



## LAVORATORI OVER 54 Profili, sfide e opportunità di reinserimento

15

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di *governance* delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

**Presidente:** Natale Forlani

**Direttore generale:** Lorianò Bigi

#### **Riferimenti**

Corso d'Italia, 33 00198 Roma

Tel. +39.06.85447.1

web: [www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

**Contatti:** [editoria@inapp.gov.it](mailto:editoria@inapp.gov.it)

Il lavoro è realizzato dal Gruppo di ricerca “Monitoraggio e valutazione dei servizi per l’impiego e delle politiche occupazionali” della Struttura “Mercato del lavoro”.

Rientra nell’ambito degli obiettivi del Gruppo di lavoro della Struttura di ricerca III Ufficio di statistica e supporto metodologico, in continuità con il Piano di attività dell’Anpal – Agenzia nazionale politiche attive del lavoro. L’Anpal è stata soppressa con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 novembre 2023.

Autrici: Laura Agneni (Introduzione, cap. 2); Camilla Micheletta (cap. 1, Conclusioni); Vincenza Tersigni (cap. 3)

Elaborazioni Statistiche: Vincenza Tersigni

Testo pubblicato a dicembre 2025

Impaginazione della collana e rielaborazione grafica della copertina a cura di Valentina Orienti

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell’Ente.

Alcuni diritti riservati [2025] [Inapp]

Quest’opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione — Non commerciale — Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN: 3103-2788

Introduzione .....	4
1. L'identikit degli over 54 in cerca di lavoro .....	7
1.1 Il background formativo .....	9
1.2 Condizione occupazionale, ostacoli e aspettative .....	10
1.3 Qualità dell'esperienza lavorativa .....	14
2. Il valore delle competenze .....	16
2.1 Dialogare per partecipare: le competenze linguistiche e comunicative .....	16
2.2 Il ruolo delle competenze digitali: essere connessi per essere attivi .....	18
3. Propensione alla formazione e attivazione nella ricerca di lavoro .....	23
3.1 L'attivazione per la ricerca di lavoro .....	26
3.2 Profili degli over 54 in transizione lavorativa .....	28
Conclusioni .....	32
Bibliografia .....	35

## Introduzione

### Transizione demografica e futuro del lavoro

Una delle principali sfide che le società attuali sono chiamate ad affrontare è l'invecchiamento della popolazione, conseguenza di fattori quali l'aumento dell'aspettativa di vita e la diminuzione del tasso di fertilità medio a livello mondiale. Tale processo, graduale e irreversibile, interessa tutti i Paesi avanzati e caratterizza in modo particolare l'Italia, attualmente il Paese più vecchio d'Europa e tra quelli più longevi al mondo.

Si tratta, peraltro, di una situazione destinata a crescere in modo repentino: la combinazione di maggiore longevità e continua denatalità accresce di anno in anno l'invecchiamento della popolazione, le persone dai 65 anni in su risultano essere circa un quarto dei residenti e circa il doppio degli individui al di sotto dei 15 anni di età, mentre oltre 4,5 milioni di individui hanno 80 anni e più. Contestualmente alla crescita della popolazione anziana, continuano a decrescere le nascite, così come il tasso di fecondità, che risulta sceso a 1,18 figli per donna (Istat 2025).

L'invecchiamento della popolazione si accentuerà ulteriormente nei prossimi due decenni con l'uscita dall'età attiva delle generazioni nate all'epoca del baby boom; le previsioni riportano, inoltre, che nel 2050 le persone di 65 anni e oltre potrebbero rappresentare il 34,5% del totale e saranno tre volte più numerose dei giovani con meno di 15 anni.

La popolazione residente continua, dunque, a decrescere (processo iniziato dal 2014 e ormai strutturale) e questa tendenza è solo parzialmente riequilibrata da un saldo migratorio positivo. Gli stranieri residenti nel nostro Paese e i nuovi cittadini italiani costituiscono infatti le uniche componenti in crescita, alle quali fa tuttavia da contraltare l'aumento anche dell'emigrazione, in particolare tra i giovani italiani qualificati: tra il 2015 e il 2025, l'Italia ha perso circa 97mila laureati di età compresa tra 25 e 34 anni, con un forte impatto sul capitale umano disponibile per lo sviluppo.

Tale consistente trasformazione demografica sta modificando la composizione complessiva della nostra società, con importanti ripercussioni sulla crescita economica, la sostenibilità di bilancio, la sanità e la coesione sociale (Commissione europea 2021).

Con specifico riferimento alle conseguenze di carattere economico e alla sostenibilità del mercato del lavoro, la denatalità e l'invecchiamento della popolazione hanno come effetti diretti la riduzione della popolazione in età lavorativa e l'invecchiamento della forza lavoro.

Negli anni più recenti, alla contenuta crescita economica si è associato il buon andamento del mercato del lavoro, assistendo nel 2024 e poi nel 2025 ad un nuovo aumento sensibile del numero di occupati. In ogni caso, anche l'incremento del numero assoluto degli occupati si concentra tra i lavoratori over 50, che negli ultimi due anni sono diventati la componente più numerosa (41%), superando quella delle persone di età compresa tra i 35 e i 49 anni (Inapp 2025b). La transizione demografica sta portando anche evoluzioni sul piano dell'istruzione e della formazione della popolazione matura, che impattano direttamente sulla partecipazione e sulla permanenza nel mercato del lavoro e, in senso generale, sulla produttività.

Nonostante i miglioramenti nel livello di istruzione generale della popolazione italiana in tutte le classi di età, tale livello continua ad essere inferiore alla media europea e, in questo contesto, continua ad avere un peso importante il basso grado di istruzione delle coorti più anziane, benché certamente innalzato rispetto al passato. A ciò si aggiunge il carico della contestuale transizione digitale che ha reso velocemente ed altamente pervasive le nuove tecnologie in ogni ambito della vita e soprattutto nel mondo del lavoro, ancora

una volta a scapito della popolazione più matura: nonostante una rivalutazione e una maggiore propensione all'uso delle tecnologie, soprattutto a partire dalla crisi pandemica anche da parte delle persone anziane, persiste un forte divario generazionale in termini di competenze digitali tra adulti e giovani, in larghissima parte associato ai livelli di istruzione.

In relazione al mercato del lavoro, la combinazione di transizione demografica e digitale rende dunque necessario intervenire per rinforzare l'occupabilità dei lavoratori più anziani, agendo contestualmente sull'aggiornamento e il potenziamento delle competenze e, in generale, sulla qualità del capitale umano nonché, a livello organizzativo, sull'adozione di misure di *age management* ad hoc all'interno delle diverse realtà aziendali (Checcucci 2019) e sulla valorizzazione dei lavoratori più maturi. Questi ultimi, infatti, possono offrire un contributo significativo in termini di stabilità, affidabilità e competenza professionale, grazie alla loro esperienza consolidata: portano infatti in dote la sensibilità agli interessi dell'impresa, la capacità di guidare processi e risorse, la capacità organizzativa, di *problem solving* e quella di *mentorship* nei confronti dei giovani, certamente più digitali e tecnologici e più adattabili all'innovazione, ma con minore conoscenza delle organizzazioni e limitata visione di lungo periodo.

Gli studi internazionali e nazionali ci dicono, tuttavia, che la discriminazione basata sull'età e gli atteggiamenti negativi dei datori di lavoro nei confronti dei lavoratori anziani persistono e continuano ad ostacolare una vita lavorativa più lunga e di qualità in tutti i Paesi (OECD 2019). Anche le aziende del nostro Paese, infatti, faticano ancora ad assumere gli over 54 in nuovi ruoli o in determinati settori, individuando nella limitata adattabilità a nuove mansioni e nella ridotta capacità di adottare nuove tecnologie le principali criticità dei lavoratori maturi (Aversa *et al.* 2025); nel contempo, molte imprese faticano ad affrontare la via di un corretto mix generazionale per ottimizzare lo specifico apporto delle varie generazioni che coesistono nel mercato del lavoro e ad investire sulla formazione per allineare le competenze dei lavoratori a fine carriera.

In questo contesto, il paper si concentra in particolare sulla fase di accesso al mercato del lavoro da parte delle persone over 54, inserendosi nel più ampio dibattito sull'occupabilità e sulle politiche attive del lavoro per sostenere l'inserimento o il reinserimento dei lavoratori maturi.

Viene dunque presentata un'analisi dei dati e delle informazioni raccolte attraverso lo strumento per l'assessment qualitativo<sup>1</sup> dei partecipanti al Programma GOL – Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori<sup>2</sup> – adottato a livello nazionale, che alla data del 30 giugno 2024 ha coinvolto più di due milioni di persone. Questa ricca base di dati consente di ricostruire il profilo delle persone over 54 che si rivolgono ai servizi per il lavoro, restituendo informazioni preziose sulle diverse dimensioni che compongono questo profilo. Tale analisi viene condotta anche in una dimensione di raffronto con le caratteristiche delle altre fasce di età della popolazione che si rivolge ai servizi per il lavoro, allo scopo di evidenziare affinità e differenze nelle dinamiche di ricerca, ingresso o reingresso nel mercato del lavoro.

In questo senso, nel capitolo 1 viene ricostruito un identikit delle persone con più di 54 anni di età in cerca di occupazione, partendo dal loro *background* formativo, per poi analizzare le esperienze professionali pregresse e i principali ostacoli al reinserimento lavorativo. Il capitolo approfondisce inoltre le aspettative verso un nuovo impiego e la qualità delle esperienze maturate, offrendo una visione complessiva delle potenzialità e dei bisogni di questa fascia di popolazione.

---

<sup>1</sup> Delibera del Commissario Straordinario Anpal del 9 maggio 2022, n. 5 Approvazione strumenti per la profilazione quantitativa e qualitativa nell'attuazione dell'assessment, standard dei servizi e costi standard - Allegato B.

<sup>2</sup> Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2021), decreto 5 novembre 2021 - Adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL) (21A07646) (GU Serie Generale n.306 del 27 dicembre 2021).

Il capitolo 2 è interamente dedicato al tema delle competenze che gli over 54 possiedono e a quanto siano spendibili e valorizzate nel mercato del lavoro. Si esaminano le competenze linguistiche e comunicative, fondamentali per interagire efficacemente in ambienti professionali, per poi approfondire in particolare le competenze digitali, sempre più richieste anche nei ruoli meno tecnologici ed ormai indispensabili anche nella vita quotidiana per l'accesso e la fruizione di una molteplicità di servizi. Il capitolo riflette su come tali competenze possano rappresentare un punto di forza oppure un limite per gli over 54, in base al livello di aggiornamento e alla capacità di adattamento alle transizioni in atto nel mercato del lavoro e nella società.

Nel capitolo 3, l'accento viene posto su quanto i lavoratori maturi siano disposti a formarsi per migliorare le proprie competenze ed aumentare le possibilità di trovare lavoro. Si affronta il tema dell'attivazione, cioè delle strategie, degli strumenti e dei canali che queste persone utilizzano per cercare un impiego e viene poi tracciata una sorta di mappa dei profili degli over 54 in transizione lavorativa, distinguendo tra chi è più proattivo e chi invece fatica a rimettersi in gioco.

L'analisi condotta ha permesso di operare una riflessione complessiva sulle sfide e sulle opportunità per gli over 54 nel mercato del lavoro attuale, evidenziando le leve su cui poter agire per favorire il reinserimento e fornendo alcune indicazioni in termini di interventi e di policy al fine di valorizzare questa fascia d'età, sempre più rappresentata e ricca di esperienza, ma spesso sottoutilizzata oppure vista con diffidenza dalle aziende e dal mercato del lavoro nel suo complesso.

## 1. L'identikit degli over 54 in cerca di lavoro

A partire dal 9 maggio 2022, data in cui è stata formalmente approvata la metodologia per l'attuazione dell'assessment degli utenti GOL, fino al 30 giugno 2024, sono state prese in carico dai Servizi per il lavoro circa 415.000 persone di età pari o superiore ai 55 anni<sup>3</sup>, su un totale di 2.407.428<sup>4</sup> partecipanti al Programma.

Gli over 54 rappresentano quindi il 17,2% del totale, una quota significativa se si considera l'invecchiamento progressivo della popolazione attiva e le sfide che i sistemi di welfare devono affrontare per adattarsi alle nuove dinamiche demografiche. Questo dato mette in luce una duplice tendenza: da un lato, la crescente permanenza dei lavoratori maturi nel mercato del lavoro, anche in seguito alle riforme pensionistiche che hanno innalzato l'età di uscita; dall'altro, le difficoltà specifiche che questa fascia d'età incontra nel reinserimento professionale e nel costante aggiornamento delle proprie competenze.

Ad una lettura più approfondita, la composizione anagrafica del gruppo degli over 54 presi in carico evidenzia una forte concentrazione nelle fasce di età immediatamente successive alla soglia dei 55 anni. Quasi il 60% degli utenti rientra infatti nella classe 55-59 anni, mentre un ulteriore 33,8% è costituito da persone tra 60 e 64 anni. La quota di individui con 65 anni e oltre, pari al 6,4%, risulta più contenuta ma comunque significativa, in quanto segnala che anche nella fase più avanzata della carriera permane un bisogno concreto di sostegno all'inserimento o al reinserimento lavorativo. Questa distribuzione conferma, da un lato, che la maggioranza degli utenti si colloca in una fase di transizione ancora pienamente attiva dal punto di vista professionale; dall'altro, mette in evidenza l'eterogeneità interna del gruppo, con esigenze, vincoli e livelli di occupabilità che variano sensibilmente in relazione all'età anagrafica.

Si osserva, inoltre, una lieve maggioranza femminile (54,1%), un dato che conferma quanto già osservato in letteratura. Le donne appartenenti a questa fascia d'età, infatti, incontrano maggiori ostacoli nel reinserimento lavorativo, anche a causa di carriere discontinue, periodi di inattività legati ai carichi di cura e una più elevata concentrazione in occupazioni atipiche o part-time. Tali elementi contribuiscono a rendere più fragile la loro posizione nel mercato del lavoro (Jin *et al.* 2016; Walwei e Deller 2021).

Un altro elemento di rilievo riguarda la distribuzione territoriale: il 39,5% delle persone prese in carico risiede nel Mezzogiorno, mentre il restante 60,5% è ripartito in modo relativamente equilibrato tra le altre aree del Paese, con il 21,5% nel Nord-Ovest, il 20,6% nel Nord-Est e il 18,4% nelle regioni centrali.

In base alla loro esperienza lavorativa e ad alcune caratteristiche personali, gli utenti con 55 anni e oltre sono stati indirizzati ai quattro percorsi di politica attiva previsti dal Programma GOL. La loro distribuzione tra i percorsi evidenzia differenze significative rispetto alle fasce di età più giovani, segnalando bisogni formativi e di accompagnamento peculiari. La maggior parte degli over 54 (46,2%) è stata definita 'work ready', ovvero

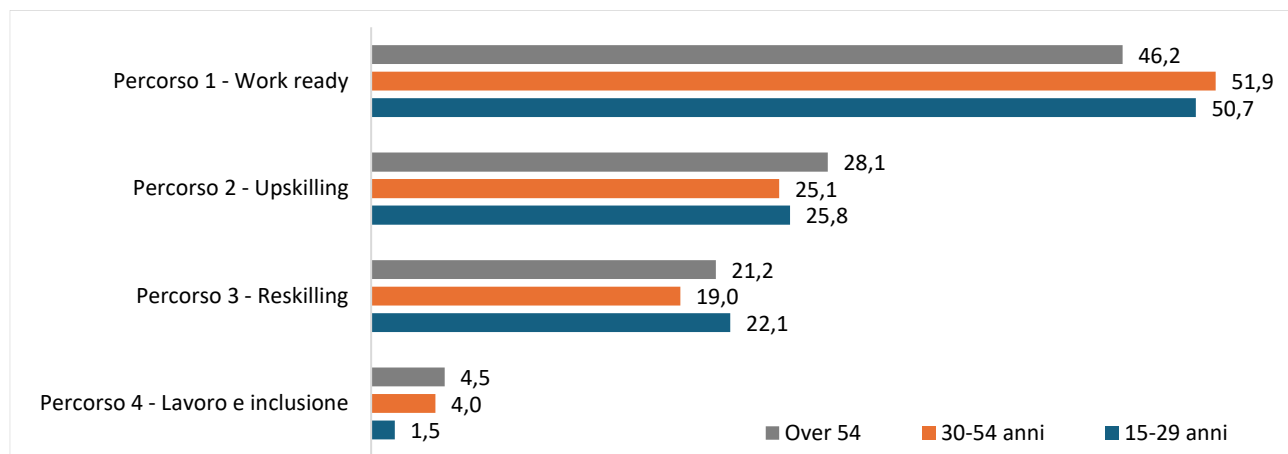
---

<sup>3</sup> Si precisa che l'analisi riguarda la platea delle persone con 55 anni o più prese in carico nell'ambito del Programma GOL, ossia la popolazione di over 54 effettivamente raggiunta dagli interventi di politica attiva nel periodo considerato. GOL si rivolgeva prioritariamente a persone in cerca di occupazione soggette alla cosiddetta condizionalità (in particolare a beneficiari di ammortizzatori sociali, quali NASpl o Dis-Coll, e percettori del Reddito di cittadinanza), a beneficiari di ammortizzatori in costanza di rapporto di lavoro e, più in generale, a lavoratori fragili o vulnerabili anche non beneficiari di sostegno al reddito, quali i giovani under 30, donne in condizioni di svantaggio, persone con disabilità, lavoratori over 54, disoccupati di lunga durata e lavoratori con redditi molto bassi (c.d. *working poors*). L'analisi, pertanto, restituisce una fotografia approfondita dei profili e delle condizioni dei partecipanti al Programma, offrendo indicazioni significative per la progettazione e la valutazione delle politiche di inclusione lavorativa.

<sup>4</sup> Ci si riferisce in questo caso ai dati rilevati attraverso la profilazione qualitativa, leggermente diversi rispetto a quelli riportati nelle note di monitoraggio quantitativo del Programma GOL, pubblicate periodicamente nella collana Focus Inapp, in quanto in alcune Regioni e Province autonome si registra un leggero ritardo nel conferimento al SIU (Sistema Informativo Unitario) dei micro-dati relativi all'assessment.

già in possesso delle competenze richieste dal mercato, e avviata ad un percorso di Reinserimento lavorativo (percorso 1). Tuttavia, i dati dell'assessment mostrano che la percentuale di persone 'pronte al lavoro' sale al 51,9% tra gli utenti di 30-54 anni e al 50,7% tra i più giovani (figura 1), a conferma del fatto che con l'età aumenta la distanza dal mercato del lavoro e la necessità di interventi formativi mirati. Tra gli over 54, infatti, è più consistente la quota di utenti inseriti in percorsi di aggiornamento (percorso 2), che prevedono attività formative di breve durata e dal contenuto professionalizzante, pensati per riallineare le competenze alle richieste del mercato (28,1%, contro il 25,1% dei 30-54enni e il 25,8% dei 15-29enni).

**Figura 1 Utenti presi in carico dai Servizi per il lavoro, per età e percorso attivato (val.%)**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

L'analisi mostra dunque come, accanto a un numero consistente di lavoratori senior già pronti al reinserimento, una parte significativa degli over 54 necessita di aggiornare le proprie competenze per restare competitiva. La letteratura internazionale più recente sottolinea che le capacità cognitive e tecnico-professionali tendono a ridursi con l'età, soprattutto se non esercitate con continuità; al contrario, il loro costante utilizzo e sviluppo consente di mantenerle e, in alcuni casi, di potenziarle (Hanushek *et al.* 2024). In questo quadro, i percorsi di upskilling promossi dal Programma GOL assumono un ruolo strategico, poiché favoriscono la valorizzazione e l'attivazione delle competenze, contribuendo a prevenire l'esclusione dal mercato del lavoro e a rafforzare l'occupabilità dei lavoratori maturi.

Accanto a coloro che necessitano di un semplice aggiornamento, una quota significativa di over 54 (21,2%) richiede percorsi di riqualificazione più strutturati, orientati all'acquisizione di nuove competenze professionali (percorso 3 – reskilling). Per questi lavoratori non è sufficiente un intervento di breve durata, ma occorre prevedere percorsi personalizzati, che integrino competenze tecniche, digitali e trasversali, così da favorire un effettivo reinserimento nel mercato del lavoro e ridurre il rischio di disoccupazione di lunga durata. In questo senso, gli interventi di upskilling e reskilling non rappresentano soltanto strumenti di crescita individuale, ma leve essenziali per l'efficacia complessiva delle politiche attive e per il rafforzamento dell'inclusione lavorativa delle persone in età matura, a condizione che siano sostenuti da un'integrazione efficace tra servizi territoriali, formazione continua e misure di accompagnamento personalizzate, capaci di rispondere ai bisogni dei lavoratori con maggiori vulnerabilità.

Tra gli over 54 risulta più elevata anche la quota di utenti che presentano condizioni di fragilità tali da richiedere interventi complessi di lavoro e inclusione (percorso 4): il 4,5%, a fronte del 4% tra i 30-54enni e dell'1,5% tra i più giovani, con una prevalenza femminile. Si tratta di oltre 18.000 persone per le quali diventa prioritario rafforzare la cooperazione tra i diversi servizi territoriali (Centri per l'impiego, servizi sociali, sanitari e sociosanitari, servizi di conciliazione vita-lavoro ecc.) al fine di garantire una presa in carico

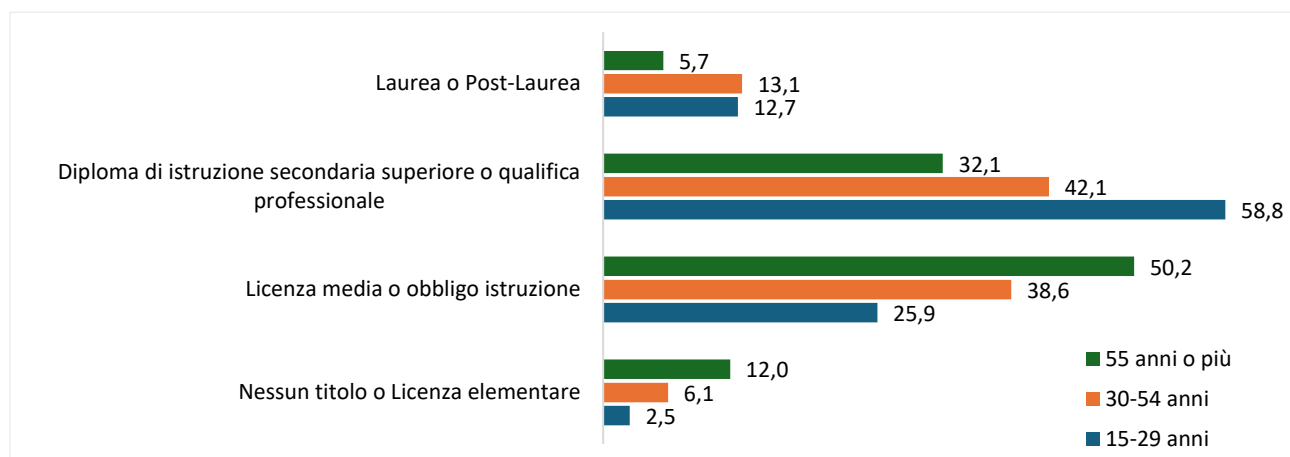
effettivamente integrata (D’Arista, Micheletta 2025). Un approccio di questo tipo, fondato sull’integrazione tra politiche del lavoro e misure di sostegno sociale e sanitario, è pienamente coerente con la definizione di invecchiamento attivo proposta dall’OMS, inteso come processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza (World Health Organization 2002 e 2020). L’inclusione lavorativa dei senior, pertanto, non può prescindere da un approccio coordinato e multilivello.

Il quadro fin qui delineato mette in evidenza come, accanto alle fragilità sociali e occupazionali, la dimensione formativa rappresenti un ulteriore fattore chiave di vulnerabilità per gli over 54. Comprendere il loro background educativo consente infatti di cogliere meglio le radici delle difficoltà di reinserimento e di orientare in modo più mirato le politiche di aggiornamento e riqualificazione professionale.

## 1.1 Il background formativo

L’analisi dei dati mette in luce un marcato divario formativo tra gli utenti over 54 e quelli delle altre fasce d’età. Nello specifico, la maggior parte dei disoccupati con 55 anni e oltre risulta in possesso di un titolo di studio che non supera l’obbligo scolastico (62,2%). All’interno di questa categoria, emerge una percentuale importante di individui il cui massimo titolo conseguito è la licenza elementare (il 12%, contro il 6,1% dei 30-54enni e il 2,5% dei più giovani), evidenziando una fragilità formativa particolarmente accentuata tra i più anziani (figura 2).

**Figura 2 Livello di istruzione degli utenti presi in carico, a seconda dell’età (val. %)**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Mediamente le donne sono più istruite dei coetanei di genere maschile: il 35,3% possiede un diploma di istruzione secondaria superiore o qualifica professionale (contro il 28,4% degli uomini) e il 6,8% ha un titolo di studio terziario (contro il 4,3% degli uomini). Questi dati confermano l’esistenza di una componente femminile più istruita tra gli over 54, un elemento che può facilitare il loro reinserimento lavorativo se sostenuto da interventi mirati di formazione e accompagnamento (OECD 2016). Secondo l’OECD Employment Outlook 2025 (OECD, 2025a), infatti, tra il 2000 e il 2024 il tasso di occupazione per le donne di età compresa tra i 55 e i 59 anni è aumentato del 18,5%, mentre per gli uomini della stessa fascia di età è aumentato del 9,5%. Permangono tuttavia differenze di genere significative, con le donne che continuano a registrare tassi di occupazione inferiori rispetto ai coetanei maschi.

Il livello di istruzione influisce negativamente non solo sull’accesso a occupazioni qualificate, ma anche sulla partecipazione a percorsi di formazione continua. Dall’analisi dei dati rilevati attraverso l’attività di assessment emerge che gli over 54 hanno avuto minori opportunità di aggiornamento anche al di fuori dei

percorsi scolastici: il 67,3% dichiara di non aver mai frequentato corsi extrascolastici (contro il 58,3% dei 30-54enni). Solo il 24,4% ha partecipato ad attività formative conseguendo una qualifica, un’attestazione o una certificazione richiesta per legge, mentre circa l’8% ha frequentato corsi senza rilascio di alcun titolo.

Tali evidenze avvalorano quanto riportato nel XXIV Rapporto sulla formazione continua (Inapp 2025a), secondo cui la partecipazione ad attività formative tende a diminuire con l'avanzare dell'età e ad aumentare in relazione al livello di istruzione acquisito. Il Rapporto sottolinea inoltre come le fasce d’età più avanzate siano spesso ostacolate da barriere tecnologiche e da competenze digitali limitate, oggi indispensabili per accedere a risorse formative online, come nel caso della formazione a distanza.

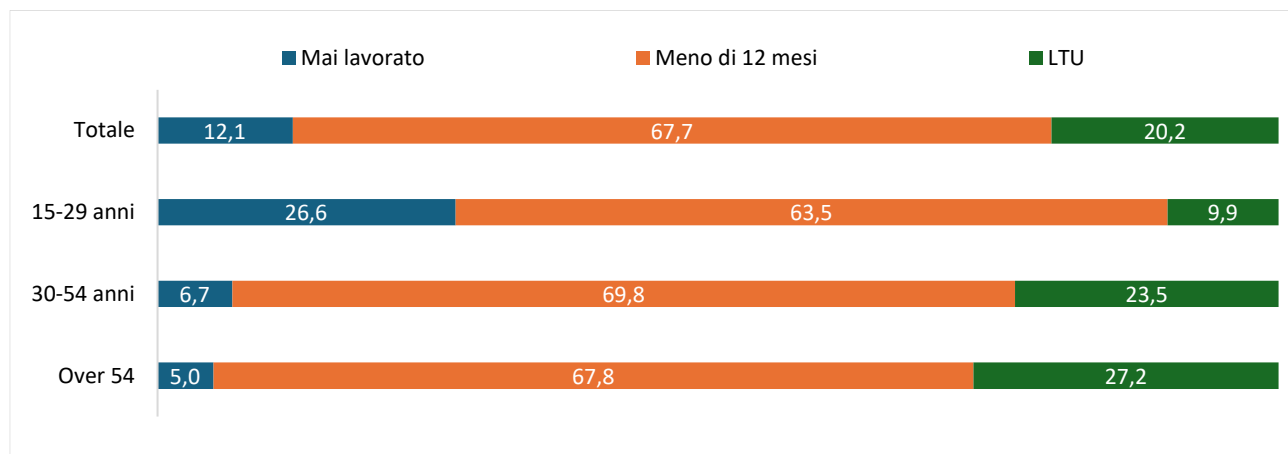
Il profilo formativo contribuisce dunque a spiegare parte dei divari di occupabilità osservati: a livelli di istruzione più bassi si associano minore partecipazione alla formazione continua e maggior rischio di disoccupazione prolungata. Su questo si innesta la dinamica occupazionale descritta nel paragrafo successivo.

## 1.2 Condizione occupazionale, ostacoli e aspettative

Considerando gli utenti che non hanno mai svolto un’attività lavorativa (circa il 12% del totale), si osserva che gli over 54 presentano percentuali di inattività più contenute (5%) rispetto alle altre fasce d’età, con uno scarto di 1,7 punti percentuali rispetto ai 30-54enni e di oltre 21 punti rispetto ai giovani sotto i 29 anni, probabilmente ancora impegnati in percorsi di studio o alla ricerca del primo impiego (figura 3). Questo risultato è coerente con le dinamiche occupazionali descritte dai dati Istat e richiamate nel Rapporto CNEL Demografia e forza lavoro del 2024<sup>5</sup>, secondo cui la “crescita negli ultimi quindici anni del tasso di occupazione è da ricondurre all’aumento dell’occupazione nelle età più mature della forza lavoro con il dato nella fascia 50-64 superiore al 64%”.

È significativo rilevare che tra gli utenti in età avanzata che non hanno mai lavorato, il 77,4% è rappresentato da donne, spesso penalizzate da carichi di cura familiare e da minori opportunità di inserimento nel mercato del lavoro.

**Figura 3 Anzianità di disoccupazione, per classe d’età (val. %)**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Tra gli over 54 è particolarmente elevata anche la quota dei disoccupati di lunga durata (LTU), che cercano lavoro da oltre 12 mesi (27,2%, contro il 23,5% dei 30-54enni). I lavoratori più anziani risultano in tal senso maggiormente vulnerabili alla disoccupazione prolungata e, una volta esclusi dal mercato del lavoro,

<sup>5</sup> CNEL, Rapporto 2024. Demografia e forza lavoro, Roma, dicembre 2024.

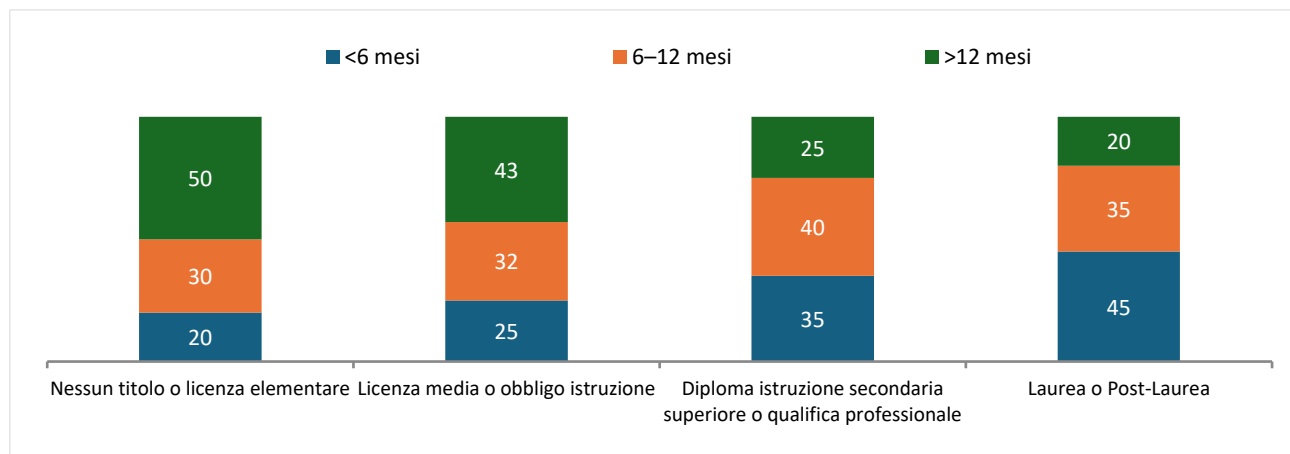
affrontano numerose difficoltà nel riposizionarsi professionalmente (Eurofound 2025). Questo fenomeno è spesso amplificato da pregiudizi legati all'età, che tendono a rappresentarli come meno dinamici, meno innovativi o meno capaci di adattarsi a nuove situazioni lavorative. Tali stereotipi possono incidere negativamente nelle decisioni di assunzione e promozione, riducendo ulteriormente le opportunità di reinserimento. A queste difficoltà si aggiunge il progressivo disallineamento tra le competenze possedute e quelle richieste dal mercato del lavoro, sempre più condizionato dall'innovazione tecnologica e dalla digitalizzazione. La necessità di aggiornamento continuo, insieme a una formazione professionale spesso inadeguata o non mirata, costituisce infatti un ulteriore ostacolo per il reingresso nel mercato del lavoro. Superare tali barriere implica promuovere culture aziendali inclusive e investire in percorsi di apprendimento continuo, in grado di aggiornare le competenze lungo tutto l'arco della vita lavorativa e di favorire un effettivo equilibrio tra innovazione ed esperienza.

Le conseguenze degli ostacoli descritti non sono solo economiche: per molti lavoratori senior il rientro nel mondo occupazionale diventa un percorso complesso e frustrante, con effetti negativi sul piano psicologico, come perdita di autostima e isolamento sociale. Sul piano collettivo, l'esclusione prolungata di questa fascia d'età comporta anche un impoverimento del capitale umano e una riduzione della diversità generazionale all'interno delle organizzazioni.

Nel loro insieme, le difficoltà incontrate dai lavoratori più anziani richiedono strategie integrate che combinino politiche attive del lavoro, formazione e iniziative volte a contrastare la discriminazione anagrafica, così da garantire un reinserimento più equo e sostenibile.

Il confronto tra anzianità di disoccupazione e titolo di studio evidenzia, inoltre, una forte relazione inversa tra livello d'istruzione e durata della disoccupazione. Tra gli over 54 con livelli di istruzione più bassi, la quota di disoccupati di lunga durata supera il 50%, segnalando difficoltà strutturali di ricollocazione e una distanza più marcata dal mercato del lavoro (figura 4). Al contrario, tra i diplomati e i laureati si osserva una maggiore rotazione occupazionale e tempi di ricerca più brevi, a conferma del ruolo protettivo dell'istruzione nel favorire la transizione occupazionale.

**Figura 4 Anzianità di disoccupazione degli utenti over 54, per titolo di studio (val. %)**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Queste evidenze sottolineano l'importanza di politiche di aggiornamento e rafforzamento delle competenze rivolte in particolare agli over 54 con livelli di istruzione medio-bassi, per ridurre la disoccupazione di lunga durata e attenuare le disuguaglianze nelle opportunità di accesso al lavoro.

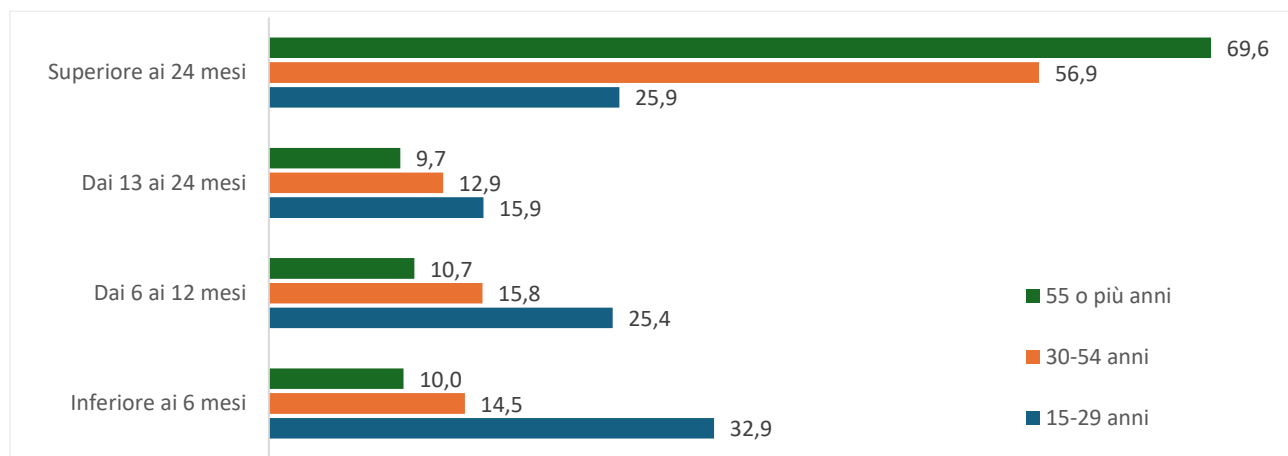
Rispetto alle esperienze professionali più durature e/o recenti (nei tre anni precedenti il colloquio di orientamento), gli over 54 segnalano, nella maggior parte dei casi, di aver lavorato nell'ambito delle seguenti professioni<sup>6</sup>:

- Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (32,5%, di cui il 76,4% donne), primariamente come Addetti all'assistenza personale, Commessi delle vendite al minuto, Cuochi o Camerieri in alberghi e ristoranti ecc.;
- Professioni non qualificate (21,6%, con differenze di genere pressoché assenti), come Personale nei servizi ricreativi e culturali e nei servizi di pulizia di uffici ed esercizi commerciali, Manovali dell'edilizia, Braccianti agricoli ecc.;
- Artigiani, operai specializzati e agricoltori (17,1%, di cui il 72,8% uomini), come Operai addetti ai servizi di igiene e pulizia, Muratori ecc.

La distribuzione professionale degli over 54 mostra una netta prevalenza di occupazioni nei servizi, nel commercio e nei lavori manuali, mentre solo una quota ridotta ha maturato esperienze in ambiti tecnico-amministrativi o intellettuali. Questo profilo conferma una struttura occupazionale tradizionale e ancora poco digitalizzata. Le differenze di genere risultano marcate: le donne si concentrano soprattutto nei servizi alla persona e nel commercio, mentre gli uomini sono maggiormente presenti nei lavori manuali e artigianali.

Nel complesso, si tratta per lo più di esperienze professionali di lunga durata (oltre 24 mesi nel 69,6% dei casi), anche se non sempre continuative (figura 5). Rispetto alle fasce più giovani, gli over 54 evidenziano una maggiore stabilità e una più ampia accumulazione di esperienze, che si traduce in un patrimonio di competenze specifiche e trasversali di valore per il mercato del lavoro, ma che non sempre si accompagna a un aggiornamento formativo continuo.

**Figura 5 Durata delle esperienze lavorative pregresse indicate come più durature o più recenti (ultimi 3 anni antecedenti l'assessment), per classe d'età (val.%)**



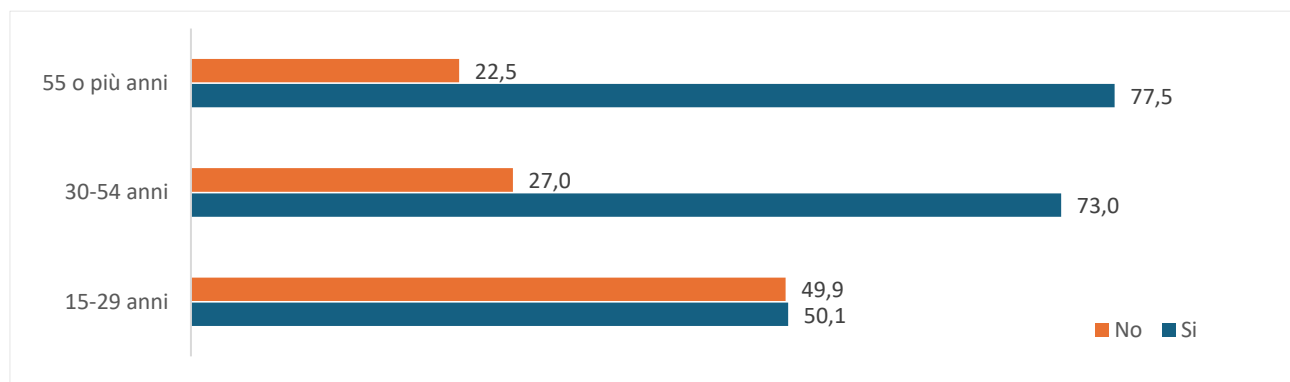
Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Gli esiti del colloquio di assessment mostrano, infatti, che gli utenti di età pari o superiore a 55 anni tendono più frequentemente a ricercare impieghi simili a quelli già svolti, dichiarando nell'87,7% dei casi di possedere le competenze e le abilità necessarie per esercitare la professione desiderata. Al contrario, tra i partecipanti più giovani (fino a 54 anni) la percentuale di coloro che dimostrano un livello comparabile di fiducia nelle proprie capacità si riduce al 75,4%.

<sup>6</sup> Le esperienze lavorative indicate dall'utente sono classificate in base alla Nomenclatura delle Professioni CP2011 adottata dall'Istat.

Un trend coerente emerge anche osservando la relazione tra età ed esperienza nel settore ricercato: la quota di utenti che afferma di avere esperienza diretta nella professione desiderata aumenta con l'età, raggiungendo il 77,5% tra gli over 54 (figura 6).

**Figura 6 Utenti con esperienze pregresse nell'ambito del lavoro ricercato, per classe d'età (val.%)**

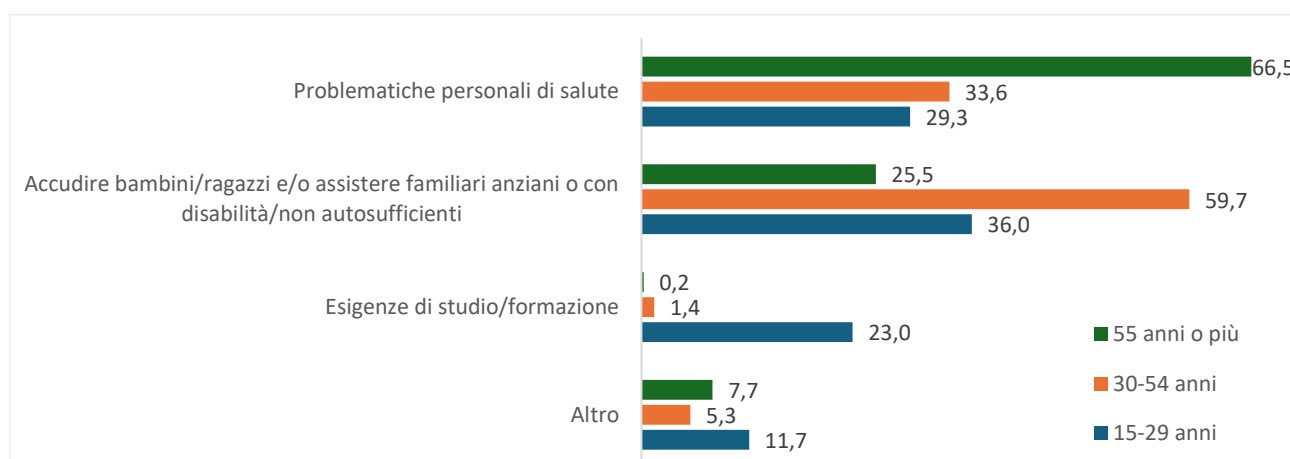


Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Tuttavia, a fronte di un bagaglio professionale consolidato, per i disoccupati appartenenti alle fasce di età più avanzate intervengono fattori personali e sociali che possono limitare o compromettere il reinserimento nel mercato del lavoro. Nello specifico, il 25,7% degli utenti senior dichiara di trovarsi in condizioni in cui vincoli oggettivi, legati alla sfera personale e/o familiare, ostacolano o impediscono lo svolgimento di attività lavorative o la ricerca di lavoro. A titolo di confronto, la stessa condizione riguarda il 20,9% delle persone tra i 30 e i 54 anni e solo il 10,8% degli utenti più giovani.

Tra le principali barriere evidenziate dai disoccupati over 54, emergono le problematiche di salute, con un'incidenza pari al 66,5% (figura 7). Seguono, seppure ad una certa distanza, le difficoltà legate ai carichi di cura familiari (25,5%), più diffuse tra le donne. Questi ostacoli delineano un quadro di vulnerabilità complessa, dove fattori sanitari, sociali e di genere si intrecciano, influenzando la capacità di partecipare pienamente al mercato del lavoro.

**Figura 7 Tipologia di vincoli che limitano o impediscono lo svolgimento di attività lavorative e/o di ricerca di lavoro, per classe di età (val.%)**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Numerose ricerche e studi<sup>7</sup> hanno evidenziato come i lavoratori in età avanzata possano essere esposti a una vasta gamma di problematiche di salute, strettamente collegate ai naturali processi di invecchiamento. Tali condizioni si riflettono sulle dinamiche lavorative e possono incidere sulla sicurezza, sull'efficienza e sul benessere complessivo. Tra le principali criticità che emergono, si riscontrano una maggiore vulnerabilità agli infortuni, l'insorgenza o l'aggravarsi di malattie croniche, e una ridotta capacità di sopportare condizioni operative particolarmente impegnative o stressanti.

Tuttavia, in linea con la definizione di invecchiamento attivo dell'OMS, questa fase della vita lavorativa non va considerata solo in termini di limiti o criticità. L'OMS invita infatti a leggerla come un momento di valorizzazione dell'esperienza e delle competenze acquisite, a condizione che vengano messe in atto politiche di prevenzione, promozione della salute e aggiornamento professionale.

Con il progressivo aumento dell'età media della forza lavoro, il tema della tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro assume nuova rilevanza e complessità, richiedendo approcci preventivi e personalizzati in linea con i principi dell'invecchiamento attivo. Nonostante ciò, un dato interessante emerge da una ricerca condotta dall'Inail<sup>8</sup>, che rivela che i lavoratori over 50 risultano meno coinvolti in incidenti rispetto ai colleghi più giovani, pur registrando assenze più lunghe in caso di infortunio. Inoltre, l'adattabilità alle nuove tecnologie appare più lenta solo in assenza di un adeguato supporto formativo; quando la formazione è efficace, le prestazioni dei senior si mantengono comparabili a quelle delle generazioni più giovani, grazie alla maggiore esperienza e capacità di problem solving.

### 1.3 Qualità dell'esperienza lavorativa

Oltre agli aspetti legati all'occupazione e alle barriere personali, l'assessment consente di approfondire anche la qualità delle esperienze professionali maturate dagli utenti over 54, attraverso tre dimensioni chiave: contenuto del lavoro, autonomia e strumenti utilizzati.

L'analisi delle risposte fornite dagli utenti consente di delineare un quadro complessivamente positivo in merito alla qualità delle esperienze lavorative pregresse degli over 54. In particolare, la maggioranza di essi dichiara di aver avuto la possibilità di svolgere tutte le mansioni e le attività previste dal proprio ruolo professionale (86,5%), un valore superiore rispetto ai 30-54enni (83,5%) e, ancor più, ai giovani (75%). Ciò suggerisce una maggiore completezza e padronanza del contenuto del lavoro, verosimilmente legata all'esperienza accumulata nel corso della carriera (tabella 1).

Un andamento analogo emerge in relazione al livello di autonomia e responsabilità: l'85,8% dei lavoratori senior afferma di aver operato con piena autonomia rispetto agli obiettivi assegnati, contro l'82,7% dei 30-54enni e il 73,9% dei più giovani. La progressione con l'età indica che la fiducia e la capacità di gestire compiti complessi aumentano nel tempo, in linea con il maggiore bagaglio di esperienza e la conoscenza operativa dei contesti lavorativi.

Per quanto riguarda la dimensione degli strumenti e delle tecnologie utilizzate, i dati mostrano un quadro simile: l'85,8% degli over 54 dichiara di aver avuto pieno accesso alle tecniche e alle tecnologie necessarie

---

<sup>7</sup> Si vedano, a titolo di esempio Istat (2020), *Invecchiamento attivo e condizione di vita degli anziani in Italia*, Roma; Inail (2025), *Andamento degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali*, Dati Inail, giugno 2025, n. 6, Roma, Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro; Okunribido O., Wynn T. (2010), *Ageing and work-related musculoskeletal disorders: review of recent literature*, in M. Anderson (Ed.), *Contemporary Ergonomics and Human Factors 2010*, Buxton, Taylor & Francis.

<sup>8</sup> Rey V., Sozi G., Castriotta M. (a cura di) (2023), *Lavorare negli anni della maturità - Invecchiamento attivo, salute e sicurezza dei lavoratori ultracinquantenni*, Roma, Inail - Settore Ricerca, Certificazione e Verifica - Dipartimento Processi Organizzativi.

allo svolgimento delle proprie mansioni, una percentuale più elevata rispetto alle altre classi di età. Solo il 3,5% segnala di non aver potuto utilizzare strumenti adeguati o di non essere stato in grado di farlo, contro il 5,1% tra i più giovani.

Questi risultati evidenziano che, pur in presenza di criticità legate all'aggiornamento delle competenze, i lavoratori più maturi possiedono un capitale professionale solido, costruito su esperienze durature, autonomia decisionale e un uso consolidato degli strumenti di lavoro. Si tratta di elementi che possono costituire una base di partenza preziosa per i percorsi di riqualificazione, a condizione che siano adeguatamente valorizzati nei processi di orientamento e formazione.

**Tabella 1 Percezione della qualità dell'esperienza lavorativa indicata come più duratura, in relazione a contenuto del lavoro, livello di autonomia/responsabilità, strumenti utilizzati, per classe d'età (val. %)**

	Classe di età		
	15-29 anni	30-54 anni	55 anni o più
<b>Contenuto del lavoro - Svolgimento delle attività/mansioni concernenti gli aspetti professionali del lavoro</b>			
Tutte le attività	75	83,5	86,5
Solo alcune	18,1	11,8	9,4
Solo attività non qualificate	6,9	4,6	4,1
<b>Autonomia/responsabilità</b>			
Piena	73,9	82,7	85,8
Parziale	20,6	13,9	11,4
Nessuna	5,5	3,4	2,8
<b>Utilizzo degli strumenti</b>			
Tutte le tecniche e le tecnologie necessarie	76,5	83,5	85,8
Utilizzo parziale	18,4	12,8	10,8
Nessun utilizzo/utilizzo non adeguato	5,1	3,7	3,5

Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Nel complesso, i dati suggeriscono che l'esperienza e l'autonomia costituiscono punti di forza per gli over 54, ma la loro piena valorizzazione richiede politiche di aggiornamento e accompagnamento capaci di connettere l'esperienza maturata con le nuove competenze richieste dal mercato.

Questo passaggio introduce naturalmente il tema trattato nel capitolo successivo, dedicato al ruolo delle competenze - in particolare digitali - come fattore chiave per l'invecchiamento attivo e la piena occupabilità.

## 2. Il valore delle competenze

Come abbiamo visto in precedenza, una delle principali conseguenze della transizione demografica in atto è quella di una forza lavoro che invecchia e ciò comporta sfide a vari livelli. Ne è un esempio una minore propensione delle persone in età avanzata alla mobilità da una professione all'altra o da un settore all'altro, laddove la mutevole struttura del mercato richiede proprio questo; sia che si trovino a cambiare lavoro, sia che lo perdano, i lavoratori più maturi spesso finiscono per rimanere disoccupati a lungo, hanno minori possibilità e opportunità di trovare un nuovo impiego e spesso risultano comunque più soggetti a significative riduzioni salariali al momento di un'eventuale nuova assunzione (OECD 2023).

In termini generali, una delle sfide più grandi è rappresentata da un maggior rischio di obsolescenza delle competenze, intesa come "il grado di carenza, nei lavoratori, di conoscenze o competenze aggiornate, necessarie per continuare a fornire prestazioni efficaci nell'ambito delle loro funzioni lavorative attuali o future" (Kaufman 1974). Le caratteristiche e il dinamismo del mercato del lavoro attuale impongono, infatti, che tanto le competenze tecniche, quanto quelle di tipo gestionale e relazionale, proprie dei mestieri più tradizionali e consolidati, vengano armonizzate con le nuove competenze digitali e trasversali, con abilità di comunicazione e di interazione social, con modalità di problem solving e di collaborazione integrata, in ambiti nuovi, decisamente meno strutturati e più dinamici rispetto al passato. Tali mutamenti, uniti alle rapide innovazioni in atto, soprattutto in ambito tecnologico e digitale, tendono a sopravanzare le competenze della popolazione matura e la contestuale tendenza di quest'ultima a partecipare meno alla formazione, sul posto di lavoro e non, fa sì che le competenze già possedute perdano sempre più la loro rilevanza per il mercato del lavoro (Pinkus, Ruer 2025).

L'invecchiamento della forza lavoro, dunque, aggrava il problema dell'obsolescenza delle competenze, poiché le difficoltà nell'apprendimento di nuove abilità variano con l'età e si intensificano in età avanzata, creando sfide significative e generando quella che viene definita obsolescenza accelerata, nelle società che invecchiano (Rouzet *et al.* 2019), con un conseguente potenziale calo della produttività, sperimentato dai lavoratori maturi e rilevato dai contesti organizzativi di appartenenza.

In questo senso, risulta particolarmente importante conoscere le competenze possedute da chi intende accedere o reinserirsi nel mercato del lavoro e l'assessment qualitativo<sup>9</sup> degli utenti dei servizi per il lavoro nell'ambito di GOL dedica un'attenzione specifica ad una prima valutazione delle competenze in ingresso: di quelle linguistiche e comunicative, sia in italiano, sia in altre lingue straniere, e delle competenze digitali (Agneni *et al.* 2023).

### 2.1 Dialogare per partecipare: le competenze linguistiche e comunicative

Per valutare le competenze linguistiche e comunicative è stato preso come riferimento quanto previsto nel Quadro Comune Europeo di Riferimento per la conoscenza della lingue - QCER (o CEFR - Common European Framework of Reference for Languages) che è stato adottato da quasi tutti i Paesi per valutare le competenze in una determinata lingua, relativamente ai 4 ambiti della lettura, ascolto e comprensione, lingua parlata e lingua scritta<sup>10</sup>. Il livello di padronanza della lingua italiana è stato rilevato allo scopo di individuare eventuali

---

<sup>9</sup> Per approfondimenti: Agneni L., Micheletta C., V. Tersigni (2023), *Lo strumento per l'assessment qualitativo. La definizione del profilo dei beneficiari*, Nota N° 8, 2023, Collana Focus Anpal n. 162.

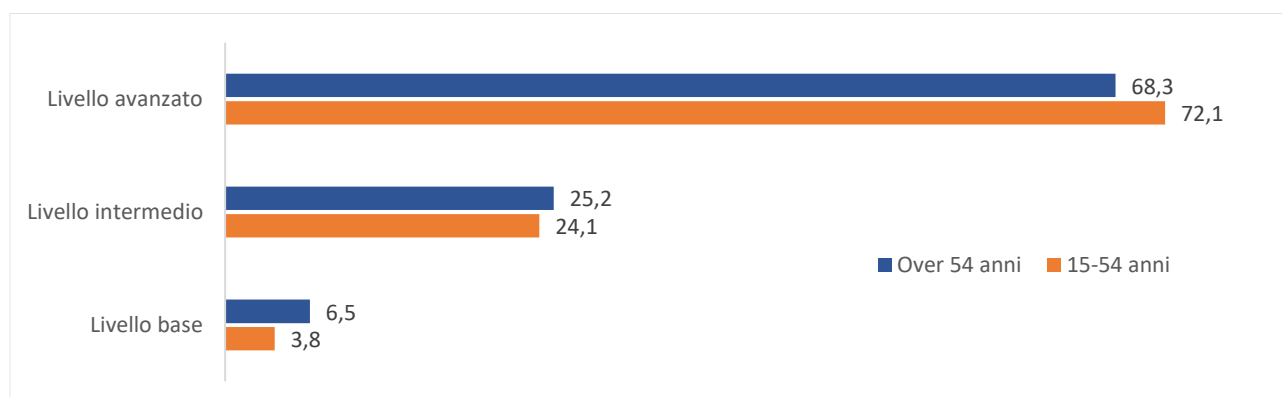
<sup>10</sup> Il QCER definisce sei livelli progressivi di conoscenza della lingua: A1 – livello di contatto o base; A2 – livello di sopravvivenza o elementare; B1 – livello soglia o intermedio; B2 – livello progressivo o superiore; C1 – livello dell'efficacia o avanzato; C2 – livello di

lacune nell'uso dell'italiano in chiave comunicativa mostrate anche da cittadini italiani, per i quali possono costituire una condizione ostativa nella ricerca del lavoro e in generale in prospettiva occupazionale.

I dati mostrano che la piena competenza nell'uso della lingua madre è tutt'altro che scontata e che diminuisce al crescere dell'età, soprattutto agli estremi della scala di competenza: considerando, infatti, solo le persone di cittadinanza italiana, che costituiscono l'85% del totale degli utenti qui esaminati, risulta che solo il 71,5 % domina l'italiano come un madrelingua (livello C2 del QCER) o comunque con un livello definito 'di efficacia' (C1), considerati complessivamente come 'livello avanzato'. All'estremo opposto, il 4,3% degli utenti mostra una conoscenza solo di base o elementare (Livello A1 e A2) della propria lingua.

Questo dato tende ad assumere connotazioni di maggiore fragilità se coniugato con la fascia di utenti over 54. Il dato relativo alla padronanza elevata della propria lingua (livello avanzato), scende infatti al 68,3% tra gli over 54, mentre risulta pari al 72,1% tra le persone che hanno fino a 54 anni di età e la quota di cittadini italiani con competenze solo di base nella propria lingua madre sale al 6,5% tra chi ha più di 54 anni, mentre risulta quasi dimezzata tra i 15-54enni (3,8%) (figura 8).

**Figura 8 Livello di padronanza della lingua italiana degli utenti presi in carico, in base all'età (val. %)**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

In questo contesto non si rilevano differenze in relazione al genere, bensì ad influire è il livello di istruzione, che tra gli over 54 è più basso rispetto alle altre fasce di età considerate e che risulta direttamente correlato con il grado di padronanza nell'uso della lingua italiana.

In senso generale, i dati avvalorano complessivamente quanto emerge dagli studi internazionali sulle competenze della popolazione adulta<sup>11</sup> secondo cui la popolazione italiana registra un sensibile ritardo nelle competenze cognitive rispetto alla media OECD: in particolare, il 35% degli adulti tra i 15 e i 65 anni è classificato come 'low performer' nella lettura e comprensione dei testi, rispetto al 26% della media OECD, laddove l'alfabetizzazione e, in generale, le competenze di base risultano ormai fondamentali per consentire agli individui di affrontare efficacemente le dimensioni della vita contemporanea e, ancor più, le complessità e il dinamismo del mercato del lavoro.

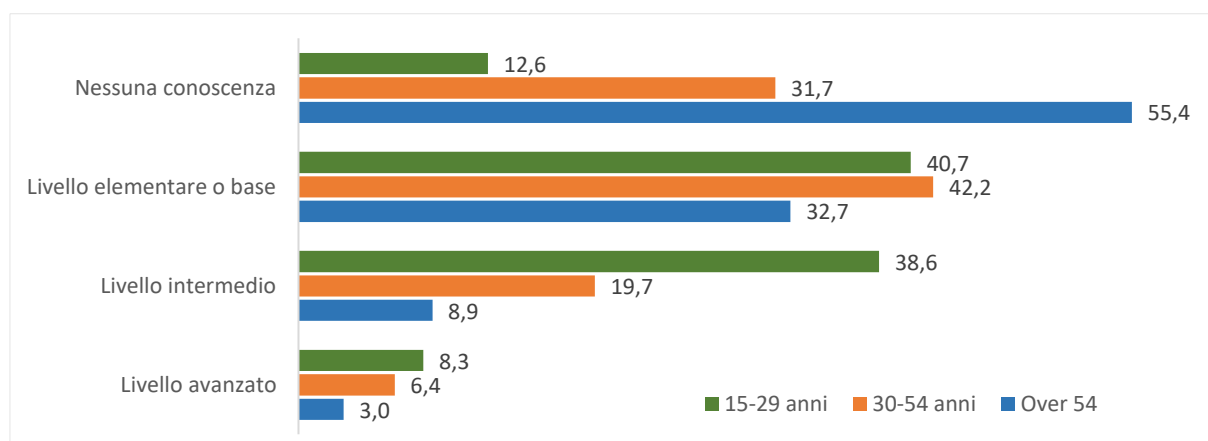
padronanza o professionale. Ogni livello è accompagnato da una descrizione che esemplifica il grado di padronanza della lingua raggiunto in relazione a ciascuno dei quattro ambiti presi in esame: lettura, ascolto e comprensione, lingua parlata e lingua scritta.

<sup>11</sup> Si fa riferimento all'indagine OECD - PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) - secondo ciclo (OECD 2025b), i cui risultati relativi all'Italia sono raccolti nel Rapporto *PIAAC CICLO 2 – Le competenze cognitive in Italia nel contesto internazionale. I fattori determinanti, i livelli e i rendimenti sociali ed economici* realizzato dall'INAPP e presentato a marzo 2025 (Inapp 2025c).

Sempre in tema di competenze linguistiche, alcune fragilità e divari generazionali si rilevano anche in relazione alle lingue straniere: in termini generali, un primo dato complessivo ci dice che il 43,8% degli over 54 dichiara di non avere alcuna conoscenza di una o più lingue straniere, a fronte del 19,4% degli utenti 15-54enni.

Tra chi ha indicato di conoscere le lingue, l'inglese si conferma quella più conosciuta, in linea con i risultati di altri studi di carattere nazionale che la indicano come quella più diffusa, padroneggiata dal 33% della popolazione italiana (Censis 2024). Con specifico riferimento a questa lingua, ormai richiesta in tutti gli ambiti lavorativi, i divari tra i livelli di competenza delle diverse fasce di età sono, tuttavia, ancora più evidenti: un primo dato eloquente indica che più della metà degli utenti over 54 non possiede alcuna conoscenza dell'inglese (55,4%), laddove il valore scende al 31,7% tra i 30-54enni e si riduce drasticamente tra i più giovani under 30 (12,6%) (figura 9). Tra le persone di più di 54 anni che dichiarano poi di conoscere questa lingua, prevale nettamente una conoscenza di livello elementare o di base (A1 e A2), che contraddistingue quasi un terzo degli utenti più maturi (32,7%). Il grado di padronanza dell'inglese per questi ultimi decresce poi in modo sostanziale, attestandosi sotto il 10% in relazione ad un livello intermedio (8,9%) e solo il 3% degli over 54 mostra di conoscere questa lingua ad un livello avanzato, considerato di efficacia o professionale, laddove le persone delle altre fasce di età fanno registrare gradi di competenza decisamente più elevati, in particolare a livello intermedio.

**Figura 9** Livello di conoscenza della lingua inglese, per fasce di età (val.%)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Anche il livello di competenza in inglese è direttamente correlato al titolo di studio e su di esso incide anche l'esperienza di lavoro in termini di anzianità di disoccupazione, soprattutto in relazione ad una conoscenza di base della lingua: tra gli over 54 che sono fuori dal mercato del lavoro da meno di 12 mesi, infatti, il 44% mostra di padroneggiare un inglese di base, rispetto al 30,7% di chi è disoccupato di lunga durata e il 20,6% di chi non ha mai lavorato. Differenze così marcate non si riscontrano invece per le altre classi di età, per le quali l'influenza dell'esperienza lavorativa come anzianità di disoccupazione riguarda prevalentemente l'inglese di livello avanzato, che risulta lievemente più elevato tra coloro che sono disoccupati da meno di un anno e per i quali resta probabilmente fondamentale e dirimente il livello di istruzione conseguito.

## 2.2 Il ruolo delle competenze digitali: essere connessi per essere attivi

Le competenze digitali, fondamentali per la cittadinanza attiva e risorsa preziosa per l'occupabilità sono ormai diventate una condizione determinante per trovare lavoro ed anche per restare occupati. Mentre le generazioni più recenti, nate alla fine del XX secolo, sono già dotate di skill digitali, perché si sono formate in

un contesto a crescente digitalizzazione e interconnessione, le generazioni precedenti, ancora presenti nel mercato del lavoro, devono essere supportate nell’acquisire, aggiornare o riconvertire tali competenze.

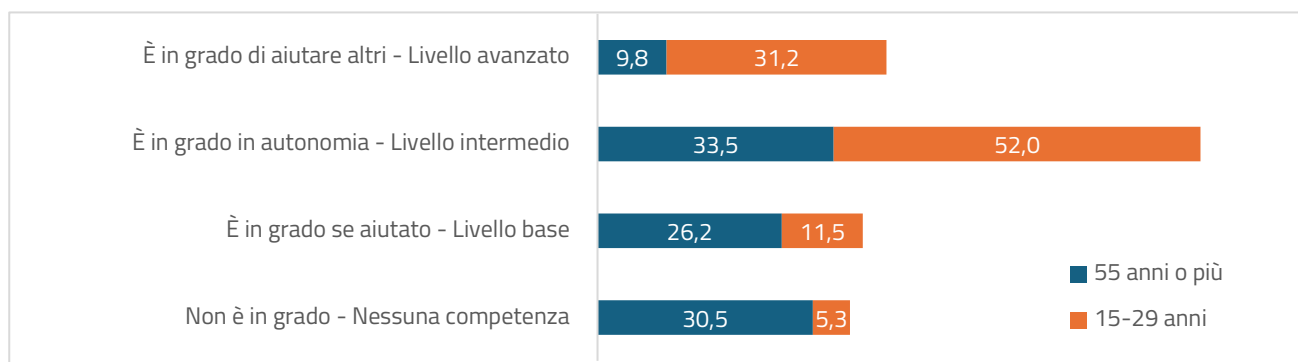
L’assessment qualitativo ha permesso di effettuare una prima valutazione delle competenze digitali possedute, utilizzando come riferimento il Quadro delle competenze digitali per i cittadini — *Digital Competence Framework for Citizens — DigComp*<sup>12</sup>; in questo contesto, sono state tenute in considerazione prevalentemente quelle attività che si riferiscono a competenze non altamente specializzate, bensì di uso quotidiano, oltre ad alcune più specifiche che sono richieste anche in ambito lavorativo.

In generale, dei circa 2 milioni e mezzo di utenti complessivamente coinvolti nell’assessment al 30 giugno 2024, solo il 21,1% possiede un livello avanzato di competenze digitali e, all’estremo opposto, permane una componente non residuale (14,5%) che si dichiara ancora priva di *digital skills*.

Tali evidenze sono in linea con quanto emerge dai recenti studi nazionali su questi temi (Istat 2025), secondo cui, sebbene l’uso delle tecnologie digitali, che hanno trasformato istruzione, lavoro, relazioni sociali e accesso all’informazione, coinvolga sempre più persone, persistono comunque disuguaglianze nell’accesso a tali tecnologie e nelle competenze correlate, oltre che un divario generazionale molto ampio tra adulti e giovani, in larghissima parte associato ai livelli di istruzione.

Anche secondo i nostri dati, sono prevalentemente le caratteristiche socioculturali, legate all’età e al livello di istruzione, ad incidere maggiormente sui divari di competenze e le persone di età più avanzata sono quelle che registrano le maggiori difficoltà. Più della metà degli over 54, infatti, risulta non avere ancora dimestichezza nell’uso di dispositivi digitali, tanto che il 30,5% ha fatto registrare ‘nessuna competenza’ e il 26,2% risulta possedere ‘capacità di livello base’, che indicano comunque la necessità di un supporto. Per contro, le persone più giovani sono anche le più ‘digitali’: poco meno di un terzo dei 15-29enni (31,2%) padroneggia le skill digitali ad un livello avanzato e più della metà (52%) possiede comunque competenze di livello intermedio che fanno riferimento ad un uso autonomo di dispositivi digitali (figura 10).

**Figura 10** Livello di competenza e autonomia nell’uso del PC o di altri dispositivi, per fasce di età (val.%)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

L’elevata padronanza (livello avanzato) e l’autonomia d’uso (livello intermedio) di tali competenze sono poi direttamente proporzionali al livello di istruzione, manifestandosi tuttavia con intensità diverse se correlate ai giovani oppure alle persone più mature. I livelli di competenza intermedio e avanzato caratterizzano, infatti,

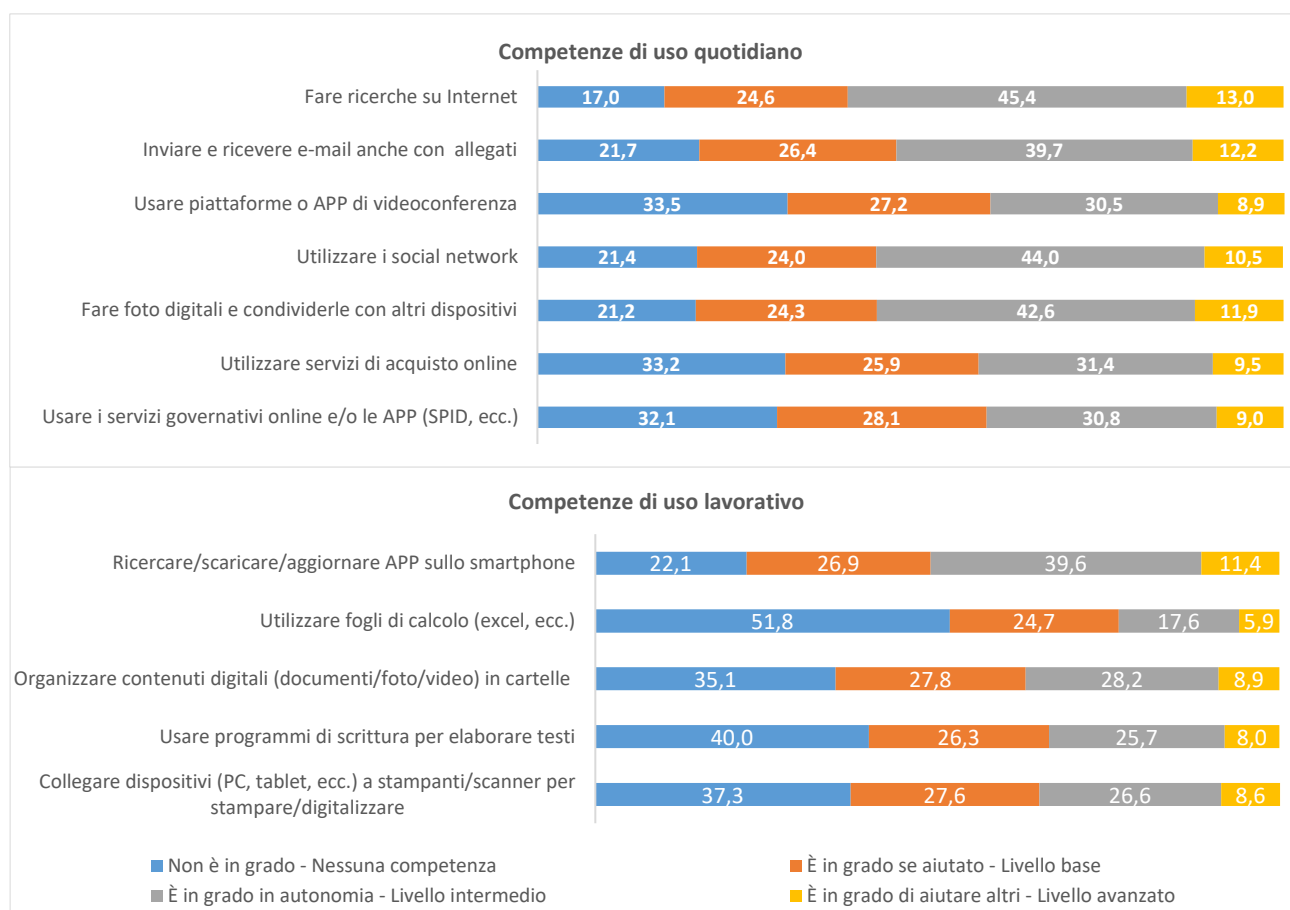
<sup>12</sup> Il DigComp 2.2 fornisce un linguaggio comune europeo per descrivere le 5 aree chiave delle competenze digitali: alfabetizzazione informatica e digitale, comunicazione e collaborazione, creazione di contenuti digitali, risoluzione di problemi e sicurezza. Per intercettare tali competenze il questionario di assessment propone 12 attività relative alle aree alfabetizzazione e comunicazione e l’utente esprime il suo grado di padronanza e autonomia d’uso per ognuna: livello base (uso in forma assistita), livello intermedio (uso autonomo), livello avanzato (capacità di supportare altri), oppure nessuna competenza.

complessivamente, l'87,7% dei 15-29enni che hanno un diploma di scuola secondaria superiore o una qualifica professionale, a fronte del 61,3% degli over 54 con il medesimo titolo.

Tale percentuale, inoltre, sale a circa il 95% tra i giovani con un titolo di livello terziario, mentre si ferma quasi al 70% tra gli over 54 con laurea o titolo post-laurea. Al contrario, l'assenza di competenze digitali continua a interessare circa il 60% delle persone mature con al massimo la licenza elementare e il 35,4% di quelle con licenza media o l'obbligo di istruzione.

Con riferimento alle persone più mature, i dati mostrano carenze complessivamente più gravi nell'uso di quelle competenze digitali più spendibili/richieste nei contesti di lavoro, rispetto a quelle di uso quotidiano, sia in assoluto, sia rispetto agli utenti giovani (39,5% di over 54 privi di tali competenze rispetto all'8% dei 15-29enni). Sono state annoverate tra le 'competenze di uso lavorativo' quelle che caratterizzano soprattutto i cosiddetti lavori d'ufficio, ma ormai utilizzate diffusamente in diversi ambiti lavorativi e per varie mansioni; si tratta, ad esempio, dell'uso di fogli di calcolo, rispetto al quale oltre la metà delle persone mature (51,8%) (figura 11) è completamente impreparata (vs il 14,3% dei giovani di 15-29 anni), così come della capacità di elaborare testi utilizzando programmi di scrittura, dove ben il 40% non ha nessuna competenza (a fronte del 7,3% dei giovani), o di stampare e digitalizzare documenti (37,3% vs 7% dei giovani) e di organizzare contenuti digitali in cartelle per poterli poi recuperare (35,1% vs 5,7% dei giovani).

**Figura 11 Livello di competenze digitali degli utenti over 54, per contesti d'uso e tipologia di attività (val.%)**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

I deficit nei livelli di competenze digitali sono evidenti anche rispetto a quelle considerate di uso quotidiano. Tra queste, si sottolinea che quasi un terzo degli over 54 (il 32,1%) non è ancora in grado di usare i servizi governativi on line e/o le App, come ad esempio lo SPID, che oggi sono ormai essenziali per l'accesso e la

fruizione di moltissimi servizi e più di un quarto (28,1%) è in grado di farlo solo se supportato. Inoltre, anche la basilare navigazione in Internet per ricercare informazioni utili o necessarie nella vita di tutti i giorni risulta ancora un problema per oltre il 40% degli utenti senior, tra chi non è proprio in grado di accedervi (17%) e chi riesce a farlo solo se affiancato (24,6%); allo stesso modo, l'invio e la ricezione di e-mail, soprattutto con documenti allegati, mette globalmente in difficoltà quasi la metà dell'utenza considerata (figura 11).

L'insieme di queste evidenze su deficit e divari generazionali avvalorava complessivamente quanto emerge dall'ultimo Rapporto dell'Istat (Istat 2025), secondo cui meno della metà della popolazione italiana adulta possiede abilità digitali di base (45,8%), attestandosi ben al di sotto della media europea (55,5%) e definendo una situazione sicuramente distante dagli obiettivi del Decennio digitale, che prevede il raggiungimento dell'80% entro il 2030. Lo sviluppo delle competenze digitali di cittadini e lavoratori, infatti, è oggetto di studi e di disposizioni a livello nazionale ed europeo già da tempo, soprattutto alla luce della transizione digitale ed in combinazione con quella demografica. Dal 2014 la Commissione europea monitora i progressi digitali degli Stati membri attraverso le relazioni sull'Indice dell'Economia e delle Società Digitali (DESI) e dal 2023, in linea con il Programma politico del Decennio digitale 2030<sup>13</sup>, il DESI è integrato nella relazione sullo stato di attuazione di tale programma. Le Raccomandazioni comunitarie del 2025 per il nostro Paese<sup>14</sup>, alla luce del livello ancora troppo basso di diffusione delle competenze digitali di base e delle disparità legate all'istruzione e all'età, pongono l'accento su tre priorità: ampliare le opportunità di formazione e i servizi di supporto per tutti i gruppi della popolazione, rafforzare l'insegnamento delle competenze digitali nelle scuole e promuovere il reskilling e l'aggiornamento dei lavoratori. Per questi ultimi, le analisi nazionali mostrano come i macro-trend della trasformazione digitale continueranno a incidere sulla domanda di personale: secondo le stime sui fabbisogni a medio termine, entro il 2028 oltre 2,2 milioni di occupati — pari al 59% del totale — dovranno possedere competenze digitali (Unioncamere 2024).

Oltre a tutto ciò, la sempre maggiore pervasività della IA nei contesti di lavoro sta spostando la domanda di competenze nel mercato del lavoro, in particolare aumentando la necessità di competenze digitali, oltre che gestionali e commerciali e riducendo al tempo stesso la domanda di alcuni compiti cognitivi e d'ufficio (Green, 2024). Con riferimento ai lavoratori più maturi, anche in questo caso l'impatto dell'IA varia in modo significativo in base alla loro occupazione (tipologia di lavoro, oltre che settore economico) e al loro livello di istruzione: da un lato, infatti, coloro che sono più istruiti e che svolgono professioni che richiedono prevalentemente competenze cognitive e non pratiche o di routine sono più esposti all'IA rispetto alle occupazioni basate sulla manualità; dall'altro, per coloro che sono impegnati in occupazioni più routinarie e ripetitive vi è una maggiore esposizione al rischio di automazione da parte di tutte le tecnologie (Lane 2024). I lavoratori scarsamente qualificati incontrano inoltre maggiori ostacoli alla riqualificazione e al passaggio da un settore all'altro, il che limita ulteriormente le loro prospettive di lavoro. Al contrario, i lavoratori più qualificati sono più in grado di adattarsi, poiché il loro lavoro si basa sulla risoluzione dei problemi, sulla creatività e sulle conoscenze specialistiche, abilità che sono più difficili da automatizzare.

---

<sup>13</sup> La decisione sul Programma strategico per il 2030 "Percorso per il decennio digitale" (Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 establishing the Digital Decade Policy Programme 2030) definisce il quadro per la trasformazione digitale dell'UE e fissa gli obiettivi digitali concreti basati su quattro punti cardinali (competenze digitali, infrastrutture digitali, digitalizzazione delle imprese e digitalizzazione dei servizi pubblici).

<sup>14</sup> Cfr. ANNEX to the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *State of the Digital Decade 2025: Keep building the EU's sovereignty and digital future - Short Country Report 2025 – Italy.*

Anche in questo contesto, i lavoratori anziani hanno generalmente un accesso più limitato alle opportunità di aggiornamento professionale legate all'IA, il che aggrava ulteriormente il divario di competenze e riduce le loro prospettive di occupazione in una forza lavoro guidata sempre più dall'IA (OECD 2025a).

In sintesi, dunque, anche le informazioni raccolte attraverso l'assessment qualitativo, nella sezione relativa alle competenze, suggeriscono prevalentemente la necessità di intraprendere piste di lavoro focalizzate sull'aggiornamento e sulla riqualificazione delle skill delle persone mature che devono rientrare nel mercato del lavoro, adattando il formato e il contenuto della formazione alle esigenze e alle caratteristiche di apprendimento di questa fascia di età e promuovendo, nel contempo, il riconoscimento delle competenze acquisite attraverso l'apprendimento sul lavoro e nei contesti informali. Tutto ciò si rende necessario sia perché l'adeguamento e il potenziamento delle competenze incide significativamente sulla loro occupazione e occupabilità, considerando che soprattutto nel mercato del lavoro attuale le persone altamente e specificamente qualificate rientrano più facilmente e/o rimangono occupate più a lungo, sia perché il ritardo nelle competenze cognitive e digitali pesa sempre di più sulla competitività del nostro Paese.

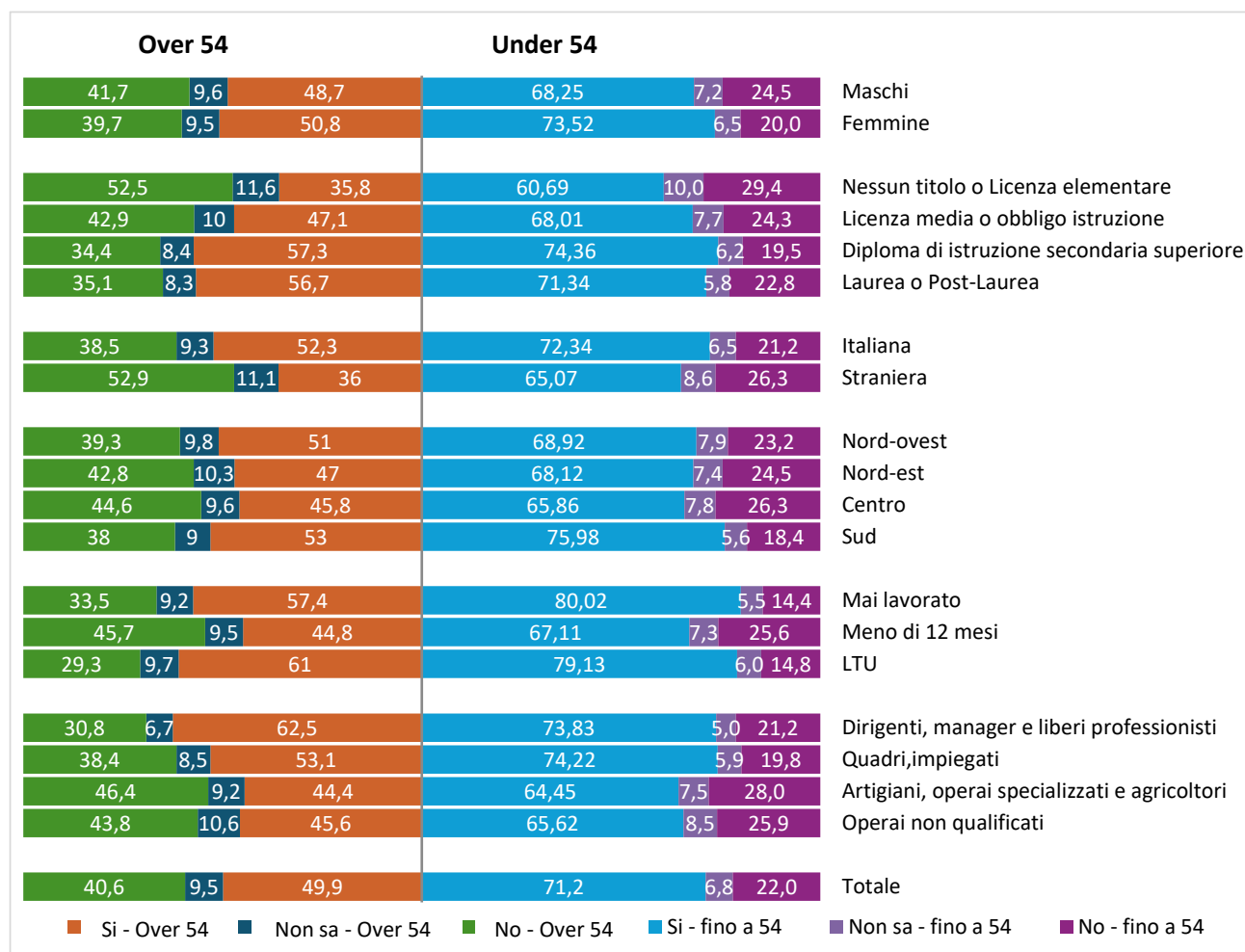
In aggiunta a quanto evidenziato, con un numero sempre crescente di persone che lavorano più a lungo nel corso della loro vita e nel contesto dell'attuale carenza di manodopera e di competenze senza precedenti, si rileva anche un'urgente necessità di garantire che i talenti e le skill di una forza lavoro multigenerazionale siano trattenuti e valorizzati al meglio, anche attraverso una maggiore fidelizzazione dei lavoratori (OECD 2023). Tale processo dovrebbe passare attraverso un innalzamento della qualità del lavoro e della formazione, ma anche attraverso interventi mirati a promuovere la salute e il benessere nei luoghi di lavoro, l'efficienza dei servizi di incontro tra domanda e offerta, la disponibilità e l'accessibilità degli strumenti che favoriscano la conciliazione dei percorsi professionali con le scelte di vita (Rosina 2025). In questo quadro, adeguate politiche di age management risultano cruciali per valorizzare tutte le fasi della lunga vita attiva, sostenendo l'inclusione dei lavoratori anziani e la piena partecipazione di una forza lavoro multigenerazionale. Tali misure contribuiscono non solo a trattenere competenze ed esperienze preziose, ma anche a rafforzare la resilienza e la competitività del sistema economico nazionale.

### 3. Propensione alla formazione e attivazione nella ricerca di lavoro

“La partecipazione degli adulti a percorsi di istruzione e formazione risulta molto legata a caratteristiche sociodemografiche come l’età, il livello di istruzione, il background familiare, la condizione occupazionale e professionale. L’età, in particolare, gioca un ruolo determinante poiché la partecipazione ad attività di apprendimento – formali e informali - mostra un andamento decisamente decrescente con il passare degli anni” (Istat 2024).

I dati relativi ai partecipanti al Programma GOL con età pari o superiore ai 55 anni confermano questa tendenza. Appena il 49,9% degli over 54 si dichiara disposto a intraprendere un percorso formativo, un valore inferiore di circa 21 punti percentuali rispetto agli under 54, generalmente più orientati verso attività formative che agevolano l’inserimento o il reinserimento professionale. Inoltre, tra gli over 54 si registra una percentuale più alta, rispetto ai più giovani, di coloro che hanno deciso di non partecipare a percorsi formativi (40,6% vs 22%) o che non hanno ancora preso una decisione in merito (9,5% vs 6,8%) (figura 12).

Figura 12 La propensione degli utenti alla formazione, in base all’età (val. %)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Tra gli utenti di 55 anni e oltre, le donne tendono ad avere una maggiore propensione a partecipare a programmi di formazione rispetto agli uomini. Allo stesso modo, questa predisposizione è più evidente tra coloro che possiedono un livello di istruzione medio-alto rispetto a chi ha conseguito solo la licenza

elementare o completato l'obbligo scolastico. Emerge, inoltre, una differenziazione nella propensione alla formazione in base alla durata della disoccupazione e alla storia lavorativa individuale. In particolare, i disoccupati di lunga durata (LTU) e le persone senza precedenti esperienze lavorative mostrano un interesse più marcato e consapevole verso i percorsi formativi, rispetto a chi ha perso il lavoro da meno tempo.

Infine, la propensione alla formazione risulta significativamente più bassa tra coloro che cercano lavoro in professioni a bassa qualificazione (low skill), come operai generici, addetti alle pulizie, lavoratori agricoli non specializzati ecc. (il 45,6% vs 62,5% dei dirigenti, manager e liberi professionisti). Questo dato è confermato da diverse rilevazioni nazionali, che mostrano una netta differenza nei tassi di adesione ai percorsi formativi tra chi ambisce a ruoli qualificati e chi, invece, si orienta verso posizioni esecutive o manuali non specialistiche (Istat 2024).

Nell'ultima rilevazione europea AES (Adult Educational Survey) la partecipazione all'apprendimento continuo degli occupati in professioni a bassa qualifica è decisamente minore rispetto a chi svolge professioni più qualificate (il 62,6% dei dirigenti, contro il 24,6% dei lavoratori a bassa qualifica) (Istat 2024). Ciò genera anche una minore familiarità e interesse a partecipare ad attività formative.

Il paradosso risiede nel fatto che coloro che trarrebbero maggiore beneficio dall'acquisire, migliorare e aggiornare le proprie competenze per adattarsi ai mutamenti del mercato del lavoro sono spesso le stesse persone che dimostrano un limitato interesse nel partecipare ad attività di formazione.

Le motivazioni alla base di questa limitata propensione alla partecipazione sono molteplici e tra queste prevale la scarsa consapevolezza degli utenti dell'importanza dei processi formativi per la 'manutenzione delle competenze' (Belmonte 2025). Tale mancanza di percezione viene ulteriormente confermata dall'analisi delle risposte aperte fornite in sede di assessment, in particolare dai disoccupati orientati verso posizioni lavorative meno qualificate: in molti, infatti, dichiarano di avere già le qualifiche necessarie per svolgere il lavoro ricercato e che per questo motivo non sono interessati a formarsi ulteriormente. Inoltre, molti aspiranti lavoratori low skilled hanno titoli di studio piuttosto bassi (licenza media o inferiore) che generano disinteresse verso l'apprendimento di tipo formale e non formale. Questa bassa propensione alla formazione rappresenta un fattore critico, soprattutto in un mercato del lavoro in rapida evoluzione, dove anche le professioni tradizionalmente meno qualificate richiedono oggi competenze trasversali (digitali, comunicative, organizzative).

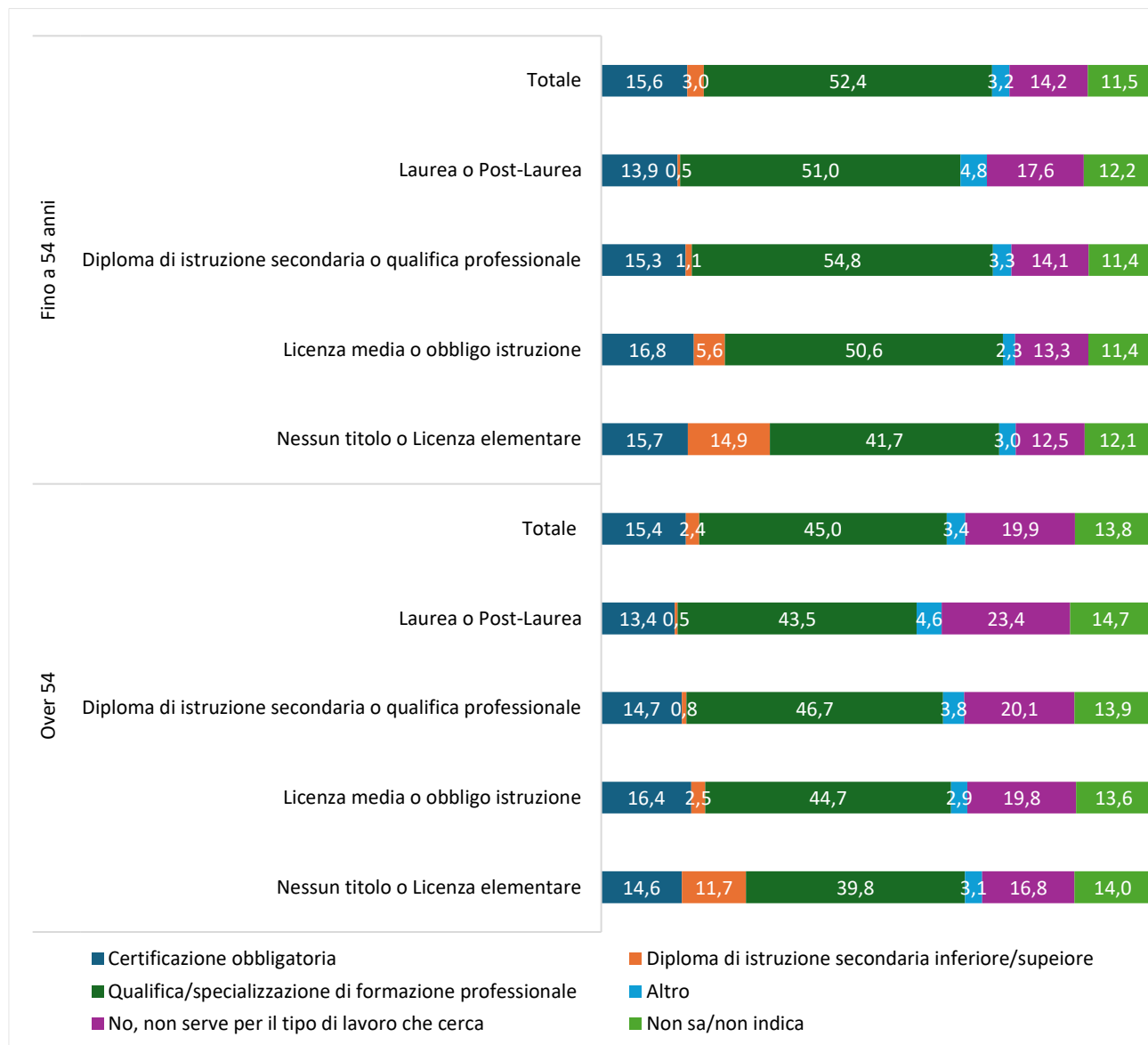
Per quel che riguarda il contenuto della formazione, poco più della metà degli over 54 vorrebbe aggiornare o sviluppare competenze tecnico-professionali o specialistiche (sono il 51,6% vs il 55% degli utenti con meno di 55 anni). Al secondo posto emerge l'interesse per l'acquisizione di competenze informatiche, con una percentuale pari al 21,4%, seguito, al terzo posto, dall'apprendimento di abilità linguistiche, che si attesta al 10,4% (figura 13).

Il desiderio di acquisire competenze digitali risulta particolarmente marcato tra gli adulti di 55 anni e oltre rispetto ai giovani tra i 15 e i 29 anni, con una differenza di quasi 10 punti percentuali a favore dei primi. Inoltre, questo interesse è più evidente tra le donne over 54, con una percentuale del 22,3% rispetto al 14% delle donne under 55, e tra chi possiede la licenza media (24%, contro il 16,8% dei più giovani). Questo dato evidenzia che tra i disoccupati over 54 e, in particolare, tra le donne e i meno istruiti, esiste la consapevolezza, o almeno in una parte di essi, della necessità di acquisire competenze digitali per ridurre il divario che rischia di penalizzarli ulteriormente nella ricerca di un'occupazione (Istat 2025).

In riferimento alle 'altre competenze' che gli utenti desiderano sviluppare (il 7% circa), i dati dell'assessment evidenziano che i disoccupati più maturi non hanno piena coscienza dei fabbisogni formativi di cui sono

portatori. Durante il colloquio di orientamento, infatti, spesso non sono riusciti ad individuare quali fossero le competenze specifiche richieste per svolgere una determinata professione, descrivendo piuttosto il tipo di lavoro ricercato.

**Figura 13 Utenti che desiderano conseguire un titolo di studio, una certificazione specifica o una qualifica attraverso la formazione, per classe d'età e titolo di studio (val. %)**



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

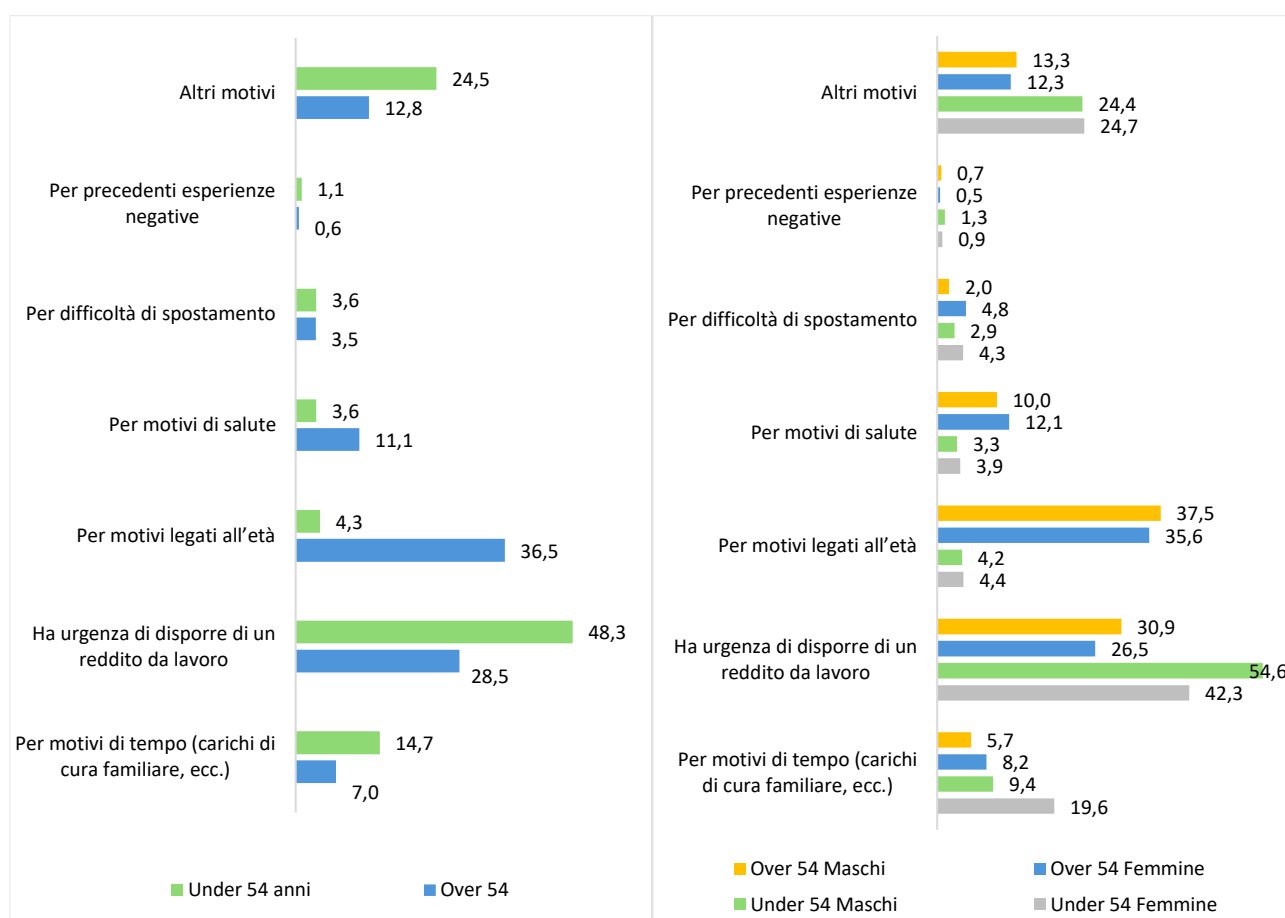
Limitato appare l'interesse nei confronti dello sviluppo delle abilità legate al lavoro di gruppo e alla risoluzione dei problemi tramite l'identificazione di soluzioni (4,2%), così come verso le competenze manageriali (2,6%) e la capacità di gestione in autonoma una propria attività lavorativa (1,1%).

Rispetto all'importanza di conseguire un eventuale qualifica o certificazione al termine dei percorsi formativi, solamente il 45% degli utenti con 55 anni e più (contro il 52,4% dei beneficiari con meno di 54 anni) ha dichiarato di voler ottenere una qualifica professionale, mentre sostanzialmente non ci sono differenze, rispetto all'età, tra chi ambisce ad acquisire una certificazione obbligatoria per legge, necessaria per svolgere determinate attività (15,4% vs 15,6%).

Residuale è, infine, la percentuale di over 54 che desidera seguire un percorso di istruzione per ottenere un titolo di studio (figura 13). Si segnala, tuttavia, che circa il 36,7% degli over 54, con uno scarto di quasi 8 punti percentuali rispetto agli utenti più giovani (15-54 anni), non ha saputo dare indicazioni o non ritiene che una certificazione o una qualifica siano necessari per svolgere il lavoro ricercato.

Come era prevedibile, il motivo principale dello scarso interesse verso la formazione tra gli over 54 è quello legato all'età, che incide per il 36,5%, un dato significativamente superiore rispetto al 4,3% registrato per la fascia di età inferiore ai 54 anni. Tra le altre motivazioni emerge l'urgenza di ottenere un reddito da lavoro, indicata dal 28,5% degli utenti over 54. Questo dato presenta uno scarto di ben 20 punti percentuali rispetto ai partecipanti più giovani, appartenenti alla fascia d'età tra i 15 e i 54 anni, per i quali la percentuale si attesta all'8,5%. Tra gli altri fattori figurano le problematiche di salute (11,1%) e la mancanza di tempo dovuta agli impegni di natura familiare (7%) (figura 14).

**Figura 14** Motivi che ostacolano la propensione degli utenti all'attività formativa, in base all'età e al genere (val. %)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

### 3.1 L'attivazione per la ricerca di lavoro

Il processo di assessment fornisce informazioni sulle strategie di ricerca di un'occupazione adottate nei sei mesi precedenti la presa in carico da parte dei Servizi per il lavoro. La percentuale di disoccupati over 54 che dichiarano di essersi attivati per la ricerca del lavoro — attraverso canali diversi dal Centro per l'impiego — è del 45,2% — con una media di 1,5 azioni per cercare lavoro<sup>15</sup> — dato più basso di quasi 13 punti percentuali

<sup>15</sup> Il dato medio sulle azioni svolte dei disoccupati over 54 è piuttosto basso se confrontato con i dati della Rilevazione sulle Forze di Lavoro (LFS), secondo cui nel 2020 i disoccupati hanno intrapreso in media 2,9 azioni per cercare un'occupazione nel mese precedente

rispetto a quello rilevato per i cittadini di età compresa tra 15 e 54 anni (57,7%). Tra gli over 54 che si sono impegnati maggiormente nella ricerca di un impiego prevalgono gli uomini e le persone con un livello di istruzione terziario. Al contrario, le donne, le persone con un livello di istruzione basso e coloro che non hanno mai avuto esperienze lavorative risultano più numerosi tra chi non ha compiuto alcun passo per cercare un impiego.

La maggior parte degli over 54 (30,7%) ha utilizzato un solo canale per cercare lavoro, il 9,9% ne ha utilizzati al massimo due, mentre una percentuale più ridotta si è affidata a tre (4,1%) o più canali di ricerca (0,7%).

Tra gli adulti di 55 anni e oltre che hanno intrapreso la ricerca di un impiego, quasi due terzi ha preferito utilizzare canali informali. Il 63,6% delle persone ha infatti fatto ricorso a parenti, amici e conoscenti (figura 15). Questa tendenza risulta leggermente più marcata tra le donne (64%) – probabilmente influenzata dalla natura dei lavori desiderati – tra chi possiede titoli di studio medio-bassi (80,2% per coloro che possiedono al massimo la licenza elementare e 67,5% per chi ha licenza media) e tra chi non ha mai lavorato. In ogni caso, non sono soltanto gli over 54 a prediligere i canali informali; infatti, quasi la metà dei giovani disoccupati tra i 15 e i 54 anni ha fatto affidamento su amici e parenti per trovare un impiego.

Poco più del 30% degli over 54 in cerca di lavoro ha inviato il proprio curriculum vitae alle aziende (31,7% vs 41,8% degli under 54) o ha utilizzato internet per la ricerca del lavoro (27,1% vs 43,2%): quest'ultima modalità è stata impiegata prevalentemente dai più giovani (15-54 anni), dalle donne e da coloro che hanno un'istruzione terziaria. Diversamente, il canale delle agenzie per il lavoro è stato utilizzato con una frequenza leggermente più elevata dagli under 54. Residuale è, infine, la percentuale degli utenti over 54 che hanno inviato una domanda per partecipare ad un concorso pubblico (2,1%) o che hanno messo inserzioni sui giornali o hanno risposto ad annunci (1,6%).

La ricerca di lavoro dipende dall'interazione di molti fattori: il contesto economico del territorio, la domanda di lavoro delle imprese ed altri aspetti legati alle caratteristiche professionali, personali e familiari degli utenti. Vediamo quali sono le variabili che possono influire sulla percezione degli utenti rispetto alle diverse difficoltà incontrate durante la ricerca di lavoro.

Il dato generale può essere considerato positivo: il 47% degli over 54 non ha incontrato nessuna difficoltà nella ricerca del lavoro. Tuttavia, dovrebbe far riflettere la composizione interna di tale dato: con valori superiori alla media troviamo coloro che hanno un livello di istruzione medio/alto e quelli con un'anzianità di disoccupazione da meno di 12 mesi; all'opposto, con valori decisamente al di sotto del valore medio, si rilevano quelle categorie che possono essere considerate più svantaggiate nella ricerca del lavoro, ovvero i meno istruiti, coloro che cercano lavoro nelle professioni low skill e, in parte, le donne. Ad incidere su questo risultato, tuttavia, è la durata della disoccupazione: solo il 20,8% di coloro che dichiarano di non aver incontrato difficoltà nella ricerca di lavoro, infatti, è disoccupato di lunga durata.

Tra le principali difficoltà incontriamo, come era facile attendersi, quelle legate all'età, che coinvolgono il 27,9% degli utenti over 54 ed interessano in maggior misura i meno istruiti, coloro che non hanno mai lavorato e i disoccupati di lunga durata.

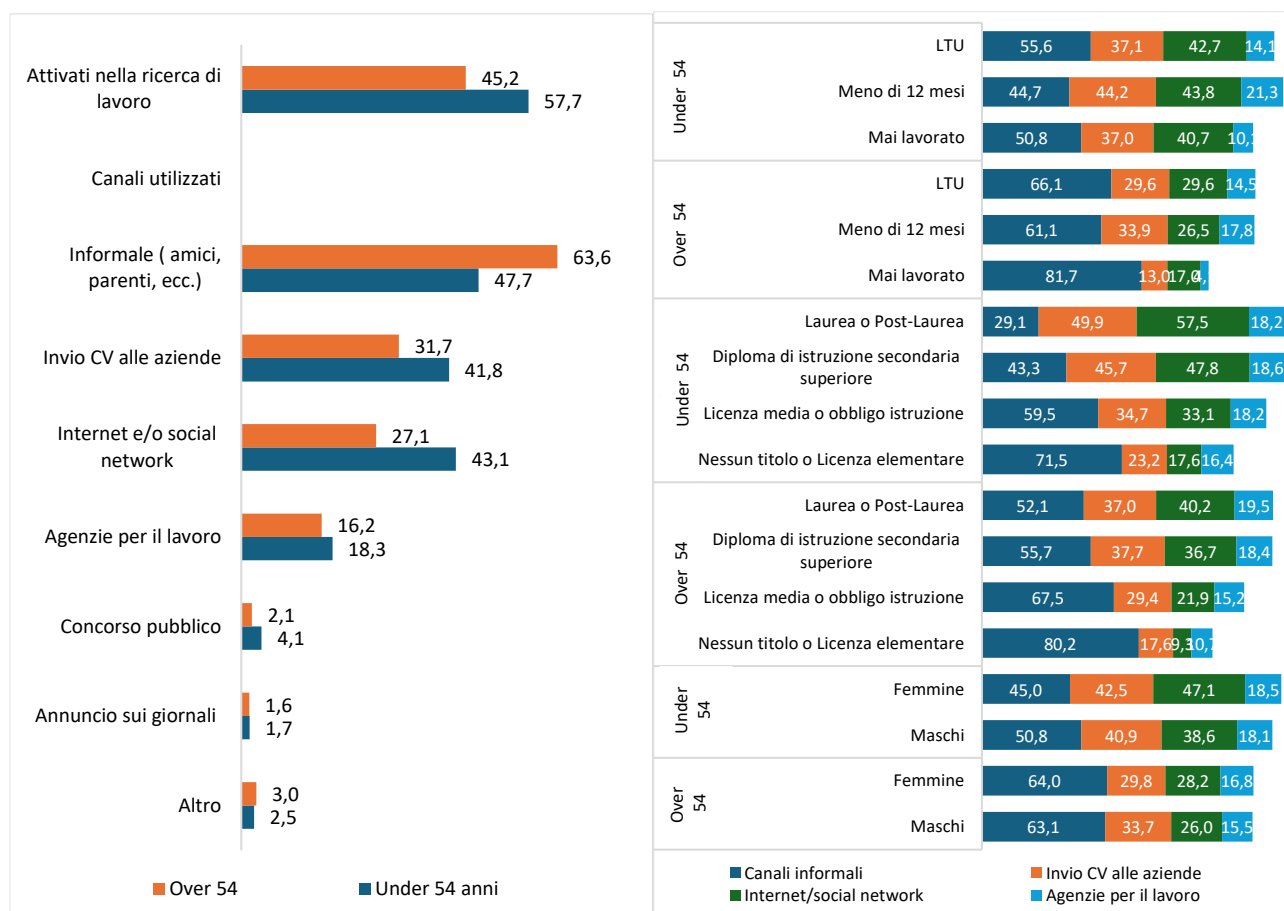
---

l'intervista. Si fa presente, tuttavia, che nell'indagine LFS i canali di ricerca considerati includono anche il Centro per l'impiego, escluso dalla nostra analisi poiché tutti i beneficiari GOL si rivolgono al Cpi. Si veda Istat, Risoluzione 7/00635, *Verifica dell'efficacia degli interventi di politica attiva del lavoro e definizione degli obiettivi generali in materia per le amministrazioni* - Audizione dell'Istituto Nazionale di Statistica, Dott.ssa Cristina Freguja, Direzione centrale per le statistiche sociali e il welfare - XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) Camera dei deputati, Roma, 17 novembre 2021.

Tra gli over 54 la difficoltà di conciliare la ricerca del lavoro con gli impegni familiari (1,9%) è sentita soprattutto dalle donne (2,7%), da chi non ha mai lavorato (3,4%) e dai disoccupati di lunga durata (2,9%). I più istruiti, infine, solitamente in cerca di professioni high skill, dichiarano più spesso (5,7%, contro una media del 2,5%) di non ricevere proposte adeguate al titolo di studio o al profilo professionale, così come accade per i più giovani (15-54 anni) con un valore medio del 6%, contro il 10,9% dei laureati: si tratta del cosiddetto skill mismatch tra domanda e offerta di lavoro.

Sono abbastanza trasversali tra i beneficiari GOL over 54 le difficoltà connesse ad ostacoli di carattere psicologico o incertezze sul proprio futuro professionale, quali la demotivazione e la sfiducia in sé stessi (5,7%), la percezione di non essere capaci di indirizzare in modo adeguato la ricerca di lavoro (1,8%), di non saper individuare un obiettivo professionale (0,6%) o di non saper scrivere il proprio curriculum vitae (0,8%).

**Figura 15** Canali di ricerca del lavoro utilizzati, a seconda delle caratteristiche socio-anagrafiche (val. %)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS – SIU – Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

### 3.2 Profili degli over 54 in transizione lavorativa

L'analisi realizzata nei paragrafi precedenti ha consentito di tracciare alcune linee di tendenza, evidenziando i diversi approcci utilizzati dai disoccupati over 54 nel modo di affrontare la ricerca del lavoro. Per identificare gruppi omogenei tra loro rispetto alle strategie adottate per trovare un'occupazione è stata realizzata un'analisi di *clustering* che ha individuato cinque tipologie di utenti con proprie caratteristiche socio-anagrafiche e diversi atteggiamenti e comportamenti rispetto alla propensione a intraprendere un percorso formativo, alle difficoltà incontrate e alle modalità utilizzate nella ricerca del lavoro. L'esito di tale classificazione permette di restituire una fotografia articolata delle transizioni occupazionali nella fascia d'età

più matura, mettendo in luce dinamiche di attivazione, percezioni soggettive delle proprie competenze e barriere strutturali che condizionano i percorsi di reinserimento.

### **Primo cluster – Disponibili ad apprendere ma poco attivi nella ricerca del lavoro (24,3%)**

Tutti gli individui del cluster manifestano un concreto interesse verso i percorsi formativi, hanno idee chiare sul tipo di occupazione che cercano (prevalentemente quadri, impiegati e operai specializzati) e ritengono, in più dell'80% dei casi, di avere tutte le competenze necessarie per svolgere il lavoro scelto. Attraverso i percorsi formativi intendono aggiornare o sviluppare soprattutto le competenze tecnico-professionali (50,5%) e quelle informatiche, di base e specialistiche. Ciò denota una certa consapevolezza della necessità di migliorare e/o aggiornare le competenze digitali possedute, in quanto un terzo degli utenti è in grado solo di utilizzare, se supportato, PC e/o altri dispositivi (livello base), mentre solo un quarto ha dimestichezza con l'uso degli strumenti digitali (livello intermedio). Inoltre, una quota residuale di utenti è interessata a sviluppare competenze linguistiche (10%) e le cosiddette competenze trasversali (team working, problem solving ecc).

È importante evidenziare che gli individui del cluster sono, almeno in parte (il 50% circa), abituati a seguire percorsi formativi; infatti, hanno già svolto attività extrascolastiche per acquisire una qualifica e, in misura minore, frequentato percorsi di formazione continua senza ottenere certificazioni. Anche in questo caso, il loro obiettivo è quello di acquisire una qualifica, mentre poco più del 10% è orientato a conseguire una certificazione necessaria e/o richiesta per legge. Quasi il 60% dichiara di non essersi attivato nella ricerca del lavoro, mentre la restante quota ha intrapreso una sola iniziativa, utilizzando siti internet e/o social network. Le difficoltà incontrate tra chi si è attivato sono dovute soprattutto all'età (circa il 30%), seguita dalla scarsità di offerte adeguate in termini di trattamento economico e/o contrattuale e dalla difficoltà nel modo di proporsi ai datori di lavoro.

Il 60% circa del cluster è composto da donne di età compresa tra i 55 e i 59 anni, con un'istruzione secondaria superiore; solo il 7% è laureato. Si tratta prevalentemente di disoccupate di lunga durata, sebbene quasi un terzo abbia perso il lavoro da meno di 12 mesi e, nella maggior parte dei casi, non presenti vincoli di natura personale o familiare che possono limitare la ricerca del lavoro, anche se una quota non trascurabile (20% circa) segnala limitazioni parziali.

### **Secondo cluster – Fragili e sfiduciati, ma orientati all'apprendimento (16,6%)**

Gli utenti di questo gruppo hanno dichiarato di non avere preferenze nella ricerca del lavoro. Tuttavia, come nel cluster precedente, intendono intraprendere un percorso formativo finalizzato ad acquisire una qualifica professionale e, in misura minore, una certificazione necessaria per legge. I percorsi sono orientati soprattutto allo sviluppo di competenze tecnico-professionali e, con minor frequenza, informatiche, mentre percentuali inferiori al 10% riguardano l'interesse verso competenze multilinguistiche e soft skills (team working, problem solving ecc).

A differenza del cluster precedente, la maggior parte degli utenti non ha svolto attività formative extrascolastiche. Un terzo ritiene che le difficoltà nella ricerca del lavoro siano dovute all'età, anche se la maggior parte è composta da cinquantenni (il 68% ha un'età compresa tra 55 e 59 anni); inoltre, sono demotivati, sfiduciati e lamentano difficoltà nel modo di proporsi, nel definire un obiettivo professionale e nel sapere come cercare lavoro. Anche per questo motivo la maggior parte degli utenti ha dichiarato di non essersi attivata; un terzo di essi ha invece utilizzato un solo canale.

Nel cluster non emergono differenze significative tra i generi, il livello di istruzione è basso (licenza media o istruzione dell'obbligo) ed anche le competenze digitali seguono lo stesso andamento. Si tratta soprattutto

di disoccupati di lunga durata, con un 25% che è senza lavoro da oltre 36 mesi, e una piccola quota di utenti che non ha mai lavorato.

#### **Terzo cluster – Proattivi con profili professionali definiti (11,5%)**

Tutti gli individui del cluster si sono attivati nella ricerca del lavoro utilizzando diversi canali, come siti internet (70%), invio di CV alle imprese (64%), contatti informali (57%) e, in misura minore, agenzie private del lavoro (44%). Quasi l'80% intende intraprendere un percorso formativo per aggiornare o sviluppare competenze tecnico-professionali, informatiche, linguistiche e trasversali. Circa il 60% ha già svolto attività formative extrascolastiche e intende proseguire acquisendo una qualifica o la certificazione necessaria per esercitare un determinato lavoro. Solo il 20% ritiene che la formazione non serva per il lavoro desiderato. La maggior parte (78%) presenta un orientamento professionale chiaramente definito, indicando con precisione il tipo di occupazione a cui intende candidarsi (quadri, impiegati, professioni qualificate nelle attività commerciali e operai specializzati) e ritiene di avere tutte le competenze necessarie per svolgere tale attività. Si tratta, nella maggior parte dei casi, di utenti con competenze digitali di livello intermedio e, in misura minore, di livello avanzato. Le difficoltà percepite riguardano prevalentemente l'età e l'inadeguatezza delle offerte in termini di trattamento economico e/o contrattuale. Prevalgono, seppur di poco, gli uomini con livello di istruzione medio-alto, disoccupati da più di 12 mesi e senza vincoli di natura personale.

#### **Quarto cluster – Over 60 con competenze deboli e scarsa attivazione (19,2%)**

Gli utenti di questo cluster non sono propensi a seguire percorsi formativi: solo il 20% è incerto, mentre l'80% non ha intenzione di aggiornare le proprie competenze. Anche in passato la maggior parte non ha partecipato ad attività formative extrascolastiche (circa il 75%). Le principali motivazioni riguardano l'età (40%), la necessità di un reddito immediato (20%), problemi di salute e carichi di cura familiare. Rispetto a quest'ultima motivazione il 20% circa degli utenti dichiara che vi sono vincoli di natura personale o familiare che possono limitare lo svolgimento di attività lavorative o di ricerca di lavoro.

Tutti non indicano preferenze lavorative e sono caratterizzati da una totale mancanza di attivazione negli ultimi 6 mesi.

Gli utenti presentano un atteggiamento dicotomico rispetto alle difficoltà incontrate: quasi la metà non segnala problemi, mentre l'altra metà si dichiara sfiduciata e demotivata, consapevole delle difficoltà nel proporsi, nel redigere CV e, soprattutto, nell'indirizzare la ricerca di lavoro.

Anche in questo cluster non emergono differenze tra i generi; sono disoccupati di lunga durata, over 60, con basso titolo di studio (17% con istruzione primaria e 56% circa con istruzione secondaria inferiore) e assenza di competenze digitali.

#### **Quinto cluster – Lavoratori con fiducia nelle proprie competenze e ottimisti (28,4%)**

Il cluster è caratterizzato da utenti decisi a non intraprendere percorsi formativi, salvo una piccola percentuale indecisa. Le motivazioni principali riguardano l'età, la necessità di disporre di un reddito immediato e problemi di salute o cura familiare. Quest'ultima motivazione coinvolge più del 20% degli utenti del cluster, ma con diversi livelli di limitazione, visto che nel 17% dei casi i vincoli di natura personale e/o familiare possono limitare solo parzialmente la ricerca del lavoro e per un 5% i problemi esistenti sono compensati e non hanno alcun impatto sull'attività lavorativa e/o la ricerca del lavoro.

Tutti gli utenti del cluster hanno preferenze lavorative, orientate verso professioni impiegatizie (43%), artigiane e operaie specializzate (26%) o non qualificate (22%). Quasi tutti (92%) ritengono di avere le

competenze necessarie per svolgere la professione ricercata, probabilmente perché disoccupati da meno di 12 mesi e con esperienza lavorativa recente. Infatti, la maggior parte degli utenti del cluster non si è ancora attivata nella ricerca del lavoro e ritiene di non incontrare difficoltà. Il cluster è costituito prevalentemente da donne con più di 60 anni e con un basso titolo di studio (12% con istruzione primaria e 53% circa con istruzione secondaria inferiore), scarsa partecipazione pregressa alla formazione (70%) e competenze digitali assenti (40%) o di livello base (34%).

Il quadro delineato con la cluster analysis conferma l'elevata eterogeneità degli over 54 in transizione lavorativa, individuando cinque gruppi distinti per livello di attivazione, profilo di competenze, motivazione e condizioni personali. Le tipologie spaziano da utenti motivati all'apprendimento ma poco attivi nella ricerca di lavoro, a lavoratori proattivi con obiettivi professionali chiari, fino a gruppi più fragili caratterizzati da sfiducia, bassa qualificazione, vincoli personali e totale inattivazione. A questi si affianca un consistente raggruppamento di over 60 che, pur dichiarandosi competenti e ottimisti, mostrano scarsa propensione alla formazione e una partecipazione limitata ai canali formali di ricerca del lavoro. Nel complesso emergono tipologie che, evidenziando specifiche differenze, aiutano a comprendere meglio gli ostacoli all'occupabilità degli over 54 e a orientare in modo più mirato gli interventi di politica attiva e formativa.

## Conclusioni

L'Italia si trova di fronte a una profonda trasformazione demografica che interessa in modo particolare la compagine del lavoro maturo, con un invecchiamento della popolazione che incide direttamente sulla composizione e sulle dinamiche occupazionali. Le evidenze raccolte attraverso l'assessment qualitativo del Programma GOL mostrano come la fascia degli over 54 sia contraddistinta da fragilità multiple, che coinvolgono formazione, mercato del lavoro e condizioni personali.

Le evidenze emerse dalla cluster analysis, che identifica cinque profili distinti con specifiche vulnerabilità e bisogni, contribuiscono a rafforzare questo quadro, mostrando come tali criticità si manifestino con intensità diverse e secondo combinazioni differenziate di fattori individuali e contestuali.

In primo luogo, il livello di istruzione emerge come una vulnerabilità importante: oltre il 60% degli over 54 possiede un titolo di studio inferiore al diploma, e più di due terzi (67,3%) non ha mai partecipato a percorsi formativi extrascolastici. Questa situazione riduce le possibilità di aggiornamento, ostacolando l'adattamento alle nuove richieste del mercato, soprattutto quelle legate alle competenze digitali. In un contesto di trasformazione tecnologica e transizione demografica, tali limiti rendono ancora più urgente lo sviluppo di un sistema di apprendimento continuo che accompagni i lavoratori lungo tutto l'arco della vita professionale. Le analisi per cluster confermano inoltre che la fragilità formativa, pur diffusa, assume forme diverse: alcuni gruppi, pur avendo competenze deboli, mantengono un atteggiamento aperto verso l'aggiornamento, mentre altri manifestano rifiuto o sfiducia verso la formazione stessa, complicando l'efficacia degli interventi.

La formazione, pilastro centrale del Programma GOL, rischia di essere poco efficace se non supportata da strumenti adeguati di motivazione, accompagnamento e personalizzazione dei percorsi. In questa prospettiva, diventano fondamentali percorsi di apprendimento che integrino competenze tecniche, digitali e trasversali, rafforzando fiducia e coinvolgimento. Le strategie formative devono essere differenziate: per i gruppi meno motivati sono prioritarie azioni di attivazione e sostegno, mentre per quelli più orientati e proattivi occorre favorire percorsi avanzati e collegamenti strutturati con le imprese.

Sul fronte occupazionale, nonostante l'esperienza maturata, e il fatto che il 77,5% degli individui dichiarati di avere abilità professionali applicabili al settore scelto, la reintegrazione nel mercato del lavoro rimane difficoltosa. Il 27,2% degli over 54 è disoccupato di lunga durata, un fenomeno probabilmente legato a pregiudizi legati all'età, alla scarsa fiducia delle imprese nella riqualificazione dei lavoratori senior e a ostacoli personali come problemi di salute, responsabilità familiari e difficoltà di mobilità. Ciò evidenzia che, nonostante il patrimonio di competenze e di esperienza accumulato, molti lavoratori maturi restano ai margini dei processi di innovazione e cambiamento organizzativo, anche a causa della scarsa diffusione di pratiche di age management all'interno delle imprese. Le tipologie individuate dall'analisi di clustering mostrano inoltre che i livelli di attivazione nella ricerca del lavoro variano notevolmente, confermando la necessità di interventi su misura in base al grado di autonomia e motivazione.

Alla luce di queste criticità, è necessario adottare un insieme di interventi integrati e mirati a sostenere il rientro occupazionale delle persone over 54, con particolare attenzione ai profili più fragili. Innanzitutto, l'offerta formativa dedicata ai lavoratori senior deve essere progettata tenendo conto delle loro specifiche esigenze e peculiarità. Tali percorsi dovrebbero essere parte di una strategia più ampia di 'invecchiamento attivo' sul lavoro, che unisca politiche di apprendimento permanente, salute e benessere organizzativo.

I percorsi formativi dovrebbero avere un'impostazione modulare e pratica, integrando attività che favoriscano l'applicazione diretta delle competenze, un accompagnamento costante da parte di tutor e modalità che riducano le barriere di accesso, come la formazione in presenza per chi incontra difficoltà con l'apprendimento a distanza. Particolare rilevanza va data alla formazione digitale di base, considerata ormai indispensabile per una piena partecipazione al mercato del lavoro. Tale formazione dovrebbe essere offerta in modo sistematico, soprattutto per chi intraprende programmi di aggiornamento o riqualificazione. Parallelamente, si auspica una maggiore diffusione di sistemi volti al riconoscimento e alla validazione di abilità e saperi acquisiti anche in contesti non formali e informali, che sappiano valorizzare il bagaglio esperienziale accumulato dai lavoratori senior nel corso della loro carriera. Gli strumenti di valutazione personalizzati sono fondamentali per cogliere il potenziale dei profili più forti e individuare precocemente i rischi di esclusione nei gruppi più vulnerabili.

Inoltre, la valorizzazione dell'esperienza dei senior richiede il rafforzamento delle dinamiche collaborative tra generazioni. Le imprese dovrebbero promuovere programmi strutturati di collaborazione tra lavoratori senior e più giovani, con lo scopo di favorire il passaggio di competenze e il rafforzamento della coesione intergenerazionale. In questo modo si promuove una cultura organizzativa che non penalizza l'età, ma la integra come risorsa. Tali collaborazioni potrebbero assumere un valore aggiunto anche nella sfera delle competenze digitali, promuovendo pratiche di tutoring inverso in cui i lavoratori più giovani, nativi digitali, supportano i colleghi senior nell'utilizzo di strumenti informatici e tecnologie digitali fondamentali per la gestione quotidiana del lavoro. Questo tipo di scambio può contribuire a ridurre il divario digitale generazionale, rafforzare l'autonomia operativa dei lavoratori più anziani e incentivare una reciproca valorizzazione delle risorse professionali, favorendo ambienti di lavoro più inclusivi e collaborativi. Anche gli esiti della cluster analysis confermano l'utilità di tali approcci: nei gruppi più attivi e disponibili all'apprendimento il lavoro intergenerazionale potrebbe accelerare i processi di aggiornamento, nei cluster più sfiduciati, potrebbe rappresentare una leva per riattivare motivazione e autostima.

Una strategia efficace deve inoltre contemplare un lavoro sul piano culturale per superare lo stigma legato all'età e promuovere una narrazione positiva del lavoro maturo, valorizzando l'esperienza, l'affidabilità e la capacità di adattamento dei lavoratori senior. In questo senso, l'approccio dell'invecchiamento attivo promosso dall'OMS rappresenta una cornice utile: non si tratta solo di prolungare la vita lavorativa, ma di garantire condizioni che favoriscano salute, partecipazione e sicurezza anche nella fase più avanzata della carriera (World Health Organization 2002 e 2020).

Il potenziamento dei servizi per il lavoro rappresenta un ulteriore elemento cruciale per migliorare l'efficacia degli interventi rivolti agli over 54. È necessario rafforzare i meccanismi di presa in carico personalizzata, soprattutto nei confronti degli utenti più vulnerabili, come coloro che presentano problemi di salute, difficoltà legate alla cura familiare o altre condizioni che ostacolano la ricerca attiva di un impiego. In tal senso, esperienze europee mostrano come l'integrazione tra servizi per l'impiego, sistemi sanitari e reti sociali aumenti significativamente le probabilità di reinserimento lavorativo dei lavoratori senior (Eurofound 2019). Anche nel contesto italiano, alcune esperienze maturate nell'ambito del Programma GOL confermano l'efficacia di modelli di presa in carico integrata, in cui la collaborazione tra Centri per l'impiego, servizi sociali e sanitari locali consente di costruire percorsi personalizzati di inserimento e accompagnamento al lavoro, soprattutto per le fasce più fragili della popolazione adulta (D'Arista, Micheletta 2025). È inoltre importante sviluppare programmi di formazione per gli operatori dei servizi per il lavoro, al fine di migliorarne le competenze nella gestione delle specificità legate all'età e aumentare l'efficacia dell'accompagnamento.

Parallelamente, è auspicabile introdurre sistemi di monitoraggio più sofisticati, che consentano di valutare in modo disaggregato gli esiti del Programma GOL per genere, fascia d'età, territorio e percorso attivato. Solo attraverso un'analisi puntuale sarà possibile calibrare in modo efficace le politiche attive. Inoltre, la disponibilità di dati di lungo periodo permetterebbe di verificare l'impatto delle misure non solo in termini di collocazione lavorativa, ma anche di benessere, stabilità e qualità dell'occupazione (OECD 2020).

Infine, il rafforzamento delle reti territoriali - che coinvolgano servizi per il lavoro, enti di formazione, imprese e terzo settore - è condizione indispensabile per costruire percorsi di inclusione efficaci, personalizzati e sostenibili nel tempo. Le esperienze sviluppate nell'ambito del Programma GOL mostrano come la creazione di partenariati territoriali stabili, basati sulla cooperazione tra attori pubblici e privati, rappresenti un elemento chiave per la riuscita dei percorsi di reinserimento lavorativo. In particolare, i modelli sperimentati in alcune regioni italiane hanno evidenziato l'efficacia di un approccio integrato che mette in rete soggetti diversi per favorire una presa in carico multidimensionale e continuativa degli utenti senior (D'Arista, Micheletta 2025).

Queste reti, se ben coordinate, possono rappresentare il fulcro di un approccio integrato capace di trasformare l'invecchiamento lavorativo da criticità a leva di sviluppo e innovazione per l'intero sistema socioeconomico. Perché ciò avvenga, è essenziale promuovere pratiche collaborative di governance territoriale, investire in capacità di leadership multilivello e garantire un flusso continuo di comunicazione e scambio di informazioni tra tutti gli attori coinvolti.

## Bibliografia

- Agneni L., Micheletta C., V. Tersigni (2023), *Lo strumento per l'assessment qualitativo. La definizione del profilo dei beneficiari*, Collana Focus n.162, Roma, Anpal
- Aversa M.L., Checcucci P., Iadevaia V. (2025) (a cura di), *Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, Inapp Report n.56, Roma, Inapp
- Belmonte S. (2025), *L'invecchiamento della popolazione e le sfide per le politiche formative*, in *XXIV Rapporto formazione continua 2023-2024*, Roma, Inapp
- Cedefop (2020), *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Checcucci P. (2019), *The Silver Innovation: Older workers characteristics and digitalisation of the economy*, *Economia e Lavoro*, 53(3), pp.9-112, Bologna, Il Mulino
- Cnel (2024), *Rapporto 2024. Demografia e forza lavoro*, Roma, CNEL
- Commissione europea (2025), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, State of the Digital Decade 2025: Keep building the EU's sovereignty and digital future - Short Country Report 2025 - Italy (COM/2025/290 final)*, Bruxelles, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea
- Commissione europea (2022), *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2022 - Rapporto per Paese: Italia*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea
- Commissione europea (2021), *Libro Verde sull'invecchiamento demografico "Promuovere la solidarietà e la responsabilità fra le generazioni"* (COM (2021) 50 final), Bruxelles, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea
- Council of Europe (2018), *Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment - Companion Volume with New Descriptors*, Strasbourg, Council of Europe Publishing
- Council of Europe (2001), *Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment*, Strasbourg, Council of Europe Publishing
- D'Arista F., Micheletta C. (2025), *Lavoro e inclusione: strategie per un futuro migliore. Analisi regionale sulle reti territoriali e l'integrazione dei servizi*, Focus Inapp n.11, Roma, Inapp
- Eurofound (2019), *Working conditions and workers' health*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Eurofound (2025), *Keeping older workers in the labour force*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Green A. (2024), *Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market*, OECD Artificial Intelligence Papers, No.14, Parigi, OECD Publishing
- Hanushek E.A., Kinne L., Witthoeft F., Woessmann L. (2024), *Age and cognitive skills: Use it or lose it*, in *Science Advances n. 11, fascicolo 10, eads1560*
- Inail (2025), *Andamento degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali*, Dati INAIL, giugno 2025, n.6, Roma, Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro
- Inapp (2025a), *XXIV Rapporto sulla formazione continua: annualità 2023-2024*, Roma, Inapp
- Inapp (2025b), *Rapporto 2024. L'impatto delle scelte economiche su lavoro e formazione*, Roma, Inapp

- Inapp (2025c), *PIAAC CICLO 2 - Le competenze cognitive in Italia nel contesto internazionale. I fattori determinanti, i livelli e i rendimenti sociali ed economici*, Roma, Inapp
- Istat (2025), *Rapporto annuale 2025. La situazione del Paese*, Roma, Istat
- Istat (2024), *La formazione degli adulti*, in *Statistiche report*, Roma, 8 aprile 2024, Istat
- Istat (2020), *Invecchiamento attivo e condizione di vita degli anziani in Italia*, Roma, Istat
- Jin Y., Fukahori R., Morgavi H. (2016), *Labour market transitions in Italy: Job separation, re-employment and policy implications*, OECD Economics Department Working Papers, No.1291, Paris, OECD Publishing
- Kaufman H. G. (1974), *Obsolescence and professional career development*, New York, AMACOM/American Management Association
- Lane M. (2024), *Who will be the workers most affected by AI? A closer look at the impact of AI on women, low-skilled workers and other groups*, OECD Artificial Intelligence Papers, n.26, Parigi, OECD Publishing
- OECD (2025a), *OECD Employment Outlook 2025: Navigating the golden years - Making the labour market work for older workers*, Parigi, OECD Publishing
- OECD (2025b), *Indagine sulle competenze degli adulti (PIAAC) 2023: Rapporto tecnico, Serie OECD Skills Studies*, Parigi, OECD Publishing
- OECD (2023), *Retaining talent at all ages*, Parigi, OECD Publishing
- OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, Parigi, OECD Publishing
- OECD (2019), *Working Better with Age*, Paris, OECD Publishing
- Okunribido O., Wynn T. (2010), *Ageing and work-related musculoskeletal disorders: review of recent literature*, in M. Anderson (Ed.), *Contemporary Ergonomics and Human Factors 2010*, Buxton, Taylor & Francis
- Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea (2022), *Decisione (UE) 2022/2481 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che istituisce il programma strategico per il 2030 - Percorso per il decennio digitale*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 323, 19.12.2022, 4–26, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea
- Pinkus D., Ruer N. (2025), *Demographic divide inequalities ageing across European Union*, Policy-brief n.13/2025, Bruegel
- Rey V., Sozi G., Castriotta M. (a cura di) (2023), *Lavorare negli anni della maturità - Invecchiamento attivo, salute e sicurezza dei lavoratori ultracinquantenni*, Roma, INAIL - Settore Ricerca, Certificazione e Verifica - Dipartimento Processi Organizzativi
- Rosina A. (2025), *L'impatto della transizione demografica sul mondo del lavoro*, *Sinapsi*, XV, n.1, pp.29-34, Roma, Inapp
- Rouzet D. et al. (2019), *Fiscal challenges and inclusive growth in ageing societies*, OECD Economic Policy Papers, n.27, Parigi, OECD Publishing
- Unioncamere (2024), *Sistema Informativo Excelsior. Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028). Scenari per l'orientamento e la programmazione della formazione*. Aggiornamento Luglio 2024, Roma, UnionCamere
- Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. (2022), *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*, EUR 31006 EN, Luxembourg, Publications Office of the European Union

- Walwei D., Deller J. (2021), *Labour market participation of older workers: Drivers and obstacles*, *Intereconomic - Review of European Economic Policy*, Volume 56, n.6, pp. 341–347, Berlin, Springer
- World Health Organization (2020), *Decade of Healthy Ageing 2020-2030*, Geneva, WHO
- World Health Organization (2002), *Active Ageing: A Policy Framework*. Geneva: World Health Organization, Geneva, WHO

COLLANA  
**FOCUS**  
Inapp