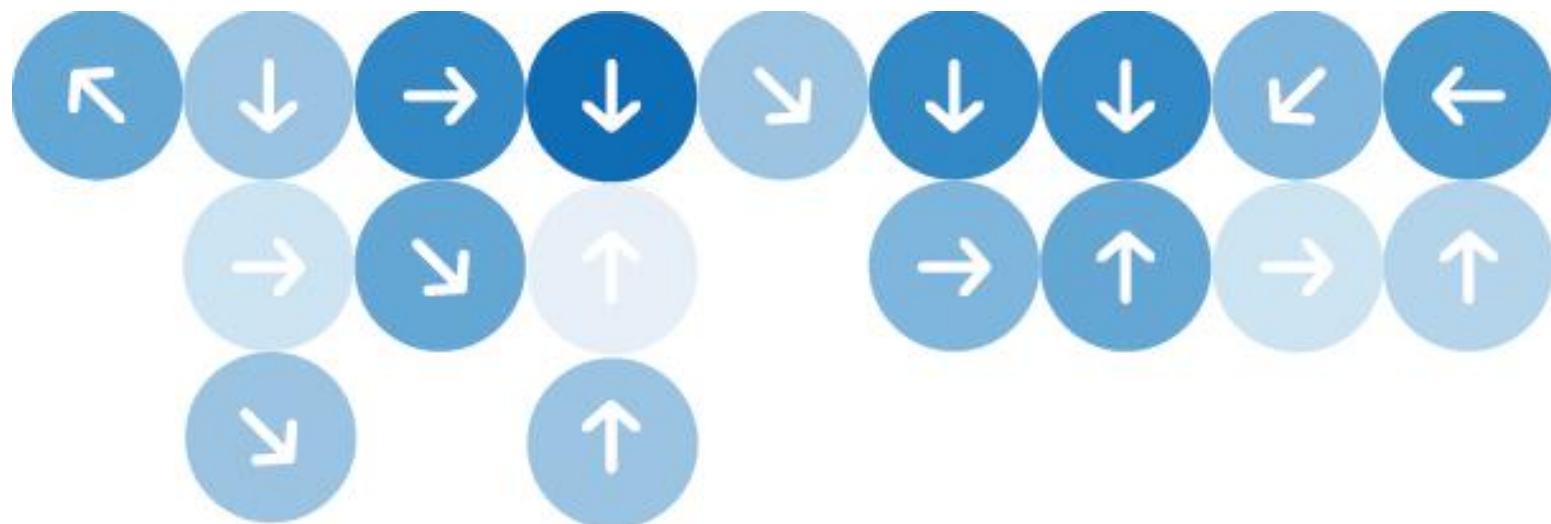




L'IMPATTO DELLA CRISI DEMOGRAFICA SUL MERCATO DEL LAVORO PIEMONTESE

Analisi della domanda di lavoro connessa al turnover.

Linea 3, Attività 1.5 (DD 575/A1500A/2024)

L'IRES PIEMONTE è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Alessandro Ciro Sciretti Presidente
Giorgio Merlo Vicepresidente
Alberto Villarboito, Giulio Fornero Anna Merlin

COLLEGIO DEI REVISORI

Raffaele Di Gennaro, Presidente
Andrea Porta, Angelo Paolo Giacometti, Membri effettivi
Antonella Guglielmetti, Anna Paschero, Membri supplenti

COMITATO SCIENTIFICO

Antonio Rinaudo Presidente
Mauro Durbano, Luca Mana, Alessandro Stecco, Angelo Tartaglia, Pietro Terna, Mauro Zangola

DIRETTORE

Sara Marchetti

STAFF

Marco Adamo, Stefano, Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cagno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Luisa Donato, Carlo Alberto Dondona, Paolo Feletig, Claudia Galletto, Anna Gallice, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Eugenia Madonia, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Gianfranco Pomatto, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Martina Sabbadini, Rosario Sacco, Bibiana Scelfo, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli, Stefania Tron, Roberta Valetti, Giorgio Vernoni.

COLLABORANO

Ilario Abate Daga, Niccolò Aimo, Massimo Battaglia, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Kristian Caiazza, Chiara Campanale, Umberto Casotto, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Stefania Cerea, Chiara Cirillo, Claudia Cominotti, Salvatore Cominu, Simone Contu, Federico Cuomo, Elide Delponte, Shefizana Derraj, Alessandro Dianin, Giulia Dimatteo, Serena M. Drufuca, Michelangelo Filippi, Lorenzo Fruttero, Gemma Garbi, Silvia Genetti, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Ludovica Lella, Sandra Magliulo, Irene Maina, Luigi Nava, Miriam Papa, Valerio V. Pelligra, Samuele Poy, Chiara Rondinelli, Laura Ruggiero, Paolo Saracco, Domenico Savoca, Laura Sicuro, Luisa Sileno, Chiara Silvestrini, Giuseppe Somma, Christian Speciale, Giovanna Spolti, Francesco Stassi, Chiara Sumiraschi, Francesca Talamini, Anda Tarbuna, Nicoletta Torchio, Elisa Tursi, Silvia Venturilli, Paola Versino, Fulvia Zunino.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.ires.piemonte.it

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.

©2025 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte Via Nizza 18 – 10125 Torino – www.ires.piemonte.it

L'IMPATTO DELLA CRISI DEMOGRAFICA SUL MERCATO DEL LAVORO PIEMONTESE

Il contributo è stato realizzato da IRES PIEMONTE nell'ambito dell'Attività di supporto alla strutturazione e al mantenimento di un quadro di fabbisogni di competenze e alla definizione della struttura occupazionale piemontese e della sua evoluzione nel breve e nel medio periodo, relativamente agli anni 2024-2026 (Programma FSE + 2021-2027 della Regione Piemonte)

GRUPPO DI LAVORO

Renato Cagno, Giorgio Vernoni, Serena Marianna Drufuca

AUTORI

Giorgio Vernoni

Elaborazioni statistiche a cura di Serena Marianna Drufuca.

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1. IL CONTESTO DEMOGRAFICO	2
2. L'IMPATTO DELLA TRANSIZIONE DEMOGRAFICA SULL'OFFERTA DI LAVORO E LE IMPLICAZIONI PER LA DOMANDA.....	10
BOX 1 – STIMARE LA TENSIONE DEL MERCATO DEL LAVORO.....	18
3. STRUTTURA ANAGRAFICA E PROSPETTIVE DI RICAMBIO DELL'OCCUPAZIONE DIPENDENTE PER SETTORE E PROFESSIONE	20
BOX 2 – OCCUPAZIONE E INDICI DI VECCHIAIA PER PROFESSIONE A LIVELLO NAZIONALE	26
BIBLIOGRAFIA	33

INTRODUZIONE

Negli ultimi dieci anni la popolazione in età da lavoro in Piemonte è diminuita di oltre 115.000 persone (-4%) e l'età media dei piemontesi è cresciuta fino a quasi 48 anni. Al tempo stesso, il numero di occupati è rimasto stabile intorno alla linea di galleggiamento di 1,8 milioni di occupati e, nella fase più recente, è andato ben oltre questa soglia.

Queste dinamiche divergenti hanno determinato un'inesorabile contrazione dell'offerta di lavoro occupabile, che nel 2024 comprendeva 177.000 persone, quasi 100.000 in meno rispetto a quattro prima. Se poi si escludono gli inattivi da più di dodici mesi, alla stessa data la riserva di persone immediatamente occupabili non conteneva più di 75.000 individui.

Alla fine, l'impatto della crisi demografica sul mercato del lavoro piemontese (ed italiano) sta tutto in questi numeri e non stupisce che la difficoltà di reperimento di personale percepita dalle imprese continui ad aumentare, visto che negli ultimi sei anni i candidati teorici per ogni assunzione prevista dalle imprese sono passati da 9 a 6.

Questo rapporto, che fa parte di una più ampia collana di approfondimenti sul tema della transizione demografica, intende fornire delle informazioni di contesto e delle analisi puntuali per comprendere la natura delle dinamiche occupazionali in atto, che per intensità e durata assumono un carattere strutturale, anche al fine di supportare il disegno di misure di compensazione.

Il primo capitolo traccia un quadro demografico di medio-lungo termine, soffermandosi in particolare sull'analisi quantitativa e qualitativa dei flussi migratori con il resto d'Italia e con l'estero, nel breve termine cruciali, perché il saldo naturale e i principali indicatori sulla natalità continuano ad essere insoddisfacenti.

Il secondo capitolo analizza invece l'impatto della dinamica demografica avversa sull'offerta di lavoro, mostrandone gli effetti profondi e rapidi sulla riserva di persone occupabili, la collisione con l'aumento della domanda ed evidenziando anche dei (ben noti) bacini di sottoutilizzazione, che potrebbero essere attivati attraverso degli interventi coordinati.

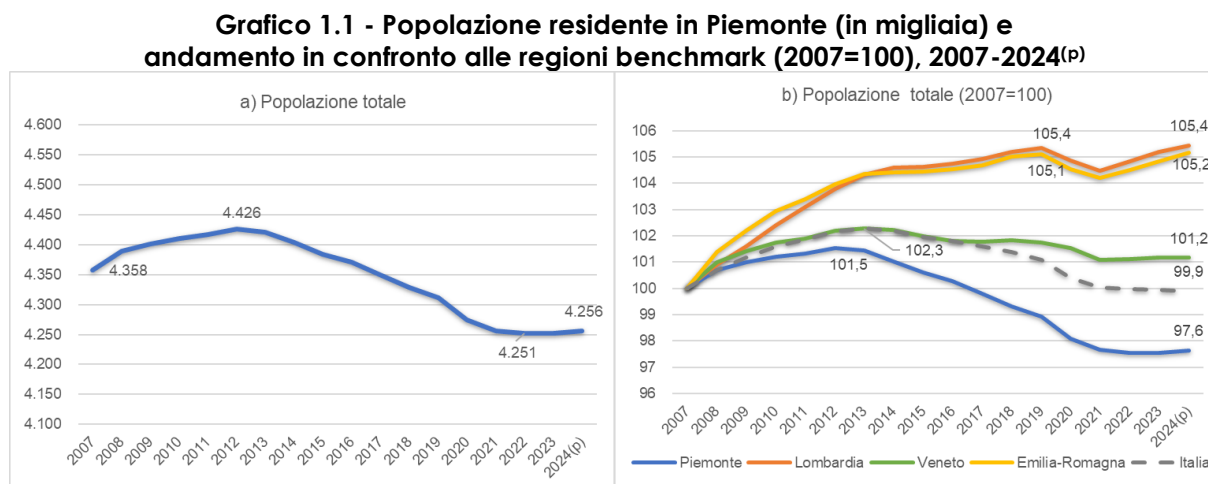
Il terzo capitolo, infine, approfondisce le prospettive di ricambio dell'occupazione dipendente, individuando dei *cluster* di settori e professioni con strutture anagrafiche e prospettive evolutive simili (*shortage*, espansione, ristrutturazione, recessione), perché la transizione in corso si caratterizza per delle evidenti dinamiche selettive nei diversi sottomercati del lavoro.

1. IL CONTESTO DEMOGRAFICO

UNA POPOLAZIONE IN DIMINUZIONE E PIÙ ANZIANA, MA SI OSSERVA UN'INVERSIONE DI TENDENZA

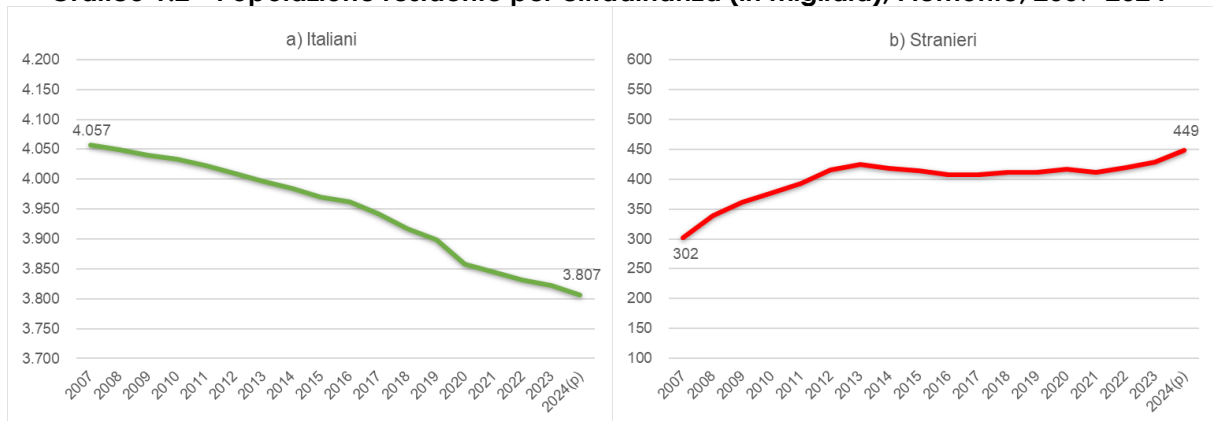
Il quadro demografico piemontese degli ultimi vent'anni (grafico 1.1a) si caratterizza per una moderata crescita della popolazione residente fino al 2012, quando si contavano circa 4.426.000 abitanti, e per la costante diminuzione nella lunga fase successiva alla “doppia recessione” del 2008-12, fino al minimo toccato nel 2022 (4.251.000 abitanti). Nell'ultimo biennio si osserva invece una contenuta inversione di tendenza.

Il confronto con le principali regioni del Nord e con la media nazionale (grafico 1.1b) segnala un trend piemontese meno favorevole sia nella fase di espansione, sia in quella di arretramento, in particolare rispetto alla Lombardia e all'Emilia-Romagna, le due regioni che a livello nazionale hanno fatto registrare gli andamenti di gran lunga migliori.



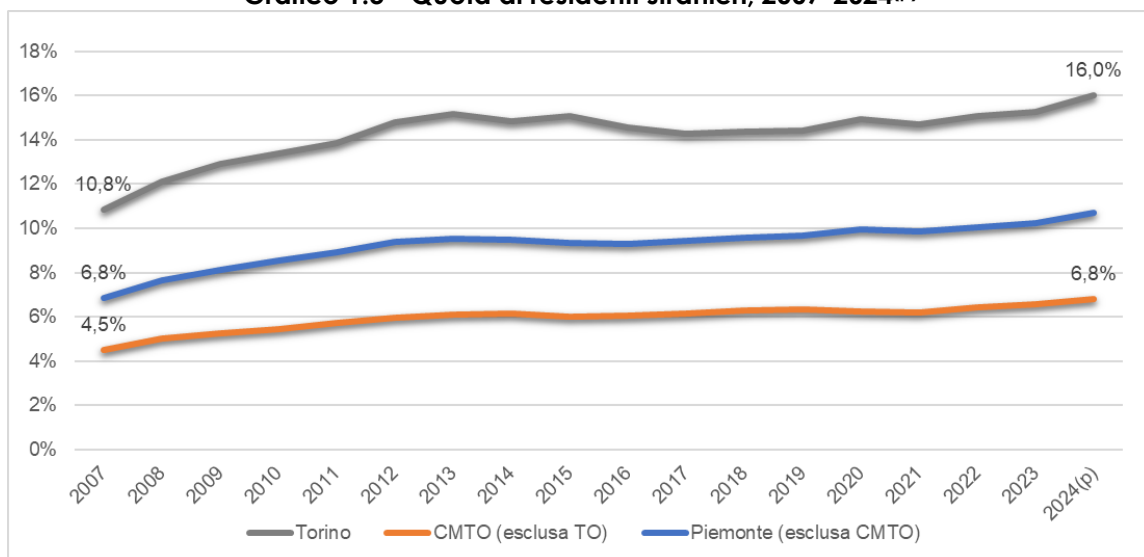
Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

La scomposizione della popolazione tra cittadini italiani e stranieri (grafico 1.2) consente di intuire come queste dinamiche siano state (e siano ancora) condizionate in maniera significativa proprio dall'afflusso di nuovi residenti stranieri. Infatti, se i residenti italiani risultano in inesorabile diminuzione, quelli provenienti dall'estero sono cresciuti in maniera consistente fino al 2012 per effetto del processo di allargamento dell'Unione Europea, per poi stabilizzarsi nella fase successiva.

Grafico 1.2 - Popolazione residente per cittadinanza (in migliaia), Piemonte, 2007-2024^(p)

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

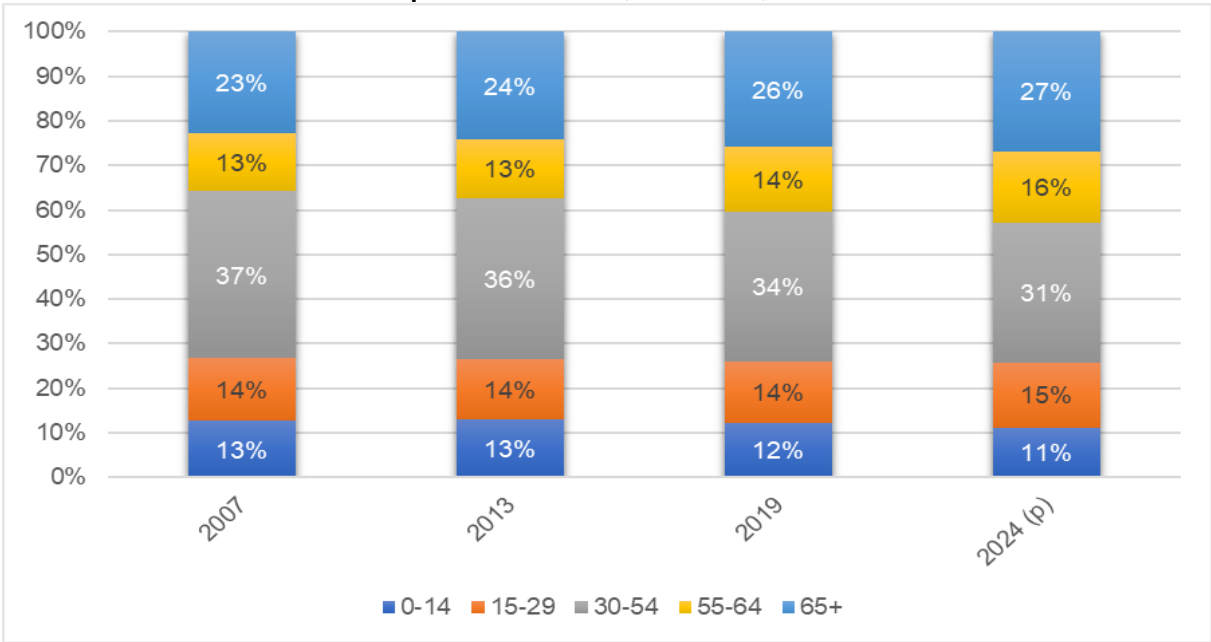
La moderata ripresa degli afflussi dall'estero dell'ultimo biennio ha determinato un nuovo record di residenti stranieri (449.000 nel 2024) alla base del contenuto aumento della popolazione totale. Il combinato di queste due tendenze determina l'ulteriore aumento della quota di immigrati, in particolare nel capoluogo regionale (grafico 1.3).

Grafico 1.3 - Quota di residenti stranieri, 2007-2024^(p)

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

Contestualmente alla tendenza allo spopolamento, **l'altro fenomeno che caratterizza il quadro demografico piemontese nell'ultimo ventennio è la correlata, marcata tendenza all'invecchiamento della popolazione.** Il grafico 1.4 presenta la composizione per classi di età degli abitanti del Piemonte e segnala il consistente aumento della componente più anziana, a scapito sia della componente in età da lavoro (15-64 anni), sia dei minori fino a 14 anni. In particolare, il peso della popolazione in età da lavoro è diminuito dal 66% al 62%, pari 175.000 persone in meno.

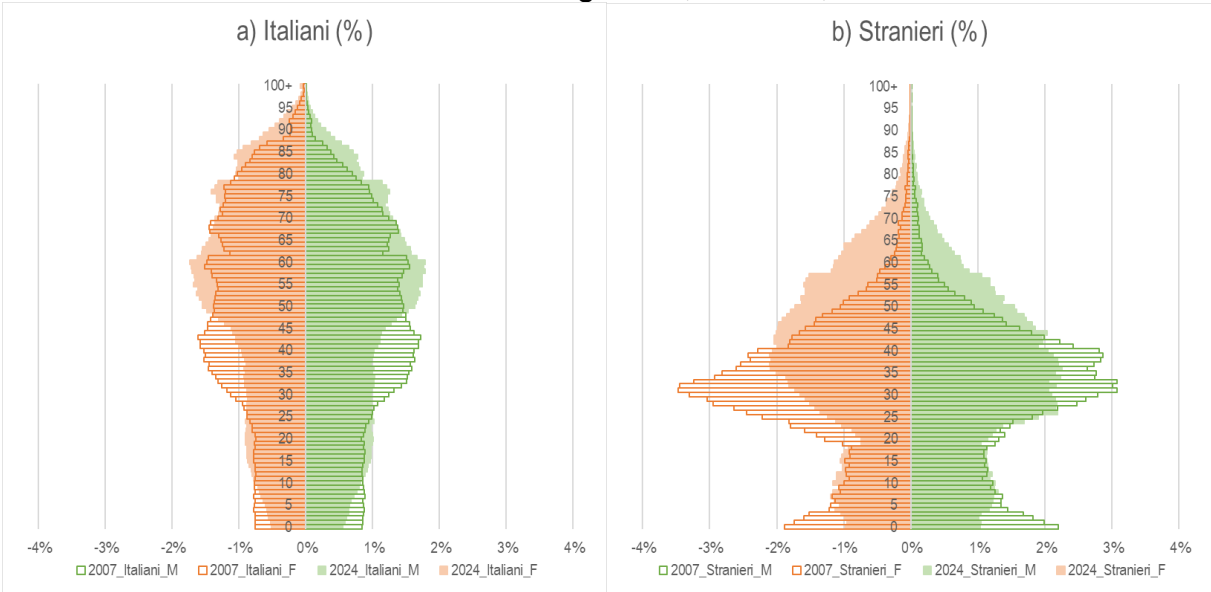
Grafico 1.4 - Distribuzione della popolazione residente per classe di età, Piemonte, 2007-2024^(p)



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

La tendenza all'invecchiamento si manifesta anche nelle piramidi demografiche dei residenti italiani e stranieri (grafico 1.5). Quella relativa agli italiani assume la configurazione stretta alla base e ampia in vetta corrispondente a una popolazione anziana con bassa natalità e alta aspettativa di vita; quella sugli stranieri presenta un corpo centrale ampio e una cima stretta tipica delle popolazioni immigrate. **L'aspetto di maggiore interesse è però l'evidente tendenza all'invecchiamento della componente straniera, per l'assestamento dello stock di residenti e per la contestuale diminuzione della natalità.**

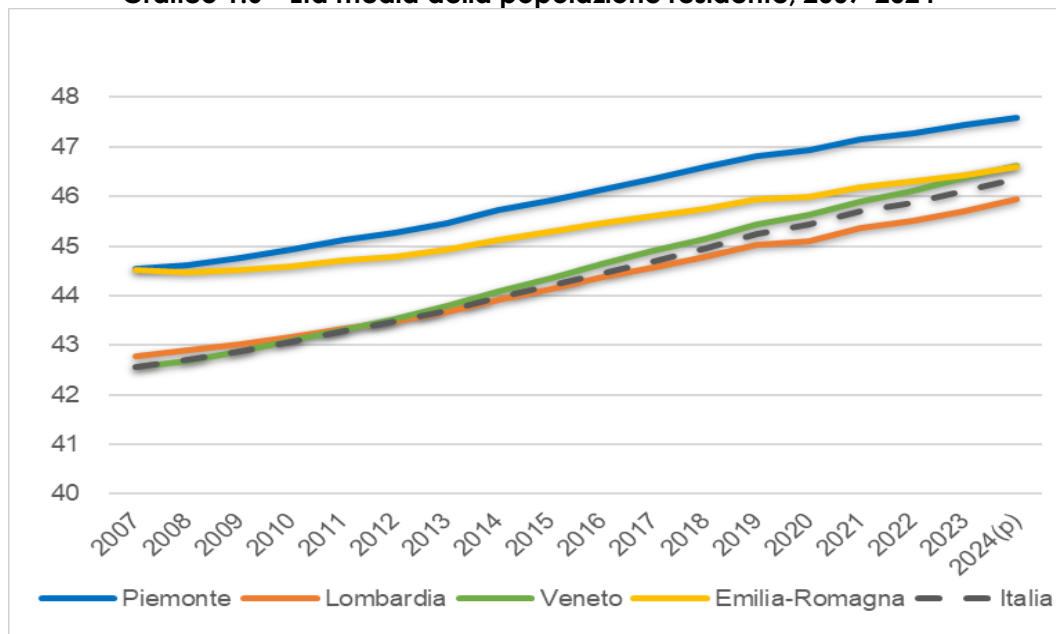
Grafico 1.5 - Piramidi demografiche, Piemonte, 2007-2024^(p)



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

Il confronto dell'età media della popolazione nelle regioni *benchmark* (grafico 1.6) mostra valori superiori alla media nazionale in Piemonte e tendenze comparativamente migliori in Lombardia ed Emilia-Romagna, grazie ai consistenti afflussi di nuovi residenti avvenuti negli anni '10.

Grafico 1.6 - Età media della popolazione residente, 2007-2024^(p)

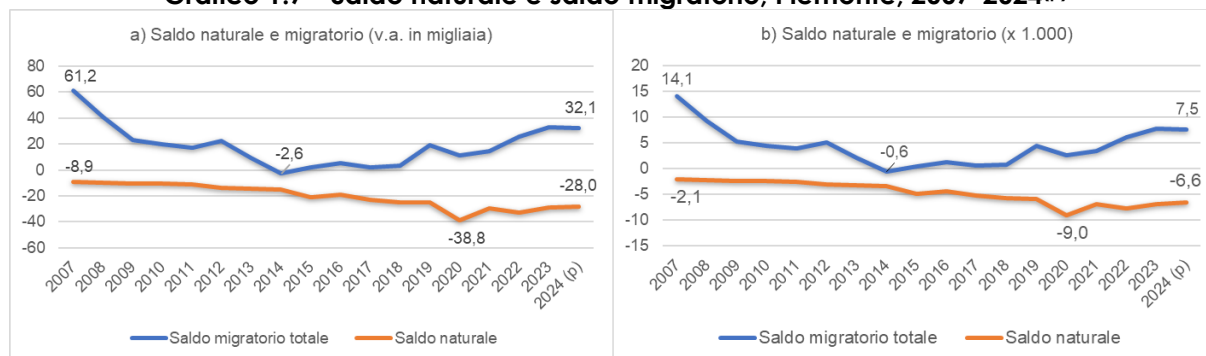


Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

SE LA DINAMICA NATURALE È INESORABILE, DIVENTANO ESSENZIALI GLI AFFLUSSI DALL'ESTERNO

L'analisi più puntuale dei saldi anagrafici consente di comprendere come si sono sviluppate le dinamiche di stock presentate nel paragrafo precedente. Il grafico 1.7 riporta l'andamento delle due componenti che concorrono all'andamento del saldo totale: il saldo naturale, ossia la differenza tra nascite e decessi, e il saldo migratorio totale, ossia il saldo tra le entrate e le uscite con altre regioni e con l'estero.

Grafico 1.7 - Saldo naturale e saldo migratorio, Piemonte, 2007-2024^(p)

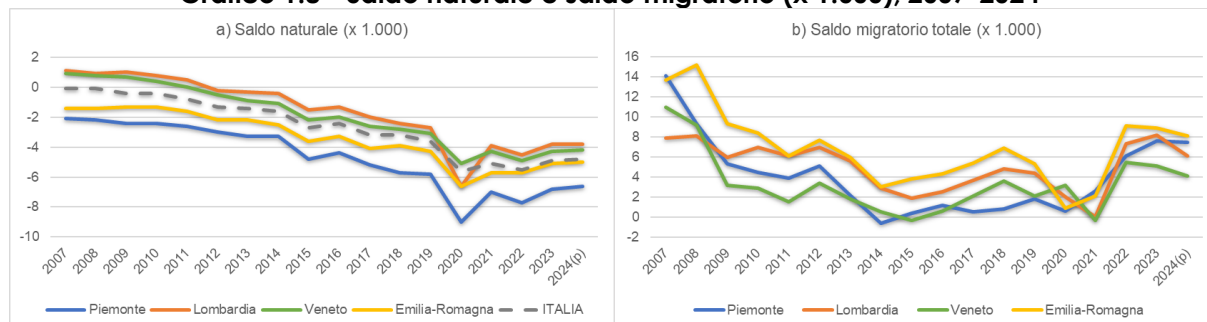


Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

Se il saldo naturale risulta in peggioramento, per il combinato della minore natalità e per l'aumento dei decessi in conseguenza dell'invecchiamento della popolazione (grafico 1.8), **il saldo migratorio mostra un trend molto più instabile legato al mutare della propensione all'immigrazione/emigrazione in/dal Piemonte**. Fino al 2012 quest'ultimo è stato ampiamente positivo, tanto da compensare il saldo naturale e determinare l'aumento della popolazione. Dal 2013 si osserva invece una battuta d'arresto in seguito "doppia recessione" del 2008-12, una parziale ripresa fino al 2019 e una nuova frenata in concomitanza con l'epidemia da Covid nel 2020. **Questo andamento altalenante è dovuto al rapido cambiamento nella propensione all'immigrazione/emigrazione in relazione alla congiuntura economica**. Per questa stessa ragione, nella fase attuale si registra un nuovo aumento degli afflussi dall'esterno, che per la prima volta dal 2012 hanno interamente compensato il saldo naturale.

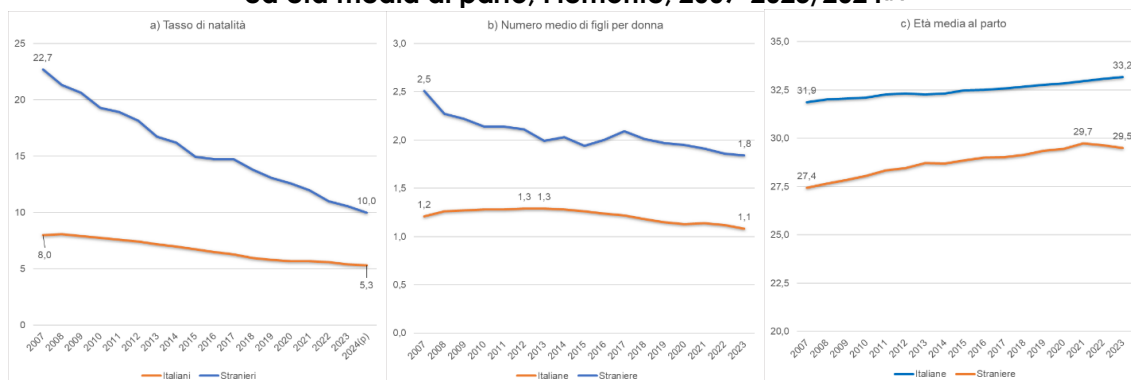
Il confronto degli stessi indicatori nelle regioni *benchmark* aiuta a comprendere le ragioni della migliore dinamica demografica della Lombardia e dell'Emilia-Romagna. A fare la differenza è soprattutto il saldo migratorio, nettamente più favorevole in entrambe le regioni in tutto il periodo di osservazione, eccetto in concomitanza con l'epidemia da Covid, durante la quale gli afflussi si sono arrestati. Anche il saldo naturale risulta comparativamente migliore (seppure con minore intensità in Emilia-Romagna), ma occorre ricordare che anche quest'ultimo è correlato alla quota di residenti stranieri, che si distinguono per indici di natalità generalmente superiori.

Grafico 1.8 - Saldo naturale e saldo migratorio (x 1.000), 2007-2024^(p)



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

L'analisi dei principali indicatori sulla natalità, appunto, consente di spiegare in gran parte la contrazione del saldo naturale. **Il tasso di natalità dei residenti italiani**, ossia il numero di nuovi nati ogni 1.000 abitanti, **risulta in costante diminuzione in tutto il periodo di osservazione** (grafico 1.9), mentre **il tasso di fecondità**, ossia il numero di bambini per donna in età fertile, **è in calo dal 2013 e comunque inferiore alla soglia minima di sostituzione (2,1)**, sotto la quale le nascite non riescono a compensare i decessi. Anche **l'età media al parto è in costante aumento e ha superato nel 2022 la soglia dei 33 anni**.

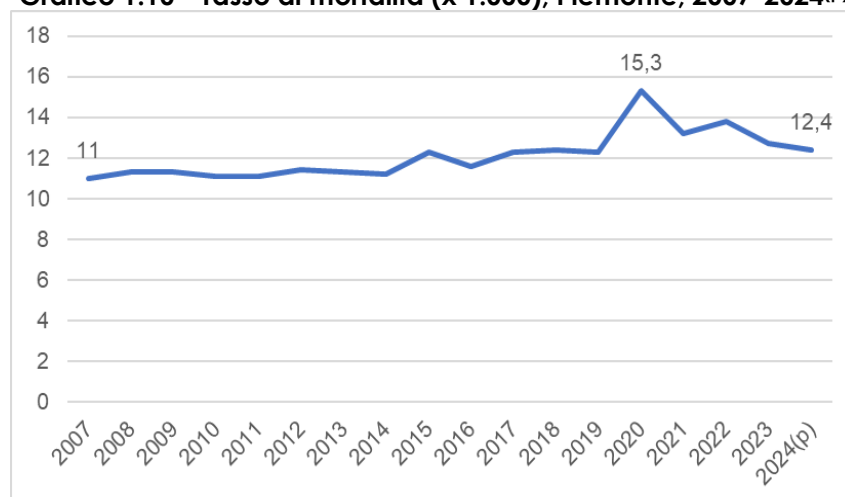
Grafico 1.9 - Tasso di natalità, numero di figli per donna ed età media al parto, Piemonte, 2007-2023/2024(p)

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat

Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori. Numero medio figli e età media al parto disponibili solo al 2023

L'analisi degli stessi indicatori in relazione ai residenti stranieri segnala prevedibilmente valori migliori, ma la tendenza al peggioramento risulta più intensa. Infatti, anche tra questi il numero di figli per donna in età fertile è sceso sotto la soglia di sostituzione a partire dal 2013. Ciò accade perché **i migranti tendono a replicare i pattern demografici dei paesi di destinazione** sia per ragioni socio-economiche (redditi e potere d'acquisto, *housing*, disponibilità di servizi...) sia per motivi culturali.

Nel contempo, **il numero di decessi e il tasso di mortalità**, ossia il numero di decessi per 1.000 abitanti (grafico 1.10), **risulta anch'esso in crescita per l'ingresso nell'età della vecchiaia delle coorti relativamente più numerose dei nati tra gli anni '40 e '60**, esacerbando il peggioramento del saldo naturale.

Grafico 1.10 - Tasso di mortalità (x 1.000), Piemonte, 2007-2024(p)

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat

Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

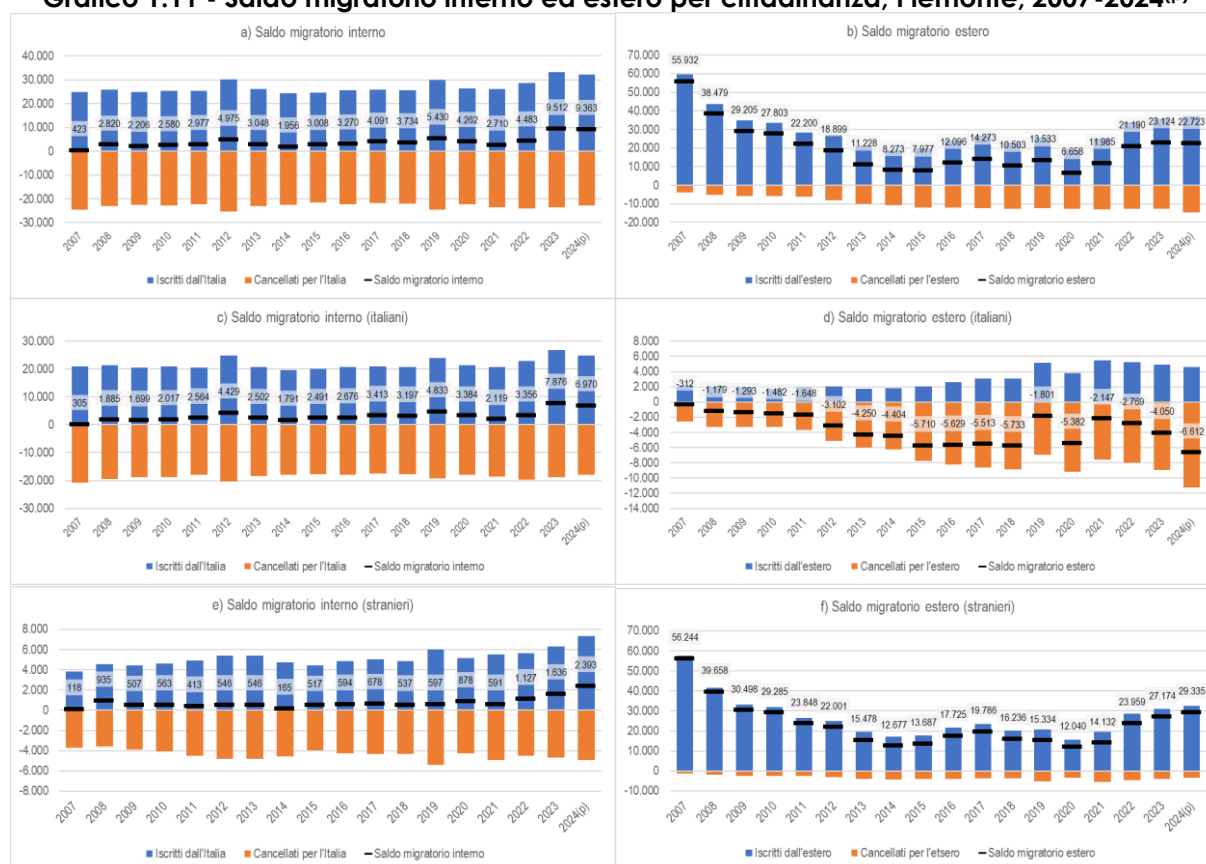
L'inesorabilità di queste tendenze – difficilmente reversibili e soltanto in una prospettiva di lungo termine – **aiuta a comprendere perché la questione degli afflussi dall'esterno**, siano essi da altre regioni o dall'estero, **assume in questa fase un'importanza preminente per il contenimento dello squilibrio demografico.**

INTENSITÀ E CARATTERISTICHE DEI FLUSSI MIGRATORI CON L'INTERNO E CON L'ESTERO

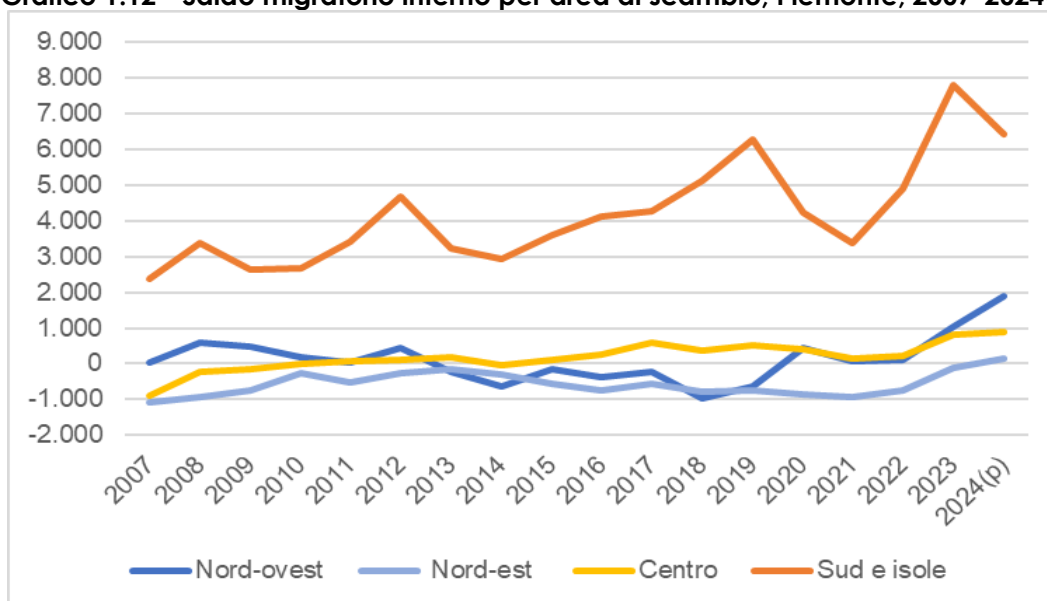
La scomposizione del saldo migratorio totale tra saldo interno e con l'estero, ulteriormente distinto tra cittadini italiani e stranieri (grafico 1.11) segnala dal 2007 un **bilancio con le altre regioni moderatamente, ma stabilmente positivo**, con una costante prevalenza dei cittadini italiani, sebbene la quota di stranieri appaia in aumento nel periodo più recente. Tuttavia, l'analisi di questo afflusso per area di provenienza (grafico 1.12) mostra che **i nuovi arrivi provengono soprattutto dalle regioni del Sud** e, in misura minore, del Centro, mentre **il saldo con le regioni del Nord è stato negativo tra il 2013 e il 2019**.

Il saldo migratorio con l'estero risulta sempre positivo in tutto il periodo di osservazione, sebbene si osservi un evidente rallentamento tra il 2013 e il 2021. Tuttavia, la scomposizione per cittadinanza segnala un **saldo sempre negativo tra gli italiani**, con una chiara intensificazione delle cancellazioni per l'estero a partire dal 2013. **Questo deflusso è stato compensato dai nuovi arrivi di stranieri**, sebbene questo apporto positivo risulti indebolito dal 2013 e in recupero soltanto nella fase post Covid.

Grafico 1.11 - Saldo migratorio interno ed estero per cittadinanza, Piemonte, 2007-2024^(p)

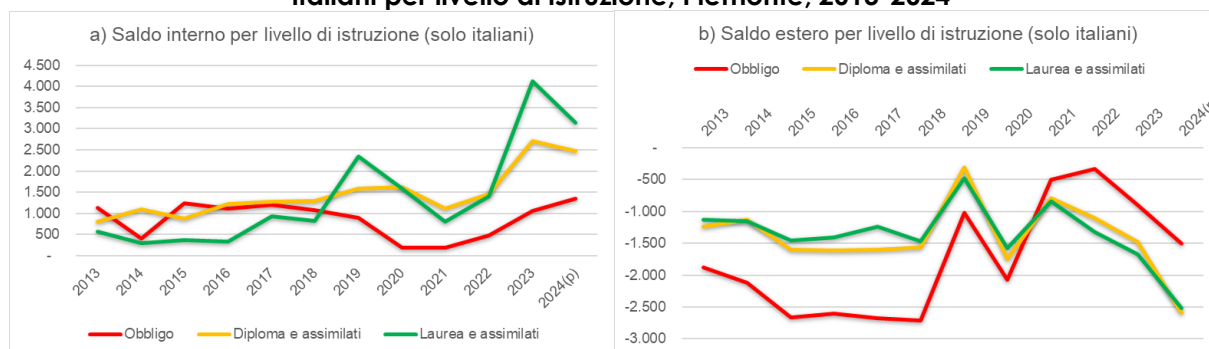


Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

Grafico 1.12 - Saldo migratorio interno per area di scambio, Piemonte, 2007-2024(p)

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

Un aspetto rilevante, in particolare ai fini di questo rapporto, è il **titolo di studio detenuto dai nuovi iscritti e dai cancellati da/per altre regioni e da/per l'estero**, perché i saldi determinati da questi flussi possono non essere neutrali in termini qualitativi e determinare degli squilibri nell'offerta di lavoro. Il grafico 1.13 mostra il saldo migratorio interno dei soli italiani (non sono disponibili gli stessi dati relativi agli stranieri), sempre positivo nel periodo di osservazione, e il saldo migratorio con l'estero, sempre negativo, nei quali si osserva una tendenza all'aumento della quota di persone con titoli terziari. Come è stato osservato dal Sistema degli Indicatori Sociali Regionali dell'IRES, **negli ultimi dieci anni si è prodotta una perdita di italiani laureati verso l'estero, in particolare di età inferiore a quarant'anni, di fatto sostituiti da laureati provenienti dal Sud Italia**, con un saldo complessivo comunque favorevole.

Grafico 1.13 – Saldo migratorio interno ed estero dei soli italiani per livello di istruzione, Piemonte, 2013-2024

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.Istat
Dati al 31 dicembre. (p) = dati provvisori.

Licenza media = titoli ISCED 0-2 (al massimo la licenza media); Diploma = titoli ISCED 3-4 (compresi i titoli post diploma); Laurea = titoli ISCED 5-8 (compresi master, dottorato).

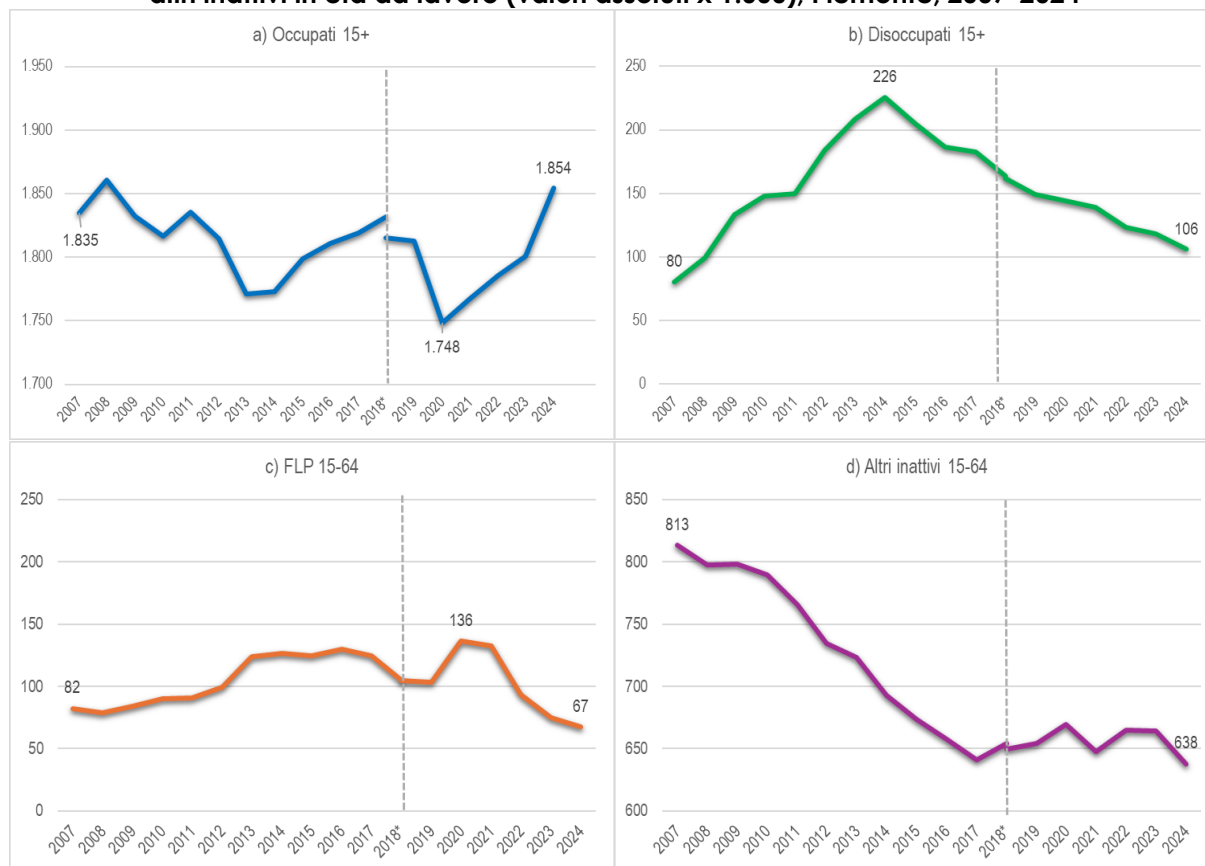
2. L'IMPATTO DELLA TRANSIZIONE DEMOGRAFICA SULL'OFFERTA DI LAVORO E LE IMPLICAZIONI PER LA DOMANDA

L'OCCUPAZIONE RESTA STABILE, MENTRE DIMINUISCE L'OFFERTA DI LAVORO OCCUPABILE

L'analisi di medio-lungo termine delle diverse componenti di offerta che concorrono al funzionamento del mercato del lavoro manifesta chiaramente le conseguenze della transizione demografica. L'**occupazione** (grafico 2.1a), una dimensione determinata principalmente dall'andamento della congiuntura economica, risulta in contrazione dal massimo storico registrato nel 2008 (1.861.000 occupati) fino al 2013 (1.771.000), al termine della lunga fase recessiva conseguente alla crisi finanziaria globale e alla crisi del debito pubblico in Italia. Il numero di occupati è poi tornato a crescere fino alla vigilia dell'emergenza sanitaria del 2020. Nel 2024 sono stati registrati 1.854.000 occupati, un valore che di fatto eguaglia il record del 2008. **Al netto delle variazioni congiunturali, lo stock di occupati rimane sostanzialmente stabile nel tempo, perché corrisponde al fabbisogno strutturale dell'apparato economico-produttivo regionale.**

La **disoccupazione** (grafico 2.1b) ha invece seguito un trend più regolare e risulta in aumento fino al 2014, per poi iniziare una costante discesa fino ad oggi, a prescindere dalla crisi pandemica. Questo andamento è un primo segnale del processo di spopolamento e invecchiamento, perché mostra la contrazione del bacino di persone immediatamente disponibili a lavorare E attivamente alla ricerca di un impiego.

Anche le **forze di lavoro potenziali** (grafico 2.1c), la componente di offerta complementare che soddisfa solo uno dei due criteri principali che definiscono la disoccupazione (disponibilità a lavorare O attiva ricerca di un impiego), risultano in rapida contrazione nel periodo più recente, dopo essere aumentate nella lunga fase di crisi degli anni '10. Per questa dinamica e per la già richiamata contrazione della popolazione in età da lavoro, i restanti inattivi tra 15 e 64 anni (grafico 2.1d), ossia il gruppo residuale che non cerca E non è disponibile a lavorare, risulta in costante diminuzione.

Grafico 2.1 – Occupati totali, disoccupati totali, forze di lavoro potenziali e altri inattivi in età da lavoro (valori assoluti x 1.000), Piemonte, 2007-2024

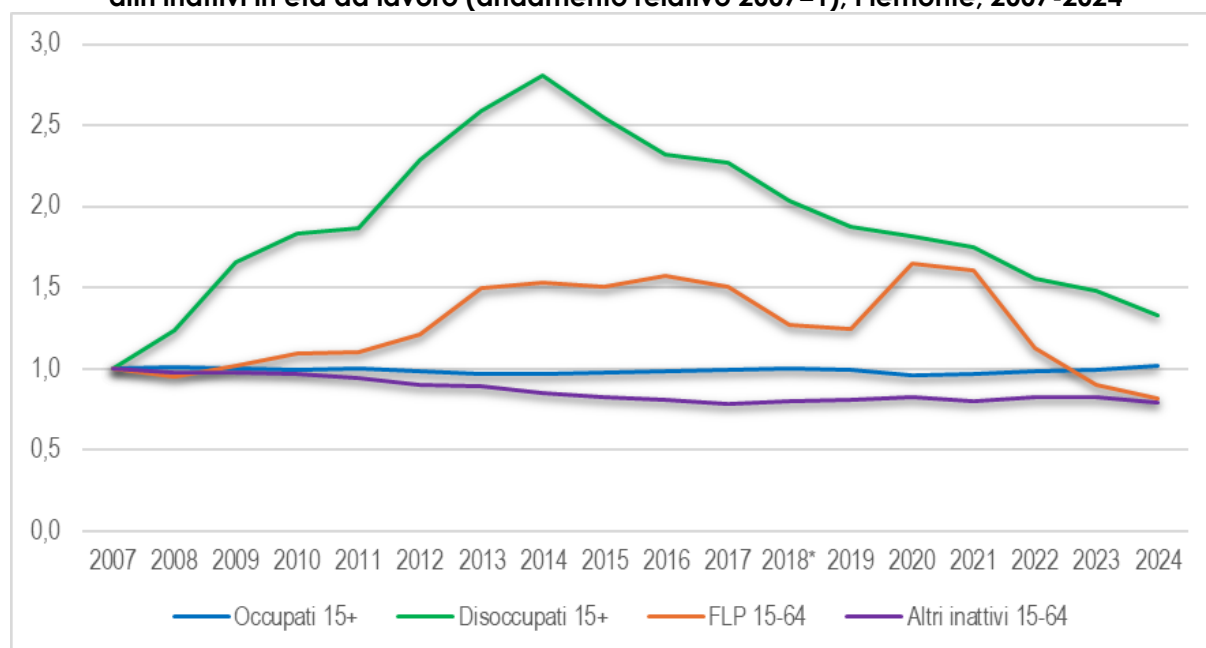
Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Discontinuità della serie storica in seguito alla revisione della rilevazione¹.

L'andamento relativo degli stessi dati (grafico 2.2) consente di cogliere a colpo d'occhio l'evoluzione complessiva. In un quadro di riduzione della popolazione in età da lavoro, **l'occupazione è rimasta sostanzialmente stabile intorno alla soglia di 1,8 milioni di occupati, linea di galleggiamento dell'attuale apparato produttivo regionale**. Nel contempo, **l'offerta di lavoro occupabile ha iniziato a contrarsi**, in particolare i disoccupati, con una evidente intensificazione a partire dal 2021. **Le ragioni di questa accelerazione improvvisa, per molti inattesa, risiedono nella convergenza tra l'esaurimento degli effetti riconducibili all'aumento dell'età della pensione in seguito alla riforma del sistema previdenziale del 2012 e l'epidemia da Covid, che ne ha posticipato la piena percezione.**

¹ In virtù del Regolamento UE 2019/1700, in vigore dal 1° gennaio 2021, ISTAT ha stabilito l'armonizzazione della rilevazione a livello europeo e la ridefinizione di alcuni fenomeni osservati. Questo passaggio ha determinato l'interruzione e parziale ricostruzione delle serie storiche, attualmente disponibili a partire dal 2018. In particolare, sono cambiate le condizioni per identificare la condizione di occupato. Non cambiano, invece, le definizioni di disoccupato e inattivo; differenze nella stima di tali aggregati possono tuttavia riscontrarsi come conseguenza del cambiamento di quella degli occupati. A seguito delle modifiche ora accennate, le nuove stime non sono direttamente comparabili con quelle precedentemente diffuse. Per approfondimenti <https://www.istat.it/it/files/2021/03/boxl-trim-2021.pdf>

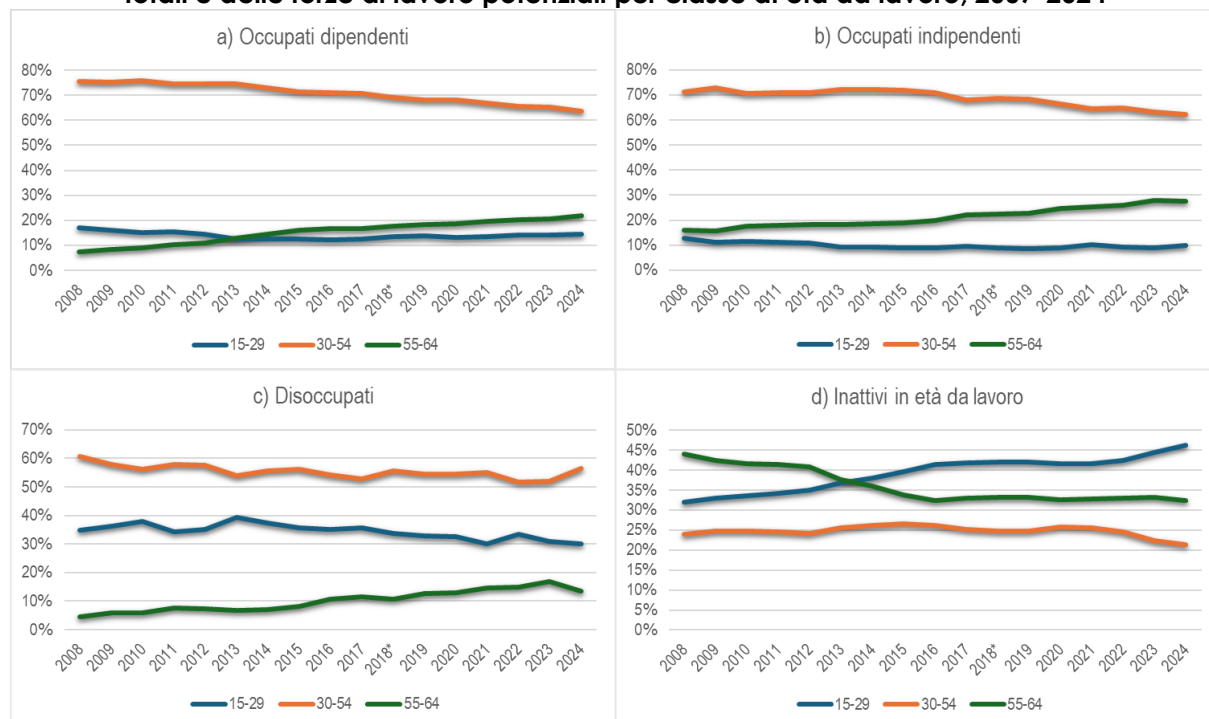
Grafico 2.2 – Occupati totali, disoccupati totali, forze di lavoro potenziali e altri inattivi in età da lavoro (andamento relativo 2007=1), Piemonte, 2007-2024



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Discontinuità della serie storica in seguito alla revisione della rilevazione¹.

La struttura di queste componenti dell'offerta per macro-classe di età da lavoro (grafico 2.3) – giovani fino a 29 anni, adulti fino a 55 anni e maturi fino a 64 anni – mostra l'aumento della quota di lavoratori maturi a scapito dei più giovani e, soprattutto, delle coorti comprese nelle classi centrali a partire dal 2013, quando la riforma previdenziale del 2012 ha iniziato ad esplicare i propri effetti. L'aumento della quota di maturi tra gli indipendenti, che comprendono anche gli imprenditori e altri datori di lavoro, risulta più evidente e ha raggiunto addirittura il 28% nel 2024 (grafico 2.3b). Per la stessa ragione, si osserva un aumento dei lavoratori di 55 e più anni tra i disoccupati, in particolare a scapito dei più giovani, la cui quota tra gli inattivi, già prevalente, è aumentata ancora (grafico 2.3d). **Gli anni successivi alla riforma delle pensioni del 2012 si caratterizzano per l'inevitabile aumento della partecipazione dei lavoratori maturi, ma poiché negli stessi anni lo stock occupazionale non ha subito variazioni strutturali, lo stesso aumento ha esacerbato l'inattività dei lavoratori più giovani.**

Grafico 2.3 - Distribuzione degli occupati dipendenti e indipendenti, dei disoccupati totali e delle forze di lavoro potenziali per classe di età da lavoro, 2007-2024

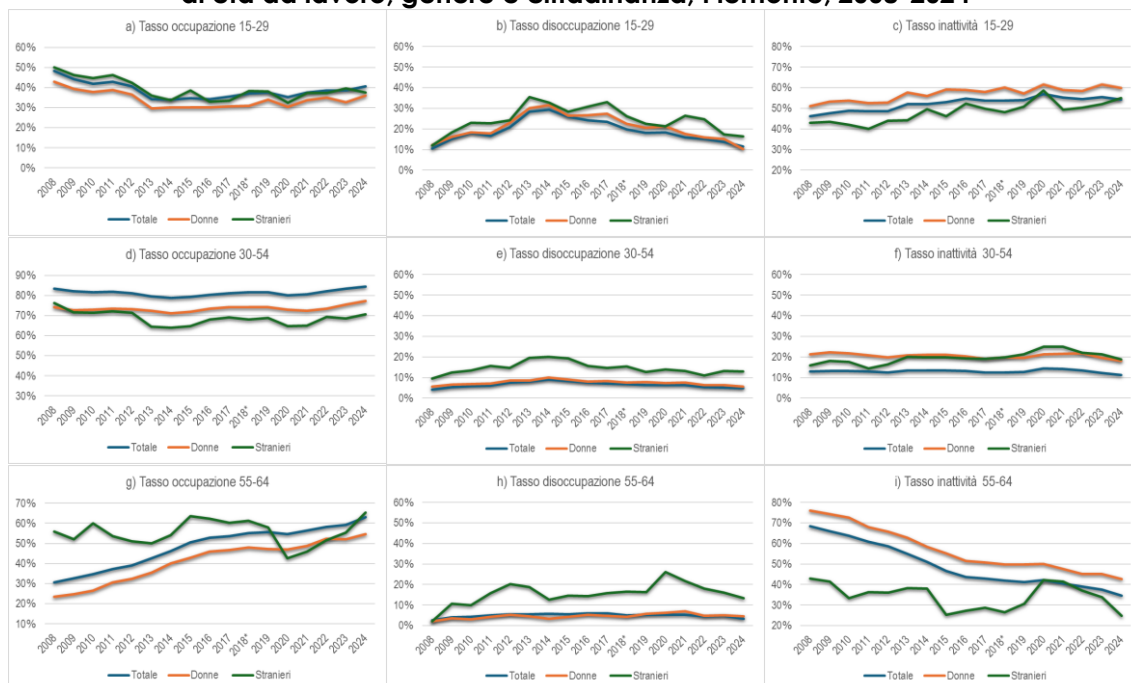
Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Discontinuità della serie storica in seguito alla revisione della rilevazione¹.

ALCUNE COMPONENTI DELL'OFFERTA RESTANO SOTTOUTILIZZATE

L'analisi degli **indicatori standard sul mercato del lavoro**² secondo le classi di età finora utilizzate, articolati per genere e cittadinanza, rispecchia queste evidenze, con la diminuzione del tasso di occupazione e l'ulteriore, costante aumento del tasso di inattività tra i lavoratori più giovani e tendenze opposte tra quelli maturi. I trend delle coorti centrali appaiono strutturalmente più stabili e reattivi all'andamento della congiuntura economica. **L'altra evidenza ribadita anche da questi indicatori riguarda la condizione comparativamente (molto) peggiore delle componenti giovanile, femminile e straniera nell'ambito di tutte classi di età analizzate. Si tratta di una constatazione non nuova, ma sempre necessaria, nella prospettiva della definizione di strategie di contenimento della crisi demografica, perché individua i bacini di offerta potenziale che potrebbero essere maggiormente attivati.**

² **Tasso di occupazione:** rapporto tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento. **Tasso di disoccupazione:** rapporto tra le persone in cerca di occupazione e le corrispondenti forze di lavoro (occupati + disoccupati). **Tasso di inattività:** rapporto tra le persone non appartenenti alle forze di lavoro e la corrispondente popolazione di riferimento.

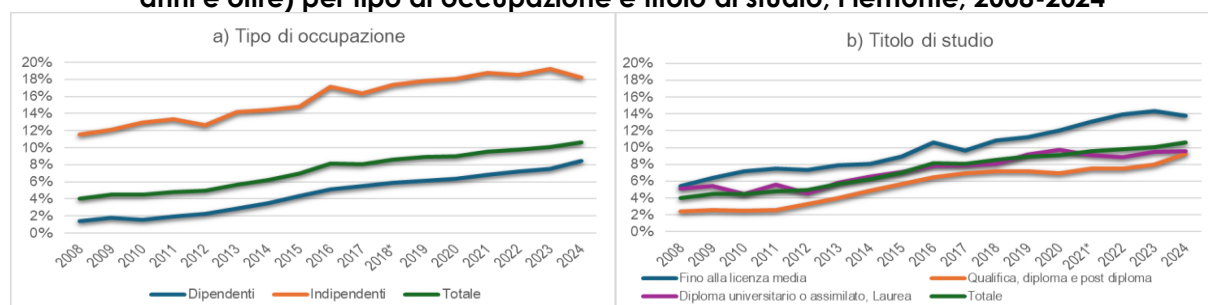
Grafico 2.4 – Tasso di occupazione, disoccupazione e inattività per classe di età da lavoro, genere e cittadinanza, Piemonte, 2008-2024

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Discontinuità della serie storica in seguito alla revisione della rilevazione¹.

DIMENSIONI E CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA DI LAVORO POTENZIALMENTE OCCUPABILE

Un altro indicatore utile a descrivere il processo di invecchiamento degli occupati e le implicazioni per la domanda di lavoro è costituito dalla **percentuale di occupati di età superiore a 60 anni, che indica la quota di lavoratori prossimi alla pensione e anticipa il turnover teoricamente necessario per sostituirli**. Questa quota risulta in costante aumento dal 2008 e ha superato la soglia del 10% nel 2024 (grafico 2.5a). Il fenomeno risulta più intenso e critico tra i lavoratori indipendenti, tra i quali la percentuale di pensionandi ha sfiorato il 20% nel 2024. La quota di pensionandi è prevedibilmente superiore alla media tra i lavoratori che hanno assolto il solo obbligo di istruzione e allineato alla media tra chi possiede una laurea (grafico 2.5b); tra i diplomati risulta nel lungo termine inferiore alla media, con un più rapido aumento negli anni recenti.

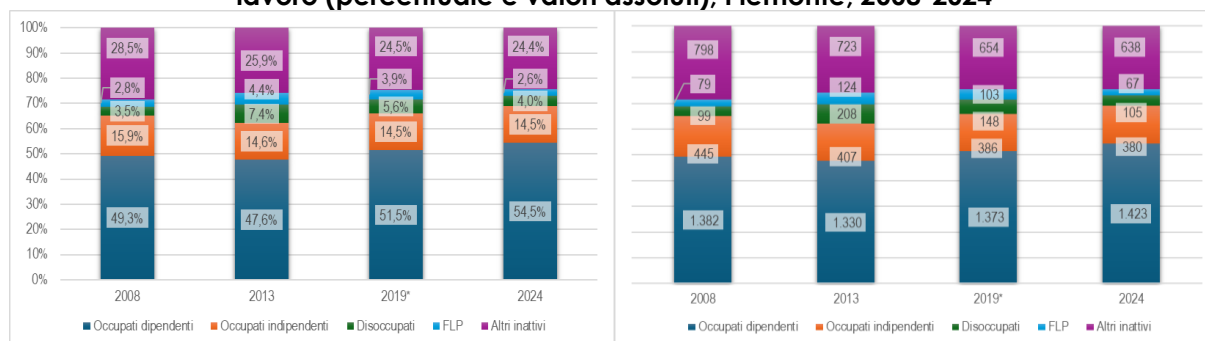
Grafico 2.5 - Quota di occupati di occupati prossimi al congedo (60 anni e oltre) per tipo di occupazione e titolo di studio, Piemonte, 2008-2024

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Discontinuità della serie storica in seguito alla revisione della rilevazione¹.

Gli effetti di queste variazioni sulla composizione percentuale della popolazione in età da lavoro per condizione sono rappresentati dal grafico 2.6, nel quale si osserva la moderata diminuzione del peso degli occupati indipendenti, l'evidente aumento della quota di dipendenti e la contrazione degli inattivi. Lo stesso grafico elaborato in valori assoluti consente di valutare come, a fronte di una struttura solo parzialmente cambiata, le diverse componenti non occupate risultino ridimensionate in proporzioni consistenti rispetto al 2008 (grafico 2.6). In totale, lo stock di persone non occupate in età da lavoro è diminuito da circa 976.000 persone nel 2008 a 905.000 nel 2019 (-7%), fino agli 810.000 del 2024 (-17% rispetto al 2008). Di queste il 638.000 erano per scelta o per necessità totalmente inattive, 105.000 erano disoccupate (persone disponibili a lavorare e attivamente alla ricerca di un impiego) e 67.000 costituivano le forze di lavoro potenziali, ossia persone disponibili a lavorare e attivamente alla ricerca di un impiego. **La somma di queste due componenti costituisce l'insieme dell'offerta di lavoro potenzialmente occupabile, che nel 2024 contava circa 177.000 persone.**

Grafico 2.6 – Composizione della popolazione in età da lavoro (percentuale e valori assoluti), Piemonte, 2008-2024



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Discontinuità della serie storica in seguito alla revisione della rilevazione I.

Tuttavia, queste persone hanno caratteristiche diverse e diversi gradi di occupabilità. Alcune sono molto giovani o già mature, altre hanno competenze inadeguate o non lavorano da molto tempo, altre ancora non possono lavorare per impedimenti soggettivi od oggettivi.

Tabella 2.1 - Offerta di lavoro occupabile in Piemonte, anni 2021-2024

Componenti offerta di lavoro occupabile	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Offerta di lavoro occupabile	275	220	198	177	100%	100%	100%	100%
Disoccupati (15 anni e più)	139	124	118	106	51%	56%	60%	60%
di cui disoccupati < 12 mesi	61	54	56	57	44%	44%	48%	54%
Forze di lavoro potenziali (15-74 anni)	136	97	80	71	49%	44%	40%	40%
di cui inattivi < 12 mesi	38	23	17	18	28%	24%	22%	26%
Offerta di lavoro rapidamente occupabile*	99	77	74	75	36%	35%	37%	43%

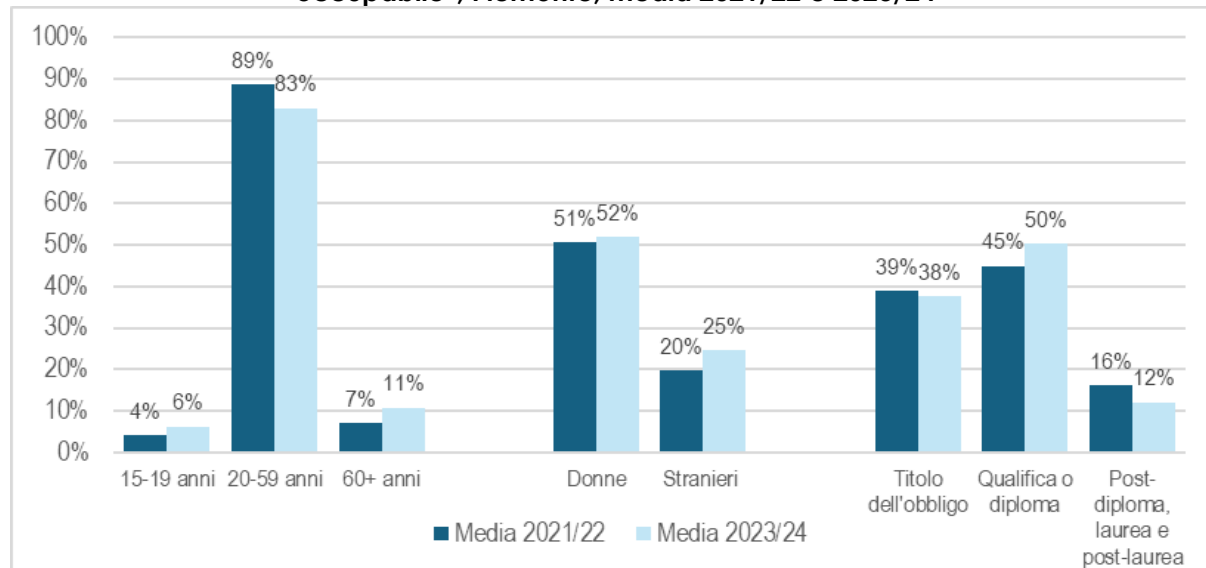
Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Per offerta di lavoro rapidamente occupabile si intendono i disoccupati e le forze di lavoro potenziali inattive da meno di 12 mesi.

L'ulteriore analisi dei dati disponibili permette di fare delle valutazioni più precise circa la consistenza della riserva di persone effettivamente occupabili (tabella 2.1). **La prima variabile da tenere in considerazione è la durata della disoccupazione o dell'inattività, convenzionalmente considerata "lunga" quando superiore a 12 mesi. Nel 2024, la quota di persone in questa condizione è stata pari rispettivamente al 46% dei disoccupati e al 74% delle forze di lavoro potenziali.** Si tratta di individui che per debolezze soggettive o impedimenti oggettivi hanno maggiore difficoltà ad entrare e restare nel mercato del lavoro. Di conseguenza, in valori assoluti, i disoccupati da meno di 12 mesi erano nel 2024 circa 57.000 e le forze di lavoro potenziali da meno di 12 mesi contavano circa 18.000 componenti. In totale, il bacino di persone che è possibile considerare per convenzione "rapidamente occupabili" conteneva nel 2024 circa 75.000 persone, il 43% della riserva teorica di persone occupabili e il 24% in meno rispetto al 2021.

Analizzando questo sottogruppo secondo le principali variabili socio-anagrafiche disponibili (grafico 2.7), si osserva che il 6% è composto da persone troppo giovani (15-19 anni) per aver accumulato conoscenze ed esperienze professionali significative e l'11% da persone mature (60 anni e oltre) e, dunque, in vista del congedo. Inoltre, la quota di persone rapidamente occupabili con soltanto un titolo di studio dell'obbligo sfiora il 40%, a fronte di un mercato orientato verso livelli di istruzione intermedi e superiori. Al netto di questi sottogruppi, in Piemonte la riserva di persone rapidamente occupabili tra 20 e 59 anni e con almeno un diploma nel 2024 era pari a circa 42.000 persone.

Grafico 2.7 - Caratteristiche dell'offerta di lavoro rapidamente occupabile*, Piemonte, media 2021/22 e 2023/24



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Per offerta di lavoro rapidamente occupabile si intendono i disoccupati e le forze di lavoro potenziali inattive da meno di 12 mesi.

L'INEVITABILE AUMENTO DELLA DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DEL PERSONALE PERCEPITA DALLE IMPRESE

La rarefazione dell'offerta di lavoro occupabile aiuta a spiegare il rapido aumento della difficoltà di reperimento del personale registrato dall'indagine Excelsior. L'indagine rileva le entrate previste dalle imprese e la percezione della difficoltà per reperirle sul mercato per mancanza o inadeguatezza dei candidati (tabella 2.2).

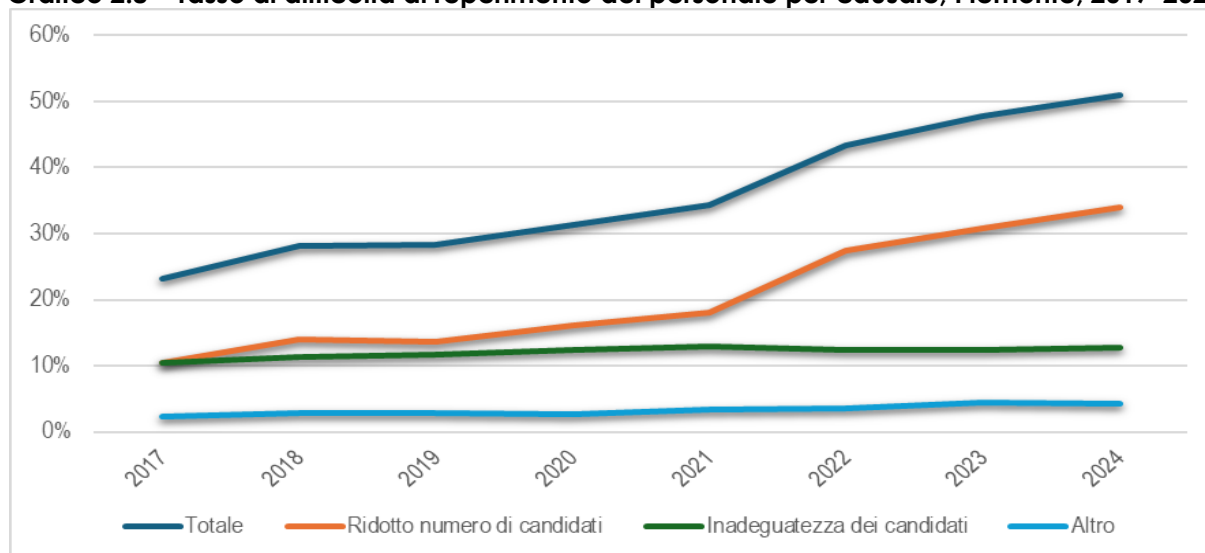
Tabella 2.2 – Entrate previste per difficoltà di reperimento, Piemonte, 2017-2024

Entrate previste	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Totale entrate	277.440	312.670	301.100	222.430	308.420	345.660	353.930	350.160
Entrate per difficile reperimento	64.350	88.040	85.110	69.710	106.070	149.740	169.210	178.570
di cui per ridotto numero di candidati	28.910	43.720	41.330	35.930	55.680	94.610	109.160	119.120
di cui per inadeguatezza dei candidati	29.200	35.640	35.260	27.650	39.900	42.840	44.070	44.610
Tasso di difficoltà di reperimento	23%	28%	28%	31%	34%	43%	48%	51%

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Excelsior

Il tasso di difficoltà di reperimento (grafico 2.8) risulta in costante aumento ed è passato dal XX% delle entrate previste nel 2017 al XX% del 2024. **La crescita è da attribuire esclusivamente alla mancanza di candidati, mentre la difficoltà di reperimento per inadeguatezza dei candidati riguarda stabilmente circa il 10% delle entrate attese.** Sebbene i fattori che possono influenzare la percezione della difficoltà di reperimento siano molteplici e possano riguardare anche la capacità di ricerca del personale dei datori, questo dato consente di constatare come la principale criticità del mercato del lavoro italiano e regionale sia in questa fase di natura quantitativa.

Grafico 2.8 – Tasso di difficoltà di reperimento del personale per causale, Piemonte, 2017-2024



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Excelsior

BOX 1 – STIMARE LA TENSIONE DEL MERCATO DEL LAVORO

Nell'ultima decade, la contrazione dell'offerta di lavoro per ragioni demografiche e il conseguente aumento della difficoltà di reperimento del personale da parte dei datori sono caratteristiche distintive del mercato del lavoro non solo in Italia e in Piemonte, ma in molte altre economie sviluppate. Per questa ragione, in ambito analitico si stanno sperimentando e istituzionalizzando degli indicatori finalizzati a rappresentare sinteticamente la tensione tra domanda e offerta di lavoro. **Uno di questi è la *Labour Market Tightness* (LMT).**

Secondo la definizione dell'OECD³, **la *Labour Market Tightness* è concettualmente espressa come il rapporto tra posizioni ricercate e persone in cerca di occupazione.** Con il contributo di ricerca “Stimare la tensione del mercato del lavoro utilizzando i dati della Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT e del Sistema Informativo Excelsior”⁴, l'IRES ha applicato questa soluzione analitica al livello regionale, misurando il rapporto tra le entrate previste dalle imprese secondo il Sistema Excelsior e l'offerta di lavoro occupabile, definita come la somma dei disoccupati in senso stretto e delle forze di lavoro potenziali, secondo le stime della RFL.

L'analisi, riferita al periodo 2018-2024 e condotta su base trimestrale, ha evidenziato **una marcata crescita della tensione del mercato del lavoro in Piemonte.** All'inizio del periodo considerato, ogni entrata prevista poteva contare su circa nove persone occupabili; nel 2024 il rapporto si è ridotto a sei, con una contrazione complessiva del 39%. Tale dinamica è in larga misura spiegata dalla riduzione dell'offerta di lavoro, più intensa per i disoccupati (-41%) che per le forze di lavoro potenziali (-35%), coerentemente con il loro maggiore grado di prossimità al mercato del lavoro. Dopo il picco registrato durante l'emergenza sanitaria, la fase successiva si è caratterizzata per una progressiva saturazione dell'offerta, accompagnata, a partire dalla seconda metà del 2021, anche da un aumento delle entrate previste, in ragione del più intenso *turnover*.

La scomposizione dell'offerta di lavoro per durata della disoccupazione non ha segnalato differenze rilevanti tra disoccupazione di breve e di lunga durata, suggerendo che l'aumento della LMT non abbia inciso in modo selettivo sulla struttura interna della disoccupazione. Analogamente, la composizione complessiva dell'offerta occupabile appare relativamente stabile nel tempo, fatta eccezione per l'espansione temporanea delle forze di lavoro potenziali durante la crisi pandemica.

Le analisi per classe di età e livello di istruzione, pur con valore indicativo per il maggior margine di errore delle stime, mostrano una tensione nettamente più elevata tra gli adulti di 30 anni e più, per i quali nel 2024 si contano meno di cinque persone occupabili per entrata prevista, rispetto ai giovani, tra i quali permane una più ampia riserva di lavoro potenzial-

³ OECD (2024), OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market, OECD Publishing, Paris.

⁴ Vernoni, G. (2025), Stimare la tensione del mercato del lavoro utilizzando i dati della Rilevazione sulle Forze di Lavoro e di Excelsior, Contributo di ricerca n. 362/2024, IRES Piemonte, Torino.

mente attivabile. Guardando al livello di istruzione, la saturazione dell'offerta risulta decisamente inferiore tra le persone con basso titolo di studio, mentre è più elevata e sostanzialmente analoga tra diplomati e laureati.

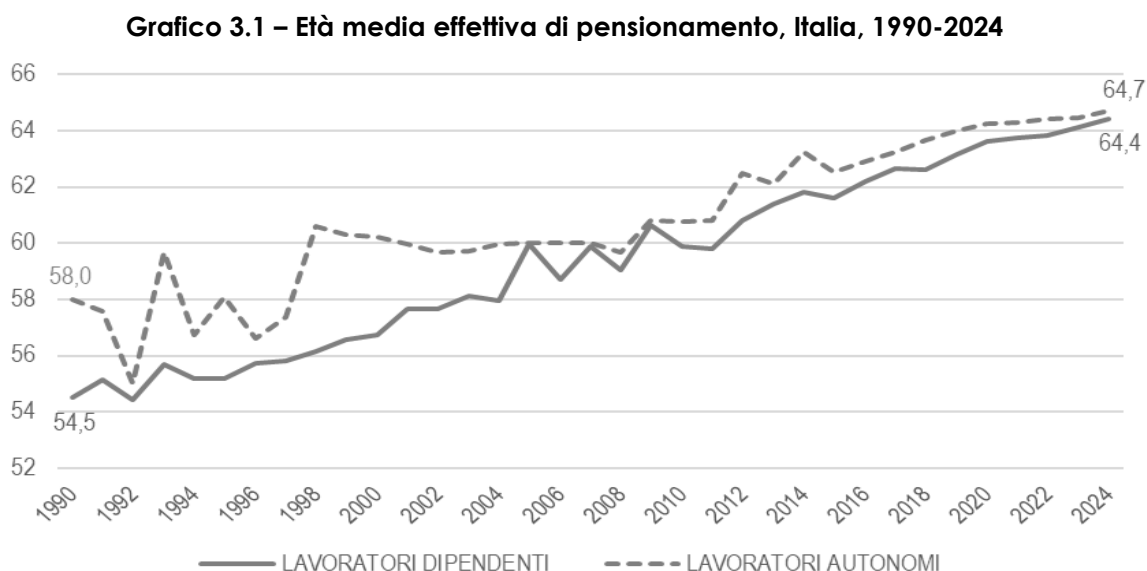
Nel complesso, l'analisi segnala che **le aree di maggiore tensione del mercato del lavoro piemontese si concentrano sui lavoratori adulti con livelli di istruzione medio-alti, mentre l'offerta giovanile e quella a bassa qualificazione risultano relativamente meno utilizzate.**

L'indicatore proposto, pur non misurando la LMT in senso assoluto, si configura pertanto come uno strumento utile per coglierne l'evoluzione relativa e per orientare la lettura delle dinamiche strutturali del mercato del lavoro regionale.

3. STRUTTURA ANAGRAFICA E PROSPETTIVE DI RICAMBIO DELL'OCCUPAZIONE DIPENDENTE PER SETTORE E PROFESSIONE

L'analisi dei dati della Rilevazione sulle Forze di Lavoro per classe di età, settore e professione consente di fare delle valutazioni sugli **effetti selettivi della transizione demografica sulla struttura dell'occupazione e sul turnover degli occupati**. Gli ambiti produttivi e professionali si caratterizzano infatti per diversi gradi di esposizione alle conseguenze dell'invecchiamento e diverse possibilità di compensazione.

A partire dalle analisi introduttive, le elaborazioni che seguono si basano su due indicatori: la **quota di occupati dipendenti di 60 e più anni, di cui si può ipotizzare il congedo per pensionamento entro 5 anni⁵ (grafico 3.1)**, e la **quota di dipendenti di età inferiore a 30 anni (15-29 anni)**. La valutazione contestuale di questi consente di delineare le prospettive di ricambio del personale per settore e professione.



Tuttavia, l'analisi di questi indicatori presenta delle difficoltà di interpretazione, perché il loro andamento può essere condizionato sia dall'offerta di lavoro, ad esempio la disponibilità di persone qualificate a lavorare in un determinato ambito professionale/produttivo, sia dalla domanda, ad esempio la modalità di gestione dei flussi in entrata (nuove assunzioni) e/o in uscita (licenziamenti, incentivi all'esodo) da parte dei datori.

Inoltre, i margini di errore associati alle stime pongono dei vincoli al livello di dettaglio dell'analisi, qui limitato ai grandi gruppi professionali e a 13 mediosettori di attività economica. Per la stessa ragione, dal punto di vista longitudinale le elaborazioni utilizzano delle medie biennali⁶ (2018/19 e il 2023/24).

⁵ INPS (2025), XXIV Rapporto annuale, Roma.

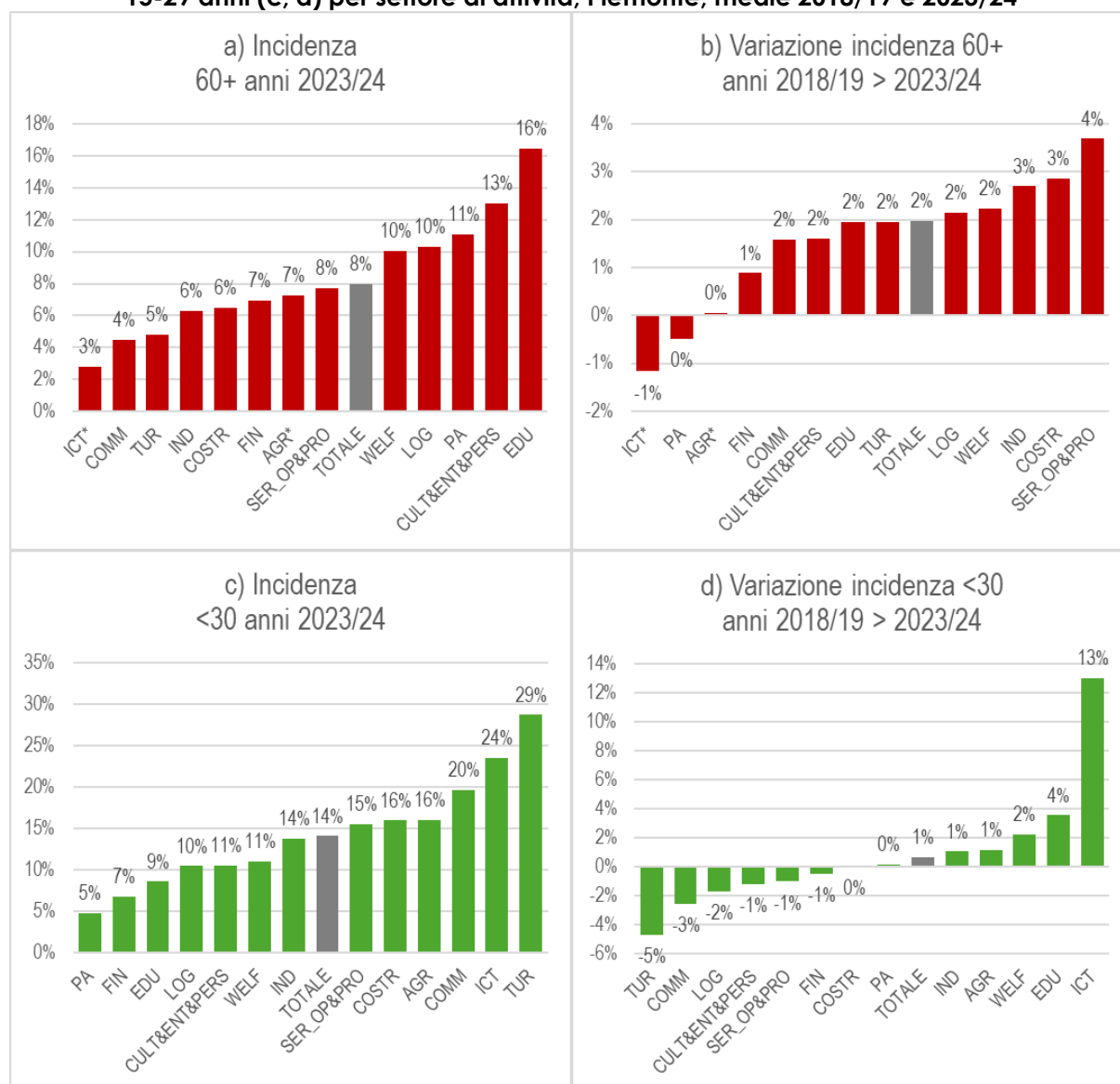
⁶ I dati elementari sono riportati in appendice con un'indicazione sulla loro utilizzabilità a partire dal margine di errore delle stime.

STRUTTURA ANAGRAFICA E PROSPETTIVE DI RICAMBIO DEGLI OCCUPATI DIPENDENTI PER SETTORE

Dal punto di vista settoriale, nel 2023/24 la percentuale di dipendenti di 60 anni e oltre (grafico 3.2a) è pari mediamente all'8% e va dal 3% del settore ICT all'oltre 16% dei servizi scolastici. In generale, **tutti gli ambiti a prevalente occupazione pubblica** – oltre alla scuola, gli enti statali e locali, la sanità e il *welfare* – **si caratterizzano per incidenze di personale in vista del congedo superiori alla media**, in ragione degli effetti di lungo termine della riduzione e, in alcune fasi, del blocco del *turnover* imposti dalle misure di contenimento della spesa pubblica adottate in seguito alla crisi del debito pubblico del 2012. A questi si aggiungono i servizi culturali e personali, i trasporti e la logistica, questi ultimi esposti da tempo a notevoli difficoltà di ricambio del personale, in particolare dei conducenti di mezzi di trasporto. Al contrario, **la quota di over 60 risulta generalmente inferiore alla media nel settore privato**, con valori contenuti nel commercio e nel turismo (ambiti più permeabili all'impiego giovanile anche per il maggior ricorso al lavoro a termine e part-time) e nell'ICT, nell'industria e nelle costruzioni.

Il confronto con i dati raccolti nel 2018/19 (grafico 3.2b) mostra una **generale tendenza alla crescita della quota di occupati prossimi al congedo in ragione della dinamica demografica complessiva e per l'aumento dell'età di pensionamento effettiva dei lavoratori dipendenti, passata dai 62,6 anni del 2018 ai 64,4 anni del 2024**. L'industria, le costruzioni e i servizi operativi e professionali fanno registrare gli aumenti più consistenti, mentre gli unici ambiti in cui si osserva una contrazione sono l'ICT e la pubblica amministrazione in senso stretto (enti centrali e locali), grazie alla recente ripresa delle assunzioni.

Grafico 3.2 – Incidenza e variazione dei dipendenti di 60+ anni (a, b) e di 15-29 anni (c, d) per settore di attività, Piemonte, medie 2018/19 e 2023/24



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat
*Stime con un elevato margine di errore.

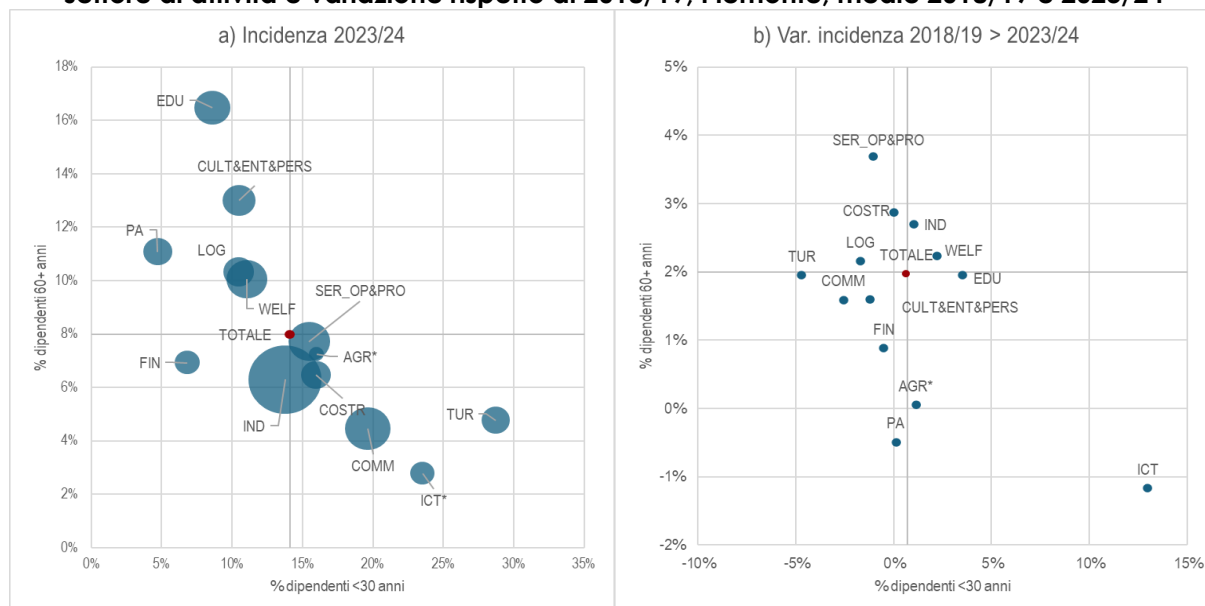
La percentuale di dipendenti di età inferiore a 30 anni è mediamente pari al 14% e riflette specularmente i dati relativi ai lavoratori più maturi, con valori molto bassi nel settore pubblico (solo il 5% nella PA in senso stretto) e superiori alla media nel commercio, nell'ICT e nel turismo (29%). L'unica eccezione è costituita dal settore bancario-assicurativo, nel quale le quote di under 30 e di over 60 sono relativamente basse e stabili nel tempo (7% nel 2023/24).

Tuttavia, le variazioni tra il 2018/19 e il 2023/24 indicano una più **evidente riduzione del personale più giovane proprio nel turismo e nel commercio, mentre nell'ICT si distingue per l'aumento più consistente (+13%)**.

L'analisi contestuale dei due indicatori consente di individuare alcuni **cluster di settori caratterizzati da strutture anagrafiche simili**. Il grafico 3.3a mette a confronto le quote di dipendenti

ultrasessantenni e fino a 30 anni nel biennio 2023-24, mostrando anche il peso di ogni settore sul totale dell'occupazione, mentre il grafico 3.3b confronta la variazione di tali quote rispetto al 2018/19 e permette di valutare le recenti traiettorie evolutive.

Grafico 3.3 – Rapporto tra l'incidenza dei dipendenti di 60 e più anni e di 15-29 anni per settore di attività e variazione rispetto al 2018/19, Piemonte, medie 2018/19 e 2023/24



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Stime con un elevato margine di errore.

- **Il primo cluster è costituito dai settori caratterizzati da un marcato squilibrio anagrafico**, ossia con quote di over 60 e di under 30 peggiori della pur non positiva media (quadrante in alto a sinistra del grafico 3.3a): **servizi educativi, servizi culturali e personali, PA (enti centrali e locali), logistica e welfare**. Da questi si smarcano quelli a prevalente occupazione pubblica (servizi educativi, welfare e PA), che in confronto al 2018/19 fanno registrare un tendenziale miglioramento di uno o di entrambi gli indicatori, grazie alla già richiamata ripresa delle assunzioni.
- **Il secondo cluster è costituito dai settori che manifestano un moderato squilibrio anagrafico**, ossia con valori allineati alla media: **l'industria, le costruzioni e i servizi operativi e professionali**. Tra questi, si osserva una tendenza evolutiva negativa in relazione ai servizi operativi e professionali, mentre nell'industria e nelle costruzioni sembra proseguire un almeno parziale ricambio.
- **Il terzo cluster è costituito da settori che per i contenuti professionali delle attività svolte e/o le modalità di reclutamento** – in particolare il più frequente ricorso al lavoro a termine e part-time – **si caratterizzano per una percentuale comparativamente elevata di dipendenti fino a 30 anni** (quadrante in basso a destra del grafico 3.3a). È il caso del commercio e del turismo, sebbene anche in questi ambiti si osservi rispetto al 2018/19 una chiara tendenza all'invecchiamento, e dell'ICT, che al contrario mostra una consistente crescita della quota di dipendenti più giovani.

Costituiscono invece un'eccezione i servizi bancari e assicurativi, dove le quote delle due coorti analizzate sono relativamente contenute e in migliore equilibrio. Questa peculiarità è da ricondurre ai processi di ristrutturazione in atto da tempo nel settore, basati sull'ampio ricorso agli incentivi all'esodo prima del raggiungimento dei requisiti per la pensione e sul parziale ricambio con nuovo personale di più elevata qualificazione.

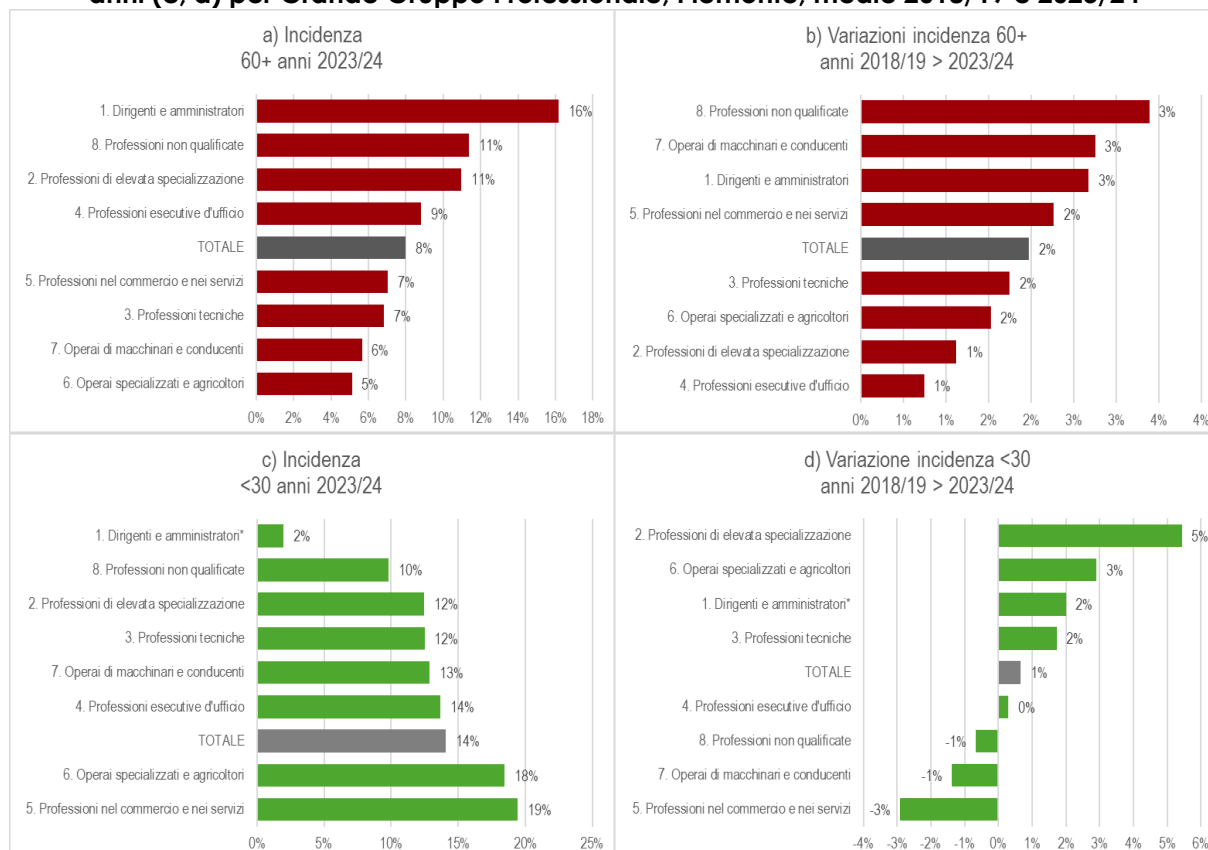
STRUTTURA ANAGRAFICA E PROSPETTIVE DI RICAMBIO DEGLI OCCUPATI DIPENDENTI PER PROFESSIONE

L'analisi degli stessi indicatori per Grande Gruppo Professionale (GGP) ripropone *range* di valori piuttosto ampi. Il GGP **con la più alta quota di dipendenti in vista del congedo è quello dei dirigenti**, in cui i lavoratori di 60 e più anni sarebbero⁷ oltre il 16% del totale, in aumento rispetto al 2018/19 (grafico 3.4a). Seguono, con valori superiori alla media, le professioni non qualificate, quelle di elevata specializzazione e le professioni d'ufficio. All'opposto della graduatoria, la quota di over 60 è prevedibilmente inferiore alla media tra gli addetti alla produzione, siano essi specializzati o generici.

L'andamento rispetto al 2018/19 (grafico 3.4b) indica una **più marcata tendenza all'invecchiamento tra gli addetti nelle professioni non qualificate, gli operai generici e i dirigenti, mentre risulta più contenuta tra gli operai specializzati, nelle professioni ad elevata specializzazione e nei mestieri d'ufficio.**

⁷ Come evidenziato nel grafico, le stime relative a questo Grande Gruppo Professionale vanno assunte con cautela in ragione dell'elevato margine di errore.

Grafico 3.4 – Incidenza e variazione dei dipendenti di 60+ anni (a, b) e di 15-29 anni (c, d) per Grande Gruppo Professionale, Piemonte, medie 2018/19 e 2023/24



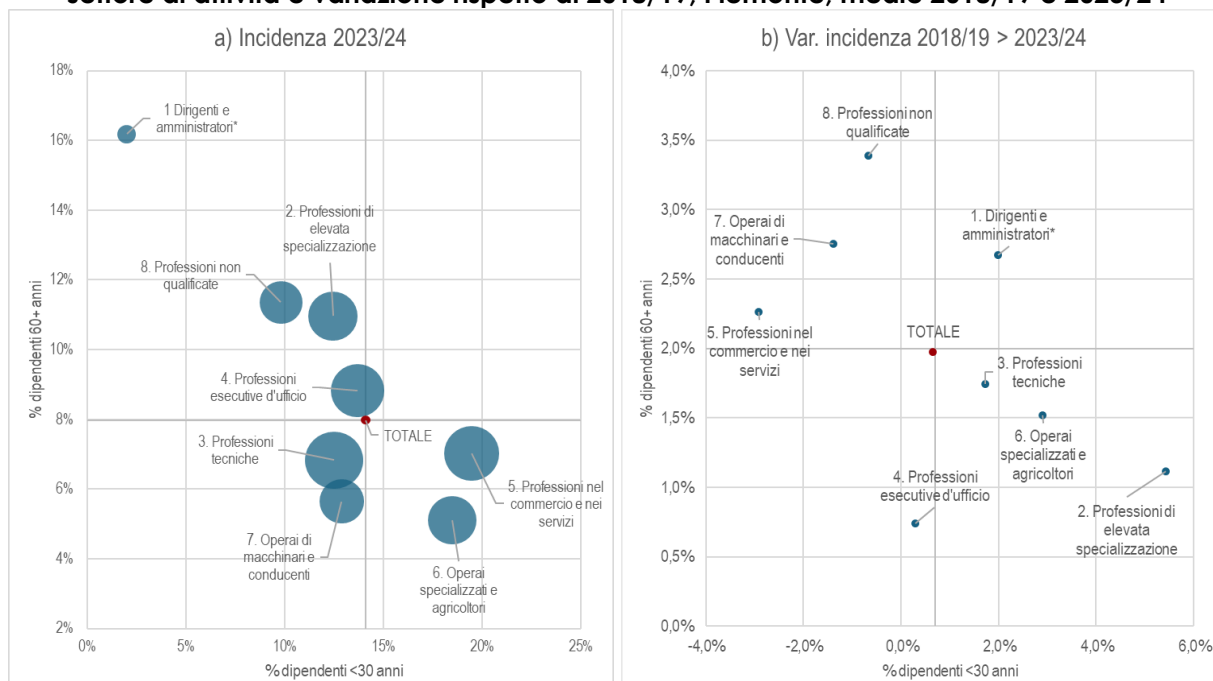
Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

*Stime con un elevato margine di errore.

La percentuale di dipendenti di età inferiore a 30 anni (grafico 3.4c) riflette in gran parte la gerarchia appena commentata, con quote relativamente basse nelle professioni non qualificate e in quelle di elevata specializzazione e percentuali superiori alla media tra gli operai specializzati e nelle professioni del commercio e dei servizi, anche per le già richiamate peculiarità degli ambiti di riferimento.

L'andamento rispetto al 2018/19 (grafico 3.4d) mostra una **maggiore propensione al ricambio tra le professioni ad elevata qualificazione (+5%), gli operai specializzati e le professioni tecniche, mentre appaiono in regresso gli operai generici, il personale non qualificato e le professioni del commercio e dei servizi (-3%).**

Grafico 3.5 – Rapporto tra l'incidenza dei dipendenti di 60 e più anni e di 15-29 anni per settore di attività e variazione rispetto al 2018/19, Piemonte, medie 2018/19 e 2023/24

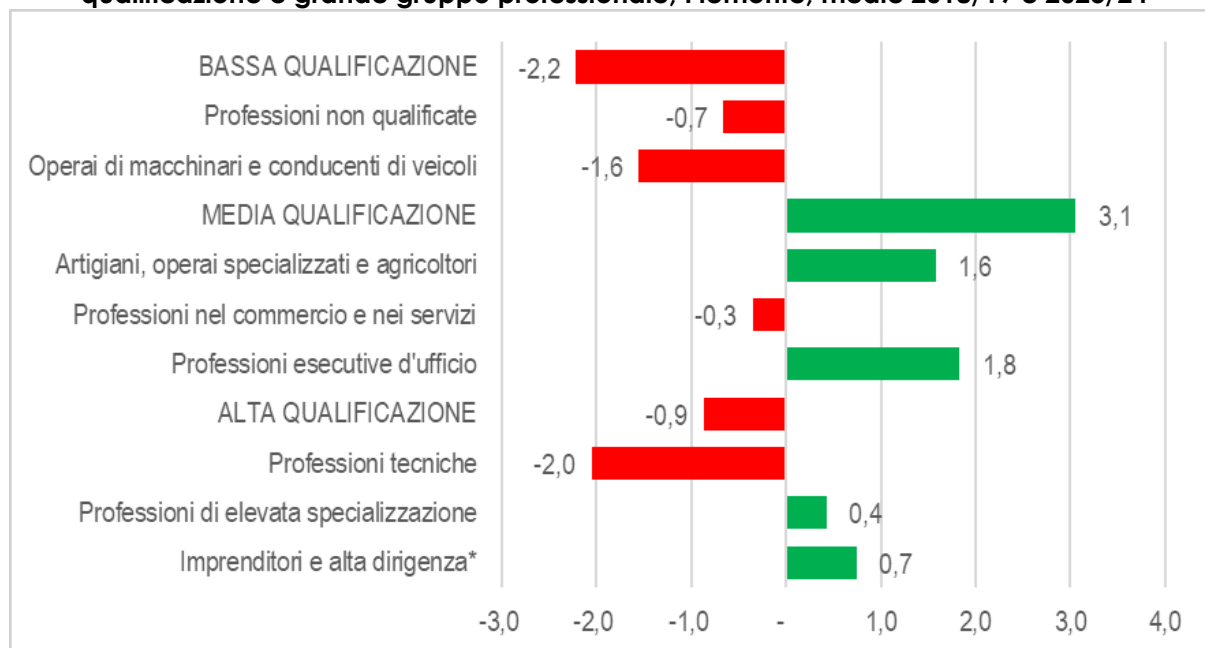


Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat
*Stime con un elevato margine di errore.

Anche l'analisi contestuale dei due indicatori per professione, come quella per settore, segnala dei cluster con strutture anagrafiche e, soprattutto, tendenze evolutive differenti.

Il primo cluster, collocato nel quadrante in alto a sinistra del grafico 3.5a, comprende i **Grandi Gruppi Professionali con una composizione per età sbilanciata verso la classe degli over 60**, che includono i dirigenti e gli amministratori, le professioni non qualificate e le professioni scientifiche e tecniche di elevata specializzazione. Se alle prime posizioni si accede frequentemente in età più avanzata, gli altri due grandi gruppi agli estremi della gerarchia della classificazione si collocano in questa area per ragioni differenti, indicate anche dall'evoluzione della struttura anagrafica rispetto al 2018/19 (grafico 3.5b). **Il GGP delle professioni non qualificate appare in recessione**, vista la marcata riduzione dei dipendenti più giovani e l'aumento di quelli maturi, **mentre quello delle professioni di elevata specializzazione appare fortemente orientato al ricambio**, vista la crescita degli addetti più giovani e la diminuzione degli ultrasessantenni. Si tratta di evoluzioni coerenti con la **moderata tendenza alla qualificazione dell'occupazione registrata negli ultimi anni (grafico 3.6)**.

Grafico 3.6 – Variazione dell'incidenza dell'occupazione dipendente per livello di qualificazione e grande gruppo professionale, Piemonte, medie 2018/19 e 2023/24



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat

Il secondo cluster include i **gruppi professionali con un apparente migliore equilibrio tra giovani e anziani**, in particolare le professioni tecniche e i conduttori di macchinari e impianti. Anche in questo caso, le variazioni tendenziali suggeriscono storie diverse, con i conduttori di macchinari in recessione e i tecnici orientati invece al ricambio. Si tratta di evoluzioni coerenti con quanto è noto circa il **ridimensionamento delle attività di assemblaggio in corso, in particolare, nell'area torinese**.

Il terzo cluster comprende grandi gruppi con quote di dipendenti under 30 ampiamente superiori alla media per le caratteristiche specifiche delle attività lavorative ad essi correlate: le professioni nel commercio e nei servizi, gli operai specializzati e gli agricoltori. **Le tendenze evolutive rispetto al 2018/19 risultano diametralmente opposte e volgono in direzione positiva per gli operai specializzati e negativa per le professioni nel commercio**, tra le quali il processo di invecchiamento risulta più evidente, come si è già osservato nell'analisi per settore.

BOX 2 – OCCUPAZIONE E INDICI DI VECCHIAIA PER PROFESSIONE A LIVELLO NAZIONALE

Se i dati a livello regionale non consentono analisi più dettagliate, l'elaborazione con un'impostazione simile di quelli a livello nazionale può fornire delle informazioni complementari sull'evoluzione della struttura anagrafica dell'occupazione per gruppo professionale, il secondo livello di dettaglio previsto dalla classificazione delle professioni.

La tabella 3.1 restituisce il risultato dell'elaborazione degli indicatori sinora utilizzati – la quota di dipendenti ultrasessantenni e di età inferiore a 30 anni – sintetizzati in un indice di vecchiaia che mette in rapporto queste due dimensioni per gruppo professionale, esclusi quelli condizionati da margini di errore delle stime molto elevati, consentendo di ordinare i risultati. Per analizzare la tendenza evolutiva della struttura anagrafica, la tabella riporta la variazione dell'indice di vecchiaia e dell'occupazione dipendente tra i due periodi di osservazione stabiliti. Questa impostazione consente di individuare alcuni pattern anagrafici ricorrenti:

- **gruppi professionali in espansione** (ESP) caratterizzati da un indice di vecchiaia inferiore alla media in tendenziale miglioramento e occupazione in crescita;
- **gruppi professionali in evoluzione positiva** (EVO) con un indice di vecchiaia superiore alla media in miglioramento e occupazione in aumento;
- **gruppi professionali con tendenza all'invecchiamento** (OLD/OLD+) con occupazione in crescita, ma indice di vecchiaia in peggioramento, a segnale di un solo parziale ricambio del personale;
- **gruppi professionali in ristrutturazione** (RISTR) con occupazione in diminuzione e indice di vecchiaia in miglioramento, ad indicazione di un cambiamento strutturale della composizione anagrafica del personale, per riduzione della domanda o per carenza di offerta;
- **gruppi professionali in recessione** (REC) nei quali l'occupazione risulta in diminuzione e l'indice di vecchiaia in peggioramento.

Tabella 3.1 – Indice di vecchiaia* degli occupati dipendenti per gruppo professionale, Italia, medie 2018-19 e 2023/24**

Codice	Grande Gruppo/Gruppo professionale	Trend	Distrib. occupaz. dipendente 2023/24	Var. occupaz. dipendente vs. 2018/19	Indice vecchiaia* 2018-19	Indice vecchiaia* 2023-24	Var. indice vs. 2018/19
1	Dirigenti e amministratori	EVO	1,5%	37,3%	15,6	8,0	-48,4%
1.3	Dirigenti e responsabili di piccole aziende	EVO	0,2%	74,2%	1,8	1,2	-33,7%
2	Professioni di elevata specializzazione	EVO	14,1%	8,8%	2,1	1,3	-35,4%
2.4	Specialisti della salute	RISTR	0,8%	-7,0%	5,7	3,7	-35,2%
2.6	Specialisti della formazione e della ricerca	EVO	6,7%	3,0%	3,5	2,3	-34,1%
2.3	Specialisti nelle scienze della vita	OLD+	0,5%	17,0%	0,9	1,1	17,5%
2.5	Specialisti in scienze umane, sociali, artistiche e gestionali	EVO	3,4%	8,1%	1,6	1,1	-35,3%
2.1***	Specialisti in scienze matematiche, informatiche, chimiche, fisiche e naturali	ESP	1,3%	18,1%	0,5	0,3	-38,6%
2.2	Ingegneri, architetti e professioni assimilate	ESP	1,4%	51,4%	0,4	0,3	-28,9%
3	Professioni tecniche	ESP	17,3%	2,7%	0,5	0,5	-0,1%
3.3	Professioni tecniche nell'organizzazione, amministrazione e nelle attività finanziarie e commerciali	RISTR	6,1%	-4,7%	0,7	0,7	6,4%
3.2	Professioni tecniche nelle scienze della salute e della vita	OLD	3,5%	1,4%	0,5	0,6	10,0%
3.4	Professioni tecniche nei servizi pubblici e alle persone	ESP	1,9%	20,2%	0,6	0,5	-7,3%
3.1	Professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e della produzione	ESP	5,7%	6,9%	0,4	0,4	-8,7%
4	Professioni esecutive d'ufficio	OLD	14,6%	6,8%	0,7	0,7	2,1%
4.4	Addetti alla raccolta, controllo, conservazione e recapito della documentazione	RISTR	0,9%	-11,0%	1,5	1,3	-12,6%
4.1	Addetti alle funzioni di segreteria e alle macchine da ufficio	EVO	7,9%	17,3%	0,9	0,9	-4,6%
4.3	Addetti alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria	OLD	3,6%	3,3%	0,4	0,5	31,6%
4.2	Addetti ai movimenti di denaro e all'assistenza clienti	RISTR	2,1%	-10,4%	0,6	0,5	-9,8%
5	Professioni nel commercio e nei servizi	OLD	17,5%	2,4%	0,2	0,3	48,0%
5.3	Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali	OLD+	1,9%	46,6%	0,8	1,1	31,3%
5.4***	Professioni qualificate nei servizi culturali, di sicurezza, di pulizia e alla persona	REC	4,46%	-12,2%	0,7	0,9	34,7%
5.2	Professioni qualificate nelle attività ricettive e della ristorazione	OLD	5,0%	7,6%	0,1	0,2	83,7%
5.1	Professioni qualificate nelle attività commerciali	OLD	6,1%	1,2%	0,1	0,2	58,6%
6	Operai specializzati e agricoltori	OLD	12,6%	8,2%	0,3	0,4	55,8%
6.4	Agricoltori e operai specializzati dell'agricoltura, delle foreste, della zootecnia, della pesca e della caccia	OLD	0,8%	3,0%	0,4	0,6	52,4%
6.1	Operai specializzati dell'industria estrattiva, dell'edilizia e della manutenzione degli edifici	OLD	3,8%	18,3%	0,3	0,6	78,7%
6.5	Operai specializzati delle lavorazioni alimentari, del legno, del tessile, dell'abbigliamento, delle pelli, del cuoio e dell'industria dello spettacolo	OLD	2,5%	5,0%	0,3	0,4	51,4%
6.2	Operai metalmeccanici specializzati e installatori e manutentori di attrezzature elettriche ed elettroniche	OLD	4,8%	0,6%	0,2	0,3	43,0%
6.3	Operai specializzati della meccanica di precisione, dell'artigianato artistico, della stampa ed assimilati	OLD	0,8%	35,4%	0,2	0,3	10,1%
7	Operai di macchinari e conducenti di veicoli	OLD	9,2%	0,1%	0,4	0,6	59,3%
7.4	Conducenti di veicoli, di macchinari mobili e di sollevamento	REC	3,4%	-1,3%	1,1	1,3	22,8%
7.2	Operai semiqualeficati di macchinari fissi per la lavorazione in serie e operai addetti al montaggio	REC	3,3%	-8,6%	0,2	0,4	111,8%
7.1	Conducenti di impianti industriali	OLD	2,1%	19,1%	0,2	0,3	27,8%
7.3	Operatori di macchinari fissi in agricoltura e nella industria alimentare	REC	0,4%	7,7%	0,1	0,3	107,0%
8	Professioni non qualificate	REC	12,1%	-3,2%	0,9	1,2	45,8%
8.2	Professioni non qualificate nelle attività domestiche, ricreative e culturali	REC	1,8%	-21,9%	2,4	5,5	129,5%
8.1	Professioni non qualificate nel commercio e nei servizi	REC	7,3%	-1,1%	0,8	1,3	52,3%
8.3	Professioni non qualificate nell'agricoltura, nella manutenzione del verde, nell'allevamento, nella silvicoltura e nella pesca	OLD+	1,9%	0,9%	0,7	1,0	48,9%
8.4	Professioni non qualificate nella manifattura, nell'estrazione di minerali e nelle costruzioni	OLD	1,0%	20,9%	0,3	0,4	39,3%
TOTALE			18.694.511	4,0%	0,6	0,6	16,7%

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati RFL Istat (microdati MFR)

Legenda: ESP (espansione): indice di vecchiaia inferiore alla media in miglioramento e occupazione in aumento; EVO (evoluzione): indice di vecchiaia superiore alla media in miglioramento e occupazione in

aumento; OLD/OLD+ (invecchiamento): indice di vecchiaia in peggioramento e occupazione in aumento; RISTR (ristrutturazione): indice di vecchiaia in miglioramento e occupazione in diminuzione; REC (recessione): occupazione in diminuzione e indice di vecchiaia in peggioramento.

*L'indice di vecchiaia è stato calcolato utilizzando le coorti anagrafiche delle precedenti analisi: 60+ anni/15-29 anni.

**N.B. Sono state escluse le professioni con un errore campionario superiore al 25%.

***A partire dal 1° gennaio 2023, l'ISTAT ha adottato la classificazione delle professioni CP2021. In particolare, le professioni dell'ICT sono state raggruppate in un gruppo dedicato (2.7) per riflettere il loro peso nell'economia contemporanea. Al fine di realizzare un confronto fra le annualità 2018-19 e 2023-24 si è proceduto ad un raccordo retroattivo di alcuni gruppi: 2.7 (Specialisti nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione) è stato unito al gruppo 2.1 (Specialisti in scienze matematiche, chimiche, fisiche e naturali) ricostruendo la classe precedentemente esistente "2.1 Specialisti in scienze matematiche, informatiche, chimiche, fisiche e naturali"; i gruppi 5.5 (Professioni qualificate nei servizi alla persona) e 5.6 (Professioni qualificate nei servizi di sicurezza) al 5.4 (Professioni qualificate nei servizi culturali) ricostruendo la classe precedentemente esistente "5.4 Professioni qualificate nei servizi culturali, di sicurezza, di pulizia e alla persona".

I risultati dell'analisi appaiono in gran parte sovrapponibili a quelli emersi dall'esame dei dati per grande gruppo professionale a livello regionale, a segnale di *pattern* anagrafici strettamente correlati alle caratteristiche professionali dell'occupazione.

- **I gruppi che fanno registrare gli indici di vecchiaia più elevati si concentrano nel grande gruppo delle professioni di elevata specializzazione (GGP2) e in quello delle professioni non qualificate (GGP8)** ai due estremi della classificazione, con le prime in evoluzione positiva, soprattutto grazie all'espansione dei gruppi degli specialisti in materie STEM, nell'informatica e degli ingegneri, e le seconde in diffusa recessione, in particolare nell'ambito del lavoro domestico e delle professioni non qualificate nel commercio e nei servizi generali;
- Nel grande gruppo degli operai generici (GGP7), **i gruppi degli operai di macchinari nell'industria e in agricoltura e dei conducenti di veicoli risultano in recessione**, con la sola eccezione dei conduttori di impianti industriali.
- **Tutti i gruppi nell'area degli operai specializzati (GGP6) manifestano una marcata tendenza all'invecchiamento**, seppure a fronte del tendenziale aumento dell'occupazione, con la sola eccezione degli operai specializzati nella meccanica di precisione e nelle produzioni artigianali, dove risulta più contenuta. Come a livello regionale, **si osserva un'evidente tendenza all'invecchiamento del personale dipendente anche nel commercio e nelle attività ricettive e di ristorazione (GGP5) e un'ulteriore crescita anche nelle professioni dei servizi sanitari e sociali**, dove l'indice di vecchiaia risulta ab origine superiore alla media.
- **L'area delle professioni d'ufficio (GGP4) appare interessata da processi di ristrutturazione**, in particolare tra gli addetti al trattamento della documentazione e all'assistenza alla clientela, **perché si osservano contestualmente la diminuzione dell'occupazione e il miglioramento dell'indice di vecchiaia**, probabilmente anche per la riconfigurazione dei processi produttivi attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie. Non sorprende l'evoluzione positiva degli addetti alle funzioni di segreteria e alle macchine d'ufficio, che continuano ad essere molto richiesti soprattutto dalle piccole e medie imprese.

- **Risulta in evoluzione positiva anche l'area delle professioni tecniche (GGP3)**, in particolare per la ripresa delle assunzioni nei servizi pubblici e l'espansione delle professioni tecniche in ambito ingegneristico, scientifico e della produzione, mentre **il gruppo delle professioni tecniche nelle scienze della salute (che include le professioni infermieristiche) appare orientato all'invecchiamento**.

D'altra parte, anche in questa analisi a livello nazionale **la tendenza all'invecchiamento delle professioni specializzate (2.4) tecniche (3.2) e qualificate (5.4) in ambito sanitario si manifesta trasversalmente** sia per l'effetto di lungo termine della prolungata riduzione del reclutamento nel settore pubblico, sia per le non recenti difficoltà di reperimento del personale. **L'altra trasversalità è costituita dalle professioni specialistiche e tecniche in ambito ingegneristico, scientifico e tecnologico (2.1, 2.2, 3.1), che risultavano in espansione anche prima del periodo osservato.**

IN SINTESI

- Tra i settori caratterizzati da un marcato squilibrio anagrafico, **la logistica appare l'ambito più esposto agli effetti dell'invecchiamento**, in particolare per la difficoltà di ricambio dei conducenti di veicoli e di altri mezzi, quando invece i **settori a prevalente occupazione pubblica** – servizi educativi, servizi culturali e personali, PA (enti centrali e locali) – manifestano gli **effetti positivi della ripresa delle assunzioni, in seguito al superamento delle misure di contenimento della spesa pubblica degli anni '10**.
- Il settore pubblico è inoltre relativamente più esposto al **principale fenomeno di shortage per difficoltà di ricambio relativo al personale medico, infermieristico e tecnico in ambito sanitario**. In questo cluster la tendenza all'invecchiamento, anch'essa esacerbata dalle misure di austerità degli anni '10, si scontra con la difficoltà di aumentare l'offerta di lavoro disponibile.
- Tra i settori caratterizzati da un moderato squilibrio anagrafico allineato all'evoluzione complessiva della struttura dell'occupazione, **l'industria e le costruzioni appaiono in ristrutturazione**, ossia si caratterizzano per un *turnover* orientato al ridimensionamento dei volumi, ma con strutture occupazionali più qualificate. **Diminuisce quindi il fabbisogno di sostituzione in posizioni generiche o strettamente esecutive, mentre permane il fabbisogno di ricambio degli operai specializzati e dei conduttori di macchinari e impianti industriali**.
- Non solo in ambito manifatturiero, **risulta marcato il fabbisogno di specialisti e tecnici in materie STEM, ingegneristiche e della produzione**, nonostante lo spontaneo ampliamento dell'offerta.
- Nel terziario, si osserva invece una **diffusa tendenza all'invecchiamento nei servizi operativi e professionali, nel commercio e nelle attività ricettive e di ristorazione**, dove il ricambio è soltanto parziale. In particolare, l'area delle professioni d'ufficio appare (non da oggi) interessata da diffusi processi di ristrutturazione, con una tendenziale riduzione del tasso di sostituzione anche per la riconfigurazione dei processi produttivi attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie.
- **L'unico settore in espansione grazie all'inserimento di neo occupati è l'ICT**, anch'esso favorito dallo spontaneo ampliamento del bacino di offerta.

- Infine, sebbene con volumi relativamente limitati, si prefigura un rilevante **fabbisogno di ricambio del personale direttivo e di coordinamento**, oggi composto da una quota rilevante (in quanto relativamente più numerosa) di "*baby boomer*" nati negli anni '60.

Un'ultima considerazione di carattere generale deriva dalle differenze piuttosto ampie che si osservano tra i settori, **in particolare misurando l'incidenza del personale prossimo al congedo**, differenze che in prospettiva potrebbero determinare dei **fenomeni di competizione per l'approvvigionamento di nuovo personale** potenzialmente disfunzionali, in assenza di misure di accompagnamento.

BIBLIOGRAFIA

Banca d'Italia (2012), *Economie regionali: Piemonte*, Roma.

Bell, D. (2012), *Labour Market Attachment: Defining the Spectrum between The Employed and the Inactive*, Canadian Career Development Foundation, Ottawa.

Bognar, L. (2023), *What Does Everything Besides the Unemployment Rate Tell Us About Labor Market Tightness?*, in *Chicago Fed Letter*, n. 491, Federal Reserve Bank of Chicago, Chicago.

Cnel (2024), *Rapporto Demografia e forza lavoro*, Cnel, Roma.

DG ECFIN - DG for Economic and Financial Affairs of the European Commission (2023), *Persistent labour market tightness during a slowdown: a reappraisal of drivers*, in *European Economic Forecast Autumn 2023*, pp. 60-65, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Labour Authority (2024), *EURES report on labour shortages and surpluses 2023*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

INPS (2025), *XXIV Rapporto annuale*, Roma.

IRES Piemonte (2022), *Fuga dei cervelli? Cresce l'emigrazione dei nuovi italiani, diminuisce quella dei nativi*, articolo SISREG n. 1/2022, Torino.

IRES Piemonte (2021), *Destinazione Piemonte: chi arriva e chi parte secondo il titolo di studio acquisito*, articolo SISREG n. 2/2021, Torino.

Istat (2021), *L'impatto del cambiamento definitorio sulle stime dell'occupazione*, *Statistiche Flash*, Roma.

Istat (2025), *Commissione parlamentare di inchiesta sugli effetti economici e sociali derivanti dalla transizione demografica in atto. Audizione del presidente dell'Istituto Nazionale di Statistica Prof. Francesco Maria Chielli*, Camera dei Deputati, Roma.

OECD (2024), *OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market*, OECD Publishing, Paris.

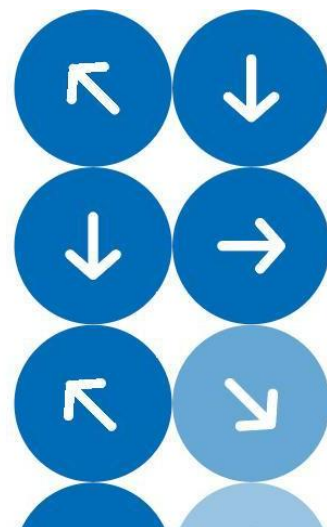
Veroni, G. (2025), *Stimare la tensione del mercato del lavoro utilizzando i dati della Rilevazione sulle Forze di Lavoro e di Excelsior*, *Contributo di ricerca n. 362/2024*, IRES Piemonte, Torino.

NOTE EDITORIALI

© 2025 IRES (dicembre)
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 - 10125 Torino

www.ires.piemonte.it
www.sisform.piemonte.it

Si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte.





IRES Piemonte

Via Nizza, 18

10125 TORINO

+39 0116666-461

www.ires.piemonte.it