

# Anziani e lavoro: il manager della Terza Età per accompagnare la longevità

Francesca Franceschelli

## Abstract:

Recent demographic projections show that longevity has become a widespread social phenomenon. The most immediate reaction to increased life expectancy tends to focus on concerns about the financial impact on pension and healthcare systems, above all else. This reaction limits itself to assessing the quantitative magnitude of the phenomenon and its effects on welfare systems but does not contribute in any way to building a new culture of ageing. This contribution, on the one hand, aims to reflect on the idea that pedagogy, within the framework of lifelong education, should include ageing within its scope – considering the complexity of its many aspects – in order to develop a new way of thinking about, representing, and experiencing the later stages of life; on the other hand, it focuses attention on the future of educational professions in active ageing.

**Keywords:** Active Ageing; Educational Professions; Old Age; Third-Age Manager

## 1. Introduzione

L'invecchiamento demografico è una delle trasformazioni più profonde del XXI secolo. In Europa, così come in molti Paesi industrializzati, la popolazione anziana è in costante crescita: secondo le stime ISTAT (2024)<sup>1</sup>, entro il 2050 oltre il 30% della popolazione europea avrà più di 65 anni. Vivere più a lungo non significa solo avere più tempo, ma anche poter investire su una fase di vita – quella della 'terza età' – che può essere ancora attiva, produttiva e socialmente rilevante. Tuttavia, per cogliere appieno il potenziale della longevità, è necessario ripensare radicalmente il ruolo degli anziani nella società e, in particolare, nel mondo del lavoro. È in questo contesto che emerge una figura innovativa e necessaria come quella del 'manager della Terza Età'. Un professionista in grado di guidare, accompagnare e valorizzare gli over 60 nella vita lavorativa, culturale e comunitaria dando loro la possibilità di rimanere nel mondo del lavoro in forme flessibili e sostenibili favorendo la riduzione di costi sociali, l'aumento

<sup>1</sup> <<https://www.istat.it/storage/ASI/2024/capitoli/C03.pdf>> (2025-06-15).

della produttività e il trasferimento di conoscenze alle generazioni più giovani. È qui che il ruolo del manager della Terza Età si inserisce come elemento chiave di mediazione tra individuo, organizzazioni e politiche pubbliche.

## 2. Contesto di sviluppo

L'Italia, come molti paesi industrializzati, sta vivendo un forte invecchiamento demografico: l'aspettativa di vita aumenta, ma il sistema lavorativo e sociale è ancora tarato su modelli che non tengono conto della nuova realtà della longevità attiva. Le persone over 60, spesso in buona salute e con competenze maturate in decenni di attività, sono ancora una risorsa preziosa per la società e per le imprese, ma rischiano di essere escluse o sottoutilizzate a causa di stereotipi e mancanza di politiche adeguate. Serve dunque una figura professionale capace di mediare tra esigenze individuali e organizzative, promuovendo un approccio inclusivo e sostenibile.

Il progetto si sviluppa all'interno di case di cura, RSSA, ospedali, centri diurni e in tutti quei contesti in cui operano figure professionali che a vario titolo si occupano di anziani e che necessitano di una figura che assuma la funzione di coordinamento. Ciò al fine di creare soluzioni che rispondano alle esigenze specifiche di questa fascia di popolazione. Per sviluppare un progetto efficace, è necessario considerare vari fattori, tra cui la salute, il benessere psicologico, l'inclusione sociale, e l'accessibilità.

## 3. Finalità e obiettivi

La finalità principale è accompagnare e valorizzare le persone anziane nel loro percorso di transizione dal lavoro attivo a nuove forme di partecipazione sociale e professionale, promuovendo il benessere, l'inclusione e la continuità della propria esperienza.

L'obiettivo principale è quello di profilare una figura di sistema intesa come manager della Terza Età che si occupi di fornire servizi di orientamento, informazione e supporto che vadano incontro ai bisogni dell'anziano, in uscita dal mondo del lavoro, e dei suoi parenti e che funga da figura di coordinamento delle altre figure che si occupano di anziani. Il manager potrebbe rappresentare una soluzione alla frammentazione presente tra i professionisti che lavorano a vario titolo con gli anziani, poiché questi troppo spesso non possiedono una adeguata formazione umanistica a fronte di organizzazioni che richiedono sempre più la valorizzazione degli assetti intangibili e competenze trasversali, indispensabili per 'prendersi cura' di un'età della vita così delicata.

Ulteriori obiettivi potrebbero riguardare la necessità di soddisfare esigenze di tipo sanitarie e/o assistenziali come comprendere e monitorare problematiche legate all'invecchiamento (malattie croniche, mobilità ridotta, e disturbi cognitivi); promuovere azioni preventive per migliorare la qualità della vita degli anziani, (come educazione alla salute, monitoraggio costante della salute e gestione dei farmaci); supporto emotivo e psicologico per contrastare solitudine, depressione,

e stress – comuni tra gli anziani – migliorando così il loro benessere emotivo; favorire l'autonomia e l'integrazione sociale attraverso attività quotidiane che stimolino la loro indipendenza; creare occasioni di socializzazione per evitare l'isolamento, coinvolgendo gli anziani in attività culturali, ricreative e sociali che stimolino la partecipazione attiva nella comunità; aiutare gli anziani a navigare tra i servizi e le risorse a loro disposizione, come servizi sanitari, assistenza domiciliare, e attività ricreative, garantendo che queste risorse siano facili da usare e accessibili.

Nello specifico:

- contrastare l'esclusione lavorativa legata all'età (ageismo);
- promuovere l'invecchiamento attivo e il benessere psicosociale;
- facilitare il passaggio graduale alla pensione o a nuove forme di lavoro (*mentoring*, consulenza, volontariato);
- mantenere e trasferire il *know-how* aziendale attraverso programmi intergenerazionali;
- offrire supporto personalizzato alle aziende nella gestione delle risorse over 55.

Questa figura dovrebbe rappresentare un punto di riferimento per la famiglia offrendo supporto su come gestire l'assistenza, come affrontare il cambiamento nelle capacità cognitive e fisiche degli anziani, e come trovare il supporto adeguato; ma dovrebbe anche offrire consulenza e formazione sull'assistenza quotidiana, sulle tecniche di gestione dello stress e su come garantire un ambiente sicuro e sano per l'anziano.

#### 4. Azione descrittiva

Numerose ricerche confermano che l'Italia è il Paese con la popolazione più anziana d'Europa. Al 31 dicembre 2019 la popolazione residente in Italia ammontava a 60.244.639 unità, secondo uno studio ISTAT (2024)<sup>2</sup>, gli over 55 sono oltre 22 milioni e rappresentano circa il 37,2 % della popolazione. Il numero crescente di persone anziane in Europa e l'aumento di patologie croniche rendono più importante che mai la questione della promozione dell'invecchiamento attivo per tutti e, in particolare, per gli anziani, sostenendone la vitalità e la dignità, e garantendo l'accesso a un'assistenza sanitaria adeguata e di alta qualità (Ammaniti 2017). Se si considera che nel 2050 un sesto della popolazione mondiale sarà over 65 ne consegue che nei prossimi anni ci sarà bisogno di figure professionali che possano sviluppare piani efficaci di sostegno e supporto alle persone anziane (Andreoli 2020). Il manager della Terza Età è un professionista che opera all'interno di aziende, enti pubblici o organizzazioni del Terzo Settore con il compito di:

- mappare le competenze e le potenzialità residue dei lavoratori anziani;
- proporre percorsi personalizzati di accompagnamento alla transizione pensionistica, con soluzioni flessibili come il *part-time* agevolato, la consulenza temporanea, o il tutoraggio;

<sup>2</sup> <<https://www.istat.it/storage/ASI/2024/capitoli/C03.pdf>> (2025-06-15).

- progettare e implementare programmi di *mentoring* intergenerazionale, favorendo lo scambio tra giovani e *senior*;
- coordinare iniziative di formazione continua per aggiornare competenze e favorire la riqualificazione;
- attivare reti territoriali per l'inserimento degli anziani in attività socialmente utili o di cittadinanza attiva.

Questo professionista si occupa di diverse aree:

- *Consulenza e orientamento*: aiuta gli anziani a valutare le proprie competenze, interessi e obiettivi, e a trovare opportunità di lavoro, volontariato o attività che possano continuare a renderli attivi e coinvolti;
- *Gestione delle risorse*: supporta nella gestione finanziaria, nella pianificazione del futuro e nella scelta delle soluzioni più adatte per le proprie esigenze;
- *Supporto psicologico*: affronta le sfide legate all'età, al cambiamento di ruolo e alla transizione verso nuove fasi della vita;
- *Accompagnamento nella formazione e riqualificazione*: aiuta a rimanere aggiornati sulle nuove tecnologie e competenze, per poter continuare ad essere competitivi sul mercato del lavoro o per trovare nuove opportunità di realizzazione personale.

In un mondo in cui la terza età è sempre più protagonista, il manager della Terza Età diventa un punto di riferimento importante per gli anziani, per le loro famiglie e per le aziende che cercano di sfruttare la loro esperienza e le loro competenze. Il manager della Terza Età è una figura professionale nuova e trasversale, nata dall'intersezione tra risorse umane, politiche sociali, formazione continua e consulenza organizzativa. Si tratta di un professionista in grado di:

- accompagnare le persone anziane nel mantenimento o nel reinserimento nel mondo del lavoro;
- supportare la transizione verso attività alternative (*mentoring*, consulenza, volontariato professionale);
- valorizzare l'esperienza e le competenze degli over 60 nei contesti aziendali o pubblici;
- promuovere ambienti di lavoro inclusivi e intergenerazionali;
- collaborare con enti pubblici, imprese e Terzo Settore per costruire percorsi di 'longevità attiva'.

Il manager della Terza Età opera, quindi, come facilitatore di percorsi, ma anche come promotore culturale, contribuendo al cambiamento della percezione sociale dell'invecchiamento. Deve avere solide competenze in materia di gestione delle risorse umane, comunicazione, psicologia, economia, e, in alcuni casi, anche in materia di diritto e assistenza sociale. Per svolgere efficacemente il suo ruolo, il manager deve possedere competenze multidisciplinari, che spaziano dalla gestione delle risorse umane alla psicologia dell'invecchiamento, dalla normativa sul lavoro alle tecniche di *coaching* e orientamento professionale. In particolare, le competenze chiave includono:

- conoscenza delle politiche del lavoro e della previdenza;
- capacità di ascolto, empatia e comunicazione intergenerazionale;
- competenze in progettazione sociale e gestione di reti territoriali;
- conoscenze digitali, fondamentali per colmare il divario tecnologico;
- abilità nella gestione del cambiamento e nello sviluppo di carriera.

Si tratta di una figura che richiede una formazione specifica, attualmente ancora in fase embrionale, ma sempre più richiesta da enti locali, aziende e associazioni che si occupano di *welfare* comunitario e inclusione attiva.

#### 5. Ambiti di applicazione: dove può operare il manager della Terza Età

Il manager della Terza Età può trovare spazio operativo in una varietà di contesti, sia pubblici che privati, assumendo ruoli diversi a seconda degli obiettivi e delle esigenze dell'organizzazione.

Di seguito alcuni degli ambiti principali:

1. Aziende e organizzazioni private: nelle imprese, in particolare quelle di medie e grandi dimensioni, il manager della Terza Età può gestire programmi di *age management*, ovvero strategie aziendali che tengono conto della diversità generazionale e valorizzano il capitale umano *senior*;
2. Pubblica Amministrazione: nel settore pubblico, questa figura può contribuire alla pianificazione di politiche attive per l'invecchiamento attivo e la partecipazione civica degli anziani;
3. Terzo Settore e organizzazioni civiche: nel mondo associativo e del volontariato, il manager della Terza Età può attivare percorsi di volontariato professionale, favorire la co-progettazione tra generazioni e offrire consulenza per il riutilizzo delle competenze lavorative in contesti *non profit*.

#### 6. Soggetti

Anziani, operatori sanitari, professionisti dell'educazione.

#### 7. Tempi

Dai 3 ai 5 anni.

#### 8. Luoghi

Regione Puglia.

#### 9. Impatti e benefici: perché serve un manager della Terza Età

I vantaggi della diffusione di questa figura sono molteplici e investono diverse dimensioni:

- aumento dell'autostima e del senso di utilità;
- riduzione del rischio di isolamento sociale;

- miglioramento delle condizioni psicofisiche grazie al mantenimento dell'attività;
- accesso facilitato a percorsi formativi e informativi;
- aumento della produttività attraverso la valorizzazione dell'esperienza;
- possibilità di ottenere agevolazioni e incentivi per politiche di invecchiamento attivo;
- riduzione dei costi del *welfare* passivo;
- promozione della solidarietà intergenerazionale;
- rafforzamento del capitale sociale attraverso il protagonismo attivo degli anziani;
- sviluppo di un'economia della longevità, in grado di creare nuovi servizi e occupazione.

## 10. Conclusioni

La longevità è una conquista straordinaria dell'umanità, ma per diventare una vera risorsa sociale va accompagnata con strumenti, figure professionali e visioni nuove. Il manager della Terza Età incarna questa trasformazione: non è un assistente sociale, né un semplice consulente del lavoro, ma un facilitatore di percorsi di vita, un ponte tra generazioni, un architetto della cittadinanza attiva. Investire in questa figura significa costruire una società più inclusiva, più equa e più lungimirante. Significa riconoscere che la terza età non è una stagione del declino, ma un nuovo inizio, ricco di potenzialità da scoprire, da valorizzare e da mettere in circolo.

### Riferimenti bibliografici

- Abburà, L., e E. Donati. 2004. *Ageing: verso un mondo più maturo. Il mutamento delle età come fattore di innovazione sociale*. Torino: IRES Piemonte.
- Ammaniti, M. 2017. *La curiosità non invecchia. Elogio della quarta età*. Milano: Mondadori.
- Andreoli, V. 2020. *Una certa età. Per una nuova idea della vecchiaia*. Milano: Solferino.
- ISTAT. 2024. *Popolazione e famiglie*. <<https://www.istat.it/storage/ASI/2024/capitoli/C03.pdf>> (2025-06-15).