



# IL PROGETTO ILLE

LA TERZA ECONOMIA MONDIALE SONO GLI ANZIANI  
DI ANDREA GRANELLI E ODILE ROBOTTI

**L'AUMENTO GLOBALE DELLA POPOLAZIONE** anziana accelera e non è più solo un fenomeno del primo mondo. Gli anziani, attualmente il 12% della popolazione mondiale, diventeranno quasi il doppio entro il 2050 (Global Age Watch Index). Nessuna meraviglia, quindi, che, solo negli Usa, gli anziani valgano già 7 trilioni l'anno (stime di Merrill Lynch), cioè poco meno della Cina e più del Giappone. La capacità di spesa di questo gruppo demografico supererà i 15 trilioni globalmente nel 2020 secondo *Euromonitor*. Oltre a essere numericamente in forte aumento, infatti, gli anziani hanno in generale un buon reddito disponibile – spesso superiore a quello dei propri figli – che spendono per rimanere attivi e ingaggiati. Questa discontinuità rispetto alle generazioni precedenti negli stili di vita e, conseguentemente, nei consumi, fa sì che in Usa e in Giappone già nel 2030 il cosiddetto settore della longevità arriverà a valere oltre la metà del Pil (Oxford Economics, NLIRI). Italia in testa. Già oggi l'Italia conta molti anziani: il 29% della popolazione ha più di 60 anni, mentre il 20% è composto dalle persone over 65. La percentuale aumenterà ancora: il nostro è uno dei Paesi in cui la speranza di vita è più alta nel mondo (85 anni per le donne e 80,2 per gli uomini secondo Eurostat 2014 e le Statisti-

che Sanitarie Mondiali del 2014 dell'Oms). Si prevede così che nel 2021 gli over 65 saranno il 23,9% e nel 2051 saliranno al 34,3% (Istat 2014; Eurostat 2014). Solo Giappone e Germania stanno invecchiando più velocemente di noi: praticamente siamo medaglia di bronzo.

## Ogni medaglia ha il suo rovescio

Questi primati mettono a dura prova il sistema pensionistico e la tenuta del welfare. La nostra medaglia di bronzo ci rende così un Paese ad *alto rischio di longevità* (così gli attuari chiamano il protrarsi dell'esistenza in vita oltre la media prevista di molti soggetti che godono di un vitalizio). Esiste però l'altro lato, quello positivo, della non tanto ambita medaglia: gli anziani come consumatori sono un mercato importante, le loro esigenze non soddisfatte possono essere fonte di innovazione nei prodotti/servizi e nei modelli di business e, non meno importante, sono una riserva di forza lavoro per le organizzazioni.

Prendiamo, per esempio, il ritardo nelle infrastrutture e nei servizi per gli anziani (secondo l'indice Global Age Watch 2014 - stilato da HelpAge International e dall'Università di Southampton- l'Italia è al 39esimo posto per la qualità della vita dei senior): rappresenta

# D'ARGENTO



un'opportunità per chi colmerà il vuoto d'offerta. Le città stesse dovranno essere ripensate a misura di età anziana avanzata: dal tipo di scalini (quelli troppo alti non vanno bene) alla presenza di maggiori sedute pubbliche per consentire pause di riposo ai senior che camminano. Un altro esempio sono le tecnologie per gli anziani, soprattutto quelle digitali, che stanno avendo un vero e proprio boom, tanto da essere diventate una priorità per l'Unione europea (l'Home Banking è una vera e propria killer application della terza età). Chi riuscirà a sviluppare prodotti tecnologici con un buon design- specifico per questo target – ha ottime prospettive. A questo aggiungiamo che i servizi destinati ai senior, che toccano moltissimi settori merceologici (sanità, formazione continua, finanza, assicurazioni, ecc.), rimangono altamente frammentati, lasciando spazio per un *consolidation play* ad opera di *business integrator* in grado di raggruppare entità piccole per cogliere le economie di scala e di scopo.

Infine, la carenza di lavoratori qualificati che si abbatterà inevitabilmente sulle nostre economie e che già si fa sentire, potrebbe venire colmata con senior richiamati in servizio grazie a formule flessibili adatte alle loro esigenze. Tanto più che, per ideare, progettare e

testare prodotti e servizi per gli anziani è impensabile non coinvolgerli direttamente in ogni fase (sarebbe un clamoroso errore e lo abbiamo già commesso per tanto tempo con le donne, quindi dovremmo aver imparato la lezione).

I loro bisogni dovranno essere compresi sempre più in profondità dalle aziende per fornire prodotti e servizi di successo e solo persone della stessa età potranno farlo con efficacia e completezza. Infatti, come notava qualche anno fa Luigi Pintor: «Della senilità si è scritto moltissimo, filosofi latini e romanzieri moderni, ma è una condizione che non può essere compresa per interposta persona. Si entra in un corpo estraneo ed imprevisto. Nessuno può farsi un'idea di questa mutazione senza sperimentarla, come nessuno può concepirsi formica senza esserlo».

**Abbiamo trovato una miniera d'argento?** Probabilmente sì, ma dobbiamo scavare un po' perché la percezione degli anziani nella società non riflette pienamente la situazione. Vediamo anzitutto come facciamo a saperlo.

L'atteggiamento nei confronti di un qualsiasi gruppo, per esempio degli anziani, è determinato da due componenti: una esplicita, cioè dichiarata, e una implicita, cioè



inconscia. La parte implicita è estremamente difficile da valutare perché soggetta al duplice fenomeno *unwilling-unable* (non voglio - non sono capace): alcuni pregiudizi che abbiamo nei confronti degli altri preferiamo non raccontarli e, più spesso di quanto non si creda, non ne siamo nemmeno consapevoli, cioè restano a livello inconscio. Esiste però un metodo (l'*implicit association test*, conosciuto come IAT) che supera brillantemente il problema, non chiedendoci di rivelare nulla, ma misurando invece la nostra velocità di associazione tra concetti. L'idea alla base del test è che la velocità di abbinamento riflette la forza dell'associazione nella nostra testa. Semplificando, se ci metto qualche frazione di secondo in più, in prove simili, ad associare le parole *anziano* ed *energico*, rispetto al tempo impiegato ad associare le parole *anziano* e *fiacco*, questo è rivelatore di ciò che penso degli anziani.

**Siamo gerontofobici?** Gli stereotipi negativi impliciti che riguardano gli anziani hanno alcune caratteristiche che li rendono unici. Sono tra i più diffusi (più di quelli razziali o di genere), tra i più marcati e presentano una notevole scollatura tra le due componenti implicita e esplicita. Questo fenomeno si verifica sempre (preferiamo dare una buona immagine di noi stessi negando di essere portatori di pregiudizi), ma nel caso degli anziani è più ampio. La distanza tra dichiarato ed effettivo rende "invisibile" una componente rilevante del problema e quindi più difficile intervenire.

Infine, gli stereotipi negativi sono indipendenti dall'età. Anche questa è una stranezza: di solito un gruppo ha una opinione di sé migliore della popolazione che ne è al di fuori. A questo aggiungiamo la peculiarità più distintiva: l'essere anziani non è una condizione nativa e immutabile come lo sono, generalmente, altre caratteristiche oggetto di stereotipi (razza, genere, orientamento sessuale). Tutti hanno la prospettiva di diventare anziani, ma acquisiscono passivamente durante la vita pregiudizi negativi nei confronti del gruppo a cui, se tutto va bene, finiranno per appartenere. Mentre chi è vittima di altri stereotipi ha tutta la vita per imparare a contrastarli, noi passiamo l'esistenza ad assorbire pregiudizi negativi sugli anziani finché, a un certo punto, passiamo dall'altra parte. Non c'è da meravigliarsi quindi che gli stereotipi negativi siano molto radicati anche negli anziani. Per uscire da questa trappola, anzitutto bisogna far cadere alcuni miti.

**Invecchiamento 2.0.** Sulla vecchiaia, come su quasi tutto, ci sono molte false credenze ed esagerazioni. Tra i miti più consolidati, c'è quello che il calo delle capacità cognitive inizi a vent'anni. In verità, la ricerca recente ci dice che abilità cognitive diverse hanno picchi in età

differenti. Certamente l'intelligenza cosiddetta fluida (sostanzialmente capacità di risolvere i problemi in situazioni nuove) raggiunge il massimo intorno ai 20 anni, ma per esempio, la capacità di riconoscere i volti e la memoria visuale a breve crescono fino ai 30 anni e la memoria a breve inizia a declinare solo a 35 anni. La capacità di valutare lo stato d'animo degli altri ha un picco tra i 40 e i 50 anni e l'intelligenza cosiddetta cristallizzata (misurata con test sul vocabolario) continua a crescere fino ai 60-70 anni. Anche l'autostima, ingrediente importante del successo, aumenta nel corso della vita (stabilmente per le donne, con un breve calo intorno ai 45 anni, per poi riprendere la crescita, per gli uomini). Un'altra credenza è che la voglia e la possibilità di intraprendere nuove avventure siano proprie dei giovani. Esistono però vari casi di imprese avviate con successo in età matura che dovrebbero far riflettere: Harland Sanders aveva 62 anni quando ha fondato la catena Kentucky Fried Chicken; Taikichiro Mori da accademico si è trasformato in grande magnate dell'immobiliare a 51 anni fondando la Mori Building Company; Ray Kroc faceva il commerciale in un'azienda di macchinari prima di acquisire la McDonald's a 52 anni; Tim and Nina Zagat erano entrambi avvocati 51 anni quando hanno pubblicato la prima guida Zagat e Julia Child faceva la pubblicitaria fino a quando, a 50 anni, pubblicò il primo libro di cucina per poi consacrarsi a super-chef di fama planetaria. Infine, anche la comparativamente giovane Vera Wang era pattinatrice artistica fino a 40 anni, età in cui ha deciso di diventare stilista, con il successo che tutti sappiamo. Certo, si tratta di casi eccezionali: non tutti diventano così famosi, a nessuna età.

**La profezia che si auto-avvera.** L'età anagrafica, dunque, è una variabile il cui impatto sulle capacità e sulle possibilità degli individui è probabilmente sovrastimato. Purtroppo però le profezie tendono ad auto-avverarsi: la letteratura scientifica ha ampiamente dimostrato l'effetto degli stereotipi nel condizionare i comportamenti di chi ne è oggetto e gli anziani non fanno eccezione (Meisner, 2010). E' come se ci fosse un adeguamento allo stereotipo da parte di chi ne è oggetto: negli anziani gli stereotipi negativi diminuiscono la memoria, le capacità motorie e altri aspetti della performance fisica. La stereotipizzazione positiva ha invece l'effetto opposto, ma con dimensioni molto inferiori. I più influenzati dalla stereotipizzazione negativa sono i soggetti maggiormente istruiti (Hess, Hinson, & Hodges, 2009). Quest'ultima evidenza suggerisce quanto pesante possa essere l'impatto degli stereotipi negativi per i knowledge worker.

## Senilizzazione e protezione assicurativa: nuove sfide per il futuro

di Camillo Candia

Il processo di senilizzazione in atto principalmente nei Paesi occidentali è un tema di drammatica attualità. L'Italia, in particolare, presenta un indice di vita media in continuo aumento, un basso tasso di natalità e tra i più alti indici di vecchiaia in assoluto. Se da una parte quest'ultimo rappresenta un elemento positivo - viviamo più a lungo e mediamente in migliori condizioni di salute - dall'altra significa che ci troviamo (e ci troveremo sempre di più) a gestire problematiche non facili, innescate da tali cambiamenti demografico/sociologici: come gestire l'innalzamento dell'età pensionabile e come far fronte a un alto tasso di disoccupazione, a una fragilità economica causata dalla riduzione del sostegno pubblico ai cittadini e alla diffusione sempre più frequente di forme contrattuali non coperte dal welfare sociale.

L'aumento dell'età dei lavoratori, infatti, porta con sé non solo la necessità

di maggiori risorse economiche per assicurare - e assicurarsi - una sostenibilità nel tempo, ma espone i nuclei familiari a un maggior rischio di perdita del reddito da lavoro anche a causa di morte (del perceptor di reddito) o invalidità. Il tema è talmente sentito da essere diventato oggetto di attenzione, specie nell'ultimo periodo. Zurich e la Smith School of Enterprise and Environment della Oxford University hanno realizzato proprio su questa tematica una ricerca internazionale particolarmente incentrata sugli aspetti legati alla protezione del reddito da lavoro denominata "Income Protection Gaps: a Growing Global Challenge". Si tratta, va detto subito, di un fenomeno dalle molte sfaccettature e variabili per il quale non esistono soluzioni a breve. Ma emerge con chiarezza che alcuni interventi saranno necessari in tempi rapidi e sono quindi altamente auspicabili: sensibilizzare e stimolare la cooperazione tra il pubblico e il privato, promuovere lo

sviluppo di incentivi fiscali per sostenere le aziende a mettere in atto politiche di welfare e aumentare la consapevolezza e la conoscenza del fenomeno.

La sfida per il futuro, giocata a più livelli nel mondo del lavoro, sarà quindi trovare la via affinché i giovani lavoratori possano essere certi di non perdere, anche di fronte all'avanzare dell'età, la serenità economica raggiunta e affinché i lavoratori siano valorizzati e tutelati qualunque sia la loro età. Welfare e temi occupazionali saranno sempre più intrecciati, in una società in rapida evoluzione. Siamo quindi di fronte a nuove sfide e nuove opportunità, che con buona probabilità plasmeranno nuove esigenze assicurative. Tutti elementi che indicano come le compagnie di assicurazione si troveranno sempre di più ad assumere un ruolo sociale ancora più marcato.

**Camillo Candia** è Country CEO di Zurich in Italia.

### Il proiettile d'argento

Senza false ipocrisie, constatiamo che nelle organizzazioni gli anziani sono più spesso tollerati e marginalizzati che valorizzati. Vale la pena di riflettere su alcuni accorgimenti che possono aiutare le organizzazioni a cogliere il potenziale dei senior e del lavoro intergenerazionale, cioè a usare il proiettile d'argento. Partendo da una premessa.

**Sembrano anni luce.** La distanza tra generazioni a volte appare enorme, tanto da farci pensare che l'unità di misura più adatta siano gli anni luce invece degli anni. Certo, l'espressione "ai miei tempi era diverso" non l'abbiamo inventata noi, però alcuni valori e preferenze sono cambiati più radicalmente di quanto sia avvenuto in precedenza tra una generazione e le successive. Anche la definizione del successo e quello che ci si aspetta dai leader e dall'organizzazione per cui si lavora non sono più le medesime per tutte le generazioni. Ne consegue che anche la comunicazione organizzativa a generazioni diverse debba essere differenziata.

**Bisogna diventare poliglotti.** Il poliglottismo generazionale, competenza indispensabile per i leader, significa saper comunicare bene con persone di età diverse. Per possedere questa capacità, bisogna anzitutto conoscere le diverse generazioni e il contesto in cui si sono sviluppate le caratteristiche che le connotano, senza pretendere che ci assomiglino e senza

confondere le differenze con mancanze.

La conoscenza dei grandi temi di ogni generazione può essere una utile chiave di lettura dei comportamenti, stando però attenti a non cadere negli stereotipi (cioè senza farsi condizionare al punto da non distinguere le differenze tra esponenti di una stessa generazione). Per esempio, la cosiddetta Generazione Silente (anni di nascita: 1933-1945), cresciuta durante la guerra, ha sviluppato auto-disciplina e spirito di sacrificio, i Baby-Boomer (anni di nascita: 1946-1964), cresciuti invece in un periodo di prosperità, hanno sviluppato ottimismo e desiderio di realizzazione. La Generazione X (anni di nascita: 1965-1976), quella che ha visto un aumento nel lavoro femminile (meno mamme casalinghe), ha conseguentemente sviluppato più senso di indipendenza, resilienza e adattabilità rispetto alla generazione dei genitori. Non a caso, tipicamente non gradiscono il micro-management, cioè vogliono poter raggiungere gli obiettivi in libertà, anche se desiderano ricevere feed-back. I Millennial (anni di nascita: 1977-1998), che sono cresciuti in un contesto bambino-centrico e hanno avuto molte occasioni di socializzazione nell'infanzia, hanno in generale sviluppato molta più sicurezza e spirito di squadra delle generazioni precedenti. Nessuna meraviglia che sul lavoro desiderino avere nuove sfide ma anche essere supportati e ricevere attenzione.

## Una cultura attenta alla age diversity

di Alexander Zehnder

I dipendenti over 50 rappresentano per Sanofi una risorsa importante, contraddistinta da professionalità ed esperienza. Tuttavia, questa fascia di popolazione aziendale è destinata a rimanere in azienda ancora più di 15 anni, a causa dei nuovi limiti per l'età pensionabile, ed è quindi più esposta al rischio di perdere motivazione ed emarginarsi dalla vita aziendale. In Sanofi il 28% della popolazione ha più di 55 anni e il 70% ha un'età compresa tra i 30 e i 55. Circa 3 anni fa l'azienda ha deciso di l'affrontare in modo rigoroso e strutturato il tema dell'ageing, raccogliendo dati ed elementi oggettivi anche attraverso una survey interna. Sono state quindi messe in atto azioni e iniziative orientate a un approccio di active ageing, andando ad agire trasversalmente su tutta la popolazione e costruendo una cultura positiva rispetto alla age diversity. A partire da un progetto molto

importante, il Workday, tool per la gestione integrata di vari processi HR, che ha reso trasparente il sistema di talent review spingendo i dipendenti a inserire le proprie aspirazioni e competenze, con una conseguente valorizzazione di tutto il capitale umano presente in azienda. L'iniziativa vanta una forte connotazione motivazionale, grazie all'individuazione e alla valorizzazione delle competenze individuali, in modo particolare relative alla popolazione più senior. Nell'ambito di questo progetto è stato anche sperimentato il reverse mentoring. Alcuni giovani collaboratori delle Risorse Umane hanno dato supporto e assistenza ai colleghi senior nell'inserimento dei loro dati nel sistema. I giovani si sono dimostrati entusiasti e le figure più senior hanno apprezzato il supporto ricevuto.

Abbiamo poi organizzato un momento di aggregazione chiamato TownHall, rivolto

alle 860 persone della rete vendita: tre giorni per condividere informazioni, strategie, scenario e attività di carattere motivazionale. L'evento era rivolto a tutti, proprio per favorire lo scambio e l'aggregazione ed evitare una "ghettizzazione" dei colleghi più senior. Tra le iniziative di carattere formativo possiamo ricordare la Social Academy, un evento per aggiornare i collaboratori sui nuovi tool digitali e le piattaforme di condivisione social adottate dall'azienda, come Twitter, Facebook o LinkedIn. Ogni due mesi vengono organizzati eventi chiamati "Attenzione alla persona", incontri dedicati al benessere personale e lavorativo dei collaboratori, incentrati su tematiche di vita quotidiana: dai figli adolescenti alla convivenza di generazioni a confronto in azienda.

**Alexander Zehnder** è Presidente e Amministratore Delegato di Sanofi Italia.

**Come l'acqua e l'olio?** Generazioni diverse, portatrici di competenze e atteggiamenti differenti, non sempre si miscelano spontaneamente, con il rischio l'organizzazione sia solo multi-generazionale (non inter-generazionale) e non incassi il dividendo della diversità, che si realizza solo in presenza di inclusione e effettivo interscambio.

### Sono un'organizzazione, cosa posso fare?

Il primo passo, ovvio ma non sempre realizzato (i famosi "cimiteri degli elefanti" esistono ancora), è di non ghettizzare i senior e, anzi, favorire proattivamente occasioni significative di contatto tra loro e tutti gli altri, compresi i più giovani. Esperimenti scientifici hanno dimostrato che l'effetto negativo della stereotipizzazione sugli anziani diminuisce quando si creano team di progetto generazionalmente misti. Infatti, la collaborazione con i senior riduce i pregiudizi da parte dei giovani (ed è un investimento nel loro futuro di anziani), aumenta la comprensione dei rispettivi punti di forza e il rispetto. Il gruppo intergenerazionale riduce l'identificazione dell'anziano con il proprio gruppo di riferimento anagrafico mentre la favorisce rispetto ad altre categorie (es. come membro di un team che studia un problema). Inoltre, il contatto diretto con altre generazioni rassicura il senior di non venire valutato dagli altri solo per la propria età, ma anche

per altre caratteristiche che ha potuto mostrare agli altri e a se stesso (averle "fresche" in memoria conferisce sicurezza).

I team intergenerazionali funzionano però ad alcune condizioni: che non siano gerarchici (leadership a rotazione a seconda della sfida da affrontare), che si sia chiarito dall'inizio che l'apprendimento deve essere reciproco e che, nella definizione dell'obiettivo progettuale, si sia evidenziata l'opportunità di avere generazioni diverse per arrivare alla soluzione migliore.

Bisogna infatti evitare la contrapposizione distruttiva e non dialogante che si esplicita nelle due figure psicologiche estreme che Carl Gustav Jung ha battezzato *puer aeternus* (colui che non vuole invecchiare, affetto dalla sindrome di Peter Pan) e *senex orco* – (rappresentato dal vecchio re morente, il Re Lear che fa di tutto per non cedere il suo ruolo).

Lo psicoanalista James Hillman – in una famosa conferenza del 1967 intitolata "Senex a Puer" – osserva che è l'unione delle due polarità e non la loro contrapposizione a consentire una trasformazione potente (una trasformazione alchemica – per usare una metafora usata da Jung – che crea qualcosa di nuovo e migliore, capace – usando sempre una metafora biochimica ma questa volta proveniente dall'economia digitale – di reazioni virali, di performance straordinarie). Afferma Hillman che il *senex* e il *puer* rappresentano «una segreta iden-

tità tra due metà – due metà non della vita, ma di un unico archetipo ... per il Sé non esiste conflitto generazionale, in quanto esso è in ogni momento tutte le generazioni. Chi mette in campo le fazioni e le differenze è la coscienza egoica, come strumento auto-disgiungente del Sé». Questa ricomposizione dinamica degli estremi è simile a quanto va fatto nel caso della dimensione maschile e femminile delle imprese (si veda il nostro articolo "Verso l'organizzazione androgina", HBR Italia, 4.2015).

Il cross-mentoring è un altro modo per supportare l'apprendimento e la conoscenza tra generazioni, valorizzando la complementarietà. La formula più consueta vede i Millenial nel ruolo di mentor per il digitale e i Baby-Boomer per l'intelligenza emotiva o la comunicazione interpersonale.

Un ulteriore accorgimento è sottolineare gli aspetti che accomunano le generazioni. Gli orari flessibili e lo smart work, che stanno trasformandosi in fattori igienici, sono una richiesta comune dei senior e dei junior. Ai senior permettono di restare al lavoro nelle organizzazioni con ritmi compatibili alle energie che possono e vogliono dedicare, ai junior di perseguire attività extra-lavorative che valorizzano. Anche contratti ad orario ridotto vanno nella direzione di evitare uscite non necessarie dalla forza lavoro, non solo da parte dei senior.

In secondo luogo è fondamentale la sensibilizzazione degli over 65 sui modelli di pensionamento attivo. Vi sono tante possibilità di continuare a dare un contributo durante la pensione (ci sono per esempio enormi spazi nel sociale) delle quali varrebbe la pena di parlare di più nelle organizzazioni. Il modello cosiddetto di shut-down dovrebbe lasciare spazio a uno in cui la pensione è vista come un atto ulteriore della vita lavorativa, aiutando così a cambiare la percezione che abbiamo delle persone vicine alla pensione e la narrazione intorno alla vecchiaia. Il beneficio sarebbe immediato perché non sentirsi in disarmo e progressivamente emarginati darebbe maggiore carica ai senior negli ultimi anni della loro carriera.

Infine cogliere la sfida del digitale e le straordinarie opportunità che offre al mondo dei senior. Gli anziani possono e devono poter vivere e lavorare meglio grazie alla rivoluzione digitale: non solo una vita lavorativa più semplice, più sicura, più assistita, ma più piena, più ricca. Ciò è possibile grazie agli straordinari progressi fatti dalle tecnologie digitali: ad esempio videocomunicazione evoluta, contenuti digitali in alta definizione, ambienti immersivi, sen-

sori, ecc ... Il digitale consente anche di irrobustire e incrementare le relazioni con gli altri e di continuare a essere creativi, e addirittura di coltivare i propri hobbies.

Serve però – per gli anziani che sono meno abituati a frequentare gli ambienti digitali – un approccio educativo che si avvicina a forme come "l'evangelismo" lanciato da Steve Jobs, che ha utilizzato linguaggi e formati differenti rispetto a quelli normalmente adottati dalle iniziative di "cultura tecnologica". Linguaggio semplice e vicino all'utente, applicazioni utili e facili da usare, interfacce a misura di anziano e soprattutto laboratori intergenerazionali di educazione digitale con i giovani che interagiscono con i senior per svelare i vantaggi delle tecnologie e navigare insieme a loro.

**NEL LIBRO DI MARGUERITE YOURCENAR,** *Le memorie di Adriano*, il protagonista parla della vita degli anziani come di una reggia diventata troppo vasta che, via via, il proprietario immiserito rinuncia ad occupare per intero, lasciando spoglie e chiuse alcune stanze. La visione della vecchiaia come di un palazzo progressivamente disabitato, una specie di giovinezza depotenziata, va rivista. Theodore Roosevelt diceva che l'età anziana è come tutte le altre cose: per farne un successo bisogna iniziare a lavorarci da giovani. Crediamo che questo possa essere il punto da cui partire: cambiare la percezione che la società ha degli anziani e la narrazione intorno all'invecchiamento, creando aspettative sociali diverse e costruendo occasioni concrete, sul campo, per cui ciò avvenga e sia vissuto direttamente dalle organizzazioni.

Siamo arrivati a un momento storico in cui la terza età può (e forse deve) essere ripensata come un "nuovo inizio". Il vantaggio per gli anziani, di oggi e di domani, e per la società nel suo complesso potrebbe essere enorme: la *silver economy*, per quanto valga numerosi trilioni, ne è forse solo la punta dell'iceberg. □



**Andrea Granelli**, esperto di innovazione, è fondatore di Kanso e presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti. **Odile Robotti** è amministratore unico di Learning Edge srl; presidente di Milano-Altruista e di ItaliaAltruista; autrice del libro *Il talento delle donne*.