

Competenze per l'*ageing* nei luoghi di lavoro: il caso di studio dei responsabili delle cooperative sociali nel territorio toscano

Vanna Boffo, Debora Daddi, Christel Schachter*

Abstract:

The contribution explores the challenges and opportunities related to the transition from work to retirement within the context of demographic ageing and the extension of working life. Adopting a pedagogical and educational perspective, the study examines the role that social enterprises – particularly social cooperatives in Tuscany – can play in supporting active and conscious transitions into retirement. Grounded in the concepts of active ageing and educational care, the work highlights how the post-working phase can be enhanced through lifelong learning processes, the recognition of acquired competencies and the creation of generative relational environments. Using a mixed-methods approach (narrative interviews, questionnaires, and document analysis), the research underscores the need to overcome the current fragmentation of organizational practices and to build a new educational pact among individuals, organizations, and local communities. Within this framework, longevity is understood as a social and cultural resource and ageing as a phase of life to be inhabited with intentionality, care, and participation.

Keywords: Active Ageing; Lifelong Learning; Life Skills; Retirement; Third Sector

1. Introduzione

Il progressivo invecchiamento della popolazione, unito all'allungamento della vita lavorativa, impone una profonda riconsiderazione delle traiettorie che accompagnano le persone verso il pensionamento. Non si tratta solo di un passaggio biologico o burocratico, ma di una vera e propria transizione esistenziale, professionale e identitaria, che richiede nuovi strumenti culturali, educativi e

* Vanna Boffo ha pensato, guidato e orientato la ricerca di cui il presente testo è un prodotto, ne è il referente scientifico. Per la stesura sono da attribuire a Vanna Boffo i paragrafi 1 e 6, a Debora Daddi i paragrafi 4 e 5, a Christel Schachter i paragrafi 2 e 3.

Vanna Boffo, University of Florence, Italy, vanna.boffo@unifi.it, 0000-0002-6502-2484
Debora Daddi, University of Florence, Italy, debora.daddi@unifi.it, 0000-0002-5643-329X
Christel Schachter, University of Florence, Italy, christel.schachter@unifi.it, 0009-0001-9348-9620

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vanna Boffo, Debora Daddi, Christel Schachter, *Competenze per l'ageing nei luoghi di lavoro: il caso di studio dei responsabili delle cooperative sociali nel territorio toscano*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0744-7.69, in Vanna Boffo, Michele Bertani, Donatella Bramanti, Rabih Chattat, Laura Formenti (edited by), *Accompagnare la longevità. Buone pratiche educative e formative per l'invecchiamento attivo*, pp. 569-586, 2025, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0744-7, DOI 10.36253/979-12-215-0744-7

organizzativi. In questo scenario, l'interesse crescente verso l'invecchiamento attivo e la promozione della longevità come risorsa sociale evidenziano l'urgenza di dotare i cittadini di competenze trasversali per navigare con consapevolezza questa fase di vita, valorizzando al contempo il patrimonio di esperienze e saperi maturati in ambito lavorativo.

Il progetto di ricerca si colloca all'interno di questa prospettiva trasformativa, interrogandosi sul ruolo che le imprese sociali – in particolare le cooperative sociali operanti nel territorio toscano – possono assumere nel sostenere transizioni significative dal lavoro alla quiescenza. L'approccio adottato è pedagogico-educativo, centrato sul concetto di 'cura' (Tronto 1993) e sulle 'competenze per la vita' (Sala et al. 2020), nella convinzione che ogni fase del ciclo di vita, inclusa quella post-lavorativa, possa essere progettata, accompagnata e rinnovata attraverso processi di apprendimento continuo e relazioni generative. La metodologia impiegata è di tipo misto, e combina strumenti qualitativi e quantitativi (interviste narrative, questionari e analisi documentale) per indagare le dinamiche in atto nelle cooperative sociali, coinvolgendo operatori, manager e figure di coordinamento.

La cornice teorica si fonda su due concetti chiave – *active ageing* e cura educativa – considerati oggi essenziali per orientare politiche e pratiche verso un modello di longevità partecipata, sostenibile e centrata sulla persona. Il primo, proposto dall'OMS (2002) e successivamente aggiornato dall'UNECE (2021), si articola su quattro pilastri (salute, partecipazione, sicurezza, apprendimento permanente), ma fatica ancora a tradursi in un modello operativo pienamente integrato nel contesto italiano, dove l'*Active Ageing Index* (UNECE) segnala ritardi strutturali e disuguaglianze territoriali. Il secondo, invece, riconosce nella cura un principio etico, relazionale e politico, capace di orientare le istituzioni educative e lavorative verso modelli più umani, attenti e inclusivi. In tale prospettiva, la cura non è solo attenzione all'altro, ma anche capacità di progettare e sostenere ambienti che accompagnino le persone nel cambiamento, promuovendo l'autonomia, il senso di utilità e la continuità di legami significativi (Boffo 2006).

La riflessione teorico-pratica che qui si propone mira dunque a esplorare due assi principali: da un lato, come le competenze maturate nel contesto lavorativo possano essere riconosciute, riattivate e trasformate in risorse per la fase post-lavorativa; dall'altro, come le organizzazioni possano ripensare le proprie pratiche e politiche per sostenere percorsi di transizione fluidi, inclusivi e progettuali, contrastando l'improvvisazione e la frammentazione che attualmente caratterizzano molte realtà del Terzo Settore. L'assenza di visioni sistemiche e di piani strategici adeguati, emersa dall'analisi dei dati, rivela la necessità urgente di costruire un nuovo patto educativo tra persone, organizzazioni e territori, che renda la transizione al pensionamento un'occasione per apprendere, condividere e generare valore collettivo.

In definitiva, questo saggio intende offrire un contributo alla costruzione di un paradigma educativo della longevità, in cui la persona anziana sia riconosciuta come soggetto attivo e competente, portatore di visioni e memorie capaci di generare continuità e innovazione. Le competenze per la vita, unite a un

approccio di cura sistemica, si configurano così come strumenti indispensabili per affrontare le sfide della transizione lavorativa, garantendo non solo il benessere individuale, ma anche la tenuta etica e organizzativa delle comunità in cui si vive e si lavora.

2. Invecchiamento attivo e lavoro

Come ben trattato e approfondito da Carla Facchini (2023) all'interno dei propri testi, nella modernità, il rapporto tra età e lavoro ha subito una trasformazione profonda, divenendo un criterio centrale nell'organizzazione del ciclo di vita. A differenza delle società premoderne, in cui l'ingresso e l'uscita dal lavoro erano regolati più da necessità familiari che da fattori anagrafici, l'industrializzazione e le riforme normative introdotte tra la fine dell'Ottocento e la metà del Novecento hanno portato a una netta tripartizione della vita in tre fasi distinte: formazione, attività lavorativa e pensionamento. L'introduzione dell'obbligo scolastico, il divieto di lavoro minorile e l'estensione progressiva del sistema pensionistico hanno così definito un modello in cui l'età non solo determina l'accesso al lavoro, ma anche la sua cessazione, indipendentemente dalla permanenza delle capacità psicofisiche individuali. Questo ha comportato, da un lato, una prolungata dipendenza dei giovani dalle famiglie e, dall'altro, una precoce uscita degli anziani dal mondo produttivo, con il rischio di perdita di ruolo e riconoscimento sociale.

Non a caso, a partire dagli anni Sessanta del Novecento, si sono sviluppate riflessioni sempre più articolate intorno alle implicazioni psicosociali dell'invecchiamento, e in particolare alla discontinuità biografica rappresentata dal pensionamento. Alla 'teoria del *disengagement*', che interpretava l'invecchiamento come un processo naturale di progressivo ritiro dalla vita attiva (Cumming e Henry 1961), si è contrapposta una prospettiva che ha invece sottolineato come sia proprio la mancanza di stimoli, attività e relazioni a innescare o accelerare i fenomeni di declino legati all'età (Havighurst 1961; Rowe e Kahn 1987). Numerose ricerche confermano che la continuità di interessi, relazioni sociali e attività culturali ha effetti positivi non solo sul benessere psicologico e sulla qualità della vita, ma anche sulla salute fisica degli anziani (Guastafierro et al. 2020). In questa prospettiva si colloca l'elaborazione del concetto di invecchiamento attivo, promosso negli ultimi decenni anche a livello internazionale come strategia centrale per affrontare le sfide poste dall'invecchiamento demografico (WHO 2002; Walker e Maltby 2012).

Il paradigma dell'invecchiamento attivo si fonda su un'idea di partecipazione continua alla vita sociale, culturale ed eventualmente lavorativa, e si propone non solo come risposta al decadimento, ma come visione preventiva, capace di valorizzare le risorse residue della persona anziana. Oltre alla promozione di corretti stili di vita e alla prevenzione sanitaria, questo approccio implica il potenziamento di politiche pubbliche orientate al mantenimento delle capacità fisiche, cognitive e relazionali, in un'ottica non solo assistenziale ma di attivazione e *empowerment* individuale (Boudiny 2013; Martinson e Berridge 2014;

Foster e Walker 2015). Tale prospettiva risulta oggi particolarmente rilevante alla luce dell'allungamento della speranza di vita e della conseguente estensione del periodo post-lavorativo, che, se non adeguatamente sostenuto rischia di tradursi in marginalizzazione, ma che può al contrario rappresentare un'opportunità per ripensare il ruolo sociale degli anziani nella società contemporanea.

Le riforme pensionistiche degli ultimi decenni, in particolare la riforma Dini (l. n. 335/1995) e ancor più quella Fornero (l. n. 214/2011), hanno profondamente modificato il rapporto tra età, lavoro e pensionamento, incidendo in modo significativo sulla sostenibilità economica dell'invecchiamento e sulla qualità della vita degli anziani futuri (Jessoula e Raitano 2020). Oltre ad aver innalzato progressivamente i requisiti anagrafici e contributivi per l'accesso alla pensione, tali riforme hanno introdotto un cambiamento strutturale nel calcolo dell'assegno pensionistico, passando dal sistema retributivo – basato sulle ultime retribuzioni, generalmente più elevate – a quello contributivo, che considera l'insieme dei contributi versati lungo tutto l'arco della carriera lavorativa (Benassi e Facchini 2012; De Luigi, Rizza e Santangelo 2016).

Ne risulta un quadro in cui, nel medio-lungo periodo, le pensioni tenderanno a essere più basse, con il rischio concreto di una nuova stagione di vulnerabilità economica in età anziana (Corradini e Orientale Caputo 2016; Moiso 2018). Questa tendenza potrebbe produrre un'inversione rispetto al recente passato, in cui il pensionamento ha rappresentato, per molte persone, una fase di relativa sicurezza economica (Facchini 2023). Al contrario, i futuri anziani si troveranno a fronteggiare un'incertezza economica più marcata e prolungata.

Sebbene alcuni fattori, come la maggiore diffusione di professioni qualificate e l'incremento dell'occupazione femminile, possano compensare in parte queste criticità (Trentini 2021), è plausibile che molti individui in età avanzata non possano più contare su una solida rete familiare, storicamente elemento di sostegno nella vecchiaia (Facchini 1997; Cioni 1999). A differenza delle generazioni precedenti, i 'nuovi' anziani avranno più frequentemente vissuto percorsi biografici segnati da instabilità relazionale, nuclei familiari ristretti, assenza di figli o fratelli, e minore continuità coniugale (Bramanti e Nanetti 2022; Facchini 2023). Tali trasformazioni demografiche e sociali, combinate con un sistema pensionistico meno generoso, delineano uno scenario in cui l'invecchiamento rischia di essere non solo più lungo, ma anche più esposto alla vulnerabilità economica e alla solitudine. In questo contesto, il paradigma dell'invecchiamento attivo assume un ruolo ancora più strategico, non solo per promuovere il benessere e la salute, ma anche per sostenere percorsi di partecipazione, inclusione e valorizzazione delle competenze nel periodo post-lavorativo (Boudiny 2013; Martinson e Berridge 2014; Foster e Walker 2015).

3. La cura della transizione verso la quiescenza

Transitare verso la pensione non è soltanto un evento amministrativo o economico, ma rappresenta una delle transizioni esistenziali più delicate e sottovolute del ciclo di vita. Si tratta di una soglia simbolica e concreta che comporta

una ridefinizione profonda della propria identità, del ruolo sociale e della percezione di utilità. Questo passaggio – spesso privo di accompagnamento strutturato – rischia di generare sentimenti di spaesamento, perdita di senso e isolamento, specie in assenza di dispositivi educativi e organizzativi di sostegno (Pati 2007).

In questa prospettiva, il paradigma della cura educativo-pedagogica si rivela un ancoraggio concettuale e operativo essenziale (Boffo 2006; 2022). L'idea di cura ha attraversato la storia della pedagogia sin dalle sue origini: da Socrate, che attraverso la *paideia* e la cura dell'anima sollecitava un esercizio continuo di riflessione su di sé (Hadot 1993), fino all'Umanesimo e al pensiero moderno, dove la cura si è articolata come attenzione all'altro, responsabilità verso il mondo e costruzione di legami significativi (Boffo 2006). Nel pensiero contemporaneo, Joan Tronto (1993) ha restituito alla cura una dimensione politica e sistemica, concependola come un'attività fondamentale per il mantenimento della vita, articolata in fasi – attenzione, prendersi cura, agire per la cura, ricevere cura – che si riflettono anche nelle pratiche organizzative e nei contesti lavorativi.

Applicata alla transizione verso la quiescenza, la cura si configura come dispositivo educativo in grado di attivare processi di accompagnamento, ascolto, co-progettazione e ri-orientamento. In questo senso, la 'cura della transizione' implica un lavoro pedagogico volto a riconoscere i vissuti soggettivi, valorizzare le competenze acquisite e generare continuità tra vita lavorativa e post-lavorativa (Boffo 2006; Formenti e West 2018). All'interno delle cooperative sociali analizzate, la ricerca ha rilevato una scarsa attenzione istituzionale e culturale a questo snodo, che resta spesso relegato a scelte individuali o dinamiche informali. La mancanza di protocolli, figure di riferimento e spazi di riflessione condivisi rende difficile trasformare questa fase in un'opportunità di rigenerazione e trasmissione.

Un approccio centrato sulla cura richiede invece di predisporre strategie di *mentoring*, *coaching* e tutoraggio in grado di facilitare la riconsegna del sapere esperienziale, il passaggio di testimone tra generazioni professionali e il mantenimento del senso di appartenenza all'organizzazione (Mezirow 2003). Tali pratiche non solo favoriscono il benessere della persona in uscita, ma rafforzano anche la coesione interna, valorizzando la memoria organizzativa e le relazioni intergenerazionali.

Da un punto di vista pedagogico, il pensionamento non può essere ridotto a un evento conclusivo, bensì va concepito come un nuovo ciclo di apprendimento, una tappa formativa che richiede cura e accompagnamento. Il lavoro, infatti, non è soltanto fonte di reddito: esso contribuisce in modo decisivo alla costruzione dell'identità personale e sociale (Sennett 1998). Per questo motivo, il pensionamento può essere vissuto come una perdita profonda, che coinvolge il senso di sé e l'immagine sociale, alimentando forme di disorientamento e di fragilità psicologica. Le ricerche evidenziano che molte persone continuano a identificarsi con il proprio ruolo lavorativo anche dopo l'uscita dal mondo del lavoro, rendendo difficile la rinegoziazione dell'identità (Teuscher 2010). A questo si aggiunge l'ansia legata alla perdita di relazioni significative e al timore dell'esclusione, insieme alla consapevolezza della vecchiaia e della morte, spes-

so percepite come degradanti (Fletcher e Hansson 1991). In questo scenario, la pedagogia della cura può offrire strumenti concreti per affrontare in modo attivo e consapevole questo cambiamento, trasformando la transizione in una possibilità di crescita.

Il ‘modello di Atchley’ (1976) descrive tale transizione come un processo dinamico articolato in più fasi: dalla preoccupazione iniziale alla riorganizzazione personale, passando per l’entusiasmo momentaneo, il disincanto e infine una stabilizzazione. Solo attraverso un supporto educativo adeguato è possibile accompagnare la persona verso una nuova stabilità, fondata su progetti di vita rinnovati e significativi. La preparazione al pensionamento, quindi, non si limita alla pianificazione economica, ma implica la costruzione attiva del futuro, la riflessione sui propri desideri e obiettivi, l’utilizzo delle risorse relazionali e affettive per ricostruire una quotidianità gratificante. Tuttavia, tali processi di cura e auto-riflessione non sono ancora sistematicamente promossi, come mostra la ricerca di Lee e Law (2004): una parte significativa dei lavoratori over 50 si dichiara impreparata alla pensione, esprimendo insicurezza e sfiducia.

Nonostante ciò, la terza età può costituire un tempo fertile per reinventarsi e continuare a contribuire attivamente alla società. Figure come quella dei nonni ne sono un esempio, in quanto incarnano modelli di invecchiamento attivo e partecipato. All’interno della pedagogia della cura, tali esperienze rappresentano risorse preziose, capaci di generare scambi intergenerazionali e valorizzare il sapere esperienziale, favorendo così una transizione non solo sostenibile, ma generativa (Mezirow 2003).

Questo approccio si integra con la cornice teorica delle competenze per la vita, proposta dalla Commissione Europea attraverso il *LifeComp Framework* (Sala et al. 2020), che individua nove competenze trasversali – tra cui autoconsapevolezza, empatia, flessibilità, pensiero critico e gestione del cambiamento – essenziali per affrontare le transizioni lungo tutto l’arco della vita. Tali competenze risultano particolarmente rilevanti nella fase di uscita dal mondo del lavoro, in quanto supportano la capacità di ri-pensarsi, ri-orientarsi, costruire nuove progettualità e mantenere relazioni significative.

La transizione alla quiescenza può dunque essere ripensata come un processo formativo a tutti gli effetti, che richiede cura, tempo, strumenti e visione. Affrontarla in termini pedagogici – non solo come fine, ma come inizio di una nuova stagione di vita – consente di costruire ambienti educanti anche oltre il lavoro, in cui le persone anziane possano continuare a sentirsi parte attiva della comunità, protagoniste di un apprendimento permanente e generativo.

4. La ricerca

La ricerca si inserisce all’interno di un più ampio disegno volto a esplorare, in chiave pedagogica e socio-organizzativa, come le imprese sociali possano sostenere i propri professionisti in una transizione consapevole e attiva verso il pensionamento, valorizzando le competenze di vita (*LifeComp*) maturate nel contesto lavorativo. L’obiettivo generale è comprendere se e come le realtà cooperative

siano oggi in grado di promuovere un invecchiamento attivo, accompagnando i lavoratori nella fase di uscita dal lavoro e nel loro successivo reinserimento in contesti sociali e comunitari.

Metodologia e ipotesi

Il disegno metodologico adottato è di tipo misto (Trincherò e Robasto 2019), articolato in una prima fase qualitativa, basata su interviste semi-strutturate, e in una successiva fase quantitativa, attualmente in via di progettazione, che prevede la somministrazione di un questionario ai lavoratori delle cooperative sociali.

La scelta di una metodologia mista risponde all'esigenza di cogliere sia la complessità esperienziale e narrativa degli attori coinvolti, sia di restituire in modo strutturato e generalizzabile gli elementi emersi.

Le ipotesi che guidano l'indagine sono due:

- Le conoscenze e le rappresentazioni sull'invecchiamento attivo e sulla cura di sé sono ancora parziali e scarsamente integrate nelle pratiche organizzative delle cooperative sociali.
- Le imprese sociali, in assenza di *policy* sistemiche, possono comunque rappresentare contesti abilitanti se dotate di una leadership sensibile e di processi di formazione continua centrati sulla persona.

I professionisti del settore possiedono un patrimonio di *life skills* acquisito nell'esperienza lavorativa, che può essere riattivato e potenziato per favorire una transizione di qualità verso il pensionamento e una partecipazione post-lavorativa alla vita comunitaria.

Campione

La prima fase della ricerca, avviata tra ottobre 2023 e aprile 2024, ha previsto lo sviluppo di un protocollo di ricerca, la costruzione della traccia di intervista e l'individuazione dei partecipanti, con il supporto di Legacoop Toscana. Sono stati coinvolti 14 professionisti dell'area manageriale e di coordinamento di cooperative sociali, in particolare: 9 Presidenti di cooperative, 1 Presidente di Consorzio, 1 ex Presidente, 2 Responsabili delle risorse umane e 1 Dirigente di settore.

La selezione del campione ha privilegiato figure in grado di offrire una visione strategica e riflessiva sul ruolo della cooperazione nella promozione dell'invecchiamento attivo.

La ricerca si è estesa, all'interno del territorio, comprendendo le aree geografiche collocate nell'area Toscana Centro, in particolare la Provincia di Firenze (con i Comuni di Calenzano, Empoli) e in Provincia di Prato; nell'area Toscana Nord-Ovest, con particolare attenzione alla Provincia di Livorno (con il Comune di Piombino), e, infine, nell'area Toscana Sud-Est, dove le Province coinvolte sono Arezzo e Grosseto. La tabella sottostante riassume il campione.

Tabella 1 – Campione interviste.

Provincia	Realtà	Tipologia	Intervistati = 14
Arezzo	Consorzio	Raggruppa cooperative sociali per l'inserimento lavorativo (prevalentemente di tipo B)	Presidente
Arezzo	Cooperativa sociale 1	A-B	Dirigente sezione servizi
			Ex Presidente
Firenze	Cooperativa sociale 2	A-B	Presidente
			Responsabile risorse umane
Firenze	Cooperativa sociale 3	A-B	Presidente
Firenze	Cooperativa sociale 4	A-B	Presidente
Firenze (Calenzano)	Cooperativa sociale 5	A-B	Presidente
Firenze (Empoli)	Cooperativa sociale 6	A-B	Presidente
Prato	Cooperativa sociale 7	A-B	Presidente
Grosseto	Cooperativa sociale 8	A-B	Presidente
Livorno	Cooperativa sociale 9	A	Presidente
Livorno (Piombino)	Cooperativa sociale 10	A-B	Presidente
			Responsabile risorse umane

Struttura dell'intervista

Le interviste sono state condotte in forma semi-strutturata e guidate da quattro aree tematiche chiave, derivate dai pilastri dell'*Active Ageing Index* (lavoro, partecipazione sociale, salute e indipendenza) e incrociate con la categoria pedagogica della cura e il *framework* europeo *LifeComp*. In particolare, i campi esplorati sono i seguenti:

- *Organizzazione e ruolo professionale*: mira a comprendere la struttura della cooperativa, le tipologie di ruoli presenti, il profilo del partecipante e la sua esperienza nel settore.
- *Invecchiamento attivo e cura*: approfondisce le rappresentazioni dell'invecchiamento, il ruolo della formazione continua, la riflessività rispetto al pensionamento e il supporto (presente o auspicato) offerto dalle cooperative.

- *LifeComp e competenze trasversali*: indaga la consapevolezza e l'applicazione delle competenze per la vita (personali, sociali, metacognitive), stimolando una riflessione autobiografica sulle risorse apprese nel corso della carriera.
- *Competenze digitali e longevità*: interroga i partecipanti sull'importanza e sulle criticità legate all'uso delle tecnologie nel contesto lavorativo e nella transizione verso la quiescenza, anche in relazione al rischio di esclusione digitale.

Il formato semi-strutturato ha permesso un'esplorazione dialogica e narrativa, mettendo in luce vissuti, resistenze, aspirazioni e contraddizioni nel modo in cui le persone vivono e immaginano il proprio futuro lavorativo e personale.

Primi risultati e prossimi passi

Da una prima analisi delle interviste sono emersi elementi rilevanti che orienteranno la seconda fase della ricerca. Quest'ultima, di taglio quantitativo, prevede la somministrazione di un questionario ai dipendenti delle cooperative coinvolte, per mappare in modo estensivo la percezione soggettiva della transizione al pensionamento, delle competenze acquisite e delle condizioni organizzative che possono supportarla.

In prospettiva, la ricerca si propone di estendere il focus su scala nazionale, coinvolgendo le sezioni regionali di Legacoop Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna. L'intenzione è costruire un quadro comparativo che tenga conto delle differenze territoriali, dei modelli organizzativi adottati e delle pratiche formative orientate alla longevità.

L'analisi finale sarà arricchita da un confronto con la letteratura scientifica e i riferimenti normativi, al fine di sviluppare proposte educative capaci di:

- valorizzare il patrimonio di competenze maturato in contesto lavorativo;
- promuovere figure professionali come i facilitatori di transizione;
- sostenere le imprese sociali nel diventare luoghi educativi per tutte le età.

5. I risultati

L'analisi di tali interviste ha prodotto 4 categorie e 12 gruppi di codici.

In particolare, i risultati evidenziano la centralità del piano strategico, della dimensione intergenerazionale, del personale e, infine, delle politiche inerenti i piani pensionistici.

Piano strategico, ossia una forte assenza di riconoscimento dell'importanza di guidare le fasi di transizione, sottolinea la mancanza di una visione sistemica complessiva sul rapporto tra longevità e lavoro.

Tabella 2 – Analisi dei codici categoria 1.

Categoria Piano strategico		
Gruppi di codici	Numero di codici per gruppo	Codici rilevanti
Mancanza di una visione sistemica	4	Visione frammentate Assenza di linee guida unificate
Assenza di una 'guida' nelle fasi di transizione	3	Mancanza di un orientamento professionale/alla carriera Passaggio repentino

L'analisi dei dati relativi alla categoria *Piano strategico* mette in luce una criticità trasversale all'interno delle cooperative sociali: l'assenza di una visione sistemica complessiva capace di guidare in modo consapevole e strutturato le fasi di transizione lavorativa lungo il ciclo di vita. In particolare, i codici rilevati segnalano come la longevità, pur incidendo profondamente sull'organizzazione del lavoro e sulle traiettorie professionali, non venga ancora riconosciuta come una leva strategica. Al contrario, ciò che emerge è una frammentazione gestionale, con approcci disomogenei e privi di un orientamento comune. Le cooperative si trovano spesso ad affrontare situazioni complesse – come l'ingresso di nuovo personale, la riconfigurazione dei ruoli o l'avvicinamento alla pensione – senza disporre di linee guida chiare o strumenti condivisi.

Questa mancanza si traduce in transizioni improvvise e non accompagnate, percepite dai lavoratori come incerte e instabili. In particolare, la carenza di percorsi di orientamento professionale accentua la difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti organizzativi, generando insicurezza e frustrazione, soprattutto nei momenti di passaggio. La gestione del personale avviene così in modo reattivo, più che proattivo, con il rischio è quello di non valorizzare le competenze acquisite né di favorire un effettivo ricambio generazionale. In sostanza, l'assenza di un piano strategico capace di leggere il rapporto tra longevità e lavoro in chiave integrata appare come un nodo critico che limita l'efficacia delle politiche organizzative e indebolisce la sostenibilità futura del lavoro nelle cooperative sociali.

Dimensione intergenerazionale, fortemente legata al trasferimento delle competenze digitali, pone l'accento sulla centralità dei processi formali, non formali e informali dell'educazione e della formazione.

Tabella 3 – Analisi dei codici categoria 2.

Categoria Intergenerazionalità		
Gruppi di codici	Numero di codici per gruppo	Codici rilevanti
Leva per il trasferimento delle competenze	6	<i>Mentoring</i> reciproco Valorizzazione dell'esperienza Formazione informale sul campo
Sviluppo di competenze digitali	5	Resistenza al cambiamento Digitalizzazione assistita
Attività collaborative (<i>senior-junior</i>)	5	Orientamento al benessere Costruzione di legami Incontro tra valori e visioni Rottura di stereotipi generazionali

La dimensione intergenerazionale si configura come un elemento cruciale nel processo di trasferimento delle competenze digitali, dove il dialogo tra le diverse generazioni diventa un motore di crescita condivisa. In questo contesto, i processi formali, non formali e informali dell'educazione e della formazione si intrecciano profondamente, alimentando un ecosistema di apprendimento dinamico e partecipato. La leva principale per favorire questo trasferimento è rappresentata da pratiche di *mentoring* reciproco, che permettono uno scambio bidirezionale di conoscenze e valorizzano l'esperienza maturata, soprattutto attraverso momenti di formazione informale sul campo. Questo approccio promuove non solo l'acquisizione tecnica delle competenze digitali, ma anche una maggiore apertura mentale, contrastando la naturale resistenza al cambiamento che può manifestarsi, in particolare tra le fasce più anziane. La digitalizzazione assistita emerge così come una strategia fondamentale, poiché facilita l'adozione delle nuove tecnologie attraverso un accompagnamento empatico e graduale.

Parallelamente, le attività collaborative tra *senior* e *junior* assumono un ruolo centrale nella creazione di un ambiente lavorativo e formativo in cui l'orientamento al benessere si combina con la costruzione di legami profondi e duraturi. Questo incontro intergenerazionale non solo permette la trasmissione di competenze, ma favorisce anche l'incontro tra valori e visioni differenti, rompendo stereotipi consolidati e ampliando la comprensione reciproca. In questo modo, il processo di formazione si arricchisce di una dimensione umana che supera

la mera trasmissione tecnica, consolidando un dialogo autentico e produttivo che coinvolge persone di età e *background* differenti. In sintesi, il trasferimento delle competenze digitali all'interno di una prospettiva intergenerazionale si basa su un equilibrio delicato tra strutture formali, apprendimento informale e interazioni collaborative, che insieme creano le condizioni per un'innovazione inclusiva e sostenibile.

Personale e ridefinizione dei profili professionali

La maggior parte del personale delle imprese sociali ha un'età compresa tra i 35 e i 50 anni. Pertanto, l'educazione alla transizione verso la quiescenza è vista come una prospettiva lontana e non come un problema emergente. È centrale il problema dei lavori usuranti, dove la tecnologia viene utilizzata per migliorare la qualità del lavoro stesso.

Tabella 4 – Analisi dei codici categoria 3.

Categoria Personale e ridefinizione dei profili professionali		
Gruppi di codici	Numero di codici per gruppo	Codici rilevanti
Personale giovane (età compresa tra i 35 e i 50 anni)	5	Professionisti di mezza carriera Motivazione legata al senso del lavoro Sfida dell'adattamento
Transizione in ingresso	4	Transizione non strutturata Brevità della permanenza nel contesto Gap di competenze pratiche
<i>Burn out</i> e miglioramento della qualità del lavoro	4	Sovraccarico emotivo Clima organizzativo sfavorevole Lavori usuranti (fisicamente)
Insicurezza e instabilità dei dipendenti	3	Contratti precari o a termine <i>Turnover</i> elevato Incertezza gestionale

Nelle imprese sociali, il personale è prevalentemente composto da professionisti di 'mezza carriera', con un'età che si colloca tra i 35 e i 50 anni. Questa fascia anagrafica percepisce la transizione verso la quiescenza come un orizzonte lontano, tanto da considerarla più una prospettiva futura che una sfida attuale da affrontare. Al centro delle preoccupazioni lavorative emerge invece la complessità legata ai lavori usuranti, spesso caratterizzati da un forte impatto fisico ed emotivo. In questo senso, la tecnologia assume un ruolo chiave, non solo come strumento di efficienza, ma soprattutto come leva per migliorare la qualità

del lavoro e ridurre il carico fisico, contribuendo così a mitigare le condizioni di stress e sovraccarico emotivo.

Tuttavia, l'ingresso di nuove figure professionali avviene in modo non strutturato, con permanenze spesso brevi che evidenziano un *gap* significativo nelle competenze pratiche richieste dal contesto operativo. Questa situazione, unita a una gestione organizzativa segnata da incertezza e instabilità, alimenta un clima lavorativo non del tutto favorevole, con alti livelli di *turnover* e diffusa precarietà contrattuale. La motivazione del personale, pur radicata in un forte senso del lavoro, deve continuamente confrontarsi con la sfida dell'adattamento a condizioni mutevoli, dove la mancanza di una transizione chiara e pianificata rende difficile stabilire percorsi di carriera stabili e soddisfacenti. In definitiva, la ridefinizione dei profili professionali nelle imprese sociali passa attraverso la necessità di gestire tensioni emotive, migliorare la qualità del lavoro tramite l'innovazione tecnologica e promuovere un'organizzazione più stabile e strutturata, in grado di valorizzare le risorse presenti.

Politiche a sostegno del lavoratore e piani pensionistici

Si fa forte la mancanza di politiche che supportino le imprese sociali nella transizione verso il pensionamento dei dipendenti e soprattutto che tutelino lo status di 'quasi pensionato', condizione particolarmente rilevante.

Tabella 5 – Analisi dei codici categoria 4.

Categoria Politiche a sostegno del lavoratore e piani pensionistici		
Gruppi di codici	Numero di codici per gruppo	Codici rilevanti
Garanzia per il 'quasi pensionato'	6	Mancanza di percorsi di uscita accompagnata Ridefinizione identitaria Esclusione progressiva dalle dinamiche organizzative Timore dell'inutilità post-lavorativa Assenza di incentivi per il passaggio di competenze
Necessità di ridefinizione dei ruoli occupazionali	5	Ibridazione dei profili Ruoli fluidi non normati Tradizione vs innovazione
Riforma dei piani pensionistici	4	Inadeguatezza del sistema attuale Richiesta di flessibilità in uscita Precarietà e discontinuità contributiva Proposte di riforma dal basso

Le politiche a sostegno del lavoratore, in particolare in relazione ai piani pensionistici, evidenziano una serie di criticità e bisogni emergenti, soprattutto per i 'quasi pensionati'. La mancanza di percorsi di uscita accompagnata lascia molti lavoratori in una condizione di progressiva esclusione dalle dinamiche organizzative, che si traduce spesso in una ridefinizione identitaria complessa e in un diffuso timore di sentirsi inutili una volta conclusa l'attività lavorativa. Questo scenario è aggravato dall'assenza di incentivi concreti per il trasferimento delle competenze, elemento che rischia di impoverire sia il personale che il processo di continuità aziendale.

In parallelo, si rende evidente la necessità di una ridefinizione dei ruoli occupazionali, caratterizzati da profili sempre più ibridi e fluidi, che sfuggono a normative rigide e spesso si trovano a dover mediare tra tradizione e innovazione. Questa fluidità rappresenta sia una sfida che un'opportunità, richiedendo un adattamento costante da parte dei lavoratori e delle organizzazioni per riuscire a integrare competenze diverse e valorizzare l'esperienza accumulata.

Dal punto di vista dei piani pensionistici, il sistema attuale appare inadeguato a rispondere alle esigenze di una forza lavoro sempre più caratterizzata da precarietà e discontinuità contributiva. La richiesta di flessibilità in uscita emerge come un'esigenza condivisa, così come le proposte di riforma dal basso che cercano di coniugare tutela sociale e sostenibilità economica. Nel complesso, le politiche a sostegno del lavoratore devono dunque orientarsi verso soluzioni più inclusive e dinamiche, capaci di accompagnare la transizione verso la pensione con attenzione non solo agli aspetti economici, ma anche a quelli identitari e organizzativi, valorizzando il passaggio di competenze e promuovendo un dialogo continuo tra le diverse generazioni di lavoratori.

In conclusione, i risultati confermano come la transizione al pensionamento richieda una rinnovata attenzione educativa. Emerge la necessità di costruire modelli di accompagnamento intenzionali, basati sul riconoscimento del valore generativo degli anziani. Le competenze che emergono come fondamentali sono quelle legate alla cura di sé, alla comunicazione, all'organizzazione, alla gestione delle relazioni e all'impegno civico. La sfida è creare curricula di competenze trasversali per affrontare le transizioni, che integrino apprendimento formale, non formale e informale. Le politiche pubbliche e le organizzazioni dovrebbero dunque valorizzare l'invecchiamento come risorsa, sostenendo processi di longevità attiva attraverso percorsi educativi continui e partecipativi.

6. Conclusioni. Ri-pensare e ri-progettare la transizione al pensionamento. Nuove competenze per la vita

L'analisi dei dati mette in evidenza come la transizione al pensionamento nelle cooperative sociali richieda oggi un ripensamento profondo, che superi la gestione frammentata e reattiva tipica delle realtà attuali. È fondamentale sviluppare una visione sistemica e integrata, capace di accompagnare i lavoratori

lungo tutto il ciclo di vita professionale, valorizzando la longevità come una risorsa strategica e non come un fattore di criticità. In questo processo, acquisire nuove competenze diventa imprescindibile per navigare consapevolmente le fasi di cambiamento, in particolare quella delicata del passaggio alla pensione, che spesso genera insicurezze identitarie e organizzative.

L'interazione intergenerazionale emerge come un pilastro su cui costruire percorsi di apprendimento e scambio, in cui l'educazione continua, formale e informale, favorisce la circolazione delle competenze non solo digitali, ma di vita (Sala et al. 2020). Tale approccio contribuisce a contrastare la resistenza al cambiamento e a creare un clima collaborativo, in cui il benessere e la valorizzazione delle diversità generazionali promuovono un ambiente lavorativo inclusivo e innovativo.

In parallelo, è imprescindibile ripensare i profili professionali e i piani pensionistici in un'ottica di flessibilità e ibridazione, che risponda alle esigenze di una forza lavoro sempre più caratterizzata da percorsi non lineari. La tecnologia può giocare un ruolo chiave nel miglioramento della qualità del lavoro e nel sostegno ai lavori usuranti, riducendo il carico fisico ed emotivo e agevolando così la sostenibilità delle carriere. Le politiche di accompagnamento alla pensione devono invece andare oltre gli aspetti economici, promuovendo incentivi per il trasferimento delle competenze e costruendo percorsi di uscita pianificati, in grado di preservare il senso di utilità e identità del lavoratore.

Guardando al futuro, è quindi necessario progettare interventi integrati che facilitino l'acquisizione di competenze trasversali – digitali, relazionali e di adattamento – per preparare le persone a vivere una transizione al pensionamento non come un semplice evento di fine carriera, ma come una fase dinamica di trasformazione personale e professionale. Solo così sarà possibile garantire continuità, innovazione e benessere all'interno delle cooperative sociali, promuovendo una cultura organizzativa capace di sostenere tutte le generazioni nel percorso di crescita e cambiamento.

Riferimenti bibliografici

- Atchley, R.C. 1989. "A Continuity Theory of Normal Aging." *The Gerontologist* 29 (2): 183-90. <https://doi.org/10.1093/geront/29.2.183>.
- Benassi, D., e C. Facchini. 2012. "Povertà e corso di vita: ruolo della generazione e ruolo delle politiche." In *Mosaico Italia. Lo stato del paese agli inizi del XXI secolo*, a cura di A. Magnier, e G. Vicarelli, 319-23. Milano: FrancoAngeli.
- Bertani, M., Bramanti, D., e S. Nanetti. 2025. "Activating the Potential of Older Adults. Education and Active Ageing in Italy." In *Proceedings of the Third International Conference of the journal Scuola Democratica*, edited by Scuola democratica. vol. 1. *Education and/or Social Justice*, 1479-88. Napoli: Associazione "Per Scuola Democratica".
- Boffo, V. 2022. "Per avviare il discorso. Costruire l'ageing." *EPALE JOURNAL* 12: 9-16.
- Boffo, V., a cura di. 2006. *La cura in pedagogia. Linee di lettura*. Bologna: Clueb.

- Boffo, V., e L. Formenti. 2025. "Social Justice and Ageing: Older Learners as Active Citizens in a Complex System." In *Proceedings of the Third International Conference of the journal Scuola Democratica*, edited by Scuola democratica. vol. 1. *Education and/or Social Justice*, 1474-78. Napoli: Associazione "Per Scuola Democratica".
- Boffo, V., Daddi, D., e C. Schachter. 2025. "Education, Learning and Skills for Active Ageing: An Italian Research on Good Practices." In *Proceedings of the Third International Conference of the journal Scuola Democratica*, edited by Scuola democratica. vol. 1. *Education and/or Social Justice*, 1495-1503. Napoli: Associazione "Per Scuola Democratica".
- Boudiny, K. 2013. "Active Ageing: From Empty Rhetoric to Effective Policy Tool." *Ageing & Society* 33 (6): 1077-98. <https://doi.org/10.1017/S0144686X1200030X>.
- Bramanti, D., e S. Nanetti. 2022. "Fragility or Frailty? The Stories of Five Women's Transition to Old Age." *Italian Sociological Review* 12 (6): 295-320. <https://doi.org/10.13136/isr.v12i6S.540>.
- Cioni, E. 1999. *Solidarietà tra generazioni: anziani e famiglie in Italia*. Milano: FrancoAngeli.
- Corradini, S., e G. Orientale Caputo. 2016. "New Tools of Labour Policies and Old Social Risks: Youth Guarantee and Unemployment Tackling in Italy." *Sociologia del lavoro* 141 (1): 123-39. <https://doi.org/10.3280/SL2016-141008>.
- Covey, S.R. 1991. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Fireside.
- Creswell, J.W., e V.L. Plano-Clark. 2007. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cumming, E., e W.E. Henry. 1961. *Growing Old, the Process of Disengagement*. New York: Basic Books.
- De Luigi, N., Rizza, R., e F. Santangelo. 2016. "Il traguardo è lontano e l'arrivo in salita: donne e pensioni in Italia." *Stato e mercato* 3: 451-82. <https://dx.doi.org/10.1425/85090>.
- Dewey, J. 1949 (1916). *Democrazia e educazione*. Firenze: La Nuova Italia.
- Facchini, C. 1997. "Gli anziani e la solidarietà tra generazioni." In *Lo stato delle famiglie in Italia*, a cura di M. Barbagli, e C. Saraceno, 281-88. Bologna: Il Mulino.
- Facchini, C. 2023. "Invecchiamento attivo e mutamenti del sistema pensionistico: quale impatto sui soggetti e sulle reti familiari?" *Autonomie locali e servizi sociali* 46 (2): 191-206. <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1447/108273>> (2025-06-15).
- Fletcher, W., e R. Hansson. 1991. "Assessing the Social Components of Retirement Anxiety." *Psychology and Aging* 6 (1): 76-85. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0882-7974.6.1.76>.
- Formenti, L., e L. West. 2018. *Transforming Perspectives in Lifelong Learning and Adult Education: A Dialogue*. London: Palgrave Macmillan.
- Foster, L., e A. Walker. 2015. "Active and Successful Aging: A European Policy Perspective." *The Gerontologist* 55 (1): 83-90. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu028>.
- Foucault, M. 2010 (1984). *La cura di sé. Storia della sessualità*, trad. di L. Guarino. Milano: Feltrinelli.
- Gazzetta Ufficiale. Decreto-legge n. 335 del 08-08-1995. *Riforma del sistema pensionistico obbligatorio e complementare*. <<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/1995/08/16/190/so/101/sg/pdf>> (2025-06-15).
- Gazzetta Ufficiale. Decreto-legge n. 201 del 06-12-2011. *Disposizioni in materia di trattamenti pensionistici*. <[gazzettaufficiale.it/eli/gu/2011/12/06/284/so/251/sg/pdf](https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2011/12/06/284/so/251/sg/pdf)> (2025-06-15).

- Guastafierro, E., Rocco, I., Quintas, R., Corso, B., Minicucci, N., Vittadello, F., Andreotti, A., Denitto, F., Crepaldi, V., Forgione, M., Leonardi, M., e D. Sattin. 2020. "Identification of Determinants of Healthy Ageing in Italy: Results from the National Survey IDAGIT." *Ageing & Society* 42 (8): 1760-80. <https://dx.doi.org/10.1017/S0144686X20001671>.
- Hadot, P. 1993. *La filosofia come maniera di vivere*. Torino: Einaudi.
- Havighurst, R.J. 1961. "Successful Aging." *The Gerontologist* 1 (1): 8-13. <https://doi.org/10.1093/geront/1.1.8>.
- Jessoula, M., e M. Raitano. 2020. "Pensioni e disuguaglianze: una sfida complessa, l'equità necessaria." *Politiche Sociali/Social Policies* 7 (1): 57-76. <http://dx.doi.org/10.7389/97335>.
- Knowles, M.S., Swanson, R.A., e E.F. Holton, III. 2004. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. Boston: Taylor & Francis Ltd.
- Lee, W.K.M., e K.W.K. Law. 2004. "Retirement Planning and Retirement Satisfaction: The Need for a National Retirement Program and Policy in Hong Kong." *Journal of Applied Gerontology* 23 (3): 212-33. <https://doi.org/10.1177/0733464804268591>.
- Martinson, M., e C. Berridge. 2014. "Successful Aging and Its Discontents: A Systematic Review of the Social Gerontology Literature." *The Gerontologist* 55 (1): 58-69. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu037>.
- Mezirow, J. 2003. *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*. Milano: Raffaello Cortina.
- Moiso, V. 2018. "(Im)previdenti? Rappresentazioni e strategie di giovani precari sulle pensioni." *Autonomie locali e servizi sociali* 2: 271-88. <https://doi.org/10.1447/92504>.
- Pati, L. 2007. *Pedagogia della cura. Una prospettiva educativa*. Brescia: La Scuola.
- Rowe, J.W., e R.L. Kahn. 1987. "Human Aging: Usual and Successful." *Science* 237 (4811): 143-49. <https://doi.org/10.1126/science.3299702>.
- Sala, A., Punie, Y., Garkov, V., e M. Cabrera, eds. 2020. *LifeComp. The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Schön, D. 1993. *Il professionista riflessivo*. Bari: Dedalo.
- Sennett, R. 1998. *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Company.
- Teuscher, U. 2010. "Change in Social Identity After Retirement." *International Journal of Aging and Human Development* 70 (1): 89-106.
- Togni, F., e V. Boffo. 2024. "Promuovere longevità attiva: la sfida dell'educazione continua per il benessere, al di là e oltre l'emergenza." *FORM@RE* 24: 149-60. <https://doi.org/10.36253/form-16036>.
- Trentini, M. 2021. "Retirement Timing in Italy: Rising Age and the Advantages of a Stable Working Career." *Ageing & Society* 41 (8): 1878-96. <https://doi.org/10.1017/S0144686X20000148>.
- Trincherò, R., e D. Robasto. 2019. *I mixed methods nella ricerca educativa*. Milano: Mondadori Education spa.
- Tronto, J.C. 2006 (1993). *Confini morali. Un argomento politico per l'etica della cura*, a cura di A. Facchi, trad. di N. Riva. Parma: Editore Diabasis.
- United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). 2019. *2018 Active Ageing Index: Analytical Report*. Geneva: United Nations. <https://unece.org/DAM/pau/age/Active_Ageing_Index/ECE-WG-33.pdf> (2025-06-15).

- Walker, A., e T. Maltby. 2012. "Active Ageing: A Strategic Policy Solution to Demographic Ageing in the European Union." *International Journal of Social Welfare* 17: 117-30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2012.00871.x>.
- World Health Organization (WHO). 2002. *Active Ageing: A Policy Framework*. Geneva: World Health Organization. <<https://iris.who.int/handle/10665/67215>> (2025-06-15).
- World Health Organization (WHO). 2015. *World Report on Ageing and Health*. Geneva: World Health Organization. <<https://www.who.int/publications/i/item/9789241565042/>> (2025-06-15).