

## Demografia in cammino: tendenze, equità, futuro

### Editoriale

Giovanni Merlini – p. 5

### Intervista

Telmo Pievani – p. 6

### La lezione dimenticata: equità e salari dignitosi per un sistema previdenziale sostenibile

Spartaco Greppi – p. 11

### Inserto - L'attesa come discriminare: la disuguaglianza invisibile del tempo

Jenny Trinitapoli – p. 14

### GenZ: il potenziale trasformativo di una generazione minoritaria e necessaria

Ennio Ripamonti – p. 19

### Inserto- L'evoluzione demografica del Ticino tra denatalità e invecchiamento

Danilo Bruno e Matteo Borioli – p. 22

### Turismo, migrazione e cambiamento demografico: una relazione dialettica

Alan Quagliari – p. 25

### Oltre il calo demografico: la metamorfosi del sistema scolastico ticinese

Emanuele Meier – p. 29

### Tra dati e pregiudizi: gestire le generazioni oltre le scorciatoie mentali

Eliana Stefanoni – p. 33

### Centenari e demografia: perché contare non basta

Barbara Masotti, Stefano Cavalli, Daniele Zaccaria – p. 37

### L'erosione silenziosa: mobilità giovanile e declino degli ecosistemi relazionali

Barbara Antonioli Mantegazzini e Edoardo Slerca – p. 41



ISSN 2504-2742 (stampa)

ISSN 3042-5077 (online)

*Realizzazione*

Antonio Amendola

Luca Crivelli

Elena Gerosa

Nash Pettinaroli

*Progetto grafico*

Istituto design

*Editore*

Scuola universitaria professionale

della Svizzera italiana

Dipartimento economia aziendale,

sanità e sociale

*Immagini*

Andrea Ravetti, Cristian Sommaiolo

*Stampa*

Tipografia Torriani SA, CH-6500 Bellinzona

*Tiratura*

2'200 copie



*Iride. Rivista di economia, sanità e sociale* è una rivista della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) in open access distribuita con Attribuzione - Condividi Allo Stesso Modo 4.0 Internazionale. (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>)

SUPSI

**Dipartimento economia aziendale,  
sanità e sociale**

Stabile Piazzetta, Via Violino 11

CH-6928 Manno

T +41 (0)58 666 64 00

[www.deass.supsi.ch](http://www.deass.supsi.ch)

[www.supsi.ch/go/rivista-iride](http://www.supsi.ch/go/rivista-iride)

---

**Concetto fotografie a piena pagina**

*Immaginiamo di sederci su una panchina, al riparo dal sole, e osservare la città che scorre davanti a noi. Persone che attraversano la strada, si fermano, ripartono, si incrociano, si trasformano. Ogni fotografia trattiene un singolo frammento dentro un quadro molto più ampio. Nel numero 20 di IRIDE lo sguardo si posa sulla demografia come paesaggio umano che prende forma nello spazio urbano ticinese. Tra queste pagine, sulle scene catturate dall'occhio di Cristian Sommaiolo, si innestano nuovi livelli visivi, pattern e griglie che dialogano con l'immaginario dei grafici demografici. Questi segni attraversano i corpi senza cancellarli, ma mettendoli in relazione, diventando così ritmo e linfa di una società in movimento. La demografia, in fondo, prova da sempre a raccontare questo equilibrio fragile tra individuo e collettività. Qui i numeri tornano immagini: frammenti di vita che, insieme, compongono il disegno mutevole di una comunità.*





# La scommessa demografica tra insidie e opportunità

Anzitutto ringrazio la redazione di Iride per avermi concesso l'onore di vergare l'editoriale di questo volume giubilare, in occasione del primo decennale della rivista e del suo ventesimo numero.

L'Europa continua ad invecchiare. E la domanda cruciale è ormai sulla bocca di molti: sarà l'immigrazione a salvarla? La nostra piccola Svizzera, al centro del "vecchio continente", non fa eccezione. Si trova alle prese con un'evoluzione demografica che sta stressando viepiù gli equilibri del suo assetto economico e sociale. Bassa natalità, aumento dell'aspettativa di vita, libera circolazione delle persone con l'UE e afflussi da Paesi terzi (extra-UE) stanno riconfigurando la struttura della popolazione.

La governance politica di questi fenomeni impone un ripensamento delle nostre assicurazioni sociali e del sistema previdenziale, concepiti in un contesto storico in cui il contratto intergenerazionale era propiziato da una piramide demografica ancora favorevole. Ora questo contratto rischia di saltare: l'organizzazione e il finanziamento del sistema socio-securitario non potranno quindi prescindere dalle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro.

Certo, la popolazione svizzera continua a crescere e sta avvicinandosi alla soglia dei 10 milioni di abitanti. Ma è una crescita sempre più favorita dai flussi migratori, anziché dalle nascite. Il tasso di fertilità è fermo a circa 1,4 figli per donna, ben al di sotto della soglia di sostituzione generazionale (circa 2,1). Senza l'apporto dell'immigrazione la popolazione inizierebbe progressivamente a calare.

Intanto l'invecchiamento della popolazione accelera per l'effetto combinato di due fattori. Da una parte la generazione del baby boom sta per varcare l'età pensionabile, mentre dall'altra la consistenza numerica della fascia giovanile della popolazione è stagnante. Ne deriva un rapporto sempre più squilibrato tra la popolazione attiva chiamata a finanziare le rendite e i pensionati che hanno diritto di percepirle. Una sfida complessa per la nostra AVS (Assicurazione vecchiaia e superstiti): il primo pilastro del sistema previdenziale elvetico si fonda infatti sul principio della ripartizione e non della capitalizzazione, che vale invece per la previdenza professionale (il nostro secondo pilastro).

Come fare per garantire la sostenibilità del sistema? Le piste da percorrere non sono molte. Passano da un sostegno alla natalità, tramite il miglioramento della conciliabilità tra lavoro e famiglia, all'innalzamento flessibile dell'età pensionabile (in particolare per le professioni dei "colletti bianchi"), fino all'aumento dei contributi prelevati dal reddito lavorativo, oppure alla riduzione delle rendite. C'è anche chi prefigura uno scenario che contempra tutte queste misure contemporaneamente, ma senza indicazioni precise sul loro dosaggio. L'intero sistema è a rischio, perché sia l'aumento dell'età pensionabile sia la diminuzione delle prestazioni incontrano una forte resistenza politica.

E poi c'è la pista ricordata in abbrivio: quella dell'immigrazione, tema politicamente controverso, soprattutto di questi tempi. Torna al centro dell'attenzione l'Accordo sulla libera circolazione delle persone (LCP) mentre il Parlamento federale è chiamato a esaminare il rinnovo della via bilaterale con l'UE, tramite l'adozione del terzo pacchetto di accordi settoriali (denominati Bilaterali III), su cui si esprimerà l'anno prossimo. È difficile negare che la Svizzera abbia complessivamente beneficiato di questa fondamentale libertà di movimento. Ha infatti consentito al mercato del lavoro domestico di far capo a quella manodopera (altamente) qualificata di cui ha un forte bisogno, compensando almeno in parte l'invecchiamento della popolazione. Le conseguenze favorevoli sulla competitività della piazza economica e sulla crescita qualitativa del settore della ricerca, dell'innovazione e della formazione sono comprovate.

Gli effetti collaterali dell'immigrazione vanno tuttavia governati con politiche sociali e di sviluppo idonee a promuovere un'integrazione armoniosa dei flussi e l'adeguamento delle infrastrutture, onde attenuare la pressione sui trasporti, sugli alloggi e sul sistema sanitario e scolastico.

Una cosa è certa: non saranno i muri a fermare le migrazioni. È un fenomeno planetario che non può essere arginato blindando semplicemente le frontiere. Anzi, in questo secolo la mobilità legata ai cambiamenti climatici, alle carestie, alle inondazioni e ai conflitti bellici è destinata a diffondersi su larga scala, se non si riuscirà a contrastare il surriscaldamento globale e i troppi focolai di guerra. Nel peggiore degli scenari delineati da Gaia Vince nel suo libro «Il secolo nomade», tra il 2050 e il 2100 i flussi potrebbero interessare diverse centinaia di milioni di persone, fino ad oltre un miliardo, con forte pressione sui confini internazionali. Solo il rilancio del multilateralismo e politiche climatiche ambiziose, coerenti e coordinate nei loro obiettivi potranno scongiurare il peggio.

**Avv. Dr. Giovanni Merlini**  
Presidente del Consiglio SUPSI



## Intervista a Telmo Pievani

Telmo Pievani è evoluzionista, filosofo della scienza, saggista, insegna Filosofia delle Scienze Biologiche nel Dipartimento di Biologia dell'Università di Padova ed è visiting scientist presso l'American Museum of Natural History di New York. Dal 2017 al 2019 è stato Presidente della Società Italiana di Biologia Evoluzionistica. Autore di 395 pubblicazioni, tradotte in più di 10 lingue, i suoi libri più recenti sono: *Imperfezione* (Cortina, 2019); *Finitudine* (Cortina, 2020); *Serendipità* (Cortina, 2021);

*Tutti i mondi possibili* (Cortina, 2024); *Dove comincia l'uomo* (Solferino, 2025, con G. Remuzzi); *Uniti per la vita* (Il Mulino, 2025, con M. Casiraghi). Socio di importanti società scientifiche e dell'Editorial Board di riviste internazionali, presiede il Comitato Scientifico di BergamoScienza e dirige i portali multimediali *Lucy sui Mondi*, *Pikaia* e *Il Bo LIVE*. Vincitore di 19 premi, collabora con *Il Corriere della Sera* e con le riviste *Le Scienze* e *Micromega*.

# L'illusione dei confini: la deriva demografica e l'eterno istinto nomade

*Siamo abituati a leggere i dati demografici attraverso le lenti dell'economia e della sociologia. Ma cosa succede se li guardiamo con gli occhi di un evoluzionista? In questa intervista per il ventesimo numero di Iride dedicato al complesso tema della demografia, esploriamo il legame inscindibile tra crescita della popolazione, consumo di risorse e crisi climatica insieme a Telmo Pievani, una delle voci più autorevoli nella divulgazione scientifica italiana. Se per due milioni di anni la mobilità è stata la strategia vincente della nostra specie, oggi l'invecchiamento dell'Occidente e il mito della stanzialità distorcono un fenomeno che è, prima di tutto, una costante naturale. Siamo un "mantello di Arlecchino" genetico, nati dall'incontro e dal rimescolamento, eppure ci riscopriamo "pessimi antenati", prigionieri di uno sbilanciamento generazionale che nega spazio al futuro. In questa riflessione che scardina, attraverso la lente dell'evoluzione, le narrazioni contemporanee su confini e identità, la demografia non è solo statistica, ma diventa questione politica e sociale: un appello a ritrovare lungimiranza in un mondo sovrappopolato, dove solo un nuovo patto tra generazioni può disinnescare la tragedia dei beni comuni. L'intervista è a cura di Elena Gerosa, caporedattrice di Iride e communication manager presso il DEASS.*

**Lei sostiene che gli esseri umani sono "migranti da sempre". In che modo questa prospettiva evolutiva sfida le attuali narrazioni politiche sull'autoctonia e come l'invecchiamento dell'Occidente sta distorcendo un fenomeno che per la nostra specie è sempre stato una costante naturale?**

Gli esseri umani migrano da due milioni di anni. La mobilità è sempre stata un adattamento cruciale ai cambiamenti ambientali: inseguire le risorse e gli habitat più congeniali. La migrazione è un fattore evolutivo fondamentale perché mescola i geni tra le popolazioni, rafforzandole, e genera diversità di specie. Il nostro genere, *Homo*, è così ricco di specie (più di dodici al momento quelle scoperte) proprio perché composto da popolazioni mobili e frammentate.

Tutte le migrazioni umane sono partite dall'Africa subsahariana. *Homo sapiens* non fa eccezione: siamo una giovane specie di ominino nata in Africa tra 200 e 300 millenni fa, e che a partire da 120mila anni fa ha iniziato a migrare fuori dall'Africa, incontrando i discendenti di tutti quelli che erano usciti precedentemente. Le migrazioni antiche erano diverse da quelle attuali: più lente e non intenzionali. Ci si spostava inconsapevolmente muovendo

i propri insediamenti di pochi chilometri a ogni generazione, come una macchia d'olio che si espande.

Adesso invece il migrare è una decisione, spesso sofferta, forzata, drammatica, mortale. Eppure, i tracciati geografici sono sempre rimasti gli stessi: Africa subsahariana, attraversamento del deserto del Sahara (che in certe epoche fu verde e attraente), arrivo nel Mediterraneo meridionale e in Medioriente, e da questo hub fondamentale smistamento verso est lungo le coste dell'oceano Indiano, verso l'Asia centrale e poi verso l'Europa a occidente, dove il sole va a morire. I primi *Homo sapiens* arrivarono nel nostro continente intorno a 45-50mila anni fa, per quanto ne sappiamo. Avevano tutti la pelle scura. Se guardiamo nel DNA di un europeo preso a caso, vi troviamo i segni di molteplici stratificazioni migratorie: i primi pionieri dall'Africa; poi altre ondate di cacciatori raccoglitori; poi gli agricoltori e allevatori neolitici dal Medioriente e dall'Anatolia; poi i nomadi delle steppe; e così via. Per questo non può esistere un "DNA europeo" e ancor meno uno italiano: siamo l'esito di 50 millenni di mescolanze.

Prima di noi in Europa c'erano i Neanderthal, e prima ancora *Homo heidelbergensis*, e un milione di anni fa *Homo antecessor*, tutti arrivati dall'Africa. Nell'evoluzione, basta guardare un po' indietro nel tempo e trovi sempre qualcuno più autoctono di te.

Bisogna imparare che siamo sempre tutti un po' fuori luogo. Con i Neandertal in Eurasia occidentale ci siamo anche lungamente accoppiati, facevamo figli ibridi sani che a loro volta avevano discendenti, con il risultato che oggi in ogni europeo ci sono dal 2 al 4% di frammenti genici neandertaliani. Il nostro genoma è un mantello di Arlecchino che contiene i contributi di altri umani e va benissimo, perché questa ibridazione ci ha arricchito e rafforzato. In biologia, più sei puro e più sei debole.

Quanto all'invecchiamento dell'Occidente, non sarebbe un problema se facessimo più figli, ma la denatalità creerà uno sbilanciamento crescente verso pochi giovani che dovranno mantenere le cure e le pensioni di due-tre anziani ciascuno. Avremmo bisogno di un massiccio contributo migratorio dall'esterno, ma sappiamo che rapidamente anche chi arriva poi diminuisce la natalità e si adegua al resto della popolazione. In un'ottica evolutiva, tutto ciò è normale e non c'è alcun problema nel fatto che la popolazione mondiale rallenti la sua crescita, visto che siamo già più di otto miliardi e consumiamo risorse come se avessimo due pianeti a disposizione.

---

**Dal punto di vista evolutivo, la longevità è un successo, ma pone sfide socioeconomiche enormi. Come interpreta questo "paradosso evolutivo" in cui un successo biologico (vivere più a lungo) si trasforma in una crisi strutturale (sostenibilità dei sistemi pensionistici e sanitari)?**

L'evoluzione umana è piena di questi paradossi. Grazie alla medicina (soprattutto antisettici, antibiotici e vaccini), all'igiene, al welfare e alla drastica riduzione della mortalità infantile, in paesi come Italia e Francia l'aspettativa di vita è raddoppiata in poco più di un secolo. Sul piano evolutivo è una forzatura senza precedenti. Del resto, come scriveva Darwin, non vogliamo fare a meno della medicina e dell'assistenza, perché sono i prodotti delle più nobili facoltà umane. Così giustamente allentiamo gli effetti della selezione naturale, anche se qualche folle durante la pandemia del



2020 e anche adesso negli Stati Uniti sostiene che bisogna lasciare che la natura segua il suo corso, quindi meglio non vaccinare umani e animali e lasciare che si formi un'immunità collettiva (sulla base della stessa logica assurda, i miopi dovrebbero smettere di portare gli occhiali e schiantarsi contro il primo albero).

Vivendo più a lungo sfidiamo i processi di decadimento del nostro corpo e aumentiamo enormemente i costi sociali. Si esce dal paradosso, a mio avviso, solo puntando sulla ricerca medica, affinché quell'invecchiamento sia il più sano e giusto possibile. Sano affinché si possa arrivare al limite strutturale di 95 anni o di 120 anni (ci sono due scuole di pensiero in questo momento in biologia) con meno sofferenze possibili e lucidi di mente. Giusto, perché mentre noi occidentali parliamo di vivere in forma fino a cent'anni, in molte parti del mondo l'aspettativa di vita arriva a mala pena a 60 anni. Quanto al fatto che vivere sempre più a lungo sia un successo evolutivo,

ho qualche dubbio. Il successo evolutivo si misura nel lasciare discendenti. La farfalla che vive poche ore, effimera, ma lascia una prole, ha avuto "successo". Se tutti desideriamo vivere per sempre, invece, significa che non vogliamo lasciare spazio ai posteri. In fondo, è una delle nostre molteplici forme di egoismo.

---

**Dall'esplosione demografica del dopoguerra all'Antropocene: quanto pesa oggi il fattore umano sulla crisi del clima e sulla perdita di biodiversità, e come possiamo disinnescare questo conflitto tra la nostra crescita e i limiti del pianeta?**

Pesa moltissimo perché è in atto un oggettivo scontro intergenerazionale. Le tre generazioni che hanno vissuto la Grande Accelerazione iniziata nel secondo dopoguerra hanno sì costruito molto benessere

re, ma con un costo ambientale e sociale crescente, che adesso si presenta sotto forma di un conto molto salato da pagare per le due o tre prossime generazioni, che non hanno colpe visto che ancora non esistevano.

Oggi le società occidentali sono dominate da ceti anziani che votano i leader autoritari o i partiti più conservatori o populisti, che pretendono di vivere sempre più a lungo con un welfare adeguato (l'Europa da sola spende quasi il 50% delle risorse mondiali destinate all'assistenza sanitaria e sociale), che nei posti di lavoro e nelle posizioni di comando non lasciano spazio ai giovani, che vanno in pensione sempre più tardi, che giustamente essendo in salute viaggiano, vanno in vacanza, spendono, comprano, occupano i servizi. Tutto naturale, ma anche paradossale. Nel frattempo, ogni anno più di 100mila giovani lasciano l'Italia, con un danno economico altissimo per il nostro paese. L'Italia ha un problema di emigrazione, non di immigrazione.

Il conflitto si può disinnescare secondo me solo con un nuovo patto sociale inter-generazionale. Dobbiamo essere più generosi verso i giovani, cedere spazio. Come è stato fatto nella Costituzione italiana nel 2022, bisogna porre come vincolo costituzionale la difesa degli interessi delle future generazioni, e le leggi vanno valutate non solo per il loro impatto economico ma anche generazionale.

---

### **La demografia è influenzata tanto dalla biologia quanto dalla cultura. Come possono l'educazione e la prospettiva evoluzionistica contribuire a una gestione più sostenibile e consapevole delle dinamiche demografiche globali?**

La prospettiva evoluzionistica, intesa in senso meramente biologico, può incidere poco perché i nostri cambiamenti oggi sono dettati dall'evoluzione culturale e biotecnologica. Non abbiamo più vincoli ecologici, ci adattiamo ovunque, ci illudiamo quindi di esserci emancipati dalla natura, e il paradosso è che adesso la maggioranza assoluta degli esseri umani deve

sopravvivere in contesti urbani e industrializzati a bassissima biofilia. Cambiamo il mondo e dobbiamo adattarci al mondo da noi stessi creato.

Il peso degli artefatti umani nel 2020 ha superato la biomassa terrestre, cioè il peso di tutte le piante, tutti gli animali e tutti i microrganismi messi insieme. Quindi l'unico modo per gestire in modo più sostenibile le dinamiche demografiche globali secondo me non consiste certo nell'invocare improbabili e distopici freni malthusiani, o nel tornare a imposizioni dall'alto anti-democratiche, ma nel promuovere la libera autodeterminazione delle donne nel Sud Globale e ovunque, l'educazione familiare, lo sviluppo scientifico e tecnologico, combattendo le laceranti disuguaglianze che dilanano il nostro pianeta in questa fase storica.

---

### **In un mondo segnato da crisi climatiche e instabilità economica e sociopolitica, quali sono i possibili scenari di riconfigurazione demografica e quali strategie possiamo adottare per governare fenomeni così complessi?**

Sappiamo benissimo cosa sta per succedere, ma continuiamo a far finta di stupirci. Il riscaldamento climatico antropico e il crollo della biodiversità ormai sono questioni solo marginalmente scientifiche. La diagnosi è chiara. Le emissioni continuano ad aumentare e non smetteranno di farlo ancora per anni, data la situazione di stallo totale delle negoziazioni internazionali, la fine dell'ordine mondiale, la crescita dei consumi nelle nazioni più popolate, il tramonto tragico del diritto internazionale. Quindi la diagnosi è chiara e risaputa.

I nostri figli vivranno in un mondo più caldo di almeno due gradi e non sarà una catastrofe, ma una transizione difficile, di adattamento e mitigazione, piena di sofferenze e di opportunità al contempo. Sono d'accordo con Friederike Otto: la crisi ambientale adesso è una questione non più tecnica, ma eminentemente politica e sociale, di giustizia e lotta alle disuguaglianze. Lo sapevamo da quattro

decenni, abbiamo fallito. Adesso occorre attraversare questo passaggio riducendo i danni, facendo innovazione, pensando a chi verrà dopo di noi, redistribuendo costi e ricchezze, risarcendo i paesi a cui stiamo scaricando un debito ambientale. Ma non sta accadendo.

Di fronte all'imbarbarimento delle relazioni internazionali, sta prevalendo un cinismo da *realpolitik* disgustoso. Negli studi evolutivi si chiama "tragedia dei beni comuni": ciascuno sfrutta al massimo il bene comune pensando di guadagnare nel breve periodo e così facendo perdono tutti nel medio periodo, avendo depredato e degradato il bene collettivo. Si chiama tragedia perché tutti sanno che sta accadendo, ma non fanno la prima mossa per fermarsi e ci cascano dentro come se fosse un destino ineluttabile. I conflitti si aggraveranno, aumenteranno i flussi migratori climatici verso le zone temperate e dovremo imparare a vivere in un mondo di nuovo rimescolato. Lo ha scritto benissimo Gaia Vince ne "Il secolo nomade". Alla fine gli eventi accadranno e ci adatteremo. Per governare secondo giustizia un fenomeno così strutturale e complesso servirebbero razionalità e lungimiranza: accettare le evidenze e agire oggi affinché gli effetti positivi delle nostre decisioni siano riscossi da chi vivrà nella seconda metà del XXI secolo. Ma razionalità e lungimiranza sono le due monete più scarse oggi. Ci stiamo comportando come pessimi antenati.

Ambrosini

1974

ROSSI

4





## Spartaco Greppi

Spartaco Greppi ha conseguito il Dottorato in Economia presso l'Università di Friburgo (Svizzera). È stato collaboratore scientifico dell'Ufficio federale di statistica (UST) ed è

attivo in SUPSI dal 2001 come docente-ricercatore; nel 2013 è stato nominato Professore SUPSI e dal 2015 al 2025 ha diretto il Centro competenze lavoro, welfare e società (CLWS) del DEASS.

Svolge attività nella Formazione di base e nella Formazione continua della SUPSI e della HES-SO di Losanna. Da ottobre 2025 è membro del Comitato scientifico del Festival dell'economia della Scuola

cantonale di commercio di Bellinzona. I suoi ambiti specifici di competenza sono l'analisi dei bisogni sociali e del mercato del lavoro nel più vasto contesto della politica sociale.

## La lezione dimenticata: equità e salari dignitosi per un sistema previdenziale sostenibile

La sostenibilità dei sistemi pensionistici non può essere ridotta alla sola demografia: l'aumento della longevità e l'invecchiamento demografico non giustificano automaticamente l'innalzamento dell'età pensionabile. È fondamentale considerare chi vive più a lungo, in quali condizioni di salute e chi sostiene i costi. Le disuguaglianze di carriera, reddito e aspettativa di vita rendono rischioso applicare soluzioni meccaniche e lineari. La sfida è politica ed economica: distribuire equamente i guadagni di produttività, garantire salari dignitosi, regolamentare i mercati finanziari e assicurare una fiscalità adeguata. La demografia definisce il contesto, ma le scelte collettive determinano la sostenibilità del sistema previdenziale.

### Esiste un rischio di sostenibilità?

Il legame tra demografia e pensioni è stato riconosciuto come cruciale fin dall'origine dei sistemi pensionistici moderni. Contestualmente a questo legame, l'esperienza tedesca di fine Ottocento e quella successiva in Svizzera offrono un buon esempio di come l'aspettativa di vita entri nella progettazione dei sistemi previdenziali.

Otto von Bismarck fissò l'età pensionistica in funzione della struttura demografica dell'Impero tedesco di fine Ottocento, in un contesto in cui la mortalità infantile era ancora molto elevata. Intorno al 1890, l'aspettativa di vita alla nascita nell'impero tedesco era dell'ordine

di 35-40 anni, ma questo basso valore era fortemente influenzato dalle numerose morti nei primi anni di vita.

Se si considera, invece, chi era sopravvissuto all'infanzia, il quadro cambia sensibilmente. Per un ventenne dell'epoca, l'aspettativa di vita residua era di circa 40-45 anni, il che significa che un giovane di allora poteva attendersi di vivere fino a 60-65 anni. In questo senso, l'età di accesso alla pensione – fissata inizialmente a 70 anni e successivamente a 65 anni – fu concepita sapendo che solo una parte relativamente ridotta della popolazione ne avrebbe effettivamente beneficiato.<sup>[1]</sup>

Un confronto interessante è offerto dalle tavole della speranza di vita residua elaborate per la Svizzera per il periodo 1948-2050 che riportano per il 1948 – anno in cui è entrata in vigore l'Assicurazione vecchiaia e superstiti (AVS) che fissava l'età della pensione a 65 anni per entrambi i sessi – una speranza di vita alla nascita di 66,4 anni per gli uomini e 70,9 per le donne. Sulla base delle stesse tavole, la speranza di vita condizionata all'aver raggiunto i 20 anni risulta di circa 48 anni per gli uomini e 52 per le donne, che corrispondono quindi a una durata di vita totale attesa attorno ai 68 anni (uomini) e 72 anni (donne). Nel 2024, la speranza di vita attesa di una persona di vent'anni era di 62,9 (uomini) e 66,3 (donne), che corrispondono a una durata di vita totale attesa attorno agli 83 anni (uomini) e agli 86 anni (donne).<sup>[2]</sup>

I dati sulla speranza di vita sono un elemento importante per capire il contesto, ma da soli non giustificano automaticamente un aumento dell'età pensionistica; servono piuttosto per porre domande più precise su chi vive più a lungo, come vive e chi paga cosa e quanto.

[1] Si veda, per esempio: Bauernschuster, S., Driva, A., & Hornung, E., (2020). Bismarck's Health Insurance and the Mortality Decline. *Journal of the European Economic Association*, 18(5), 2561–2607. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvz052>; Si veda anche il sito statista: <https://www.statista.com/statistics/1041098/life-expectancy-germany-all-time/>

[2] Ufficio federale di statistica (UST), Speranza di vita, Tabella T 01.04.02.03.01, scaricata il 5.12.2025.

[3] Studi basati sul Swiss National Cohort mostrano gradienti educazionali marcati nella speranza di vita in Svizzera: gli individui con livelli più alti di istruzione hanno guadagni di vita nettamente superiori rispetto ai gruppi meno istruiti. Si veda, per esempio: Spoerri, A., Zwahlen, M., Egger, M., Gutzwiller, F., Minder, C., & Bopp, M. (2006). Educational inequalities in life expectancy in German speaking part of Switzerland 1990-1997. *Swiss National Cohort. Swiss Medical Weekly*, 136(9-10), 145-148. PMID: 16633959. 10.4414/smw.2006.11328

[4] Come mostrano gli indicatori dell'Ufficio federale di statistica e le analisi dell'indagine sulla salute in Svizzera, gli anni aggiuntivi ottenuti dopo i 60-65 non sono indistintamente "anni in buona salute": i lavoratori con professioni fisicamente pesanti o carriere precarie presentano un numero molto maggiore di anni vissuti con limitazioni funzionali e ridotta capacità lavorativa rispetto ai gruppi con istruzione e reddito elevati. Si veda: Mullan, J., Vargas Llave, O., Wilkens, M., & European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (A. c. Di). (2017). *European working conditions survey 2015. Working conditions of workers of different ages*. Publications Office. <https://doi.org/10.2806/377947> Con riferimento alla Svizzera, si veda Meyer, J., Faeh, D., & Bopp, M. (2017). *Mor-talität nach Berufsgruppen in der Schweiz 1990-2008: Machbarkeitsstudie und Empfehlungen*. *Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention der Universität Zürich, Forschung und Dokumentation*, 37.

L'allungamento della vita non è uguale per tutti: gli incrementi di speranza di vita sono molto maggiori nei gruppi con redditi e livelli d'istruzione più elevati, mentre per chi ha carriere lunghe, precarie o lavori fisicamente pesanti i guadagni sono spesso più modesti.<sup>[3]</sup> In un contesto del genere, alzare linearmente l'età pensionabile, partendo dal dato sulla speranza di vita media, rischia di far finanziare le pensioni dei gruppi più longevi da chi muore prima e gode meno o per nulla delle prestazioni pensionistiche.

Non conta solo quanti anni in più si vivono, ma quanti anni "in buona salute" e con capacità lavorativa residua: gli anni aggiuntivi dopo i 60-65 possono essere caratterizzati da forti limitazioni di salute, specie per alcune professioni; quindi, trasformarli in "anni di lavoro obbligato" può essere socialmente regressivo.<sup>[4]</sup>

Una riflessione più sensata sui dati demografici suggerirebbe di usarli per differenziare, non solo per alzare l'età pensionistica. Si potrebbero introdurre età pensionabili flessibili o finestre di uscita più ampie per chi ha carriere lunghe e usuranti. Inoltre, l'aggiustamento potrebbe passare dal lato delle entrate (aliquote contributive, tassazione di capitale e redditi alti) piuttosto che solo da quello dell'età.

---

### Un nodo politico-normativo, non solo demografico

L'uso "meccanico" della demografia (per cui più persone anziane e più longeve deve determinare un innalzamento dell'età di pensionamento) è una scelta politica che considera intangibili altri parametri: distribuzione dei guadagni di produttività, struttura dei contributi, ruolo della fiscalità generale, ripartizione del rischio tra generazioni. Si potrebbe invece decidere di preservare un'età di pensionamento simile e spostare il peso dell'aggiustamento sulle risorse generate dall'aumento di produttività e ricchezza, in un Paese, il nostro, dove le disuguaglianze di reddito e di patrimonio sono in netta crescita, determinando una crescente polarizzazione della società.<sup>[5]</sup>

Il tema di fondo, quando parliamo di sistemi pensionistici, è come garantire un consumo anche durante l'inattività. I metodi sono due. Il primo, decisamente poco pratico, consisterebbe nell'accumulare beni fisici durante l'età in cui si è forti, sani e attivi professionalmente. Ma questa strategia, tipica dello scoiattolo, oltre ad essere ineffi-

ciente fallisce di fronte all'obsolescenza dei beni e, soprattutto, all'impossibilità di accumulare servizi. Non è possibile accantonare prestazioni mediche o assistenza alla persona. Questi servizi vanno acquistati al momento del bisogno. Che fare, allora? L'unica soluzione è accumulare non beni fisici, ma diritti a prelevare quote della futura produzione di beni e servizi. Gli strumenti per farlo sono due e soltanto due: il sistema a ripartizione e il sistema a capitalizzazione. La Svizzera ha puntato su entrambi, ossia su un modello previdenziale ibrido fondato su un primo pilastro, l'AVS, universale e finanziato a ripartizione, affiancato o integrato da un secondo pilastro, la previdenza professionale, obbligatorio per i salariati sopra una certa soglia e finanziato a capitalizzazione. Nel sistema a ripartizione, i contributi versati oggi dalla popolazione attiva (o potenzialmente attiva) finanziano le pensioni correnti, con una fondata aspettativa che le generazioni future faranno lo stesso con chi versa oggi i contributi. Ciò che si accumula non è capitale, dunque, ma un diritto collettivo a una parte del reddito futuro. Nel sistema a capitalizzazione, invece, ciascun assicurato accumula un capitale individuale che viene investito sui mercati finanziari e trasformato in rendita al momento del pensionamento, trasferendo così nel tempo risparmio privato anziché reddito corrente.

Per Joseph Stiglitz<sup>[6]</sup>, in teoria ripartizione e capitalizzazione sono equivalenti, ma solo se i mercati sono pienamente efficienti, cioè privi di asimmetrie informative, crisi sistemiche o bolle speculative e distorsioni nei prezzi dei titoli finanziari. Ma nel mondo reale i mercati sono instabili e non trasparenti, e trasferiscono sugli individui rischi che essi non possono gestire: volatilità finanziaria, bolle speculative, periodi di bassi rendimenti. Un sistema a ripartizione, invece, socializza questi rischi a livello collettivo, garantendo maggiore stabilità. Questo punto di vista è condiviso da un altro autorevole studioso, Michel Husson<sup>[7]</sup>: l'equivalenza teorica tra i due sistemi di finanziamento richiede condizioni irrealistiche, e proprio il loro venir meno rende preferibile un pilastro pubblico a ripartizione forte.

---

### Oltre la demografia: due pilastri, due vulnerabilità

La pressione demografica è solo uno dei fattori che incombono sul sistema previdenziale. La vera sfida per la sostenibilità nasce dall'interazione tra demografia e un contesto economico instabile, che insidia i due pilastri del sistema previdenziale

in modi distinti ma sinergici.

Le prospettive finanziarie dell'AVS e delle casse pensione cambiano tanto per la demografia quanto per fattori economici. Con riferimento al primo pilastro, finanziato a ripartizione, la precarietà, i bassi salari e la disoccupazione erodono direttamente la sua base contributiva, mentre le crisi finanziarie frequenti incidono sul fondo di compensazione. La demografia aggrava questi squilibri.

Il secondo pilastro, a capitalizzazione, non è risparmiato dagli squilibri. Le ricorrenti crisi finanziarie (2001, 2008) distruggono valore, erodendo il capitale accumulato. I rendimenti, oramai strutturalmente bassi, costringono a ricalibrare i parametri su cui si reggono i diritti pensionistici (abbassamento del tasso di conversione, ossia il tasso al quale il capitale viene trasformato in rendita). Soprattutto, il secondo pilastro non sfugge all'impatto della demografia che lo espone a un rischio finanziario. Questo concetto della trasformazione dello shock demografico in shock finanziario è stato messo in luce dal già citato Michel Husson. Quando una generazione numerosa e longeva (più che in passato) liquida attraverso le casse pensione i propri investimenti per finanziare la propria pensione, la vendita massiccia di titoli può deprimere i mercati, generando minusvalenze, e determinando problemi di liquidità proprio nel momento in cui servirebbero più risorse.

Si crea così una combinazione letale: una base di contribuenti non solo numericamente più piccola, ma anche più fragile, deve finanziare prestazioni per un numero crescente di pensionati, molti dei quali avranno avuto carriere discontinue e contributi insufficienti. La sostenibilità del sistema previdenziale non è minacciata solo dall'invecchiamento demografico e dall'aumento relativo del numero di pensionati, ma anche, e soprattutto, dalla crescente incapacità dell'economia di generare, in modo stabile, sia salari dignitosi (per l'AVS) che rendimenti finanziari sicuri (per le casse pensione).

## Una sfida sistemica

L'evoluzione demografica è un cambiamento strutturale profondo. Affrontarlo richiede una ristrutturazione olistica del welfare, andando oltre le semplici riforme parametriche (età, aliquote). La sfida è:

- culturale e sociale: occorre ripensare il concetto di vecchiaia e il contratto tra generazioni;

- politica ed economica: occorre agire sulla distribuzione dei guadagni di produttività, sulla qualità del lavoro, sulla fiscalità generale e sulla regolamentazione finanziaria.

A ciò va aggiunto un altro elemento, decisivo in ogni contesto: la sostenibilità non è un problema esclusivamente tecnico, ma anche e soprattutto una questione di equità. Un sistema previdenziale avanzato deve essere in grado di differenziare, modulare e compensare le traiettorie professionali, le condizioni di vita e le disuguaglianze di longevità, evitando che le riforme finiscano per gravare soprattutto su chi ha lavorato di più, più a lungo o in condizioni difficili e penalizzanti. In questo senso, le variabili demografiche definiscono il contesto, ma non possono dettare automaticamente la soluzione.

È per questo che la demografia – e tutte le sue variabili – va intesa come il palcoscenico, non come la pièce. La pièce – il nostro futuro previdenziale – è politica ed economica, oltre che culturale e sociale, e il suo esito dipende dalle scelte che faremo oggi su come organizzare l'economia, retribuire il lavoro e distribuire reddito e ricchezza. La sostenibilità del sistema previdenziale dipenderà dalla capacità di trovare risposte non solo finanziariamente solide, ma anche socialmente giuste e politicamente accettabili. In ultima analisi, riflettere sui sistemi previdenziali significa interrogarsi su che tipo di società vogliamo e sul valore attribuito al lavoro lungo l'intero arco della vita di ognuno e ognuna.

[5] Greppi, S. (a cura di). (2025). *Le disuguaglianze in una società del benessere. Una questione cruciale per la Svizzera e il Ticino*. Armando Dadò editore e la bibliografia ivi contenuta.

[6] Stiglitz, J. E., & Orszag, P. (1999, September 14-15). *Rethinking Pension Reform. Ten Myths About Social Security Systems*. World Bank Conference, "New Ideas About Old Age Security".

[7] Husson, M. (2002). *La capitalisation, non merci!* In Fondation Copernic. *Les retraites au péril du libéralisme* (3e éd.). Éditions Syllepse. <http://hussonet.free.fr/fp3-2002-2.pdf>



## Jenny Trinitapoli

Jenny Trinitapoli è Professoressa di Sociologia all'Università di Chicago. In qualità di demografa sociale, il suo lavoro si concentra sulle cause e le conseguenze dei cambiamenti demografici in una prospettiva globale, con particolare attenzione all'Africa subsahariana contemporanea. Il suo libro del 2023 *An Epidemic of Uncertainty*

(University of Chicago Press) sfrutta dieci anni di dati raccolti dallo studio "Tsogolo La Thanzi" per fornire una nuova visione dell'epidemia di HIV. Ha completato la stesura del libro nel 2022, durante un periodo di ricerca presso l'Università Bocconi di Milano.

# L'attesa come discriminazione: la disuguaglianza invisibile del tempo

*L'analisi demografica non può prescindere dalla variabile "tempo", risorsa finita che definisce la qualità della vita e l'accesso ai diritti. Attraverso la storia di Mai a Fatsani in Malawi, l'articolo esplora il paradosso dei poveri del Sud del mondo: pur avendo spesso un'aspettativa di vita inferiore, sono costretti a "sprecare" il proprio tempo in attese estenuanti.*

*Una riflessione necessaria su come la disparità demografica si manifesti non solo nella sopravvivenza, ma anche nel valore differente attribuito al tempo umano.*

*"In gran parte dell'Africa urbana odierna, la maggior parte dei residenti sembra dedicarsi ai propri esercizi di attesa, aspettando che qualcosa cambi drasticamente o semplicemente che il tempo finisca".*

AbdouMaliq Simone<sup>[1]</sup>

In oltre vent'anni di ricerche sul campo nel Malawi meridionale, ho scritto di molte persone affascinanti. Un'interlocutrice che non dimenticherò mai è "Mai a Fatsani".<sup>[2]</sup> Quando la mia giovane assistente di ricerca Gertrude mi presentò per la prima volta la sua vicina nel 2015, si riferì a lei come "una donna un po' anziana", e io mi offesi. Dopotutto, Mai a Fatsani ha la mia stessa età: abbiamo due figli ciascuna; siamo entrambe istruite; in segno di rispetto, i nostri amici e vicini ci chiamano con i nomi delle nostre figlie.

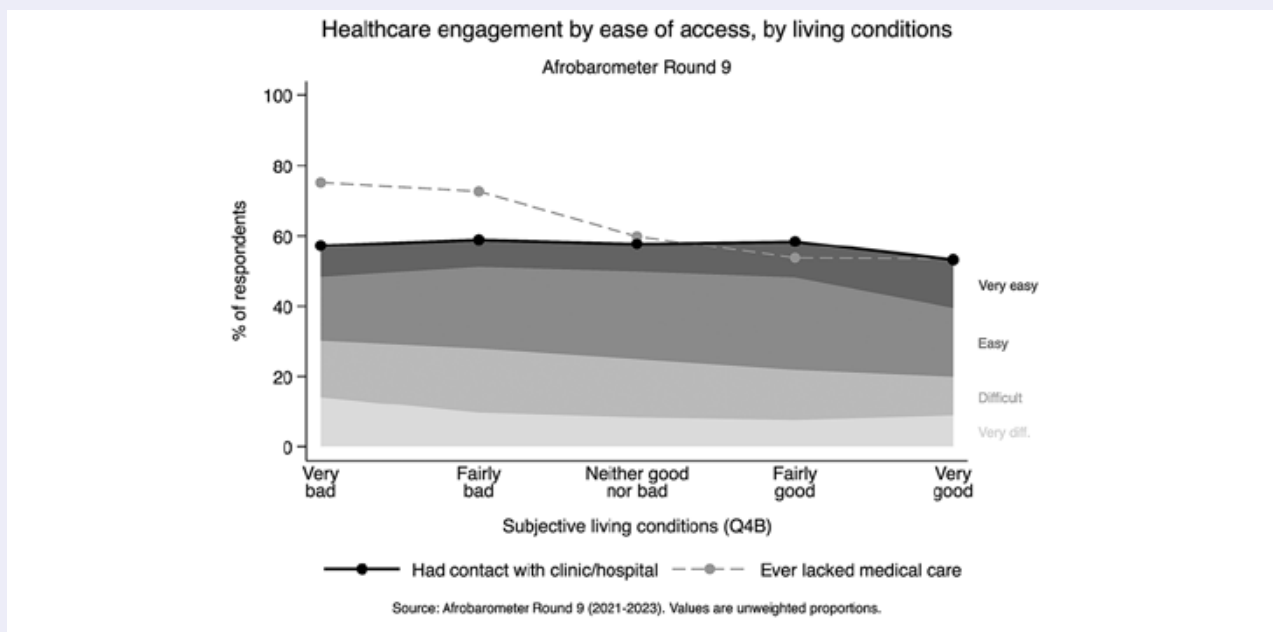
Come spesso accade in molti contesti africani, dove le case sono piccole, si cucina all'aperto su fornelli a carbone e la privacy è scarsa, le difficoltà di Mai a Fatsani erano visibili a tutti. Lei e suo marito litigavano e facevano pace, consapevoli del fatto che i vicini potessero sentire quasi tutto. Nel corso di diversi mesi, abbiamo notato fluttuazioni nella salute di Mai a Fatsani, nel suo umore, nel rapporto di coppia, nel cibo che mangiavano e in ciò che mancava. Mai a Fatsani discuteva spesso con il marito, un insegnante, per

questioni di soldi e soprattutto di cibo. Durante una settimana particolarmente difficile, in cui gli stipendi dei dipendenti pubblici erano stati ritardati e la loro famiglia aveva poco da mangiare, macellò l'ultimo pollo della famiglia e svuotò le ultime riserve di mais.

Debitata dalla fame e da malattie non diagnosticate, Mai a Fatsani non stava bene. Dopo un periodo di lancinanti mal di testa e febbre, si recò all'ospedale distrettuale nella speranza che una delle infermiere potesse aiutarla. Poiché l'ospedale era affollato, Mai a Fatsani dovette aspettare per essere visitata. Aspettò, poi iniziò a lamentarsi con le infermiere per l'attesa. Si lamentò con gli altri pazienti sia della malattia che del tempo perso.

Tre ore dopo, aveva semplicemente esaurito la pazienza. "Sono stanca di aspettare. Comprerò degli antidolorifici mentre torno a casa". Sebbene indebolita dalla febbre, Mai a Fatsani riuscì a percorrere il chilometro che la separava da casa senza aiuto. Si fermò in una farmacia, comprò quegli antidolorifici e giurò che non sarebbe mai più tornata in ospedale.

Sebbene si possa essere inclini a pensare che la mancanza di assistenza sanitaria sia semplicemente una questione di povertà e accesso, l'esperienza di Mai a Fatsani complica tale narrazione. Dopotutto,



[Fig.1] Healthcare engagement by ease of access, by living conditions - Afrobarometer Round 9

si tratta di una donna che ha rinunciato a cure sanitarie essenziali trovandosi già all'interno delle mura dell'ospedale, non a causa della povertà estrema, né delle distanze insormontabili dalle cliniche, né per ignoranza sulla malattia. Le piccole umiliazioni dell'attesa sono state un ostacolo reale per Mai a Fatsani, e la sua storia richiama la nostra attenzione su una serie di problemi trascurati in tutto il Sud del mondo: la considerazione del tempo, del rispetto e del trattamento nell'accesso all'assistenza sanitaria.

Secondo i dati di "Afrobarometer", un'indagine di riferimento per lo studio degli atteggiamenti, delle esperienze e delle aspirazioni degli africani, nel 2023 il 58% degli adulti ha avuto a che fare con il sistema sanitario.<sup>[3]</sup> Dopo decenni di investimenti sostenuti nelle infrastrutture e nei sistemi sanitari di base, le differenze di accesso tra residenti rurali e urbani e tra i diversi livelli di status socioeconomico sono state notevolmente ridotte. Tuttavia, il fatto che il ricorso a cliniche e ospedali sia elevato non significa necessariamente che le esigenze sanitarie di base siano soddisfatte. In 39 paesi, il 66% degli intervistati da "Afrobarometer" riferisce anche di aver rinunciato alle cure

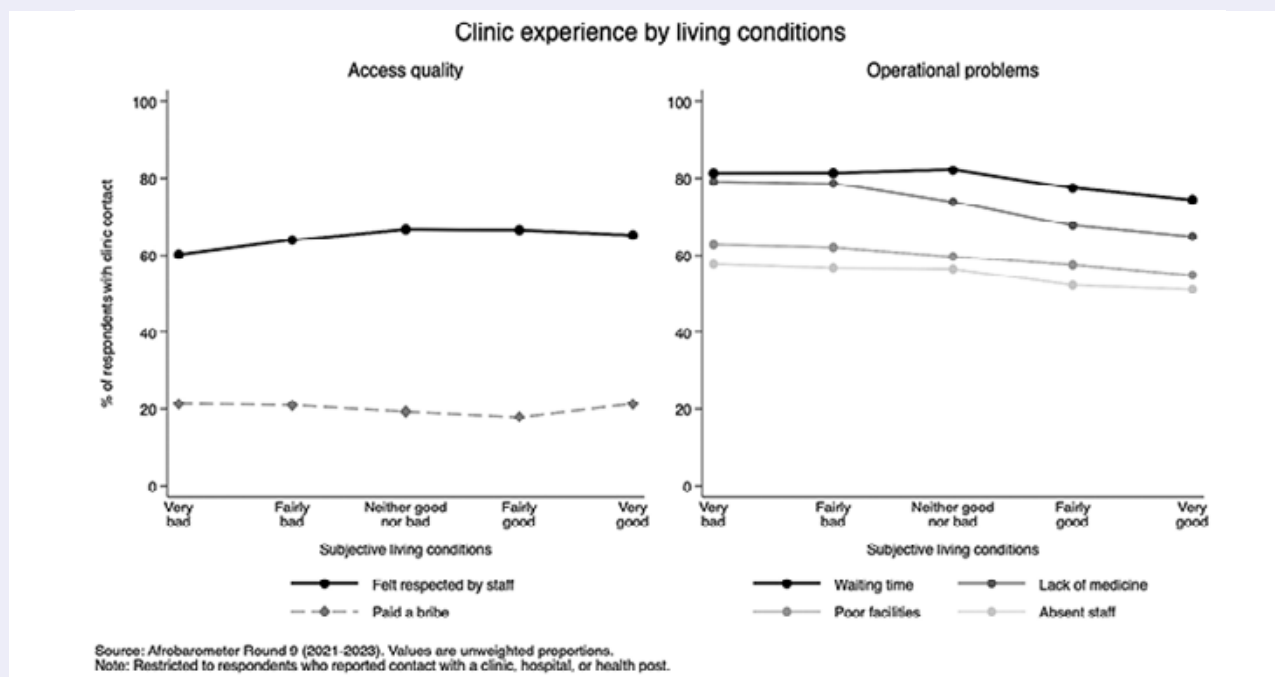
mediche almeno una volta nell'anno precedente.

Riflettere sulla situazione di Mai a Fatsani – l'insicurezza alimentare, lo stress finanziario e lo stress relazionale che caratterizzavano la sua famiglia – mi ha spinto a esaminare i dati in base alle condizioni di vita auto-dichiarate, piuttosto che secondo parametri tipici dello status socioeconomico, come il livello di istruzione o un indice del tenore di vita elaborato dagli economisti. Quando le persone giudicano le proprie condizioni di vita come "cattive", dovremmo credergli e considerare l'insieme delle difficoltà rappresentate in quella semplice affermazione. Nel contesto africano, cosa si nasconde dietro l'indicazione di condizioni di vita "decisamente cattive"? Tra gli altri problemi, il 75% di questo gruppo spesso non ha cibo a sufficienza, il 50% non ha acqua potabile e ben l'80% riferisce che le esigenze sanitarie delle proprie famiglie non sono soddisfatte. Come prevedibile, gli africani che vivono in condizioni di vita "cattive" sono sia i più esposti alla privazione sia i più propensi a riferire di avere difficoltà o grandi difficoltà ad accedere all'assistenza sanitaria. È importante sottolineare che queste difficoltà non possono essere attribuite a una mancanza di capitale umano; infatti,

[1] Abdou Maliq, S. (2018). Demonstrations at Work. Some Notes from Urban Africa. In Hutchison, R., Haynes, B. D. (eds). *The Ghetto*. Routledge.

[2] Trinitapoli, J. (2023). *An Epidemic of Uncertainty. Navigating HIV and Young Adulthood in Malawi*. The University of Chicago Press.

[3] Ossé, L., Krönke, M. (2024). *Health for Everyone, Everywhere? As service delivery falls short, Africans rank health as a top priority for government action*. (Policy Paper, 91). Afrobarometer.



[Fig.2] Clinic experience by living conditions - Afrobarometer Round 9

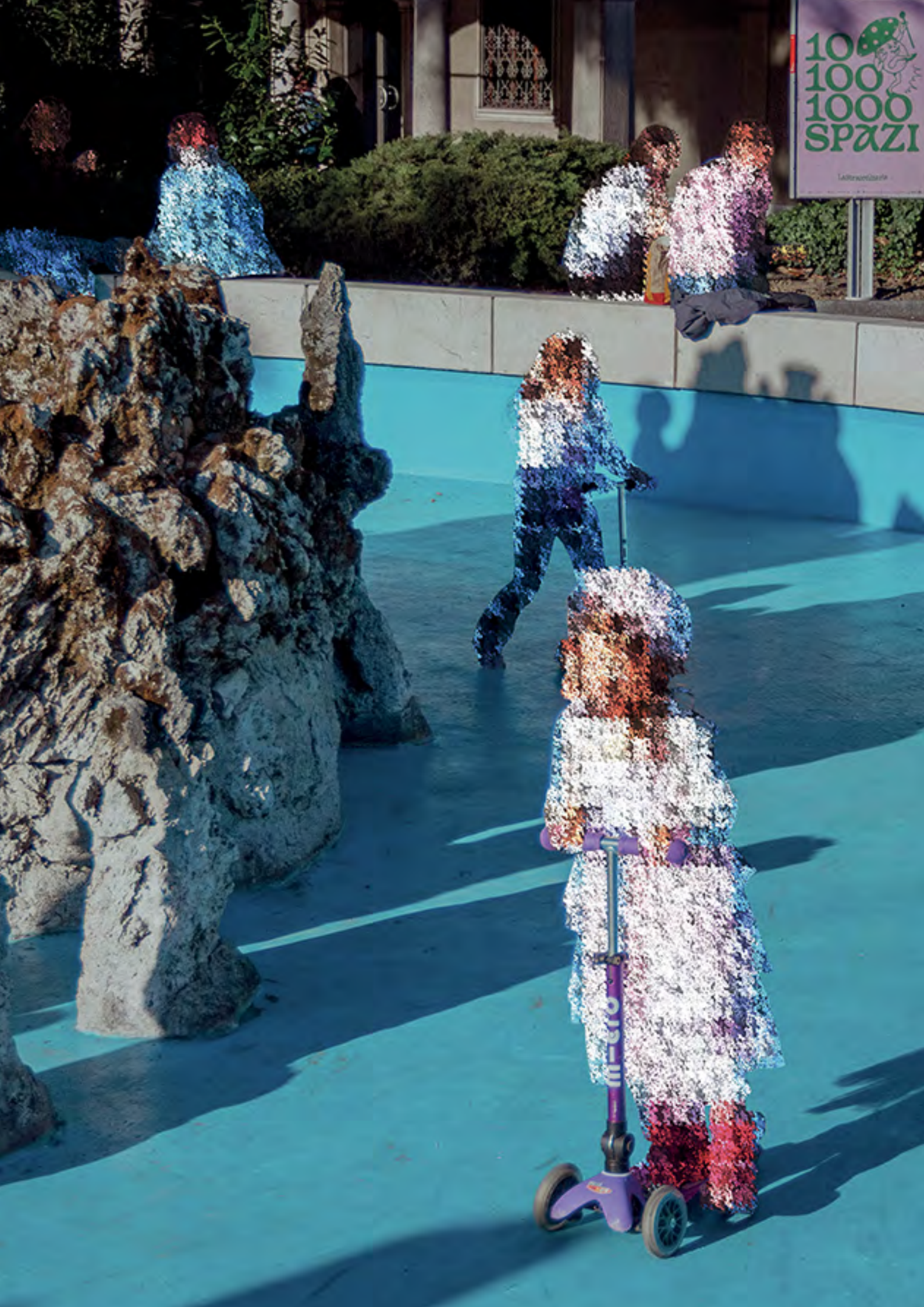
molti di questi residenti hanno completato la scuola secondaria o hanno raggiunto livelli di istruzione ancora più elevati.

Nessun sistema sanitario al mondo è perfetto, e la Figura 2 illustra i problemi che caratterizzano il contesto africano. Il 60% degli intervistati da "Afrobarometer" che ha avuto contatti con l'assistenza sanitaria nell'ultimo anno ha dichiarato di essersi sentito rispettato in clinica, mentre circa il 40% non ha avuto la stessa sensazione; inoltre, circa il 20% riferisce di aver subito pressioni o di essersi sentito obbligato a pagare una sorta di tangente per beneficiare delle cure. Nessuno di questi problemi segue un gradiente socioeconomico; in altre parole, sia i benestanti che i meno abbienti ne sono ugualmente gravati. Allo stesso modo, passando al grafico di destra, circa il 60% degli intervistati che ha visitato cliniche nell'ultimo anno ha frequentato strutture di scarsa qualità e ha notato la carenza di personale. Anche in questo caso, sia i ricchi che i poveri sono colpiti in modo pressoché uguale da questi due problemi operativi.<sup>[4]</sup> Tuttavia, la penalizzazione dovuta alle condizioni di estrema difficoltà è evidente nelle esperienze sproporzionate di lunghi tempi di attesa e mancanza di medicinali rispetto

agli intervistati che vivono una situazione agiata. Per essere chiari, questi problemi riguardano la maggior parte degli intervistati che interagiscono con il sistema sanitario, ma il problema dell'attesa è più grave tra le persone veramente svantaggiate, che sono anche le più propense a lasciare la clinica senza ricevere i medicinali di cui hanno bisogno.

Ricordare Mai a Fatsani e scrivere delle sue difficoltà mi ha costretto a chiedermi se stessi raccontando le tribolazioni di una donna testarda che avrebbe potuto ricevere un buon trattamento se solo fosse stata un po' più paziente, o se stessi osservando qualcosa di molto più diffuso in Malawi. Collegando la storia unica di questa donna ai dati di alta qualità raccolti dal programma "Afrobarometer", la risposta è diventata chiara. I problemi di Mai a Fatsani non sono comuni solo in Malawi, ma diffusi in tutta la regione. Il tempo che le persone più povere del mondo devono dedicare a queste attività dovrebbe essere annoverato tra i costi silenziosi e non registrati della disuguaglianza globale. Dopotutto, i più poveri non possono permettersi di aspettare più di quanto possiamo fare noi.

[4] Adeolu Adewole, Simon-Oke, O. O. (2026). Poverty and Quality of Healthcare in Africa. *Journal of African Economies*, 35(2), ejafo10. <https://doi.org/10.1093/jae/ejaf010>



100  
100  
1000  
SPAZI



## Ennio Ripamonti

Ennio Ripamonti è psicopsicologo e formatore, docente senior al Bachelor of Science in Lavoro sociale del DEASS e docente a contratto presso l'Università Cattolica di Milano.

Ha insegnato Ricerca-intervento di comunità all'Università degli Studi di Milano Bicocca, Dipartimento di Psicologia. È socio fondatore dell'Istituto Italiano di Valutazione, membro del comitato di

redazione della rivista Animazione Sociale e del comitato scientifico delle riviste Psicologia di Comunità e Nessi: il sapere orientato alle comunità. Ha al suo attivo numerose pubblicazioni fra cui:

Centra la scuola (2017); Collaborare: metodi partecipativi per il sociale (2018); Metodi collaborativi (2021); Età della vita e formazione (2022); Dar casa al tempo fragile (2023); Valutazione collaborativa (2026).

# GenZ: il potenziale trasformativo di una generazione minoritaria e necessaria

Riflettere sulla condizione giovanile a partire dalla demografia è, oggi più che mai, indispensabile in quanto la struttura della popolazione influenza in modo significativo – anche se in modo non deterministico – spazi, ruoli, opportunità e vincoli a disposizione delle nuove generazioni.

È importante sottolineare, con una formula apparentemente paradossale, che i giovani non sono sempre esistiti, ma sono stati "inventati". L'idea di una condizione sociale specifica e distinta che si colloca fra l'infanzia e l'età adulta è, infatti, databile a poco più di un secolo fa.

### Essere minoranza non è un vantaggio

La soggettività collettiva dei ragazzi e delle ragazze comincia a manifestarsi sulla scena pubblica già durante il XIX secolo, in pieno romanticismo, incontrando una forte reazione dell'establishment adulto delle società dell'epoca. È con la pubblicazione del celebre saggio *Adolescence* (1904) che si teorizza l'esistenza di uno spazio biologico e psicologico a sé e s'invitano gli adulti a considerare che, per il completo apprendistato della vita, i giovani hanno bisogno di riposo, tempo libero, arti, leggende, romanticismo e idealismi. È a partire da queste questioni che prende vita lo *scoutismo* (1907) un movimento finalizzato a educare i giovani delle classi più povere che influenzerà in maniera considerevole i programmi giovanili negli anni seguenti.

Negli Stati Uniti dei primi anni Cinquanta viene introdotto il termine *teenager* e i giovani

cominciano ad assumere caratteri sempre più specifici: aumenta la scolarità e appaiono consumi distinguibili su base anagrafica, soprattutto nella musica e nel cinema. Sono gli anni in cui si forgia, soprattutto ad opera del mercato, la prima generazione di giovani in senso proprio, costitutivamente diversa dai genitori e immersa in una differente modernità fatta di canzoni, libri, riviste, film e vestiti tutti per loro. Il termine *boomer* (abbreviazione di *baby boomer*), oggi usato in modo ironico (e non di rado sarcastico) per definire persone con mentalità, abitudini o opinioni considerate superate, si riferisce esattamente ai nati tra il 1946 e il 1964, durante la fase di impetuosa crescita demografica ed economica del secondo dopoguerra; una generazione influenzata dall'ottimismo nella ricostruzione, dall'espansione del welfare e da un'idea, allora molto concreta, che il futuro sarebbe stato migliore del presente.

La demografia, oggi come ieri, consente quindi di studiare quali equilibri sociali si stanno formando, quali tensioni intergenerazionali possono emergere e quali interventi risultano necessari per garantire coesione, equità e sviluppo. Quando si prende in esame la distribuzione per età, ad esempio, risulta più facile capire quali gruppi sociali hanno maggiore peso numerico e quali rischiano di essere marginali. Se una generazione è demograficamente ridotta, rischia di avere meno voce nelle decisioni collettive, meno attenzione nelle politiche pubbliche e meno risorse dedicate. In un contesto, come quello ticinese, in cui la natalità diminuisce e le generazioni più anziane crescono numericamente, i giovani diventano una componente sempre più ridotta del corpo sociale: questo incide sulla loro visibilità, sulle loro possibilità di influenzare le scelte collettive e sulla quantità di risorse che le istituzioni decidono di destinare loro. In altre parole: *essere una minoranza non è un vantaggio*.

Numerose ricerche hanno messo in luce quanto le società con una forte presenza giovanile tendano storicamente a essere più dinamiche, innovative e orientate al cambiamento. La letteratura sociologica e politologica mostra come le coorti giovani, entrando nel mercato del lavoro e nei circuiti della partecipazione, introducano nuove forme di socialità, ridefiniscano i confini del possibile e alimentino processi di trasformazione culturale ed economica. Sappiamo, infatti, che la presenza di una popolazione giovane favorisce non solo una maggiore competizione e mobilità, ma anche una più intensa produzione di innovazione sociale. Quasi un secolo fa Karl Mannheim<sup>[1]</sup> sottolineava come le generazioni non siano semplici coorti anagrafiche, ma gruppi portatori di nuove visioni del mondo, capaci di imprimere direzioni inedite al cambiamento sociale. Ciò significa che i giovani di una stessa epoca vivono esperienze formative simili, sviluppano sensibilità affini e interpretano la realtà attraverso lenti condivise. Le generazioni, per il sociologo tedesco, non sono entità statiche ma immerse in un rapporto dinamico con quelle precedenti e successive, un rapporto fatto di continuità ma anche di tensione creativa.

### Il «carico di innovazione» potenziale

Gli studi di Norman Ryder<sup>[2]</sup> confermano e rinforzano l'idea che i giovani svolgano un ruolo decisivo nel processo di cambiamento sociale, non perché essi siano portatori "natural" di innovazione, ma per una ragione strutturale: le coorti giovani sono quelle che entrano nel sistema sociale quando questo è già stato costruito da generazioni precedenti. Questa posizione di "nuovi arrivati" le rende meno vincolate alle istituzioni esistenti e più disponibili a mettere in discussione norme, ruoli e aspettative consolidate. Secondo il sociologo americano ogni coorte porta con sé un insieme di orientamenti e disposizioni che si formano durante l'ingresso nella vita adulta. Ciò che per le generazioni più anziane può apparire come una rottura, per i giovani è semplicemente il contesto in cui si formano. Da qui deriva il concetto di «carico di innovazione»: i giovani non innovano perché sono giovani in senso psicologico, ma perché occupano una posizione sociale che li espone a condizioni nuove e li rende meno investiti nella difesa dell'ordine esistente. Con l'avanzare dell'età, secondo Ryder, gli individui tendono a stabilizzarsi nei ruoli sociali, a investire nelle istituzioni e a sviluppare un interesse crescente per la continuità. È un processo fisiologico, non ideo-

logico: la stessa coorte che da giovane introduce innovazioni, da adulta tenderà a difendere ciò che ha contribuito a costruire.

In questa prospettiva, la presenza numerica dei giovani diventa un fattore cruciale. Quando le coorti giovani sono numerose, la società è più permeabile al cambiamento e le istituzioni devono adattarsi a nuove domande, stili di vita e forme di partecipazione. Al contrario, quando le coorti giovani si riducono, come accade nelle società che invecchiano, la capacità innovativa complessiva diminuisce, perché il peso relativo delle generazioni più integrate e orientate alla stabilità cresce. Un esempio emblematico a questo riguardo è rappresentato dal diverso "peso sociale" della cosiddetta *Generazione Z* (l'insieme dei nati tra la metà degli anni Novanta e i primi anni Dieci del Duemila) nei paesi del Sud globale e, rispettivamente, in Occidente. Se nel primo caso la GenZ è spesso protagonista di movimenti sociali capaci di incidere profondamente sulle trasformazioni politiche e culturali, nel secondo essa fatica a prendere voce in modo rilevante.

In molte società africane e asiatiche, caratterizzate da istituzioni fragili, sistemi politici più permeabili e forti disuguaglianze, i giovani rappresentano una quota demografica molto ampia e costituiscono una forza sociale difficilmente ignorabile, combinando massa critica, creatività e un forte senso di urgenza rispetto al futuro. Nei paesi occidentali, di contro, la partecipazione giovanile tende a essere alta in forme informali ma bassa in quelle istituzionali, segno di una distanza crescente tra giovani e sistemi politici tradizionali. A ciò si aggiunge un fattore culturale: molti giovani europei vivono una condizione di precarietà che li spinge a concentrarsi su percorsi individuali di stabilizzazione (studio, lavoro, casa) più che su forme collettive di mobilitazione.

La scrittrice irlandese Sally Rooney<sup>[3]</sup> intercetta con precisione quasi chirurgica il clima emotivo, le tensioni morali e la fatica di crescere della cosiddetta GenZ, in un mondo percepito come fragile e in declino. Dal romanzo emerge una generazione iper-consapevole, affettivamente fragile ma desiderosa di intimità, politicamente sensibile ma schiacciata dall'impotenza, connessa ma profondamente sola. Rooney mette in luce anche un certo disincanto politico: i giovani dei suoi romanzi percepiscono con lucidità le ingiustizie del mondo, ma faticano a trovare strumenti concreti per trasformare questa consapevolezza in azione. Eppure, proprio dentro queste fragilità si rivelano le potenzialità più significative della

[1] Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 7(2), 157–185; 7(3), 309–330. <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0412-y>

[2] Ryder, N. B. (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review*, 30, 843–861. <https://doi.org/10.2307/2090964>

[3] Rooney, S. (2021). *Beautiful World, Where Are You*. Farrar, Straus and Giroux.

GenZ: giovani capaci di una sensibilità etica profonda, attenti alle dinamiche di potere e alle ferite invisibili che attraversano le relazioni.

### Promuovere il protagonismo, sostenere l'intraprendenza

Il contesto ticinese non sfugge a queste dinamiche più vaste. Nonostante la loro scarsità numerica, i giovani della GenZ portano nel territorio ticinese caratteristiche culturali e valoriali che li distinguono nettamente dalle generazioni precedenti. I dati svizzeri mostrano una generazione attenta alla formazione, sensibile ai temi della salute mentale, delle disuguaglianze e dell'autenticità nelle relazioni. La richiesta di trasparenza, partecipazione e innovazione non sempre viene ascoltata (e riconosciuta) da un sistema istituzionale e amministrativo che tende a muoversi all'interno di logiche più tradizionali e, non di rado, paternalistiche. La sfida per il Ticino consiste proprio nel riconoscere il potenziale trasformativo della GenZ e nel creare condizioni che permettano ai giovani di contribuire realmente allo sviluppo del territorio.

Il percorso che ha portato alla elaborazione della Legge sulla promozione delle attività dell'infanzia e della gioventù (LGioCo)<sup>[4]</sup>, può rappresentare un punto di riferimento importante in tal senso. Nelle sue intenzioni, infatti, la Legge mira al rafforzamento della partecipazione giovanile, all'ampliamento dei centri giovanili, degli spazi di aggregazione e dei servizi nei luoghi di vita quotidiani dei ragazzi e delle ragazze, al finanziamento di progetti sociali, culturali, ambientali e politici ideati e realizzati direttamente dai giovani e al sostegno di attività di educazione tra pari, programmi di mentorato e iniziative di prevenzione e ricerca. Per quanto le *intenzioni* siano apprezzabili, la vera sfida, come sempre, si gioca sul piano delle *azioni*, sulla loro coerenza ed efficacia.

L'idea che i giovani debbano poter influenzare le decisioni che riguardano la loro vita è ampiamente sostenuta in campo politico e costituisce un principio fondamentale del lavoro sociale. Una vasta letteratura internazionale ha dimostrato che la costruzione partecipata di policy e programmi sociali offre diversi vantaggi rispetto alla qualità delle decisioni e allo sviluppo di competenze civiche: le decisioni sono più attuabili, legittime, sostenibili e meno soggette a contestazioni poiché tengono conto delle esigenze e degli interessi di tutte le parti interessate.

Progettare in modo autenticamente partecipato, inoltre, contribuisce ad aumentare il grado di trasparenza, responsabilità, equità ed efficienza dell'azione pubblica. Sono molti i casi in cui i processi di coinvolgimento risultano deboli, con preoccupazioni che vanno da un uso puramente simbolico ("decorativo") o strumentalmente manipolatorio, per legittimare decisioni già prese o programmi già pianificati.

Se, come si è detto, la GenZ mostra i tratti di una generazione sensibile, motivata e competente ma che percepisce impotenza, disincanto e disillusione, il ruolo delle istituzioni (pubbliche o private) è quello di offrire opportunità di protagonismo e intraprendenza. Una partecipazione giovanile autentica ed efficace, com'è noto, dipende da una serie di fattori che sono stati oggetto di attenzione e ricerca da parte di studiosi, professionisti e attivisti nel corso dei decenni. Una delle più note *Scale della partecipazione* (Wilcox, 1994) individua cinque livelli d'intensità crescente: informare, consultare, decidere insieme, fare insieme e sostenere l'azione altrui. Per quanto tutte le forme di coinvolgimento giovanile abbiano la loro importanza, oggi il contributo della GenZ si gioca in termini di "partecipazione sostanziale" (fare insieme e sostenere il protagonismo), il livello più alto, che coincide con il massimo grado di potere e di controllo dei giovani nei confronti di una politica, un programma o un progetto. Troviamo qui la piena responsabilità d'ideazione, progettazione e attuazione di un processo di cambiamento sociale. Questo livello può essere l'esito di un percorso evolutivo che si è sviluppato nel tempo nell'ambito di una *policy making* pubblica, oppure l'espressione di un'autonomia che si è prodotta in maniera indipendente. Dal punto di vista della pubblica amministrazione, impegnarsi su questo terreno significa sostenere forme di autopromozione, autogestione, autoproduzione, autoorganizzazione giovanili che sono funzionali ad affrontare problemi o realizzare obiettivi congruenti con la propria missione. Se è vero che la demografia influenza in maniera significativa la vita dei giovani ticinesi, un'azione politico-culturale e sociale coraggiosa e fiduciosa può mitigare le criticità e sviluppare le potenzialità positive, sia per i giovani che per l'intera società locale.

[4] Repubblica e Cantone Ticino. (2025). *Legge sulla promozione delle attività dell'infanzia e della gioventù (LGioCo)*, approvata dal Gran Consiglio il 12 giugno 2025 ed entrata in vigore il 1° marzo 2026.

## Danilo Bruno e Matteo Borioli

Danilo Bruno ha conseguito un Master in Geografia presso l'Università di Friburgo. Attualmente lavora come collaboratore scientifico presso il Settore Società dell'Ufficio di statistica del Cantone Ticino, dove si occupa principalmente degli scenari di evoluzione demografica e delle statistiche relative alla formazione.

Matteo Borioli ha conseguito il DEA in Scienze sociali presso l'Università di Losanna. Attualmente lavora come collaboratore scientifico presso il Settore Società dell'Ufficio di statistica del Cantone Ticino. La sua attività si concentra principalmente sui temi dell'invecchiamento della popolazione, delle migrazioni e della famiglia.

# L'evoluzione demografica del Ticino tra denatalità e invecchiamento

La denatalità e l'invecchiamento demografico sono fenomeni diffusi nella maggior parte dei paesi industrializzati. In Ticino, nel 2024, il numero di nascite si è attestato a 2'319, il dato più basso degli ultimi 40 anni, mentre la quota di popolazione di 65 e più anni ha raggiunto il 24,0%, con un'evoluzione in costante crescita.

Il presente articolo propone una lettura di questa evoluzione demografica, analizzandone alcune tra le principali caratteristiche nel passato e nel presente, nonché alcune possibili tendenze future.

## Un cambiamento lento ma profondo

Nel corso degli anni, la demografia del Cantone Ticino ha conosciuto un importante cambiamento della propria struttura per età, con ripercussioni sui meccanismi che sostengono la nostra società, dal mondo del lavoro a quello del welfare. Tra i principali fattori chiamati in causa figurano l'invecchiamento della popolazione e la natalità in calo (denatalità). In particolare, quest'ultima può essere considerata uno degli elementi che contribuiscono all'invecchiamento demografico, fenomeno spesso definito "invecchiamento dal basso". La denatalità viene generalmente citata con connotazioni negative, poiché mette in discussione la capacità di ricambio generazionale della popolazione.

Un ulteriore fattore di rilievo è rappresentato dall'aumento della speranza di vita delle persone ("invecchiamento dall'alto"). L'evoluzione di questo indicatore riflette i progressi in ambito medico e di salute pubblica che hanno consentito un innalzamento dell'età media della popolazione. È importante sottolineare che sia la denatalità sia, soprattutto, l'invecchiamento demografico sono processi lenti e strutturali, in atto da numerosi anni.

## Quali differenze rispetto al passato?

Proprio poiché l'invecchiamento demografico è un processo lento, ci si può allora chiedere come si sia giunti alla situazione attuale. Per fare ciò è necessario analizzare l'evoluzione dei rapporti d'età all'interno della popolazione ticinese durante lo scorso secolo, facendo riferimento ai dati dei diversi censimenti federali della popolazione. All'inizio del Novecento, la popolazione del Ticino era composta per un terzo da giovani, per quasi due terzi da persone in età attiva e solo per una piccola quota (8%) da anziani di 65 anni o più. Cinquant'anni dopo, gli equilibri si erano già modificati: la quota di giovani era scesa a un quinto della popolazione, quella in età attiva era leggermente aumentata, mentre la popolazione anziana era salita a poco più di un nono (12%). Oggi, invece, sono i giovani a costituire la minoranza, mentre la quota di anziani è in forte crescita (raggiungendo quasi un quarto della popolazione); la percentuale di persone in età attiva è invece tornata su livelli simili a quelli di inizio Novecento.

Nonostante l'invecchiamento demografico sia un fenomeno in atto da decenni, il tema è divenuto centrale nel di-

battito solo negli ultimi anni. Le ragioni possono essere molteplici. Una di esse è legata all'imminente pensionamento delle persone nate nel periodo del *baby boom*, in particolare negli anni Sessanta. Si tratta di decine di migliaia di individui la cui uscita dal mercato del lavoro suscita non poche preoccupazioni nel mondo economico. A ciò si aggiungono il rallentamento dei flussi migratori osservato in particolare dalla seconda metà degli anni 2010, nonché la tendenza sempre più negativa del saldo naturale.

### Calo delle nascite e aumento della speranza di vita

In Ticino, durante la prima metà del secolo scorso, si è assistito a un calo delle nascite, accompagnato anche da una diminuzione della mortalità infantile. È solo a partire dai primi anni Sessanta che il numero di nascite è tornato a crescere in modo repentino, dando origine a quello che è comunemente noto come *baby boom*. Già all'inizio degli anni Settanta, tuttavia, le nascite sono tornate a diminuire e, da allora, si sono alternati periodi di lieve crescita e di decrescita, ma con una tendenza di fondo alla diminuzione. Dalla metà del 2010 il numero di nascite sta però diminuendo in modo costante: nel 2024 ne sono state registrate soltanto 2'319, il valore più basso registrato negli ultimi 40 anni. Il calo è riconducibile sia alla diminuzione di donne in età fertile (diminuiscono le potenziali neomamme), sia a una diminuzione della fecondità, intesa come il numero di figli che ogni donna mette al mondo.

Anche sul fronte della speranza di vita si sono registrati importanti cambiamenti. Se in Svizzera, all'inizio del Novecento, uomini e donne avevano una speranza di vita alla nascita compresa tra i 46 e i 48 anni, oggi si vive decisamente più a lungo. In Ticino, nel 2024, questo indicatore raggiunge gli 83 anni per gli uomini e gli 87 anni per le donne. Occorre tuttavia precisare che ciò non significa che si muoia meno, ma semplicemente che si muore più tardi. Il numero di decessi è infatti in costante aumento, risultato di una popolazione sempre più numerosa, in particolare nelle fasce d'età più anziane.

### Quale futuro ci attende?

Sulla base delle evoluzioni passate e delle tendenze recenti, il futuro desta dunque preoccupazione nell'opinione pubblica, in particolare per la mancanza di ricambio generazionale e per il forte aumento della popolazione anziana, a fronte di una popolazione in età attiva verosimilmente in contrazione.

Secondo gli scenari demografici pubblicati dall'Ufficio di statistica del Cantone Ticino (USTAT), a metà del 2025, in Ticino, quasi un terzo della popolazione avrà più di 65 anni nel 2050, con un incremento di quasi 10 punti percentuali rispetto a oggi. Questa crescita così sostenuta è da imputare quasi esclusivamente all'ingresso dei *baby boomer* nella fascia degli over 65, un processo già avviato e destinato a proseguire nel corso del prossimo decennio. Tale passaggio avverrà principalmente a scapito della popolazione in età attiva, nella quale la stragrande maggioranza di queste persone rientra attualmente.

Nello scenario medio elaborato dall'USTAT si ipotizza che, in futuro, la fecondità rimarrà su livelli simili a quelli attuali, determinando quindi una persistente denatalità, mentre la speranza di vita continuerà ad aumentare. Questi fattori contribuiranno ad accentuare ulteriormente l'invecchiamento demografico. Lo stesso scenario prevede inoltre un forte aumento della popolazione ultraottantenne, che potrebbe quasi raddoppiare entro il 2050 (circa 25'000 persone in più). Per contro, le migrazioni – che possono attenuare il processo di invecchiamento – potrebbero rimanere relativamente contenute nei prossimi anni, soprattutto nel medio-lungo periodo, anche a causa della crescente concorrenza tra i paesi nel trattenere la propria popolazione più giovane. Quest'ultima è un'ipotesi avanzata anche dall'Ufficio federale di statistica (UST) nelle proprie prospettive demografiche pubblicate nell'aprile 2025.<sup>[1]</sup>

### Orizzonti demografici

Non potendo frenare l'invecchiamento

legato alla crescita della popolazione anziana, il dibattito pubblico sul rilancio demografico del Cantone si articola oggi principalmente sulla natalità e sulle migrazioni.

*“ In Svizzera, all'inizio del Novecento, uomini e donne avevano una speranza di vita alla nascita compresa tra i 46 e i 48 anni. In Ticino, nel 2024, questo indicatore raggiunge gli 83 anni per gli uomini e gli 87 anni per le donne. Ciò non significa tuttavia che si muoia meno, ma semplicemente che si muore più tardi. ”*

Come illustrato in precedenza, i fattori che hanno portato alla situazione odierna hanno sortito i loro effetti nel corso di decenni; allo stesso modo, anche le misure che possono influire sulle dinamiche demografiche richiedono tempi lunghi, con effetti visibili solo diversi anni, se non decenni, dopo la loro introduzione. In questo senso, le esperienze maturate in altri paesi e in altre realtà sono fondamentali per individuare eventuali soluzioni adattabili al nostro contesto. La statistica ci permette inoltre di misurare la realizzabilità e i possibili effetti delle misure proposte. Basti pensare che, a parità di ultrasessantacinquenni, per tornare a un equilibrio tra le fasce d'età simile a quello del 2010 oggi servirebbero oltre tredicimila giovani e quasi cinquantamila adulti in età attiva, delle cifre che fanno riflettere sulle sfide che ci attendono.

[1] Kohli, R., Probst, J. (2025). *Les scénarios de l'évolution future de la population de la Suisse et des cantons 2025-2055*. Office fédéral de la statistique (OFS).



## Alan Quagliari

Alan Quagliari è docente al Bachelor of Science in Leisure Management del DEASS e collabora con altri centri universitari in diversi programmi di Bachelor e Master. Ha conseguito la laurea

in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione presso l'Università Bocconi di Milano, seguita da un Master in Direzione e Pianificazione del Turismo e un Dottorato

in Turismo e Leisure presso l'Università Rovira i Virgili di Tarragona, Spagna. In qualità di ricercatore, ha partecipato a diversi progetti nel campo degli studi turistici e della gestione

culturale; è inoltre autore di diverse pubblicazioni scientifiche, focalizzate in particolare sullo studio delle mobilità e delle dinamiche turistiche nella città contemporanea.

# Turismo, migrazione e cambiamento demografico: una relazione dialettica

L'accelerazione delle mobilità turistiche e dei flussi migratori è una tra le principali manifestazioni dell'attuale processo di globalizzazione. Spesso trattati come fenomeni separati, turismo e migrazione si intrecciano generando molteplici dinamiche in grado di ridefinire profondamente identità, spazi e strutture sociali dei territori.

"A volte sembra che tutto il mondo sia in movimento". Con queste parole John Urry apre *Mobilities*<sup>[1]</sup>, il libro con cui il sociologo britannico propone di porre la mobilità al centro dell'analisi sociale - un "giro mobile" indispensabile per comprendere la società contemporanea e la straordinaria "intensificazione delle relazioni sociali"<sup>[2]</sup> tra territori distanti che chiamiamo globalizzazione.

In questa prospettiva si inserisce anche la nota riflessione della geografa marxista Doreen Massey sul "senso globale del luogo"<sup>[3]</sup>, che invita a considerare i luoghi non come entità chiuse, ma come nodi aperti e dinamici: prodotti dell'incontro, e talvolta dello scontro, tra molteplici relazioni che si estendono dal locale al globale.

Le destinazioni turistiche costituirebbero scenari privilegiati per osservare tali processi. Eppure, gli studi turistici sono stati storicamente segnati da un'impostazione "sedentarista" che, al di là della gestione dei flussi di visitatori, ha trascurato le altre mobilità attivate dal fenomeno turistico. La varietà di pratiche, esperienze e dinamiche che abitano il paesaggio turistico richiede oggi una concettualizzazione più complessa, capace di cogliere l'intreccio tra le diverse forme di movimento che il turismo genera.

## Turismo e migrazioni

Emerge in particolare la necessità di considerare la relazione dialettica tra turismo e migrazione, un campo di ricerca necessario per comprendere le dinamiche che modellano il paesaggio sociale dei territori a vocazione turistica.

Cancún, Dubai o molte aree del litorale spagnolo evidenziano la capacità del turismo di attivare intensi processi di crescita demografica, riconfigurando regioni periferiche in dinamici sistemi urbani. Lo vediamo anche nel nostro territorio, dove la confluenza di flussi turistici, migratori e il pendolarismo transfrontaliero ha storicamente determinato lo sviluppo dei sistemi locali di consumo e produzione. La significativa crescita del comparto turistico in Ticino e del suo peso nel processo di terziarizzazione dell'economia ticinese ha infatti coinciso con l'intensificarsi dei flussi migratori che hanno sostenuto l'espansione demografica del Cantone tra gli anni '60 e '70.

Una prima relazione evidente riguarda il mercato del lavoro: le industrie turistiche o altri settori collegati attingono ampiamente dai flussi migratori, sia per la ricerca di manodopera che per lo sviluppo di iniziative imprenditoriali. Un caso emblematico è quello dell'ospitalità turistica, settore ad alta intensità di lavoro in cui la presenza di manodopera straniera è strutturale e tendenzialmente superiore alla media.<sup>[4]</sup>

Un altro intreccio è rappresentato dal segmento VFR (*Visiting Friends and Relatives*) che fa riferimento ai viaggi turistici motivati principalmente da visite ad amici e parenti. La migrazione non è, necessariamente, un viaggio di sola andata, ma crea le premesse per molteplici rientri temporanei sotto forma di viaggio turistico. Al

[1] Urry, J. (2007). *Mobilities*. Polity.

[2] Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford University Press.

[3] Massey, D. (1991). A global sense of place. *Marxism Today*, 24-29

[4] Secondo dati Eurostat riferiti al 2023, il 53% delle persone impiegate in Svizzera nel settore dell'ospitalità hanno cittadinanza straniera. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_industries\\_-\\_employment#-Source\\_data\\_for\\_tables\\_and\\_graphs](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment#-Source_data_for_tables_and_graphs)

tempo stesso, si possono generare traiettorie opposte con flussi di visitatori verso i luoghi dove sono emigrati amici e parenti. Queste dinamiche sfidano la dicotomia *home-away* nella quale sono state tradizionalmente inscritte le traiettorie e l'esperienza turistica. Per chi ha un passato migratorio, il luogo di residenza non coincide necessariamente con ciò che si considera "casa", sia sul piano simbolico-affettivo che in relazione al carattere abituale<sup>[5]</sup> dell'ambiente in cui formalmente si risiede. La mobilità turistica diventa così una "soluzione mobile" per mantenere i propri legami sociali, piuttosto che un'evasione temporanea da questi per avventurarsi in contesti esotici ed esperienze straordinarie. Si tratta di una soluzione che il mercato turistico rende sempre più accessibile e che, in un certo senso, consente di vivere tra due o più luoghi, rendendo la scelta di trasferirsi altrove più desiderabile.

*"La mobilità turistica diventa una "soluzione mobile" per mantenere i propri legami sociali, piuttosto che un'evasione temporanea da questi per avventurarsi in contesti esotici ed esperienze straordinarie."*

Questa prospettiva può contribuire a promuovere anche il fenomeno della *lifestyle migration*: flussi migratori motivati dalla volontà di sviluppare uno stile di vita più in linea con le proprie aspirazioni e possibilità verso destinazioni che possono offrire migliori opportunità di consumo – anche in ragione di un minore costo della vita – e attrattive caratteristiche climatiche, paesaggistiche o culturali. Aspetti che possono coincidere con i principali fattori di attrazione di flussi turistici verso quei territori. La diffusione del lavoro da remoto ha ampliato queste possibilità, offrendo maggiore flessibilità geografica nelle strategie residenziali della popolazione attiva. Una flessibilità di cui possono godere, in assenza di altri vincoli, i pensionati – uno dei segmenti più dinamici nel campo della *lifestyle migration*.

L'allungamento della vita media e la diffusione di processi di invecchiamento attivo, assieme agli accordi tra paesi riguardo alla portabilità delle pensioni e in materia di accesso alle prestazioni sanitarie, hanno reso l'idea di un *buena retiro* verso paesi con un costo della vita inferiore una prospettiva sempre più desiderabile e praticabile tra gli over 65.

Nei paesi con una lunga tradizione di immigrazione come la Svizzera, una parte consistente di queste dinamiche si inserisce nel campo delle migrazioni di ritorno verso i luoghi di origine; al tempo stesso, si assiste ad un aumento di persone che, una volta raggiunta la pensione, decidono di emigrare verso territori con cui non hanno particolari legami identitari, biografici o sociali. Al di là di motivazioni socioculturali, per molte persone con pensioni basse in paesi ad alto reddito, la possibilità di trasferirsi all'estero si configura come una risposta tattica alla perdita di potere d'acquisto, per poter mantenere un tenore di vita dignitoso e scongiurare, in alcuni casi, il rischio di povertà.<sup>[6]</sup> Inoltre, vanno considerati gli incentivi messi in campo da paesi interessati ad attrarre questo tipo di profilo: consumatori netti che portano in dote un reddito garantito e stabile generato all'estero senza gravare sul mercato del lavoro locale.

A livello geografico, le traiettorie di molti migranti pensionati spesso coincidono con quelle dei turisti residenziali.<sup>[7]</sup> Tali spostamenti si sviluppano prevalentemente lungo l'asse Nord-Sud e da aree urbane verso territori rurali e periferici, in controtendenza rispetto ai flussi migratori principali, promuovendo lo sviluppo di insediamenti modellati attorno alle esigenze di questi gruppi, come quelli che possiamo trovare lungo le coste del sud del Portogallo o del Mediterraneo spagnolo.<sup>[8]</sup>

La relazione tra queste forme di mobilità non si limita alla condivisione di aspetti motivazionali o alla confluenza verso le medesime destinazioni. Spesso, la decisione di trasferirsi matura dopo precedenti esperienze turistiche configurando un rapporto dinamico con la destinazione: da luogo di vacanza a residenza definitiva.

---

## Turismo e trasformazione sociodemografica

Queste traiettorie contribuiscono notevolmente alla trasformazione del paesaggio sociale e demografico dei territori di accoglienza. In tal senso, si possono distinguere dinamiche anche molto diverse e contraddittorie, in base alle dimensioni di questi flussi e alle caratteristiche delle destinazioni. In aree afflitte da processi di spopolamento (come in molte località montane), un'adeguata integrazione di questi flussi nel tessuto locale può ridurre o invertire tali tendenze, innescando dinamiche virtuose

[5] Il riferimento all'"ambiente abituale" è un concetto chiave nella definizione di visitatore/turista adottata da ONU Turismo. <https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms>

[6] Secondo uno studio di Prosenectute, nel 2022 in Svizzera una persona su cinque tra gli over 65 era povera o a rischio di povertà. <https://www.prosenectute.ch/it/info/finanze/poverta-anzianita.html>

[7] Possono considerarsi turisti residenziali coloro che trascorrono periodi prolungati e/o ricorrenti in un'abitazione secondaria in un territorio diverso dal luogo di residenza.

[8] La Spagna è il paese dove si trova la maggior concentrazione di migranti britannici in pensione.

di rigenerazione economica e sociale, anche attraverso il recupero del patrimonio abitativo abbandonato e la riqualificazione dei nuclei storici di questi borghi.

Per contro, un afflusso sostenuto e intenso di queste popolazioni può alimentare conflitti attorno alla questione centrale dell'accesso alla casa. In mercati in cui l'offerta abitativa è relativamente limitata e rigida, la conseguenza è una rivalorizzazione del patrimonio immobiliare locale che può favorire processi di *gentrificazione rurale*: la progressiva sostituzione della popolazione residente di lungo corso da parte di nuovi residenti, tipicamente appartenenti a classi urbane medio-alte, attratti dal valore paesaggistico e simbolico dello spazio rurale. Questo processo si intreccia spesso con la diffusione delle seconde residenze che – sottraendo stock abitativo al mercato della residenza primaria – acuiscono la difficoltà per le giovani famiglie di rimanere sul territorio, contribuendo alla contrazione demografica e all'invecchiamento della popolazione. Un fenomeno comune a molte destinazioni turistiche dell'arco alpino e che, in Svizzera, si è tentato di arginare con la Lex Weber del 2012.

Dinamiche simili si osservano anche in molte destinazioni urbane dove, in particolare, cresce la preoccupazione per i meccanismi di espulsione innescati dal boom degli affitti brevi. Il turismo può svolgere anche un ruolo indiretto ma non meno rilevante nei processi di gentrificazione più canonici. La sua capacità di riconfigurare il paesaggio urbano può, infatti, convertire anonimi quartieri popolari in aree "di tendenza" attrattive anche per una domanda residenziale più abbiente. Si salda, in questo modo, una sorta di alleanza implicita tra turisti e nuovi abitanti, basata su affinità culturali e modelli di consumo, che sposta la linea del conflitto dalla dicotomia "turista vs residente" verso una contrapposizione più profonda tra stili di vita e appartenenza di classe.

---

### **Mobilità come un continuum: verso uno sguardo d'insieme**

I fenomeni descritti mettono profondamente in discussione le distinzioni binarie con cui si è tradizionalmente definito il carattere straordinario ed esclusivo del turismo, contrapponendo questo alla quotidianità, il visitatore al residente, e la mobilità turistica alla migrazione e altre forme di mobilità umana.

L'espansione dei programmi di *working holiday*<sup>[9]</sup> o l'emergere di figure sociali come i nomadi digitali rende evidente la difficoltà di collocare le molteplici esperienze che combinano consumo, residenza e lavoro in contesti e modi diversi entro le classificazioni convenzionali. In questo scenario, appare opportuno superare le tradizionali barriere concettuali e adottare una prospettiva interpretativa che consideri la mobilità come un complesso spettro di pratiche diverse che si collocano lungo un continuum.

Per la comprensione dei processi contemporanei, dunque, diventa indispensabile analizzare congiuntamente le diverse forme di mobilità, concentrandosi sulle loro relazioni, sulle confluenze e sulle sovrapposizioni, per comprendere a fondo le dinamiche di trasformazione territoriale, le criticità e le opportunità che queste presentano, anche sul piano sociodemografico. Solo così sarà possibile elaborare politiche adeguate ad affrontare le importanti sfide che si pongono ai territori e alle comunità che li abitano.

[9] Il *working holiday* è un visto che permette a giovani adulti (solitamente tra i 18 e i 30 anni) di soggiornare in un paese straniero per un periodo prolungato (6-12 mesi), lavorando per finanziare il viaggio.



Parseni



## Emanuele Meier

Emanuele Meier è Ricercatore presso il Centro competenze innovazione e ricerca sui sistemi educativi del Dipartimento formazione e apprendimento / Alta

scuola pedagogica della SUPSI. Laureato in Scienze sociali presso l'Università di Losanna, ha conseguito un Master in psicologia sociale presso lo stesso ateneo.

È inoltre Professore assistente presso l'Alta scuola di gestione di Friburgo (HEG-Fr). I suoi campi d'interesse includono la psicometria, le analisi quantitative

dei dati, la progettazione di test e questionari e la psicologia sociale sperimentale.

# Oltre il calo demografico: la metamorfosi del sistema scolastico ticinese

**I sistemi educativi sono sistemi complessi, nei quali l'equilibrio dipende dall'interazione tra più dimensioni: la popolazione scolastica, il corpo docente, le risorse disponibili e gli obiettivi istituzionali. Quando una di queste componenti, ad esempio la struttura demografica degli allievi, cambia, questo equilibrio si riconfigura. Il cambiamento non si manifesta necessariamente attraverso rotture improvvise, bensì tramite aggiustamenti progressivi che incidono sull'assetto organizzativo e funzionale del sistema. È in questa chiave interpretativa che può essere compresa la fase attuale della scuola ticinese.**

Nel recente passato, gli effettivi delle scuole elementari e medie del Cantone Ticino sono rimasti relativamente stabili. Questa stabilità numerica ha però coesistito con trasformazioni organizzative rilevanti: riduzione della numerosità media delle classi, revisione dei criteri di formazione delle sezioni, riallocazione delle risorse in funzione di priorità didattiche e obiettivi di inclusione. Stabilità non ha quindi significato immobilità, ma adattamento. Le prospettive demografiche delineano una contrazione moderata delle coorti, che interesserà dapprima le scuole comunali e, con uno sfasamento temporale, i gradi successivi. Ciò implicherà la ridefinizione dell'equilibrio tra dinamica demografica, organizzazione delle sezioni e fabbisogno professionale. In un contesto segnato da crescente complessità sociale, linguistica e tecnologica, anche una flessione quantitativa può tradursi in una trasformazione qualitativa delle esigenze del sistema.

Pur riconoscendo la natura multidimensionale del sistema educativo, il presente contributo concentra l'analisi sulla popolazione scolastica, intesa come variabile strutturante delle dinamiche organizzative e professionali. La variazione delle coorti non si esaurisce in un dato numerico. Essa innesca una sequenza di riassetti che dalla demografia si riflette sull'organizzazione delle sezioni, da questa sulla definizione degli organici e, in ultima istanza, sulla sostenibilità dell'offerta scolastica sull'intero territorio. Tale sequenza va letta come uno schema interpretativo e non come un automatismo causale: le decisioni normative e le priorità pedagogiche possono infatti modulare, amplificare o attenuare gli effetti della dinamica demografica.

---

### Stabilità nel passato recente: un equilibrio dinamico

Tra il 1997 e il 2024 la scuola elementare pubblica ha oscillato tra 14'200 e 15'300 allievi. Nella scuola media, tra il 2015 e il 2025, il totale si è mantenuto attorno alle 12'000 unità (circa 3'000 allievi per ogni coorte). Anche considerando il sistema complessivo (pubblico e privato), le variazioni dell'ultimo decennio sono rimaste contenute: nella scuola elementare si è passati da 15'974 allievi nel 2015/16 a 15'688 nel 2022/23; nella scuola media da 13'011 a 13'130 nello stesso periodo.

Nel suo insieme, il passato recente può essere descritto come una fase di stabilità relativa degli effettivi complessivi. Tuttavia, tale stabilità non coincide con un'immobilità interna del sistema. L'analisi del rapporto tra allievi e sezioni evidenzia infatti una trasformazione significativa. Nella scuola elementare

si passa da circa 19 allievi per sezione alla fine degli anni Novanta a poco più di 17 nel 2024/25; nella scuola media si scende da oltre 20 nel 2015 a meno di 19 nel 2025. La riduzione del numero medio di allievi per sezione è dell'ordine del 9–10%. Questo andamento indica che, a parità di volume complessivo, gli allievi sono stati progressivamente distribuiti su un numero maggiore di sezioni. La dinamica non è riconducibile esclusivamente a fattori demografici, ma riflette il risultato di scelte della politica educativa ben precise: la riduzione del numero massimo di allievi per le scuole medie da 25 a 22; l'ampliamento dei laboratori a classi dimezzate e la generalizzazione della figura del docente di appoggio nella scuola dell'infanzia e nella scuola elementare; la modifica dei criteri regolamentari per la formazione delle sezioni, con soglie minime e massime differenziate tra monoclasse e pluriclassi e logiche organizzative distinte tra scuola dell'infanzia ed elementare.

Come indicato nel primo rapporto dell'Osservatorio docenti istituito dal Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) a fine 2024, la variazione del numero di sezioni incide sull'organico dei docenti, ma non in modo meramente proporzionale. Nelle scuole comunali, la diminuzione di quasi venti sezioni nella scuola elementare per il 2025/26 comporta una riduzione di circa venti ETP.<sup>[1]</sup> Nei gradi successivi, tuttavia, la relazione è meno lineare: nella scuola media, pur in presenza di sezioni stabili, emergono variazioni di diversa entità tra le materie, legate a pensionamenti e riforme curriculari.

La contrazione degli effettivi agisce così su piani intrecciati, quantitativo, organizzativo e qualitativo, rendendo l'equilibrio dell'organico dei docenti e il fabbisogno (o l'esuberanza) di nuovi docenti meno dipendente dal solo numero di allievi e più sensibile alla composizione del corpo docente e influenzato dalle scelte normative.

---

### Vent'anni di monitoraggio del sistema educativo

Oltre al monitoraggio statistico annuale garantito dal Servizio di statistica del DECS tramite la pubblicazione dell'opuscolo *Scuola ticinese in cifre*, il Cantone Ticino si è dotato sin dal lontano 2005 di un rapporto corposo d'indicatori tematici del sistema educativo – *Scuola a tutto campo* – che viene pubblicato ormai a ritmo quadriennale dal Centro competenze innovazione e ricerca sui sistemi educativi (CIRSE) della SUPSI. Si tratta di uno studio che offre una chiave interpretativa del modo in cui il sistema educativo ticinese legge le tendenze in atto, tra le quali la transizione demografica.

Nelle prime edizioni, la demografia è trattata come

variabile strutturale da misurare: andamento delle coorti, distribuzione territoriale, dimensione degli organici, rapporto allievi/docenti. Le risorse sono descritte in termini prevalentemente funzionali, come elementi che servono a garantire l'efficienza del sistema e il raggiungimento degli esiti.

Progressivamente il focus si amplia. La demografia diventa anche demografia professionale: età dei docenti, turnover, attrattiva, formazione continua, ricambio generazionale. Il sistema non è più descritto esclusivamente come organizzazione che eroga un servizio, ma come corpo professionale che deve rigenerarsi nel tempo.

Un ulteriore passaggio consiste nell'integrare le dinamiche demografiche con le scelte di politica scolastica. Le dinamiche delle coorti non sono più considerate come fenomeni autonomi, ma come condizioni che obbligano a ridefinire priorità e strumenti del sistema: dall'armonizzazione intercantonale (HarmoS) all'estensione dell'obbligo formativo, fino agli obiettivi di certificazione a livello secondario II.

L'ultima edizione disponibile del 2023 sposta infine l'attenzione sulle condizioni di insegnamento: inclusione, pedagogia speciale, sostegni, riduzione del numero massimo di allievi per classe, potenziamento dei laboratori e delle figure di appoggio. La "risorsa" non è più soltanto una quantità da distribuire, ma una configurazione organizzativa.

---

### Verso una riduzione degli effettivi

Le prospettive dell'Ufficio federale di statistica indicano che tra il 2025 e il 2034 il Ticino è l'unica regione a livello nazionale per la quale è attesa una diminuzione del numero di allievi sia nel grado primario sia nel secondario I.

Gli scenari cantonali dell'Ufficio cantonale di statistica confermano questa tendenza. Per la fascia 5–9 anni si osserva una flessione nei primi anni dell'orizzonte, seguita da una stabilizzazione. Per la fascia 10–14 anni la contrazione appare più marcata fino alla prima metà del 2030, prima di un parziale riequilibrio. In termini interpretativi, la differenza rispetto al passato recente risiede nel carattere cumulativo della tendenza: non è l'oscillazione annuale a contare, ma l'accumulo di piccoli scostamenti che, sommati, riducono la base demografica dell'obbligo.

Questi elementi indicano che la contrazione prevista non debba essere considerata come una semplice riduzione degli effettivi, e quindi come un automatico allentamento delle pressioni sul sistema, bensì come una trasformazione di natura strutturale. La questione centrale diventa allora la capacità del sistema

[1] L'ETP dei docenti in Ticino indica il volume di lavoro svolto, equiparandolo a un impiego a tempo pieno, anche se il docente lavora a tempo parziale o con contratti multipli.

educativo di ripensare la propria organizzazione e di riallocare le risorse in modo coerente con il proprio mandato pubblico.

---

### La dimensione qualitativa della transizione

La riduzione prevista degli effettivi non esaurisce la portata della transizione in atto. Come indicato dal Centro svizzero di coordinamento della ricerca educativa nel suo recente rapporto del 2026, la demografia interviene infatti non solo sul volume complessivo del sistema, ma anche sulla sua composizione interna, attraverso trasformazioni della popolazione scolastica legate in particolare ai fenomeni migratori, ai cambiamenti delle strutture familiari e alle disuguaglianze socioeconomiche. Queste trasformazioni contribuiscono a ridefinire il contesto della scuola contemporanea, con implicazioni dirette sulle pratiche didattiche e sulle condizioni di insegnamento.

Un numero inferiore di allievi non equivale automaticamente a una diminuzione della complessità. Le classi accolgono traiettorie familiari diversificate, livelli di competenza eterogenei e bisogni educativi differenziati. La riduzione della densità media può favorire la differenziazione pedagogica e il co-insegnamento, ma non elimina le sfide: tende piuttosto a modificarne la forma e a spostare l'attenzione verso la qualità del lavoro didattico e il coordinamento tra figure professionali.

A questa dimensione si aggiunge la trasformazione tecnologica. La diffusione di strumenti digitali e applicazioni basate sull'intelligenza artificiale incide sulle pratiche didattiche e sulle modalità di valutazione, ridefinendo aspettative e requisiti professionali. Anche in presenza di una contrazione degli effettivi, il contesto richiede competenze aggiornate e capacità di adattamento. In questa prospettiva, la questione non è soltanto quanti allievi vi siano, ma quali configurazioni di risorse, competenze e sostegni permettano di garantire qualità in contesti territoriali e sociali differenziati.

---

### Il DFA/ASP all'interno della transizione demografica

In questo quadro il Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica occupa una posizione strategica, perché da un lato contribuisce a preparare il ricambio professionale in un sistema in trasformazione, dall'altro accompagna l'adattamento qualitativo della professione docente in un

contesto di contrazione degli effettivi ma di crescente complessità.

I dati del DFA/ASP mostrano una crescita del numero di studenti tra il 2021/22 e il 2023/24, con un passaggio da 444 iscritti (minimo nel 2020/21) a 596. Questo incremento, che ha interessato sia i percorsi Bachelor sia Master, segna tuttavia il raggiungimento di un picco recente. I dati più aggiornati suggeriscono infatti che la dinamica espansiva osservata negli anni passati si è esaurita e che il sistema sta entrando in una nuova fase di assestamento.

Nello stesso periodo, il personale è rimasto stabile indicando che la crescita degli studenti non si accompagna a un aumento proporzionale del personale complessivo. Parallelamente, la Formazione continua 2020/24 evidenzia una traiettoria tematica coerente con le trasformazioni del sistema.

---

### Equilibri in ridefinizione

La scuola ticinese ha attraversato una fase di relativa stabilità degli effettivi, accompagnata da trasformazioni organizzative significative: riduzione della densità media delle classi, revisione dei criteri di formazione delle sezioni, ridefinizione delle priorità di intervento. Il sistema pubblico resta ampiamente prevalente, pur in presenza di una componente privata stabile.

Gli scenari demografici indicano ora una riduzione moderata ma strutturale della base demografica della scolarità dell'obbligo, con differenze territoriali che incidono in modo differenziato sull'organizzazione delle sedi e delle sezioni. Non si tratta di una rottura improvvisa, ma di una progressiva ridefinizione degli equilibri tra numero di allievi, configurazione dell'offerta e fabbisogno professionale.

In questo contesto, la formazione iniziale e continua dei docenti assume un ruolo centrale. I dati relativi al DFA/ASP mostrano una crescita degli iscritti alla formazione iniziale e una sostanziale stabilità del personale complessivo, con una parziale ricomposizione interna. Parallelamente, l'offerta di Formazione continua si mantiene complessivamente stabile nel periodo considerato, articolandosi tra percorsi ricorrenti e attivazioni di formazioni più puntuali.

La transizione demografica non prefigura una semplice contrazione del sistema, ma ne sollecita una trasformazione organizzativa e professionale. La sostenibilità non dipenderà esclusivamente dal numero degli allievi, bensì dalla capacità di governare una ricomposizione interna di risorse, competenze e assetti territoriali in un contesto sociale sempre più differenziato.



## Eliana Stefanoni

Eliana Stefanoni è docente senior presso la Formazione continua in ambito Economia del DEASS, dove è Responsabile dello sviluppo e della gestione di programmi formativi nell'area delle Risorse umane, tra cui il MAS

Human Capital Management e il CAS Empowering Skills. La sua attività si concentra in particolare sui temi della leadership e del change management, del coaching e dello sviluppo delle competenze trasversali.

È laureata in Relazioni pubbliche con indirizzo Comunicazione organizzativa e in Psicologia del lavoro. È inoltre supervisor counselor ed executive coach. Opera da molti anni in ambito consulenziale,

progettando e realizzando interventi di formazione e sviluppo organizzativo per aziende nazionali e internazionali.

# Tra dati e pregiudizi: gestire le generazioni oltre le scorciatoie mentali

**Spesso riduciamo le tensioni in ufficio a un semplice scontro tra date di nascita. Ma siamo sicuri che il problema sia l'età? Dietro etichette come "GenZ" o "baby boomer" si nascondono bias cognitivi che semplificano la realtà. Qui la funzione HR gioca un ruolo cruciale: non solo come gestore di processi, ma come custode delle lenti interpretative. Superare queste narrazioni riduttive è la sfida per una leadership capace di guardare oltre il dato anagrafico.**

*"I giovani non hanno più voglia di lavorare."  
"I senior non vogliono cambiare."  
"I Millennials cercano solo equilibrio."  
"La Generazione Z pretende troppo."*

Fraasi come queste attraversano oggi molte organizzazioni, pubbliche e private, e sembrano offrire una spiegazione semplice – a tratti persino scontata – a tensioni, incomprensioni e difficoltà di collaborazione.

In un contesto segnato da trasformazioni demografiche evidenti e innegabili (invecchiamento della popolazione attiva, ingresso di nuove generazioni, ridefinizione dei percorsi professionali), la tentazione di attribuire le criticità alla "diversità tra generazioni" appare quasi naturale.

Se è vero, come affermava la filosofia antica che tutto è in divenire e il cambiamento è una costante, è altrettanto evidente che il ritmo, l'intensità e l'interconnessione dei fenomeni sociali, tecnologici ed economici abbiano subito un'accelerazione senza precedenti.

In questo scenario, le differenze d'età diventano un ancoraggio interpretativo rassicurante: una griglia semplice con cui leggere la complessità.

Eppure, una parte rilevante di ciò che definiamo "conflitto generazionale" non nasce tanto dall'età in sé, quanto dal modo in cui interpretiamo automaticamente il comportamento degli altri.

La psicologia cognitiva e sociale studia da decenni come i nostri modelli interpretativi della realtà – i cosiddetti bias cognitivi – ci portino a semplificare ciò che è complesso attraverso categorie rapide e apparentemente rassicuranti. Sono meccanismi utili che ci aiutano a fare ordine quando la realtà è ambigua.

Tuttavia, la stessa rapidità che li rende utili può trasformarsi in rigidità nel momento in cui vengono applicati a sistemi organizzativi articolati, dove le variabili in gioco sono molte e interdipendenti.

Tendiamo a rafforzare convinzioni già presenti, ad esempio attribuendo i comportamenti degli altri a tratti stabili del gruppo di appartenenza ("errore fondamentale di attribuzione"); oppure cercando e ricordando soprattutto le informazioni che confermano ciò che già pensiamo, trascurando quelle che mettono in discussione una nostra certezza ("confirmation bias"). Si tratta di processi robusti e ampiamente documentati.<sup>[1]</sup>

In questa prospettiva, la demografia rappresenta un dato strutturale; il conflitto generazionale, invece, è spesso una costruzione organizzativa.

Le differenze d'età esistono, così come variano le esperienze formative e sociali che caratterizzano le diverse generazioni. Il divario anagrafico diventa però un problema quando viene narrato e gestito attraverso categorie totalizzanti che finiscono per orientare decisioni, politiche e stili di leadership.

Ribaltare la prospettiva non significa negare le trasformazioni in atto. Significa chiedersi quanto le organizzazioni contribuiscano, talvolta inconsapevolmente, a creare proprio le tensioni che dichiarano di voler risolvere.

[1] Kahneman, D. (2011). *Pensieri lenti e veloci*. Mondadori; Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. McGraw-Hill.

A complicare ulteriormente il quadro vi è un dato spesso trascurato nel dibattito pubblico: le differenze tra generazioni, quando vengono studiate in modo sistematico, risultano spesso meno marcate di quanto la narrazione mediatica lasci intendere. Diverse meta-analisi in ambito organizzativo hanno mostrato che le variazioni nei valori legati all'ambito professionale, nella motivazione o nell'impegno sono generalmente modeste e non sempre statisticamente rilevanti, e che molte differenze attribuite alle generazioni possono essere spiegate da fattori legati alla fase di vita più che alla coorte di nascita.<sup>[2]</sup>

In altri termini, ciò che leggiamo come "tipico della Generazione Z" potrebbe essere, almeno in parte, tipico di chi ha venticinque anni. Confondere "effetti di età", "effetti di periodo" ed "effetti di coorte" rischia di semplificare eccessivamente fenomeni che richiederebbero analisi più articolate.

*"Le differenze d'età esistono, ma il divario anagrafico diventa un problema quando viene narrato e gestito attraverso categorie totalizzanti che finiscono per orientare decisioni, politiche e stili di leadership."*

Proprio perché il tema è complesso, è però altrettanto importante riconoscere che l'identità individuale si costruisce sempre dentro un contesto storico e culturale. Le esperienze vissute in fasi formative – dall'adolescenza alla prima età adulta – contribuiscono a modellare sensibilità, aspettative e riferimenti simbolici. La sociologia delle generazioni, a partire da Karl Mannheim, ha evidenziato come eventi collettivi significativi possano lasciare tracce durature nei modi di interpretare il lavoro, l'autorità, la tecnologia o le relazioni sociali. Crescere negli anni della liberalizzazione culturale non è lo stesso che diventare adulti nell'epoca dei social media o delle crisi economiche ricorrenti.

Tenere insieme questi due livelli è essenziale. Riconoscere il peso del contesto storico non significa attribuire a ogni individuo le stesse caratteristiche della propria coorte, ma ammettere che esistono cornici di esperienza che incidono, in misura variabile, sulle priorità e sulle aspettative.

In questa prospettiva, le differenze non scompaiono; semplicemente, sono raramente così nette, omogenee e predittive come vengono rappresentate nel dibattito pubblico e manageriale.

Il punto, allora, non è stabilire se la Generazione Z sia davvero più orientata al *work-life balance* o se i *baby boomer* siano realmente meno inclini al cambiamento. Il punto è comprendere come queste

etichette, una volta entrate nel linguaggio organizzativo, inizino a produrre effetti concreti.

Se un manager è convinto che "i giovani abbiano bisogno di stimoli continui", tenderà a interpretare ogni richiesta di senso o di feedback come conferma di questa idea. Se un'organizzazione ritiene che "i senior siano meno digitali", potrebbe investire meno su di loro in termini di formazione tecnologica, contribuendo così a rafforzare il divario che intendeva colmare. In questo modo le aspettative diventano pratiche, le pratiche diventano esperienze, e le esperienze confermano le aspettative iniziali. È in questo passaggio che il bias percettivo diventa struttura organizzativa.

L'"errore fondamentale di attribuzione" (cioè, come già detto, quel meccanismo che ci porta a spiegare il comportamento degli altri attribuendolo a caratteristiche stabili della persona o del gruppo, piuttosto che al contesto in cui si trova) ci spinge, ad esempio, a spiegare una performance deludente di un giovane collaboratore come "mancanza di costanza... tipica della sua generazione!", anziché interrogarsi su chiarezza degli obiettivi, qualità del feedback o adeguatezza del contesto.

Allo stesso modo, possiamo osservare come le categorie generazionali agiscano trasversalmente su tutti i gruppi presenti oggi nelle organizzazioni. A seconda dell'età anagrafica, le persone possono essere rapidamente lette attraverso etichette che anticipano il giudizio:

- i più giovani possono essere considerati "impazienti" o "in cerca di gratificazione immediata" quando chiedono feedback frequenti o desiderano comprendere il senso delle attività assegnate;
- chi appartiene alle generazioni intermedie può essere percepito come "eccessivamente ambizioso" o "individualista", quando negozia condizioni di crescita o esplicita aspettative di avanzamento;
- i senior possono apparire "meno orientati all'innovazione", quando pongono domande critiche su tempi, rischi o sostenibilità di una decisione;
- oppure "poco flessibili", quando sollevano interrogativi sulla tenuta di medio periodo di scelte orientate al risultato immediato.

In ciascuno di questi casi, un comportamento o una posizione contestuale viene rapidamente trasformata in tratto identitario generazionale.

[2] Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>; Rudolph, C. W., Zacher, H. (2017). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1093/workar/waw019>; Masotti, B., Zaccaria, D., von Gunten, A., Herrmann, F., Jopp, D. S., & Cavalli, S. (2025). Centenarians' care arrangements. Insights from the Swiss Centenarian Study. *International Journal of Care and Caring* (published online). <https://doi.org/10.1332/23978821Y2025D000000158>

Il "confirmation bias" (ovvero, ricordiamolo, quella scorciatoia mentale che ci spinge a cercare e valorizzare le informazioni che confermano ciò che già pensiamo, trascurando quelle che lo mettono in discussione) agisce in modo ancora più sottile. Una volta che un'organizzazione ha interiorizzato l'idea che "i giovani cambiano lavoro facilmente", ogni dimissione di un under trenta viene letta come una conferma della teoria, mentre i casi di stabilità passano inosservati e, elemento ancora più grave, le organizzazioni smettono di porsi domande azzardando ogni capacità autocritica, con il risultato che quel tipo di narrazione si autoalimenta.

Questi meccanismi non restano confinati alle percezioni individuali. Influenzano concretamente strumenti e processi. Nei processi di selezione del personale, possono orientare la lettura dei curricula e delle motivazioni, attribuendo a priori determinate caratteristiche a seconda dell'età anagrafica dei candidati. Nella valutazione delle performance, possono incidere sui criteri con cui vengono interpretati comportamenti e risultati e attribuiti meriti. Nella formazione, possono generare percorsi differenziati sulla base di assunti generazionali più che su bisogni effettivi di competenza. Il rischio non è soltanto l'ingiustizia individuale, ma la cristallizzazione di categorie che finiscono per orientare investimenti, carriere e opportunità.

A questo punto, però, sarebbe troppo semplice puntare il dito contro i manager. Le organizzazioni contemporanee sono immerse in una complessità reale: pluralità di età, di aspettative, di modelli di lavoro, di riferimenti culturali. In questo scenario, le categorie generazionali offrono una scorciatoia interpretativa comprensibile dal momento che consentono di dare ordine a un quadro articolato. Il problema non è aver bisogno di categorie. È non accorgersi quando le categorie diventano l'unica lente disponibile e l'unico strumento di intervento.

È qui che la funzione HR (Risorse umane) assume un ruolo strategico. Non solo come gestore di processi, ma come custode delle cornici interpretative che guidano l'organizzazione. Supportare i manager significa aiutarli a sviluppare "occhiali" più flessibili: spostare l'attenzione dall'età ai comportamenti osservabili, dal gruppo alla persona, dall'etichetta al contesto. Non si tratta di negare le differenze generazionali. Si tratta di evitare che diventino spiegazioni totalizzanti.

Le trasformazioni demografiche sono un dato con cui le organizzazioni devono confrontarsi. L'allungamento della vita lavorativa, l'ingresso di nuove generazioni, la convivenza di traiettorie professio-

nali molto diverse all'interno degli stessi contesti sono elementi strutturali del presente. Ignorarli sarebbe ingenuo.

Ma riconoscere la complessità non significa ridurla a categorie rassicuranti.

Le differenze generazionali possono rappresentare una risorsa di pluralità di sguardi, competenze ed esperienze. Diventano un problema quando vengono trasformate in disamine esaustive, quando anticipano il giudizio prima dell'osservazione, quando orientano decisioni senza essere messe in discussione.

In questo senso, la responsabilità non è individuale ma organizzativa. Riguarda il modo in cui leader e funzione HR costruiscono le cornici interpretative entro cui vengono lette le persone. Ogni processo di selezione, ogni sistema di valutazione, ogni scelta formativa incorpora – in modo esplicito o implicito – un'idea di chi siano "i giovani", "i senior", "le nuove generazioni". Così facendo contribuisce a consolidare una cultura organizzativa implicita che orienta comportamenti e decisioni, rafforzando nel tempo le stesse chiavi di lettura da cui aveva avuto origine.

Le narrazioni generazionali non sono mai neutre. Ogni organizzazione costruisce, nel tempo, una propria idea di chi rappresenti il "futuro" e di chi incarni la "continuità". Queste rappresentazioni influenzano la distribuzione di opportunità, visibilità e potere simbolico. Attribuire a una generazione l'innovazione e a un'altra la stabilità non è soltanto una descrizione: è un modo implicito di definire chi guida il cambiamento e chi lo subisce. In questo senso, le categorie generazionali contribuiscono anche a modellare equilibri identitari interni, incidendo su appartenenza, riconoscimento e legittimazione.

Forse la domanda non è se le generazioni siano davvero così diverse. La domanda è quali lenti scegliamo di adottare e quali effetti producono quelle lenti sui processi, sulle opportunità e sulle relazioni organizzative.

In un contesto in cui la demografia ridefinisce numeri e proporzioni, la vera sfida per le organizzazioni non è gestire l'età delle persone, ma interrogarsi sulla qualità delle interpretazioni che guidano l'organizzazione.



**Barbara Masotti, Stefano Cavalli e Daniele Zaccaria**

Barbara Masotti è ricercatrice senior presso il Centro competenze anziani del DEASS. Ha conseguito un Dottorato di ricerca in Socioeconomia presso l'Università di Ginevra.

Stefano Cavalli è Professore ordinario in Percorsi di vita e invecchiamento e Responsabile del Centro competenze anziani del DEASS. Ha conseguito un Dottorato di ricerca in Sociologia presso l'Università di Ginevra.

Daniele Zaccaria è ricercatore presso il Centro competenze anziani del DEASS. Ha conseguito un Dottorato di ricerca in Sociologia economica presso l'Università degli Studi di Brescia.

# Centenari e demografia: perché contare non basta

Per comprendere realmente il mondo dei centenari, non basta contare quante persone raggiungono i cento anni. Occorre esplorare in profondità le loro condizioni di vita e di salute, le risorse di cui dispongono e i bisogni che caratterizzano questa fase della vita. Per riuscirci, è fondamentale includere nelle indagini anche le persone più fragili e meno rappresentate, restituendo così un quadro realistico, articolato e diversificato della vita oltre i cento anni. L'articolo presenta lo studio SWISS100, illustrandone le scelte metodologiche e alcuni risultati, come esempio concreto di questa prospettiva.

L'aumento della longevità è uno dei tratti più rilevanti delle trasformazioni demografiche contemporanee. Comprendere l'invecchiamento della popolazione non significa soltanto misurare quante persone raggiungono traguardi anagrafici avanzati, ma anche interrogarsi su chi siano queste persone, su come vivano e in quali condizioni attraversino le fasi più estreme del percorso di vita. In questo senso, lo studio dei fenomeni demografici è chiamato non solo a contare, ma anche a produrre rappresentazioni sufficientemente granulari e inclusive dei gruppi che studia, capaci di cogliere le dimensioni relazionali, istituzionali e di vissuto dell'invecchiamento.<sup>[1-2]</sup>

## Una visibilità statistica recente

Negli ultimi anni i centenari<sup>[3]</sup> – intesi come le persone che hanno cento o più anni – sono diventati sempre più visibili nel dibattito pubblico. La loro crescita numerica viene spesso citata come uno degli aspetti più evidenti dell'invecchiamento

della popolazione, al punto da non suscitare quasi più particolare stupore. Eppure, in Svizzera, la possibilità stessa di disporre di dati statistici su questa popolazione è relativamente recente.

Solo a partire dalla seconda metà degli anni 2010, infatti, la statistica pubblica distingue in modo esplicito la fascia di età "100 e più", consentendo un conteggio separato delle persone precedentemente incluse nella categoria residuale dei "99 e più". Da quel momento, una pagina dedicata dell'Ufficio federale di statistica (UFS)<sup>[4]</sup> mette a disposizione alcune informazioni di base sui centenari: il loro numero secondo il cantone, il sesso e lo stato civile. Un passaggio che segna il riconoscimento dei centenari come gruppo demografico distinto. Secondo i dati più recenti, nel 2024 in Svizzera c'erano 2'198 centenari, di cui 171 residenti in Ticino.

## Non solo misurare ma comprendere

Le informazioni disponibili a livello statistico consentono di seguire l'evoluzione nel tempo della popolazione centenaria, ma offrono indicazioni limitate sulle loro caratteristiche e condizioni di vita. Si tratta di dati essenziali per monitorare il fenomeno, ma che non permettono di comprenderne appieno la dimensione sociale ed esistenziale.

Un'altra criticità riguarda molte ricerche campionarie sulla popolazione anziana. In questi studi, le persone che vivono in istituto o che presentano fragilità fisiche e cognitive sono spesso escluse. Si tratta di persone solitamente definite "hard to reach", perché difficili da contattare e coinvolgere con gli strumenti standard di indagine e quindi frequentemente sottorappresentate.

[1] Pesando, L. M., Dorélien, A., St-Denis, X., & Santos, A. (2023). Demography as a field: Where we came from and where we are headed. *Canadian Studies in Population*, 50, 4. <https://doi.org/10.1007/s42650-023-00076-8>

[2] Vaupel, J. W. (2010). Biodemography of human ageing. *Nature*, 464, 536–542. <https://doi.org/10.1038/nature08984>

[3] Nel testo il termine "centenari" è usato come maschile sovraesteso, secondo l'uso convenzionale della lingua italiana.

[4] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/popolazione/invecchiamento/persone-centenarie.html>

Quando le persone residenti in casa per anziani o con problemi cognitivi restano fuori dai dati, il rischio è quello di scambiare una parte per il tutto. Nel caso dei centenari, ciò può tradursi in una sovrastima dell'autonomia e del benessere e in una sottovalutazione della dipendenza e del bisogno di supporto, contribuendo a una rappresentazione parziale della longevità estrema.

Un'ulteriore selettività emerge nell'orientamento di una parte della ricerca scientifica sui centenari, che negli ultimi decenni si è concentrata soprattutto sugli aspetti biologici e genetici, con l'obiettivo di comprendere i meccanismi della longevità eccezionale.<sup>[5]</sup> Questi contributi possono, seppur involontariamente, rafforzare un'immagine dei centenari come individui eccezionalmente resistenti, attenuando la complessità delle loro traiettorie di vita.

Nel loro insieme, questi elementi mostrano come la longevità estrema possa risultare ben documentata sul piano numerico, ma meno conosciuta nelle sue condizioni concrete di vita. Per colmare questa distanza è necessario sviluppare disegni di ricerca capaci di includere anche le situazioni più fragili e meno visibili.

---

### Lo studio SWISS100

Realizzato tra il 2020 e il 2025 grazie al finanziamento principale del Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica e con il contributo della Fondazione Minerva, lo studio longitudinale nazionale SWISS100 ha voluto offrire una fotografia articolata delle condizioni di vita e di salute dei centenari del nostro Paese. Il progetto ha riunito competenze provenienti da più discipline – la biologia, la geriatria, la psichiatria, la psicologia e la sociologia – per integrare l'analisi dei fattori biologici con quella delle dimensioni sociali, relazionali e istituzionali dell'invecchiamento estremo.

Un elemento qualificante dello studio è stata la scelta di adottare strategie specifiche per includere anche le persone più difficili da coinvolgere nelle indagini tradizionali. In particolare, sono stati sistematicamente inclusi i residenti delle case per anziani e i centenari con importanti limitazioni fisiche o cognitive, prevedendo modalità di partecipazione flessibili e, quando necessario, il ricorso a informatori di riferimento che hanno risposto come *proxy*.<sup>[6]</sup>

Questa impostazione ha permesso di ampliare il perimetro della ricerca e di ridurre il rischio di una rappresentazione selettiva della longevità.

---

### Il reclutamento dei partecipanti

SWISS100 ha coinvolto le tre principali regioni linguistiche della Svizzera, con l'obiettivo di reclutare 80 centenari per ciascuna area, per un totale di 240 partecipanti. In Ticino, al momento dell'avvio dello studio, la lista anagrafica ufficiale dei centenari residenti contava 147 persone effettivamente domiciliate nel cantone. L'obiettivo di coinvolgerne 80 significava quindi includere oltre la metà della popolazione eleggibile; un traguardo particolarmente ambizioso in una fascia di età caratterizzata da elevata mortalità. Per raggiungere il numero previsto è stato necessario procedere in modo progressivo, integrando nel campione anche le persone che nel frattempo avevano compiuto 100 anni e comparivano nelle liste aggiornate nei mesi successivi.

Dal punto di vista operativo, il reclutamento ha richiesto un lavoro accurato di verifica dei dati di contatto e delle condizioni di eleggibilità. In diversi casi è stato necessario accertare se la persona risultasse ancora residente allo stesso indirizzo o se fosse nel frattempo entrata in una casa per anziani mantenendo il domicilio anagrafico precedente. Una volta accertati i recapiti, il primo contatto è avvenuto per telefono, spesso tramite un familiare o un curante, che segnalava eventuali difficoltà sensoriali, condizioni di salute compromesse o limitazioni cognitive rilevanti. Oltre alle fonti ufficiali, in alcune situazioni, informazioni utili alla localizzazione dei centenari sono giunte da canali informali, come le comunicazioni pubbliche in occasione dei festeggiamenti per il centesimo compleanno. Questo insieme di passaggi evidenzia come il reclutamento di persone molto anziane richieda procedure attente e flessibili, pur partendo da basi anagrafiche ufficiali.

---

### La partecipazione dei centenari e delle loro persone di riferimento

In Ticino, il tasso di adesione alla prima rilevazione è stato del 56%. I principali motivi di rifiuto riguardavano problemi di salute o preoccupazioni legate all'impegno richiesto dalla partecipazione.

Il grado di coinvolgimento diretto dei centenari variava in funzione delle loro condizioni cognitive e di salute: alcuni hanno preso parte a interviste complete, mentre altri hanno partecipato a versioni parziali. Complessivamente, tra i partecipanti alla prima rilevazione, circa il 46% ha risposto direttamente, mentre il restante 54% ha partecipato tramite un informatore di riferimento.

[5] Jopp, D. S., Boerner, K., Ribeiro, O., & Rott, C. (2016). Life at age 100: An international research agenda for centenarian studies. *Journal of Aging & Social Policy*, 28(3), 133–147. <https://doi.org/10.1080/08959420.2016.1161693>

[6] Zaccaria, D., Falciola, J., Masotti, B., von Gunten, A., Herrmann, F., Jopp, D. S., & Cavalli, S. (2025). Data quality in centenarian research: The proxy-centenarian relationship and item nonresponse in the SWISS100 study. *PLoS ONE*, 20(1), e0311847. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0311847>

Il ruolo di questi informatori, in particolare familiari, ma anche amici, curatori e personale delle case per anziani, è stato centrale nello studio SWISS100. Oltre a facilitare il contatto con i centenari, hanno fornito informazioni in qualità di "proxy", rispondendo a un questionario dedicato o, nei casi in cui il centenario non fosse in grado di partecipare, rispondendo per lui.

Nel corso del tempo, la partecipazione ha subito un calo significativo, dovuto principalmente ai decessi. A sei mesi, poco più della metà del campione iniziale ( $n = 42$ ) ha preso parte alla seconda rilevazione; dopo un anno, il numero si è ridotto a 23; nell'ultima rilevazione, solo 7 interviste sono state ancora realizzabili, di cui una direttamente con un centenario.

---

## L'eterogeneità dei centenari

I dati raccolti nello studio forniscono una visione dettagliata e sfaccettata della popolazione centenaria, mettendo in luce la varietà di condizioni e percorsi di vita che caratterizzano questa fascia di età.

Il campione ticinese è composto prevalentemente da donne (87%). La maggior parte ha perso il coniuge, mentre una quota significativa (21%) non si è mai sposata. Le condizioni economiche risultano spesso modeste: quasi due centenari su tre vivono con un reddito mensile pari o inferiore a 3'600 CHF, e uno su tre segnala difficoltà ad arrivare a fine mese.

Dal punto di vista abitativo, sette centenari su dieci vivono in una casa per anziani. Tra chi vive al proprio domicilio, quattro su dieci abitano da soli; chi convive, invece, lo fa spesso con un figlio o con una figlia. Sul piano funzionale, l'autonomia nelle attività quotidiane è rara e la stragrande maggioranza dipende dall'aiuto di altri per lo svolgimento delle attività di base della vita quotidiana (ad esempio, lavarsi e vestirsi). Nonostante ciò, oltre la metà dei centenari percepisce positivamente la propria salute e dichiara di essere soddisfatta della propria vita.

Le reti sociali tendono a essere ristrette e concentrate su poche persone, in primo luogo i figli, quando presenti. Quasi la metà dichiara di vedere o sentire regolarmente non più di due familiari al mese, anche se con queste persone i contatti sono spesso frequenti, almeno settimanali, talvolta quotidiani. Circa un quarto dei centenari dichiara di sentirsi solo spesso e una quota comparabile qualche volta. Per chi vive a domicilio, il sostegno ricevuto combina spesso aiuti familiari e interventi professionali, ad esempio per la gestione della casa, l'igiene perso-

nale o la presenza costante. Nelle case per anziani, queste necessità sono coperte principalmente dal personale della struttura, mentre familiari e amici continuano a fornire un contributo importante, soprattutto sul piano relazionale (compagnia e supporto emotivo) o amministrativo.<sup>[7]</sup>

I risultati evidenziano una forte eterogeneità della popolazione centenaria. Alcuni conservano autonomia nella maggior parte delle attività quotidiane, molti necessitano di un supporto costante; altri sono circondati da numerosi familiari, altri hanno contatti sociali limitati; alcuni vivono ancora a casa da soli, mentre la maggioranza risiede in istituto. I percorsi di invecchiamento risultano molto diversi e sono il prodotto di un intreccio complesso di fattori personali, sociali e ambientali.

La convivenza con la vulnerabilità non esclude il benessere. Molti centenari mostrano capacità di adattamento che consentono di affrontare le difficoltà quotidiane e di mantenere, nonostante tutto, una qualità di vita soddisfacente.

---

## Il valore della ricerca inclusiva nello studio dell'età molto avanzata

Studiare persone che hanno superato i cento anni non è semplice. In questa fase della vita sono frequenti condizioni di fragilità fisica e cognitiva, elevata dipendenza dall'aiuto di terzi e un rischio di mortalità particolarmente elevato, elementi che rendono complessa ogni fase della ricerca. Il reclutamento e la partecipazione, sia diretta sia tramite *proxy*, richiedono quindi procedure specifiche e una notevole flessibilità organizzativa. Affrontare queste sfide ha però un valore fondamentale: permette di restituire un quadro più completo e realistico della vita dei centenari, andando oltre le sole informazioni anagrafiche o le rappresentazioni idealizzate della longevità. La loro partecipazione, insieme a quella dei familiari e dei *caregiver*, consente di comprendere meglio le condizioni di vita, le reti di supporto e le strategie di adattamento in età molto avanzata. Per la ricerca sull'invecchiamento e per le politiche rivolte agli anziani, includere anche popolazioni fragili e difficili da raggiungere significa produrre dati e conoscenze più utili, realistiche e socialmente rilevanti.

[7] Masotti, B., Zaccaria, D., von Gunten, A., Herrmann, F., Jopp, D. S., & Cavalli, S. (2025). Centenarians' care arrangements: insights from the Swiss Centenarian Study. *International Journal of Care and Caring*. (published online). <https://doi.org/10.1332/23978821Y2025D000000158>



## Barbara Antonoli Mantegazzini e Edoardo Slerca

Barbara Antonoli Mantegazzini è Professoressa ordinaria in Economia pubblica e in Politiche per la sostenibilità al DEASS, dove è anche Responsabile del Centro competenze lavoro, welfare e società.

I suoi interessi di ricerca si concentrano sui beni e servizi a fruizione collettiva e sulle relative politiche pubbliche, con particolare attenzione ai settori dell'energia e dell'ambiente.

Edoardo Slerca è ricercatore presso il Centro competenze management e imprenditorialità. Si è laureato in Economia e finanza internazionale all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

e ha ottenuto un M.Sc. in Economia alla London School of Economics e il Ph.D. in Economia presso l'Università della Svizzera italiana (USI).

## L'erosione silenziosa: mobilità giovanile e declino degli ecosistemi relazionali

**Nel dibattito pubblico sulla mobilità giovanile, spesso sintetizzata con la nota espressione "fuga dei cervelli", il tema viene interpretato quasi esclusivamente attraverso categorie economiche relativamente semplici. La partenza dei giovani viene descritta come una perdita di capitale umano qualificato, una riduzione della forza lavoro disponibile o una diminuzione della base fiscale dei territori di origine. Sebbene corrette e in molti contesti rappresentative di una parte importante della questione, queste letture rimangono a nostro avviso incomplete, poiché non colgono la multidimensionalità del fenomeno.**

Guardare alla mobilità giovanile esclusivamente in termini di capitale umano significa assumere implicitamente che gli individui contribuiscano allo sviluppo di un territorio soprattutto attraverso la loro produttività individuale. Una componente fondamentale dello sviluppo economico e sociale nasce invece non tanto, o non solamente, dalle caratteristiche degli individui presi singolarmente, quanto dalle relazioni che si creano tra di loro. Le economie locali, infatti, funzionano in larga misura come sistemi di interazione: reti di persone che collaborano, si scambiano informazioni, sperimentano nuove idee e costruiscono progetti comuni.

Questa prospettiva si arricchisce di nuovi dettagli se incrociata con le recenti dinamiche demografiche. In molti territori europei, così come in alcune regioni svizzere, la mobilità dei giovani adulti si inserisce in un contesto più ampio caratterizzato da invecchiamento della popolazione, riduzione della natalità e progressiva contrazione della popolazione in età lavorativa. In generale, le proiezioni demografiche indicano infatti che nei prossimi

decenni la quota di anziani (popolazione di età pari o superiore ai 65 anni) è destinata ad aumentare sensibilmente, mentre il numero di individui attivi nella fascia centrale della vita (tipicamente quelli con un'età compresa tra i 25 e i 39 anni) tenderà a ridursi.

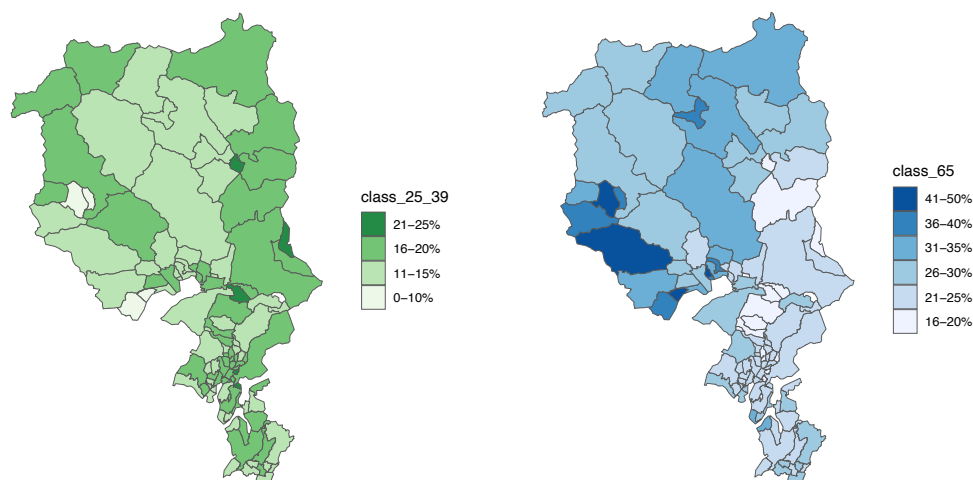
Nel Canton Ticino, ad esempio, l'indice di dipendenza degli anziani<sup>[1]</sup> ha già raggiunto livelli superiori alla media nazionale: circa 37 persone di 65 anni o più (Figura 1B) ogni 100 individui in età lavorativa (20-64 anni), contro una media svizzera di circa 32. Questo squilibrio demografico rende ancora più rilevante il ruolo della fascia di popolazione giovane-adulta (Figura 1A) per il funzionamento economico e sociale del territorio.

Da questa prospettiva, la mobilità selettiva dei giovani produce sul territorio un effetto meno visibile ma potenzialmente più profondo. Quando una quota significativa di giovani adulti, in termini statistici la sopraccitata fascia d'età 25-39 anni, lascia un territorio (Figura 2), ciò che si riduce non è soltanto il numero di abitanti o la quantità di capitale umano disponibile: si riduce soprattutto il numero di interazioni potenziali tra le persone che rimangono. E poiché queste crescono in modo combinatorio – ogni persona può entrare in relazione con molte altre – la perdita non è lineare. Ridurre il numero di nodi (individui) in una rete sociale significa ridurre in modo molto più drastico il numero di connessioni possibili tra di essi.

Questo aspetto diventa particolarmente rilevante se si considera che la fascia di età 25-39 anni rappresenta quella più dinamica dal punto di vista sociale ed economico. È la fase della vita in cui molte persone avviano attività imprenditoriali o professionali, partecipano con maggiore intensità alla vita civica e sviluppano reti professionali e sociali sempre più articolate.

[1] Coincide col rapporto tra il numero di persone di 65 anni o più e il numero di persone in età lavorativa (di solito 20-64 anni); misura quante persone anziane devono essere sostenute, in media, da ogni 100 persone in età lavorativa.

[Fig.1]  
Quota di residenti permanenti con età compresa tra i 25 e i 39 anni (Pannello A) e con 65 anni o più (Pannello B).  
Fonte: elaborazione degli Autori su dati USTAT (2025)



Inoltre, queste coorti svolgono un ruolo cruciale nella sostenibilità di lungo periodo delle comunità locali, contribuendo in modo determinante alla formazione di nuove famiglie e alla natalità. Quando questa fascia demografica si riduce o si sposta, il territorio perde non solo lavoratori qualificati, ma anche una parte significativa del proprio potenziale di riproduzione demografica e sociale, della propria capacità di generare connessioni tra competenze, esperienze e iniziative diverse. Inoltre, un territorio con poche persone in questa fascia d'età perde anche la capacità di rigenerarsi, dato che, in caso di una prolungata bassa natalità, diminuiranno progressivamente anche i genitori potenziali, andando a esacerbare la spirale della denatalità. Ne è un lampante esempio l'Italia, in cui il tasso di fecondità nel 2024 ha toccato l'1,18 figli per donna, con meno di 370'000 nuovi nati. Il precedente minimo storico era stato toccato nel 1995, quando il tasso di fecondità si era fermato a 1,19 figli per donna. In quell'anno, tuttavia, i nuovi nati in Italia erano stati circa 526'000, ovvero ben 156'000 in più rispetto al 2024. Nel 1995, infatti, vi erano molti più genitori potenziali.

Questo dato aiuta a comprendere un aspetto fondamentale delle dinamiche demografiche: non conta soltanto il numero complessivo di abitanti, ma anche come questi sono distribuiti all'interno delle singole fasce d'età. La perdita di popolazione nella fascia d'età giovane-adulta, in cui si costituiscono nuove famiglie, si generano figli e si attivano nuove iniziative economiche e sociali, genera una spirale negativa di lungo periodo che impatta un territorio per decenni.

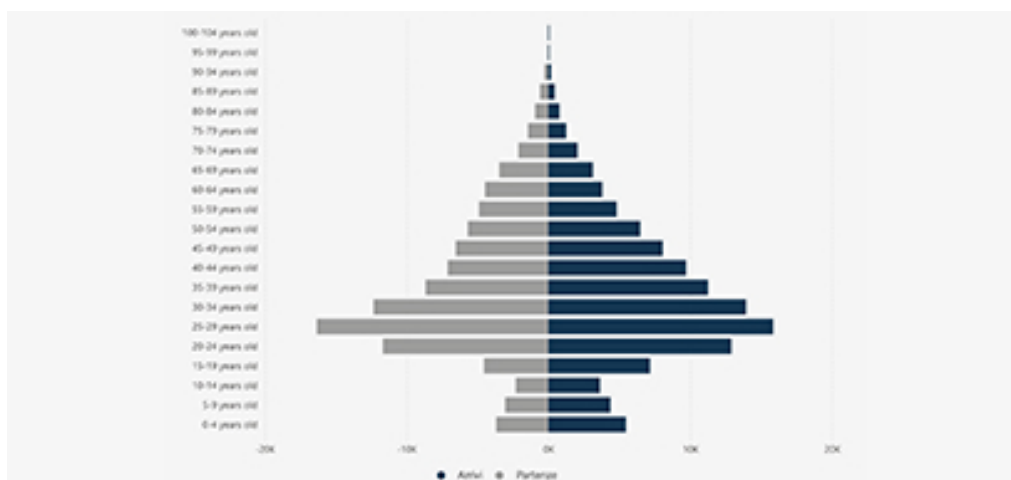
Si tratta di una dimensione che spesso sfugge alle statistiche economiche tradizionali, ma che è essenziale

per il funzionamento dei sistemi economico-sociali di un dato contesto territoriale. Un territorio, infatti, non è soltanto uno spazio fisico o amministrativo ma anche, e soprattutto, un ecosistema relazionale. L'insieme delle interazioni, delle competenze e delle forme di cooperazione che si sviluppano all'interno di una comunità rappresenta una risorsa collettiva fondamentale per lo sviluppo locale.

In questo senso la letteratura sullo sviluppo territoriale ha spesso sottolineato il ruolo del capitale sociale locale, inteso come l'insieme delle relazioni di fiducia, cooperazione e reciprocità che collegano gli attori di un territorio. Come osservava il geografo Giuseppe Dematteis nei suoi studi sullo sviluppo territoriale, il capitale sociale rappresenta una risorsa collettiva che nasce dall'interazione tra comunità, istituzioni e sistemi economici locali.

La letteratura sugli ecosistemi dell'innovazione ha mostrato con chiarezza quanto questi elementi siano importanti. Le regioni più dinamiche dal punto di vista imprenditoriale e tecnologico si caratterizzano per una forte densità di relazioni tra imprese, università, professionisti e istituzioni. Inoltre, risultano fortemente attrattive per i giovani adulti, che, all'interno di queste reti, svolgono spesso un ruolo di collegamento tra generazioni diverse e tra mondi sociali differenti.

In contesti economici caratterizzati da una forte presenza di piccole e medie imprese, dove l'innovazione spesso nasce dall'interazione quotidiana tra imprenditori, tecnici e professionisti, la riduzione della densità relazionale può incidere direttamente sulla capacità del sistema economico locale di generare innovazioni incrementali e nuove



[Fig.2]  
Flussi migratori da e per il  
Ticino, per fascia d'età, dal  
2011 al 2023.  
Fonte: elaborazione  
degli Autori su dati USTAT  
(2025)

iniziative imprenditoriali. Ne risente il dinamismo complessivo del territorio, meno attrattivo a causa delle minori opportunità lavorative e di crescita professionale.

Il mercato del lavoro ne è il primo campanello d'allarme, come testimoniato, ad esempio, dai significativi differenziali retributivi tra il Canton Ticino e alcuni grandi centri economici svizzeri. Il salario orario medio nel Canton Zurigo, per i lavoratori tra i 25 e i 39 anni, risulta superiore di oltre il 25% rispetto a quello ticinese, con il divario che arriva perfino a superare il 35% nel caso dei laureati. Un altro aspetto determinante nelle scelte di mobilità per ragioni lavorative è la profondità del mercato del lavoro, ovvero quanto velocemente si riesca a trovare un nuovo lavoro, quanti posti di lavoro siano disponibili e la varietà dei profili professionali richiesti. Mercati del lavoro profondi offrono maggiori opportunità di carriera, a cui si associa anche un maggiore allineamento tra formazione e mansioni lavorative. Ne deriva un rapido incontro tra domanda e offerta, che rende il territorio più attrattivo.

Alla luce di queste dinamiche, la mobilità giovanile può essere interpretata come una perdita di quella che potremmo definire "energia sociale territoriale".

Quando la presenza dei giovani adulti si riduce, il territorio non diventa soltanto più vecchio dal punto di vista demografico. Diventa anche più inerziale: si riducono le nuove iniziative, le collaborazioni spontanee e la capacità di immaginare e costruire progetti collettivi. Questa prospettiva suggerisce anche alcune implicazioni importanti per le politiche pubbliche. Se il problema principale non è soltanto la perdita di popolazione ma la perdita di densità relazionale, le

politiche territoriali non possono limitarsi a introdurre strumenti tradizionali come incentivi fiscali o programmi di attrazione di nuovi residenti.

Va inoltre sottolineato come la mobilità in uscita non sia necessariamente una scelta definitiva. Indagini sui laureati ticinesi mostrano che oltre la metà di coloro che lavorano fuori cantone si dichiara potenzialmente disponibile a rientrare in futuro, a condizione che il territorio offra condizioni professionali più competitive, in termini di salari, prospettive di carriera e flessibilità lavorativa. Questo suggerisce che politiche mirate potrebbero trasformare almeno una parte della mobilità giovanile da perdita permanente a circolazione di competenze.

Politiche efficaci dovrebbero quindi concentrarsi sul rafforzamento degli ecosistemi relazionali locali, creando le condizioni in virtù delle quali diverse competenze possano incontrarsi e collaborare, sostenendo le comunità professionali e imprenditoriali, nonché valorizzando gli spazi di incontro tra formazione, ricerca e attività economiche. Non ci si dovrebbe limitare a "trattenere" le persone sul territorio, ma favorire il loro arrivo, in modo da mantenere una massa critica di interazioni generative.

Guardare alla mobilità giovanile attraverso questa lente permette di coglierne una dimensione spesso sottovalutata, ma strutturale: il vero rischio per molti territori non è soltanto il declino demografico o economico, ma la progressiva erosione della capacità di innovare, cooperare e immaginare il futuro. E in assenza di quest'ultima, nessuna politica è efficace nel sostenere la demografia.

28 maggio 2026

## *Politiche del corpo e costruzione della differenza*



La conferenza propone una riflessione critica sul rapporto tra razzializzazione e hate speech, analizzando il linguaggio come uno dei principali spazi attraverso cui si producono e si legittimano gerarchie razziali nelle società contemporanee.

Maggiori informazioni: [www.supsi.ch/go/politiche-corpo-differenza](http://www.supsi.ch/go/politiche-corpo-differenza)

da fine agosto 2026

## *MAS Human Capital Management: nuova edizione*



Il percorso, rinnovato nella sua struttura, offre una visione integrata della funzione HR, approfondendo le dinamiche organizzative, il contributo strategico delle risorse umane e i processi relazionali che influenzano la vita delle organizzazioni.

Maggiori informazioni: [www.supsi.ch/mas-human-capital-management](http://www.supsi.ch/mas-human-capital-management)

da settembre 2026

## *Aperte le iscrizioni al LL.M in International Tax Law*



Nuovo percorso di Formazione continua sul diritto fiscale internazionale interamente offerto in lingua inglese, che mira a rafforzare le conoscenze in fiscalità internazionale con un approccio pratico. Con la partecipazione di professori ed esperti di fama internazionale.

Maggiori informazioni: [www.supsi.ch/en/llm-int-tax](http://www.supsi.ch/en/llm-int-tax)

settembre-ottobre 2026

## *Accompagnare lo sviluppo delle bambine e dei bambini*



Il corso, che si svolge in tre giornate di lezione, offre una panoramica sullo sviluppo di bambine e bambini dalla nascita alla preadolescenza, alla luce dei più recenti orientamenti teorici e normativi.

Maggiori informazioni: [www.supsi.ch/go/accompagnare-lo-sviluppo](http://www.supsi.ch/go/accompagnare-lo-sviluppo)

da novembre 2026

## *Nuovo CAS Riabilitazione della persona con patologie della mano*



Una proposta formativa unica nel suo genere, sviluppata in collaborazione con il personale professionale locale, per rafforzare le competenze degli ergoterapisti e delle ergoterapiste del territorio.

Maggiori informazioni: [www.supsi.ch/go/cas-mano](http://www.supsi.ch/go/cas-mano)