



Fondazione  
Ravasi Garzanti

A cura di  
**Andrea Rotolo**  
**Elisabetta Donati**

# Sapessi come è strano... invecchiare a Milano!

**Vite, società ed economie  
ridisegnate dalla longevità**



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centre for Research on Health  
and Social Care Management

 **Egea**

**biblioteca dell'economia d'azienda**



A cura di  
Andrea Rotolo  
Elisabetta Donati

# **Sapessi come è strano... invecchiare a Milano!**

**Vite, società ed economie  
ridisegnate dalla longevità**

Copyright © EGEA 2021

EGEA S.p.A.

Via Salasco, 5 - 20136 Milano

Tel. 02/5836.5751 - Fax 02/5836.5753

egea.edizioni@unibocconi.it - www.egeaeditore.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni.

Prima edizione: luglio 2021

ISBN volume 978-88-238-4705-7

Stampa: Logo S.r.l. – Borgoricco (PD)

# Indice

<b>Prefazione, di Mario Cera</b>	7
<b>Nota metodologica e ringraziamenti</b>	9
<b>Introduzione. Immaginare il ruolo delle generazioni Silver nel futuro della città di Milano post Covid-19, di Andrea Rotolo</b>	11
<b>1. L'invecchiamento: un fenomeno che riguarda tutte le persone e influenza gli ecosistemi cittadini, di Sara Berloto, Elisabetta Notarnicola e Eleonora Perobelli</b>	17
1.1 Definire la Silver & Longevity Economy: un esercizio complesso e multidimensionale	19
1.2 Che cosa si intende a livello internazionale per Silver & Longevity Economy?	20
1.3 Quanto vale la S&L Economy? Alcuni dati europei e italiani	23
1.4 La connessione con altre tematiche sociali	24
<i>Bibliografia</i>	27
<b>2. Le trasformazioni sociali in atto a Milano e in Italia, di Sara Berloto e Andrea Rotolo</b>	31
2.1 I destinatari della S&L Economy nel contesto milanese	32
2.2 Altre dimensioni di analisi	34
2.3 Active Ageing Index: una lettura multidimensionale dell'invecchiamento	37
<i>Bibliografia</i>	42
<b>3. Mettere a fuoco lo sguardo della Città di Milano sulle esigenze e il possibile ruolo delle generazioni Silver, di Eleonora Perobelli e Andrea Rotolo</b>	43
3.1 Inquadramento e metodo di lavoro	44

3.2 La configurazione dei servizi di welfare per anziani non autosufficienti a Milano	46
3.3 Il settore di welfare privato lombardo e milanese e la centralità del ruolo delle famiglie	54
3.4 La prospettiva della Città: Quali prospettive per la S&L Economy nel futuro di Milano?	57
<i>Bibliografia</i>	63
<b>4. La città di Milano nell'era post Covid-19: un nuovo ruolo per le generazioni Silver (e non solo), di Andrea Rotolo, Sara Berloto e Eleonora Perobelli</b>	65
<b>5. Conclusioni e possibili linee di azione, di Elisabetta Donati, Elisabetta Notarnicola, Andrea Rotolo e Felice Scalvini</b>	73
5.1 Uno sguardo nuovo su invecchiamento e longevità	74
5.2 Una cultura di S&L Economy: lavorare per il cambiamento, non contro il cambiamento	76
5.3 Serve un pensiero senza età	79
5.4 Sviluppare S&L Economy nella città di Milano: i prossimi passi	81
5.5 Alcune domande finali per proseguire un dialogo dentro la città	85
<i>Bibliografia</i>	88
<b>Gli Autori</b>	89

## Prefazione

Nel dispiegarsi delle dinamiche demografiche del terzo millennio, l'incremento della longevità delle persone è probabilmente il fenomeno più significativo e di maggiore impatto. Ne sta conseguendo una mutazione della struttura sociale ed economica della società che costituisce una delle più rilevanti trasformazioni dei nostri tempi. Per l'umanità tutta e per le singole comunità. Siamo di fronte ad uno scenario inedito, senza precedenti. Una grande trasformazione che genera opportunità e speranze, insieme a difficoltà e incertezze, comprese nuove diversità e disuguaglianze. Infatti non tutte le persone invecchiano allo stesso modo: per ragioni sociali, sanitarie, economiche. Dunque, la vicenda umana di una fetta sempre più ampia della popolazione di ciascuno presenta, con l'incedere dell'età, un rimescolarsi spesso inedito di fragilità e difficoltà, ma anche di capacità e potenzialità che meritano di essere riconosciute e valorizzate. Combinando la visione filantropica di Livio Garzanti ad un assetto statutario che vede la presenza delle pubbliche amministrazioni, degli atenei, del volontariato e del terzo settore milanesi e lombardi, la Fondazione si muove su questa frontiera di trasformazione con un riferimento preciso: operare per promuovere il disegno di una comunità che, di fronte alla sfida dell'invecchiamento, sappia evolvere in modo consapevole, armonico e solidale. L'obiettivo è creare le condizioni affinché tutta la popolazione anziana, soprattutto quella più fragile e sola, possa vivere al meglio la propria stagione e, al contempo, rappresentare un fattore di sviluppo e progresso per la società tutta.

Le modalità di intervento coniugano un approccio diretto ai bisogni delle persone anziane con un lavoro di tessitura di reti operative tra organizzazioni di terzo settore e dell'imprenditoria sociale. Il tutto sostenuto da un'attività di studio e approfondimento, al fine di sollecitare dibattiti informati e generare consapevolezza nuove e nuove piste di lavoro in ambito istituzionale, sociale, economico.

Per questo motivo ci si è impegnati con i ricercatori di CERGAS-SDA Bocconi – che ringrazio per la competenza e la passione - in un approfondimento generale e credo originale della condizione degli anziani della città di Milano. Grazie al lavoro di analisi, studio e confronto condotto nel corso di un anno, presentiamo qui un rapporto che cerca di proporre uno sguardo nuovo sul fenomeno dell'invecchiamento. Una sorta di mappa che prova a tracciare, intrecciandole, dinamiche strutturali di carattere demografico, sociale, economico, con quelle culturali ed esistenziali, così da permettere una lettura più vera delle trasformazioni in atto e di quelle che, presumibilmente, ci attendono.

Il fine è contribuire ad un'ampia e pubblica discussione che produca nuove consapevolezze e orienti scelte, progettualità e azioni, innanzitutto della nostra Fondazione, ma, confidiamo, di tutti i soggetti che con noi vogliono cimentarsi nella costruzione di una città sempre più a misura di tutti i propri cittadini, secondo i principi, fondanti della nostra Costituzione, ma a volte trascurati, di solidarietà ed uguaglianza.

Mario Cera  
*Presidente Fondazione Ravasi Garzanti*

## Nota metodologica e ringraziamenti

Le analisi e le ricerche condotte nel contesto di questo Rapporto sono state articolate in quattro fasi metodologiche principali:

1. review della letteratura;
2. analisi desk e analisi dati;
3. Focus Group e interviste di approfondimento con esperte ed esperti;
4. sistematizzazione dei diversi contributi ed elaborazione di proposte.

L'analisi della letteratura nazionale ed internazionale ha indagato il significato attribuito ai termini "Silver & Longevity Economy" nel contesto europeo, italiano e più specificatamente nella città di Milano per mappare gli ingredienti salienti e le principali applicazioni pratiche di questi paradigmi.

Un successivo affondo ha consentito di realizzare una ricognizione della rete di servizi "tradizionali" per l'invecchiamento attivi sul territorio di Milano (la cosiddetta "White Economy") per comprendere i principali assi sui quali si articola l'offerta pubblica e privata corrente.

Al fine di discutere le principali evidenze emerse nelle prime due fasi di lavoro e mappare le iniziative in atto e i principali bisogni della popolazione target, il gruppo di ricerca ha organizzato tre distinti Focus Group con alcuni attori chiave di diversi settori operanti nella città di Milano. Gli incontri, della durata di circa tre ore ciascuno, hanno permesso di raccogliere punti di vista diversi su che cosa sia oggi e che cosa rappresenti in prospettiva la Silver & Longevity Economy a Milano, nonché iniziare a mettere a fuoco quale visione i diversi attori hanno dell'impatto dell'invecchiamento nel loro settore. A completamento di questa attività, i ricercatori hanno organizzato anche interviste ad hoc con esperte ed esperti del settore per costruire una lettura multi-prospettiva delle evidenze raccolte.

L'ultima fase del lavoro ha riguardato la sistematizzazione di quanto emerso nelle diverse fasi del progetto di ricerca e l'esecuzione di un assessment critico del sistema di "Silver & Longevity Economy" a Milano, a partire dal

quale i ricercatori e le ricercatrici hanno identificato alcune considerazioni conclusive e proposte evolutive.

Il lavoro non deve pertanto considerarsi un punto di arrivo, bensì un contributo a una discussione più ampia e sicuramente non definitiva sulle prospettive dell'invecchiamento nei contesti cittadini e le loro implicazioni in termini economici e manageriali. Allo stesso modo, gli scambi e i momenti di confronto organizzati con le persone che hanno partecipato ai Focus Group e alle interviste vanno intesi come l'avvio di un dialogo che gli autori e le autrici di questo rapporto di ricerca si auspicano possa continuare anche in altri momenti e altri luoghi, virtuali e non.

I curatori e gli autori desiderano esprimere un sincero ringraziamento alle organizzazioni e alle persone che hanno permesso di arrivare alla stesura del presente Rapporto. Tra di essi teniamo a ringraziare in modo particolare i soggetti economici, sociali, culturali che hanno preso parte ai Focus Group, discutendo i dati e le evidenze preliminari emerse nello studio, e alle interviste organizzate per cogliere le prospettive degli esperti e delle esperte del settore. Un grazie sentito va alla Fondazione Giannino Bassetti, e in particolare al Segretario generale Francesco Samorè, che ci hanno aiutato nel coinvolgimento di professionisti e professioniste e inoltre ci hanno accolto nella loro sede per lo svolgimento dei Focus Group; a Luigi Ghisleri, Eleonora Spagnuolo e Roberto Mauri Consiglieri e Revisori della Fondazione Ravasi Garzanti; a Umberto Angelini e Valeria La Corte della Triennale di Milano; a Massimo Brizi di A2A spa; a Filippo Cipriani di Sanofi Genzyme; a Giacomo Leaci di Auser Milano; a Roberta Gilardi di G2 Startups; a Toni Muzi Falconi di Methodos SpA; a Diego Pernici di Asfalia; a Lucia Dal Negro e Rosa Ioppolo di De-Lab – Base of the Pyramid Global Network; a Giordana Ferri di Fondazione Housing Sociale; a Livio Melgari Funzionario Nazionale dello SPI-CGIL; a Marco Ratti della Direzione Impatto – Banca Intesa San Paolo; a Paola Pierri di PierriPhilanthropy Advisor s.r.l.; a Marco Pietropaoli Direttore CSV Milano; a Marco Maiello Atena Costruzioni spa; a Alberto Fossati Consigliere Fondazione Pasquinelli; a Mauro del Corpo Sindacato SPI-CGIL; a Massimo Lanza Consigliere Cooperativa DAR=CASA; a Diego Visconti Presidente Fondazione Italiana Accenture; a Daniele Tartaglia Business Strategist di AKQA; a Piergiacomo Mion Capodelegazione FAI Milano, che hanno arricchito gli incontri dei Focus Group condividendo riflessioni sulle trasformazioni in atto nel tessuto della città di Milano; a Cristiano Gori, a Carla Facchini, ad Antonio Guaita, ad Alessandro Rosina, a Flaminio Squazzoni e a Marco Trabucchi per aver fornito, grazie alle loro prospettive, un importante contributo per l'interpretazione dei risultati della ricerca. Si ringraziano infine Giovanni Fosti e Francesco Longo per i loro preziosi consigli.

# **Introduzione. Immaginare il ruolo delle generazioni Silver nel futuro della città di Milano post Covid-19**

*di Andrea Rotolo*

Il cambiamento è uno dei tratti distintivi della società e ne investe tutte le sue componenti. È una caratteristica che è possibile individuare in ogni fase della Storia: nessuna società può dirsi esente al cambiamento. Può variare la velocità o l'intensità con cui avvengono i mutamenti, ma se c'è un elemento (ed è forse l'unico) che possiamo prevedere con un certo grado di sicurezza per il futuro è che anche le cittadine e i cittadini dei prossimi anni, decenni, secoli non potranno sfuggire alla forza inesorabile del cambiamento.

Il report che vi apprestate a leggere contiene uno sforzo di sintesi delle principali evidenze raccolte nell'ambito del progetto di ricerca condotto da CERGAS – SDA Bocconi insieme a Fondazione Ravasi Garzanti sul tema della Silver & Longevity Economy nella città di Milano. L'idea di questo approfondimento tematico è nata nel corso del 2019 e poggia le sue basi nella consapevolezza, già esistente allora, che all'interno della società si stessero verificando alcune trasformazioni rilevanti che non erano ancora state colte a pieno dal perimetro della programmazione delle politiche pubbliche, dell'organizzazione dei servizi che rispondono ai bisogni dei cittadini e, più in generale, dalla capacità più ampia della società stessa di leggere questi cambiamenti.

Il focus specifico del lavoro di ricerca è stato quello, appunto, della “Silver & Longevity Economy (S&L Economy)” (Oxford Economics, 2016), ossia un concetto che si afferma e parte dal presupposto che, in conseguenza all'avanzare dell'età, preferenze, comportamenti e bisogni cambiano e vanno a costituire un insieme di cittadini e cittadine rispetto ai quali è necessario rimettere in discussione il modo in cui si organizza la risposta ai loro bisogni specifici. Questo approccio stimola anche i policy maker a interrogarsi su come modificare le politiche pubbliche, prevedendo approcci diversi e modalità di gestione nella prospettiva futura di ampliamento della popolazione di riferimento (trend di invecchiamento) e di aumento dei bisogni (trend epidemiologici e sociali).

Alcune domande, già nel 2019, sorgevano spontanee: quando si parla di S&L Economy, chi sono le persone che abbiamo in mente? Stiamo parlando degli anziani in senso tradizionale oppure dei cosiddetti “giovani anziani”? Ha ancora senso utilizzare l’etichetta “anziano/a”? All’interno della categoria che alcuni definiscono come “anziani” esiste un insieme di bisogni omogeneo oppure è più probabile che esistano tante esigenze diversificate che dipendono da fattori variegati? Il criterio dell’età è ancora sufficiente (ammesso che lo sia mai stato) per identificare chi consideriamo “anziano/a” e per parlare del concetto di Silver & Longevity Economy?

Sono domande che non hanno una semplice risposta. Per tentare di affrontare comunque gli stimoli che le questioni sopra riportate propongono serve e serve cambiare prospettiva. Prima ancora di cercare le risposte, si è cercato di cambiare il modo di guardare al problema, ponendo una domanda a monte: quali sono i fenomeni significativi che stanno influenzando il modo di vivere dei cittadini e delle cittadine di Milano e, in particolare, i passaggi più cruciali delle loro vite?

A partire dalla primavera del 2020, quando il progetto di ricerca era stato ormai avviato, il tema del cambiamento si è riproposto in tutta la sua forza irrompendo nella quotidianità di tutte le persone. In modo molto rapido, il Coronavirus Sars-CoV-2 ha modificato le priorità, le preoccupazioni, le abitudini e le prospettive future delle società in cui viviamo. Ha innescato inoltre alcuni meccanismi e nuove trasformazioni che incideranno sui bisogni degli individui di ogni età a cominciare dai prossimi mesi e, più probabilmente, anche per gli anni a venire. Si prospettano cambiamenti negli stili di vita, ma anche il rischio che i divari sociali si amplifichino. Su alcuni fronti si è assistito all’accelerazione di alcune tendenze già in atto prima della pandemia, come ad esempio per la trasformazione digitale, mentre altri fenomeni che sembravano inesorabili (come la sempre maggiore convergenza verso le realtà urbane) sono oggi messi in discussione da come l’emergenza COVID-19 ha modificato – più o meno temporaneamente – il modo di lavorare, studiare, vivere e interfacciarsi con familiari e amici. La pandemia ha inoltre confermato come alcune fasce di popolazione caratterizzate da situazioni di fragilità (si pensi ad esempio alle persone disabili o non autosufficienti), sono state penalizzate più di altre, sia in termini di tutela della salute, sia in termini di accesso ai servizi e alle possibilità di avere uguali opportunità (si pensi al tema della didattica a distanza per le persone con disabilità o la sospensione di molti servizi dedicati a queste fasce di popolazione).

In altre parole, la pandemia ha in realtà confermato l’urgenza di affrontare i temi della trasformazione delle società e della capacità di risposta dei nostri sistemi di servizi. Il progetto di ricerca sulla S&L Economy, che affronta una parte di questi aspetti, si è dunque rivelato centrale nel dibattito nonostante i cambiamenti che stanno avvenendo nel mondo. Il Coronavirus ha imposto una

messa a fuoco più puntuale degli obiettivi e delle strategie di ricerca per riuscire a intercettare quegli elementi che stanno già influenzando e che impatteranno anche in futuro quell'area di bisogni e di fenomeni legati al concetto di S&L Economy. Da un lato ci sono sempre quei fenomeni di trasformazione della società che erano già in atto, dall'altro ci sono le evoluzioni in corso che stanno modificando il modo di vivere all'interno delle città (e non solo).

La finalità della ricerca è diventata quindi quella di costruire un significato su come queste due traiettorie di cambiamento si intersecano e stanno dando forma alla città di Milano del prossimo futuro. Nella cornice più ampia di questa evoluzione, l'approfondimento è stato fatto sul ruolo che le persone che in passato avremmo definito "anziane" possono avere all'interno del contesto cittadino. Considerando una duplice prospettiva: le risposte che è possibile introdurre per intercettare i loro bisogni, ma anche le risorse e il valore aggiunto che i cittadini e le cittadine possono portare alla città di Milano.

Il tentativo è quello di ragionare al di fuori delle etichette e delle categorie tradizionali, ponendo piuttosto l'accento sui fenomeni significativamente legati all'età e ai passaggi più importanti tra le diverse fasi di vita, come ad esempio: l'impiego del proprio tempo, lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze accumulate, la gestione del patrimonio e della vita all'interno e al di fuori della propria abitazione, le relazioni sociali e il rischio di solitudine, la salute e il benessere, il rapporto con altre generazioni.

È sembrato dunque rilevante ragionare non solo per fasce d'età (per le modalità attraverso cui sono raccolte le statistiche, spesso è inevitabile adottare questo criterio), ma partire anche dal presupposto che all'interno di una città complessa ed eterogena come quella di Milano sia più opportuno adottare una lente di ingrandimento che consentisse di leggere in modo più articolato le (bio)diversità che costituiscono il suo tessuto sociale. Questo non significa che non sia possibile identificare caratteristiche comuni e trasversali da tradurre in raggruppamenti omogenei di persone, anzi. Da questo punto di vista, si è scelto di porre particolare attenzione a come l'avvicinarsi di generazioni diverse (si veda a tal proposito Facchini, 2020<sup>1</sup> e l'approfondimento nel Capitolo 1) possa essere una delle modalità per individuare una migliore capacità di evoluzione dei sistemi urbani e di politiche pubbliche. Guardare alle generazioni significa non solo porre lo sguardo sulle generazioni "silver" attuali, ma anche quelle che lo diventeranno in futuro.

Questo ambizioso salto di prospettiva non poteva inoltre prescindere dall'adozione di un approccio alla ricerca che fosse multi-angolo, caratterizzato

---

<sup>1</sup> <https://www.luoghicura.it/dati-e-tendenze/2020/02/il-mutamento-della-condizione-anziana-una-lettura-generazionale/>

cioè dalla convergenza di diversi punti di vista degli attori del sistema e il contributo di discipline differenti. Nessuna disciplina sa leggere in modo univoco le trasformazioni in corso, né prefigurare se le evoluzioni in corso (in ambito economico, familiare, salute, solo per citarne alcuni), né tanto meno le loro conseguenze: favoriranno processi di scollamento e conflitto generazionali oppure nuove e diverse forme di coesione fra le generazioni? Come sarà la città di Milano fra 10 e fra 20 anni? Come ci vivranno le persone anziane? Le dinamiche delle diseguaglianze si scaricheranno sui futuri anziani, più soli, più poveri, più vecchi e fragili?

Come conseguenza di queste premesse, il report presenta i risultati dell'attività di ricerca condotta tra 2019 e 2021 con i seguenti obiettivi:

- Adottare una prospettiva e scegliere una chiave di lettura che sia coerente con le caratteristiche del contesto di riferimento in modo da definire il perimetro di bisogni e servizi per la S&L Economy;
- Identificare gli attori coinvolti nella S&L Economy coerentemente con il perimetro fissato, sia mappandone le tipologie che facendo una ricognizione della presenza e diffusione sul territorio;
- Identificare la visione che questi attori e i soggetti collegati promuovono rispetto al mondo e alle generazioni della S&L Economy per comprendere la loro lettura del fenomeno;
- Identificare l'offerta di servizi e soluzioni da parte degli attori mappati, sia individuandone le tipologie che verificandone le caratteristiche e i modelli di servizio;
- Analizzare la popolazione di riferimento e le sue caratteristiche per valutare i potenziali destinatari sia in termini numerici che come profilo di utilizzo dei servizi e di consumi;
- Leggere le interdipendenze fra vari fattori di mutamento e capire come favorire interdipendenza generazionale che crei occasioni di scambio positivi per tutti;
- Utilizzare gli elementi precedenti per individuare la rilevanza economica del settore della S&L Economy attuale e potenziale per la città di Milano.

Muovendo da tali premesse, l'analisi della letteratura scientifica e della letteratura grigia sul tema, l'attività di ricognizione dei dati sulle caratteristiche della popolazione e dell'evoluzione dei bisogni, il confronto e lo scambio con diversi interlocutori in grado di portare punti di vista e arricchire il dibattito sul tema della Silver & Longevity Economy nella città di Milano hanno tutti consentito di mettere a fuoco alcuni interessanti aspetti.

Il report si apre con un primo capitolo finalizzato ad esplicitare la visione che sottende il lavoro a partire dall'analisi della letteratura sul tema: l'invecchiamento non come fenomeno "di nicchia", da analizzare e separare dal resto della comunità, ma come interdipendente rispetto alle trasformazioni più complessive che stanno attraversando la società tutta. Il successivo Capitolo 2 raccoglie e analizza alcuni dati che aiutano comprendere i fenomeni significativi che riguardano le persone in corrispondenza soprattutto dei passaggi rilevanti tra diverse fasi di vita. Il Capitolo 3 approfondisce il tema della White Economy, ossia del mondo dei servizi legati all'assistenza e dedicati principalmente agli anziani e alle loro famiglie: questo approfondimento sottolinea come l'attenzione delle politiche e delle risorse pubbliche sia oggi posizionata in un modo ben definito e come non si possa ragionare di S&L Economy senza considerare anche la White Economy. Nel Capitolo 4 si cerca di condividere una diagnosi ragionata dell'attuale posizionamento della città di Milano e una proposta per ripensare le relazioni tra generazioni per favorirne la collaborazione, liberando risorse per la Città. Il Capitolo 5 conclude la riflessione con l'individuazione di alcune aree prioritarie di lavoro.



# **1. L'invecchiamento: un fenomeno che riguarda tutte le persone e influenza gli ecosistemi cittadini**

*di Sara Berloto, Elisabetta Notarnicola e Eleonora Perobelli*

Come richiamato nelle premesse, questo lavoro si basa sulla convinzione che l'invecchiamento non debba e non possa essere più considerato come un fenomeno di nicchia, espressione di bisogni isolati da quelli dal resto della comunità, quanto come fenomeno interdipendente rispetto alle trasformazioni più complesse che stanno attraversando la società tutta. Oggi, infatti, non è più possibile leggere il contesto sociale secondo gli schemi convenzionali, cercando di ricondurre processi trasformativi a categorie standard che risultano per definizione anacronistiche. È invece tempo di riflettere sul riconoscimento di come ciascun individuo possa essere caratterizzato da molteplici elementi diversi, per i quali l'età è solo una delle variabili definitorie cui si affiancano ad esempio il livello di autonomia, l'estensione della rete familiare e/o di supporto, il bagaglio di cultura e risorse acquisito nel tempo, e ogni altro elemento in grado di rappresentare una persona nella sua interezza.

Un modo per ampliare e integrare gli schemi tradizionali della lettura dell'invecchiamento è adottare il paradigma della “Silver and Longevity Economy” che permette di leggere i cambiamenti vissuti nella società in maniera connessa e intersezionale, in primis nel rapporto tra generazioni (inteso sia come relazione tra soggetti più e meno giovani, che rispetto alle diverse fasi dell'invecchiamento stesso), così da leggere la complessità degli ecosistemi moderni (Saraceno, 1986). Il Box 1.1 propone una definizione del concetto di generazione, con alcune esemplificazioni.

Il contesto italiano, con le sue peculiarità, permette di osservare in maniera più nitida e dirompente alcune sfide da affrontare (Rosina, 2018) per far sì che la gestione dei fenomeni legati all'invecchiamento generi risultati positivi per la società nel suo complesso, evitando di sbilanciare l'attenzione su una fascia della popolazione o sull'altra.

### **Box 1.1. Che cosa si intende per generazioni?**

- Secondo la definizione classica proposta da Karl Mannheim (1928), il concetto di generazione identifica “una specie particolare di collocazione identica degli individui nello spazio storico sociale, l’affinità degli anni di nascita”. Generazione è quindi un costrutto che si caratterizza per il doppio significato di appartenenza orizzontale, ossia per i nati nello stesso periodo storico, che verticale, cioè per i rapporti di appartenenza. Va tenuto presente che ciascuna generazione può contenere coorti di età diverse, e quindi rende meno ovvio leggere le continuità e discontinuità tra le generazioni. In ogni caso, questo costrutto risulta coerente con l’impostazione del lavoro perché supera l’utilizzo dell’età come marcatore individuale, che non coglie l’influenza degli eventi e dei momenti storici, culturali e sociali vissuti da un individuo.
- A titolo esemplificativo, i soggetti nati nel periodo del dopoguerra (1946-1964) sono identificati come “boomers” (o baby boomers) in virtù del periodo storico di aumento vertiginoso delle nascite e dello sviluppo economico avvenuto in quegli anni nel Nordamerica e in Europa. La generazione Z identifica i nati tra il 1995 e il 2010, i primi esposti fin dall’infanzia alla presenza pervasiva di internet nella vita quotidiana.

Ad esempio, come evitare che gli attuali divari tra diverse fasce della popolazione si trasformino in una battaglia per accaparrarsi le (poche) risorse pubbliche e quelle private attualmente presenti? Come evitare che la concentrazione della ricchezza, attualmente spostata sulla popolazione più adulta, continui ad aumentare a discapito delle generazioni più giovani? Come ridurre i gap che il COVID-19 sta generando tra parti diverse della città, in termini di possibilità occupazionali, competenze, benessere psico-fisico, accesso alla casa, ecc...? Queste domande richiedono risposte complesse, che attingano a molteplici ambiti del sapere, abbattendo i silos tra discipline.

Alla luce di queste premesse, il presente Capitolo ha lo scopo di introdurre il paradigma della “Silver & Longevity Economy” proponendo una sintesi della conoscenza esistente e si articola come segue: il paragrafo 1.1. illustra il rationale e l’impostazione d’analisi del rapporto; il seguente paragrafo 1.2 propone gli elementi definatori della “Silver & Longevity Economy” a partire dalle prospettive offerte da diversi approcci teorici; la sezione 1.3 approfondisce alcuni dati circa l’estensione del fenomeno in Europa e in Italia; il paragrafo 1.4 identifica gli elementi fondamentali della “Silver & Longevity Economy” e le conseguenze derivanti dalla sua adozione nella lettura dei fenomeni sociali. È importante evidenziare in apertura di questo capitolo che sebbene la trattazione abbraccerà la prospettiva “Silver & Longevity Economy”, alcuni dati che verranno poi presentati seguiranno invece una più classica impostazione per classi di età. Questo perché la maggior parte delle fonti istituzionali disponibili seguono questo approccio e difficilmente propongono altre modalità.

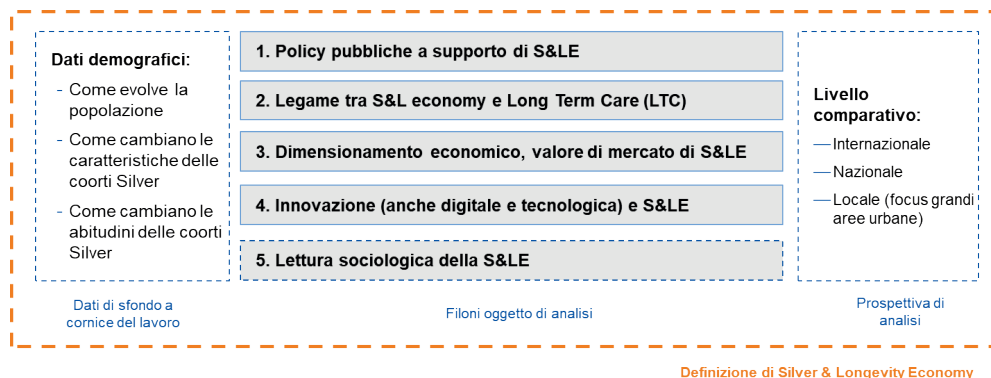
## 1.1 Definire la Silver & Longevity Economy: un esercizio complesso e multidimensionale

In coerenza con l'impostazione aperta e multi-disciplinare del lavoro, la prima fase della ricerca è stata dedicata alla ricostruzione del significato e delle diverse componenti definitorie del concetto di "Silver & Longevity Economy" (anche S&L Economy di seguito), attingendo da molteplici prospettive e filoni di letteratura. Questa fase risponde all'esigenza di identificare il razionale teorico del fenomeno, ed è stata condotta in tre passaggi logici che ricalcano l'impostazione del Capitolo:

5. **Raccolta di possibili definizioni:** cosa si intende a livello internazionale per "Silver & Longevity Economy"?
6. **Raccolta di dati preliminari sull'estensione del fenomeno:** quali dimensioni vengono considerate e come vengono misurate?
7. **Identificazione dei temi core e delle connessioni con altre tematiche sociali ed economiche:** quali sono le componenti chiave, quali i risvolti maggiormente considerati?

La Figura 1.1 rappresenta graficamente la cornice di riferimento di questa fase di analisi della letteratura, su cui si basano le riflessioni e i contributi riportati nel presente Capitolo.

**Figura 1.1. Il perimetro dell'analisi della letteratura**



Più nel dettaglio, chiarito l'elemento definitorio che fa da cornice a tutto il lavoro, sono stati analizzati cinque filoni di letteratura in grado di coprire un ampio spettro di prospettive di studio del fenomeno e che possono essere ricondotte rispettivamente a: il legame tra invecchiamento e politiche pubbliche (filoni 1 e 2 in Figura), dati e stime sul valore del mercato di S&L Economy, le prospettive centrate sulla promozione di logiche di innovazione sociale nel settore e, infine, la lettura

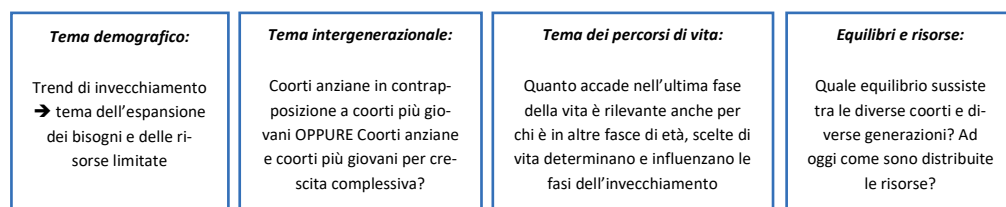
sociologica della S&L Economy. Sullo sfondo restano i cambiamenti demografici che hanno portato a un crescente interesse verso questo fenomeno, in particolare il tema dell'invecchiamento della popolazione, il cambiamento delle caratteristiche delle coorti di *silver age* e dei loro comportamenti e abitudini. In questa fase, la prospettiva di analisi è stata quanto più possibile comparativa, ai fini di raccogliere prospettive internazionali e nazionali cui riportare successivamente (*cf. Capitolo 2*) quanto rilevato nel contesto della Città di Milano.

## 1.2 Che cosa si intende a livello internazionale per Silver & Longevity Economy?

La letteratura internazionale più recente (si veda ad esempio Gilleard & Higgs, 2010; WHO, 2019) è ormai concorde nel superare il concetto tradizionale di invecchiamento che contrappone il concetto di terza e quarta età, dove la prima è identificata come il periodo immediatamente successivo all'uscita dal mondo del lavoro, cui segue la seconda, il momento della vita in cui emergono, a intensità crescente, bisogni sociali e sanitari.

In particolare, oggi non si tratta più solo di definire un arco di tempo appropriato per stabilire avvio e durata dell'invecchiamento, quanto di adottare un *life course approach* che promuova una visione a tutto tondo sull'intera esistenza dell'individuo, in grado di cogliere le interdipendenze sottese alle diverse traiettorie di vita. È oltremodo attuale e necessario interrogarsi sul significato sociale dell'invecchiare e sul senso che questo rappresenta per il singolo individuo, il cosiddetto «*social imaginary*». La tendenza alla mercificazione del corpo, la focalizzazione sullo sviluppo di strategie anti-invecchiamento e la crescente differenziazione dei target oggetto di modalità di consumo di massa sono tutte dimostrazioni di come l'età sia ad oggi una variabile ben più variegata di quanto la dicotomica contrapposizione tra terza e quarta età non lasci presagire. Il concetto di S&L Economy risulta quindi coerente con questa nuova esigenza, perché per sua natura richiede di confrontarsi sul tema demografico, intergenerazionale e dei percorsi di vita, come illustrato in Figura 1.2.

**Figura 1.2. Il legame tra tema demografico, intergenerazionale e dei percorsi di vita nel concetto di S&L Economy**



Parlare di invecchiamento significa parlare alla società tutta

Spostare lo sguardo per vedere l'invecchiamento come un fenomeno che si intreccia con le trasformazioni più complessive che attraversano le società moderna, permette di collocarlo in una dimensione che supera le distinzioni anagrafiche e le tradizionali categorie definitorie, poiché parlare di invecchiamento diventa parlare della società tutta (da qui la frase "*Ageing is society wide*"). Questo approccio è coerente con il terzo Obiettivo di Sviluppo Sostenibile promosso dalle Nazioni Unite (SDG), che afferma che tutti i paesi devono lavorare per assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età (ad esempio si veda Rapporto ASviS, 2019).

Pertanto, la S&L Economy comprende molteplici ingredienti, come sottolineato nella visione OCSE e della Commissione Europea su questo tema (Llena-Nozal et al., 2019; Commissione Europea 2015 e 2018):

- Invecchiamento della popolazione;
- Crescita economica;
- Partecipazione al mercato del lavoro;
- Diffusione di un dibattito sull'invecchiamento;
- Coordinamento tra diverse aree di policy;
- Adattamento dei sistemi di istruzione e di imprenditorialità;
- Utilizzo della tecnologia come fattore abilitante;
- Promozione dell'inclusione sociale.

Queste dimensioni risultano ben più ampie rispetto alle aree in cui sono intervenute al momento le politiche pubbliche europee, che si sono concentrate prevalentemente sulle politiche (i) di promozione di invecchiamento attivo, (ii) socio-sanitarie, (iii) di revisione dei sistemi previdenziali e infine, (iv) di incentivazione all'innovazione tecnologica. Come verrà descritto ampiamente nel Capitolo 3, le politiche pubbliche risultano tuttora fortemente ancorate ad un'associazione dell'invecchiamento ad una dimensione esclusivamente di cura, con tentativi di apertura all'innovazione e alla promozione di iniziative per l'invecchiamento attivo ma tuttora ben lontani dall'interiorizzazione di logiche di S&L Economy. La diffusione di un approccio sistemico di S&L Economy si scontra quindi con l'attuale impostazione delle politiche di welfare pubblico europee, in cui le principali barriere (Varnai et al., 2018) sono costituite da un interesse di mercato limitato da parte dei soggetti privati, che spingono meno (al momento) per un'iniziativa pubblica in questi ambito, una persistente percezione che l'invecchiamento sia un fenomeno di nicchia, alcune barriere tecnologiche e di ricerca e sviluppo e, infine, la tendenza delle politiche a segmentare eccessivamente il bisogno, in contrapposizione ad un approccio che necessita di integrazione e multi-settorialità.

Se da un lato la resistenza a una piena integrazione dell'approccio di S&L Economy accomuna tutti gli stati europei, l'Italia con la sua impostazione del

sistema di welfare di tipo fortemente familistico accentua alcune difficoltà, con una particolare resistenza alla promozione diffusa di politiche di promozione dell'invecchiamento attivo (Tabella 1.1).

**Tabella 1.1. Il posizionamento dell'Italia nella promozione di politiche di invecchiamento attivo. Cosa è stato fatto negli anni? (Klimczuk, 2016)**

Italia non è riuscita:	Italia è riuscita:
A portare tema invecchiamento nel dibattito pubblico e cross-policy	A lavorare sul tema dei criteri di accesso dei servizi pubblici e dell'equità di trattamento (SSN)
A promuovere un framework di partecipazione attiva della cittadinanza	A rivedere alcune politiche di welfare in chiave invecchiamento (pensioni)
A rivedere sistema educativo, aggiornare le competenze e stimolare mercato del lavoro	
Promuovere in modo strutturato idea di wellbeing e buon invecchiamento	
A supportare le famiglie nel ruolo di cura	
A diffondere una idea gender balanced di invecchiamento nella società	

Per superare l'approccio tradizionale di stampo a forte intensità assistenziale delle politiche pubbliche, è necessario adottare un approccio per cui l'attenzione della rete di welfare dovrebbe essere sul garantire un'aspettativa di vita in buona salute, poiché l'aspettativa di vita in sé è un indicatore sui cui i sistemi europei hanno già raggiunto, grazie ai progressi della scienza, ottimi risultati. In altre parole, si tratta di focalizzare l'attenzione sul *come* si vive, e non solo sul *quanto*. Questo ragionamento non si limita unicamente alle persone convenzionalmente definite anziane, ma si estende anche alle generazioni precedenti. Per fare un esempio concreto, se da un lato le politiche per la non autosufficienza (Long-Term Care) sono state storicamente centrate sulla codifica di servizi molto rigidi e dedicati unicamente alla persona che necessita assistenza, perdendo spesso di vista l'onere della cura imposto ai *caregiver* di ogni età, adottare un approccio di S&L Economy impone di andare oltre al «solo» tema del *caring* ed entrare nel merito di alcune questioni cruciali (Ahtonen, 2012; Schulz & Radvansky, 2014; Benvenuti, 2019):

- Strutture sociali e relazionali;
- Equilibrio di genere, attualmente sbilanciato in larga misura sulla presenza femminile nelle attività di cura;
- Equilibri intergenerazionali in termini di gestione del patrimonio e della ricchezza;
- Scambi intergenerazionali rispetto a domanda e offerta di lavoro e di patrimonio.

Si tratta quindi di abbracciare un cambio di paradigma, che rompe i confini istituzionali e disciplinari a favore di una visione integrata della società e degli elementi di complessità che la caratterizzano.

### **1.3 Quanto vale la S&L Economy? Alcuni dati europei e italiani**

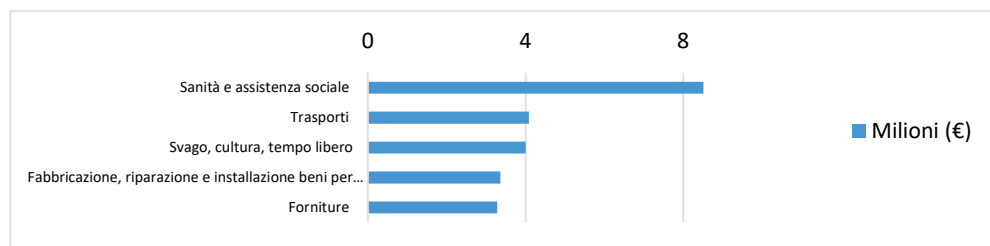
Nel 2015 il 39% della popolazione europea aveva più di 50 anni, e contribuiva per il 40,6% della spesa privata. Entro il 2025 ci si aspetta che questa quota salga a 44,3%, con una spesa di oltre 5.000 miliardi di euro (oggi pari a 3,3). Per quanto attiene alla spesa pubblica, sempre nel 2015 la spesa per interventi e politiche dedicate a over65 in Europa era pari a 421 miliardi di euro: ci si aspetta un aumento fino a 635 miliardi entro il 2025, passando dal 14 al 15,5% della spesa pubblica totale (Varnai et al., 2018).

Dietro a questi numeri si nasconde un profondo mutamento nelle abitudini e nei comportamenti delle persone over65<sup>2</sup>. Se dai citati dati europei, si prende in esame il solo caso italiano, è possibile verificare come si distribuisce la spesa privata tra diversi settori di mercato potenzialmente interessanti (Figura 1.3): sebbene la spesa per prestazioni sanitarie di assistenza sociale rimanga predominante, le persone con oltre 65 anni contribuiscono con una spesa ingente anche al mercato dei trasporti; e spendono molto in cultura e tempo libero. I segmenti tradizionali, quindi, continuano ad essere elementi nevralgici; a questi, però, si aggiungono spese sempre più consistenti in nuovi settori.

---

<sup>2</sup> Si fa riferimento in questi paragrafi alla popolazione "over 65" per coerenza con le statistiche disponibili

**Figura 1.3. L’impatto economico della Silver & Longevity Economy per alcuni settori. Anno 2014 (dati Istat)**



Approfondendo i dati sulla spesa per la cultura, ad esempio, è possibile comprendere l’entità di questo cambiamento nel corso degli ultimi anni. L’attenzione e la spesa di questa fascia di popolazione hanno registrato saldi positivi (in alcuni casi raddoppiando il valore della spesa) per quanto concerne la frequentazione dei teatri e del cinema e dei musei, la partecipazione a concerti musicali e spettacoli sportivi. Una vita attiva, quindi, che le persone over65 vivono e contribuiscono, anche economicamente, ad alimentare all’interno del contesto territoriale di appartenenza. Questi dati, inoltre, ci ribadiscono che al momento vi sono ampi spazi di mercato e di sviluppo di soluzioni appropriate che merita una adeguata trattazione nel prossimo futuro.

**Tabella 1.2. La spesa per consumi culturali degli anziani over 65 2008-2018 (Elaborazione Censis su Dati Istat)**

	2018	Var. % 2008-2018
Teatro	1.660.000 €	+29,1%
Cinema	2.205.000 €	+58,2%
Musei, mostre	2.368.000 €	+47,0%
Concerti di musica classica, opera	851.000 €	+13,3%
Altri concerti di musica	754.000 €	+35,5%
Spettacoli sportivi	1.169.000 €	+35,1%
Discoteche, balere	558.000 €	+12,3%
Siti archeologici e monumenti	2.007.000 €	+74,2%

#### 1.4 La connessione con altre tematiche sociali

Il mercato di servizi per la S&L Economy, anche solo guardando alla fascia di popolazione di 65 e più anni, risulta quindi in espansione, come ci dicono i numeri, e si presta a essere oggetto di innovazioni coerenti con il paradigma dell’innovazione sociale, definita come “la creazione di nuove soluzioni che sono in grado, simultaneamente, di incontrare e rispondere ad un bene/bisogno sociale (più efficacemente rispetto alle soluzioni esistenti) portando a nuove o migliorate capacità e relazioni e ad un migliore uso del patrimonio e delle risorse”

(Cauler-Grice et al., 2012, p. 18). Il concetto di Social Innovation, infatti, si coniuga efficacemente con il tema della S&L Economy, poiché si interroga sul tema dei bisogni sociali che oggi non trovano risposta o che, quando la trovano, non sempre si caratterizzano per una trattazione e una modalità efficace di risposta. L'analisi della letteratura ha quindi messo in evidenza l'esigenza di individuare (Ianculescu & Alexandru, 2016; Commissione Europea, 2018 e 2019):

- Nuovi modelli di servizio (per rispondere ai nuovi bisogni e aumentare la capacità di rispondere ai bisogni tradizionali in evoluzione);
- Nuove capacità di impiegare e indirizzare le risorse;
- Nuove modalità di coinvolgimento degli attori della società.

Questo passaggio aiuta a mettere a fuoco che quando si parla di innovazione, questa non va associata univocamente alla dimensione tecnologica e digitale. Infatti, il fabbisogno di innovazione è trasversale ai diversi settori. Questi devono concepire che innovazione di prodotto e servizio deve tenere conto di (Choudrie et al., 2010; Klimczuk, 2012; Soldani & Tafazolli, 2015; Zsarnoczky, 2016; Anderberg, 2020):

- Fattori «ereditari» («personali»);
- Impatto ambientale, del contesto di riferimento;
- Stili di vita e preferenze individuali maturati nel corso della vita;
- Comportamenti contingenti;
- Stato sociale;
- Condizione emotiva e cognitiva;
- Valori etici e morali.

La leva tecnologica/digitale può quindi essere un veicolo per promuovere innovazione rivolta agli anziani che tenga conto di queste variabili, anche in virtù del fatto che il divario digitale «generazionale» è attenuato rispetto al passato. Infine, nel legame tra innovazione tecnologica e invecchiamento rileva sottolineare gli sviluppi più recenti in letteratura (Peine and Neven, 2020), dove da anni si assiste a un dibattito per superare il “*Latourian divide*” che caratterizza gli studi legati a tecnologia e invecchiamento, in cui da un lato si trovano ingegneri e designer che sviluppano i prodotti e dall'altro gli scienziati sociali che studiano le relazioni tra tecnologia e invecchiamento nella vita quotidiana. Un ramo di studi che cerca di superare questa divisione è la «*Socio-gerontechnology*», che sostiene che tecnologia e invecchiamento si co-costruiscono a vicenda, poiché tecnologie e persone possono solo essere comprese in relazione le une con le altre, rifiutando l'idea che le forme e le pratiche dell'invecchiamento pre-esistano le tecnologie che dovrebbero intervenire nelle stesse. Questo approccio ha trovato recente concettualizzazione teorica nel modello di «*co-construction of*

*ageing and technology*» (CAT), che presuppone che la tecnologia sia essa stessa un elemento di costruzione dell'invecchiamento.

Quindi, anche avendo accennato a qualche input che deriva dalla vastissima letteratura sociologica sul tema, l'invecchiamento non può essere trattato né come un tema di nicchia né un problema locale. È una questione sistemica, perché l'invecchiamento è un fenomeno condizionato da una pluralità di fattori (istituzioni sociali, eventi storici, politiche, economia, coorti, dinamiche intergenerazionali). Pone sfide a individui, famiglie, società e vanno colte le reciproche interdipendenze. Come tutte le altre età, anche la vecchiaia è un'invenzione sociale: percezioni culturali della vecchiaia oggi e anticipazioni del futuro "le coorti non ancora vecchie sfideranno il futuro con altre aspirazioni". È necessario rivedere le politiche sociali basate su un modello di corso di vita che non esiste più.

### **Box 1.2 Messaggi chiave del Capitolo**

- Parlare di invecchiamento significa parlare della società in senso più ampio, poiché si tratta di un fenomeno che si intreccia con le trasformazioni più complessive che attraversano le società moderna;
- Per superare l'approccio tradizionale delle politiche e dei servizi pubblici bisogna focalizzarsi non solo su *quanto a lungo* si vive, ma anche sul *come si vive*.
- Il valore del mercato legato alla Silver & Longevity Economy in Europa è già rilevante, ma si stima crescerà molto nei prossimi anni, aprendo opportunità di mercato e di sviluppo di innovazioni.
- Il mercato di servizi per la S&L Economy è quindi in espansione e si presta a essere oggetto di innovazioni coerenti con il paradigma dell'innovazione sociale (innovazioni digitali e non solo).

## **Bibliografia**

- Accenture (2012). The Seven Myths of Population Aging: How Companies and Governments Can Turn the “Silver Economy” into an Advantage
- ASviS (2019). Rapporto ASviS 2019 <https://asvis.it/rapporto-asvis-2019/>
- Ahtonen, A. (2012). Healthy and active ageing: turning the ‘silver’economy into gold. Policy Brief, 12(3).
- Anderberg, P. (2020). Gerontechnology, digitalization, and the silver economy. XRDS: Crossroads, the ACM Magazine for Students, 26(3), 46-49.
- Benvenuti, J. S. (2019). Longevity: The Future for Women, Entrepreneurship and Eldercare. In Go-to-Market Strategies for Women Entrepreneurs. Emerald Publishing Limited.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman, W. (2012). Defining Social Innovation. A Deliverable of the Project: The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe (TEPSIE). European Commission–7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- CENSIS (2019). La silver economy e le sue conseguenze. 1° Rapporto Censis-Tender-capital sui buoni investimenti
- Choudrie, J., Grey, S., & Tsitsianis, N. (2010). Evaluating the digital divide: the Silver Surfer's perspective. Electronic government, an international journal, 7(2), 148-167.
- Coughlin, J. F. (2017). The Longevity Economy: Unlocking the World's Fastest-growing, Most Misunderstood Market. PublicAffairs.
- Commissione Europea (2015). Growing the European Silver Economy
- Commissione Europea (2018). Silver Economy Study: How to stimulate the economy by hundreds of millions of Euros per year
- Commissione Europea (2019). The Silver Economy. An Overview of the European Commission’s Activities
- Euromonitor International (2019). Tapping the Silver Consumer Market
- Gilleard, C., & Higgs, P. (2010). Aging without agency: Theorizing the fourth age. Aging & mental health, 14(2), 121-128.
- Gilleard C, Higgs P. (2013). The fourth age and the concept of a 'social imaginary': A theoretical excursus. J Aging Stud; 27(4):368-76. doi: 10.1016/j.jaging.2013.08.004. Epub 2013 Sep 24. PMID: 24300057.

- Ianculescu, M., & Alexandru, A. (2016). Silver digital patient, a new emerging stakeholder in current healthcare. *ProActiveAgeing: a case study. Studies in Informatics and Control*, 25(4), 461-468.
- Hanson, M. A., Cooper, C., Aihie Sayer, A., Eendebak, R. J., Clough, G. F., & Beard, J. R. (2016). Developmental aspects of a life course approach to healthy ageing. *The Journal of physiology*, 594(8), 2147-2160.
- Klimczuk, A. (2012). Supporting the Development of Gerontechnology as Part of Silver Economy Building. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 2(2), 52-56.
- Klimczuk, A. (2016). Comparative analysis of national and regional models of the silver economy in the European Union. A. Klimczuk, *Comparative Analysis of National and Regional Models of the Silver Economy in the European Union*, "International Journal of Ageing and Later Life", 10(2), 31-59.
- Lattanzio e Silver Economy Network (2019). Il valore della silver economy in Italia
- Leichsenring, K., & Schmidt, A. E. (2016, November). The economic dimension of population ageing—From ‘silver economy’ to ‘Ageing 4.0’. Economic Commission for Europe, Working Group on Ageing, Ninth Meeting, Geneva.
- Llena-Nozal, A., Martin, N., & Murin, F. (2019). The economy of well-being: Creating opportunities for people’s well-being and economic growth.
- Jenkins, J. A. (2020). How longevity is shaping the workforce of the future. *Leader to Leader*, 2020(96), 7-12.
- Migliaccio, J. N. (2019). Diving into Longevity Economics: A Financial Services Background. *Journal of Financial Service Professionals*, 73(4).
- Peine, A., & Neven, L. (2020). The co-constitution of ageing and technology—a model and agenda. *Ageing & Society*, 1-22.
- Phillipson, C. (2015). The political economy of longevity: Developing new forms of solidarity for later life. *The Sociological Quarterly*, 56(1), 80-100.
- OECD (2014). *The Silver Economy as a Pathway for Growth Insights from the OECD-GCOA Expert Consultation*
- OECD (2019). *The economy of well-being: Creating opportunities for people’s well-being and economic growth*.
- Rosina, A. (2018). *Il futuro non invecchia. Vita e pensiero, Milano*.
- Saraceno, C. (2001). *Età e corso della vita. Il Mulino, Bologna*.
- Saraceno, C. (1986). *Corso della vita e approccio biografico: quadro teorico e metodologico di una ricerca su due coorti di giovani donne*.

- Schulz, E., & Radvansky, M. (2014). Impact of ageing populations on silver economy, health and long-term care workforce (No. D12. 4). NEUJOBS Policy Brief.
- Soldani, D., & Tafazolli, R. (2015). 5G: The nervous system of the Silver Economy. E-LETTER.
- Varnai, P., Simmonds, P., Farla, K., Worthington, H. (2018). The silver economy. Final report for the European Commission DG Communications Networks, Content & Technology by Technopolis and Oxford economics.
- Varnai, P., Simmonds, P., Farla, K., Worthington, H. (2018). The silver economy. Final report for the European Commission DG Communications Networks, Content & Technology by Technopolis and Oxford economics.
- Zsarnoczky, M., David, L., Mukayev, Z., & Baiburiev, R. (2016). Silver tourism in the European Union. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 2(18), 224-232.
- Zsarnoczky, M. (2016). Innovation challenges of the silver economy. *VADYBA*, 28(1), 105-109.



## **2. Le trasformazioni sociali in atto a Milano e in Italia**

*di Sara Berloto e Andrea Rotolo*

Il capitolo introduttivo del Rapporto ha messo in luce i principali fenomeni di trasformazione in atto nella società, accennando agli ulteriori impatti che l'emergenza sanitaria ha comportato e tuttora sta alimentando nel contesto cittadino, di cui sarà necessario tenere debitamente conto nei prossimi mesi e anni per comprendere la Milano del futuro. La sezione introduttiva ha fin da subito chiarito l'approccio intersezionale e intergenerazionale che lo studio promuove per superare l'associazione tra il tradizionale concetto di invecchiamento e di assistenza che ancora permea il mondo dei servizi pubblici e che ostacola il diffondersi di una visione più olistica e attuale del fenomeno. Il Capitolo 1, infatti, ha sin dal principio esposto l'invecchiamento quale fenomeno che non riguarda un solo segmento della società (i cosiddetti "anziani") ma che investe la collettività nella sua interezza ("Ageing is society wide"). Al tempo stesso, l'individuo assume nuove sfaccettature di cui l'età è solo una delle tante variabili da prendere in considerazione: salute, reddito, tempo libero sono solo alcuni dei tanti parametri altrettanto significativi di cui tenere conto. Stanti queste premesse, adottare nuovi chiavi di lettura, quale ad esempio quella della S&L Economy, permette di leggere i cambiamenti in atto in maniera connessa e intersezionale, in primis nel rapporto tra generazioni (inteso sia come relazione tra soggetti più e meno giovani, che rispetto alle diverse fasi dell'invecchiamento stesso), così da leggere la complessità degli ecosistemi moderni che risultano influenzati da plurimi fattori (istituzioni sociali, eventi storici, politiche, economia, coorti, dinamiche intergenerazionali).

Obiettivo del presente capitolo, è quello di approfondire e comprendere i cambiamenti sociali in atto attraverso i numeri e le trasformazioni che stanno investendo la città di Milano e, al tempo stesso, guardare a questo contesto cittadino con le nuovi lenti della S&L Economy per cogliere come stanno cambiando i passaggi nelle varie fasi della vita, chiedersi da che cosa si caratterizza il delicato passaggio dal mondo del lavoro al pensionamento e il successivo passaggio dalla pensione all'emergere di esigenze crescenti di assistenza, sia per sé,

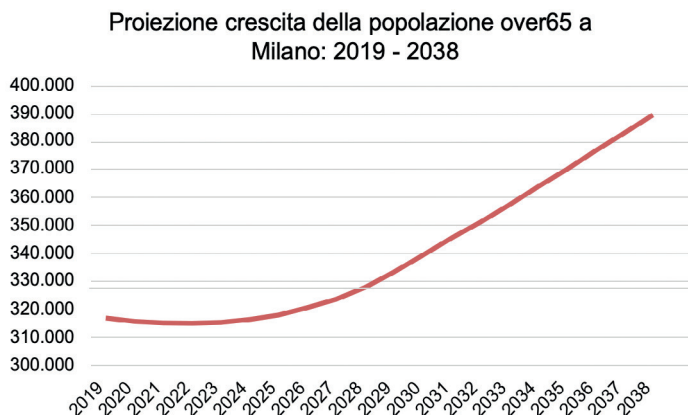
sia per i propri familiari. Partendo da alcuni dati demografici preliminari sui potenziali destinatari della S&L Economy a Milano, e sulla base delle premesse esposte, il Capitolo presenterà alcuni dati di contesto (patrimoni, redditi, stili di vita ecc.) che contribuiranno alla definizione di un possibile identikit di queste coorti di persone. Infine, il Capitolo esporrà i principali elementi dell'*Active Ageing Index* (AAI) di Istat per dare contezza di una lettura multidimensionale dell'invecchiamento.

## **2.1 I destinatari della S&LE nel contesto milanese**

Attualmente nelle città di Milano, il numero di individui residenti di 65 anni e oltre (quindi una fetta di popolazione che rappresenta potenzialmente una parte del più ampio concetto di S&L Economy) è pari a 318.150 ovvero il 22,7% della popolazione cittadina totale (SISI - Sistema Statistico Integrato del Comune di Milano, anno 2019). Considerando gli over65 per classi di età quinquennali (65-69 anni, 70-74 anni e successive), la distribuzione specifica mostra che la classe più numerosa è quella del segmento 70-74 anni (pari a 69.975 individui). Gli ultraottantenni sono invece pari a 117.441 individui, e quindi al 8,3% della popolazione totale (nel 1999 gli stessi ultraottantenni erano pari al 2,8%). La percentuale di individui over65 è abbastanza omogenea per tutti i municipi cittadini: sul totale della popolazione questa percentuale oscilla tra il 19% e il 25% (quest'ultimo valore registrato solo nei Municipi 4 e 6).

Un dato che è importante considerare riguarda la ripartizione di genere che contraddistingue questo segmento di popolazione che si scompone in 60% di femmine e 40% di uomini: significativamente il numero di donne tende ad aumentare ulteriormente al crescere dell'età (nella fascia degli ultraottantenni la percentuale femminile cresce fino al 68%). Considerando invece le proiezioni demografiche per il prossimo futuro, l'aumento atteso della popolazione over65 a Milano dovrebbe portare ad una crescita dagli attuali 320.000 individui a oltre 390.000,0 indicando quindi un aumento dell'oltre 20% di cui è necessario fin da ora interrogarsi (proiezione demografica al 2038, SISI - Sistema Statistico Integrato del Comune di Milano).

**Figura 2.1. Proiezioni demografiche della popolazione di Milano over 65. Periodo di riferimento: 2019-2038**



Età	Oggi: 2019	Domani: 2038
65-69 anni	66.800 individui	101.772 individui
70-74 anni	69.975 individui	94.142 individui
75-79 anni	63.934 individui	72.632 individui
80-84 anni	57.314 individui	51.224 individui
85+ anni	60.127 individui	69.866 individui
Totale	318.150 individui	380.000 individui

Sul piano strettamente demografico, i messaggi chiave che i dati ci comunicano riguardano il fatto che la platea di individui potenzialmente destinatari di S&L Economy sono oltre 318.000, ma in rapido aumento già a partire dal prossimo ventennio, e sono per la maggior parte di sesso femminile.

Se dal piano demografico ci spostiamo ad analizzare le caratteristiche e i numeri del tessuto familiare con cui gli individui descritti si interfacciano, è possibile cogliere importanti elementi di cambiamento. In Italia, occorre considerare che, accanto all'allungamento della vita media, negli ultimi anni sono occorsi importanti mutamenti nelle tipologie familiari e questo ha profonde e dirette ripercussioni sul modo in cui le persone vivono la società. Al modello "tradizionale" di famiglia, composto primariamente da due genitori e da uno o più figli, si sono col tempo affiancati nuovi modelli, tra i quali spicca quello del nucleo mono genitoriale, trattasi di persone che vivono sole (Openpolis, 2018). A testimonianza di ciò, il numero totale delle strutture familiari è in aumento (registrato un +21,4% nel periodo 1997-2017), mentre il numero medio dei componenti è in calo, passando da circa 3 nel 1997 a 2 nel 2017 (Istat, 2019). Stesso

trend è registrato nella sola Milano, dove il numero totale di famiglie cresce ma il numero dei componenti per nucleo familiare diminuisce: già nel 2011, i dati del censimento milanese mostrano che oltre un terzo degli over65 vive da solo presso il proprio domicilio (percentuale che supera abbondantemente il 30% in tutti i Municipi della città) e nel 2020 il dato sul numero medio dei componenti scende ben sotto il 2 ed è pari al 1,84 (Città metropolitana di Milano, 2020). Nel territorio della città di Milano, le persone di ogni età, quindi, si trovano spesso a vivere da sole, il che influenza inevitabilmente i bisogni che tali individui esprimono e il modo in cui essi vivono la città.

## 2.2 Altre dimensioni di analisi

Oltre alla dimensione demografica e ai cambiamenti in atto nel tessuto familiare del nostro paese, è parimenti importante inquadrare altre tendenze in atto nel tessuto socio-economico italiano e del contesto cittadino milanese. In questo quadro, ad esempio, i dati dei redditi e dei patrimoni ci mostrano quanto la generazione qui considerata (popolazione oggi over 65) e ancor più nello specifico il range di età che viene ad essere definito *Silver Age* (60-65 anni), siano oggi in condizioni economiche migliori rispetto ad altri segmenti della popolazione. Considerando il parametro del *reddito familiare equivalente*<sup>3</sup> – si tratta del reddito calcolato rapportando il reddito familiare netto a un fattore di scala usato per rendere equivalenti i redditi di famiglie di diversa ampiezza e composizione, in modo da tenere conto dei diversi bisogno di minori e adulti e delle economie di scala che si realizzano con la coabitazione di più componenti – si evidenzia che nell’arco temporale 2002 – 2016 in Italia la fascia over65 passa dall’essere il gruppo demografico più povero a quello più ricco (Banca d’Italia, 2018). Nello stesso arco temporale, le fasce che invece hanno assistito ad una diminuzione o assottigliamento del reddito sono i segmenti più giovani della popolazione (“fino a 30 anni” e “da 31 anni a 40 anni”). In relazione a questo aspetto, nel corso degli ultimi trent’anni, in Italia è aumentata la quota di famiglie proprietarie dell’abitazione di residenza che è passata da circa il 60% del 1982 a circa il 70% negli anni più recenti: se tra queste isoliamo le famiglie con capofamiglia over60, la propensione alla proprietà è significativamente aumentata fino a sfiorare l’80% (Fondazione Cariplo, 2019).

Milano, fino alla fine del 2019, ha vissuto una ripresa economica particolarmente significativa: nell’ultimo quinquennio il PIL di Milano è cresciuto del +9,7% (più della Lombardia al +7,4% e il doppio rispetto al +4,6% dell’Italia) e a queste buone performance economiche ha aggiunto una sempre crescente

---

<sup>3</sup> <https://www.istat.it/it/files//2019/12/Condizioni-di-vita-reddito-carico-fiscale-famiglie.pdf>

competitività e attrattività. Allo stesso modo, Milano registra il reddito pro capite più alto d'Italia (oltre 28mila euro) ma in questo stesso contesto è aumentata la polarizzazione dei redditi: da un lato il 9% detiene oltre un terzo della ricchezza complessiva, dall'altro l'incidenza della popolazione a rischio povertà mostra un aumento di 2,5 punti percentuali nel triennio 2017-2019, da 11,1% a 13,6% (Osservatorio Milano, 2019). A Milano il salario medio continua ad aumentare – anche in termini consistenti – ma tale aumento non è in grado di bilanciare l'aumento del livello dei prezzi. Questa dinamica nel concreto si traduce nell'aumento di situazione fragilità reddituale che attualmente colpiscono le generazioni più giovani della città (e che si intrecciano con altri fenomeni, tra i quali il tasso di disoccupazione giovanile, il fenomeno dei *working poor*, i NEET ecc.). Al momento non esistono dati e statistiche che indagano nello specifico la distribuzione di reddito e patrimoni tra le diverse generazioni cittadine: i dati sopra esposti, se considerati in combinato disposto con i dati sull'equilibrio salariale e il costo della vita e l'andamento del mercato immobiliare milanese, ci suggeriscono però che anche nella città di Milano i redditi e i patrimoni delle generazioni over65 sono maggiori rispetto alla controparte più giovane della popolazione. Sia il dato nazionale quindi che i diversi indicatori incrociati considerati a livello cittadino, ci parlano di situazioni reddituali, e ancor di più chiaramente situazioni patrimoniali, che vedono un accentramento di ricchezza nelle mani delle fasce più mature della popolazione (tendenzialmente over50). È doveroso ricordare che i dati esposti, sia a livello italiano che metropolitano, si riferiscono a momenti antecedenti la crisi sanitaria tuttora in corso; nei prossimi mesi sarà quindi necessario comprendere l'entità degli impatti della crisi pandemica con specifico riferimento agli indicatori esposti.

Ulteriori dimensioni che stanno sperimentando cambiamento significativi nel corso degli ultimi anni fanno capo ai così definiti stili di vita. A livello nazionale, Istat ha mappato le abitudini e i consumi degli over65 su una serie di variabili (Istat, 2015), così distinte:

- Abitudini, salute e consumi in senso stretto: ad esempio, l'attività fisica condotta con una certa continuità, il consumo di alcolici, il consumo di 5 o più porzioni al giorno di verdure, ortaggi e frutta;
- Principali attività svolte nel tempo non lavorativo: prime 15 attività per durata svolte dagli over65 nel tempo libero;
- Vita quotidiana e vita sociale: partecipazione ad attività culturali e sociali, frequentazione di luoghi di culto o altro tipo, frequentazione della rete amicale.

**Tabella 2.1. Popolazione over65: abitudini, salute e consumi; vita quotidiana e sociale (Istat, 2015)**

Abitudini, salute e consumi (%)		Ranking delle principali attività degli over65 durante il tempo non lavorativo	Vita quotidiana e vita sociale (%)	
Persone 65-74 anni che svolgono attività fisica con continuità	11,2%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dormire</li> <li>2. Guardare la televisione</li> <li>3. Mangiare</li> <li>4. Cucinare, lavare e riordinare stoviglie</li> <li>5. Cura della persona</li> <li>6. Riposo</li> <li>7. Riordino della casa</li> <li>8. Vita sociale</li> <li>9. Sport e attività all'aperto</li> <li>10. Acquisti di beni e servizi</li> <li>11. Lettura</li> <li>12. Giardinaggio e cura degli animali</li> <li>13. Spostamenti familiari</li> <li>14. Lavare e stirare</li> <li>15. Spostamenti per tempo libero</li> </ol>	Persone di 65-74 anni che negli ultimi 12 mesi hanno partecipato a riunioni in associazioni culturali ecc.	8,5%
Persone di 65-74 che dichiarano di aver consumato farmaci nei due giorni prima della rilevazione	75,8%		Persone di 65-74 anni che si recano in un luogo di culto almeno una volta a settimana	32,2%
Persone di 65-74 che consumano alcolici fuori pasto	17,5%		Persone di 65-74 anni che parlano di politica qualche volta a settimana	24,7%
Persone di 65-74 anni che fumano	12,7%		Persone di 65-74 anni che incontrano gli amici più di una volta a settimana	23,7%
Persone di 65-74 anni che consumano 5 o più porzioni al giorno di verdure, ortaggi e frutta	5,2%		Persone di 65-74 anni che non hanno amici	2,8%

La *Tabella 2.1* riporta i valori registrati per queste diverse dimensioni e variabili di analisi. Dai dati riportati si possono cogliere i messaggi chiave e alcuni elementi di cambiamento. Primo, i 65-74enni svolgono in piccola parte una attività fisica con una certa costanza così come è particolarmente basso il dato che rileva il consumo quotidiano di verdura, ortaggi e frutta. Secondo, le attività principali che occupano il tempo degli over65 riguardano attività presso il proprio domicilio o attività che vengono in ogni caso svolte “al chiuso” (guardare la televisione, cura della persona, riposo, lettura ecc.). Accanto a queste non mancano,

anche se in posizioni più basse, attività che vengono svolte “all’aperto”: vita sociale, sport e attività all’aperto, giardinaggio, spostamenti vari. Terzo, all’avanzare dell’età si assottiglia la rete amicale: se fino ai 44 anni non raggiunge nemmeno l’1,0% la quota di coloro che dichiarano di non avere amici, tra i 60 e i 64 anni l’assenza di rete raggiunge il 2,3%, il 2,8% tra i 65 e i 74 anni e il 5,7% fra gli over 74. In Italia una delle principali risorse degli anziani è ancora oggi rappresentata dal nucleo familiare di appartenenza: la soddisfazione per le proprie relazioni familiari è sempre infatti stata molto elevata nel paese.

Nel contesto metropolitano milanese, non sono attualmente disponibili set di dati recenti geograficamente focalizzati sul territorio cittadino sulle abitudini e gli stili di vita delle persone over65. Tuttavia, ci sono alcuni dati e rilevazioni condotte principalmente dal Terzo Settore che appaiono significativi<sup>4</sup>. Un esempio è fornito dai dati dell’associazione Auser Lombardia che rileva che durante l’anno accademico 2016-2017, oltre 2.200 persone hanno partecipato a corsi dell’Università della Terza età a testimonianza di un’attenzione crescente di questo target verso attività formative (Auser, 2018).

### 2.3 Active Ageing Index: una lettura multidimensionale dell’invecchiamento

Dopo aver delineato il quadro e l’identikit delle coorti di over65 presenti a Milano e aver allargato la prospettiva fornendo dati e stimoli su diverse dimensioni attraverso cui è possibile guardare al fenomeno più generale dell’invecchiamento (reddito, patrimoni, partecipazione alla vita sociale ecc.), è possibile proporre una lettura multidimensionale dell’invecchiamento stesso. L’Active Ageing Index (AAI) promosso da Istat è uno strumento che misura la possibilità degli anziani di realizzarsi pienamente in termini di occupazione, partecipazione sociale e culturale e mantenimento dell’autonomia. Il perno di questo strumento si basa proprio sulla multidimensionalità che viene ad essere trasposta sul concetto di invecchiamento attivo e che si concretizza in un indice generale e da indici specifici dei domini che lo compongono (si veda la Figura 2.2). La premessa di fondo è inoltre quella che negli anni della tarda maturità e delle età anziane gli individui possono tendere a mantenersi attivi conservando stili di vita partecipativi, coltivando relazioni e impegnandosi sul piano sociale, adattandosi ai cambiamenti imposti dall’ambiente esterno, mantenendo elevati livelli di efficienza fisica e psicologica, fattori che possono contribuire a migliorare le condizioni di salute e favorire la longevità.

---

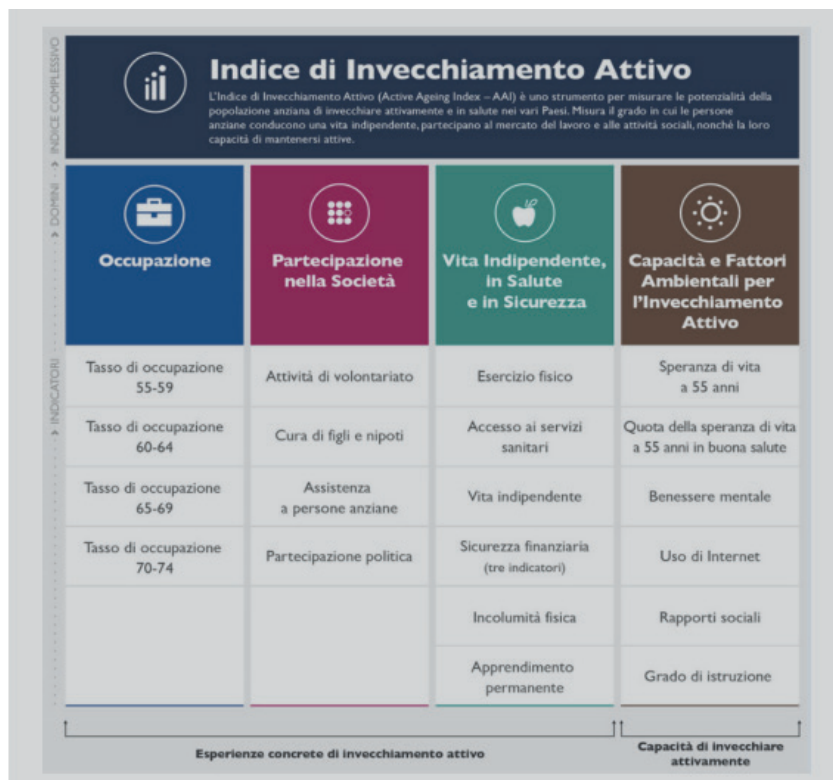
<sup>4</sup> Tra queste fonti possono essere citate, tra le altre:

Facchini, C. (2003). *Invecchiare un’occasione per crescere*, F. Angeli

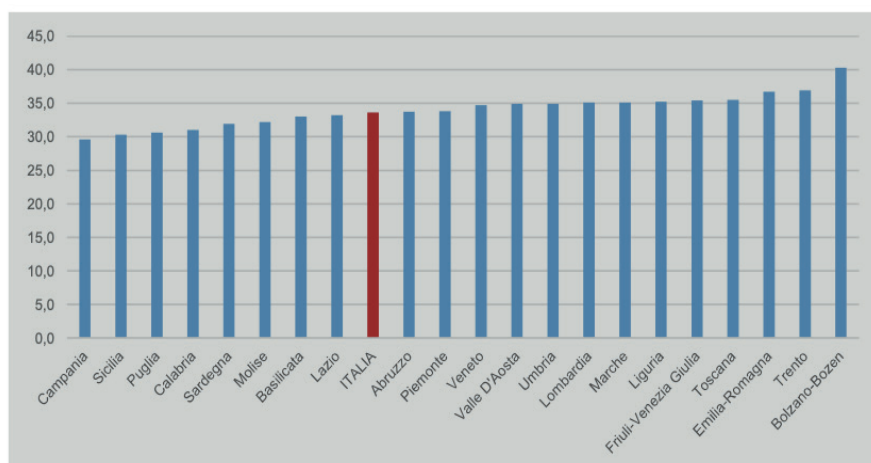
Associazione Ires, SPI-CGIL (2017). *La condizione degli anziani in Lombardia*

Bva Doxa (2019). *Senior e mondo del lavoro: tra aspettative e reali opportunità*. SingularityU Italy Summit 2019: <https://www.bva-doxa.com/senior-e-mondo-del-lavoro-tra-aspettative-e-reali-opportunita/>

**Figura 2.2.a) La composizione dell'Active Ageing Index**



**Figura 2.2.b) La distribuzione regionale dell'AAI**



Fonte: Istat, elaborazioni su varie rilevazioni

Lo AAI viene prima di tutto calcolato su base regionale (si veda la Figura 2.2 per un dettaglio sui punteggi): la diversità di punteggio risente ovviamente delle disparità territoriali nel diverso livello di sviluppo economico, che condiziona la vita materiale e il livello di povertà, gli investimenti nelle infrastrutture, le politiche pubbliche di welfare (accesso all'assistenza sanitaria, prestazioni sociali e servizi rivolti ai poveri, agli anziani, eccetera). Nel 2018 a livello Italia il contributo relativo del dominio denominato Occupazione risulta essere il più elevato (31,9%), segue a poca distanza la Capacità di invecchiare attivamente (31%) e il dominio della Vita indipendente sana e sicura (21%) mentre è decisamente minore il contributo attribuibile alla Partecipazione Sociale delle persone anziane (15,6%). A testimonianza di quanto già affermato con riferimento alle differenze di genere, anche lo AAI evidenzia l'esistenza di un divario profondo e, quindi, di diverse opportunità di invecchiamento attivo tra uomini e donne. In tutte le regioni, le donne mostrano punteggi peggiori degli uomini (anche se con differenze notevoli da contesto a contesto).

### *Il mercato del lavoro*

Il mercato del lavoro, per effetti diretti e indiretti della crisi economica dello scorso decennio, ha subito importanti cambiamenti. In primis, bisogna evidenziare che a seguito del progressivo invecchiamento della popolazione, l'età media degli occupati è aumentata passando da poco meno di 41 anni nel 2007 a 44 e mezzo del 2018. In controtendenza rispetto alle altre fasce di età, gli occupati di almeno 55 anni sono cresciuti anche durante gli anni di crisi economica. Tale risultato è stato determinato dall'effetto congiunto di elevati livelli di istruzione e, soprattutto, della legislazione vigente in ambito previdenziale che, a partire dal 2012, ha di fatto prolungato per via normativa la permanenza degli occupati nel lavoro. Il tasso di occupazione degli individui tra i 55 e i 74 anni è inoltre salito dal 20,5% del 2007 al 33,3% del 2018. L'AAI nel dominio dell'occupazione rileva i tassi nelle classi di età over55 (rispettivamente 55-59, 60-64, 65-69 e 70-74 anni) sintetizzandoli in un indice generale, che permette di analizzare e confrontare contesti diversi, anche a livello subnazionale.

D'altra parte, però, l'allungamento della vita lavorativa e il progressivo invecchiamento della forza lavoro pongono importanti quesiti con riferimento alla gestione dei lavoratori maturi da parte delle imprese. Queste, infatti, sono chiamate a un cambiamento culturale per attuare politiche così definite di *age management*, quell'insieme di strategie e interventi organizzativi volti a gestire e valorizzare i lavoratori maturi, ma in generale di tutte le età, facendo convivere le diverse generazioni nelle organizzazioni. Dalle politiche di sostegno alla formazione e alla riqualificazione professionale anche per la *workability* degli anziani in sinergia con attori, alle modifiche delle condizioni di lavoro con riguardo alle mansioni, agli orari, all'alleggerimento dei turni, agli aspetti ergonomici.

### *La partecipazione attiva alla vita sociale nell'AAI*

Nel secondo dominio l'AAI dettaglia una misura che sia in grado di cogliere il livello di partecipazione sociale ponendo particolare attenzione al contributo effettivo degli anziani nella società, ad esempio attraverso forme di impegno annoverabili nella dimensione del sostegno familiare o a quello più esteso della partecipazione politica o delle attività di volontariato per la comunità di appartenenza. Il *focus* di questo dominio è di cogliere i diversi modi – individuali e associativi – attraverso i quali le persone anziane sono elementi attività della società individuando le condizioni specifiche che ne favoriscono lo sviluppo.

La partecipazione sociale nel nostro paese risulta abbastanza stabile nel tempo. Nell'arco temporale 2007-2018 il dato percentuale non si è discostato dai 15 punti. In questo quadro, però, rimane anche stabile il ruolo prevalente che le donne assumono per quel che riguarda l'assistenza informale a bambini e adulti non conviventi – lasciando ancora una volta intendere su chi ricade il peso maggiore del welfare familiare. La partecipazione attiva “all'esterno” del tessuto familiare ed in particolare l'attività di volontariato organizzato è in maggioranza frequentato da uomini (per il 57%). Impegnare il proprio tempo per il bene comune, soprattutto in una fase della vita in cui progressivamente cresce il tempo liberato dal lavoro, sia quello retribuito sia quello legato alle responsabilità di cura verso i propri figli ormai adulti, contribuisce sensibilmente al benessere degli anziani (Mannarini et al., 2017). Le ore donate alla comunità dai volontari di 55 anni e più nell'arco di quattro settimane precedenti sono poco più di 37mila.

### *Vita indipendente, sana e sicura nell'AAI*

La qualità della vita rappresenta il terzo dominio dell'AAI, ed è da intendersi nella sua accezione più ampia che arriva a comprendere il benessere economico e finanziario, la salute, la vita familiare, la partecipazione al lavoro e, da ultimo, il contesto delle relazioni affettive ed amicali e in generale la partecipazione attiva alla vita sociale. Questo specifico dominio si declina in otto indicatori così definiti: 1) attività fisica, 2) nessun bisogno insoddisfatto di salute e cure, 3) vita indipendente, 4) rapporto del reddito mediano, 5) non a rischio di povertà, 6) no deprivazione materiale, 7) sicurezza fisica e 8) apprendimento permanente.

Ogni indicatore è in grado di cogliere e mappare diverse sfaccettature del fenomeno. Questo dominio, forse più degli altri, consente di comprendere appieno la multidimensionalità del concetto di invecchiamento attivo e sottolineare efficacemente tutti gli ambiti che lo compongono.

### *Capacità e ambiente favorevole all'invecchiamento attivo*

Quest'ultimo dominio consta di una serie di indicatori che vengono sovente considerati come dei veri e propri prerequisiti per l'invecchiamento attivo o fattori in qualche misura abilitanti. Viene ad essere concepito come un dominio "trasversale" che misura il potenziale dell'invecchiamento attivo facendo riferimento a condizione di contesto che possono concorrere allo sviluppo delle capacità delle persone anziane. L'indice generale del dominio, dopo un calo tra il 2007 e il 2012, nel 2018 ha recuperato ampiamente riportandosi a un livello superiore all'anno 2007. I cambiamenti intercorsi che hanno concorso a questa ripresa sono stati l'allungamento dell'aspettativa di vita residua in buona salute per gli over55, dall'aumento dell'uso frequente e diffuso di tecnologie da parte di persone di età compresa tra i 55 e i 74 anni e il miglioramento dei livelli di istruzione.

#### **Box 2.1. Messaggi chiave del Capitolo**

- I dati, e soprattutto le proiezioni demografiche a 10 e 20 anni, raccontano di una popolazione over65 che è destinata ad aumentare nel prossimo futuro. Attualmente nella città di Milano, i potenziali destinatari di misure che tengano conto dell'approccio della S&L Economy sono oltre 230.000 (60% donne). Tra i numerosi fenomeni di cambiamento in atto spiccano i mutamenti del tessuto familiare: a Milano, come nel resto del Paese, il numero totale di famiglie cresce ma il numero dei componenti per nucleo familiare diminuisce facendo del nucleo monogenitoriale il più diffuso in città.
- Ampliando lo sguardo ad altre dimensioni di analisi, il profilo degli over65 si arricchisce di ulteriori elementi. Guardando alla variabile del reddito, infatti, sia il dato nazionale che i diversi indicatori incrociati considerati a livello cittadino, ci parlano di situazioni reddituali, e ancor di più chiaramente situazioni patrimoniali, che vedono un accentramento di ricchezza nelle mani delle fasce più mature della popolazione (tendenzialmente over50).
- Anche gli stili di vita e le abitudini stanno subendo importanti mutamenti: Istat fornisce dati aggiornati sulle abitudini di vita del segmento qui considerato. In questo quadro emerge che in Italia, una delle principali risorse è rappresentata dal nucleo familiare di appartenenza.
- Infine, attraverso le lenti dell'Active Ageing Index (AAI) che è uno strumento multidimensionale in grado di cogliere le diverse sfaccettature dell'invecchiamento attivo, è possibile osservare fenomeni in atto nel mercato del lavoro (e il delicato passaggio alla pensione), nella partecipazione attiva alla vita sociale, nella gestione della vita indipendente, sana e sicura e la capacità di porre in essere un ambiente favorevole all'invecchiamento attivo.

## **Bibliografia**

- Assolombarda e Comune di Milano (2019). Osservatorio Milano. [https://osservatorio-milanoscoreboard.it/sites/default/files/2019-11/OsservatorioMilano2019\\_ITA.pdf](https://osservatorio-milanoscoreboard.it/sites/default/files/2019-11/OsservatorioMilano2019_ITA.pdf)
- Auser (2018). “Cos’è l’università della Terza età”. [http://www.auser.lombardia.it/Milano/comp/cosa\\_facciamo/289-educazione\\_degli\\_adulti\\_ute](http://www.auser.lombardia.it/Milano/comp/cosa_facciamo/289-educazione_degli_adulti_ute)
- Banca d’Italia (2018). Indagine sui bilanci delle famiglie italiane nell’anno 2016. <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-famiglie/bil-fam2016/index.html>
- Città metropolitana di Milano (2020). Popolazione residente, numero famiglie e numero medio componenti per famiglia. [https://www.cittametropolitana.mi.it/statistica/dati\\_statistici/famiglie.html](https://www.cittametropolitana.mi.it/statistica/dati_statistici/famiglie.html)
- Fondazione Cariplo (2019). Quaderno n.26 House Rich Cash Poor. <https://www.fondazionecariplo.it/it/strategia/osservatorio/quaderni/house-rich-cash-poor-quaderno-n-26.html>
- Istat (2011). Censimento 2011: approfondimenti su nuclei familiari, migrazioni interne e internazionali, acquisizioni di cittadinanza. <https://www.istat.it/it/archivio/129551>
- Istat (2015). Stili di vita e salute. <https://www4.istat.it/it/anziani/stili-di-vita-e-salute/dati>
- Istat (2020). Active Ageing Index. <https://www.istat.it/it/files//2020/08/Invecchiamento-attivo-e-condizioni-di-vita-degli-anziani-in-Italia.pdf>
- Openpolis (2018). La crescita delle famiglie monogenitoriali. <https://www.openpolis.it/numeri/la-crescita-delle-famiglie-monogenitoriali/>
- SISI Sistema Statistico Integrato – Comune di Milano (2019). <http://sisi.comune.milano.it/>

### **3. Mettere a fuoco lo sguardo della Città di Milano sulle esigenze e il possibile ruolo delle generazioni Silver**

*di Eleonora Perobelli e Andrea Rotolo*

Come descritto nel capitolo introduttivo, il lavoro di ricerca si basa sulla convinzione che per affrontare le sfide della contemporaneità sia necessario superare l'associazione tra il concetto di invecchiamento e di assistenza, a favore di un approccio intersezionale e intergenerazionale che legga questo fenomeno all'interno delle trasformazioni più complessive che stanno attraversando la società tutta. Questo esercizio rivoluziona le modalità con cui gli attori sociali si occupano dell'invecchiamento, in primis nel mondo dei servizi pubblici. Allo stato attuale, i servizi sociali e socio-sanitari sono infatti fortemente orientati all'attività di cura per situazioni di fragilità e compromissione dell'autosufficienza dell'anziano, mentre manca – a livello di policy e di interventi – uno sguardo più complessivo che intenda valorizzare le generazioni Silver e le risorse che possono mettere a disposizione della società. Allo stesso tempo, questo paradigma mette in discussione anche gli attori che operano nelle possibili aree di sviluppo della *S&L Economy*, che sembrano ancora lontani dall'aver sviluppato limitato di iniziative e mercati dedicati, nonostante il potenziale esistente (*cf* Capitoli 1 e 2).

Obiettivo del presente Capitolo è di illustrare sulla base di dati ed evidenze lo sbilanciamento dell'attenzione della rete di welfare pubblico a favore di una dimensione di cura, fotografando lo stato dell'arte della configurazione dei servizi di assistenza per anziani non autosufficienti nel contesto milanese, definita già nelle pagine precedenti "*white economy*". È utile precisare fin da ora che, nonostante questa attenzione, i servizi raggiungono una quota molto limitata delle persone non autosufficienti, lasciando l'onere della cura e dell'assistenza prevalentemente nelle mani delle famiglie. A questa ricognizione si aggiunge un approfondimento circa lo stato dell'arte della diffusione della *S&L Economy* a Milano e i potenziali di sviluppo del futuro nella prospettiva di alcuni attori della città che ne sono direttamente interessati.

Per raggiungere questo obiettivo, il testo si articola come segue: il paragrafo 3.1 inquadra le politiche per la non autosufficienza e definisce l'approccio metodologico utilizzato per l'analisi dello stato della *white economy*; il paragrafo 3.2 illustra l'attuale configurazione dei servizi pubblici dedicati agli anziani nel contesto lombardo e milanese, approfondendo la dotazione finanziaria del sistema, l'articolazione dei servizi e la loro capacità di rispondere al bisogno espresso; il seguente paragrafo 3.3 pone l'attenzione sulle soluzioni messe in campo dalle famiglie per colmare i vuoti lasciati dal welfare pubblico e le risorse private impiegate. Il paragrafo 3.4 è dedicato a illustrare gli esiti di alcuni focus group che hanno visto la partecipazione di rappresentanti di 23 attori della Città e dedicato alla discussione dello stato dell'arte della *S&L Economy* a Milano e delle prospettive di sviluppo per il futuro. Il Capitolo si chiude con il paragrafo 3.5, che tira le fila delle considerazioni presentate e sottolinea l'esigenza di promuovere un cambio di passo nelle politiche di welfare per prepararsi a dare risposta ai futuri anziani, che avranno vissuto nell'epoca della digitalizzazione, globalizzazione e ora pandemica, che segnerà inevitabilmente una nuova modalità di vivere le proprie fasi della vita rispetto a quanto previsto dall'attuale configurazione dei servizi.

### **3.1 Inquadramento e metodo di lavoro**

Nel panorama italiano, le politiche per la non autosufficienza hanno una competenza mista che si distribuisce tra livello nazionale, regionale e locale. Il livello nazionale ha prevalentemente una funzione di indirizzo e promozione di linee guida per il sistema nel suo complesso. Al livello regionale è assegnata la competenza di regolare e finanziare i servizi socio-sanitari, mentre agli Enti Locali quella di disciplinare, finanziare ed erogare i servizi sociali. In coerenza con l'impostazione complessiva del Rapporto e dell'allocazione delle competenze sul governo dei sistemi sociali e socio-sanitari, nel Capitolo si darà quindi evidenza di quanto compete al livello regionale e locale. Per agevolare la ricostruzione della fotografia del settore, la Tabella 3.1 illustra sinteticamente il mondo dell'assistenza sociale e socio-sanitaria per gli anziani non autosufficienti in Italia, distinguendo per soggetto pagante, tipologia di interventi e principali attori coinvolti.

**Tabella 3.1. Il settore di welfare per anziani non autosufficienti in Italia e le sue componenti**

Soggetto pagante	Interventi	Principali attori coinvolti
Pubblico	Prestazioni cash: Indennità di Accompagnamento Assegni di cura Prestazioni per servizi di assistenza	INPS Regioni ASL Comuni Famiglie
	Servizi reali (in kind): Servizi domiciliari (ADI e SAD) Servizi residenziali Servizi semiresidenziali	Regioni ASL Comuni Provider di servizi (pubblici, privati, no profit) Famiglie
Privato (famiglie)	Cura informale (badanti) Caregiving privato	Badanti e familiari Associazioni
	Compartecipazione alle rette dei servizi pubblici in kind	Famiglie
	Servizi in kind out-of-pocket (in solvenza)	Famiglie Provider di servizi (pubblici, privati, no profit)

Come si evince dalla Tabella 3.1, il settore di welfare per anziani non autosufficienti sconta una forte frammentazione sia in termini di attori coinvolti nella regolazione e gestione dei servizi, che in termini di dati e fonti per ricostruire una fotografia puntuale del settore. Per questo motivo, l’obiettivo di fornire una rappresentazione aggiornata del settore nel Comune di Milano si scontra con l’indisponibilità di molti elementi informativi a livello locale. Per superare il suddetto limite, il metodo di lavoro utilizzato è stato articolato come segue:

Laddove disponibili, sono stati sempre riportati i dati riconducibili al perimetro del Comune di Milano;

In assenza di questi dati, sono stati inseriti i dati riferiti al territorio di competenza di ATS Milano Città Metropolitana, che comprende il territorio della Città Metropolitana di Milano e il Distretto di Lodi;

Nell’indisponibilità di dati a livello comunale o di ATS, si è fatto riferimento a dati disponibili a livello di Regione Lombardia o nazionali, proiettandoli ove possibile a livello locale attraverso stime.

I paragrafi seguenti riportano una sintesi dei principali elementi emersi dall’analisi.

### **3.2 La configurazione dei servizi di welfare per anziani non autosufficienti a Milano**

Il sistema di welfare pubblico lombardo per la non autosufficienza è ispirato da principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale, che prevedono che il sistema sia fortemente centrato sul ruolo attivo delle famiglie come primo interlocutore e sul coinvolgimento di soggetti privati profit e non profit come erogatori dei servizi. In questo quadro, il ruolo di Regione è quello di regolatore e coordinatore dei finanziamenti per il sistema sanitario regionale, con le Aziende Socio-Sanitarie Territoriali (ASST) identificate come titolari degli accreditamenti dei gestori e organi di controllo e monitoraggio di qualità e utilizzo dei fondi. I soggetti locali, tramite gli Uffici di Piano, sono destinatari di fondi e in carico della programmazione delle politiche sociali locali e del raccordo con il settore socio-sanitario. Regione Lombardia ha istituito una rete di offerta di servizi socio-sanitari per gli anziani non autosufficienti regolati dall'accreditamento e a doppio finanziamento: socio-sanitario (da fondo sanitario e regionale) e da compartecipazione degli utenti con eventuale intervento dei Comuni per supporto al reddito. A questi servizi si aggiungono quelli della rete di cure intermedie come Assistenza Domiciliare Integrata (ADI) e quelli sociali progettati a livello locale.

#### *La dotazione finanziaria del sistema*

Con riferimento ai servizi socio-sanitari, il budget per servizi previsto per il 2020 per ATS Milano Città Metropolitana (Deliberazione 1026 del 22/12/2020) è pari a €551.145.219, importo eccezionale dovuto alle negoziazioni tra Regione e rappresentanze degli enti gestori per affrontare la crisi di sostenibilità generata dalla pandemia da Covid-19. La Tabella 3.2 riporta l'allocazione del budget tra i tre servizi *in-kind* tradizionali per anziani non autosufficienti.

**Tabella 3.2. La ripartizione del budget 2020 di ATS Milano Città Metropolitana tra i servizi per anziani non autosufficienti**

Unità di offerta	Budget definitivo 2020	% sul totale anziani
RSA (residenze sanitarie assistenziali)	€ 250.955.792	83,4%
CDI (centri diurni integrati)	€ 10.768.486	3,6%
ADI (assistenza domiciliare integrata) ordinaria <sup>5</sup>	€ 39.306.000	13%
Totale unità di offerta cd consolidate per anziani	€ 301.030.278	100%

Fonte: Deliberazione 1026 del 22/12/2020 di ATS Milano Città Metropolitana

La stessa Deliberazione 1026 stabilisce un finanziamento complessivo pari a €5.752.781 per la misura “RSA Aperta”, nata nel 2014 come iniziativa innovativa per ritardare l’istituzionalizzazione dei cittadini, grazie all’erogazione al domicilio di prestazioni assistenziali e un’attività di formazione e orientamento al caregiver. La ripartizione del budget segnala chiaramente come il sistema socio-sanitario sia ancora fortemente orientato ai servizi esistenti più codificati, con minore budget dedicato ai tentativi di innovazione. Inoltre, il sistema rimane ancorato alla rilevanza primaria dell’RSA, in contrasto con una visione dell’intervento pubblico mirato a ritardare quanto più possibile l’istituzionalizzazione, promuovendo logiche e iniziative di *active and healthy ageing* (cfr Capitolo 1).

Alla spesa regionale si affianca la spesa sociale dei Comuni. È bene però ricordare che questa solo parzialmente va a integrare la spesa regionale per le unità di offerta previste dal sistema lombardo: per la maggior parte è infatti orientata a finanziare interventi e progettualità locali di sola finalità sociale.

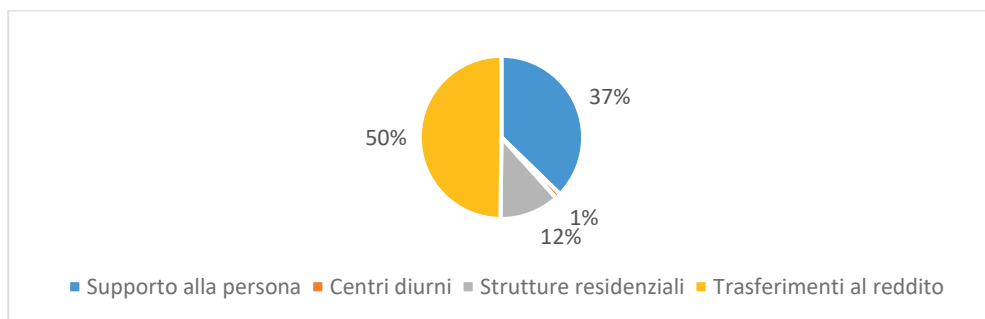
La spesa sociale dei Comuni a sostegno degli anziani non autosufficienti è stata oggetto negli anni di due fenomeni. Da un lato, ha subito una contrazione che ha interessato determinato le scelte comunali di investimento nel sociale in tutta Italia. Dall’altro, ha visto un progressivo spostamento delle risorse assegnate verso altri target (es. la disabilità) che, seppure con ampie variabilità locali e regionali, sono stati preferiti anche alla luce della maggiore attenzione rivolta agli anziani da parte degli interventi regionali di matrice socio-sanitaria. La spesa sociale complessiva per il 2018 (anno più recente disponibile) dell’area di

<sup>5</sup> Il dato riguarda tutti i pazienti ADI, anche non anziani. Si consideri che il dato regionale certifica che in media oltre 80% degli utenti ADI è over65.

ATS Milano Città Metropolitana è stata pari a €297.547.367 (Istat, 2021), di cui € 55.098.853 (18,5%) dedicata al target anziani<sup>6</sup>, in calo del 2,6% rispetto al 2017.

La Figura 3.1 illustra la distribuzione della spesa sociale per tipologia di intervento (*cf. paragrafo seguente*)<sup>7</sup>, da cui emerge un orientamento prevalente all'erogazione di trasferimenti economici ad anziani e famiglie, i quali sono poi i responsabili ultimi della ricomposizione e destinazione delle risorse verso gli interventi più appropriati per rispondere al bisogno di non autosufficienza. Complessivamente, la spesa sociale media annua per utente nel territorio è pari a €336.

**Figura 3.1. La distribuzione della spesa sociale del Distretto di Milano per tipologia di intervento, anno 2018**



Fonte: Istat (2021), Spesa sociale dei Comuni.

### *L'articolazione dei servizi di welfare pubblico a Milano*

I servizi storicamente istituiti nella rete di offerta socio-sanitaria regionale lombarda, e di conseguenza milanese, sono due. In primis, le Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA), strutture residenziali destinate ad accogliere persone anziane non autosufficienti, alle quali garantiscono interventi destinati a migliorarne i livelli di autonomia, a promuoverne il benessere, a prevenire e curare le malattie croniche. L'arrivo in RSA può essere preceduto dalla frequenza ai Centri Diurni Integrati (CDI), dedicati agli anziani che vivono a casa, parzialmente

<sup>6</sup> La restante parte si divide tra Famiglia e minori (43,7%); Disabili (20,2%); Dipendenze (0,2%); immigrati, Rom, Sinti (7,8%); Povertà, disagio adulti e senza fissa dimora (8%); Multi-utenza (1,6%).

<sup>7</sup> Si precisa che ISTAT ri-elabora e aggrega in macro-categorie omogenee le informazioni ricevute dagli Uffici di Piano dei Comuni lombardi sui servizi gestiti dagli Enti Comunali.

autosufficienti e con necessità assistenziali che superano la capacità del solo intervento domiciliare, ma che non richiedono ancora l'istituzionalizzazione.

La Tabella 3.3 illustra la capacità produttiva del sistema lombardo per questi due servizi, da cui si evince che la sola ATS Milano Città Metropolitana catalizza circa un quarto delle strutture e dei posti autorizzati di tutto il territorio.

**Tabella 3.3. La dotazione di RSA e CDI in Regione Lombardia e in ATS Milano Città Metropolitana, anno 2020**

Servizio	Numero strutture	Posti Autorizzati	Posti Accreditati Ordinari	Di cui Posti Accreditati Alzheimer
RSA	717	64.946	58.057	4.316
<i>Di cui ATS Milano</i>	162 (23%)	18.037 (28%)	16.015 (28%)	1.539 (36%)
CDI	328	7.901	7.694	-
<i>Di cui ATS Milano</i>	73 (22%)	2.033 (26%)	1.993 (26%)	-

Fonte: elaborazione degli autori su Open Data Regione Lombardia

Ai servizi socio-sanitari «storici» si aggiunge l'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI)<sup>8</sup>, per cui non sono disponibili dati a livello comunale. I dati lombardi segnano un livello di presa in carico degli anziani non autosufficienti maggiore per numero di casi della media italiana, ma minore per intensità assistenziale (Tabella 3.4).

**Tabella 3.4. La diffusione dell'ADI in Regione Lombardia rispetto alla media italiana**

2017	Totale casi over65 trattati	Casi ogni 100 over65	Casi ogni 100 over65 non autosufficienti	Media ore accesso annue per caso 65+	Totale ore erogate a over65
Lombardia	123.019	5,47	34,86	12	1.476.223
ITALIA	849.242	6,22	31,70	17	14.437.113

Fonte: Billari et al. (2021)

<sup>8</sup> Esistono altri nodi della rete di offerta lombarda (si veda Report complessivo) per cui tuttavia non sono disponibili dati di offerta e di attività.

Come si evince dai dati in Tabella, in media ogni anziano in carico in ADI in Lombardia riceve un'ora di assistenza al mese: difficilmente con questi numeri è possibile parlare di una riposta pubblica completa per supportare anziani e famiglie nell'affrontare la non autosufficienza. Questo porta alla messa in campo di soluzioni integrative e complementari che gravano prevalentemente sui caregiver (*cf. paragrafo 3.3*).

Venendo ai servizi ad afferenza sociale, gli interventi comunali possono essere ricondotti a quattro categorie principali:

- Strutture residenziali ad afferenza sociale;
- Centri diurni ad afferenza sociale;
- Interventi di supporto alla persona, tipicamente erogati al domicilio (es. distribuzione pasti);
- Trasferimenti economici di sostegno al reddito (es. contributo per finanziare le rette di servizi residenziali o semi-residenziali).

Per questi servizi non è possibile definire la capacità complessiva di presa in carico per assenza di dati a riguardo. Nel paragrafo seguente sono illustrati, laddove possibile, i dati circa l'utenza in carico ai servizi sociali e socio-sanitari.

### *Il fabbisogno di assistenza e l'utenza raggiunta*

Ricostruire la platea di utenti in carico ai servizi di welfare pubblici è un esercizio complesso, poiché i sistemi di rilevazione delle informazioni tendono a rappresentare i servizi da una prospettiva prestazionale, mentre faticano a tenere traccia della numerosità di persone intercettare dai servizi. Inoltre, non esistono a livello nazionale, regionale e locale dei dati di inquadramento del fabbisogno di assistenza tra gli anziani (così come per altre categorie fragili) in grado di fare da termine di paragone per valutare la capacità dei servizi di raggiungere una quota soddisfacente del bisogno.

È pertanto solo attraverso una stima degli over65 non autosufficienti residenti che possiamo ipotizzare il tasso di copertura del bisogno dei servizi, ossia la quantità di persone potenzialmente nella condizione di avere esigenza di un servizio di assistenza che sono effettivamente raggiunte. Per garantire omogeneità nell'analisi, si propone in questo testo la stima degli over65 non autosufficienti residenti nel territorio di ATS Milano Città Metropolitana: i dati di offerta dei servizi socio-sanitari e sociali sono rappresentati a questo livello territoriale, pertanto utilizzare i dati sulla sola Città di Milano sarebbe stato fuorviante. La stima dei residenti non autosufficienti è ottenuta dalla somma<sup>9</sup>: (i)

---

<sup>9</sup> Per dettagli sul metodo si veda Capitolo 7 Rapporto OASI 2016.

della percentuale di anziani con limitazioni funzionali che vivono in famiglia, individuata da ISTAT (2015), moltiplicata per il numero dei cittadini anziani residenti nel territorio di ATS Milano Città Metropolitana non ospitati permanentemente in istituzioni al 31/12/2019 e (ii) della stima del numero di residenti permanentemente in istituzioni, ottenuto ipotizzando un tasso di saturazione del 90% dei posti letto in RSA del territorio di ATS Milano Città Metropolitana<sup>10</sup>.

La stima degli over65 non autosufficienti residenti nel territorio di ATS Milano Città Metropolitana derivante da questa analisi per il 2019 è pari a 128.954. Per calcolare il tasso di copertura del bisogno, è necessario fare ulteriori stime circa il numero di soggetti in carico, esercizio possibile a livello locale unicamente per RSA (si veda Report complessivo per dati regionali). In particolare, il numero di utenti in carico alle RSA è stato stimato come precedente descritto, ipotizzando un tasso di saturazione del 90% dei posti letto disponibili nel territorio di ATS Milano Città Metropolitana (riportati in Tabella 3.3). Mettendo in relazione le due stime (Tabella 3.5), si ottiene un tasso di copertura del bisogno stimato del 12,6%, che eccede il dato medio italiano, pari al 9% (Fosti et al., 2021).

**Tabella 3.5. Stima del tasso di copertura del bisogno tramite RSA in ATS Milano Città Metropolitana, anno 2020**

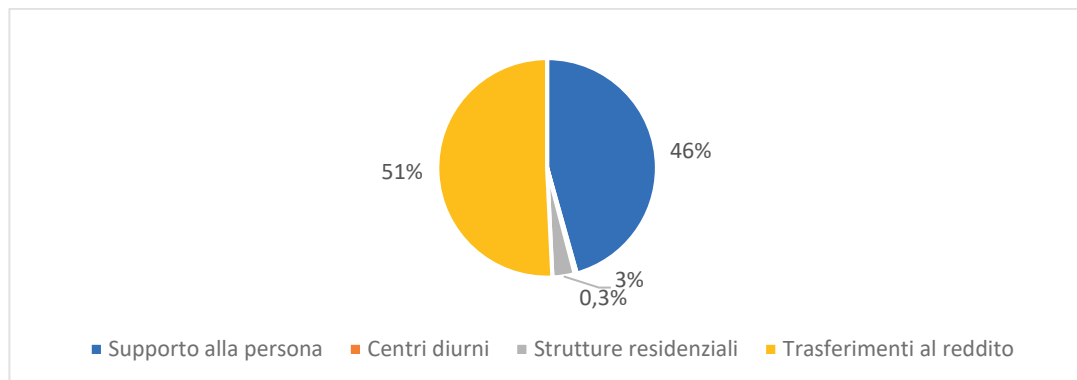
Tipo di servizio	Stima anziani N.A. 2020	Stima utenti in carico 2020	Copertura del bisogno
RSA (Residenze sanitarie per anziani)	128.954	16.233	12,6%

Accanto a questo dato, è utile segnalare che in media nelle RSA nel territorio di ATS Milano Città Metropolitana la lista di attesa per l'ingresso in RSA è poco inferiore alle 150 persone (Osservatorio FNP CISL Lombardia, 2020): un valore considerevole, se si considera che ogni struttura ha circa 120 posti letto.

Con riferimento ai servizi ad afferenza sociale, gli utenti anziani in carico ai servizi nel territorio di ATS Milano Città Metropolitana sono stati 53.022 (Istat, 2021). Si precisa che esiste un rischio concreto che il dato sia sovra-stimato, poiché non permette di identificare utenti beneficiari di più servizi contemporaneamente (es. assistenza domiciliare e trasporto sociale). La Figura 3.2 rappresenta la distribuzione degli utenti per tipologia di servizio.

<sup>10</sup> La stima è resa necessaria dal fatto che non sono disponibili dati circa l'utenza in carico a livello di ATS.

**Figura 3.2. Distribuzione della spesa sociale del Distretto di Milano per tipologia di intervento, anno 2018**



Grazie ad una rilevazione ad hoc condotta con la collaborazione dell'Ufficio di Piano del Comune di Milano, è stato possibile ricostruire i dati sull'utenza in carico ai servizi sociali comunali e la spesa sostenuta, illustrati nella Tabella 3.6. Questa analisi è un unicum poiché permette di visualizzare dati che non vengono pubblicati da alcuna fonte ufficiale. Nel complesso, si conferma la difficoltà a garantire una rappresentazione completa del numero di utenti dei servizi. Inoltre, si rileva come a differenza di quanto rilevato a livello di ATS, per il Comune di Milano le strutture residenziali continuano ad avere un peso specifico rilevante (32% della spesa totale), in virtù della scelta comunale di mantenere la proprietà e la gestione di alcune RSA, in controtendenza rispetto alle scelte di altri enti locali.

**Tabella 3.6. Utenti anziani e spesa per servizi sociali del Comune di Milano, anno 2019**

Servizio (come indicato nel sito istituzionale)	Utenti in carico (stock) 2019	Spesa comunale (2019)	Spesa annua per utente (2019)	Note metodologiche
Assistenza domiciliare per anziani	2.531	11.089.264 €	ND (Mancano gli utenti che ricevono i pasti)	
Servizio pasti a domicilio	238.409 pasti consegnati			
Affido anziani	76	115.000,00 €	1.513,16 €	
Centri Diurni Integrati convenzionati	186	450.000,00 €	2.419,35 €	
Centro Diurno Integrato comunale Giolli	58	243.880,00 €	4.204,83 €	

Custodi sociali	8.016 interventi attivati	4.600.000,00 €	-	Possono essere attivati più interventi sullo stesso utente, non è appropriato calcolare la spesa annua
Gestione patrimonio anziani soli	N.D.	240.000,00 €	N.D.	Utenza totale dell'ufficio (sia anziani che disabili)
Laboratori occupazionali	92	14.720,00 €	160,00 €	La spesa è riferita solo a Milano Ristorazione
Piano anti-caldo / anti-solitudine	1.212	150.250,00 €	123,97 €	
RSA comunali	815	14.072.697,00 €	17.267,11 €	Il dato su utenti in carico è del 2018
Soggiorno di sollievo per anziani fragili	211	168.000,00 €	796,21 €	Contributi per soggiorni di sollievo
Teleassistenza	1.730	640.000,00 €	369,94 €	
Trova una badante	189	422.400,00 €	2.234,92 €	Buono Socio Assistenziale (BSA) per badante
Servizio WEMI – Tate, Colf, Badanti	295 famiglie	318.000,00 €	1.077,97 €	Dato riferito a tate, colf e badanti
Misura B2 – Anziani	323	1.916.247,00 €	5.932,65 €	Quota regionale
		1.395.000,00 €	4.318,89 €	Quota comunale
		3.311.247,00 €	10.251,54 €	Totale risorse per Misura B2 anziani
Trasferimenti economici	c.a. 1.000 utenti	6.974.647,00 €	6.974,65 €	
Totale	8.718	42.810.105,00 €	4.910,54 €	<i>Esclusi custodi sociali e servizio pasti</i>

Considerando che al 31/12/2019 i residenti over65 nel Comune di Milano erano 318.150 e che 8.718 erano intercettati dai servizi sociali comunali (esclusi i beneficiari del servizio dei custodi sociali e del servizio pasti a domicilio) è possibile stabilire che il 2,75% degli anziani residenti sono stati presi in carico tramite

servizi reali<sup>11</sup>. In questo caso, la popolazione di riferimento sono tutti gli anziani e non solo quelli non auto-sufficienti, poiché la natura dei servizi ha uno spettro meno circoscritto di quanto non accada per i servizi socio-sanitari.

Complessivamente, i dati di copertura del bisogno portano ad una realtà sconcertante e parziale: solamente una percentuale ridotta di anziani non auto-sufficienti è in carico ai servizi principali. Se è vero che l'ADI raggiunge una quota importante di cittadini in Lombardia, le 12 ore dedicate in media a ciascun assistito aprono il campo a riflessioni sulla limitata intensità assistenziale del servizio e sull'orientamento a erogare prestazioni invece che presa in carico. In assenza di ulteriori informazioni sui profili degli anziani raggiunti e sull'organizzazione dello stesso (tipologia di prestazioni erogate, periodicità tra un accesso e l'altro, ecc.) è difficile immaginare sulla base di questo dato un percorso intenso di presa in carico, che appare invece molto contenuta nell'intensità e limitata nel tempo, probabilmente in risposta a un bisogno sanitario acuto e orientato all'erogazione di prestazioni sanitarie.

Guardando ai dati bisogna ricordare che fino ad oggi ciò che ha determinato la capacità di risposta del sistema pubblico è stato il modello di finanziamento: le risorse non vengono allocate in base a criteri oggettivi relativi ai bisogni, ma attraverso processi di negoziazione di tipo incrementale tra l'amministrazione regionale e diversi soggetti (singole ASL ora ATS, esponenti politici locali, gestori, ecc.) partendo dai fondi trasferiti negli esercizi precedenti.

### **3.3 Il settore di welfare privato lombardo e milanese e la centralità del ruolo delle famiglie**

Per sopperire alle carenze dei servizi pubblici, gli anziani e le loro famiglie (quando presenti) mettono in campo una serie di soluzioni alternative per rispondere al bisogno di non autosufficienza. I due interventi più strutturati da un punto di vista di spesa privata sono le RSA e il ricorso a badanti, regolari o irregolari.

Per quel che concerne le RSA e la spesa privata, va ricordato che anche per gli inserimenti su posti accreditati con finanziamento regionale le famiglie sono chiamate a compartecipazione (la cosiddetta "tariffa alberghiera"), che non è quindi limitata al solo mercato in solvenza (o *out-of-pocket*).

Venendo all'offerta disponibile, dai dati Osservatorio FNP CISL Lombardia (2020) si evince come i posti letto autorizzati e liberi per il mercato a solvenza sono limitati, per un totale pari a 7.102 in tutta la Regione (meno

---

<sup>11</sup> Anche in questo caso rimane valido il ragionamento sul rischio di doppio-conteggio degli utenti che beneficiano di più servizi contemporaneamente.

dell'11% dei posti complessivi autorizzati). Nell'ATS di Milano Città Metropolitana sono 1.230, in forte aumento dal 2018, quando erano 906 (+36%), il 7% del totale autorizzati a livello regionale. È inoltre possibile stimare la spesa annua delle famiglie milanesi per RSA: da un lato, guardando ai dati sulla retta media giornaliera dei posti in solvenza, ipotizzando piena occupazione; dall'altro, considerando un tasso di occupazione dei posti letto pari al 90% per i posti accreditati ordinari (Tabella 3.3), per cui è prevista la compartecipazione<sup>12</sup>. Sulla base di queste assunzioni, ogni anno la spesa delle famiglie milanesi per RSA si aggira intorno a:

- 447 milioni all'anno per la compartecipazione (85 euro in media x 365 x 16.015 p.l. x 90%);
- 47 milioni all'anno per i posti in solvenza (104,86 euro in media x 365 x 1.230).

Parliamo quindi in totale di quasi mezzo miliardo di euro spesi dalle sole famiglie milanesi per la lungodegenza in RSA.

Prima dell'istituzionalizzazione, un terzo degli anziani non autosufficienti vede nella badante l'unica vera misura per il mantenimento al domicilio (Fosti et al., 2021), rendendo questa categoria di operatori un pilastro centrale dell'intero sistema di risposta alla non autosufficienza. L'Osservatorio Long Term Care del Cergas SDA Bocconi stima che nel 2019 in Lombardia fossero 181.896, ovvero 15,48 badanti ogni 100 over75 non autosufficienti (ipotizzando che i cittadini 65-74enni facciano meno ricorso a questo servizio). Sulla base del metodo proposto da Pasquinelli e Rusmini (2013), si stima che di queste il 40% si stimano regolari (tracciate dalle rilevazioni INPS) e il 60% irregolari. Pur consapevoli che esiste un'ampia zona grigia di badanti assunte in parte con un contratto regolare e in parte "fuori busta", questo metodo rimane il più riconosciuto e affidabile per fornire una stima realistica del comparto.

Il costo mensile un contratto regolare di 54 ore di assistenza di badante convivente, a tempo pieno, per l'assistenza di una persona non autosufficiente, livello CS, è di 1.495 euro, ovvero oltre 17.000 euro annui. Per ovvie ragioni il contratto irregolare risulta meno costoso per le famiglie, in questo caso potrebbe aggirarsi tra gli 800 e i 900 euro mensili, anche se non sono disponibili stime ufficiali, ovvero 10.800 euro annui. Complessivamente questo potrebbe portare ad una spesa di 1,23 miliardi di circa per contratti regolari ogni anno e 1,17 miliardi per assunzioni irregolari (la stima è assolutamente all'eccesso, sia per il già commentato rapporto 40-60 tra regolari ed irregolari che per l'ipotesi

---

<sup>12</sup> Escludendo un eventuale supporto comunale alla tariffa.

che tutte le badanti stimate in regione lavorino full time senza interruzioni per 12 mesi).

Non sono presenti dati a livello cittadino, tuttavia considerando che a Milano la stima degli over75 non autosufficienti è di 48.971 persone<sup>13</sup> e considerando l'incidenza di 15,48 badanti ogni 100 over75 N.A. possiamo stimare una presenza di circa 7.580 badanti in città. Coerente con la metodologia precedentemente descritta, si stima una spesa di 51,5 milioni l'anno per contratti regolari e 49,12 milioni per assunzioni irregolari. Parliamo di risorse che sfuggono in larga misura al legislatore pubblico e che finanziano operatori che spesso non hanno una professionalità adeguata e che dovrebbero stimolare policy maker e gestori nello studio di soluzioni finalmente strutturate e capillari competitive con la badante.

Da ultimo, merita un'attenzione a parte il tema del *caregiving* familiare, ovvero le persone che in maniera gratuita e continuativa si prendono cura di familiari non autosufficienti o con patologie croniche invalidanti. Il dato a livello cittadino non è disponibile, mentre sulla base di un'indagine di Pasquinelli e Assirelli (2019) sappiamo che in Lombardia esistono 360.000 caregiver familiari. Di questi, uno su due è a sua volta anziano e uno su 10 condivide direttamente il carico di cura di una badante. Ben il 76% delle famiglie vede più di un membro della famiglia coinvolto nelle attività di cura, con un profilo-tipo variabile:

- 38% figli lavoratori, prevalentemente donne;
- 29% figli non lavoratori;
- 24% coniuge a sua volta spesso anziano.

Essere *caregiver* ha importanti conseguenze: l'elevato carico assistenziale a cui sono sottoposti i e lo stress che ne consegue spesso si ripercuotono negativamente sulla salute e sul benessere individuale. Secondo l'Istituto Superiore di Sanità (2020), molti *caregiver* hanno una percezione più scarsa della propria salute rispetto alla popolazione generale e presentano disturbi quali depressione e ansia, disturbi del sonno e fisici, dolori all'apparato muscolo-scheletrico e con una certa frequenza riferiscono l'aggravarsi della sintomatologia di malattie preesistenti o, addirittura, l'instaurarsi di patologie di tipo metabolico e cardiovascolare. A questo si aggiunge la generale distribuzione del *caregiving* su donne di età compresa tra i 45 e i 65 anni (Fondazione Onda, 2018), che hanno sulle

---

<sup>13</sup> Dato ottenuto dall'applicazione della percentuale di prevalenza delle limitazioni funzionali sugli over75 nel Nord-Ovest (Istat, 2015) al numero di cittadini over75 residenti in Città.

proprie spalle la cura del proprio nucleo familiare, spesso anche di nipoti e, ovviamente, dei genitori non autosufficienti. Questa impostazione mette a dura prova la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e richiede un intervento urgente per interrompere il circolo vizioso per cui la sostenibilità dell'attuale sistema di welfare si basa in larga misura sull'abnegazione delle donne.

Infine, è bene segnalare che un terzo delle famiglie lombarde (e milanesi) è monocomponente, denotando forti mutamenti nelle strutture familiari che hanno tradizionalmente caratterizzato l'Italia. Quasi il 30% degli over65 vive solo e negli anni vedono assottigliare le relazioni sociali a disposizione, esponendosi a rischio isolamento e rimanendo privo dell'apporto fondamentale che ricopre il *caregiving* familiare nell'attuale sistema.

Le considerazioni sin qui riportate rendono urgente una riflessione per rivedere l'impostazione attuale dei servizi verso una direzione meno penalizzante per i caregiver e più olistica nel ventaglio di risposte offerte alle persone che invecchiano. Il paragrafo successivo introduce alcune possibili traiettorie di lavoro nella prospettiva di alcuni possibili attori del cambiamento.

### 3.4 La prospettiva della Città: quali prospettive per la S&L Economy nel futuro di Milano?

Per comprendere la visione della Città rispetto all'invecchiamento, il gruppo di lavoro composto da ricercatori Bocconi e Fondazione Ravasi Garzanti ha organizzato tre focus group con attori rappresentanti delle possibili aree di sviluppo della S&L Economy (*cf*r Capitolo 2): banche e assicurazioni, cultura, *housing and urban design*, sindacati, volontariato, *utilities*. Complessivamente sono state coinvolte 30 persone in rappresentanza di 23 enti, riportati nel dettaglio nel Box 3.1.

#### Box 3.1. Dettaglio enti coinvolti nei Focus Group

A2A S.p.A.	Fondazione Housing Sociale
AKQA	Fondazione Italiana Accenture
Asfalia	Fondazione Pasquinelli
Atena Costruzioni spa	G2 Startups
Auser Milano	Methodos SpA
Banca Intesa San Paolo	Pierri Philanthropy Advisor s.r.l.
Cooperativa DAR=CASA	Sanofi Genzyme
Cooperativa La Meridiana	Funzionario nazionale dello SPI-CGIL
CSV Milano	Sindacato SPI-CGIL
De-Lab – Base of the Pyramid Global Network	Triennale di Milano
FAI Milano	VIDAS
Fondazione Giannino Bassetti	

L'obiettivo dei focus group era duplice. Da un lato, cogliere la descrizione e definizione del settore della S&L Economy tra gli interlocutori selezionati; dall'altro, ricostruire le principali iniziative in atto da parte delle organizzazioni rappresentate dai partecipanti, per poi riflettere sui principali ostacoli allo sviluppo del settore, i principali bisogni del target di utenza e infine condividere considerazioni trasversali alle tematiche trattate. I paragrafi seguenti riportano le evidenze più significative emerse negli incontri.

### *La rappresentazione della S&L Economy*

Il tema definitorio della S&L Economy è stato considerato cruciale, perché la definizione di ciò che è considerato o meno all'interno di questo perimetro condiziona l'agenda politica e l'allocatione delle risorse. Per questo motivo, il concetto di innovazione deve viaggiare di pari passo con il tema dell'inclusione e della cura, per non accentuare le disuguaglianze già presenti nel nostro Paese.

Venendo alla definizione stessa, in prima battuta la percezione del significato e dell'immagine associata all'invecchiamento è risultata riconducibile all'esperienza individuale e personale dei partecipanti, in particolare con i propri cari. La prima forte distinzione è risultata quella tra:

- Anziano attivo: persona consumatrice, portatrice di desideri e di risorse da condividere e mettere in campo per la comunità, che si sposta e vuole mantenersi dinamica;
- Anziano fragile e/o non autosufficiente, che necessita di assistenza e supporto per lo svolgimento delle attività quotidiane.

A partire da questa considerazione, i partecipanti hanno in molti casi proposto una visione dell'invecchiamento che sembra concepire terza e quarta età come due mondi separati. In primis, riconoscono tutto ciò che è legato ai temi della «salute», molto complessi ma al contempo riconducibili a un mercato ricco, dove la paura della morte stimola la spesa degli anziani e delle loro famiglie. A questo si aggiunge il «mondo che vive», ovvero le attività svolte dall'anziano come soggetto attivo nella propria comunità e come consumatore, tra le altre cose, di servizi di *entertainment*, considerando in particolare la disponibilità esperienziale degli anziani. Quest'ultima visione è emersa in maniera più marcata negli ultimi anni, e per affermarla in maniera sistematica è necessario favorire l'accesso ai servizi che riguardano il tempo libero e le attività culturali, investendo prima di tutto sulla mobilità.

Rimane preponderante una rappresentazione dell'invecchiamento legato alle tematiche della salute, su cui sono emerse alcune considerazioni che lasciano intravedere sviluppi futuri che integrano ed estendono l'assetto della *white economy* rispetto a come la conosciamo oggi. Cresce infatti la domanda di polizze

e coperture assicurative per la Long-Term Care e più in generale per finanziare le cure nella terza età, pur in assenza (ad oggi) di un'ampia offerta dedicata. La domanda per questi prodotti è più forte tra i soggetti benestanti e maggiormente scolarizzati, che a partire dai 50 anni iniziano a preoccuparsi di come garantirsi un buon tenore di vita al termine della propria vita lavorativa. A questo fine assume ruolo fondamentale la disponibilità di reddito e di patrimonio, in particolare delle seconde case. Inoltre, nel mondo delle imprese c'è una crescente consapevolezza dello spazio di mercato legato all'aumento della popolazione anziana, in particolare per la spesa sanitaria *out of pocket*, dove si auspicano sperimentazioni volte a integrare diversi attori (pubblici, privati e non profit), sfruttando le nuove tecnologie.

A livello trasversale, è emersa in maniera univoca l'esigenza di promuovere un approccio integrato e sistemico tra diversi attori per sostenere una longevità attiva, dove conciliare una buona condizione di salute a una qualità della vita soddisfacente.

#### *Iniziative in atto e prospettive di sviluppo per la S&L Economy a Milano*

Nonostante la centralità riconosciuta ai fenomeni di invecchiamento e agli impatti che ne derivano sul piano economico e sociale, le visioni del tessuto economico e culturale della città risultano tuttora ancorate ad una rappresentazione delle generazioni Silver più coerente a quella dei servizi pubblici che non a quella dei promotori di un approccio di S&L Economy. Tuttavia, sono state condivise alcune esperienze esistenti nell'ambito della S&L Economy, accumulate da alcune caratteristiche:

- Adattamento dei servizi / prodotti già esistenti sulla base delle esigenze del target specifico (orari, modalità di accesso / accessibilità, comunicazione ad hoc...);
- Enfasi sul ruolo della co-creazione dei modelli di servizio e di prodotto: oggi non è possibile immaginare nuove soluzioni senza prevedere il coinvolgimento diretto degli utilizzatori finali, elemento che si riscontra in maniera marcata nel campo dell'innovazione digitale;
- Tentativo di far incontrare la domanda (dei territori, delle aziende) e l'offerta (di risorse e competenze che le persone anziane attive possono mettere a disposizione), anche tramite logiche di piattaforma;
- Sperimentazioni nell'ambito del passaggio tra profilo «attivo» e profilo «della fragilità» con creazioni di servizi ad hoc incentrati sul mantenimento dell'autonomia e della dimensione di socialità (es: housing);
- Introduzione di soluzioni tecnologiche digitali soprattutto finalizzate al tutelare l'autonomia e il vivere in sicurezza al domicilio.

L'elemento che in ogni caso costituisce il punto di partenza nello sviluppo di nuove soluzioni o di revisione di quelle esistenti è quello dei bisogni specifici delle generazioni Silver. A questo proposito, si rileva come siano emerse alcune espressioni ricorrenti, che aiutano a decodificare le prospettive legate al futuro del settore tra i partecipanti. Le parole "accompagnamento", "transizione" e "progettualità" sono state riportate in maniera trasversale, ad evidenziare la necessità di ragionare su una prospettiva di *continuum* legata ai diversi passaggi che si compiono con il passare del tempo. Legato a questo passaggio, il ripetuto ricorso a espressioni quali "allontanare l'invecchiamento", "manutenzione", "*active ageing*" abbracciano una visione che superi il binomio anziano-assistenza, muovendo verso azioni che consentano di dare senso e significato all'invecchiamento e siano in grado di dare un supporto nel mantenere attive e autonome le persone. Infine, il richiamo a concetti quali «Salute», «Socializzazione», «Cultura», «Reddito», «Abitare», «Volontariato», «Mobilità», «Prospettiva di genere» segnala come si stia ampliando il tradizionale perimetro degli ambiti considerati in relazione all'invecchiamento, identificando aree di bisogno che possono costituire il punto di partenza per avviare un terreno comune di lavoro.

A partire da queste considerazioni, la dicotomia anziano attivo vs anziano fragili è stata messa in discussione, e i partecipanti hanno evidenziato l'esigenza di rispondere in maniera più realistica alla domanda "chi sono oggi le persone che invecchiano?". Per farlo, è fondamentale ridefinire l'attuale narrativa sull'invecchiamento (che, come detto, è molto simile a quella proposta nei servizi pubblici, con tutti i limiti descritti nei paragrafi precedenti) e conoscere meglio il target, ossia il complesso e articolato mondo delle persone anziane oggi e dei bisogni e desideri che li caratterizzano.

Infine, dopo aver definito *perché* e *che cosa* deve essere oggetto di riflessione e ripensamento, è anche opportuno concentrarsi sul *come*, ossia le modalità e le condizioni da favorire per realizzare un nuovo approccio al tema della S&L Economy. I partecipanti ai focus group hanno identificato tre traiettorie principali per il futuro:

1. Favorire ambiti e modalità di collaborazione e partnership tra diverse tipologie di attori, a cominciare dalla loro natura: attori pubblici, privati profit e non profit;
2. Ragionare nell'ottica di stimolare replicabilità e scalabilità delle soluzioni innovative introdotte;
3. Sviluppare la riflessione sul ruolo che le nuove tecnologie possono avere come abilitatrici (*enabler*) di nuovi modelli di servizio e nuovi modelli di business per la S&L Economy.

In altre parole, per abbracciare questo paradigma è necessario che tutti gli attori della città abbandonino una visione univoca dell'anziano come persona fragile

e senza desideri, annullato nella propria individualità dopo aver passato lo scoglio anagrafico dei 65 anni, in favore di una prospettiva basata sulla collaborazione tra generazioni per sviluppare nuovi modelli di servizio in grado di fronteggiare le sfide della contemporaneità e allo stesso tempo aumentando il valore generato per la comunità.

### *L'esigenza di promuovere un cambio di passo*

Il sistema socio-sanitario lombardo e di conseguenza milanese si conferma tra i più estesi e strutturati del Paese, pur mantenendosi fortemente orientato su setting di servizi residenziali, considerati tra i più rigidi (per caratteristiche e impegno finanziario e infrastrutturale) e costosi. Inoltre, risulta ad oggi fortemente spostato sulla componente (socio) sanitaria del sistema, a discapito della vocazione sociale di alcuni servizi. In parallelo, la spesa sociale dei comuni per anziani si è ridotta in maniera lineare su tutte le principali aree di intervento e raggiunge in Città una quota marginale della popolazione target (2,75%). Il ruolo delle famiglie continua ad essere centrale, sia per la spesa sostenuta, sia per l'attività di *caregiving* direttamente prestata. In un contesto come quello Milanese, in cui i nuclei familiari prevalenti sono mono-componenti, un sistema di welfare con questa impostazione vacilla fortemente e richiede un cambio di passo per riequilibrare l'onere di cura tra generazioni.

L'urgenza di ripensare le modalità di intervento pubbliche è reso particolarmente evidente dal fatto che le due risposte oggi più diffuse siano sul fronte politiche pubbliche l'ADI, con bassa intensità assistenziale e orientamento all'erogazione di prestazioni sanitarie con 12 ore annue per caso, e lato spesa privata le badanti. Questo spinge fortemente verso un riposizionamento dei servizi sul fronte domiciliare, ad oggi di fatto scoperto dal sistema. Pertanto, il sistema socio-sanitario e sociale riesce a rispondere solo ad una parzialità dei bisogni e delle famiglie coinvolte, e la possibilità di reale integrazione tra spesa pubblica e privata (o mediata dalle famiglie) non è ancora stata considerata, mentre potrebbe essere una delle possibili chiavi di lettura per rivedere il sistema.

A Milano come nel resto d'Italia, si conferma un'impostazione del sistema di welfare di tipo familistico, in cui l'onere della cura e della ricomposizione degli interventi è spostato sui familiari, che vengono assorbiti dall'attività di *caregiving* a discapito del proprio tempo libero e dei propri percorsi familiari e professionali, sviluppando stress e malesseri fisici. Proprio quest'ultimo fenomeno rende più che mai attuale l'esigenza di ripensare la risposta ai fenomeni legati all'invecchiamento, scardinando l'attuale impostazione che tende ad aggravare la condizione delle generazioni precedenti a favore di un'impostazione in grado di coniugare le necessarie attività di cura alla valorizzazione delle risorse che le generazioni Silver possono mettere a disposizione della comunità.

A questo proposito, la rete degli interlocutori sentiti nei focus group sembra terreno fertile per lo sviluppo di iniziative e ambiti di collaborazione che abbraccino la *S&L Economy*.

### **Box 3.2. Messaggi chiave del Capitolo**

- La rete di servizi pubblici socio-sanitaria e sociale presente a Milano è tra le più estese e strutturate del Paese: ciò nonostante, raggiunge un numero limitato di cittadini e risulta fortemente orientata ad una dimensione assistenziale, a discapito della promozione di logiche di invecchiamento attivo.
- Dove non arrivano i servizi pubblici, subentra l'auto-organizzazione delle famiglie, che genera il ricorso a soluzioni spesso improprie come le badanti, oppure alla messa in campo del proprio tempo come *caregiver*, con conseguenze sul benessere individuale dei familiari coinvolti, spesso donne.
- L'impostazione dei servizi porta quindi a un pericoloso sbilanciamento dell'onere della cura tra generazioni e tra generi, che richiede di essere riequilibrato per evitare l'aggravarsi di un conflitto generazionale.
- Gli interlocutori che potrebbero dare vita – o lo stanno facendo – a soluzioni coerenti con l'approccio di *S&L Economy* faticano tuttora a superare l'associazione anziano-assistenza, ma si sono dimostrati pronti a promuovere un cambio di paradigma che metta in discussione l'attuale concezione dell'invecchiamento e, di conseguenza, del portafoglio di servizi e prodotti offerti.

## **Bibliografia**

- ATS Milano Città Metropolitana (2020). Deliberazione 1026 del 22/12/2020. Oggetto: contratti e budget anno 2020 – Unità di offerta socio-sanitaria e RSA Aperta.
- Billari, F., Notarnicola, E., Stella, L. (2021). L'invecchiamento in Lombardia. Tendenze demografiche e politiche pubbliche regionali per gli anziani non autosufficienti: quali lezioni per il futuro?, Quaderni di Fondazione Cariplo.
- Fosti, G., Notarnicola, E., Perobelli, E. (a cura di) (2021). Le prospettive per il settore socio-sanitario oltre la pandemia. 3° Rapporto Osservatorio Long Term Care. Milano: Egea.
- Fondazione Onda (2018). Libro bianco sulla salute della donna. Caregiving, salute e qualità della vita. Franco Angeli Editore.
- Istat (più anni). Spesa sociale dei Comuni.
- Istituto Superiore di Sanità (2020). Differenze di genere: i caregiver familiari. Disponibile al link: <https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/sars-cov-2-differenze-generi-caregiver-familiari>
- Osservatorio FNP CISL Lombardia (2020). Report sulle RSA Lombarde: posti letto, liste di attesa, costi e servizi.
- Pasquinelli, S., Assirelli, G. (2020). Time to care. Repository di progetto: <http://www.qualificare.info/home.php?id=729>
- Regione Lombardia, Open Data. Ultimo accesso: 17/09/2020
- Ufficio di Piano del Comune di Milano: elaborazione ad hoc sull'utenza in carico e la spesa per servizi sociali riferiti ad anziani, anno 2020.



## **4. La città di Milano nell'era post Covid-19: un nuovo ruolo per le generazioni Silver (e non solo)**

*di Andrea Rotolo, Sara Berloto e Eleonora Perobelli*

L'approfondito lavoro di analisi svolto nell'ambito del progetto di ricerca ha indicato in modo chiaro la necessità di ripensare il ruolo e le relazioni tra le generazioni all'interno della città di Milano. L'obiettivo non deve essere necessariamente quello di indirizzare risorse pubbliche verso una specifica fetta di popolazione (anche perché, come si è detto, l'approccio di Silver & Longevity Economy non consente di individuare facilmente fasce di età di riferimento), quanto piuttosto di favorire la collaborazione tra generazioni finalizzata a liberare e mettere in circolo risorse per la Città. Da questo punto di vista, la sfida dell'invecchiamento non deve essere concepita come un gioco a somma zero, quanto come un paradigma che sia a somma positiva.

Per farlo, è necessario innanzitutto prendere atto delle criticità esistenti che devono essere affrontate e che riguardano il sistema attuale di politiche e servizi nella città di Milano e le condizioni degli habitat in cui vivono le persone che invecchiano. Si richiamano di seguito, in maniera sintetica, i principali aspetti già evidenziati nei capitoli precedenti.

Se si guarda alla cosiddetta *white economy*, ossia al perimetro di servizi e politiche più tradizionali che hanno carattere socioassistenziale e sociosanitario, si riscontra come questi servizi siano di fatto i più presenti oggi nella vita delle persone anziane che riescono a essere raggiunte (pur sempre limitate se rapportate al bisogno potenziale). La rete dei servizi di questo settore può contare sia nell'impegno diretto da parte del settore pubblico, sia sull'esistenza di servizi erogati dal settore privato (profit e non profit). La *white economy* mobilita quindi oggi un quantitativo di risorse importante che raggiunge una parte di popolazione cittadina, lasciando tuttavia fuori dal perimetro della presa in carico pubblica una quota rilevante di persone.

Grazie a queste caratteristiche, la rete di servizi per i cittadini del territorio di Milano risulta ampia e strutturata se confrontata con altri contesti territoriali, con un maggior sbilanciamento sul versante dei servizi residenziali socio-sanitari. Questo indica una maggiore capacità di risposta per le necessità che hanno una rilevante componente di tipo clinico e lega, di conseguenza, la risposta dei servizi a bisogni derivanti da condizioni di salute compromesse (temporaneamente o in modo permanente).

Sebbene le risorse messe a disposizione per la *white economy* siano molte ed esista un portafogli di offerta ampio e strutturato (soprattutto se comparato con la media italiana), i servizi di carattere socioassistenziale e sociosanitario per la città di Milano non sono comunque in grado di garantire elevati tassi di copertura dei bisogni, lasciando alla gran parte delle famiglie l'onere dell'auto-organizzazione delle risposte. Circa due terzi delle famiglie che potrebbero avere necessità legate alla perdita di autosufficienza collegata all'invecchiamento di uno o più dei propri componenti non fa ricorso o non accede alla rete dei servizi pubblici, utilizzando risorse proprie nei servizi privati oppure facendo ricorso alla cura informale.

Emerge quindi un quadro nel quale le famiglie della città di Milano mobilitano già oggi una importante quota delle loro risorse che, affiancandosi a quelle pubbliche, costituiscono un ampio capitolo di spesa. Non si può prescindere da una riflessione su quanto queste risorse private siano impiegate oggi in modo appropriato, considerando comunque che vengono attivate nell'alveo di bisogni limitati alla *white economy*. Accanto a questi bisogni, ne esistono infatti molti altri che rientrano nel più ampio concetto di Silver & Longevity Economy, ancora poco messo a fuoco sia dalle politiche pubbliche, sia dai servizi del settore privato.

Nonostante questo, già oggi il valore economico della Silver & Longevity Economy rappresenta una quota rilevante del PIL che mostra ampi margini di espansione per il futuro. Questo richiede un'inevitabile riflessione su come possa essere anche un'opportunità di sviluppo economico per la città di Milano. Per trasformare un'opportunità potenziale in opportunità concreta è però necessario individuare le giuste chiavi di lettura, sia sul versante pubblico, sia su quello privato (come è emerso a più riprese dagli interlocutori coinvolti nella ricerca).

In termini concreti, questo cambio di paradigma si può tradurre con la già citata esigenza di adottare un approccio caratterizzato dalla multidimensionalità delle politiche e dall'integrazione tra settore pubblico e settore privato, promuovendo (anche) la prospettiva di mercato. Non si tratta quindi di creare nicchie di mercato dedicate a segmenti specifici di cittadini-utenti o cittadini-consumatori, ma ragionare in termini di interconnessione tra componenti diverse della città di Milano. Dallo scambio e dalle interdipendenze che si creano tra cittadine e cittadini con caratteristiche diverse si può immaginare che nascano nuove forme di risposta ai bisogni, condizioni migliori per il benessere e

la qualità di vita all'interno di Milano, e la messa in circolo e condivisione di risorse. Per individuare come e dove farlo, è importante guardare ai dati che raccontano l'evoluzione in corso.

I cambiamenti che è possibile osservare dal punto di vista demografico e sociale per la città di Milano ci raccontano di una popolazione che le etichette tradizionali definirebbero «anziana» che, nell'immediato futuro, sarà: quantitativamente ancor più rilevante, che vive sempre di più da sola (preferendo stare al proprio domicilio), con una situazione reddituale e patrimoniale migliore rispetto alle altre fasce della popolazione e, in generale, con risorse da mettere a disposizione (per sé stessi e per la comunità). Adottando un approccio di Silver & Longevity Economy, questi dati ci fanno interrogare non solo su quale sarà il ruolo di questi singoli individui cittadini milanesi, ma anche sugli impatti e sulla relazione che essi avranno a cominciare dai loro nuclei familiari e relazionali, per arrivare infine alle conseguenze (positive e negative) che i cambiamenti in atto avranno per i quartieri e per l'area metropolitana milanese nel suo complesso.

Il tema della S&L Economy (se si esclude l'ambito della *white economy*) è ancora molto poco sviluppato nella città di Milano, dove però si evidenzia l'esistenza di interlocutori sensibili al tema e un terreno potenzialmente fertile per ragionare sull'innovazione dell'approccio per creare gli habitat più adatti all'interno del tessuto cittadino. Per incentivare un approccio innovativo di S&L Economy, si propone di ragionare attorno a quattro dimensioni più una quinta trasversale, così scandite:

- La dimensione della rappresentazione del fenomeno;
- La dimensione delle politiche;
- La dimensione degli attori da coinvolgere;
- La dimensione dell'innovazione dei modelli di prodotto e servizio;
- Il ruolo delle generazioni come modalità di lettura dei cambiamenti in atto nella città.

Il primo passaggio che si ritiene di dover affrontare riguarda il modo in cui viene rilevato e raccontato il tema dell'invecchiamento, delle transizioni rilevanti nella vita delle persone e, di riflesso, del concetto di S&L Economy. Serve un maggior investimento nella rilevazione di dati che riguardano caratteristiche ed esigenze della popolazione che invecchia (intesa in senso ampio) nella città di Milano e, sulla base di questi dati, impostare una nuova forma di consapevolezza per tutti gli interlocutori rilevanti. L'obiettivo dovrebbe essere infatti duplice. Da un lato, si tratta di arricchire la descrizione esistente del target che oggi definiamo «anziani» (che, come ha dimostrato la ricerca svolta, è oggi molto sbilanciato sul versante dei bisogni e dei servizi socioassistenziali e sociosanitari) per la Città

di Milano. Dall'altro, si tratta di promuovere una nuova narrativa dell'invecchiamento, in grado di rappresentare le persone non solo come portatrici di bisogni legati alla fragilità, alla non autosufficienza e alla salute, ma anche come individui che esprimono esigenze e desideri di spettro molto più ampio, nonché come persone in grado di mettere a disposizione della città competenze, risorse e tempo. Per farlo, urge superare l'attuale immagine indistinta dell'anziano, investendo in analisi di dati in grado di differenziare le persone per genere, titolo di studio, coorti di età, fenomeni significativamente legati all'età (ad esempio: trovarsi soli, lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze, la gestione della casa e del patrimonio, l'impiego del proprio tempo).

Le politiche pubbliche (che dovrebbero svilupparsi a partire dalla migliore rappresentazione del fenomeno) non devono essere intese come un'occasione per dedicare risorse aggiuntive, soprattutto in una fase storica post-Covid-19 che richiederà l'investimento in nuove aree di bisogno e di disagio sociale che emergeranno a partire dai prossimi mesi (legati ad esempio alla perdita di occupazione e all'impoverimento di molte persone). Le politiche pubbliche possono anche avere un ruolo differente, proponendosi come uno strumento per favorire la creazione delle condizioni in grado di generare innovazione sociale legata alla S&L Economy nella città di Milano, mobilitando risorse nuove, ma anche indirizzando meglio le risorse già impiegate oggi da famiglie, servizi pubblici, Terzo Settore e imprese private. In particolare, le politiche pubbliche dovrebbero orientarsi a perseguire in modo integrato diverse concorrenti finalità:

- Promuovere il superamento della logica per «silos» che frena l'innovazione;
- Promuovere collaborazione e partnership tra pubblico e privato, ma anche modalità di co-produzione e co-creazione dei servizi con il coinvolgimento diretto dei destinatari finali (persone anziane e famiglie);
- Mettere a disposizione risorse pubbliche il più possibile vincolate all'attivazione di altre risorse, tramite la logica di integrazione e ricomposizione delle risorse private e pubbliche già esistenti, ma anche di attivazione di nuove risorse che i singoli o le famiglie potrebbero condividere, o di sostegno in fase di start-up delle iniziative dei privati;
- Avere un ruolo di regia del sistema, in grado di individuare e aggiornare in modo dinamico le aree di intervento (tematico o territoriale) ritenute prioritarie e indirizzare di conseguenza sforzi e risorse, concependo l'invecchiamento come occasione per la creazione di «buon» lavoro.

Coerentemente con l'approccio proposto in termini di politiche pubbliche, si ritiene indispensabile l'attivazione di diversi ed eterogenei attori della città di Milano per generare una vera innovazione nell'ambito della Silver & Longevity

Economy. Essendo questo tema trasversale e legato alla messa a sistema di competenze e risorse che sono detenute da attori diversi della rete, solo stimolando un'ampia collaborazione si ritiene di poter raggiungere l'obiettivo finale. A titolo esemplificativo, si citano alcuni dei soggetti della città di Milano che potrebbero avere un ruolo nell'approccio di S&L Economy: Amministrazione Pubblica, Terzo Settore, Associazioni di volontariato, Università, Associazioni Sindacali, Società di Consulenza, Imprese private operanti nel settore dei servizi e della conoscenza, Imprese private del settore manifatturiero, Imprese e start-up del mondo della tecnologia, Istituzioni culturali della città, Imprese e istituzioni del settore della moda, Istituzioni finanziarie, Incubatori e Venture Capitalist. Al tempo stesso, è bene sottolineare che è necessario anche individuare quale ruolo ciascun interlocutore può rivestire coerentemente con le sue caratteristiche e con le finalità di innovazione che ci si pone. In questo quadro, alcuni possibili ruoli sono: promotore dell'innovazione, co-designer, change-maker, supporter, sponsor, erogatore di servizi, co-produttore dei servizi, consulente, coordinatore.

Affinché l'approccio di S&L Economy produca ricadute concrete sulla creazione di nuove tipologie di servizi e prodotti in grado di rispondere davvero ai bisogni delle persone nelle diverse fasi della vita legate all'invecchiamento, è necessario individuare alcune aree di lavoro prioritarie.

In primo luogo, può essere opportuno rivolgere l'attenzione verso aspetti ancora poco presidiati dall'offerta di servizi esistente, legati ad esempio ai bisogni di socializzazione, cultura, gestione del reddito, abitare, messa a disposizione del proprio tempo, mobilità e trasporti, mantenimento di uno stile di vita attivo, accompagnamento nelle fasi di passaggio oggi più «critiche» (ultimi anni lavorativi, pensionamento, perdita di autosufficienza del coniuge o dei familiari, perdita di autosufficienza per sé stessi).

Si tiene in ogni caso a sottolineare che l'approccio di S&L Economy non può prescindere dalla riflessione sul mondo della White Economy: si tratta di due facce della stessa medaglia, due aspetti correlati tra loro che si influenzano a vicenda. Nel momento in cui l'attuale sistema non è in grado di supportare le famiglie che si trovano a gestire situazioni di fragilità o non autosufficienza, il peso della cura ricade tutto sulle stesse persone che dovrebbero/potrebbero essere destinatarie di servizi legati a S&L E. Il peso della cura, inoltre, rischia così di ricadere sempre sulle spalle delle donne, determinando un ampliamento ulteriore del gender gap, anche per quanto riguarda la possibilità di trovare risposta alle esigenze e ai desideri che si collegano alla fase di vita «silver».

Ci sono alcune questioni che rivestiranno con tutta probabilità un ruolo centrale nella città di Milano post-Covid-19. Fra questi vi è il tema della valorizzazione delle competenze acquisite, del continuo aggiornamento, della formazione e del trasferimento delle competenze tra coorti di cittadine e cittadini diverse. È necessario mettere in discussione gli attuali paradigmi sia dal punto

di vista delle aziende, sia dal punto di vista del sistema formativo, sia dal punto di vista dell'attuale sistema di promozione di nuove forme di imprenditorialità prevalentemente orientata ai giovani. Un esempio molto emblematico è il mondo delle start-up e del venture capital: i ruoli sembrano essere molto chiari e distinti, con i "giovani" a presentare idee di business innovative (almeno nelle intenzioni) e le persone più adulte con una funzione di investimento di capitale, valutazione delle innovazioni e, al massimo, di accompagnamento ai più giovani. E se fosse possibile invertire o mescolare questi ruoli? Perché un'idea innovativa non potrebbe provenire dalla conoscenza e dalle competenze accumulate nel corso di una vita da una persona appena uscita dal mercato del lavoro? Questa idea potrebbe essere poi amplificata e perfezionata grazie alla collaborazione con persone di meno esperienza, ma con una visione e una prospettiva diversa sui modelli di business e sulle modalità di traduzione in pratica.

Ci sono inoltre importanti opportunità che si affacciano sullo scenario della città di Milano legate alla mobilitazione di risorse per la costruzione di un futuro post-pandemia. In questo quadro, Milano ha tutte le caratteristiche per proporsi come teatro di un progetto strategico che colga tutti gli elementi fin qui richiamati, ponendo i fondi del "Next Generation EU" in un'ottica diversa, che si potrebbe a questo punto definire "Next InterGeneration EU".

Come è possibile fare tutto questo senza cadere nell'approccio e nella prospettiva più tradizionale che fino a oggi hanno guidato l'agire pubblico e privato? Come già anticipato in altre parti del presente documento, si propone di adottare la lettura delle generazioni. In questa accezione, si utilizza "(..) l'età non come marcatore individuale che accompagna le persone nello scorrere del tempo e che così distingue tra giovani anziani, anziani, grandi anziani, grandissimi anziani, ma come elemento che riconduce i soggetti alla loro coorte di nascita, in base alla considerazione che la coorte di appartenenza e il periodo storico in cui si è cresciuti abbiano influenzato in modo determinante i modi con cui si è dipanata la loro vita e, conseguentemente, i loro processi identitari." (Facchini, *ibidem*). Adottando questa prospettiva non si considerano più gli "anziani" come una fascia di popolazione generica e statica nella quale si entra automaticamente al compimento dei 65 anni, né come un insieme all'interno del quale individuare segmentazioni precise (giovani anziani, anziani, grandi anziani, ecc.). Inoltre, questa lettura permette di creare più facilmente connessioni tra diverse generazioni (che esprimono e presentano esigenze, preoccupazioni, mappe mentali e risorse diverse), a prescindere dall'età. Infine, questo approccio consente di sfuggire dall'imbarazzo di definire "anziano" chi, ad esempio, sta uscendo dal mercato del lavoro, una fase di vita che oggi esprime una alta domanda di azione sociale e un alto potenziale di produzione di valore collettivo, non più compatibile con gli stereotipi che non solo non rappresentano la realtà, ma che ostacolano lo sviluppo di una rappresentazione nuova dell'essere e fare in tale fase.

Dunque, diventa oggi estremamente rilevante porre parallelamente attenzione alle fasi della vita e ai mutamenti sociali, ma anche alle trasformazioni nel sistema di preferenze, nell'interpretazione dei cambiamenti, nella formazione delle aspettative e nella visione del proprio ruolo nella società che ciascuna generazione (presente e futura) porta con sé.

#### **Box 4.1. Messaggi chiave del Capitolo**

- L'invecchiamento non è un fenomeno che riguarda e ha impatti per una sola parte della società (i cosiddetti "anziani", etichetta per altro fuorviante e non ben definibile), ma per tutti i cittadini. Leggere le interdipendenze tra i vari fattori di mutamento è il primo passo necessario per capire insieme come favorire l'interdipendenza generazionale che crei occasioni di scambio positivi per tutti.
- Alcuni cambiamenti stanno influenzando il modo di vivere all'interno delle città (compresa Milano, con le sue peculiarità) e ci sono alcuni fenomeni critici da presidiare che si accompagnano all'invecchiamento e ai diversi passaggi rilevanti nella vita delle persone.
- La città di Milano deve accettare una duplice sfida:
  - Dare risposta ai bisogni già noti e a quelli emergenti delle nuove e future generazioni "silver"
  - Saper riconoscere e mettere in circolo il valore aggiunto che le generazioni Silver possono portare al tessuto cittadino.
  - Più che ragionare solo in termini di "servizi", fare una riflessione su come costruire degli "habitat" che accompagnino le transizioni della vecchiaia
- Per accettare queste sfide, suggeriamo in particolare di lavorare su:
  - Definizione o ridefinizione dei ruoli degli attori istituzionali e non istituzionali;
  - Promozione di un più intenso ed efficace scambio intergenerazionale;
  - Creazione delle condizioni per far emergere / rendere visibili i nuovi bisogni dei cittadini che si accompagnano alle diverse transizioni che vivono
  - Immaginare un sistema cittadino che sia fluido e adattabile anche ai futuri cambiamenti e trasformazioni che oggi non è ancora possibile prevedere; in altre parole, rendere agile l'adattamento degli habitat alle mutate condizioni del contesto e dei bisogni che potrebbero presentarsi.



## 5. Conclusioni e possibili linee di azione

*di Elisabetta Donati, Elisabetta Notarnicola, Andrea Rotolo e Felice Scalvini*

Quando nuovi gruppi di età (l'infanzia a fine '700, la giovinezza negli anni '60, l'adolescenza negli anni '80) diventano visibili e rilevanti nel dibattito collettivo e nelle strutturazioni sociali, si assiste ad una dialettica per ridefinire le stratificazioni di età e gli insiemi di status e ruoli che ne sono associati (Riley et al., 1972). Questo vale ovviamente anche per le attuali dinamiche demografiche, che vedono il peso sempre più crescente della popolazione anziana a discapito di altre età, quale la componente giovanile, soprattutto in Italia. Il fenomeno apparentemente specifico di un target, porta poi a domande radicali per ripensare tutte le età in una prospettiva di inclusione, come indicato dalle Nazioni Unite nella riflessione lanciata fin dal 1999 sotto la parola d'ordine di "A Society for All Ages". Tale prospettiva, adottata dai più importanti organismi sovranazionali (Unesco, Ocse, WHO, Unione Europea) prefigura la necessità anche rispetto alle politiche pubbliche e quindi per gli Stati di dotarsi di una gestione strategica e lungimirante della transizione demografica. Il dibattito italiano pare, invece, tuttora oscillare fra raffigurazioni "catastrofiste", relative soprattutto alle prospettive di sostenibilità dei sistemi pensionistici, e attenzioni "minimaliste" che vedono l'invecchiamento come segno di una buona stella, di una fortuna personale (Ires Piemonte, 2004). Con questi toni introduttivi, spesso l'accento cade sull'inevitabile azione frenante che l'invecchiamento della popolazione produrrebbe sulle dinamiche economiche e sociali, senza comprendere che le percezioni e le risorse individuali e collettive sono in realtà già sintonizzate verso nuovi corsi della vita, con dotazioni culturali profondamente rinnovate nei modi di guardare all'età e alle trasformazioni che produce avere più anni da vivere.

Lo sforzo del lavoro di analisi sin qui condotto da CERGAS-SDA Bocconi con Fondazione Ravasi Garzanti è stato quello di guardare all'avanzare dell'età da diverse angolature, in modo da mettere in luce la prospettiva sociologica, economica e di politiche pubbliche. In questo capitolo conclusivo si ripercorrono le diverse dimensioni toccate dal lavoro di ricerca con l'intento di

metterle in relazione e di trarre da questo dialogo alcune priorità di azione da condividere con chi, nella città di Milano (e non solo), riflette e opera sui molteplici fronti dell'invecchiamento.

### **5.1 Uno sguardo nuovo su invecchiamento e longevità**

L'apporto sociologico invita a vedere come la struttura per età della popolazione si vada modificando non in modo indipendente dagli attori che ne sono coinvolti, ma in relazione alle scelte e strategie che questi adottano, sviluppando iniziative ed attività nei propri ambiti di vita. Si producono così trasformazioni ed intrecci spesso inediti fra dinamiche del mercato del lavoro, scelte familiari, forme di residenza, comportamenti verso la salute e la cura che producono nuove interdipendenze e interconnessioni all'interno dei singoli corsi di vita (Aburrà & Donati, 2004). Da qui la necessità, riportata anche in questo lavoro, di focalizzare lo sguardo sulle singole esistenze, per leggere gli attori come agenti di trasformazione e non solo terminali di adattamento a circostanze esterne, nonché di assumere l'invecchiamento come avvicendamento di coorti storiche, che si influenzano reciprocamente. "Ciascuna coorte reagisce alle proprie circostanze, ma ciò facendo ridisegna lo scenario per quelle successive" (Saraceno, 2001).

L'invecchiamento della popolazione, lungi dall'omogeneizzare le vite, induce dunque processi di forte differenziazione nei piani esistenziali, dando luogo a percorsi che risentono dell'intera durata della vita e non solo degli ultimi anni. Chiama in causa i contenuti delle esperienze vissute e delle aspettative di ruolo assegnate nelle transizioni nelle diverse età della vita, che cambiano rispetto a quelle di chi li ha preceduti anche di pochi anni (Facchini, 2019). Dalle ricerche degli ultimi decenni (Klimczuk, 2016) si intravedono nuovi e differenti profili esistenziali della vecchiaia, nonostante la rappresentazione piuttosto tradizionale che la società continua ad attribuire agli anni in più. Basta confrontare l'approccio all'invecchiamento di quanti avevano vent'anni alla fine degli anni '60 con quello dei loro genitori.

Anche le interviste condotte in questa ricerca hanno rivelato la fatica di assumere l'ottica delle differenze nei modi di invecchiare, nonostante si viva in un'epoca di abbondanza e diversità di risposte per i bisogni del vivere e di continuo sviluppo di competenze per far uso dei beni e dei servizi (Balbo, 2008). Sono scarsamente considerati i fenomeni di pluralizzazione dei ruoli nelle persone anziane, in relazione alle carriere professionali, alle ricompense attese, alle trasformazioni familiari. Aspetti che rendono possibile contemperare responsabilità e scelte un tempo lette come incompatibili: essere in pensione, ma avere salute e disponibilità di tempo e di risorse; essere anziano, ma ancora figlio e figlia di genitori ultranovantenni; essere genitori di figli adulti, ma ancora dipendenti dalle disponibilità economiche, di tempo e di cura dei genitori.

Nelle descrizioni raccolte dalla maggior parte degli intervistati la terza età viene descritta come un'età attiva, dell'engagement (Laslett,1982) nettamente separata dalla quarta età, periodo della fragilità, della non autosufficienza, come se non fossero facce o tappe di una stessa esistenza, che sotto l'effetto di mutate condizioni di salute, di relazioni, di fruizione dell'ambiente si modificano incessantemente attraverso transizioni che durano fino all'ultimo giorno di vita. È la prospettiva del "life course approach" che consente di spostare l'attenzione dalle definizioni della vita e delle età ai percorsi e ai loro intrecci, alle interdipendenze fra le diverse traiettorie individuali, superando gli stereotipi culturali che impediscono di cogliere le metamorfosi nelle biografie. Come si arriva alla vecchiaia, determina il modo in cui gli attori definiscono bisogni, desideri, abitudini e necessità di adattamento degli ultimi anni.

Se la dinamica dell'invecchiare può essere letta come il collegamento fra gli individui che invecchiano e le strutture sociali che cambiano, diventa necessario allargare lo sguardo ed includere nelle riflessioni anche le altre generazioni, acquisendo una dimensione multigenerazionale, coinvolgendo le coorti di età non ancora vecchie. Sono loro che sfideranno nel prossimo futuro quello che oggi diamo per scontato dell'invecchiamento. Sono in questo caso anche le ricerche e le riflessioni della demografia a confermare la necessità di affiancare all'attenzione per le varie fasi della vita, la prospettiva generazionale. Ed è soprattutto la generazione dei boomers, come ci ricorda Alessandro Rosina, quella che sta oggi tracciando la nuova figura di senior. I senior sessantenni e settantenni sono in esplorazione di una fase della loro vita che stanno elaborando in modo nuovo rispetto al passato, ma al momento non hanno ancora modelli chiari di riferimento e rappresentazioni sociali consolidate. I confini dell'età si fanno meno precisi via via che invecchiano e contribuiscono a ridefinire anche le condizioni ed aspettative con cui si inoltreranno verso le età successive, e nel contempo offrono orientamenti anticipatori alle generazioni più giovani. La combinazione di disponibilità economica e di tempo dei senior, oltre al portato di esperienze e culture segnate da discontinuità e innovazione, li rende una risorsa preziosa all'interno di una città che invecchia come Milano. Possibili attori per uno straordinario esperimento sociale.

Aprire la curiosità e la consapevolezza sulle trasformazioni connesse all'allungamento delle speranze di vita, grazie alla presenza di attuali generazioni "pioniere", può accrescere il contributo dei senior alla città, rendendoli risorsa anche per i giovani, per cui i dati mostrano invece un trend di riduzione delle disponibilità economiche. Lo stesso contesto urbano, attraverso policy di mainstream ageing può valorizzare questi investimenti, mantenendo il focus sulle connessioni per migliorare la qualità dei mondi produttivi, la vivibilità dei quartieri, i servizi ricreativi, gli spettacoli, la cultura, l'arte, le pratiche diffuse di lifelong learning, la valorizzazione del lavoro di cura come generatore di legami anche esterni al circuito delle reti familiari. L'invecchiamento degli abitanti di

Milano è una grande occasione per innescare un dibattito trasformativo in grado di orientare le policy pubbliche locali e gli investimenti del mondo privato: una riflessione culturale di rottura dei tradizionali confini di età, di status, di ruolo, di settori, di organizzazioni perché, come ormai ampiamente dimostrato, si impara in tutte le età, si vive bene se si sta in relazione con gli altri e, come per ogni stagione, ci si arriva da strade diverse.

Longevità ed innovazione responsabile<sup>14</sup>, declinati su temi come salute e benessere, sono esempi di processi che, alla luce delle nuove coorti di anziani, mostrano i limiti di una focalizzazione sugli aspetti strettamente medici della cura, e sollecitano percorsi ispirati a modelli di co-produzione e co-creazione di risposte allineando diverse idee, discipline, competenze e valori. Stare bene è infatti l'esito di temi di salute, quasi salute e funzioni quotidiane connesse all'intrattenimento, al divertimento, alla comunicazione (Moors, 2018) che vedono gli anziani come pionieri di pratiche del benessere, da rendere accessibili tramite infrastrutture istituzionali intrecciate, generatrici di processi anticipatori (nelle coorti più giovani), riflessivi (la capacità di continuare ad apprendere) e reattivi (adattamenti allo scorrere del tempo). Il lavoro di ricerca presentato in questo rapporto ha abbracciato questa prospettiva con la volontà di promuovere e riconoscere un diverso paradigma di invecchiamento e longevità nel contesto milanese. Proseguendo in questa direzione, di seguito si mettono a fuoco i contributi di questa ricerca in tal senso evidenziando in particolare le possibili lezioni apprese per le politiche pubbliche e per gli operatori economici e sociali.

## **5.2 Una cultura di S&L Economy: lavorare per il cambiamento, non contro il cambiamento**

Affinché possa concretizzarsi il cambio di paradigma appena tratteggiato, anche con un concreto impatto su politiche pubbliche, servizi e modo di vivere la quotidianità da parte di tutti i cittadini, il primo passo da muovere è quello della consapevolezza e della diffusione di una cultura che sia ispirata a questa visione dell'invecchiamento. Le evidenze di questa ricerca hanno confermato come il discorso collettivo, centrato su termini quali fragilità, dipendenza, declino, risulta incapace di riconoscere la molteplicità di profili e di modi di vivere l'invecchiamento che invece caratterizzano le storie individuali e collettive. Anche la retorica collettiva emersa nel periodo Covid-19 va in questa direzione: l'età anziana è arrivata alle prime pagine dei giornali e di conseguenza al dibattito pubblico e politico del post-pandemia accompagnata da visioni soltanto cupe e catastrofiche e collegate a tematiche sanitarie. Rispetto all'impatto di Covid-19, il dramma è stata la gestione della pandemia, non l'essere vecchi di per sé. Questo ha però influenzato il dibattito pubblico e la discussione attualmente in corso sul

---

<sup>14</sup> Espressione già usata prima di qui in un corso di formazione del Politecnico di Milano.

cosa fare dopo covid, e per questo va ribadito con forza che la questione preliminare e prioritaria per gli anziani riguarda la creazione di condizioni per favorire il benessere e una vita autonoma in salute. Questi elementi, qui e prima ricordati, confermano la necessità di lavorare per imprimere un nuovo passo al dibattito pubblico come prima condizione per attuare un cambiamento sostanziale. Il paradigma Silver e Longevity Economy, per sua definizione (si veda Capitolo 1) intende aprire il coinvolgimento a stakeholder inediti e non avvezzi ad approcci che mescolano una pluralità di dimensioni - economica psicologica, sociale – tessendo nuovi orditi attraverso l'intreccio dei fili rappresentati dalle esistenze individuali. Per questo motivo può indurre riflessioni e proposte originali e risultare il giusto motore in una nuova direzione, come auspicato con questa ricerca.

Tuttavia, è importante che possa affermarsi prima di tutto come paradigma culturale. Si tratta di lavorare nella direzione di diffonderne la conoscenza e illustrarne le potenzialità, come fatto con questo lavoro, consapevoli che un paradigma internazionale, alle volte scivoloso nella definizione, va adattato al contesto italiano e ai diversi contesti locali con l'obiettivo di attrarre l'attenzione anche di nuovi soggetti potenziali innovatori. Una prima conquista culturale sarà quella di dismettere una visione "univoca e omogenea" dell'anziano e le conseguenti definizioni e segmentazioni stringenti, per arrivare a parlare di diversi modi di vivere l'età anziana partendo da una caratterizzazione di profili, attitudini e bisogni. La ricerca intende sollecitare un movimento collettivo in questa direzione in prima battuta muovendosi entro il perimetro cittadino milanese. Un primo passo per provare a riflettere, discutere e agire in modo integrato, entro un'area geografica, amministrativa e culturale definita intorno ai diversi aspetti della vita delle persone, facendolo appunto a misura di persona. È importante ricordare che il concetto di S&L Economy è già diffuso in alcuni ambiti della nostra società, ad esempio con riferimento a segmentazioni di mercato e posizionamento strategico di alcuni prodotti e servizi. La sfida è quella di integrare visione e lessico nel dibattito pubblico evitando che rimanga solo una modalità per classificare i consumatori, riducendone quindi l'impatto trasformativo.

Nei prossimi cinquant'anni difficilmente si verificheranno cambiamenti tali da modificare lo scenario di una popolazione ancora più invecchiata di oggi. Quello che è interessante cambiare è il modo di definire, di preparare e di vivere le età più mature, che vedranno succedersi come protagonisti individui mediamente più sani, più istruiti, più motivati a cogliere nuove opportunità di quanto non potessero fare coloro che hanno attraversato le stesse età nei decenni precedenti. Pertanto il pensiero futuro dovrà guardare al reciproco influenzarsi delle generazioni che mentre procedono lungo le traiettorie di vita si confrontano con strutture sociali che cambiano e si scambiano nuove definizioni di ruolo e set di risorse.

Inoltre, dal momento che l'età non è tema distinto rispetto a temi quali l'integrazione sociale, il progresso di genere, la stabilità economica o i rischi di povertà, la città dovrà trovare le modalità per riconoscere i benefici che possono derivare dal contributo attivo dei cittadini maturi e dalle relazioni con le altre generazioni.

Qualsiasi cambiamento di paradigma, per essere attuabile, richiede alcuni fattori abilitanti sui quali è possibile lavorare a rinforzo e consolidamento. Il contesto milanese (come illustrato in Capitolo 2) presenta caratteristiche specifiche che fanno presumere che l'approccio di S&L Economy possa trovare terreno fertile qui più che altrove: il profilo demografico cittadino, i dati sullo stile di vita e le attitudini dei cittadini all'invecchiamento (AAIndex, Capitolo 2), la dimensione metropolitana indicano che Milano beneficia di reti, interconnessioni e relazioni precluse in contesti più piccoli; inoltre, la molteplicità di attori istituzionali e non che la animano costituisce un terreno fertile per mettere a frutto le potenzialità, in diverse traiettorie di innovazione, della logica S&L Economy.

Sono elementi che faciliteranno la diffusione del paradigma e potranno supportare un cambiamento non solo nella retorica collettiva ma anche nelle politiche pubbliche dedicate. Rispetto a queste ultime si registra però l'esistenza di una città a due velocità. Se da un lato l'esperienza dei singoli e di alcuni soggetti istituzionali ed economici mostra una idea di invecchiamento evoluta, dinamica e multi-sfaccettata, dall'altro la narrazione incorporata nelle definizioni e logiche di accesso dei servizi esistenti rivolti alla popolazione anziana rimane abbinata al concetto di non autosufficienza, peraltro con deficit di copertura dei bisogni. Da un lato il vissuto delle persone e delle famiglie che fanno esperienza quotidiana della complessità e dinamicità dell'invecchiare, con un'esplorazione e disponibilità a percorrere strade diverse da quelle intraprese dalle coorti precedenti, nel lavoro, in famiglia, nel contesto esterno; dall'altro la narrazione collettiva ancorata e ai concetti di assistenza e decadimento, nella paradossale situazione di allungamento delle speranze di vita e di creazione artificiale di vecchie funzionali. Questa discrasia perdura anche nella rappresentazione dei diversi stakeholders privati intercettati dalla ricerca (come descritto nel Capitolo 3). Un esempio particolarmente evidente è dato dalla questione dell'abitare, che risulta polarizzato tra situazioni cristallizzate e distanti. Domina infatti la permanenza in case, di norma funzionali ad una precedente stagione della vita ed ora divenute spesso troppo gravose. Lì, in assenza di diverse e più appropriate opportunità abitative, si consuma l'attesa per il momento di un "ricovero" in istituzioni che della casa e dell'abitare non offrono nemmeno la parvenza. L'invecchiamento come processo dinamico sollecita, invece, una nuova architettura sociale sostenuta da politiche abilitanti, volte a rimuovere ostacoli e facilitare il contributo di tutti, con alla base rappresentazioni che riflettano il potenziale delle persone nelle varie età, superando stereotipi, pregiudizi e polarizzazioni.

### 5.3 Serve un pensiero senza età

Come ricorda l'Onu con grande efficacia: *“noi abbiamo bisogno di un pensiero senza età - ageless thinking - e questo richiede un nuovo modello mentale, una nuova finestra attraverso la quale guardare a tutte le cose. Per secoli la gente ha visto il mondo come se fosse piatto, e tutto era spiegato nei termini di un mondo piatto. Quando si dimostrò che il mondo era tondo, si svilupparono nuovi tipi di pensiero, strutture mentali, termini e immagini per rappresentare le cose. Analogamente, vedere l'invecchiamento come un processo che interessa tutto il corso della vita e coinvolge tutta la società, richiede un salto nel modo di pensare”*<sup>15</sup>.

Abbiamo visto come le immagini dell'invecchiamento risultano radicate nel profondo delle culture sociali. Tuttavia, la velocità e l'ampiezza dello scambio di idee reso possibile oggi dalla globalizzazione dei processi economici e culturali e dalle moderne tecnologie, possono far scaturire una nuova cultura delle età, con modelli di produzione e consumo, con proprie strutture e servizi. Rendono possibile anche promuovere un dialogo politico più aperto, guardare ad altre esperienze nel mondo, produrre conoscenze utili per affrontare insieme le domande di una società che invecchia. La ricerca qui presentata suggerisce alcune piste possibili che proponiamo a conclusione di questo lavoro di ricerca per promuovere innovazioni trasformative orientate alla S&L Economy. Queste sono emerse dalle analisi svolte, ma soprattutto dalle riflessioni ed interlocuzioni avviate con i diversi soggetti coinvolti nella ricerca:

Un cambiamento rivoluzionario richiede un pensiero altrettanto rivoluzionario. L'età ha rappresentato per molto tempo uno dei segnali più scontati nella vita individuale e sociale, mentre oggi sembra non coincidere più con l'esperienza che se ne fa e con le rappresentazioni che se ne danno. Incessanti modificazioni degli scenari sociali trascinano rimescolamenti nelle aspettative di ruolo e ridefinizioni della propria appartenenza all'età e alla generazione. Come i dati confermano, il cambiamento demografico è effettivo, reale e duraturo, e le stesse esistenze sono fatte da materia malleabile, plastico, flessibile. Ecco allora la necessità di uno sforzo collettivo perché la città trovi un senso nuovo del vivere la compresenza di più generazioni, accomunate dall'essere in “transizione”, con soglie mobili nei confini delle età, alimentando capacità dialogiche interne ed esterne, necessarie per affrontare realtà sempre più complesse come la vita in una metropoli. Un “pensiero rivoluzionario” (Onu) che sposta l'invecchiamento dalla zona di confine al centro dello scambio vitale fra le generazioni. Da qui la necessità che la città sappia produrre e disseminare occasioni per tenere alto lo sforzo cognitivo dei suoi abitanti, dal momento che sempre più individui hanno fruito, e vorranno continuare a farlo, di occasioni di scolarizzazione, di apprendimento diffuso, con ampliamento di

---

<sup>15</sup> UN, New Age for All Ages, [www.un.org/esa/socdev/ageing](http://www.un.org/esa/socdev/ageing), 2003

competenze per vivere in contesti sempre più misti ed eterogenei. Vuol dire che questi cittadini e cittadine invecchieranno con nuove abilità, diverse mappe mentali, inediti sensi di appartenenza, esperienze di scambi alla pari e non per doveri o gerarchie di età.

- Ribaltare la lettura di alcuni problemi sociali in opportunità. Alcune tematiche sono state fino ad oggi collocate nella lista dei problemi da affrontare: urbanizzazione e de-urbanizzazione, aumento della dipendenza strutturale demografica, etc... l'invecchiamento stesso di per sé viene spesso letto in accezione negativa. Sarà necessario promuovere iniziative che traghettano fuori da questa retorica negativa in modo da ricollocare le tematiche intergenerazionali in una chiave di risorsa e potenzialità. Storicamente le discontinuità generazionali hanno determinato anche dei cambiamenti di passo nelle relazioni e nel modo in cui la società è costruita e regolata, ma questo può accadere anche in positivo se si lavora sull'attivazione di connessioni tra gruppi di persone. L'invecchiamento può essere un primo grande banco di prova in questa direzione.
- Adottare il concetto di ecosistema trasformativo. Il paradigma stesso di S&L Economy illustra come sia necessario abbandonare la logica monosistema, rinunciando ad abbinare ad ogni singolo problema una soluzione predeterminata (logica classica del bisogno sociale correlato ad una prestazione assistenziale), per abbracciare una logica di ecosistema. Ne conseguono due cambiamenti: il primo riguarda il superamento della logica di relazione univoca e il passaggio ad una prospettiva dinamica e multipla, dove gli scambi e le interconnessioni sono molteplici per aspetti e soggetti; il secondo riguarda la lettura di ecosistema come habitat, ambiente che va reso favorevole alla realizzazione e sviluppo armonici di tutti i soggetti e gli elementi che lo compongono. Le azioni legate alla S&L Economy dovranno quindi, per avere questa connotazione di ecosistema, saper superare la logica prestazionale per rivolgersi alla complessità sociale e individuale, in modo da creare un ambiente abilitante per un diverso costruito sociale capace di attivare l'insieme di risorse e attori.

Sono questi i modi di pensare le innovazioni trasformative per la popolazione anziana che possono supportare la diffusione del paradigma di S&L Economy e stimolare il passaggio ad una visione intergenerazionale evoluta.

## 5.4 Sviluppare S&L Economy nella città di Milano: i prossimi passi

Se non a Milano dove? E se non ora, dopo Covid-19, quando? S&L Economy è una prospettiva che sfida la città, anche e soprattutto per le sue caratteristiche di luogo avanzato di perenne trasformazione. Milano può essere il principale laboratorio del Paese dove si delineano le traiettorie e le soluzioni per il futuro. Vi sono però altri elementi da considerare nella logica di supportare la diffusione di un approccio S&L Economy, a partire dal contesto milanese. Il primo riguarda la relazione tra S&L Economy e politiche per la non autosufficienza. Sebbene i due non siano antitetici (anzi, profondamente interrelati) spesso vengono visti in contrapposizione o, perlomeno, in una logica gerarchica di risorse scarse di welfare per cui sarebbe socialmente più “urgente” e quindi utile occuparsi di non autosufficienza e solo dopo guardare all’età anziana in una prospettiva più ampia. Questa considerazione rischia di frenare e ostacolare la diffusione del paradigma di S&L Economy. Questa argomentazione rapportata al contesto milanese dovrebbe tenere conto del fatto che, in relazione al panorama italiano delle grandi città, Milano raggiunge risultati superiori alla media rispetto alla risposta pubblica al segmento non autosufficienza. Questo non vuol dire che le risposte date siano pienamente soddisfacenti e universali rispetto alla popolazione complessiva, ma semplicemente che il livello raggiunto è più alto che in altri contesti, sgombrando quindi il campo da alcuni alibi politici e retorici che porterebbero a rimandare la discussione su S&L Economy ad un secondo momento. Senza considerare che in una logica di S&L Economy non bisogna solamente pensare alle risorse rese disponibili dalle istituzioni pubbliche, ma anche quelle messe in campo da parte di altri soggetti, che rinforzano maggiormente il posizionamento di Milano.

Il secondo elemento riguarda la possibilità di discutere di S&L Economy con soggetti capaci di portare questa visione nello sviluppo di servizi e prodotti, e preparati (o almeno pronti) al cambio culturale che ne deve conseguire. Milano, città metropolitana, è partecipata e vissuta da numerosi soggetti che possono esprimere un valore aggiunto e un interesse sul tema. I soggetti coinvolti in questo lavoro ne sono una prima espressione e le loro considerazioni sul tema hanno testimoniato come siano già orientati per lo meno a interrogarsi circa il paradigma S&L Economy.

Ultimo elemento riguarda le dimensioni e i numeri necessari per questo cambio di paradigma. Milano presenta i numeri necessari in termini di volumi (numero di persone e capacità finanziaria) richiesti dal paradigma S&L Economy. Non possiamo aspettarci che un cambiamento culturale di tale portata avvenga sulla scia di piccoli cambiamenti al margine o di sperimentazioni singole che impattano sulla vita di poche persone. Inoltre, qualsiasi sperimentazione innovativa o semplice tentativo di cambiamento verso il paradigma S&L Economy, dovrà avere le caratteristiche della sostenibilità economico finanzia-

ria (oltre che sociale) per essere convincente. Come insegnato anche dal paradigma *social innovation* e di *platform economy* la numerosità dei destinatari e possibili clienti è (una) delle pre-condizioni per poter avviare iniziative sostenibili. Inoltre, se il cambio di visione dell'età anziana vuole essere pregnante, questo dovrà riguardare il più possibile la società tutta e non solo piccoli gruppi di destinatari di iniziative singole. In questo senso Milano è abbastanza grande e ricca di risorse, relazioni e opportunità per offrire un buon ecosistema per lo sviluppo di S&L Economy.

Ripercorrendo quindi quanto fin qui esposto e rilanciando sul futuro, oltre l'analisi svolta, i prossimi passi per supportare la diffusione del paradigma di S&L Economy a Milano dovrebbero centrarsi prioritariamente, anche se non esclusivamente, su azioni volte in queste direzioni:

- a. *Promuovere la consapevolezza culturale e sviluppare la conoscenza sui temi dell'invecchiamento in generale e della S&L Economy in particolare.*

Si è detto che la visione collettiva dell'età anziana è ancora molto legata a un profilo specifico di non autosufficienza. Bisogna continuare a lavorare nella direzione di allargare questa visione, portare una lettura dei bisogni e dell'esistenza di diversi profili e modalità di vivere l'invecchiamento, mostrare le relazioni tra invecchiamento e altri temi sociali e demografici per cogliere anche la dinamica intergenerazionale. Solo così si potrà poi ragionare di S&L Economy con la consapevolezza che piuttosto che concentrarsi prioritariamente ed esclusivamente sull'ultimo miglio della vita si tratta di preparare adeguatamente, lungo tutte le miglia precedenti, il rush finale. A tal fine andranno sviluppate ulteriori attività di ricerca e luoghi di confronto e dibattito, avendo cura che in tutte le riflessioni relative al futuro della città sia presente, tra le altre, la tematica dell'invecchiamento della popolazione. Si dovrà fare della S&L Economy un tema permanente della discussione pubblica, in tutte le sue declinazioni e articolazioni, sedimentando in questo modo saperi consolidati da porre al fondamento di ipotesi di lavoro condizionate.

- b. *Integrare aree di intervento, tra policy pubbliche e servizi privati, profit e non profit*

Il cambio di paradigma auspicato si basa su una idea di benessere e welfare che supera i confini tradizionali per target di età. Per creare ambienti funzionali a rispondere ai bisogni delle persone anziane, i servizi o le soluzioni che ne deriveranno dovranno quindi essere il più possibile trasversali a diverse fasi della vita, a problemi e bisogni non solamente di natura sociale. Per la messa a punto e la diffusione di simili risposte occorre investire sulla necessaria interdipendenza con altre politiche riferite al lavoro, alla formazione, alla responsabilità di cura, alla salute, nonché il raccordo con le mo-

dalità di riaggregazione e rifunzionalizzazione delle relazioni che scaturiscono naturalmente dal tessuto sociale. Solamente attraverso la connessione di queste dinamiche sarà possibile liberare e orientare le risorse – non solo economiche – necessarie ad una evoluzione positiva della condizione anziana e della società tutta. Ciascuno dei tre principali attori di questa sfida soffre però di evidenti limitazioni se considerato singolarmente. Il settore del welfare pubblico da solo rischia di perpetuare la visione tradizionale e non dispone di risorse e competenze adeguate per allargare lo sguardo sul tema della longevità. Il privato sarà più facilmente attirato dal raggiungimento di obiettivi della singola organizzazione, con il rischio di ricondurre l'approccio S&L Economy ad una visione simil-consumeristica come accaduto in passato su altri target. Il Terzo settore che negli ultimi decenni si è prepotentemente affacciato alla ribalta – peraltro in buona parte modernizzando e rivitalizzando forme secolari di azione – fatica da un lato ad emanciparsi da un ruolo ancillare dell'azione pubblica e dall'altro a rendere sistemiche le singole sperimentazioni di auto-organizzazione comunitaria che pure ha saputo attivare. I tre mondi, settore pubblico, privato e terzo settore, sono dunque chiamati a saper costruire percorsi comuni valorizzandosi reciprocamente per ripensare a come adattare infrastrutture, prodotti, servizi, prevedendo investimenti economici, sociali ed umani adeguati per tratteggiare un cambiamento sostanziale, economicamente sostenibile e di impatto per tutta la città. Per allargare questo perimetro il più possibile sarà funzionale anche far interagire primo e secondo welfare, vecchio e nuovo welfare in modo da valorizzare al massimo le connessioni. Alcuni esempi in questa direzione sono: unire le risposte al tema mobilità a quelle legate a cultura e turismo; integrare soluzioni per l'abitare con soluzioni assistenziali; etc.

- c. *Sviluppare innovazioni che coniughino micro e macro e risultino radicate nei sistemi esistenti.*

Come sin qui considerato, l'innovazione è connaturata alle sempre nuove dinamiche che derivano dal gioco del rincorrersi e del sovrapporsi delle generazioni, ciascuna ormai portatrice di specifici e originali costrutti culturali, economici e sociali. La messa a punto di coerenti, efficienti e adeguate risposte ai bisogni che si determinano in questo permanente e fluido divenire rappresenta la sfida più complessa, ma anche affascinante per la S&L Economy. È richiesta ad un tempo la capacità di surfing sulle dinamiche che si determinano naturalmente, coniugata con quella di costruire punti d'appoggio, ancoraggi veri per le persone che, nel fluire della liquidità intergenerazionale, rischiano di essere trascinate a fondo dal peso dei loro bisogni. Procedendo dalla situazione esistente, vanno promosse adeguate azioni, consapevoli che molte di queste già si stanno producendo sponta-

neamente e vanno dunque riconosciute, interpretate e ricondotte alla costruzione di un sistema di policy, istituzioni, azioni e strutture più evoluto ed efficace. Il welfare esistente e gli assetti fisici urbani andranno dunque considerati per quello che sono: cantieri permanentemente aperti, suscettibili di evoluzioni continue che vanno governate in modo flessibile e incentivante, evitando rigidità inevitabilmente destinate a creare inefficienze e rotture, ma neppure affidandosi al semplice *laissez-faire* destinato a produrre un deficit di sostegni realmente generalizzati. In questa prospettiva le sperimentazioni e le micro-iniziativa dovranno confrontarsi ed alimentare soluzioni più generali che sappiano integrarsi per arricchire il sistema di welfare già esistente e favorire collaborazioni flessibili con gli altri settori della società, contribuendo così a creare ambienti che riflettano la realtà ed il potenziale delle persone nelle diverse età e della comunità tutta.

- d. *Identificare un bacino di possibili interventi e destinatari che garantisca volumi adeguati per avviare da subito innovazioni sostenibili.*

Per promuovere un effettivo cambio di paradigma e avviare innovazioni che possano essere di successo, si dovrà lavorare molto su oggetti e target che non solo siano opportuni rispetto alle caratteristiche, ma anche che possano garantire numeri adeguati per tratteggiare un cambiamento sostanziale, economicamente sostenibile e di impatto sia per il settore pubblico che privato, non profit e profit. Due esempi tra i tanti possibili. Un primo fronte è sicuramente quello della costruzione di un sistema di reti capillari che possano offrire alle persone la possibilità di orientarsi al meglio nella ricerca di risposte connesse ai bisogni dell'invecchiamento, ma anche offrire opportunità di sperimentarsi su nuove attività partendo dal proprio bagaglio di capacità e conoscenze. Si tratta di tessere piattaforme abilitanti fondate tanto sulle tecnologie quanto sulla ritessitura di forme di socialità legate a più tradizionali luoghi di incontro, di fruizione culturale, e di impegno comunitario, ecc. Un altro ambito riguarda la complessa filiera dell'abitare, alla quale già si è fatto cenno. La condizione di famiglie unipersonali come condizione prevalente nella fascia di età più avanzata, coniugato alla disponibilità di proprietà immobiliari ottenute in altre fasi della vita indica uno spazio di iniziativa pubblica e privata, profit e non profit, di rigenerazione urbana degli spazi privati come fondamentale tassello della più complessiva costruzione della città futura.

- e. *Promuovere protagonismo e sviluppo del Terzo Settore.*

Nell'articolazione dei soggetti collettivi che dovranno partecipare alla costruzione del futuro assetto di una città segnata dall'invecchiamento una questione fondamentale sarà quella del riconoscimento e dello sviluppo dell'universo del terzo settore. Infatti se la S&L Economy va interpretata come un "bene comune" vale a dire come un ambito dove si costruisce mag-

gior benessere per la generalità dei cittadini attraverso una più evoluta socialità. Se è così ne discende la necessità di promuovere la funzione delle organizzazioni espressioni della libera iniziativa orientata a concretizzare specifici profili di questa finalità di carattere generale. Da qui l'opportunità che si sviluppino in modo armonico le diverse componenti del Terzo Settore: quelle di aggregazione solidaristica – organizzazioni di volontariato e associazioni di promozione sociale – quelle di imprenditoria sociale e quelle filantropiche. È dal loro dispiegarsi equilibrato e sintonizzato che può scaturire, grazie alla valorizzazione di una pluralità di apporti diversi, la connessione tra potenzialità e risorse della comunità e bisogni delle persone di quella medesima comunità. Una prospettiva questa, che potrà realizzarsi appieno innanzitutto a condizione che il Terzo Settore sappia privilegiare approcci e pratiche collaborative anziché competitive. In questo dovrà essere sostenuto da un nuovo orientamento della Pubblica Amministrazione coerente coi dettami della recente legislazione in materia di Amministrazione condivisa. Infine, un ruolo decisivo riguardo all'insieme del Terzo Settore, ma più in generale sull'evoluzione del contesto della città, sarà quello dei soggetti della filantropia istituzionale. Se sapranno distribuire con strategie e strumenti adeguati le risorse economiche di cui dispongono, integrandole con saperi e competenze adeguate e con la capacità di generare relazioni e legami positivi, potranno segnare una stagione di grande trasformazione e sviluppo.

### **5.5 Alcune domande finali per proseguire un dialogo dentro la città**

Al termine di questo lavoro riproponiamo in forma di domanda alcune tra quelle che ci paiono le principali questioni aperte che sarà necessario affrontare nel prossimo futuro, se si vorrà dare seguito con azioni concrete agli stimoli qui rappresentati. Ci pare il modo più coerente per chiudere l'insieme di approfondimenti e riflessioni ed al contempo aprire sugli sviluppi futuri, tanto speculativi che operativi:

- Il lavoro di innovazione tratteggiato è un lavoro complesso e implica l'identificazione di soggetti competenti e impegnati in questa missione. Quali sono ad oggi questi soggetti? Chi può esprimere le conoscenze e capacità relazionali per avviare la trasformazione sottostante al paradigma S&L Economy? Dovrà trattarsi di un singolo soggetto in grado di esprimere relazioni forti e consolidate con tutti gli attori in gioco ed esprimere un ruolo di leadership e guida o potrà trattarsi anche di un insieme di soggetti in una logica di rete?
- Un'altra questione aperta riguarda le motivazioni e le convenienze dei singoli soggetti a promuovere una logica S&L Economy. Se, come

detto, è necessaria una apertura e coinvolgimento di diversi operatori, come attivarli rispetto a questo paradigma? e in relazione a quali incentivi, intrinseci ed estrinseci, data la diversa loro natura, pubblica o privata, profit o non profit? Fondamentale sarà infatti bilanciare gli apporti e le convenienze dei soggetti coinvolti in una logica di miglioramento collettivo per la società in generale e per le persone anziane in particolare.

- Come la ricerca ha messo in evidenza, sta rendendosi sempre più esplicita la tensione fra una tendenza alla “cronologizzazione” del corso di vita - data dall’importanza che assume l’età cronologica come criterio per le carriere e la differenziazione sociale (età per avere sussidi, per andare in pensione, per usufruire degli sconti, ecc.) - e la necessità dei soggetti di avere una visione più fluida dell’esistenza, per collegare e dare senso alle più articolate soglie temporali che questa propone. Come le comunità locali sapranno adattare le infrastrutture, le politiche, i servizi, gli investimenti economici affinché gli individui siano sostenuti nel cogliere le opportunità di un contesto che cambia?
- Chi può assumere oggi il ruolo di leadership e guida nell’aggregare investimenti che leghino invecchiamento ad aumento del capitale umano, sociale ed economico? Dovrà trattarsi di un soggetto pubblico o trattandosi di una visione delle politiche come produzione di *affordances*, come sostegni diffusi a corsi di vita flessibili, richiederà la collaborazione fra più attori in una logica di rete per innovazioni responsabili? E quali elementi di convenienza mettere in luce per i soggetti privati che vorranno essere coinvolti?
- C’è disponibilità ad approfondire i temi sollevati dalla ricerca, adottando prospettive di scenario di mainstream connesso all’ageing, fornendo alle politiche della città le basi conoscitive su fenomeni nuovi come l’individualizzazione degli aggregati familiari, l’allungamento del tempo delle professioni, compresa la “non professione” per eccellenza, quella di addette alla cura familiare, la diffusa capacità di incuriosirsi, di iniziare cose nuove senza abbandonare legami e doveri, domande di partecipazione e di utilità sociale cui dare riconoscimento e occasione di esprimersi?
- Come suscitare interesse e come lavorare a costruire indicazioni che sappiano rimuovere ostacoli e rigidità per valorizzare investimenti e riadattamenti degli individui, di coorti non ancora vecchie aumentandone e sostenendone le possibilità di scelta, nella vita professionale, sociale, nel tempo libero, nell’abitare?

La popolazione di un territorio è un’entità sensibile alle attività che gli attori – individuali e collettivi - di cui è costituita sviluppano nei propri ambiti di vita e

di azione; diviene decisivo trovare il bilanciamento degli apporti e delle convenienze di ognuno in una logica di miglioramento complessivo per la società in generale e specificamente per le persone anziane. In particolare gli attori collettivi paiono impegnati a cercare di delineare come muoversi nell'affrontare i tratti del cambiamento demografico, oggettivamente complesso e contraddittorio; tuttavia questa ricerca ha evidenziato che sembra mancare una bussola per direzionare le scelte e gli investimenti. Mentre si costruisce una lettura condivisa a livello collettivo, le esistenze individuali dei singoli si avventurano verso nuove esplorazioni del proprio tempo (sia per chi ne ha molto davanti a sé, sia per chi ne avverte il limite) attente a cogliere segnali ed opportunità per investimenti, che andrebbero sostenuti e resi accessibili ai più.

La necessità di un raccordo permanente tra queste dinamiche è evidente. Per questo motivo chiudiamo questo studio con interrogativi piuttosto che con indicazioni, consapevoli che nel divenire della società le possibilità di renderla sempre di più il luogo dove le persone, lungo tutto l'arco della vita, abbiano la possibilità di esprimere le proprie potenzialità, è frutto innanzitutto della capacità collettiva di approfondire, riflettere e dialogare per arrivare alle decisioni e alle azioni migliori. Ciascuno per la propria parte.

## **Bibliografia**

- Abburrà, L., Donati, E. (2004). Ageing, Verso un mondo più maturo, Quaderni di ricerca Ires, Piemonte, n. 104.
- Abburrà, L., Donati, E. (2007). I nuovi cinquantenni fra occupazione e attività, Quaderni di ricerca Ires Piemonte n. 114.
- Abburrà, L., Migliore, M.C. (2004). Le sfide della popolazione all'economia e alla politica, Irescenari, 2004/4.
- Balbo, L. (2008). Il lavoro e la cura, Einaudi
- Donati, E., Naldini, M. (2021). Generazioni e scambi di cura, in M. Naldini, C. Solera, P. Torrioni (a cura di), Corsi di vita e generazioni, Il Mulino.
- Elder, G. (1984). Perspectives on the Life Course, in G. Elder (a cura di), Life Course Dynamics. Trajectories and Transitions 1968-1980, Cornell University Press, New York.
- Facchini, C. (2019). La trasformazione delle generazioni anziane, 13<sup>a</sup> Conferenza nazionale di statistica, Istat.
- Facchini, C. (a cura di) (2003). Invecchiare: un'occasione per crescere, Rapporto 2002 Spi Cgil-Cadef, F. Angeli.
- Friedan, B. (1984). L'età da inventare. La seconda metà della vita, Frassinelli, 1984
- Hillman, J. (2000). La forza del carattere, Adelphi
- Laslett, P. (1982). Una nuova mappa della vita. L'emergere della terza età, Il Mulino.
- Levinson, D. (1978). The Seasons of a Man's Life, ballatine Book, New York,
- Mannheim, K. (1974). Il problema delle generazioni in Sociologia della conoscenza, Dedalo.
- Moors, E. H.M. (2019). Responsible Innovation and Healthy Ageing, International Handbook on Responsible Innovation
- Neugarten B.L., Moore J.W. (2001). Trasformazioni del sistema di status di età, in C. Saraceno (a cura di), Età e corso della vita, Il Mulino.
- Piazza, M. (1999). Le ragazze di cinquant'anni, Mondadori
- Riley, M.W., Jonson, M. Foner, A. (1972). Ageing and Society III: a Sociology of Age Stratification, Sage, New York.
- Saraceno, C. (a cura di) (2001). Età e corso della vita, Il Mulino.

## Gli Autori

**Sara Berloto** è Junior Fellow di Government, Health and Not For Profit presso SDA Bocconi School of Management, fa parte dell'area di ricerca Social Policy and Social Innovation e dell'Osservatorio Long Term Care presso CERGAS SDA Bocconi. Ha conseguito la Laurea Specialistica in Economics and Management of Government and International Organisations presso l'Università Bocconi. Dopo la laurea ha lavorato presso l'UNHCR di Ginevra. I suoi interessi di ricerca riguardano la filantropia globale e il settore non profit, le politiche sociali e i processi di innovazione nei sistemi di welfare, i diritti dei migranti e dei rifugiati e le relazioni internazionali con un focus sul sistema politico cinese. Contribuisce al Rapporto OASI ed è autrice del White Paper OCAP 2/2019 "Il cambiamento del welfare locale: il riposizionamento dei servizi".

**Mario Cera** è Presidente della Fondazione Ravasi Garzanti. Avvocato con studio in Milano e professore ordinario di Diritto commerciale nel Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Pavia; ha rivestito cariche di vertice in varie banche e società finanziarie.

**Elisabetta Donati** è sociologa, ricercatrice, si è occupata di pari opportunità, policy pubbliche, invecchiamento e trasformazioni familiari. Ha svolto attività di ricerca in Italia e all'estero, e insegnato presso diversi Atenei. Autrice di varie pubblicazioni. Dal 2020 è responsabile della segreteria scientifica della Fondazione Ravasi Garzanti.

**Elisabetta Notarnicola** è Associate Professor of Practice di Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi School of Management. Coordina l'area Social Policy and Social Innovation del CERGAS Bocconi e l'Osservatorio Long Term Care. Presso CERGAS e SDA Bocconi ha partecipato a progetti di ricerca concernenti i temi della programmazione locale delle politiche sociali, del coordinamento e integrazione tra settore socio-sanitario e sanitario, dei servizi per la non autosufficienza e della innovazione nei servizi sociali, con attenzione alle tematiche di progettazione dei servizi e di applicazione delle teorie di

sharing economy ed economia collaborativa. La sua attività di ricerca include anche l'area di bilancio pubblico. È autrice di un libro sulle politiche e i servizi per gli anziani non autosufficienti in Europa («Il welfare e la Long Term Care in Europa», Egea 2014). Contribuisce stabilmente al Rapporto OASI, Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano, al Rapporto OCAP (Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche) e al Rapporto dell'Osservatorio Long Term Care.

**Eleonora Perobelli** è Junior Lecturer di Government, Health e Not for Profit presso SDA Bocconi School of Management, fa parte dell'area di ricerca Social Policy and Social Innovation e dell'Osservatorio Long Term Care presso CER-GAS SDA Bocconi. I suoi interessi di ricerca riguardano il tema della programmazione locale delle politiche sociali, dell'integrazione tra settore socio-sanitario e sanitario e della progettazione di servizi. Presso SDA Bocconi ha partecipato a diverse iniziative di ricerca e formazione con riferimento al settore socio-sanitario e sociale, sui temi della progettazione dei servizi, management delle reti, integrazione socio-sanitaria, monitoraggio di interventi pubblici. Coordina i corsi di formazione executive per i manager delle Aziende Casa. Contribuisce stabilmente al Rapporto OASI ed è autrice dei White Paper OCAP 1/2019 “L'innovazione digitale nei servizi di Welfare” e 2/2019 “Il cambiamento del welfare locale: il riposizionamento dei servizi”. Attualmente è PhD Candidate in Management & Innovation presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore – sede di Milano.

**Andrea Rotolo** è Lecturer di Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi School of Management, dove ha coordinato importanti attività di ricerca in ambito nazionale e internazionale. È coordinatore del Master of International Healthcare Management, Economics and Policy (MIHMEP) e ha partecipato e coordinato numerosi progetti di formazione executive che hanno coinvolto i più importanti attori del sistema sanitario e socio-sanitario italiano, collaborando con aziende sanitarie e operanti nel settore welfare sia in ambito pubblico, sia in ambito privato, Regioni, Comuni e industria farmaceutica. Ha anche il ruolo di «professore a contratto» dell'Università Bocconi, come docente del corso di Economia e Management delle Amministrazioni pubbliche. I suoi interessi di ricerca e le pubblicazioni scientifiche si concentrano attorno ai temi del management sanitario, in particolare il management strategico, il performance management e l'organizzazione e integrazione dei servizi sanitari e servizi socio-sanitari. È autore di articoli su riviste nazionali e internazionali come Public Management Review, BMC Health Services Research, Mecosan e Welfare Oggi. Ha anche contribuito al Rapporto OASI sullo stato di salute del Servizio

Sanitario Nazionale, al Rapporto dell'Osservatorio Long Term Care e al Rapporto OCAP (Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche).

**Felice Scalvini** è avvocato, leader nazionale nel mondo del Terzo Settore, ha promosso in particolare lo sviluppo, l'organizzazione ed il riconoscimento istituzionale e legislativo della cooperazione sociale, dell'impresa sociale e degli enti filantropici. Dal 2019 è Direttore della Fondazione Ravasi Garzanti.



## **bea**

I paradigmi della *Silver* e della *Longevity Economy* propongono importanti interrogativi e spunti di ripensamento delle nostre società e dei rapporti tra le diverse generazioni, cambiamenti che non sempre vengono colti nel perimetro della programmazione delle politiche pubbliche e dell'organizzazione dei servizi.

In questo Rapporto, CERGAS-SDA Bocconi e Fondazione Ravasi Garzanti hanno indagato il tema dell'invecchiamento non come fenomeno a sé stante, ma come interdipendente rispetto alle trasformazioni più ampie che stanno attraversando le società e gli ecosistemi cittadini.

Il lavoro raccoglie e analizza alcuni dati che aiutano a comprendere i fenomeni significativi che riguardano le persone in corrispondenza dei passaggi rilevanti tra diverse fasi di vita. Inoltre, approfondisce il tema dell'offerta di servizi oggi esistenti per il target dei cosiddetti "anziani", sia sul versante della *White Economy* (servizi assistenziali e di natura socio-sanitaria), sia per gli altri ambiti di attività e di potenziale sviluppo di mercati legati all'invecchiamento e alla longevità.

Infine, viene presentata una diagnosi dell'attuale posizionamento della città di Milano e una proposta per ripensare le relazioni tra generazioni per favorirne la collaborazione e la creazione di valore a beneficio di tutta la città.

*Andrea Rotolo è Lecturer, Divisione Government, Health and Not for Profit di SDA Bocconi School of Management.*

*Elisabetta Donati è Responsabile della Segreteria Scientifica di Fondazione Ravasi Garzanti.*