ha parlato del suo lavoro in termini quasi spirituali, descrivendolo come quello di un sacerdote che si occupa della formazione morale di un'entità pensante per fare sì che impari ad assumere una "buona condotta".

L'AGING TECH ALLE PRESE CON LA REALTÀ

Dal CES di Las Vegas ai modelli cinesi su larga scala, dispositivi e robot promettono più autonomia, prevenzione e assistenza domestica

di Gian Marco Litrico

Al CES di Las Vegas di quest'anno il padiglione AgeTech dell'AARP (American Association of Retired Persons, la più grande organizzazione statunitense a tutela degli over 50) c'erano appena 22 startup, una nicchia rispetto alle migliaia di espositori della fiera: meglio dirlo subito, prima di farsi prendere dall'entusiasmo, perché molto di ciò che si vede resta prototipo da concorso di idee, con finanziamenti ancora acerbi. Il segnale, però, c'è: per la prima volta la vecchiaia è un segmento di innovazione hardware con capitali e prodotti finiti, non solo slide. Il filo conduttore, secondo l'analisi pubblicata dalla Next50 Foundation, è il passaggio da una tecnologia che cura a una che previene: diagnostica anticipata, prevenzione delle cadute, autonomia motoria, compagnia. La stessa Next50 Foundation segnala però un limite strutturale: molti di questi dispositivi restano troppo costosi per chi vive di reddito fisso e raramente sono coperti da Medicare o dalle assicurazioni, il che li relega a nicchie premium invece che diventare soluzioni di massa.

Con questa cautela in tasca, ecco alcune delle direttrici del settore.

DIAGNOSTICA DA SALOTTO

La bilancia non è più una bilancia. La Withings Body Scan 2, presentata dall'azienda francese di dispositivi sanitari connessi come "la prima stazione della longevità", legge oltre 60 biomarcatori (composizione corporea, rigidità arteriosa, attività elettrica cardiaca tramite un elettrocardiogramma a 6 derivazioni) e restituisce punteggi di rischio per diabete, ipertensione e insufficienza cardiaca, pensati anche per il monitoraggio remoto da parte del medico. Il prezzo racconta bene la



doppia anima del prodotto: nella versione consumer per l'Europa costa 499,95 euro, ma la versione clinica pensata per il mercato americano parte da 4.000 dollari, con costi separati per ciascun punteggio di rischio e per il monitoraggio remoto. Tutt'altro che un gadget da farmacia. È comunque l'oggetto simbolo di una fiera in cui, secondo un sondaggio Harris Poll, due terzi dei visitatori si sono detti disposti a pagare pur di conoscere la propria età biologica.

Anche il bagno è diventato un laboratorio: il water intelligente TrueLoo, sviluppato da Toi Labs, analizza automaticamente le urine e le feci segnalando a familiari o caregiver eventuali anomalie, senza che l'utente debba fare nulla di diverso dal solito. La logica che ispira questi prodotti è quella di spostare la diagnosi dentro i gesti quotidiani, azzerando lo sforzo richiesto a chi deve solo continuare a vivere come sempre.

PREVENIRE LA CADUTA, NON SOLO CURARLA

Le cadute restano la prima causa di ricovero accidentale tra gli anziani, e qui l'innovazione si è fatta più discreta. Le bande vibranti Proprio, di Accelera, trasmettono



Nella foto Xiao-Wu, il robot della Tencent

impulsi tattili che aiutano il cervello a ricalibrare in tempo reale il senso dell'equilibrio, prima che la caduta avvenga. Il MIT ha sviluppato scarpe adattive sviluppate per chi ha difficoltà motorie, mentre Osteoboost, dispositivo indossabile approvato dalla FDA, usa la vibroterapia di precisione per rallentare l'osteoporosi. Diversi espositori hanno inoltre mostrato pavimenti sensorizzati capaci di rilevare una caduta tramite pressione o vibrazione, senza telecamere: una scelta tecnica che risponde anche al tema, ricorrente tra gli addetti ai lavori, della dignità e della privacy di chi viene monitorato in casa propria.

MOBILITÀ E DISABILITÀ

È l'area più spettacolare, quella degli esoscheletri e della robotica assistiva. ReviMo ha presentato un sollevatore robotico capace di trasferire una persona dal letto alla sedia a rotelle fino al WC: pensato più per residenze per anziani che per il singolo nucleo familiare, non ha ancora

un listino consumer. Tembo, piattaforma di coordinamento per la cura della demenza pensata per famiglie e caregiver; e diversi robot — tra cui quelli di Diligent Robotics — sono progettati non per sostituire il personale di cura ma per liberarlo dai compiti più ripetitivi.

Gli occhiali della startup romana .lumen usano invece intelligenza artificiale e feedback tattile per guidare in autonomia le persone non vedenti. Gli occhiali Captify sottotitolano dal vivo le conversazioni per chi ha difficoltà uditive: il testo, non solo il suono amplificato.

IL PROBLEMA DELLA SOLITUDINE

Qui la tecnologia prova a rispondere a un bisogno non clinico ma relazionale. ElliQ, il compagno robotico da tavolo adottato in diversi programmi pubblici americani contro l'isolamento sociale, resta il riferimento del settore a prezzi popolari: 249 dollari all'acquisto, più un abbonamento mensile tra 30 e 40 dollari. Ha invece totalizzato oltre 7.000 preordini Jenny, il cucciolo robotico di Tombot, nato dall'esperienza del fondatore Tom Stevens con la madre malata di demenza, a cui aveva dovuto togliere il cane vero per motivi di sicurezza: riproduce movimenti, versi e reazioni al tatto di un labra-



“ La Cina ha linee guida per integrare robotica, riabilitazione medica e smart home

dor di due mesi. Costa 450 dollari, e non richiede veterinario e costose scatolette di cibo gourmet.

Anche l'insonnia cronica degli anziani sembra avere una risposta: Elemind, neurotecnologia indossabile legge le onde cerebrali per favorire l'addormentamento.

LO SGUARDO DALLA CINA

Se a Las Vegas l'accento cade sul prodotto singolo e sulla startup, a Pechino e Shanghai il paradigma è diverso: sistemico, guidato dallo Stato, pensato per la scala. Il ministero degli Affari Civili cinese ha varato linee guida nazionali per integrare robotica, riabilitazione medica e smart home nell'assistenza agli anziani, in un Paese che conta oltre 310 milioni di over 60 e una silver economy che supererà i 30.000 miliardi di yuan (circa 4.300 miliardi di dollari) entro il 2035. A Pechino è già operativo quello che viene presentato come il primo centro di assistenza agli anziani interamente robotizzato al mondo, con circa 300 utenti al giorno e sensori non a contatto per il monitoraggio della salute. Tencent ha sviluppato Xiao Wu, un robot domestico che aiuta fisicamente l'anziano ad alzarsi e camminare.

La differenza, più che nella tecnologia, è nel modello: l'America innova per segmenti di mercato, spesso premium e frammentati tra decine di startup, la Cina per infrastruttura nazionale, con l'obiettivo dichiarato di esportare altrove le proprie soluzioni, a partire dal Sud-Est asiatico.

E L'EUROPA?

Meno spettacolare, ma non assente. A Berlino la community AgeTechX riunisce ogni anno oltre duecento tra fondatori e investitori, per un settore che gli osservatori stimano possa valere, in Europa, oltre 130 miliardi di euro entro fine 2026, con investimenti cresciuti di otto volte dal 2020. Il continente produce un tessuto di startup più orientato ai servizi che all'hardware da padiglione fieristico. La britannica Cera gestisce la più grande rete europea di assistenza domiciliare digitale, con intelligenza artificiale predittiva per anticipare i rischi sanitari prima del ricovero. È un'Europa che investe meno in prodotto e più in modello di cura, coerente con un welfare pubblico ancora forte: meno bisogno di inventare la bilancia perfetta, più necessità di far arrivare l'assistenza a domicilio.

Il futuro sembra, insomma, promettente. I benefici promessi da queste tecnologie sono concreti: diagnosi anticipate che evitano ricoveri, autonomia motoria, alleggerimento per i caregiver e

Nella foto Tom Stevens,
founder di Tombot

meno isolamento.

I consumatori si stanno abituando sempre più alla presenza costante dei dispositivi tecnologici: secondo i dati AARP, l'americano medio over 50 ne possiede oggi sette rispetto ai quattro del 2016.

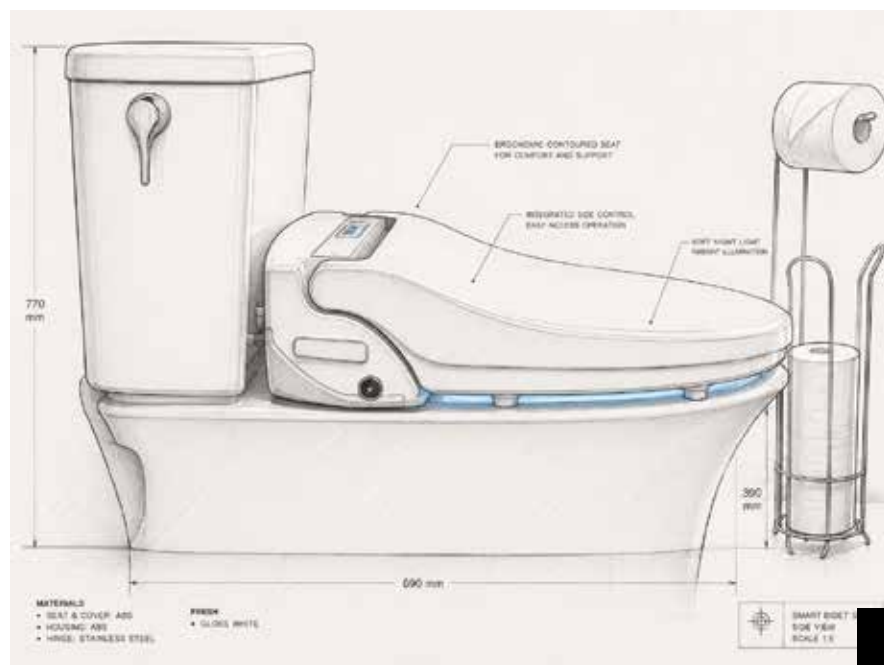
Restano però due sfide. Lato industriale, la Next50 Foundation segnala un settore frammentato e privo di standard comuni, dove l'assenza di coperture Medicare o assicurative riserva l'assistenza avanzata solo a chi può pagarla di tasca propria.

Lato utente, il 60% degli over 50 intervistati da AARP non ritiene la tecnologia attuale pensata per loro, e la privacy è la principale preoccupazione per via dei sensori domestici.

Chi ha finanziato la ricerca sulla sconfitta della morte, da Peter Thiel a certi laboratori californiani di biotecnologia della longevità, parte da una premessa: l'in-



“I benefici promessi dalla tecnologia sono autonomia, diagnosi anticipate e meno isolamento



vecchiamento è un bug da correggere. Duemila anni prima, un altro pensatore aveva scelto da che parte stare.

Nel De Senectute, Cicerone non punta a sconfiggere la vecchiaia. Al contrario, la accetta e la difende come età della saggezza, non come nemico da abbattere. È la stessa scelta di fondo tra due modelli oggi in competizione, quello di chi investe miliardi per rendere la morte facoltativa, e quello, più terreno, di chi progetta un water che segnala un'anomalia o un cucciolo robotico che allevia una notte di demenza. Il transumanesimo vuole cancellare il limite. L'aging tech, nella sua versione migliore, prova solo a renderlo più abitabile: non è un dettaglio da poco.

Il water intelligente



I NUOVI PADRONI DELL'AMERICA

di Gian Marco Litrico

Gli over 50 statunitensi generano il 43% del Prodotto interno lordo e pesano come la terza economia del pianeta: un potere economico e politico senza precedenti, ma diseguale e carico di tensioni generazionali

Nel 2024 gli ultracinquantenni a stelle e strisce hanno generato il 43% del PIL, sostenuto indirettamente 98 milioni di posti di lavoro (quasi metà della forza lavoro) e versato 1.400 miliardi di dollari in tasse federali (circa il 60% del gettito). Non contenti, attraverso il volontariato non retribuito hanno creato altri 1.200 miliardi di valore.

E la traiettoria futura sembra inesorabile: nel 2060, quando saranno il 41% della popolazione (oggi il 36%), il loro con-

tributo raddoppierà a 24.000 miliardi.

Detto altrimenti, se la popolazione americana over 50 fosse un Paese a sé, sarebbe la terza economia del pianeta, dietro solo a Stati Uniti e Cina.

I dati vengono dal "Longevity Economy Outlook 2026", il report annuale che l'American Association of Retired Persons (AARP), l'agguerrita lobby a tutela degli over 50, realizza insieme all'Economist, e colgono in parte la portata di una trasformazione enorme che non è solo economica.

Myechia Minter-Jordan, CEO dell'AARP, non ha dubbi: "la longevity economy sarà una delle forze che definiranno il futuro dell'America".

Gli ultracinquantenni americani, insomma, si fanno sentire. Economicamente, come detto, ma anche politicamente e questo ben al di là della degenza, in sequenza, degli ottuagenari Biden-Trump alla Casa Bianca. La prospettiva lunga della Storia suggerisce, infatti, che la sproporzione di età tra chi governa e chi è governato è rimasta immutata nei 2000 anni che vanno dal Senato romano (età media 45-55 anni con aspettativa di vita di 25-30) al 119° Congresso USA (età media di quasi 60 anni, 64 al Senato, contro una mediana nazionale di 39).

Cambiano le toghe, restano le rughe, insomma, perché comandare ha sempre richiesto tempo, non solo talento.

Quello che è diverso oggi è la scala. Non è più un'élite che esercita il potere su una base giovane: è una massa che vota, spende e possiede in numeri assoluti mai visti. Il dollaro tipico di chi finanzia le campagne elettorali americane, secondo Data4Democracy, arriva oggi da un

donatore di 66 anni, più vecchio sia del candidato medio sia dell'eletto medio.

La politica, in altre parole, non invecchia per caso: la fa invecchiare chi la paga.

Nel frattempo, è invecchiata anche l'idea di vecchiaia. Bismarck fissò la prima pensione pubblica della storia a 70 anni, quando l'aspettativa di vita tedesca sfiorava i 40: non un gesto di generosità, ma un calcolo attuariale. Quella soglia è rimasta il riferimento per un secolo, men-

“ *Oggi tra i 50 e i 75 anni c'è una fase lunga di vita che prima non esisteva come categoria sociale: non "vecchiaia", ma terza età produttiva* ”

tre l'aspettativa di vita raddoppiava.

Fino a due o tre generazioni fa, la vecchiaia era breve: si smetteva di lavorare e si moriva pochi anni dopo. Oggi tra i 50 e i 75 anni c'è una fase lunga di vita economicamente attiva che prima non esisteva come categoria sociale: non "vecchiaia", ma terza età produttiva.

Il boom dell'economia della longevity non è solo americano: sempre secondo l'AARP, nel 2020, ultimo anno con dati comparabili mondiali, gli over 50 nel mondo hanno generato il 34% del PIL planetario, pur costituendo appena il 24% della popolazione: 45.000 miliardi di dollari, circa tre volte i ricavi delle 100 aziende più redditizie al mondo in quell'anno.

Le differenze geopolitiche però sono sensibili: la vecchia Europa dispone del welfare pubblico più solido, ma questo riduce il bisogno percepito di soluzioni private e frena l'innovazione commerciale rispetto agli USA. La Cina ha il maggior bacino di anziani al mondo, ma un sistema previdenziale sottodimensionato rispetto alla velocità della transizione demografica, un gap che Pechino punta a colmare con la robotica assistita dall'AI. In America, dove esiste un welfare pubblico minimo, limitato a Social Security e Medicare, ogni bisogno scoperto diventa prodotto commerciale: reverse mortgage, polizze long-term care, piani pensionistici privati sono strumenti maturi da decenni, non innovazioni recenti. Attorno a essi si è consolidato un ecosistema di aging-tech e assistenza domiciliare che altrove è ancora embrionale.

Va da sé, peraltro, che anche lo storytelling di una nuova età dell'oro per gli americani anziani non è privo di contraddizioni profonde.

Charles Goodhart. Nella pagina successiva, due disegni di Biden e Trump addormentanti e Myechia Minter-Jordan, CEO dell'AARP



Intanto perchè la ricchezza aggregata non è ricchezza diffusa. Dietro i numeri si nasconde quello che Thomas Piketty chiama "bias dell'aggregazione": secondo la Federal Reserve, il 10% più ricco degli over 55 detiene oltre il 70% della ricchezza del proprio segmento, mentre un terzo degli americani over 50 vive in povertà o rischia di caderci.

La ricchezza dei Boomer, in altre parole, è concentrata nei percentili più alti, mentre la base della piramide è vulnerabile e affronta una retirement crisis silenziosa.

Il ruolo "previdenziale" degli investimenti a Wall Street con cui la classe media organizzava l'età matura ha iniziato a vacillare con il passaggio storico dai piani pensionistici a prestazione definita, garantiti dalle aziende, a quelli a contribuzione definita, come il 401k individuale, che ha trasferito il rischio di mercato dal capitale al singolo cittadino, rendendo quella stessa classe media vulnerabile alle fluttuazioni e ai crolli di Borsa.

Per alcuni economisti, come Charles Goodhart e Manoj Pradhan, la contraddizione più grande è macroeconomi-

“I più giovani non contestano la gerontocrazia per abbatterla, ma per ereditarne la ricchezza

ca: l'invecchiamento sarebbe una forza strutturalmente deflattiva, perché sposta la domanda aggregata da beni ad alto moltiplicatore (tecnologia, immobili, startup) verso servizi sanitari a bassa produttività. Altri, come Larry Summers, pensano che sull'eccesso di risparmio degli anziani rispetto alle opportunità di investimento reale sia una palla al piede della crescita globale.

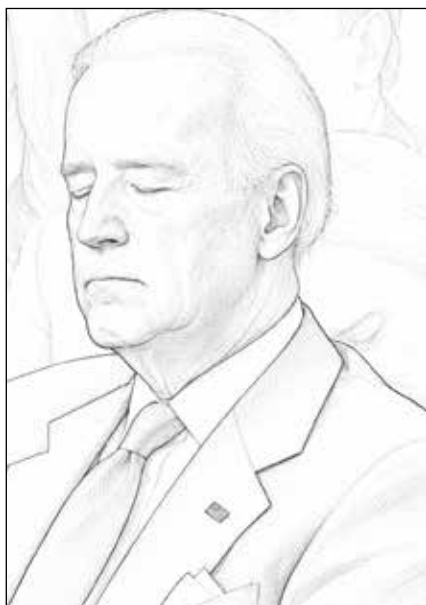
Sullo sfondo, si consuma poi l'autentico conflitto intergenerazionale che Greta Thunberg ha spettacolarizzato: Millennial e Gen Z vedono le risorse sbilanciate su previdenza e diritti dei Boomer, a scapito di istruzione, natalità e transizione ecologica. Il risultato è duplice: da un

lato, una crescente disaffezione politica, testimoniata da un'affluenza elettorale giovanile sistematicamente più bassa e che alimenta un circolo vizioso di sotto-rappresentanza.

Dall'altro, una scelta pragmatica di aggiramento, dall'imprenditoria digitale alla mobilità internazionale, più che di scontro diretto con le strutture di potere esistenti.

Il paradosso di fondo, forse il più interessante, è che i più giovani non contestano la gerontocrazia per abbatterla, ma per ereditarne la ricchezza prima: il trasferimento patrimoniale intergenerazionale dei prossimi vent'anni renderà quella tensione tutt'altro che lineare.

Nel frattempo, la longevity economy non è più una solo una categoria di marketing emersa quando banche, assicurazioni, farmaceutiche e retailer hanno iniziato a trattare gli anziani come un segmento con logiche di spesa proprie, non come appendice residuale del mercato adulto. E' diventata un dato strutturale che vale la pena di esplorare come ci proponiamo di fare in questo numero speciale.





39°
Salone
Franchising
Milano

RETAIL & FRANCHISING VILLAGE

SALONE FRANCHISING MILANO

1 • 3 OTTOBRE 2026

Allianz MiCo

**DIAMO FORMA
ALLE TUE IDEE
DI BUSINESS**

MAIN SPONSOR



ASSOFRANCHISING
ASSOCIAZIONE ITALIANA FRANCHISING

CON IL SUPPORTO DI



FIERA MILANO