



Silver economy: tra *adaptation* e *mitigation*. Quali prospettive per le imprese ?

Claudio Lucifora
Università Cattolica del Sacro Cuore

Silver Economy.

Demografia, migrazioni e pianificazione finanziaria



**UNIVERSITÀ
CATTOLICA**
del Sacro Cuore

19-21 marzo 2026
Un mondo in guerra. Armi, dazi, algoritmi e valute
Sadibaquarantanove

Implicazioni socio-economiche dell'invecchiamento della popolazione

- **L'invecchiamento della popolazione** ha implicazioni **socio-economiche** significative
 - *riduzione della popolazione in età lavorativa*
 - *calo di lavoratori produttivi*
 - *aumento della popolazione dipendente*
- Nella maggior parte dei paesi europei, e l'Italia non fa eccezione, **l'intervento dei governi** è stato di tipo ***laissez-faire*** o di tipo ***too-little too-late*** (troppo poco e troppo tardi), con esiti assai critici sul fronte del **calo della fecondità** ed aumento dei **tassi di dipendenza**.
- Senza **cambiamenti significativi nelle politiche**, le prospettive socio-economiche (di lungo termine) delineano uno scenario caratterizzato da una **significativa riduzione del benessere**.
- Esistono **strategie di *adaptation e mitigation*** che governi e imprese possono mettere in campo per mitigare gli effetti della transizione demografica nel lungo periodo

QUALI STRATEGIE E MARGINI DI AGGIUSTAMENTO PER LE IMPRESE ?

- «***Closing the gap***» aumento partecipazione e occupazione femminile
- «***Live Longer, Work Longer***» aumento partecipazione e occupazione dei lavoratori senior
- «***An AI Miracle?***» crescita della produttività (lavoro o automazione?)
- «***Silver Economy***» crescita della domanda interna (consumi, risparmi, ricchezza)
- «***Ageing paradox***» ageismo, invecchiamento e (buone) pratiche di Age Management nelle imprese (costo o investimento?)

“Closing the gap” partecipazione femminile e occupazione

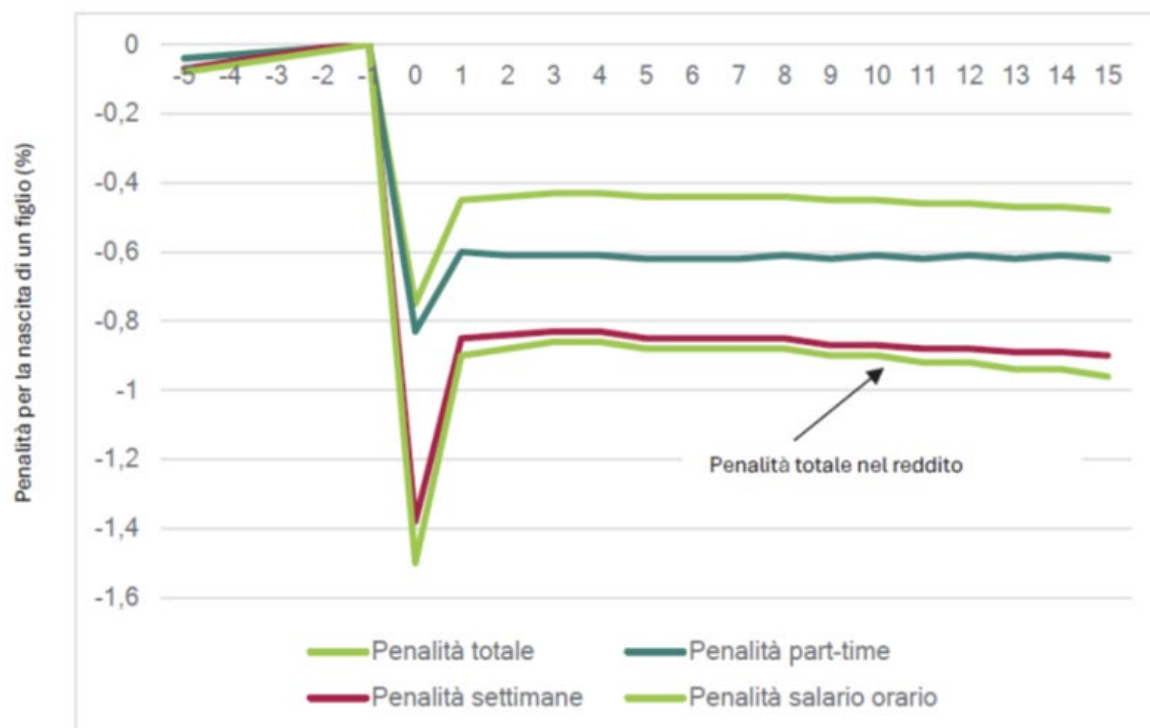


Source: Crudu and Pasini, **Age-It** (2025)

- A 18 anni, le **differenze di genere** sono trascurabili.
- A 35 anni, un **uomo è occupato** nel 95% dei casi, mentre **una donna** ha:
 - **50% di probabilità di essere occupata,**
 - **10% di probabilità di essere disoccupata** e il
 - **40% di probabilità di essere inattiva.**
- Se (per ipotesi) i **tassi di occupazione fossero gli stessi della Svezia (76% in media)**, l'aumento dell'occupazione potrebbe **attenuare il calo del PIL pro capite**

Il costo di avere un figlio (*motherhood penalty*)

Figura 16 – Scomposizione della penalizzazione del reddito totale (Italia)



note: Penalità totale nel (logaritmo) reddito annuale, scomposta in: effetto salario orario, settimane lavorate e contratto part-time.

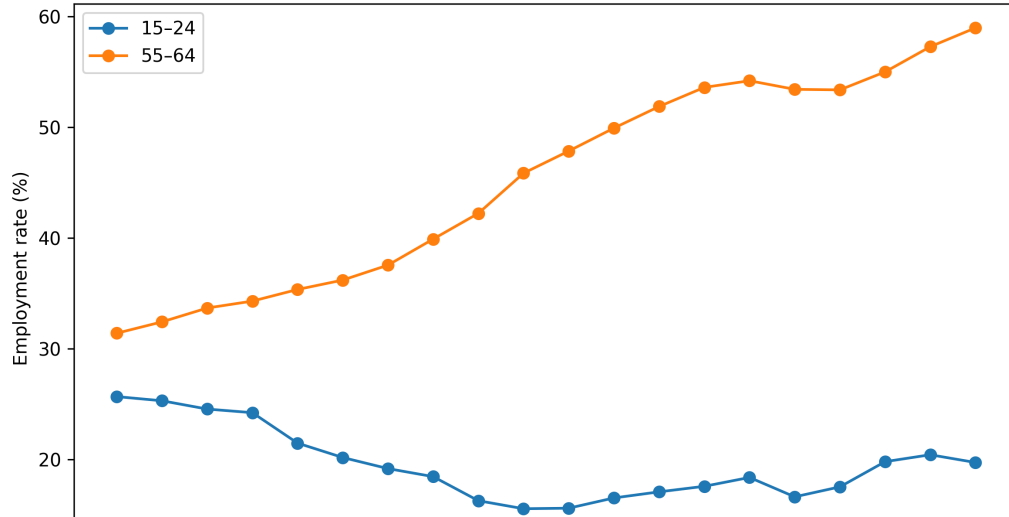
Fonte: Casarico e Lattanzio (2023)

- Le madri italiane dopo la nascita di un/a figlio/a subiscono una **penalità retributiva del 35% rispetto alla retribuzione pre-maternità.**
- Un dato che probabilmente è inferiore alla realtà, visto che **circa una donna su due non ritorna più al lavoro dopo la maternità.**

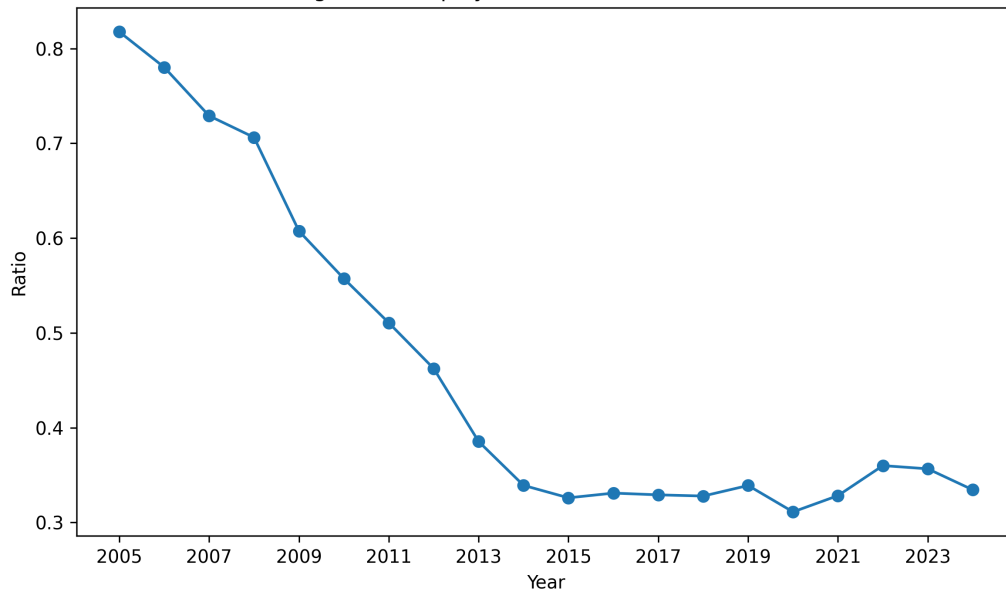
“Live Longer Work Longer”

Crescita occupazionale giovani vs. senior (15-24; 55-64)

Italy employment rate: 15-24 vs 55-64



Young-to-old employment rate ratio (15-24 / 55-64)



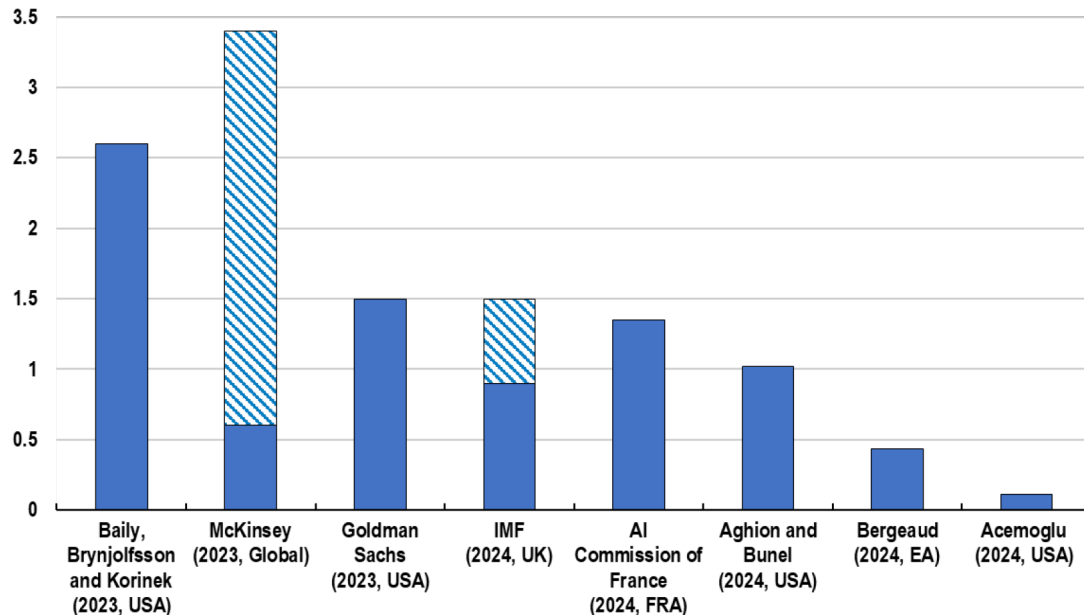
- I **tassi di occupazione** nella fascia di età 55-64 anni sono tra i più bassi in Europa (55-64; IT: 59% ; UE: 65% (71%M))
- **Tassi occupazione aumentati significativamente** negli ultimi 20 anni, trainando la crescita dell'occupazione.
- Il rapporto tra lavoratori giovani (15-24) e senior (55-64) si è ridotto dall'80% al 30% in soli 20 anni.
- Se i **tassi di occupazione** della fascia di età 55-64 anni fossero gli **stessi della Svezia** (78% in media), l'occupazione aggiuntiva potrebbe **attenuare il calo del PIL pro capite**

“An AI miracle ?”

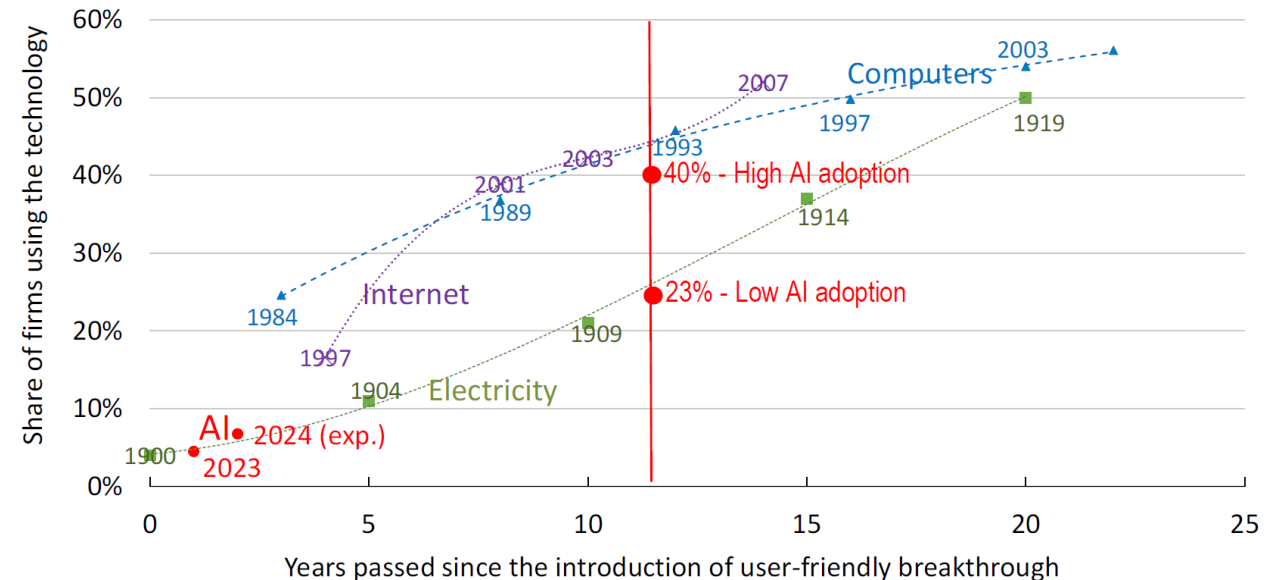
Crescita (attesa) della produttività (2025-2035)

- La **crescita della produttività del lavoro** è in calo da molti decenni - OECD: Italia (2000-2020) +0.4
- Gli effetti dell'AI dipenderanno dal **tasso di «adozione»**
- ...dal **tasso di automazione** e dal ruolo dei «*weak link*» (colli di bottiglia trasversali)
- Se la **crescita media della produttività fosse la stessa degli US** (2% circa) gli effetti sul PIL pro-capite potrebbero **neutralizzare il rallentamento dovuto alla demografia**

Predicted increase in annual labour productivity growth over a 10-year horizon due to AI (in percentage points)



Share of firms using the technology, in the United States



Source: Miracle or Myth? Assessing the macroeconomic productivity gains from Artificial Intelligence, **OECD** (2025)



La “transizione demografica” richiede un cambiamento culturale:

- Considerare l’invecchiamento non solo come un **costo**, ma anche come una **risorsa** e un’opportunità per rispondere ai bisogni di una popolazione anziana (salute, turismo, finanza, edilizia, tecnologia e cultura, ecc.).

IL CONTRIBUTO DELLA “SILVER ECONOMY”:

Consumi, risparmi, ricchezza

IMPLICAZIONI MACROECONOMICHE DELL'INVECCHIAMENTO



Input

Coorte degli over 50	
Dimensione popolazione (quota over 50)	Spesa in consumi (quota over 50)
Caratteristiche specifiche (composizione della spesa)	



Output

Impatto economico	
PIL (valore generato)	Occupazione (numero posti lavoro)
Reddito da Lavoro indotto (valore generato)	

Aggregati di contabilità nazionale

- effetti dei consumi (privati e pubblici) della popolazione over 50 ("Input")
- su **reddito** aggregato e **occupazione** ("Output")
- **Metodo:** previsioni demografiche, Matrici input-output
- (*) Microdati Istat «Spesa delle famiglie», 2025

Quali opportunità dalla Silver economy ?

Come aumentare la domanda aggregata della popolazione senior

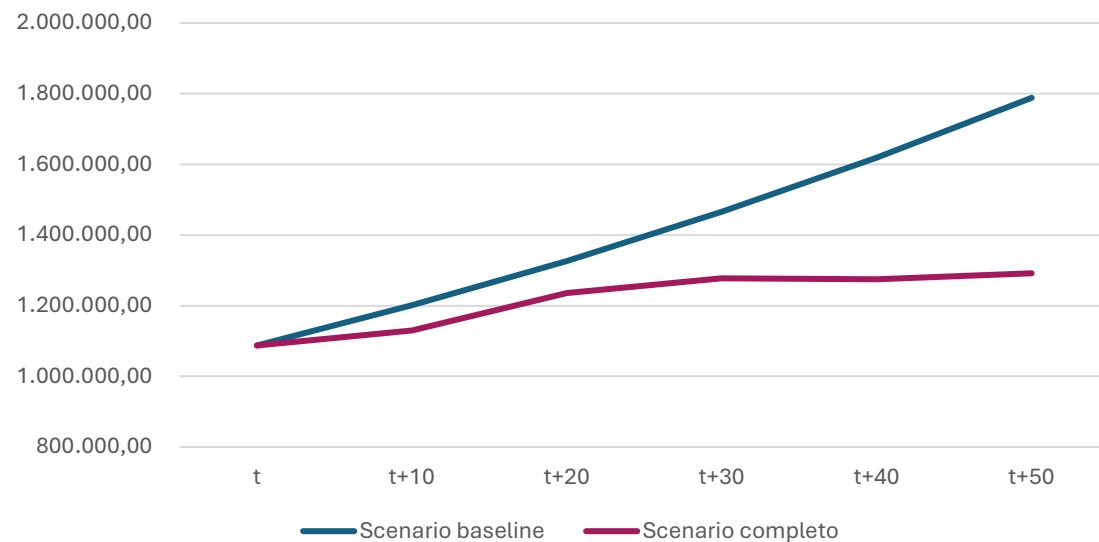
- La popolazione "silver" è un importante **motore di spesa**.
 - Il contributo lordo delle persone over 50 al PIL italiano (nel 2023) è **stimato in 655 miliardi di euro**, pari al **31,46% del PIL** (ISTAT, *Indagine sulla Spesa delle Famiglie*).
- I consumi “**Silver**” sono concentrati in poche categorie:
 - **abitazione e servizi (37%);**
 - **cibo (18,24%);**
 - **salute (10,88%);**
 - **trasporti (8,48%)**
 - ...anche **svago, sport e cultura (2,9%), abbigliamento (2,9%), arredamento (3,9%) e servizi vari (cura della persona, assicurazioni, ristoranti)**
- Questa **struttura dei consumi** smentisce lo stereotipo secondo cui la Silver Economy sia esclusivamente **basata su spese per la salute**, mentre emerge un modello **economico diversificato** con notevoli opportunità per stimolare la **domanda aggregata di beni e servizi**

Domanda finale

Come evolve il consumo finale delle famiglie

Consumo delle famiglie

Italia. Valori a prezzi costanti. Milioni di euro

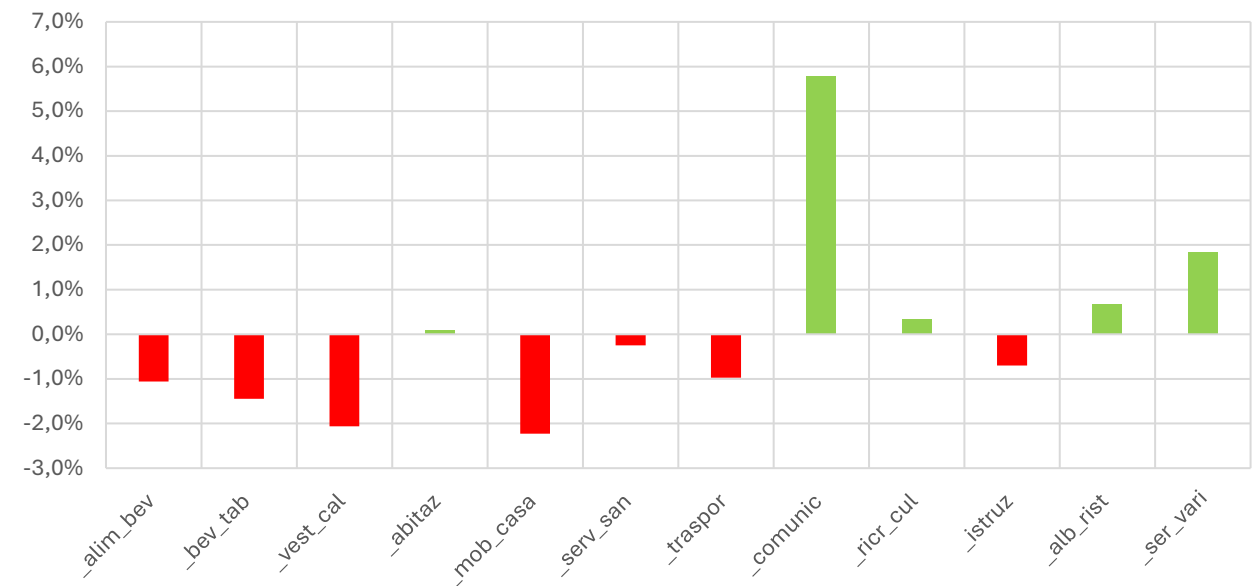


Il consumo delle famiglie **crescerebbe del 65% in 50 anni senza modifiche** della demografia.

Con il mutamento demografico la **crescita sarà del 19%** (un calo di 46pp)

Variazione delle quote sul consumo totale

Italia. Scenario completo vs *baseline* in (t+50)

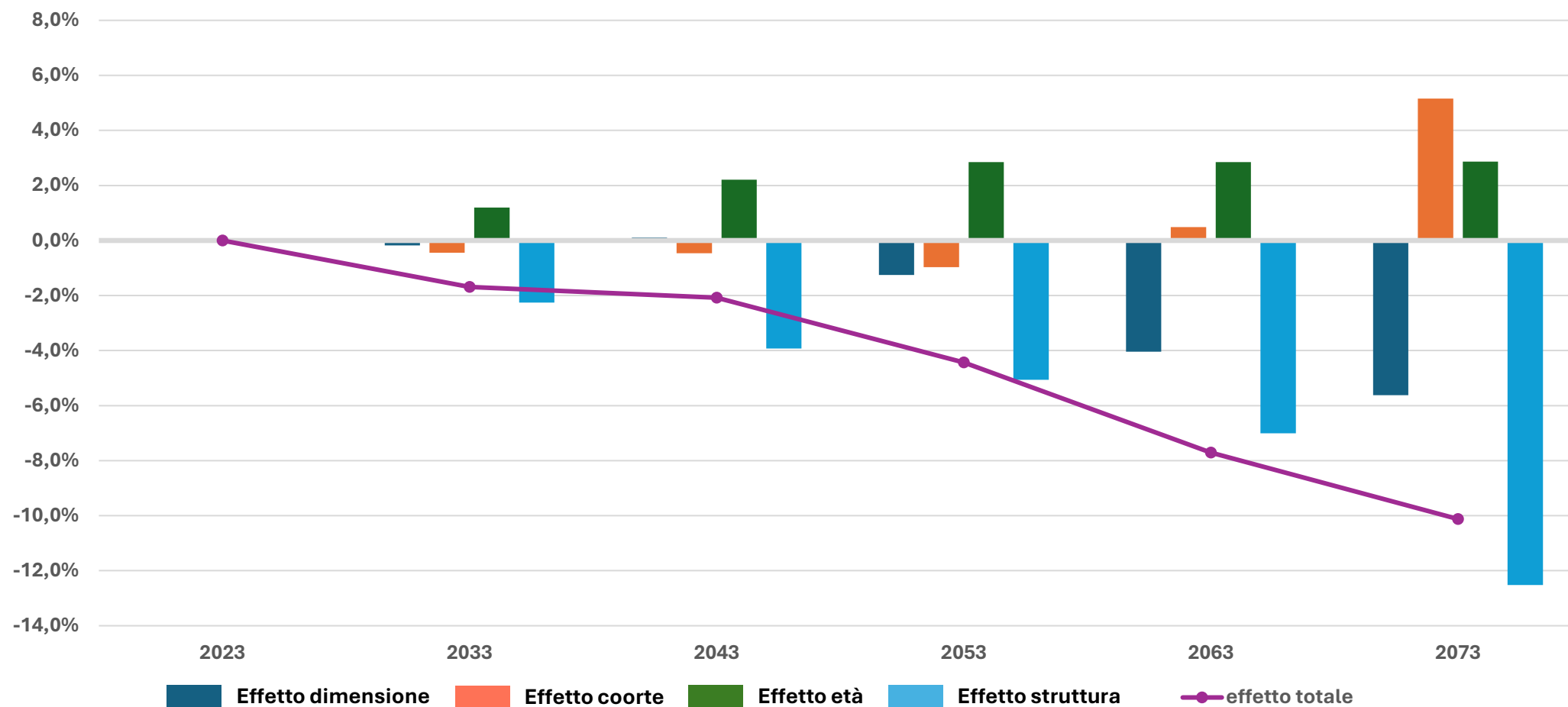


Cambiamenti profondi del paniere di spesa sia per effetto **dell'età** che cambia, sia per effetto dei mutamenti nelle abitudini delle diverse **coorti**, sia per effetto del mutare del reddito nel **ciclo di vita**

Scomposizione effetti sui consumi

Scomposizione effetto sul Valore Aggiunto

Scarto tra scenario completo vs baseline



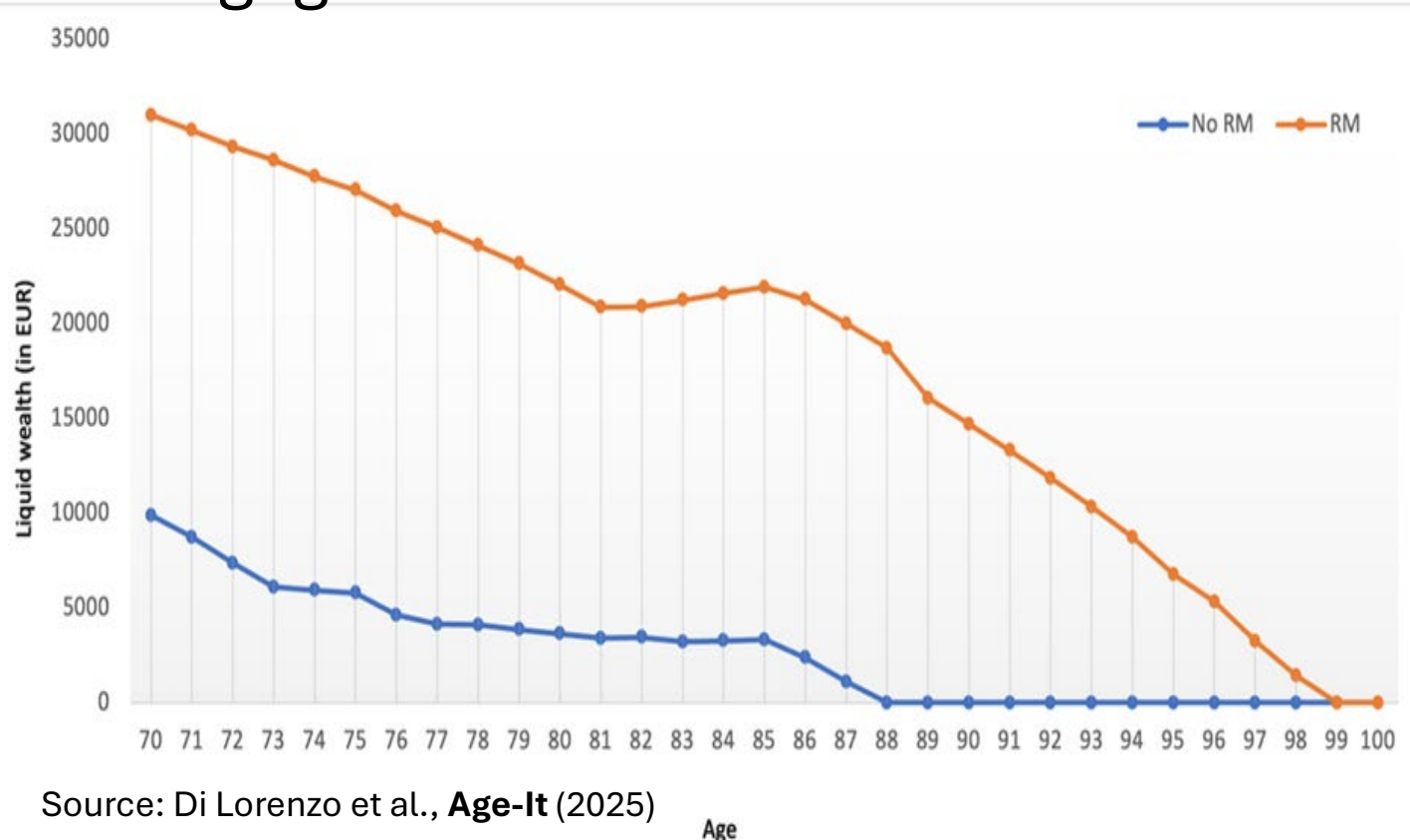
La ricchezza della popolazione Silver

- La **ricchezza media** della popolazione Silver è di circa 330.000 euro (SHIW, Banca d'Italia).
- La **ricchezza totale** sia pari a 9.230 miliardi di euro, pari a circa il 53% della ricchezza nazionale totale.
- Distribuita come segue:
 - 1.898 miliardi di euro (20,56%) in attività finanziarie, come depositi, titoli di Stato e altri titoli;
 - 7.565 miliardi di euro (84,94%) in immobili, aziende e beni di valore.
- L'80% delle persone over 65 vive in abitazioni di proprietà
- IL 28% possiede una o più proprietà oltre alla residenza principale.

Dilemma: “house rich and cash poor”

Silver finance

Profilo di liquidità per età con reverse mortgage e senza RM



- **Prestito vitalizio ipotecario (*reverse mortgage*)** consente al proprietario over 60–65 di ottenere un capitale (in un'unica soluzione o sotto forma di rendita) garantito da ipoteca sull'abitazione, pur mantenendone il diritto di abitazione. Il rimborso avviene generalmente alla morte del beneficiario, attraverso la vendita dell'immobile o il pagamento da parte degli eredi.
- **Nuda proprietà**
- ***Equity release products***
- **donazioni (parziali) con riserva di usufrutto**
- **strumenti ibridi**
- **Prodotti assicurativi**



POLITICHE DI “AGE MANAGEMENT” NELLE IMPRESE

“Ageing paradox”

Il paradosso dell'invecchiamento nelle imprese italiane

- Nel 2024, la quota di dipendenti con più di 55 anni nelle imprese italiane ha superato il 17% del totale della forza lavoro, rispetto al 12% del 2003 (INPS, 2024).
- Le aziende italiane mostrano un “**paradosso dell'invecchiamento**”:
 - nonostante una delle forze lavoro più anziane al mondo
 - si fa molto poco in termini di gestione delle risorse umane legata all'età.
- Le **imprese sono consapevoli** delle implicazioni dell'invecchiamento della forza lavoro per la sostenibilità e performance, ma l'invecchiamento è in **larga parte ignorato**:
 - **scarsa alfabetizzazione demografica** (leggere e interpretare dati e tendenze demografiche);
 - **strategie di gestione deboli**;
 - mancanza di **dialogo sociale sui temi dell'invecchiamento**.

Ageismo nelle imprese

Implicazioni per la performance

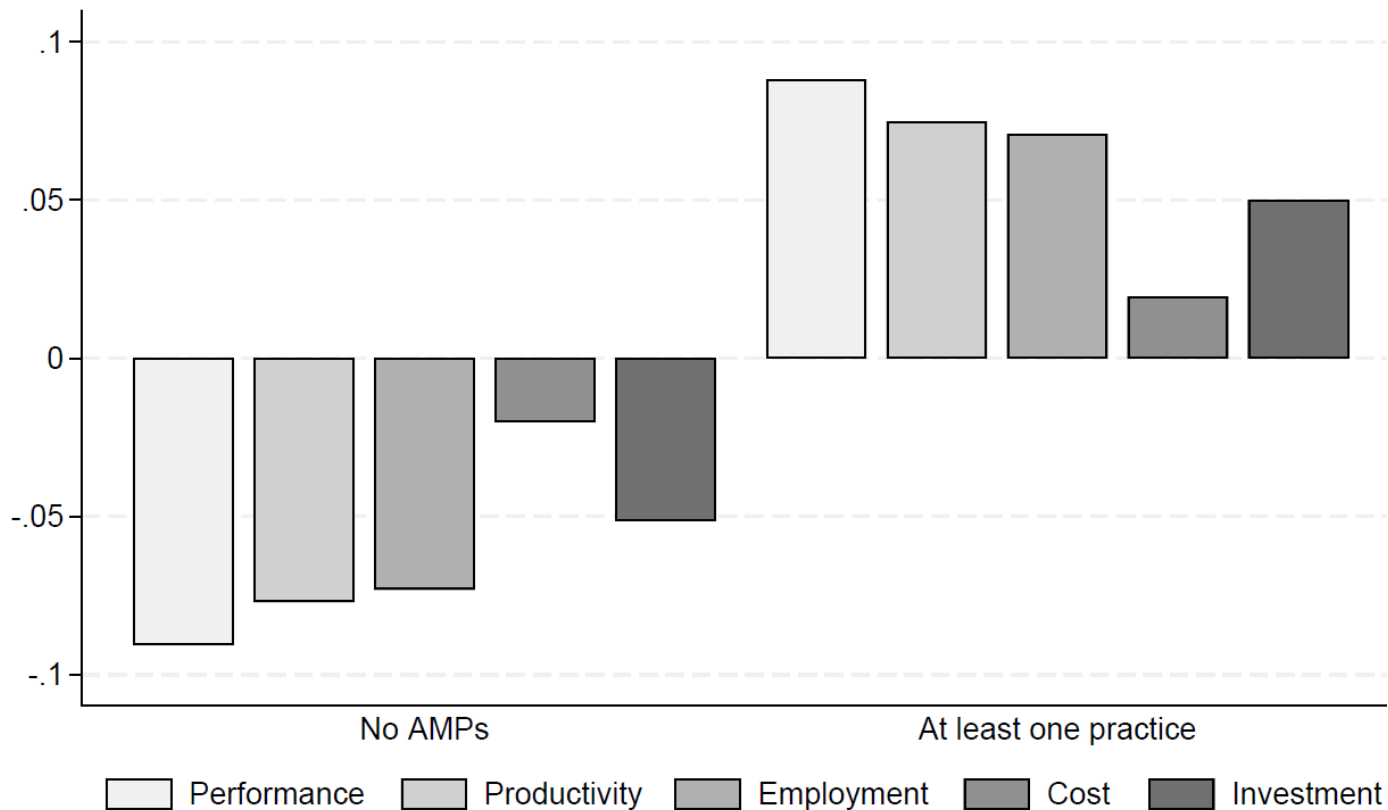
- L'invecchiamento della forza lavoro può **compromettere la performance**
 - erosione delle competenze
 - declino fisico e cognitivo
 - perdita di motivazione
- Il calo della produttività è maggiore nelle **aziende con scarse pratiche di gestione** delle risorse umane e **lavoro poco flessibile**
- **Discriminazione statistica** nei confronti dei **lavoratori senior**, basata su pregiudizi associati all'età (*ageismo*),
 - eccessiva percezione dell'obsolescenza delle competenze
 - minore produttività (attesa)
 - scarsa resilienza dei senior
 - minore capacità di apprendimento (attesa)
 - basso *engagement*

Politiche HR per l'Invecchiamento: costo o investimento?

- Esiste un **gap tra le raccomandazioni per pratiche di *HR age-inclusive*** e l'evidenza empirica che emerge nei sondaggi presso le imprese.
 - **L'ageismo rende meno probabile** l'implementazione di pratiche *HR age-inclusive* e il tipo di pratiche implementate: *Age Management* vs. *anticipo pensionistico*.
- **Strategia dei costi:** imprese spesso riluttanti nell'offrire maggiore inclusione ai dipendenti senior, poiché può essere costoso da fornire.
 - i lavoratori considerati *difficili* da riqualificare o *troppo costosi* da ricollocare funzionalmente, prevalgono forme di uscita graduale (*outplacement*), utilizzo di *fondi di solidarietà*.
- **Strategia della produttività:** Age Management contribuiscono a mitigare gli effetti negativi di una forza lavoro che invecchia,
 - mantenendo e rafforzando competenze, migliorando coinvolgimento e produttività

Performance e Age Management

Figure 1: AMP and Firms' Performance



- Le imprese che non investono in pratiche AMP mostrano una performance peggiore
 - **Outplacement** – SR cost minimizing strategy
 - **Age Management** – LR productivity enhancing strategy
- La performance di lungo periodo delle imprese che adottano pratiche di **Age Management risulta superiore** rispetto alle imprese che hanno usato **fondi solidarietà e/o scivoli pensionistici** (+11% prob. risultati positivi).

In sintesi...

- Non ci sono “**free lunch**”, la Silver economy **richiede investimenti** (salute, formazione, welfare, innovazione, ecc.)
- I costi delle politiche di *lassaiz faire* e politiche di **TLTL** rischiano di determinare **significant riduzioni di ricchezza** (PIL pro-capite) e di **benessere**.
- È necessario integrare le pratiche per garantire **coerenza e continuità nell'azione lungo tutto il ciclo di vita**
...non s'invecchia improvvisamente a 65 anni.

Invecchiamento e “buone pratiche”

- Le **pratiche di Age Management** favoriscono una vita lavorativa più lunga, promuovono la capacità lavorativa, il benessere e il coinvolgimento dei dipendenti, per mantenerli produttivi con l'avanzare dell'età.
 - atteggiamenti discriminatori nei confronti dell'età riducono la probabilità che le aziende investano sulle competenze, tutoraggio o (ri)orientamento professionale, mentre aumentano la probabilità di pensionamenti anticipati e *outplacement*.
- La gestione dell'invecchiamento nelle aziende deve confrontarsi con il *trade-off* tra **contenimento dei costi** e **miglioramento della produttività**.
- Necessario promuovere un passaggio da **pratiche orientate all'uscita** (*fondi di solidarietà*) a **pratiche che promuovono l'invecchiamento attivo** con beneficio sia delle performance aziendali sia della sostenibilità della forza lavoro.



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

LA RICERCA



Should I stay or should I go? The role of fluid and crystallized intelligence on retirement decisions

Nicole Di Natale and Claudio Lucifora
Università Cattolica del Sacro Cuore, Milan

Are firms ready for workforce ageing? Evidence
from small-medium sized firms in Italy

Claudio Lucifora and Marco Piotti
Università Cattolica del Sacro Cuore

Workers' wellbeing and organizational Practices in Firms:
evidence from Italy

Claudio Lucifora & Nicole Di Natale
^a Università Cattolica del Sacro Cuore, Milan

Age management practices and firm performance:
evidence from Italian SME

Claudio Lucifora and Marco Piotti

Università Cattolica del Sacro Cuore



Claudio Lucifora
claudio.lucifora@unicatt.it

Centro di Ricerca sul Lavoro Carlo Dell'Aringa (CRILDA)
Università Cattolica del Sacro Cuore



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore