



SILVER & THE CITY

Nei prossimi trent'anni la popolazione anziana raddoppierà e nel 2050 la silver economy varrà circa il 30 per cento del totale. Il benessere degli anziani e città più confortevoli per tutti saranno le priorità dell'agenda pubblica che dovrà prevedere politiche strutturali che incoraggino un invecchiamento attivo e un ambiente urbano *age-friendly*. Oltretutto una città a misura di anziano è una città più vivibile per tutti. La città del futuro non sarà soltanto *smart*, ma orientata al miglioramento della qualità della vita e dell'ambiente con particolare attenzione alla mobilità, alla ricostruzione di forme di vicinato attivo e a formule abitative accoglienti e sicure. Saranno determinanti le nuove professioni offerte dalla tecnologia digitale, affiancate da solide competenze umanistiche e saldi valori etici. In questo scenario la rinascita dei borghi, in cui senior e non scelgono sempre più di abitare, impone un ripensamento del concetto di decentramento urbano. Anche la finanza contribuirà a ridisegnare il futuro ripensando l'offerta per i senior. Infine il silver tourism si propone come un elemento di grande potenziale, ma per il pieno sviluppo della silver economy è necessario che i nuovi saperi e competenze interagiscano in sinergia.

Andrea Granelli, appassionato di innovazione, si occupa spesso dei rapporti fra nuove tecnologie e scienze umane e combatte i lati oscuri del digitale. Fondatore di Kanso, è stato in McKinsey, CEO di Tin.it e dei laboratori di ricerca del Gruppo Telecom.

# SILVER & THE CITY

Terza età e città,  
motori del terziario innovativo

A cura di Andrea Granelli



CONFCOMMERCIO  
IMPRESE PER L'ITALIA

 Egea

ISBN 978-88-238-3823-9



9 788823 838239

**Prefazione**, di *Carlo Sangalli* IX

**Premessa** 1

## **INTRODUZIONE**

**1** **La sfida della silver economy**, di *Andrea Granelli* 5

**1.1** La pandemia del Covid-19 5

**1.2** Le trasformazioni che stanno (ri)modellando  
la società 16

**1.3** La rivoluzione «silver»: luci e ombre 23

**1.4** «La vita a 100 anni»: le opportunità di un ponte  
intergenerazionale 27

**1.5** Considerazioni conclusive 29

**1.6** I contenuti del libro 31

## **PRIMA PARTE**

### **LE TRASFORMAZIONI URBANE AGE-FRIENDLY**

**2** **La città per tutti**, di *Alessandro Balducci* 37

**2.1** La forma della città 37

**2.2** Le nuove infrastrutture digitali per la città 39

**2.3** La casa 41

**2.4** Il quartiere 43

<b>3</b>	<b>The silver life. Disegnare il proprio futuro,</b> di <i>Fiore de Lettera e Elena Granata</i>	<b>47</b>
<b>3.1</b>	Dalla silver economy alla silver life	47
<b>3.2</b>	Una (seconda) vita incentrata sui consumi?	49
<b>3.3</b>	Un luogo a cui dedicare tempo e capacità	52
<b>4</b>	<b>Rivoluzione demografica e patrimonio immobiliare,</b> di <i>Santino Taverna</i>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>La sfida dell'invecchiamento attivo.</b> <b>Un intervento a più dimensioni,</b> di <i>Luca Pallavicini</i>	<b>59</b>
<b>5.1</b>	Gli anziani di oggi: l'invecchiamento attivo	59
<b>5.2</b>	Riflessioni per le politiche e i servizi	60
<b>6</b>	<b>La città e il territorio,</b> di <i>Roberta Capuis</i>	<b>71</b>
<b>6.1</b>	I cantieri di innovazione urbana	73
<b>6.2</b>	Urbanistica e digitale per la città del domani	75
<b>6.3</b>	Riscoprire il valore della prossimità	78
<b>6.4</b>	Progetti per città più <i>friendly</i> : alcuni casi di successo	82

## SECONDA PARTE

### I NUOVI MESTIERI PER LA SILVER ECONOMY

<b>7</b>	<b>Servizi e prodotti telco per <i>aged community</i>,</b> di <i>Carlo Nardello</i>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>Reinventare il futuro e renderlo più inclusivo</b> <b>grazie alla tecnologia,</b> di <i>Maurizio Decollanz</i>	<b>105</b>
<b>8.1</b>	Mettere a fattor comune la conoscenza	106
<b>8.2</b>	Nuove competenze professionali	107

<b>8.3</b>	Tecnologie esponenziali	109
<b>8.4</b>	La centralità dell'essere umani	110
<b>9</b>	<b>Ripartire dalla casa per (ri)costruire il futuro delle città,</b> di <i>Giovanni Brianza</i>	<b>113</b>
<b>9.1</b>	Le persone cambiano, le aziende devono evolvere di conseguenza	113
<b>9.2</b>	Nuovi servizi partendo dalle persone	114
<b>9.3</b>	I bisogni di oggi per costruire le città di domani	116
<b>10</b>	<b>Invecchiamento e servizi per l'età senile.</b> Una proposta di ricerca, di <i>Michele Visciola</i>	<b>119</b>
<b>10.1</b>	Introduzione	119
<b>10.2</b>	Età senile e cultura della senilità	120
<b>10.3</b>	Una proposta di ricerca	124
<b>10.4</b>	Conclusioni	125
<b>11</b>	<b>Il silver tourism. Nuove opportunità, che però stiamo tralasciando,</b> di <i>Josep Ejarque</i>	<b>127</b>
<b>12</b>	<b>La finanza e l'universo dei silver. Errori e opportunità,</b> di <i>Andrea Lecce</i>	<b>139</b>
<b>12.1</b>	Una premessa	139
<b>12.2</b>	I dati	141
<b>12.3</b>	Le esperienze	143
<b>12.4</b>	Una ipotesi di lettura della realtà	150
<b>12.5</b>	Tre problemi	153
<b>12.6</b>	Domande finali	157
<b>12.7</b>	Conclusioni	161
<b>13</b>	<b>Le (nuove) professioni e la silver economy,</b> di <i>Anna Rita Fioroni, Patrizia Di Costanzo,</i> <i>Giuseppe Panebianco, Stefano Tazzi e Fabio Passon</i>	<b>163</b>
<b>13.1</b>	Per una filiera di professionisti al servizio della silver economy	163

<b>13.2</b>	<b>Il turismo nella silver economy: un ruolo centrale delle professioni</b>	<b>166</b>
<b>13.3</b>	<b>Le nuove sfide dell'abitare: il valore delle professioni per costruire il welfare del futuro</b>	<b>169</b>
<b>13.4</b>	<b>Le professioni della silver economy tra progettazione, cultura, società, scienza e tecnologia</b>	<b>171</b>
<b>13.5</b>	<b>Le professioni per accompagnare il cambiamento</b>	<b>172</b>
	<b>Postfazione, di <i>Paolo Odone</i></b>	<b>175</b>
	<b>Bibliografia</b>	<b>177</b>
	<b>Gli Autori</b>	<b>179</b>



# Gli Autori

**Alessandro Balducci** – Professore Ordinario di Pianificazione e Politiche Urbane, Politecnico di Milano

**Giovanni Brianza** – Executive Vice President, Strategy, Corporate Development & Innovation Edison

**Roberta Capuis** – Architetto e in Confcommercio Responsabile del Settore Urbanistica e Rigenerazione Urbana

**Maurizio Decollanz** – Direttore della Comunicazione IBM Italia

**Fiore de Lettera** – Direttore di PLANET B - Design per l'Economia Civile

**Patrizia Di Costanzo** – Architetto, Vicepresidente ADI Lazio, Coordinatrice Dipartimento Distribuzione e Servizi ADI Nazionale, CdA Fondazione del Compasso d'Oro

**Josep Ejarque** – CEO & Founder di FTourism & Marketing

**Anna Rita Fioroni** – Presidente di Confcommercio Professioni

**Elena Granata** – docente di Urbanistica, Politecnico di Milano, e vicepresidente della Scuola di Economia Civile

**Andrea Granelli** – Socio fondatore di Kanso srl

**Andrea Lecce** – Executive Director Sales & Marketing Retail di Intesa Sanpaolo

**Carlo Nardello** – Chief Strategy, Business Development & Transformation Officer di TIM

**Luca Pallavicini** – Presidente nazionale di Confcommercio Salute Sanità e Cura

**Giuseppe Panebianco** – Architetto, Presidente di Confcommercio Professioni Imperia

**Fabio Passon** – Architetto, Vicepresidente Confcommercio Udine

**Santino Taverna** – Socio e responsabile di Novintermedia Varese e Presidente Nazionale di Fimaa Italia

**Stefano Tazzi** – Ingegnere, Presidente di Pro4ICT

**Michele Visciola** – Presidente e socio fondatore di Experientia



# Prefazione

di Carlo Sangalli

La cosiddetta «silver economy» è un tema, come dice il termine stesso, fortemente economico, nel senso che ha una ricaduta sull'economia «reale» e diffusa in ogni angolo del Paese, dai consumi ai servizi, dalla mobilità alla sostenibilità del welfare stare. Inoltre, tale componente riguarda una parte crescente della popolazione, una «maggioranza relativa» della società italiana, a volte silenziosa, ma non meno incidente. Ignorare questa maggioranza silenziosa significa disperdere un capitale socio-economico del Paese: non è detto che l'invecchiamento anagrafico della popolazione si debba tradurre in un invecchiamento della società e dell'economia. Al contrario, rappresenta per la nostra economia una sfida sociale e un'opportunità.

La sfida è quella di cambiare prospettiva: passare cioè dall'idea di assistenza a quella di offerta, partendo da un ripensamento del sistema dei servizi, dell'offerta turistica e delle infrastrutture.

L'opportunità è poi quella di costruire «un patto generazionale» per cui le nuove generazioni possono trovare nella silver economy occasioni di crescita, di occupazione, di impresa, persino di creatività.

La silver people (la popolazione della silver economy) rappresenta infatti, prima di essere un mercato, storie individuali fatte di esperienze, conoscenze, relazioni che costituiscono un patrimonio sociale e la trama di un tessuto collettivo. E sono indispensabili al futuro del Paese e all'intelligenza dei luoghi che abitiamo.

E il palcoscenico di queste occasioni è senza dubbio la città, anzi, la città intelligente, la *smart city*, che non è per forza la metropoli, anzi. La vera città intelligente è quella a misura d'uomo, con un design dei servizi capace di intercettare i bisogni e semplificare la vita. La *smart city* costruisce *innovability*, quel mix di sostenibilità e inno-

vazione che genera welfare e lo fa in modo «bello e buono», capace cioè di valorizzare la bellezza, di raccontare il territorio e anche di ricucire le ferite, come è accaduto al tempo del *lockdown* nell'incontro tra digitale e servizio, tra solidarietà e tecnologia. La *smart city* è in fondo proprio questo: semplicità, sobrietà, funzionalità, sostenibilità. Ma anche, e imprescindibilmente, relazioni umane.

*Carlo Sangalli*  
*Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia*



Il libro prende spunto dal convegno organizzato da Confcommercio e dalla Camera di commercio di Genova – poco prima del *lockdown* della primavera 2020 – sul futuro delle città, riletto però con la lente della *silver economy*. Questo particolare sguardo è motivato da tre specifiche considerazioni:

1. l'aumento globale della popolazione anziana accelera ovunque: gli anziani raddoppieranno quasi entro il 2050 (*Global Age Watch Index*) e la loro economia è rilevantissima: solo negli USA, infatti, gli anziani valgono sette trilioni di dollari l'anno (stime di Merrill Lynch), cioè poco meno del PIL della Cina e più del PIL del Giappone;
2. il benessere degli anziani – aspetto reso ancora più cogente dopo il Covid-19 e il dramma delle RSA lombarde – è non solo una priorità ma la condizione necessaria per la tenuta – sia economica sia sociale – del welfare state;
3. una città a misura di anziano è una città più vivibile per tutti. Volendo fare un'analogia viene in mente il trasporto aereo low cost. Nato per servire uno specifico segmento di mercato, ha fatto nascere un servizio essenziale ed efficiente che viene oggi utilizzato da tutti i segmenti di mercato.

La sfida delle città del futuro sarà quindi quella non solo di essere *smart* (iper-tecnologizzate) ma anche a misura di uomo e donna e soprattutto pensate per tutte le fasi della loro vita. L'universo dei *senior*, con la sua straordinaria ricchezza e articolazione, è pertanto un ottimo banco di prova progettuale per sviluppare servizi urbani

di nuova generazione a vocazione universale, come la mobilità elettrica, la domotica, l'e-commerce con la consegna a domicilio, la virtualizzazione dei servizi, la sensoristica per il monitoraggio a distanza della salute e dell'inquinamento ecc.

Confcommercio rappresenta, come noto, non solo il commercio (al dettaglio e di vicinato), ma anche gli esercizi pubblici, il sistema del turismo, i trasporti, la logistica, le professioni, il mondo del digitale e dei servizi professionali. È pertanto il Sistema di Rappresentanza vocato allo sviluppo – attuale e futuro – delle città.

# INTRODUZIONE

di Andrea Granelli\*

## 1.1 La pandemia del Covid-19

*E vi par di toccarla colle mani – come dalla terra grassa che fumi,  
là, dappertutto, torno torno alle montagne che la chiudono,  
da Agnone al Mongibello incappucciato di neve –  
stagnante nella pianura, a guisa dell'afa pesante di luglio.*  
– Giovanni Verga, incipit di «Malaria», da *Novelle rusticane*, 1883

Il 31 gennaio 2020 due turisti provenienti dalla Cina sono risultati positivi al virus SARS-CoV-2 a Roma. Tre settimane dopo – a Codogno, in provincia di Lodi – è stato identificato il primo focolaio; poco tempo dopo sono iniziati i primi morti. Da quel giorno il mondo è cambiato.

Abbiamo appena cominciato a mettere a fuoco questa pandemia, le sue cause, i suoi processi diffusivi, le possibili cure e – in prospettiva – le tecniche preventive più efficaci. Una parola sta però facendosi strada con forza: convivenza. Questo male non può infatti essere debellato completamente, ma contenuto.

Inoltre, sommando gli effetti di questa pandemia ad altre piaghe della modernità che non ci abbandoneranno presto – inquinamento, variazioni climatiche sempre più repentine e violente, deforestazione, coltivazioni intensive – incominciano a emergere alcune caratteristiche del cosiddetto «next normal» – la nuova normalità, o meglio la «prossima normalità» con la quale ci confronteremo una volta sopita la fase acuta del Covid-19. Prossima in quanto non solo

\* Socio fondatore di Kanso srl.

è probabile che sia diversa da ciò che solo fino a ieri consideravamo normalità, ma anche che ne sia in un certo modo una conseguenza: che sia il capitolo successivo della modernità.

Nello specifico, tre sono le implicazioni di questa pandemia per il vivere urbano:

1. l'ingresso in un'epoca caratterizzata da una *mobilità sempre più ridotta*;
2. la crescente importanza della *campagna*, delle *seconde case* e dei *borghi* isolati (oggi spesso abbandonati), come autentica alternativa residenziale, per lo meno per periodi che vadano oltre i momenti di pausa e relax;
3. l'assoluta centralità del **digitale**, che da importante opportunità è diventato oramai un'assoluta *necessità*.

Entriamo un po' più nel dettaglio di ciascun tema. Tra i tanti effetti causati dalla pandemia, oltre ai drammi umani e alla crisi economica, non ancora completamente manifestata, ve n'è uno particolarmente rilevante e incisivo: la drastica riduzione della mobilità di ciascuno di noi. Ciò viene da molti considerato un male passeggero; si ritiene infatti che una volta conclusa l'emergenza, la mobilità verrà pienamente ripristinata. Ma sarà davvero così? È utile richiamare a questo proposito alcuni fatti.



Nella nuova normalità post Covid-19 il digitale è diventato uno strumento indispensabile

Innanzitutto quella del Covid-19 fa seguito a un numero non trascurabile di epidemie che si sono susseguite negli ultimi anni con una genesi simile: sono infatti tutte malattie che hanno in comune l'origine zoonotica, poiché sono state trasmesse da animali all'uomo. Pensiamo all'Ebola, alla Sars, alla Zika, alla Mers, all'influenza provocata dai virus H5N1 e H7N9 (più nota come aviaria) per citarne solo alcune.

Le cause che ne hanno determinato la diffusione sono state l'elevata densità della popolazione, l'aumento del commercio e della caccia di animali selvatici e i cambiamenti ambientali dovuti per esempio alla deforestazione e all'aumento degli allevamenti intensivi specialmente in aree ricche di biodiversità. Potremmo dire che sia stato un caso se anche queste epidemie non si sono trasformate in pandemie.

Nonostante ciò una cosa è certa: i governi si sono trovati di fronte a questa pandemia completamente impreparati, nonostante i molti esperti del settore fossero stati espliciti sia nel mettere in guardia dalle possibili manifestazioni, sia nel suggerire alcuni approcci specifici per aumentare la prevenzione e per contenere gli effetti una volta manifesti. Torna in mente, per esempio, l'intervento fatto da Bill Gates nel marzo del 2015 – a valle della crisi causata dalla diffusione in Africa del virus Ebola – dal titolo evocativo *The Next Outbreak? We are not ready*.

Ma non è solo il rischio pandemico a diventare una potenziale minaccia futura per la mobilità diffusa. Pensiamo anche alla crescente incidenza dei malfunzionamenti nei principali sistemi di trasporto – aereonautico, ferroviario, autostradale ecc. – legata al combinato disposto di una crescente complessità gestionale anche a causa dell'invecchiamento delle infrastrutture (un caso fra tutti: il ponte Morandi) e di una progressiva riduzione degli interventi manutentivi (soprattutto quelli preventivi) derivante da una vera e propria ossessione per la riduzione dei costi della macchina pubblica spinta sia dalle privatizzazioni, sia dalla necessità di contenimento dei crescenti deficit statali.

E poi gli scioperi – tanto quelli a singhiozzo quanto le azioni sistematiche (per esempio i *gilets jaunes* sono riusciti a paralizzare la

Francia per molte settimane bloccando una parte del sistema dei trasporti) – e le variazioni climatiche sempre più improvvise e dirompenti, che si riflettono in primis sulla mobilità. E infine, *dulcis in fundo*, il terrorismo, che ha proprio scelto il sistema dei trasporti come campo di battaglia privilegiato ove concentrare i suoi attacchi. Pensiamo non solo ai dirottamenti aerei o alle bombe sui treni, ma anche ai camion gettati sulla folla inerme o all'uso di autobombe. E tralasciamo il capitolo delle macchine a guida autonoma e della facilità con cui – oggi – possono essere teleguidate «hackerando» il sistema di guida.

Insomma dall'euforia originatasi a valle del primo allunaggio – dove l'essere umano riteneva di avere finalmente dominato il trasporto potendo raggiungere qualsiasi meta, perfino la luna – molte cose sono cambiate. La mobilità non è più una *commodity*, ma è un processo complesso, associato a costi crescenti e potenzialmente pericoloso.

E non stiamo neanche valutando l'impatto a lungo termine sulla privacy che deriva dal tracciamento dei nostri movimenti (e dei relativi contatti che ne nascono) da parte dello stato per ridurre i possibili contagi da Covid-19: misura già adottata in Cina, Corea del Sud, Israele e in discussione anche in Italia. Come ci ricorda Yuval Noah Harari in una recente riflessione sul *Financial Times* («The world after coronavirus», 22 marzo 2020), la possibilità che delle misure approvate in stato di emergenza diventino la norma è più che un rischio: è quasi una certezza. A questo proposito Harari cita a titolo di esempio ciò che è capitato in Israele: una serie di misure temporanee di restrizione della libertà adottate a valle della dichiarazione dello stato di emergenza durante la Guerra di Indipendenza (1948) sono state definitivamente abolite solo nel 2011.

Il fenomeno della mobilità ridotta è dunque strutturale e non episodico. Mentre la risposta del mondo del lavoro a questa situazione – riduzione delle occasioni di contatto e di presenza e imposizione forzata dello **smart work** – sembra invece soprattutto di tipo reattivo, come se considerasse queste forme di distanziamento sociale in ambito lavorativo causate quasi esclusivamente dalla specifica congiuntura del Covid-19.



Lo smart work consente di proteggere la sana solitudine senza costringere i lavoratori all'isolamento

Va inoltre tenuta presente la differenza, radicale, fra isolamento e solitudine. Come ha osservato il gesuita Denis Vasse – intellettuale eclettico (era anche un noto psicoanalista) – «la solitudine è il contrario dell'isolamento, che invece nega la relazione fra persone [...] in quanto è negazione del desiderio che portiamo in noi, il desiderio dell'altro [...]. Si potrebbe dire che l'isolamento sta alla solitudine come il mutismo sta al silenzio. Tacere implica che si abbia qualcosa da dire; essere soli suppone anche la possibilità di non esserlo, di essere aperti al mondo». In questo ambito – come vedremo – il digitale consente di proteggere la sana solitudine senza forzare l'isolamento.

Questi fenomeni legati alla mobilità sono pertanto strutturali e non passeggeri e contribuiranno a una trasformazione epocale del modo di lavorare, guidata dunque non solo dalla rivoluzione digitale, ma anche dalla crescente problematicità dello spostarsi, che peraltro non ha iniziato a manifestarsi in questo periodo, ma si sta però acuitizzando in modo accelerato a causa della pandemia e delle sue conseguenze sociali ed economiche.



La mobilità lavorativa è infatti sempre stato un costo diretto sensibile (basta leggere le procedure aziendali per limitare le trasferte e ridurre i pernottamenti). Ora, però, stanno emergendo con maggiore chiarezza anche i suoi costi indiretti, soprattutto quelli legati ai crescenti rischi. Già da molti anni le più importanti multinazionali hanno adottato delle *policy* interne che vietano al *board* e al *top management* di volare sullo stesso aereo. Per questi motivi, già da molto tempo, le aziende stanno contenendo il più possibile la mobilità dei propri dipendenti.

Per questi motivi si stanno diffondendo modalità di comunicazione e mobilità alternative – pensiamo allo smart work, alle piattaforme di videocomunicazione, ai sistemi di simulazione immersiva, alla **consegna a domicilio**, ai droni – che andranno incorporate nelle nuove forme di vita urbana post Covid-19.

In secondo luogo la rinnovata attenzione per i borghi, per l'abitare disperso sul territorio. Solo un secolo fa la popolazione italiana – circa trenta milioni – era ben distribuita su tutto il territorio nazionale, tra campagne, montagne, città. È solo in tempi più recenti che il fenomeno dell'urbanizzazione ha accelerato aumentando in modo sensibile la concentrazione della popolazione nelle aree urbane.



Il *lockdown* ha fornito una potente accelerazione alla consegna a domicilio, ormai entrata a far parte delle nuove forme di vita urbana

La scelta di molti cittadini di trasferirsi e lavorare dalle seconde case – scelta certamente resa possibile dallo sdoganamento, anche giuridico, dello smart work, ma rafforzata dal fatto che la città non era il luogo più salubre (sia dal punto di vista fisico che psicologico) per rimanere isolati nei propri appartamenti – ha rimesso al centro del pensiero economico la valorizzazione dei territori e non solo delle città: *smart land* e non solo *smart cities*.

Un'intervista a Stefano Boeri su *Repubblica* – successivamente integrata dalle considerazioni di Massimiliano Fuksas – ha riaperto il dibattito: «Servirebbe una campagna per facilitare una dispersione, e anche una ritrazione dell'urbano», ha detto l'architetto oggi presidente della Triennale, «l'Italia è piena di borghi abbandonati da salvare». Ma il punto di partenza è stata la mostra dell'architetto olandese Rem Koolhaas intitolata *Countryside. The future* (Campagna. Il Futuro) aperta al Guggenheim Museum di New York prima del *lockdown*. La mostra è un vero e proprio manifesto urbanistico del XXI secolo, peraltro concepito prima che si immaginasse l'arrivo della pandemia con le sue implicazioni sul vivere urbano a causa della densità abitativa. La tesi di fondo è che il contesto più probabile per uno sviluppo sostenibile del pianeta e la sopravvivenza delle città stesse sia il ritorno alla campagna; una campagna, però, intesa collettivamente come territori rurali e remoti e in cui avranno luogo innovazioni e trasformazioni – sia a livello architettonico, che logistico e agricolo – che oggi si conoscono solo in parte.

Tornando all'Italia, si calcola che i borghi a rischio svuotamento siano circa 6.000, sparsi su due terzi del territorio, nelle cosiddette aree interne, luoghi ricchi di patrimonio (naturalistico, agricolo, culturale), ma sempre più poveri di servizi. Nel 2013 Fabrizio Barca, allora ministro per la Coesione territoriale, provò a rimettere il tema nell'agenda di governo, ma con scarsi risultati. Oggi l'impatto sulla vita urbana della pandemia unito alla scoperta degli impatti devastanti dell'antropizzazione sulla natura e all'importanza del patrimonio naturale – garante di salute, benessere e nutrimento – ha rimesso il tema sul tavolo della politica. Non si tratta solo di abitare un luogo o di sfruttarne le risorse ma di custodirlo. Parola potente inserita nel dibattito sull'ambiente da Papa Francesco con la sua en-

ciclica *Laudato si'*. E l'unico modo per un'autentica custodia del territorio – essere responsabile della sua salute senza però possederlo – è abitarlo, producendo, ma in modo sostenibile.

Le principali associazioni – i Borghi più belli d'Italia, l'Unione nazionale Comuni, Comunità ed Enti montani (Uncem) e l'Associazione Borghi autentici – rispondono in modo corale al tema: rivitalizzare i borghi è fondamentale non soltanto in tempi di emergenza; c'è però bisogno di un piano che abbia un respiro nazionale. «Che il futuro sia nei borghi come dice Stefano Boeri», afferma Marco Bussone, presidente di Uncem, «è essenziale nella logica del risparmio del consumo di suolo, dell'efficienza energetica, di una rifunzionalizzazione degli spazi, di economie circolari che sappiano dare risposte alla crisi climatica e non soltanto alla crisi della pandemia che stiamo affrontando».

Rincarare la dose l'Associazione dei borghi più belli d'Italia, che dal 2001 rappresenta oltre 300 borghi sotto i 15mila abitanti: solo rigenerando il tessuto produttivo – sia esso artigiano, commerciale e turistico di prossimità – si riesce ad abbandonare il concetto di seconda casa e recuperare quello di «abitare un luogo per viverci e lavorare».

Molte nuove tecnologie possono concorrere a questa rinascita – per esempio soluzioni domestiche di energia alternativa, sistemi innovativi di mobilità (pensiamo alle bici elettriche assistite e ai droni), oppure nuove piattaforme logistiche rese possibili dall'e-commerce e soluzione di connettività digitale alternativa (una per tutte il FWA, Fixed Wireless Access) – riconnettendo questi luoghi straordinari, ma isolati e non produttivi, ai contesti urbani in modo da creare un vero e proprio *continuum* abitativo e produttivo. «Distanti ma vicini», dunque, come recita uno degli slogan più usati durante la fase del distanziamento sociale forzato.

Ma a ben vedere questa fuga verso la campagna mette in luce una questione più generale: il fatto che la pianificazione urbana non ha mai tenuto in conto in modo strutturale della possibile componente epidemica e dei suoi effetti sulla popolazione urbana.

Per una parte rilevante della loro storia, però, le città europee sono state malsane. Fino alla fine del XIX secolo erano periodicamente attraversate da ondate epidemiche che si alimentavano con la

densità abitativa e le spesso insufficienti misure igieniche. Il tasso di mortalità era così elevato che la migrazione dalle campagne era l'unico modo per mantenere le popolazioni urbane a livelli stabili.

Prima della pandemia del Covid-19, però, il concetto di salute pubblica era legato al contrasto dell'invecchiamento o al controllo di malattie diffuse ma non trasmissibili come i tumori o le patologie cardiovascolari. Ma nella storia della città la salute è sempre stata collegata soprattutto al controllo e prevenzione delle grandi infezioni.

A questi fenomeni drammatici ma frequenti, quasi strutturali, l'urbanistica e l'architettura hanno però risposto in maniera episodica, limitandosi a qualche intervento tampone: pensiamo ai lazzaretti o alle case predisposte con le zanzariere alle finestre per combattere la malaria – che a fine Ottocento era diffusa in molte parti d'Italia e mieteva, ogni anno, tra le 10.000 e le 20.000 vittime.

Ma pensiamo anche al Victoria Embankment di Londra: oggi *landmark* turistico della città, ma nato per essere il cuore di un rivoluzionario sistema fognario che salvò la città dal colera. Rimanendo al Victoria Embankment, è curioso ricordare come anche la scienza talvolta vada a tentoni – soprattutto in tempo di crisi. Gli effetti della nuova rete fognaria progettata da Sir Joseph Bazalgette furono quelli di ridurre il colera nonostante la premessa scientifica alla base del faraonico progetto (134 km di collettori principali al fine di intercettare 1.800 km di fognature stradali e canalizzare i reflui) si fosse successivamente rivelata errata. Il progetto puntava infatti a risolvere l'epidemia eliminando la puzza (o meglio l'aria malsana), che nella sua fase acuta – nel 1858 – venne soprannominata «The Great Stink» per il suo odore quasi intollerabile. L'ipotesi di bonificare il Tamigi era infatti in totale accordo con la teoria miasmatica in base alla quale si riteneva che la malattia si diffondesse per via aerea – nonostante John Snow avesse già dimostrato che il veicolo di trasmissione era l'acqua infetta. Ma la costruzione della rete fognaria eliminò – oltre che la puzza – anche la vera causa, impedendo nei fatti la contaminazione dell'acqua del Tamigi ad opera dei liquami degli scarichi fognari.

La sfida per l'umanità delle pandemie è oggi molto rilevante. Come ha osservato Andrea Bagnato, membro del progetto Terra Infecta ini-

ziato presso il *Centre for Research Architecture* e supportato dall’Het Nieuwe Instituut e dalla Graham Foundation, nonostante le numerose evidenze, il fattore malattie infettive è stato sostanzialmente assente delle riflessioni più recenti su architettura e urbanistica. Sonia Shah, nel suo libro *Pandemic*, mostra come l’analisi della storia delle malattie infettive e delle conseguenti epidemie riveli che eventi che accadono nella scala microscopica (per esempio un’infezione) sono spesso correlati con una trasformazione delle condizioni spaziali a livello macroscopico (colonizzazione, urbanizzazione, commercio globale). In termini più generali, le più recenti scoperte scientifiche danno sempre più sostanza agli argomenti formulati per la prima volta – nel 1936 – dal geografo Maurice Le Lannou nei suoi studi sulla diffusione della malaria nel Sud Europa: le epidemie sono nei fatti anche degli indicatori estremamente sensibili per comprendere le risposte umane agli shock ecologici di tipo antropogenico e concorrono a determinare radicali riconfigurazioni sia demografiche che territoriali.

Per questi motivi il tema biopolitico – introdotto da Michel Foucault e ripreso da alcuni filosofi italiani come Giorgio Agamben e Roberto Esposito – sta ritornando di assoluta attualità. La politica diventa infatti biopolitica quando si occupa di conservazione della vita dei propri cittadini.

Nei fatti Michel Foucault ha contribuito a chiarire come gli stati moderni hanno gestito (e gestiscono) le epidemie, approccio su cui ha influito grandemente anche l’errata teoria miasmatica con cui le autorità del tempo identificarono le cause della propagazione dell’epidemia di colera a Londra.

Il filosofo ha dimostrato che nel tardo XVII secolo, epidemie urbane come il vaiolo e il colera non venivano più gestite tramite una divisione binaria fra sani e ammalati – come era normalmente fatto per esempio per la peste – ma piuttosto tramite la quantificazione e la gestione dei rischi valutati su tutta la popolazione, sviluppando un vero e proprio «apparato di sicurezza» per la salute pubblica.

La circolazione, pertanto, veniva limitata secondo Foucault non solo alla città ma agli ambienti (da lui chiamati *milieux*), cioè a quegli spazi complessi costituiti da tutti gli elementi materiali capaci di

condizionare la vita di una popolazione e in questo caso di diffondere il contagio. Poiché anche i pazienti asintomatici potevano contagiare persone sane, anche la loro mobilità andava ridotta.

Centrale a questo nuovo pensiero politico relativo alle complesse e spesso contraddittorie strategie di difesa della società rispetto ai rischi, reali e immaginari, che la insidiano è la categoria dell'immunità. In questo senso l'immunizzazione è allo stesso tempo una protezione e una negazione della vita che rischia sempre di diventare una sorta di malattia immune del corpo sociale. Negli approfondimenti di Roberto Esposito, poiché l'*immunitas* è una «protezione negativa della vita», la biopolitica che ne incorpora le procedure è sempre a rischio di trasformarsi in «tanatopolitica», che stabilisce una soglia tra una vita che va salvaguardata integralmente, perché essa riassume i valori massimi, e una vita che può invece essere sacrificata. In effetti oggi i punti caldi della politica sono biopolitici, non sono solo centrati nel rapporto «tanatopolitico» di vita e morte, vita e guerra, ma sono anche alla base della **questione sanitaria**, della **fame nel mondo**, dello sviluppo della **qualità della vita**. Le moderne decisioni politiche, infatti, tendono sempre di più a discriminare anche su queste dimensioni.

La moderna biopolitica, tornando a Foucault, ha quindi a che fare con la creazione di nuovi sistemi (noi oggi diremmo piattaforme) per controllare il rischio di infezioni, dove il digitale gioca la parte del leone.



Oltre alla questione sanitaria, i punti caldi della biopolitica sono quelli della fame nel mondo e dello sviluppo della qualità della vita

## 1.2 Le trasformazioni che stanno (ri)modellando la società

Il mondo è dunque in una fase di grande trasformazione, e non solo a causa del Covid-19. Non cambiano solo il mercato o la società, ma anche l'ambiente e il clima che lo regola, le dinamiche demografiche che lo caratterizzano, i perimetri geopolitici che lo segmentano, le forme e manifestazioni del sentimento religioso che ne conia i valori. Il tutto è attraversato dalla rivoluzione digitale, rivoluzione che non si limita ad automatizzare o semplificare ciò con cui viene a contatto, ma lo contamina, lo ibrida, lo ripensa trasformandolo dalle fondamenta. Il commercio, il turismo, la sanità, il welfare, l'intrattenimento, la moneta – solo per fare alcuni esempi a noi vicini – sono oggi molto diversi rispetto a ciò che erano solo qualche anno fa.

Queste onde di trasformazione, che si intersecano e si rafforzano reciprocamente, possono essere viste sia come potenziali problemi – se non colti e presidiati con anticipo e determinazione – ma anche come straordinarie opportunità.

### 1.2.1 La rivoluzione digitale

Il digitale sta cambiando tutto. Non c'è settore economico che non ne sia stato toccato, non c'è continente dove Internet non sia arrivato (naturalmente con diverse intensità e modalità), non c'è cluster demografico dove il digitale non sia penetrato. E il digitale – soprattutto la nuova generazione di innovazioni come il cloud, le app, l'Internet delle cose (IoT), i nuovi format di contenuti multimediali – sta trasformando e ibridando ogni cosa con cui viene a contatto.

Nel *Global Innovation Survey 2020* – rapporto che ogni anno Boston Consulting Group pubblica per descrivere le aziende e i settori più competitivi ed economicamente rilevanti – emerge che le prime 10 aziende più innovative e in crescita al mondo sono del settore digitale; anzi sarebbero le prime 12 se considerassimo anche Tesla di Elon Musk, certamente un produttore di auto che ha però ridefinito il settore dell'auto grazie al digitale e che, a luglio 2020, vale più di





La *digital transformation* automatizza e semplifica ciò con cui viene a contatto e lo ripensa radicalmente

Toyota. Se infine consideriamo le prime 30 aziende di questo rapporto, oltre 20 appartengono al settore dell'elettronica e del digitale. Quando poi si stabilizzerà l'uso dei dati e delle piattaforme di intelligenza artificiale, la supremazia delle aziende a forte digitalizzazione sarà ancora più marcata.

Lo stesso digitale si sta trasformando: considerarlo solo come una realtà virtuale, immateriale, non coglie la sua plasticità e multi-forma: la sensoristica che entra negli oggetti, le stampanti 3D che traducono un modello digitale in oggetti fisici, i bracci robotici che incidono nell'ambiente e assemblano componenti creando oggetti complessi, i sistemi led che si inseriscono nei materiali illuminandoli, sono solo alcuni esempi particolarmente tangibili.

La cosiddetta **digital transformation** dipende quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei fattori umani a valle della *digital automation*, intesa come l'inserimento in azienda di computer, tecnologia, piattaforme, applicazioni. Automatizzare vuol dire fare meglio ciò che già si faceva; trasformare è qualcosa di totalmente differente: vuol dire vedere le cose in modo diverso e ripensare a prodotti, servizi e modalità di relazione e interazione con il cliente. E ciò richiede non solo nuovi strumenti ma anche nuovi comportamenti, nuove competenze e una differente mentalità. La sfida è dunque nei fattori umani, che vengono trasformati grazie al digitale. Viene in mente la



visione di Adriano Olivetti, la sua scelta di integrare – in un’azienda tecnologica, innovativa e di grande successo – intellettuali e umanisti in modo che lavorassero a braccetto con i migliori ingegneri.

Inoltre le nuove tecnologie collegabili sotto l’etichetta 4.0 sono particolarmente adatte per le aziende di piccole dimensioni e per i lavoratori autonomi, perché consentono loro – a investimenti contenuti – di fare cose che solo qualche anno fa non erano neppure concepibili. Collegarsi e interagire con fornitori lontani, vendere in mercati esteri senza spostarsi da casa, monitorare l’uso e il funzionamento dei propri prodotti anche se sono ubicati presso i clienti, sono solo alcuni esempi di queste nuove potenzialità. L’espressione «4.0» – spesso usata a sproposito o come slogan omnicomprensivo che sa di modernità – racchiude infatti i tre aspetti costitutivi della nuova fase della rivoluzione digitale:

- integrazione – anzi ibridazione – fra componente fisica e componente digitale;
- ripensamento (anche radicale) del modo di affrontare il business: molto più *transformation* che non *automation*;
- diversa (e più fine) comprensione del contesto in cui si opera e delle proprie performance grazie alla rivoluzione dei dati.

L’innovazione di prodotti e servizi resi possibili dal digitale – la cifra non unica ma caratterizzante l’innovazione del XXI secolo – è oltretutto particolarmente coerente con le caratteristiche del terziario innovativo per il suo essere servizio, immateriale, dipendente dai luoghi e dai contesti d’uso. L’economia terziaria è quindi non solo una delle componenti dell’economia del XXI secolo, ma quella più autenticamente coerente con i presupposti della sua evoluzione e con le dinamiche della sua trasformazione.

Ma trasformare non vuol dire partire da zero né cambiare tutto. Una caratteristica delle tecnologie digitali è la loro incredibile versatilità e adattabilità. Possono dunque essere alleati straordinari anche della tradizione. L’innovazione radicale, *disruptive* stupisce i media e gli investitori ma ha il fiato corto. E soprattutto sottostima gli effetti collaterali. Non è infatti tutto oro quello che luccica.

Dai primi sussulti di Internet, a metà degli anni Novanta, l'ecosistema digitale sembra oggi radicalmente trasformato. Le grandi promesse del digitale e il cammino trionfante della nuova economia hanno lasciato il posto a un futuro sempre più distopico: il diluvio della posta elettronica e delle *fake-news*, la crescente violenza sui social media, la crisi cognitiva legata all'apprendimento mediato dal digitale, il successo della debordante *platform economy* a scapito dei piccoli operatori, ma anche criptomonete al servizio del crimine organizzato, attacchi massicci e devastanti degli hacker, reclutamento dei *foreign fighter* dell'ISIS grazie ai social media, l'uso manipolativo dei social media, in grado di ribaltare gli esiti elettorali.

Questi lati oscuri nascosti dietro il funzionamento normale delle applicazioni digitali creano problemi soprattutto al neofita, aumentando il suo già naturale disorientamento verso qualcosa che è nuovo, potente e in continua trasformazione. Non ha infatti elementi per capire se ciò che sta facendo è utile (come atteso) oppure dannoso; se il funzionamento non previsto dipende da lui o da qualcos'altro; se l'anomalia evidente è causata da una rottura oppure è il prodotto di un'azione maligna.

Ma il lato oscuro è sempre connaturato all'innovazione, gli è in qualche modo consustanziale: inventando la barca, l'uomo ha inventato anche il naufragio. Le dimensioni problematiche del digitale – un po' come la zizzania della celebre parabola – non vanno semplicemente estirpate; per un po' bisogna conviverci e talvolta ci danno anche informazioni preziose (come i medici sanno bene studiando le patologie). Dobbiamo però essere in grado di riconoscere questi lati oscuri.

### 1.2.2 *La città nuovo motore dell'economia e del capitale sociale*

Nei tempi recenti è oramai emersa una nuova centralità della città, città intesa come luogo di creazione di comunità, come effetto di una antropizzazione del territorio che vada oltre il suo sfruttamento e la produzione di ricchezza economica. La città, dunque, invariante rispetto alla sua dimensione ma che si caratterizza per la creazione di capitale sociale e – spesso, soprattutto in Italia – di identità cultu-

rale. Nel 2008, per la prima volta nella storia, la maggioranza della popolazione mondiale viveva all'interno delle città. Nel 1900 era solo il 13% e si prevede che entro il 2050 questa percentuale salga fino al 70%. Il fenomeno è diffuso su tutto il pianeta. Un centinaio di anni fa, meno di venti città nel mondo avevano una popolazione superiore al milione di persone. Oggi sono 450 e continueranno a crescere nel prossimo futuro.

Uno dei *driver* che stanno caratterizzando la (ri)nascita delle città è l'affermarsi dell'economia dei servizi, che non si limita ad assorbire molti occupati, ma è da diverso tempo la componente più importante del PIL. Non si tratta solo di un dato puramente quantitativo. C'è infatti un legame forte fra comunità e servizi. Il capitale sociale di una città è certamente fondato sulla relazione, che quando positiva in quanto costruita su valori autenticamente comunitari, diventa un antidoto nei confronti della sua negazione, e cioè l'*immunitas* verso il diverso. I sistemi immunitari sono importanti, come stiamo sperimentando, ma quando gli organismi (le comunità) diventano auto-immuni, allora si ammalano inesorabilmente. La diversità ha quindi un valore. E le comunità vengono animate, continuamente rigenerate e vivificate anche dalla ricchezza e diffusione dei servizi rivolti ai propri membri. Questa molteplicità e l'articolazione dei servizi diventano pertanto il cuore del terziario innovativo urbano.

La crescita di importanza dei servizi e la loro straordinaria articolazione sta cambiando qualitativamente il funzionamento del sistema economico, con modalità che sono ancora in parte inesplorate. E, come noto, il luogo elettivo di sviluppo dei servizi sono le città. La nuova classe creativa e l'ecosistema delle *startup* sono due esempi strettamente legati alla dimensione innovativa dell'economia urbana dei servizi.

La città diventa dunque il luogo non solo dei grandi problemi della contemporaneità – consumo energetico dilagante, produzione di gas serra, concentrazione della criminalità, povertà in crescita – ma anche, e forse soprattutto, delle grandi opportunità di sviluppo, non solo culturali e sociali ma anche economiche.

Nelle città viene infatti prodotta una parte rilevante della ricchezza mondiale. L'OCSE (*Regions and Cities at a Glance 2018 – ITALY*)

calcola nel 40% il PIL prodotto dalle città italiane; il dato, pur essendo fortemente sottostimato – OCSE rileva solo i dati delle 13 grandi aree metropolitane e non calcola il PIL diffuso dei piccoli centri, con il loro indotto turistico – è di notevole rilevanza economica. Inoltre i centri urbani occupano solo il 2% della superficie terrestre ma lì viene consumato circa il 90% delle risorse prodotte nel mondo.

La società contemporanea – e in particolare le sue città – stanno dunque vivendo un cambiamento radicale:

- cambiano le *esigenze*, i bisogni della popolazione urbana (in particolare a causa dell'aumento sia dell'invecchiamento sia dei flussi migratori) e i conseguenti processi d'acquisto (diffusione dei servizi low cost, crescita del valore simbolico, maggiore sensibilità ecologica ecc.);
- si *trasforma la città*, i suoi spazi, la mobilità (sia delle persone sia delle merci) e il modo di lavorare (maggior bilanciamento tra vita personale e vita lavorativa, telelavoro, autoimprenditorialità, *crowd-sourcing* ecc.);
- emergono *nuove tecnologie* (prevalentemente digitali, ma non solo) che rendono possibili funzionalità e servizi fino a ieri non solo impossibili ma addirittura inconcepibili.

L'applicazione delle nuove tecnologie alle città è quindi una grande occasione di sviluppo: il tema va però affrontato nel modo giusto e non semplicemente imitando le buone pratiche oltreconfine. L'approccio, infatti:

- non deve essere una pallida imitazione dei modelli americani che partono da una visione distopica del vivere urbano e danno alle tecnologie digitali un potere quasi magico di controllo e di «messa a posto» dei danni che l'uomo «selvaggio» compie, in maniera quasi inconsapevole;
- non deve chiedere alla natura cose impossibili – creando le moderne torri di Babele – percorso che per esempio il mondo arabo ha intrapreso con le sue giovani città avveniristiche, facendo esplodere i costi di gestione e manutenzione urbana e aumentando la fragilità complessiva;

- non deve neanche coincidere esclusivamente con la risposta automatica ai bandi europei per racimolare le sempre più esigue risorse finanziarie pubbliche a disposizione per l'innovazione.

Deve piuttosto diventare l'occasione per riflettere a fondo sul futuro della città, riunendo attorno a tavoli progettuali i principali attori (non solo amministratori e fornitori) per cogliere appieno le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie ma in piena armonia con la storia, le tradizioni e le vocazioni delle città italiane, diverse, non semplicemente più piccole, rispetto alle megalopoli che stanno spuntando come funghi da oriente a occidente.

### **1.2.3** *L'autentica innovazione urbana nasce nell'alveo della tradizione*

L'aspetto che forse più caratterizza le città italiane è infatti il loro cuore antico, il centro storico e il patrimonio culturale diffuso: più che un limite verso la loro modernizzazione, questa caratteristica è invece una straordinaria occasione per una forte caratterizzazione identitaria e può (anzi deve) diventare il laboratorio a cielo aperto dove sperimentare le tecnologie e le soluzioni più avanzate. Ma vi sono altri aspetti che caratterizzano le città italiane: essere organizzati attorno alle piazze e al commercio di vicinato, una forte dimensione turistica, una diffusione della cultura imprenditoriale, una visione unica del welfare, una cultura dell'alimentazione che si declina anche in rapporto alla stessa città (per esempio con la cultura del «km zero» il cui fine è valorizzare, senza però cadere negli eccessi, la produzione enogastronomica locale trasformandola in un'ulteriore leva turistica).

Queste specificità comportano risposte differenziate: non solo efficienza energetica, dunque, né riduzione dell'inquinamento, controllo della sicurezza o mobilità sostenibile, ma anche valorizzazione dei centri storici, creazioni di strade del commercio e «centri commerciali naturali», introduzione di nuove soluzioni di welfare, realizzazione di filiere corte alimentari. L'identità di una città va infatti tutelata e rafforzata e ciò è importante per molti motivi, ma soprattutto per il fatto che le città competono oramai fra di loro: per le risorse comunitarie, per i talenti, per i turisti.

Bisogna dunque puntare a una città a misura d'uomo e rispettosa dell'ambiente. Una città dunque che non debba puntare necessariamente a diventare un *hub* nevralgico della competizione globale e accelerata, ma un luogo dove possano convivere in maniera armonica innovazione e tradizione, attività culturali ed economiche, imprenditoria *for-profit* e iniziative sociali. Una città dove l'esigenza di una mobilità urbana efficiente e sostenibile si possa integrare in maniera naturale con grandi aree pedonali, senza però interferire con il trasporto delle merci e limitare la raggiungibilità delle strutture commerciali di vicinato, dove il controllo dell'inquinamento e la rinascita della natura urbana riproponga la validità di quella città a misura d'uomo che ha visto la sua genesi e soprattutto il suo pieno sviluppo nell'area mediterranea. Quella città dove l'agorà e i «centri commerciali naturali», i monumenti antichi e le biblioteche pubbliche (e non le superstrade, gli *shopping mall* integrati con i parcheggi per le auto o i cinema multisala «mordi e fuggi») ritornino a essere il suo fulcro naturale.

Le tecnologie applicabili al contesto urbano sono moltissime: design dell'esperienza, sensoristica e nuovi materiali, *Next Generation Network*, *Cloud* e *Internet of Things* (IoT), nuovi sistemi di mobilità di persone e merci, solo per citarne alcune. Ma per cogliere in maniera autentica e duratura le grandi opportunità aperte dalla sempre più esuberante innovazione tecnologica, le tecnologie devono ritornare a essere strumenti (e non fine) e vanno comprese in profondità, cogliendone con chiarezza anche le ombre o addirittura i lati oscuri, peraltro in aumento.

### 1.3 La rivoluzione «silver»: luci e ombre

---

L'aumento globale della popolazione anziana accelera ovunque: gli anziani raddoppieranno quasi entro il 2050 (*Global Age Watch Index*). E la loro economia è relevantissima: solo negli USA, infatti, gli anziani «valgono» sette trilioni di dollari l'anno (stime di Merrill Lynch), cioè poco meno del PIL della Cina e più del PIL del Giappone.

A livello europeo, la capacità di spesa di questo gruppo demografico supererà i 15 trilioni globalmente nel 2020, secondo Euromonitor, grazie anche a un reddito disponibile generalmente di buon livello – spesso superiore a quello dei propri figli – che spendono per rimanere attivi e ingaggiati.

Gli over 65 sono oggi in Italia quasi 14 milioni e rappresentano il 22,6% della popolazione rispetto alla media EU28 del 19,7%, con l'Irlanda a poco più del 14% (elaborazioni Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali su dati Istat). Nel 2001 erano 10 milioni e 600mila e si prevede che a fine 2030 saranno oltre 16 milioni, di cui più di 5 milioni over 80.

Il totale dei redditi 2017 (al netto del gettito IRPEF) per i silver italiani è di 674 miliardi di euro (di cui il 31% circa deriva da pensioni e prestazioni sociali) a cui vanno aggiunti circa 40 miliardi per reddito da lavoro e rendimenti patrimoniali. È utile ricordare che gli anziani hanno una ricchezza che è sopravvissuta meglio di quella delle altre fasce della popolazione alla crisi economica; è infatti l'unica classe demografica il cui rischio di povertà è diminuito negli ultimi 10 anni, in valore cumulato, dal 17% al 13% circa. Gli under 40, invece, sono passati dal 15% a quasi il 30%.

Gli anziani come consumatori sono dunque 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, soprattutto quelle senza fini di lucro.

Il ritardo nelle infrastrutture e nei servizi per gli anziani, per esempio, rappresenta un'opportunità, così come il ripensamento delle città a misura di anziano e le tecnologie per gli anziani, soprattutto quelle digitali (l'Home Banking è per esempio una vera e propria *killer application* della terza età). A questo aggiungiamo che i servizi destinati ai senior, in moltissimi settori merceologici, rimangono altamente frammentati, lasciando spazio per processi di consolidamento.

Infine, la carenza di lavoratori qualificati che si abatterà sulle nostre economie potrebbe venire colmata con senior richiamati in servizio grazie a formule flessibili. Tanto più che, per ideare, pro-

gettare e testare prodotti e servizi per gli anziani è impensabile non coinvolgerli direttamente in ogni fase.

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 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 impreveduto. Nessuno può farsi un'idea di questa mutazione senza sperimentarla come nessuno può concepirla formica senza esserlo».

### 1.3.1 *Alcuni stereotipi sempre in agguato*

L'atteggiamento nei confronti degli anziani, come per qualsiasi gruppo, è determinato da due componenti: una esplicita, cioè dichiarata, e una implicita, spesso inconscia. Quest'ultima, estremamente difficile da cogliere, è però valutabile con l'*Implicit Association Test* – conosciuto come IAT – che misura la nostra velocità di associazione tra concetti (la velocità riflette la forza dell'associazione). Grazie allo IAT sappiamo alcune cose interessanti sugli stereotipi che riguardano gli anziani.

Gli stereotipi negativi impliciti che riguardano gli anziani – meno autonomi e attivi, meno decisionisti e più malinconici – 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 ed 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 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: 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) e Ray Kroc (rappresentante commerciale in un'azienda di macchinari prima di acquisire la McDonald's a 52 anni) e altri che, evidentemente, non si sono fatti condizionare dal mito dell'età.

### ■ La profezia che si autoavvera

L'età anagrafica, dunque, è una variabile probabilmente sovrastimata. Purtroppo però rischia di autoavverarsi: la letteratura scientifica ha ampiamente dimostrato l'effetto degli stereotipi nel condizionare i comportamenti. È 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.

### 1.4 «La vita a 100 anni»: le opportunità di un ponte intergenerazionale

---

La maggior parte dei bambini nati oggi nei Paesi sviluppati ha un'attesa di vita di più di 100 anni. Questo aumento si sta manifestando da diversi anni. Eppure continuiamo a organizzare le nostre vite come facevano i nostri genitori o addirittura i nostri nonni. Se le cose non cambiano in modo strutturale, l'allungamento della vita apre una prospettiva inquietante trasformandosi da un dono a un incubo.

Il nostro focus continua però a essere sulla crisi delle pensioni e sulle molteplici sfide legate alla cura degli anziani. Non siamo quindi preparati – come individui, ma anche come imprese e come Pubblica Amministrazione – a cogliere i significati e le implicazioni che derivano dall'aver una generazione che vivrà più di 100 anni.

Per classificare e analizzare la nostra vita lavorativa, ci basiamo su uno schema a tre fasi: studio, lavoro e pensione. Ed è naturale associare la terza età alla terza fase della nostra vita lavorativa. Per questo i governi continuano a essere concentrati quasi esclusivamente sulle sfide derivanti dalla terza fase.

Ma quando la vita si estende, le dimensioni problematiche non sorgono solo alla fine del percorso, ma anche all'interno di ciascuna fase. Dal punto di vista finanziario, non possiamo infatti smettere di produrre qualche forma di reddito a 65 anni, se la prospettiva di vita è di 100.

Questa nuova prospettiva apre alle seguenti tre domande chiave:

1. Possiamo mantenere la nostra salute fisica e mentale se la seconda fase – il lavoro continuativo – si allunga?
2. È possibile preservare quegli asset immateriali particolarmente utili per rendere la nostra vita produttiva – come la famiglia e gli amici – lungo una carriera lavorativa non-stop di 60 anni?
3. Una carriera lavorativa che si protrae per 60 anni può essere supportata dalle competenze e dalle conoscenze accumulate esclusivamente nella prima fase della nostra vita?

Una delle ipotesi di lavoro del libro *The 100-Year Life* scritto da Lynda Gratton e Andrew Scott è che il denaro, seppure molto importante, non è tutto quando ci si deve occupare di una vita che dura a lungo nel tempo. Ma poiché il denaro – le risorse finanziarie necessarie per vivere – è sempre il punto di partenza, tende a diventare quasi naturalmente anche il punto di arrivo.

Dobbiamo passare da una vita lavorativa a tre fasi a una multi-fase, dove gli asset – soprattutto quelli intangibili – giocano un ruolo essenziale. Questi asset differiscono in modo sostanziale da quelli tradizionali come la casa, la liquidità, i risparmi poiché, non avendo una dimensione fisica, sono difficili da definire e misurare. In alcuni casi si possono abbozzare delle metriche: si può per esempio provare a comparare l'estensione dell'educazione ricevuta fra due persone, ma non la loro felicità.

Inoltre il fatto che gli asset intangibili non si possono comprare o vendere, rende la loro pianificazione e il relativo investimento più complesso. Oltretutto questa classe di asset non è né sostituibile né reversibile. Se cambiamo Paese, non possiamo vendere questi asset a un amico e comprarne di nuovi nel Paese di destinazione.

Dobbiamo però investire soprattutto per proteggere le opzioni a nostra disposizione – intese come diritti a poter accedere, quando utile o necessario – a specifici beni o servizi.

Quello che emerge dal lavoro di Lynda Gratton e Andrew Scott è che gli asset immateriali più importanti per una vita a 100 anni sono l'amicizia, la conoscenza e la salute (fisica e mentale). Ciò nonostan-

te tendiamo a non considerare queste ricchezze un asset – cioè qualcosa che deve accompagnarci tutta la vita e che, se mal gestito, tende a deprezzarsi fino ad annullare il suo valore e quindi la sua contribuzione al nostro benessere.

Per completare la riflessione, è utile ricordare che le classi di asset intangibili che condizioneranno la nostra vita futura sono tre:

- gli *asset produttivi*, che ci consentono di essere produttivi e di successo nel mondo del lavoro e che quindi aumentano il reddito generabile;
- gli *asset di vitalità*, che sostengono la nostra salute – sia fisica sia mentale. Non basta essere in forma, bisogna mantenere interessi e soprattutto avere una rete di amicizie;
- gli *asset trasformativi*, che ci consentiranno di adattarci con armonia al cambiamento che necessariamente la vita ci chiederà nel suo svolgersi.

### 1.5 Considerazioni conclusive

---

Volendo allora provare a identificare alcune direttrici che stanno emergendo nel percorso di trasformazione in atto nelle città – accelerato dalle trasformazioni sociali e dalla rivoluzione digitale e acuitizzato dal cambiamento climatico e, oggi, anche dalla pandemia – tre sono particolarmente rilevanti e foriere di ulteriori cambiamenti.

1. *L'ingresso dei temi della salute pubblica (o meglio della biopolitica) nel pensiero economico.* Le opzioni di sviluppo economico sono sempre più collegate alle esigenze di tutela della salute pubblica, particolarmente fragile nel mondo dei senior. Per questi motivi cresce l'attenzione di aziende e istituzioni al cosiddetto impatto sociale che l'azienda deve poter ottenere nel proprio ecosistema di riferimento (non solo esterno ma anche interno all'azienda); impatto che si declina lungo tre direttrici: impatto ambientale, impatto sociale e trasparenza/integrità nella conduzione della stessa azienda.

2. *Il digitale come leva principale e sempre più indispensabile e risolutiva nei processi di trasformazione della società e dell'economia.* Non è solo un potente strumento per raggiungere nuovi mercati, concepire nuovi prodotti e servizi o ridurre in modo radicale i costi operativi. È anche un fattore chiave nella tutela della salute pubblica (pensiamo al monitoraggio continuo del decorso delle malattie, alla telemedicina, alla chirurgia da remoto, solo per citare alcuni ambiti di intervento) e ha anche consentito – durante le fasi acute della pandemia – di creare senso di prossimità anche nel distanziamento forzato. La molteplicità di applicazioni del digitale richiede dunque una crescente competenza manageriale su questi temi (sia per valutare sia per decidere e gestire in modo appropriato) che va oltre una banale infarinatura dei termini più diffusi o un semplice addestramento a specifici strumenti informatici. Precondizioni attuative, impatti organizzativi e psicologici, effetti collaterali, lati oscuri devono essere padroneggiati con efficacia per evitare che uno strumento potentissimo si trasformi in un grande criticità.
3. *Lo spazio (luoghi e servizi) che si deve adattare al trascorrere del tempo.* Le variazioni climatiche sempre più improvvise e intense – unite ai crescenti problemi sociali e a un'infrastruttura di mobilità sempre più obsoleta e fragile – e che la crisi economica innestata dalla pandemia non contribuirà a mitigare – forzeranno a una nuova ciclicità del tempo, che alternerà periodi propizi a periodi nefasti (pensiamo per esempio ai *lockdown* delle zone rosse, a effetti climatici particolarmente acuti o a eventi geofisici). Il lavoro dovrà dunque adattarsi a queste intermittenze, pronto a cogliere i momenti più propizi (il *kairós* lo chiamavano i Greci) per fare specifiche attività ma anche saper lavorare da remoto quando le condizioni di spostamento non saranno opportune. Ma c'è un secondo aspetto del tempo che andrà tenuto sempre più presente: l'invecchiamento. E quindi gli spazi – le case, i luoghi di intrattenimento, le destinazioni turistiche – e i relativi servizi dovranno adattarsi all'evoluzione funzionale che il passare del tempo comporta nei confronti degli individui. E quindi le case dovranno adattarsi al trascorrere dell'età dei propri inquilini e le destinazioni turistiche dovranno saper cogliere questa importante opportunità economica.

## 1.6 I contenuti del libro

Di seguito una breve introduzione ai contributi – ricchissimi – di questo libro.

Nel capitolo 2 della Prima parte **Alessandro Balducci** approfondisce il contributo della rivoluzione digitale non solo sui servizi urbani ma soprattutto sul mantenimento e sull'alimentazione delle relazioni anche da distanza, creando una sorta di nuova forma di prossimità relazionale. Un'altra dimensione importante è il costruito – soprattutto la casa – che deve assicurare nuove funzionalità man mano che l'età di chi vi abita aumenta. È necessario inoltre (ri) costruire nuove forme di vicinato attivo, sviluppando un nuovo ruolo funzionale non solo dei condomini ma anche dei quartieri.

Il Capitolo 3, in cui si affronta il rapporto tra silver economy e le trasformazioni urbane *age-friendly*, è dedicato al rapporto città e terza età. **Fiore de Lettera** ed **Elena Granata** si concentrano su una rilettura dei drammatici impatti del Covid-19 nel Nord Italia per riflettere sulle implicazioni – attuali e prospettiche – relative al vivere urbano, soprattutto per la fascia dei senior, la più colpita dalla pandemia. È allora indispensabile mettere a fuoco non solo la dimensione economica legata ai senior, ma tutta la complessità e articolazione di questo segmento. Conviene dunque parlare di silver life più che semplicemente di silver economy.

**Santino Taverna** rilegge invece la trasformazione urbana con la lente dei gestori del patrimonio immobiliare urbano. Più aumenta l'età degli abitanti più devono svilupparsi servizi capaci di «vestire» la nuda proprietà dell'immobile e renderlo più accogliente e sicuro. Tra i servizi più richiesti vi sono per esempio la reception H24, il cambio di biancheria oppure spazi comuni con strutture opportunamente attrezzate.

Il contributo di **Luca Pallavicini**, approfondisce il significato e le implicazioni progettuali e gestionali dell'invecchiamento attivo. È necessario ripartire dalle specificità ma anche dagli asset a disposizione dei senior, asset che diventano ancora più efficaci e rilevanti se il naturale processo di invecchiamento si trasforma in un percorso che apre a nuove forme di attivismo (per esempio la cura del verde

pubblico) e a nuove modalità per osservare e abitare il mondo. Questo, nella sua essenza, è l'invecchiamento attivo e per un suo pieno svolgimento la stessa città deve trasformarsi.

Conclude la Prima parte il contributo di **Roberta Capuis** che descrive alcuni interessanti progetti di rivitalizzazione urbana, che spesso contengono i semi di un vero e proprio ripensamento della città stessa, nei suoi spazi pubblici e nelle sue aree dismesse. Confcommercio è molto attiva sui territori, dove spesso le sue strutture territoriali coordinano dei cantieri progettuali che vedono insieme il tessuto economico della città e la sua amministrazione. Questo lavoro confluisce da diversi anni in una riflessione sistematica insieme ad ANCI – Associazione Nazionale dei Comuni Italiani – per fare emergere l'identikit della città italiana del XXI secolo. Non solo smart ma anche a misura d'uomo e di donna e rispettosa della sua tradizione – culturale, turistica, economica. Da questa disamina emerge che la rigenerazione urbana è una grande sfida per la città nel suo complesso, sfida che va oltre la dimensione architettonica, ingegneristica e urbanistica. E le rigenerazioni di successo sottendono sempre un progetto di città di domani dove gli interessi, le aspirazioni e i bisogni dei cittadini convergono con le capacità delle imprese e delle istituzioni di soddisfarli.

La **Seconda parte**, dedicata all'innovazione tecnologica e ai nuovi mestieri della silver economy, analizza i fattori produttivi – tecnologie, servizi, professioni – necessari per dare pieno compimento a una città moderna a misura (anche) di senior.

Nella sua ampia riflessione **Carlo Nardello** mette in luce con dovizia di esempi le straordinarie e talvolta incomprese opportunità che il digitale nelle sue varie manifestazioni – software, connettività, dati e contenuti – può offrire alla silver life. Una delle dimensioni più rilevanti – e anche delle sfide – al benessere urbano è la mobilità, oltretutto resa più complessa dal distanziamento sociale forzato. Mobilità che può contribuire anche al contrasto dell'isolamento per le fasce più senior. In questo ambito stanno nascendo una pletera di servizi innovativi che vanno dalla mobilità elettrica alle macchine a guida autonoma, dai sistemi intelligenti per la gestione (e prevenzio-

ne) del traffico allo smart parking. E poi la gestione e valorizzazione di risorse urbane critiche come la sicurezza, l'acqua, la luce.

Per concludere con i contributi che il digitale può dare alla cura e prevenzione della salute dei cittadini.

Le riflessioni di **Maurizio Decollanz** continuano nel solco del precedente capitolo approfondendo in particolare il contributo dei dati – non solo Big ma anche Small –, delle app e dei *devices always on* nella gestione proattiva di una smart city. Vi sono oramai – e la pandemia lo ha dimostrato – servizi digitali che possono «salvare la vita». Ma la tecnologia non basta: sono sempre più necessarie anche competenze umanistiche e solidi valori etici. Al crescere della potenza tecnologica crescono infatti anche i possibili abusi e quindi il rischio che la tecnologia ci scappi di mano.

**Giovanni Brianza** nel suo approfondimento riparte dalla casa – o meglio dal concetto greco di *oikos* che indica, collegandole intimamente e completandole, sia la dimora fisica sia la comunità che la abita – per ripensare alla città del futuro... o meglio di questo presente in forte trasformazione. È proprio l'ambiente domestico che determina non solo i bisogni e i valori di una città ma anche la natura dello spazio pubblico esterno – non più solo fisico ma sempre più digitale – che non solo perimetra la casa ma la integra con l'esterno creando le condizioni per lo sviluppo della comunità. È da lì che si deve ripartire per (ri)definire i servizi di una città autenticamente smart.

**Michele Visciola** cambia invece prospettiva e si concentra sul potenziale offerto da una rinascita dai borghi per il mondo dei senior. Non si tratta di una semplice rigenerazione architettonica quanto di un ripensamento del concetto di decentramento urbano che – con il rischio pandemico sempre in agguato – assume nuovi significati e valori. Borghi (ri)disegnati, connessi e attrezzati con sistemi di logistica evoluti possono dare nuova linfa alla vita urbana, soprattutto per le fasce più senior, ridefinendo il dialogo fra centro e periferia, fra città e campagna.

**Josep Ejarque** approfondisce il grande potenziale, spesso non colto, del silver tourism. Il rischio è di trattare questo fenomeno in modo omogeneo, come se fosse un tutt'uno. Non ci sono solo classi



di età ma anche specifiche preferenze turistiche. Dei cinque segmenti in cui è opportuno suddividere il silver tourism, due sono particolarmente promettenti per l'Italia, anche se poco considerati: lo *snowbird tourism* e il turismo *wellbeing*. Per cogliere le grandi potenzialità di queste specifiche forme di turismo per i senior serve però una visione strategica complessiva, a cui far seguire azioni conseguenti e coerenti.

Ogni riflessione progettuale o ogni idea di sviluppo richiede risorse economiche altrimenti rimane velleitaria. **Andrea Lecce** ci offre allora una visione a trecentosessanta gradi sulla finanza per la silver economy, che parte da un principio: soprattutto nel mondo dei senior le letture dei comportamenti medi sono fuorvianti. Le profonde differenze culturali ed economiche tra Nord e Sud, tra città metropolitane e paesi, tra tipo di istruzione e reddito, amplificano le differenze di tenore e stile di vita proprio nella fascia di età degli anziani, lasciando l'impressione di una inafferrabilità completa di tale popolazione. Forse a conseguenza di ciò il mondo bancario e quello assicurativo continuano a creare, con poche eccezioni, un'offerta di prodotti standardizzata e molto tradizionale. La sfida sarà dunque non solo ripensare all'offerta finanziaria per questo target, ma anche aumentare la relativa educazione finanziaria, soprattutto diffondendo maggiormente il concetto – poco assimilato in Italia – di pianificazione finanziaria del futuro.

Conclude il libro una riflessione a più mani – gli autori sono **Anna Rita Fioroni, Patrizia Di Costanzo, Giuseppe Panebianco, Stefano Tazzi e Fabio Passon** – sulla centralità delle (nuove) professioni per il pieno sviluppo della silver economy. L'emergere di nuovi bisogni – unito alla trasformazione della società e dell'ambiente – è sempre un motore straordinario di innovazione che – per esplicitarsi – richiede nuovi saperi, nuove competenze, nuove professionalità e soprattutto un loro interagire più integrato; una vera e propria filiera di professionisti al servizio della silver economy. Di seguito questi concetti vengono espansi, insieme a un approfondimento di alcuni settori e professioni: il mondo del design, quello dell'architettura e quello del turismo.