



OPERAI E IMPIEGATI SEMPRE PIU' ANZIANI: SOPRATTUTTO A POTENZA, TERNI E BIELLA

Nel 2024, ultimo anno per cui sono disponibili i dati, l'età media dei lavoratori dipendenti del settore privato¹ presenti in Italia ha sfiorato i 42 anni, con un incremento di quattro anni rispetto al 2008, quando si attestava poco sotto i 38. Oggi un dipendente su tre ha superato la soglia dei cinquant'anni. Negli ultimi sedici anni l'aumento dell'età media di operai e impiegati è stato marcato e continuo; solo dal 2020 il dato ha mostrato una sostanziale stabilizzazione, senza tuttavia invertire la tendenza di fondo verso un progressivo invecchiamento della forza lavoro. Sul piano territoriale, le situazioni più critiche si registrano a Potenza, dove l'età media raggiunge i 43,63 anni, seguita da Terni (43,61) e Biella (43,53). Per contro, segnaliamo che le province italiane dove l'età è più bassa interessano Vibo Valentia (40,27), Aosta (40,07) e Bolzano (39,95) (vedi Graf. 1). La fotografia è stata scattata dall'Ufficio studi della CGIA.

- **Le piccole imprese e la trappola demografica**

L'invecchiamento della popolazione non è un tema solo demografico: è anche un problema economico, soprattutto per le piccole e micro

¹ Non include l'agricoltura

imprese. In molti paesi europei, e in Italia in particolare, il ricambio generazionale nel mercato del lavoro si è inceppato. O quasi. I lavoratori che vanno in pensione non sempre vengono sostituiti da giovani in numero sufficiente e questo squilibrio sta diventando un vincolo strutturale alla crescita. Per le piccole aziende il primo rischio è operativo. La carenza di manodopera riduce la capacità produttiva e rende più difficile presidiare ruoli chiave, soprattutto nei settori tecnici e manifatturieri. Non si tratta solo di trovare persone, ma di trovare competenze adeguate in tempi compatibili con le esigenze aziendali. Il risultato è una maggiore incertezza nei processi e una crescente fragilità organizzativa.

- **La perdita del capitale umano invisibile**

Il problema più profondo, però, è la perdita di capitale umano invisibile. Con l'uscita dei lavoratori più anziani si disperdono competenze tacite, conoscenze di processo, relazioni con clienti e fornitori. È un patrimonio che non compare nei bilanci aziendali ma che determina la capacità competitiva dell'impresa. Senza un passaggio generazionale strutturato, molte piccole realtà produttive rischiano di perdere in pochi anni i traguardi che hanno raggiunto in decenni di duro lavoro. L'invecchiamento ha effetti anche sull'innovazione. Aziende con un'età media elevata tendono ad adottare più lentamente nuove tecnologie e modelli organizzativi. La digitalizzazione procede a macchia di leopardo, l'automazione viene rinviata, l'integrazione nelle filiere più avanzate si

indebolisce. In un'economia sempre più basata su produttività e conoscenza, questo ritardo diventa cumulativo.

- **I settori ad alta intensità di lavoro sono i più in difficoltà**

Le imprese edili, quelle di facchinaggio, l'autotrasporto, i comparti produttivi che sono obbligati a lavorare anche di notte, etc., guardano con crescente preoccupazione all'età media dei propri addetti. Nei cantieri, alla guida di un Tir e in molte fabbriche l'invecchiamento delle maestranze non è più una tendenza, ma una realtà strutturale, aggravata da un fatto ormai evidente: i giovani non vogliono più fare questi mestieri. Il problema non è solo demografico, ma economico e produttivo. L'edilizia, ad esempio, è un settore che vive di lavoro umano, competenze pratiche ed esperienza diretta. Quando muratori, carpentieri e capicantiere vanno in pensione senza essere sostituiti, la capacità produttiva delle imprese si riduce. L'invecchiamento delle maestranze incide anche sui costi. Una forza lavoro anziana è più esposta a infortuni e problemi di salute, con ricadute su assenteismo, premi assicurativi e spese indirette per le imprese. Molti settori ad alta intensità di lavoro continuano a operare grazie alla disponibilità di manodopera straniera, ma fino a quando potremo ancora fare affidamento su questa risorsa?

- **Con pochi giovani, più penalizzate le piccole delle grandi imprese**

Se devono scegliere, i giovani, non hanno tanti dubbi; preferiscono quasi sempre le grandi imprese alle piccole per una combinazione di fattori economici, organizzativi e culturali. Non si tratta solo di una questione di salario, ma di aspettative di carriera, riduzione del rischio e qualità delle opportunità percepite.

Le grandi aziende, ad esempio, offrono percorsi di carriera più strutturati, con ruoli definiti, sistemi di valutazione, formazione interna e possibilità di mobilità orizzontale e verticale. Per un giovane, questo significa poter investire nel proprio capitale umano con maggiore prevedibilità dei rendimenti. Nelle piccole imprese l'apprendimento può essere intenso ma poco riconoscibile all'esterno e spesso legato a competenze molto specifiche, difficilmente trasferibili. Lavorare per un grande marchio ha un valore simbolico: arricchisce il curriculum, facilita futuri passaggi occupazionali e, in caso di migrazione in un'altra azienda, migliora la posizione contrattuale del lavoratore. Esiste poi una dimensione culturale e generazionale. Dopo gli anni del Covid i giovani attribuiscono sempre più una grande importanza a welfare aziendale, flessibilità di orario, smart working, attenzione a diversità e sostenibilità. In sintesi, l'invecchiamento della popolazione occupata, accentuato dalla scarsità di giovani in ingresso nel mercato del lavoro, sta orientando sempre più le scelte delle nuove generazioni. Quando sono chiamati a decidere, i giovani privilegiano le grandi imprese, percepite come in grado di garantire maggiori tutele, visibilità e

stabilità. È plausibile che nei prossimi anni questa dinamica si rafforzi ulteriormente, complicando in misura crescente la capacità dei piccoli imprenditori di reclutare manodopera.

- **Boom di lavoratori nelle classi di età over 50**

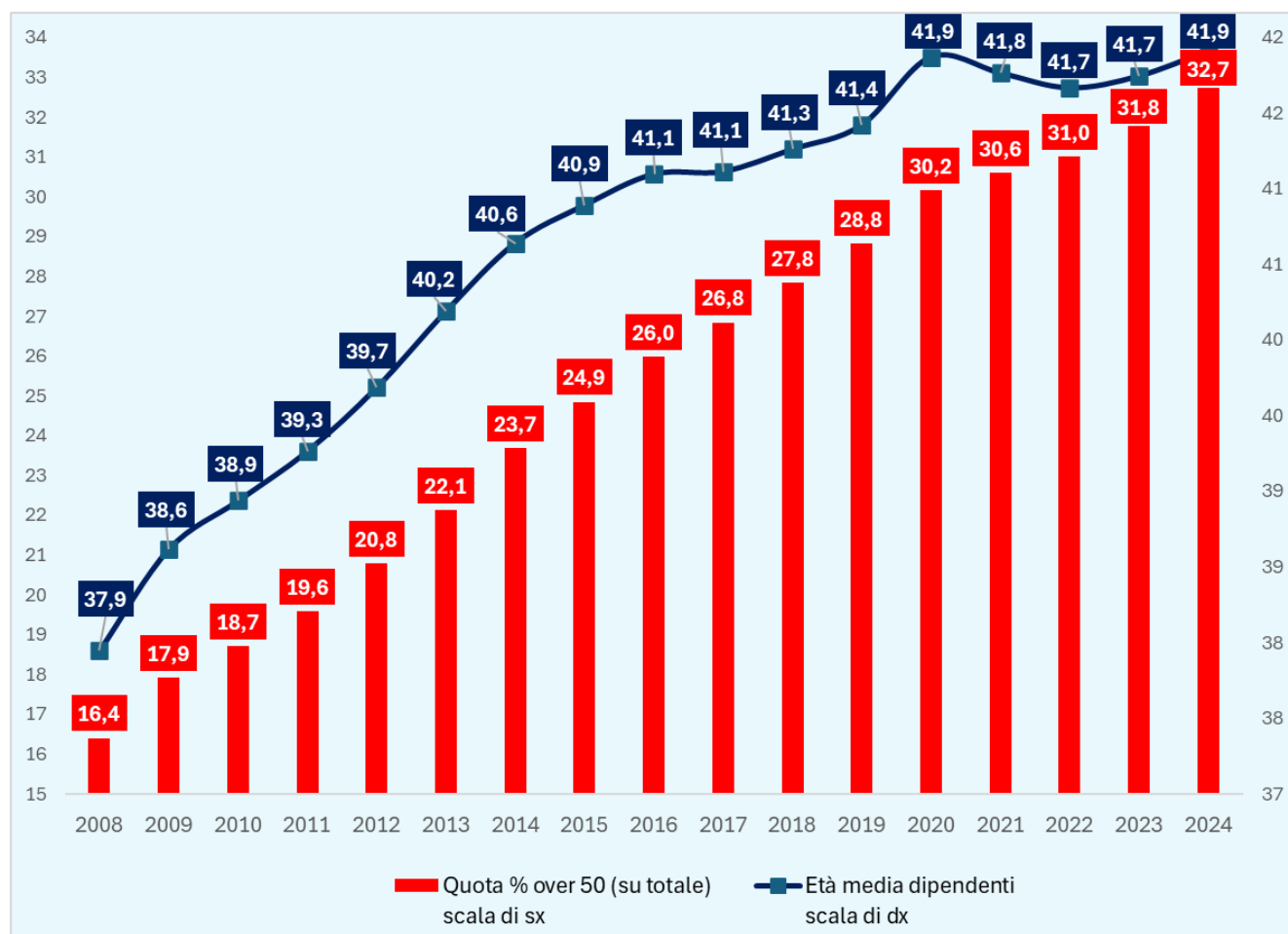
Se guardiamo all'andamento per classi di età, il quadro è piuttosto chiaro. La fascia lavorativa più centrale e strategica, quella tra i 25 e i 44 anni, è anche quella che negli ultimi sedici anni ha registrato la contrazione percentuale più marcata. All'opposto, sono cresciute soprattutto le coorti più anziane: gli over 50, in particolare, con un aumento del 154,5 per cento tra i 55 e i 59 anni e addirittura del 372 per cento tra i 60 e i 64 anni (vedi Tab.1). È un risultato ascrivibile all'invecchiamento della popolazione, ma che va letto anche alla luce delle scelte legislative in materia previdenziale che, nel tempo, hanno progressivamente allungato la vita lavorativa degli italiani.

- **Anziani al top a Potenza, Terni e Biella**

A livello regionale la Basilicata registra l'età media più elevata tra i dipendenti privati (42,93 anni), seguita da Molise (42,65) e Umbria (42,55). All'estremo opposto si colloca la Valle d'Aosta, la più "giovane", con 40,07 anni. Il Friuli Venezia Giulia, invece, detiene il primato nazionale per l'incidenza degli over 50 sul totale degli occupati, pari al 35,7 per cento (vedi Tab. 2). Sul piano provinciale, infine, guida la graduatoria nazionale Potenza con un'età media di 43,63 anni, seguita da Terni con 43,61 e Biella, che raggiunge i 45,53. Biella è anche la

provincia con la quota più alta nel Paese di ultra cinquantenni sul totale occupati pari al 38,9 per cento (vedi Tab. 3).

Graf.1 - L'aumento dell'età media dei dipendenti e dell'incidenza degli over 50 (*)
(anni 2008-2024)



Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati INPS

(*) Stima età media sulla base delle classi di età, considerando i rispettivi limiti intermedi delle classi. Dati riferiti all'Osservatorio dei Lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo.

Tab. 1 - Lavoratori dipendenti del settore privato per classe di età

Numero e incidenza % su totale

Classe età (numero dipendenti)	2008	2019	2024	Var. % 2024-2008 (16 anni)	Var. % 2024-2019 (5 anni)
Fino a 19	329.218	263.025	382.210	+16,1	+45,3
20 - 24	1.387.340	1.266.120	1.508.504	+8,7	+19,1
25 - 29	1.939.107	1.715.670	1.919.689	-1,0	+11,9
30 - 34	2.381.688	1.843.803	1.969.187	-17,3	+6,8
35 - 39	2.396.416	1.919.482	1.942.603	-18,9	+1,2
40 - 44	2.220.391	2.140.642	1.991.975	-10,3	-6,9
45 - 49	1.761.863	2.234.854	2.211.832	+25,5	-1,0
50 - 54	1.335.534	2.039.178	2.280.127	+70,7	+11,8
55 - 59	783.764	1.571.636	1.995.036	+154,5	+26,9
60 - 64	246.801	776.552	1.164.699	+371,9	+50,0
65 ed oltre	70.783	226.091	365.140	+415,9	+61,5
Totale Italia	14.852.905	15.997.053	17.731.002	+19,4	+10,8
<i>di cui over 50</i>	<i>2.436.882</i>	<i>4.613.457</i>	<i>5.805.002</i>	<i>+138,2</i>	<i>+25,8</i>
Classe età (inc. % su totale)	2008	2019	2024	Punti % di var. 2024-2008 (16 anni)	Punti % di var. 2024-2019 (5 anni)
Fino a 19	2,2	1,6	2,2	-0,1	+0,5
20 - 24	9,3	7,9	8,5	-0,8	+0,6
25 - 29	13,1	10,7	10,8	-2,2	+0,1
30 - 34	16,0	11,5	11,1	-4,9	-0,4
35 - 39	16,1	12,0	11,0	-5,2	-1,0
40 - 44	14,9	13,4	11,2	-3,7	-2,1
45 - 49	11,9	14,0	12,5	+0,6	-1,5
50 - 54	9,0	12,7	12,9	+3,9	+0,1
55 - 59	5,3	9,8	11,3	+6,0	+1,4
60 - 64	1,7	4,9	6,6	+4,9	+1,7
65 ed oltre	0,5	1,4	2,1	+1,6	+0,6
Totale Italia	100,0	100,0	100,0		
<i>di cui over 50</i>	<i>16,4</i>	<i>28,8</i>	<i>32,7</i>	<i>+16,3</i>	<i>+3,9</i>

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati INPS

Tab. 2 - Lavoratori dipendenti del settore privato per classe di età – dati regionali

Anno 2024 (numero ed età media)

Rank per età	Regioni	Totale dipendenti	di cui: Over 50	Inc. % over 50 (su totale)	Età media dei dipendenti
1	Basilicata	120.208	42.213	35,1	42,93
2	Molise	62.559	21.428	34,3	42,65
3	Umbria	236.820	80.650	34,1	42,55
4	Friuli-Venezia Giulia	381.089	135.972	35,7	42,53
5	Toscana	1.165.108	401.719	34,5	42,43
6	Liguria	438.905	156.343	35,6	42,43
7	Abruzzo	368.080	125.133	34,0	42,41
8	Lazio	1.799.269	601.829	33,4	42,40
9	Marche	468.465	160.307	34,2	42,39
10	Piemonte	1.306.256	448.772	34,4	42,28
11	Sardegna	383.643	126.992	33,1	42,23
12	Veneto	1.738.228	578.301	33,3	41,82
13	Emilia-Romagna	1.603.209	526.232	32,8	41,80
14	Lombardia	3.776.242	1.215.581	32,2	41,70
15	Sicilia	919.434	278.009	30,2	41,62
16	Campania	1.288.530	398.497	30,9	41,58
17	Puglia	895.171	273.989	30,6	41,44
18	Calabria	318.102	94.843	29,8	41,33
19	Trentino-Alto-Adige	408.390	121.585	29,8	40,13
20	Valle d'Aosta	42.317	12.883	30,4	40,07
	<i>Estero</i>	<i>10.977</i>	<i>3.724</i>	<i>33,9</i>	<i>44,12</i>
TOTALE ITALIA		17.731.002	5.805.002	32,7	41,91

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati INPS

Nota

Stima età media sulla base delle classi di età, considerando i rispettivi limiti intermedi delle classi. Dati riferiti all'Osservatorio dei Lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo per territorio di lavoro.

Tab. 3 - Lavoratori dipendenti del settore privato per classe di età – dati provinciali
Anno 2024 (numero ed età media)

Rank per età	Province	Totale dipendenti	di cui: Over 50	Inc. % over 50 (su totale)	Età media dei dipendenti
1	Potenza	78.715	29.393	37,3	43,63
2	Terni	54.920	20.513	37,4	43,61
3	Biella	47.392	18.413	38,9	43,53
4	Massa-Carrara	46.294	16.886	36,5	43,15
5	Frosinone	113.106	38.963	34,4	43,15
6	Fermo	45.714	16.641	36,4	43,09
7	Alessandria	119.176	43.726	36,7	43,06
8	Cagliari	129.521	44.735	34,5	43,06
9	Prato	99.711	34.228	34,3	43,03
10	Avellino	85.720	30.098	35,1	43,01
11	Isernia	17.283	6.124	35,4	42,98
12	Pistoia	67.618	24.346	36,0	42,98
13	L'Aquila	70.599	24.622	34,9	42,92
14	Ferrara	82.332	30.203	36,7	42,81
15	Livorno	94.806	35.038	37,0	42,78
16	Asti	49.269	17.578	35,7	42,78
17	Pordenone	98.625	35.105	35,6	42,70
18	Pisa	126.934	44.068	34,7	42,66
19	Udine	162.918	58.695	36,0	42,60
20	Sud Sardegna	55.284	18.567	33,6	42,60
21	Ancona	149.659	51.635	34,5	42,55
22	Oristano	24.170	7.935	32,8	42,53
23	Vercelli	46.422	16.235	35,0	42,53
24	Rovigo	64.008	22.083	34,5	42,53
25	Mantova	131.511	45.427	34,5	42,52
26	Campobasso	45.276	15.304	33,8	42,52
27	Trieste	73.799	26.611	36,1	42,52
28	Genova	256.657	91.746	35,7	42,51
29	La Spezia	64.690	22.779	35,2	42,50
30	Siena	77.869	27.000	34,7	42,49
31	Chieti	120.435	40.630	33,7	42,47
32	Savona	70.149	25.581	36,5	42,47
33	Pavia	134.528	46.394	34,5	42,44
34	Roma	1.459.559	489.824	33,6	42,41
35	Varese	264.107	91.946	34,8	42,40
36	Monza-Brianza	265.112	91.353	34,5	42,39
37	Lodi	60.014	20.359	33,9	42,38
38	Ascoli Piceno	60.815	20.849	34,3	42,36
39	Pescara	84.721	28.639	33,8	42,32
40	Lucca	122.676	42.442	34,6	42,31
41	Taranto	116.320	37.125	31,9	42,31
42	Benevento	53.049	17.327	32,7	42,31
43	Verbano-Cusio-Ossola	39.752	14.375	36,2	42,30
44	Torino	702.557	241.008	34,3	42,29
45	Arezzo	101.181	33.911	33,5	42,27
46	Treviso	306.350	105.234	34,4	42,24
47	Perugia	181.900	60.137	33,1	42,23
48	Novara	116.161	39.506	34,0	42,21
49	Pesaro e Urbino	118.744	40.091	33,8	42,21
50	Como	185.214	64.668	34,9	42,19
51	Padova	329.916	110.897	33,6	42,16
52	Viterbo	59.461	19.242	32,4	42,12
53	Firenze	375.744	125.867	33,5	42,06
54	Macerata	93.533	31.091	33,2	42,05
55	Teramo	92.325	31.242	33,8	42,03

56	Rieti	30.043	9.687	32,2	42,02
57	Modena	274.536	91.007	33,1	42,01
58	Siracusa	76.186	24.211	31,8	42,01
59	Lecco	105.640	35.733	33,8	42,00
60	Parma	175.891	58.067	33,0	41,98
61	Palermo	237.072	73.349	30,9	41,97
62	Gorizia	45.747	15.561	34,0	41,95
63	Reggio Emilia	185.898	61.312	33,0	41,93
64	Messina	119.479	37.176	31,1	41,91
65	Caltanissetta	43.523	13.735	31,6	41,90
66	Cremona	104.196	33.702	32,3	41,83
67	Latina	137.100	44.113	32,2	41,83
68	Grosseto	52.275	17.933	34,3	41,83
69	Imperia	47.409	16.237	34,2	41,80
70	Forlì-Cesena	132.634	43.503	32,8	41,80
71	Ravenna	129.198	43.558	33,7	41,79
72	Sassari	128.739	41.810	32,5	41,75
73	Belluno	73.508	25.315	34,4	41,71
74	Vicenza	315.234	104.419	33,1	41,71
75	Catanzaro	67.898	20.706	30,5	41,66
76	Venezia	301.820	102.479	34,0	41,66
77	Reggio Calabria	77.962	23.286	29,9	41,66
78	Matera	41.493	12.820	30,9	41,61
79	Salerno	254.874	80.193	31,5	41,61
80	Brindisi	79.284	24.810	31,3	41,60
81	Piacenza	102.937	33.030	32,1	41,60
82	Bologna	396.819	126.023	31,8	41,59
83	Enna	22.065	6.623	30,0	41,56
84	Bari	333.932	101.803	30,5	41,47
85	Milano	1.629.446	505.674	31,0	41,46
86	Catania	227.202	66.669	29,3	41,46
87	Napoli	702.585	213.678	30,4	41,45
88	Brescia	447.884	140.828	31,4	41,39
89	Foggia	114.617	34.971	30,5	41,29
90	Bergamo	393.162	122.553	31,2	41,26
91	Cosenza	117.680	35.070	29,8	41,26
92	Cuneo	185.527	57.931	31,2	41,26
93	Agrigento	57.649	16.945	29,4	41,25
94	Verona	347.392	107.874	31,1	41,24
95	Caserta	192.302	57.201	29,7	41,18
96	Trapani	73.403	21.733	29,6	41,08
97	Rimini	122.964	39.529	32,1	41,07
98	Lecce	179.306	53.817	30,0	41,05
99	Crotone	27.577	8.084	29,3	40,92
100	Barletta Andria-Trani	71.712	21.463	29,9	40,86
101	Ragusa	62.855	17.568	28,0	40,71
102	Nuoro	45.929	13.945	30,4	40,64
103	Sondrio	55.428	16.944	30,6	40,57
104	Trento	190.482	57.459	30,2	40,34
105	Vibo Valentia	26.985	7.697	28,5	40,27
106	Aosta	42.317	12.883	30,4	40,07
107	Bolzano	217.908	64.126	29,4	39,95
TOTALE ITALIA		17.731.002	5.805.002	32,7	41,91

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati INPS

Nota

Stima età media sulla base delle classi di età, considerando i rispettivi limiti intermedi delle classi. Dati riferiti all'Osservatorio dei Lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo per territorio di lavoro.