Ufficio Studi
News del 24 gennaio 2026

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 privato[1] 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**

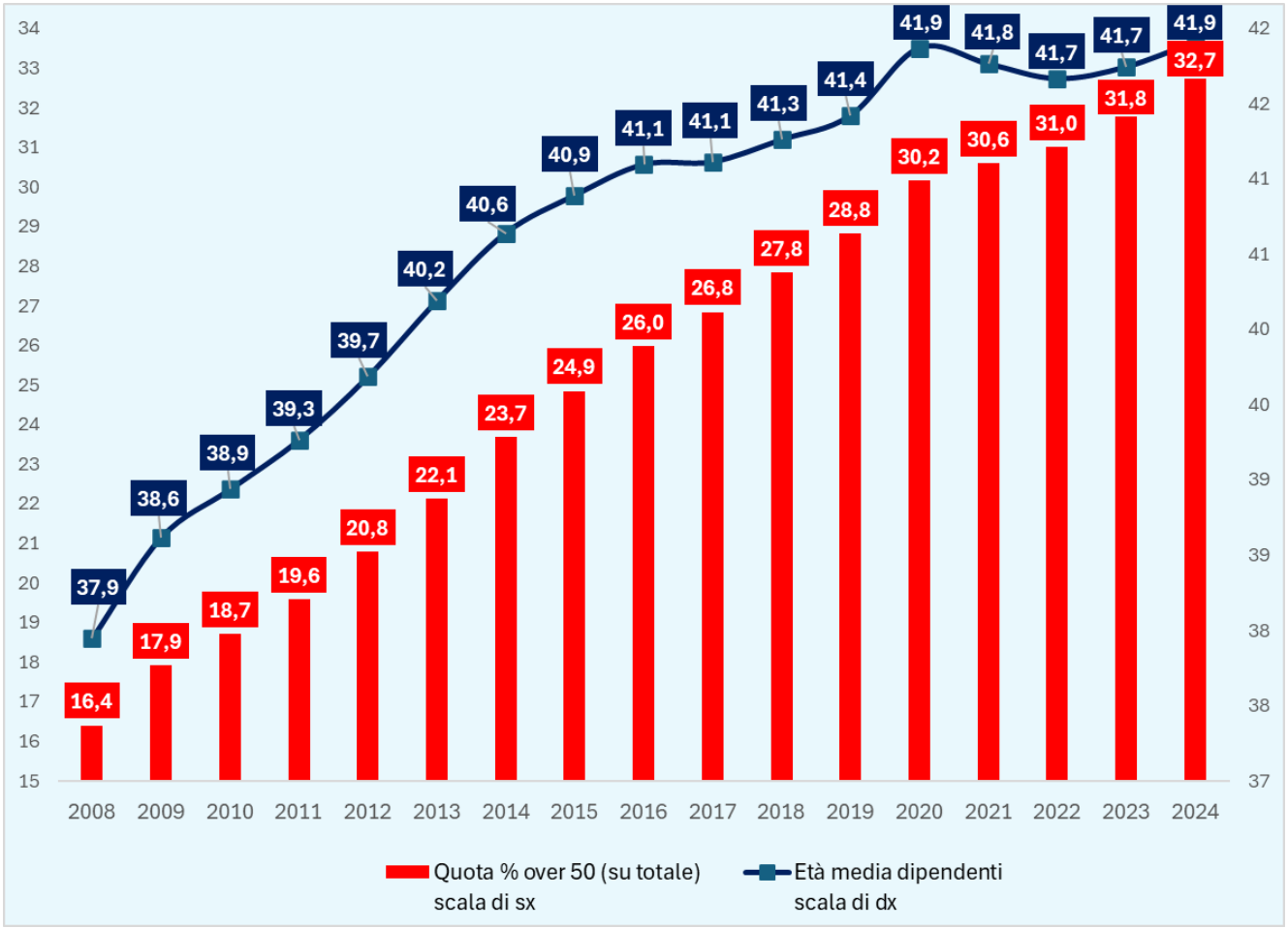
Se guardiamo all'andamento per classi di età, il quadro è piuttosto chiaro. La fascia lavorativa più centrale e strategica, quella tra i 25 e i 44 anni, è anche quella che negli ultimi sedici anni ha registrato la contrazione percentuale più marcata. All'opposto, sono cresciute soprattutto le coorti 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**
di cui over 50	*2.436.882*	*4.613.457*	*5.805.002*	*+138,2*	*+25,8*

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**		
di cui over 50	*16,4*	*28,8*	*32,7*	*+16,3*	*+3,9*

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
	Estero	*10.977*	*3.724*	*33,9*	*44,12*
	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.