



*Opus è il nuovo filone di approfondimento curato dall'Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro nato per rispondere all'esigenza di un presidio conoscitivo costante sulle principali dinamiche demografiche che interessano, nello specifico, il contesto regionale e le connessioni che queste hanno con il mercato del lavoro locale.*

*Il termine latino opus indica l'occupazione, il mestiere, il lavoro, le prestazioni d'opera in qualunque ambito; all'interno della locuzione opus est assume il significato di "è necessario, occorre" che ben si presta a rappresentare l'urgenza, sempre più condivisa anche all'interno del dibattito economico e politico, di tenere conto delle dinamiche demografiche nell'analisi e nell'interpretazione degli andamenti occupazionali, attuali e previsti nel medio-lungo periodo.*

### *Opus/6 – SCENARI EVOLUTIVI E SOSTENIBILITÀ DEL MERCATO DEL LAVORO*

a cura di Andrea Mamprin

con la collaborazione di Ilaria Rocco e Letizia Bertazzon

VENETO LAVORO

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro

Via Ca' Marcello, 67b

30172 - Venezia Mestre

[www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)

[osservatorio.mdl@venetolavoro.it](mailto:osservatorio.mdl@venetolavoro.it)

## Premessa

La sostenibilità del mercato del lavoro, ovvero l'equilibrio tra domanda e offerta, è un tema ricorrente e, a seconda della congiuntura, assume accezioni anche contrapposte. Se in momenti di crisi e di alti livelli di disoccupazione l'accento viene posto su come generare sufficiente domanda di lavoro per assorbire l'offerta in eccesso, in altre fasi di espansione economica o di cambiamenti di composizione della forza lavoro il focus si sposta su come garantire le performance del sistema economico e produttivo, assicurando un adeguato allineamento tra fabbisogni delle imprese e competenze disponibili.

Negli ultimi decenni, la fase demografica che ha interessato – e che continua a interessare – l'Italia e, in misura analoga, il Veneto, pone vari interrogativi relativamente alla tenuta del mercato del lavoro. Il calo della natalità, il transito delle coorti del *baby boom* verso fasce di età più anziane e quindi lo squilibrio quantitativo tra i giovani che entrano nel mercato del lavoro e i lavoratori che ne stanno uscendo, continuano a modificare in modo strutturale la base potenziale di forza lavoro, incidendo sugli equilibri tra domanda e offerta di lavoro e sulle possibilità di crescita dell'economia.

Il tema del mismatch lavorativo è negli ultimi anni al centro dell'attenzione, soprattutto nell'accezione di *skill/qualification mismatch* che in molti casi assume anche una connotazione territoriale. Sulle caratteristiche e le dinamiche associate alle difficoltà di incontro tra domanda ed offerta di lavoro in Veneto, l'Osservatorio regionale Mercato del Lavoro ha già dedicato specifici filoni di approfondimento<sup>1</sup>. Questo report invece si focalizzerà sulla tenuta del mercato del lavoro in termini puramente quantitativi, tralasciando gli altri tipi di disallineamento che, ove presenti, tenderebbero verosimilmente ad accentuare l'entità dello squilibrio stimato.

Verrà descritta l'evoluzione della domanda di lavoro del sistema produttivo regionale negli ultimi dieci anni con il fine di quantificare i fabbisogni occupazionali e di proporre alcune ipotesi evolutive di medio periodo; contestualmente si definirà l'offerta di lavoro potenziale in età 15-64 a partire dalla dinamica naturale della popolazione residente. Tale esercizio consente di stimare la contrazione potenziale della base di offerta interna e di misurare il divario che potrebbe emergere rispetto ai fabbisogni occupazionali stimati.

Il percorso di analisi proposto esplorerà quindi le principali leve di riequilibrio attivabili a fronte del possibile squilibrio ipotizzato. In particolare, verranno analizzati:

- il contributo dei flussi migratori, ovvero delle forze lavoro derivanti dai trasferimenti di residenza provenienti sia dall'estero sia da alte regioni italiane;
- la possibile espansione dell'occupazione nella fascia over 65 anni, attraverso il prolungamento della vita lavorativa e l'incremento dei tassi di partecipazione nelle età più mature;
- l'aumento della partecipazione femminile nella fascia 15-64 anni, mediante la riduzione dei divari di partecipazione e il rafforzamento dei tassi di attività.

Non si tratta di scenari alternativi in senso stretto, ma di componenti che possono concorrere, in diversa misura, alla ricomposizione dell'equilibrio tra domanda e offerta. La sostenibilità del mercato del lavoro in un contesto di declino demografico dipenderà infatti dalla capacità di attivare risorse oggi sottoutilizzate, di governare in modo strategico i flussi migratori e di accompagnare le trasformazioni strutturali dell'economia con politiche coerenti in materia di partecipazione, formazione e organizzazione del lavoro.

<sup>1</sup> Sul tema, più di recente, è stato avviato un percorso di ricerca multidimensionale volto a ricostruire la multidimensionalità del fenomeno del mismatch nel contesto lavorativo veneto. Attraverso la realizzazione di una survey dedicata ai lavoratori, una rilevazione presso i Centri per l'impiego e un'indagine qualitativa volta a delineare le prospettive delle imprese e degli attori del territorio, si è cercato di descrivere il fenomeno del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro nella sua complessità, adottando una prospettiva territoriale capace di mettere in relazione le trasformazioni strutturali del mercato del lavoro con le specificità dei contesti locali e dei loro attori. Le evidenze emerse nei tre percorsi di analisi sono sintetizzate nel report di ricerca "Le ragioni del no. Un percorso di indagine sul mismatch in Veneto", i Tartufi/64, marzo, <https://osservatorio.venetolavoro.it/tartufi>.

## 1. Il contesto di riferimento

*Il mercato del lavoro sarà in grado di trovare un nuovo equilibrio nei prossimi anni?*

Negli ultimi anni il mercato del lavoro regionale è stato caratterizzato da un trend di crescita dei livelli occupazionali, con una domanda di lavoro ancora sostenuta ma in progressivo rallentamento.

Questo quadro si accompagna a bassi livelli di disoccupazione e, al tempo stesso, alla presenza di un bacino di inattività che risulta almeno in parte potenzialmente attivabile. Nel 2025 il tasso di attività 15-64 anni in Veneto (71,8% contro 66,7% in Italia) e il tasso di occupazione (69,3% contro il 62,5% in Italia) sono ai livelli massimi. Sebbene tali tassi permangano stabilmente al di sopra della media nazionale, nel confronto con i valori medi europei, restano margini di ulteriore incremento per alcune categorie di lavoratori (su tutti le donne). Il tasso medio di inattività è pari al 28% (33,3% in Italia). Tra le forze di lavoro potenziali (78mila in Veneto, soprattutto donne), il 94% (73mila) sono “Persone che non cercano lavoro ma disponibili a lavorare”; il 6% (4mila) sono “Persone che cercano lavoro ma non immediatamente disponibili”.

Il tasso di disoccupazione, a livelli particolarmente contenuti, si attesta al 3,5% (6,3% a livello nazionale). Le persone in cerca di occupazione rilevate nell’anno sono risultate mediamente circa 78mila (42mila ex-occupati; 25mila ex-inattivi; 11mila disoccupati senza esperienze di lavoro). Molti di questi sono soggetti presi in carico dai Centri per l’impiego della regione (oltre 132mila Patti di servizio personalizzati sottoscritti nel 2025)<sup>2</sup>.

Parallelamente, si consolidano dinamiche demografiche sfavorevoli: la riduzione delle coorti in ingresso nel mercato del lavoro e l’invecchiamento della popolazione incidono in modo strutturale sulla disponibilità di forza lavoro. Senza l’apporto di flussi migratori, tra 5 anni, è possibile stimare che vi saranno circa 192mila residenti in meno in età lavorativa 15-64 anni (tab. 1). Questa contrazione sarebbe in gran parte trainata dalla fascia 45-54 anni che da sola perderebbe circa 118mila residenti.

**Tab. 1 – Veneto. Residenti al 1° gennaio 2025 e proiezioni demografiche al 1° gennaio per il periodo 2026-2031, per classe di età. Valori assoluti 2025-2031, composizione % 2026 e 2031, saldi e tassi di variazione % tra 2026 e 2031**

	Residenti							Comp. %		Variazione 2026/2031	
	2025	2026*	2027**	2028**	2029**	2030**	2031**	2026	2031	Saldo	Tasso %
15-24	484.936	485.441	481.685	477.424	470.905	462.727	454.411	11,5	10,9	-31.031	-6,4
25-34	506.211	510.892	507.850	504.206	502.613	502.063	500.418	12,1	12,0	-10.474	-2,1
35-44	548.099	542.436	535.670	530.386	525.184	520.639	516.142	12,9	12,4	-26.294	-4,8
45-54	745.061	723.645	699.824	676.210	651.871	626.228	605.152	17,2	14,5	-118.494	-16,4
55-64	789.592	799.355	805.378	808.910	808.359	803.056	793.865	19,0	19,1	-5.490	-0,7
65-74	575.315	585.095	601.179	618.602	638.161	661.026	682.216	13,9	16,4	97.121	16,6
75-89	562.218	569.851	577.736	587.026	594.337	601.623	608.711	13,5	14,6	38.860	6,8
<b>15-64</b>	<b>3.073.899</b>	<b>3.061.769</b>	<b>3.030.407</b>	<b>2.997.136</b>	<b>2.958.932</b>	<b>2.914.713</b>	<b>2.869.987</b>	<b>72,6</b>	<b>69,0</b>	<b>-191.782</b>	<b>-6,3</b>
15-89	4.211.432	4.216.716	4.209.322	4.202.764	4.191.429	4.177.361	4.160.915	100,0	100,0	-55.801	-1,3

\* stime basate su dati di bilancio e proiezioni demografiche Istat; \*\* stime in ipotesi di assenza di flussi migratori

Fonte: ns. elab. su dati Demoistat

In prospettiva, nell’ipotesi in cui la propensione al lavoro resti in linea con quella del 2024 si può giungere ad una stima del numero di occupati potenziali in età lavorativa. Ipotizzando un insieme di occupati 55-64 anni in crescita per via di un verosimile progressivo incremento dei livelli di partecipazione, il bacino degli occupati in età 15-64 anni è stimato in calo di circa 109mila unità tra il 2025 e il 2030.

Alla luce di queste dinamiche, una questione centrale è se il mercato del lavoro sarà in grado di trovare un nuovo equilibrio nei prossimi anni.

La risposta dipende dall’interazione tra due fattori principali: da un lato, l’evoluzione delle dinamiche demografiche – sia naturali sia migratorie – che determinano la disponibilità di popolazione in età lavorativa; dall’altro, l’andamento della domanda di lavoro, più esposta a shock e cambiamenti legati ai principali macro-trend

<sup>2</sup> Sul tema si rimanda all’analisi dettagliata a cura dell’Osservatorio regionale Mercato del lavoro (2026), “Monitoraggio dei disoccupati utenti dei Centri per l’impiego in Veneto”, i Tartufi/65, maggio, <https://osservatorio.venetolavoro.it/tartufi>

(transizione verde, innovazione tecnologica, diffusione dell'intelligenza artificiale, andamento e sviluppo del tessuto economico e produttivo, ecc.).

In un contesto caratterizzato da elevata incertezza, non è possibile individuare un unico scenario evolutivo: l'analisi propone quindi più ipotesi, costruite a partire da diverse possibili traiettorie della domanda e dell'offerta di lavoro. In particolare, il fabbisogno occupazionale viene stimato sulla base dell'evoluzione recente della domanda di lavoro, mentre l'offerta potenziale è analizzata ipotizzando l'assenza di flussi migratori, così da isolare l'effetto delle sole dinamiche naturali della popolazione residente.

Il confronto tra queste due componenti consente di misurare il divario potenziale tra domanda e offerta di lavoro e di valutare, nei diversi scenari, le condizioni di sostenibilità del mercato del lavoro nel medio periodo.

Di quanto si ridurrà al 2030 il bacino di potenziali lavoratori regionali in età 15-64 per effetto delle dinamiche demografiche?		
<i>Ipotesi di evoluzione demografica in assenza di flussi migratori</i>		
Popolazione residente in età lavorativa 15-64 anni	In assenza di flussi migratori	2,870milioni di residenti al 2030 (-192mila rispetto al 2025)
- di cui potenziali occupati 15-64 anni	Applicando alla popolazione stimata i tassi di occupazione per età del 2025 per la fascia 15-54 e tassi in crescita per la fascia 55-64	2,013milioni di occupati al 2030 (-109mila rispetto al 2025)
→ In ipotesi di assenza di flussi migratori e di stabilità dei tassi di occupazione, nel 2030 ci sarebbero 109mila occupati in età 15-64 in meno rispetto al 2025.		

## 2. Definizione degli scenari futuri in base alle ipotesi di evoluzione della domanda di lavoro

*Di quanti lavoratori avrà bisogno il sistema produttivo Veneto nel 2030 per colmare la riduzione strutturale dei 15-64 anni? Quanti lavoratori serviranno?*

Tenendo conto di scenari alternativi, costruiti combinando diverse ipotesi di andamento della domanda e dell'offerta di lavoro, possono essere definiti quattro scenari di evoluzione della domanda di lavoro al 2030, che consentono di stimare sia il numero di occupati richiesti sia il potenziale squilibrio tra domanda e offerta in assenza di apporti migratori. Partendo dai livelli occupazionali individuati dall'Istat per il 2025, per definire il fabbisogno di lavoratori per i prossimi cinque anni si considereranno quattro scenari potenziali, cui fanno riferimento corrispondenti ipotesi di evoluzione della domanda di lavoro.

- Scenario di equilibrio: domanda stabile sui livelli del 2025 → circa 2,2 milioni di occupati; fabbisogno stimato di circa 189mila lavoratori (109mila in età 15-64 anni + 80mila over64 anni).
- Scenario di crescita: domanda in aumento dell'1% annuo → circa 2,3 milioni di occupati; fabbisogno di circa 299mila lavoratori.
- Scenario di calo moderato: domanda in diminuzione dell'1% annuo → circa 2,1 milioni di occupati; fabbisogno di circa 79mila lavoratori.
- Scenario di calo più intenso: domanda in diminuzione del 2% annuo → circa 2 milioni di occupati; unico scenario in cui non emergerebbe carenza, con un potenziale surplus di circa 31mila lavoratori.

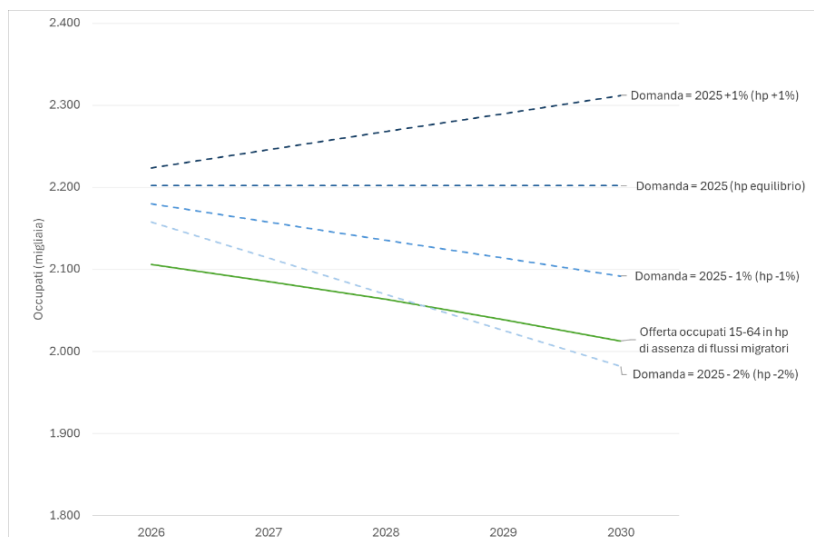
Tab. 2 – Veneto. Scenari di domanda di lavoro (in ipotesi costante rispetto al 2025, e in ipotesi di variazione +1%, -1% e -2% (migliaia di occupati) 2026-2030

	Hp occupati 2025 +1%	Hp occupati 2025	Hp occupati 2025 -1%	Hp occupati 2025 -2%
2026	2.224	2.202	2.180	2.158
2027	2.246	2.202	2.158	2.114
2028	2.268	2.202	2.136	2.070
2029	2.290	2.202	2.114	2.026
2030	2.312	2.202	2.092	1.982

Fonte: ns. elab. su dati Istat Rcfl, Demoistat e Inps

Il confronto tra domanda e offerta evidenzia, nella maggior parte degli scenari, un ammanco strutturale di lavoratori, riconducibile in larga parte alle dinamiche demografiche sfavorevoli.

Graf. 1 – Veneto. Scenari di fabbisogno di occupati (domanda) e stima degli occupati in età lavorativa 15-64 in ipotesi di assenza di trasferimenti di residenza interregionali ed esteri (offerta). Periodo 2026-2030



Fonte: ns. elab. su dati Istat Rcfl e Demoistat

Di quanti lavoratori avrà bisogno il sistema produttivo Veneto nel 2030 (domanda di lavoro)?		
<i>Quattro possibili scenari per definire il fabbisogno di lavoratori al 2030</i>		
<b>a. Scenario di equilibrio</b>	<b>Occupati stabili rispetto al 2025</b>	<b>2,202milioni di occupati</b>
b. Crescita della domanda di lavoro	Occupati in crescita +1% ogni anno	2,312milioni di occupati
c. Calo moderato della domanda di lavoro	Occupati in calo -1% ogni anno	2,092milioni di occupati
d. Calo più intenso della domanda di lavoro	Occupati in calo -2% ogni anno	1,982milioni di occupati
<b>→ Se la domanda di lavoro si mantenesse inalterata rispetto a quella del 2025, nel 2030 sarebbero necessari 2,2milioni di occupati.</b>		

Rispetto agli scenari potenziali di domanda di occupati al 2030, quanti posti di lavoro resterebbero vacanti se i lavoratori disponibili fossero quelli stimati in assenza di flussi migratori in età 15-64?		
<i>Ipotesi "ammanco" di lavoratori</i>		
<b>a. Scenario di equilibrio della domanda di lavoro</b>	<b>Occupati stabili sui livelli del 2025</b>	<b>-189mila occupati</b>
b. Crescita domanda di lavoro	Occupati in crescita +1% ogni anno	-299mila occupati
c. Calo moderato domanda di lavoro	Occupati in calo -1% ogni anno	-79mila occupati
d. Calo più intenso domanda di lavoro	Occupati in calo -2% ogni anno	+31mila occupati
<b>→ Considerando una domanda di lavoro stabile sui livelli del 2025, resterebbero vacanti circa 189mila posti di lavoro a livello regionale.</b>		

### 3. Le possibili leve di riequilibrio dell'offerta di lavoro

*Quali sono i bacini di potenziali lavoratori da cui attingere per colmare la domanda di lavoro negli scenari considerati?*

Tale squilibrio può essere colmato agendo su due direttrici principali: da un lato valorizzando il contributo dei flussi migratori (interni ed esteri), dall'altro aumentando i livelli di partecipazione al mercato del lavoro delle componenti oggi meno attive, compresi gli sforzi per trattenere e valorizzare le coorti più giovani, destinate demograficamente a diminuire nel corso degli anni.

In questo quadro, le principali leve di riequilibrio individuate sono:

- il contributo dei flussi migratori, derivanti dai trasferimenti di residenza da altre regioni e dall'estero;
- l'espansione dell'occupazione nella fascia over 65 anni, attraverso il prolungamento della vita lavorativa e l'aumento dei tassi di partecipazione nelle età più mature;
- l'incremento della partecipazione femminile nella fascia 15-64 anni, mediante la riduzione dei divari di partecipazione e il rafforzamento dei tassi di attività.

L'analisi considera tre possibili scenari evolutivi dell'offerta di lavoro, costruiti combinando diverse ipotesi di crescita di queste componenti, al fine di stimarne il contributo complessivo all'offerta di lavoro entro il 2030.

- In uno scenario più prudente (A), caratterizzato da una dinamica contenuta dei flussi migratori e da livelli di partecipazione sostanzialmente stabili, il contributo aggiuntivo all'offerta di lavoro sarebbe pari a circa 152mila occupati.
- In uno scenario intermedio (B), che ipotizza una crescita moderata dei tassi di occupazione e flussi migratori in linea con la media recente, l'apporto salirebbe a circa 192mila occupati.
- In uno scenario più espansivo (C), con un rafforzamento significativo della partecipazione – in particolare degli over 65 e delle donne – e flussi migratori sostenuti, il contributo complessivo potrebbe raggiungere circa 231mila occupati.

*Il peso delle diverse componenti nelle proiezioni future. Quale il contributo potenziale alla crescita del bacino di lavoratori?*

In tutti gli scenari considerati, la componente più rilevante per il riequilibrio del mercato del lavoro è rappresentata dagli occupati over 65, che dovrebbero contribuire per oltre la metà dell'apporto complessivo (tra il 56% e il 62% circa a seconda dello scenario).

Il contributo della componente migratoria (interna ed estera) si dovrebbe collocare stabilmente come seconda leva per entità del contributo, con un'incidenza compresa tra il 30% e il 38% a seconda dello scenario considerato.

L'apporto derivante dall'aumento della partecipazione femminile dovrebbe essere più contenuto in termini relativi, ma incrementare progressivamente al crescere dell'intensità delle politiche di attivazione, arrivando a rappresentare fino al 15% circa del totale nello scenario più espansivo.

Nel complesso, il riequilibrio del mercato del lavoro appare fortemente dipendente dall'attivazione della componente over 65, mentre il contributo dei flussi migratori si conferma strutturale ma non sufficiente, da solo, a colmare il fabbisogno. Il ruolo della partecipazione femminile, pur quantitativamente più limitato, assume una rilevanza strategica: la sua crescita risulta infatti determinante soprattutto negli scenari in cui la domanda di lavoro si mantiene sostenuta.

Fig. 1 – Veneto. Tabella riassuntiva degli scenari e dell'apporto di ciascuna componente in termini di occupati aggiuntivi e di composizione % al 2030

Componente	Scenario A: tassi di crescita occupazionale ridotti e di saldo migratorio medio-basso	Scenario B: scenario intermedio	Scenario C: elevati tassi di crescita sia dell'occupazione over 65 che di quella femminile e di flussi migratori in linea con gli ultimi anni
Occupati da saldo migratorio	Media degli ultimi 5 anni 58.000 (38,3%)	Media scenario A e C 64.000 (33,2%)	Media degli ultimi 3 anni 69.000 (29,8%)
Over 65	Tassi di occupazione uguali a quelli del 2025 94.000 (61,7%)	Tassi di occupazione con crescita intermedia tra scenario A e C 111.000 (58,0%)	Tassi di occupazione con crescita annua uguale al periodo 2019-2025 128.000 (55,5%)
Donne occupate 15-64 aggiuntive	Tassi di occupazione uguali a quelli del 2025 0 (0%)	Tassi di occupazione in crescita del 2% tra 2025 e 2030 17.000 (8,9%)	Tassi di occupazione in crescita del 4% tra 2025 e 2030 34.000 (14,7%)
Totale	152.000 (100%)	192.000 (100%)	231.000 (100%)

Fonte: ns. elab. su dati Demoistat ed Rcfl Istat

Quali sono gli altri bacini di potenziali lavoratori da cui attingere per colmare la domanda di lavoro negli scenari considerati?		
<i>Ipotesi evoluzione del bacino di lavoratori (componenti aggiuntive)</i>		
- Trasferimenti di residenza (flussi migratori)	In ipotesi di saldo migratorio in leggero calo rispetto agli ultimi 3 anni e tassi di occupazione simili a quelli degli altri occupati regionali	+ 64mila occupati (33%)
- Occupati over 65 anni	In ipotesi di lieve crescita dei tassi di occupazione over 65	+111mila occupati (58%)
- Aumento della partecipazione della componente femminile in età 15-64	Ipotesi di aumento del tasso di occupazione femminile 15-64 del +2% al 2030	+17mila occupate (9%)
Totale	Bacino integrativo	+192mila occupati (100%)
<p>→ In uno scenario di leggero calo del saldo migratorio rispetto agli ultimi 3 anni, di lieve crescita dell'occupazione over 65 e di aumento della partecipazione femminile, nel 2030 si potrebbero aggiungere 192mila occupati all'offerta stimata in precedenza, che consentirebbero di superare i 2,2milioni di lavoratori necessari nell'ipotesi di stabilità della domanda. L'apporto maggiore arriverebbe dalla componente degli over 65 anni.</p>		

#### 4. La sostenibilità del mercato del lavoro al 2030

*Il maggiore apporto derivante da queste componenti aggiuntive sarà sufficiente a colmare il fabbisogno di occupati al 2030?*

Una volta considerato l'apporto delle componenti aggiuntive (sommate alla quota di occupati in età 15-64 stimata in precedenza come offerta base) è possibile valutare se il mercato del lavoro sarà in grado di colmare il fabbisogno di occupati al 2030<sup>3</sup>.

In base ai diversi scenari di domanda, in considerazione di un'ipotesi intermedia di sviluppo dell'offerta e di contributo delle tre leve di attivazione considerate (**graf. 2**):

- scenario di equilibrio: sostanziale pareggio tra domanda e offerta, con un lieve surplus di circa 3mila occupati;
- scenario di crescita: domanda superiore all'offerta, con un ammanco stimato di circa 107mila lavoratori;
- scenario di calo moderato: offerta più che sufficiente, con un surplus di circa 113mila occupati;
- scenario di calo più intenso: eccedenza significativa di offerta, pari a circa 223mila occupati.

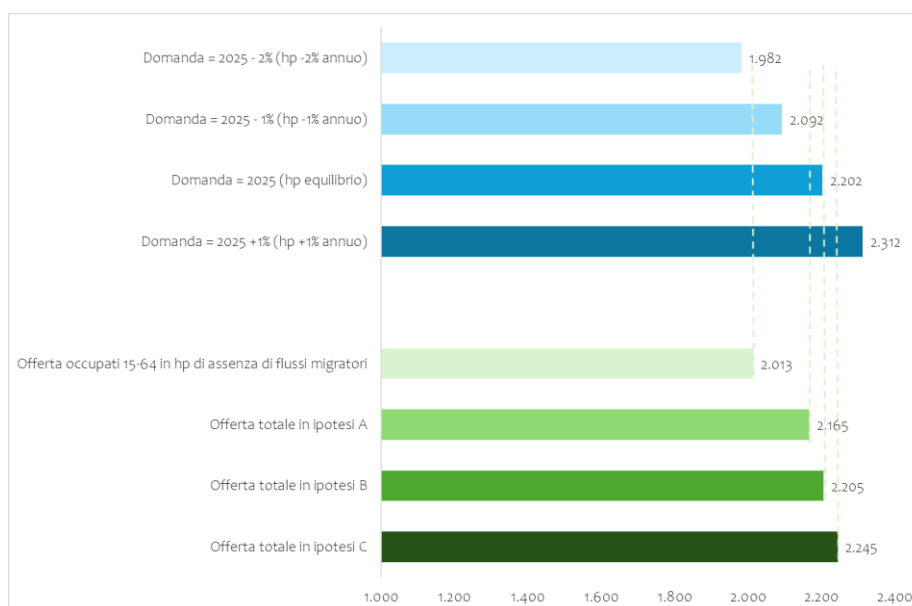
Nel complesso, l'apporto delle componenti aggiuntive risulterebbe sufficiente a garantire un equilibrio solo in presenza di una domanda di lavoro stabile o in lieve contrazione, mentre non sarebbe adeguato a sostenere uno scenario di crescita della domanda.

Questo risultato evidenzia come la sostenibilità del mercato del lavoro dipenda in misura cruciale non solo dall'attivazione delle leve dell'offerta, ma anche dall'evoluzione del sistema economico e dalla sua capacità di generare domanda di lavoro in un contesto di crescente incertezza.

Va inoltre considerato che alcune delle leve individuate – in particolare l'aumento dell'occupazione nelle età più avanzate – presentano un orizzonte temporale limitato, legato alle dinamiche demografiche, rendendo necessario affiancare a queste strategie interventi strutturali volti ad accrescere la produttività e ad ampliare in modo stabile la partecipazione al lavoro.

<sup>3</sup> Occorre considerare che, in un quadro di estrema incertezza dell'economia mondiale, ampiamente condizionata da persistente instabilità geopolitica e dalle tensioni commerciali, è oggi particolarmente difficile ipotizzare scenari evolutivi della domanda di lavoro non solo nel lungo periodo ma anche nel breve.

Graf. 2 – Veneto. Scenari della domanda di lavoro (in ipotesi di: occupati uguali al 2025, occupati superiori dell’1% annuo al 2025 e occupati inferiori dell’1% e del 2% rispetto al 2025). Scenari di offerta di lavoro (in ipotesi tassi di occupazione 15-64 per età stabili rispetto al 2025 applicati ad una popolazione in assenza di flussi migratori, e nelle ipotesi A, B e C con occupati aggiuntivi provenienti da flussi migratori, occupati over 65 e donne 15-64). Dati in migliaia (2030)



Fonte: ns. elab. su dati Demoistat ed RcfI Istat

**Il maggiore apporto derivante da queste componenti aggiuntive (definite secondo lo scenario intermedio) sarà sufficiente a colmare il fabbisogno di occupati al 2030?**

*Differenza tra l’offerta di lavoro in ipotesi intermedia (2,205milioni di occupati) e i quattro scenari di domanda ipotizzati*

a. Scenario di equilibrio	Occupati stabili sui livelli del 2025	+3mila occupati
b. Crescita domanda di lavoro	Occupati in crescita +1% ogni anno	-107mila occupati
c. Calo moderato domanda di lavoro	Occupati in calo -1% ogni anno	+113mila occupati
d. Calo più intenso domanda di lavoro	Occupati in calo -2% ogni anno	+223mila occupati

→ Nello scenario di una domanda di lavoro che rimane sui livelli attuali e ipotizzando un leggero calo del saldo migratorio rispetto a quello registrato tra il 2022 e il 2024, il numero di lavoratori potenzialmente disponibili dovrebbe essere sufficiente a soddisfare il fabbisogno del mercato del lavoro al 2030 a patto che aumentino l’occupazione over 65 e la partecipazione delle donne. La stessa offerta non sarebbe invece sufficiente a pareggiare una domanda di lavoro in crescita. Indipendentemente dallo scenario di evoluzione della domanda, l’apporto aggiuntivo all’offerta di lavoro degli occupati over 65 (che dovrebbe essere anche quello più cospicuo) è probabile che vada ad esaurirsi nell’arco di un decennio per effetto delle dinamiche demografiche e questa congiuntura andrà quindi gestita per tempo.

**Le previsioni in base allo sviluppo di uno scenario mediano**

*Di quanti lavoratori avrà bisogno il sistema produttivo veneto nel 2030 in base all’evoluzione della domanda di lavoro?*

Se la domanda di lavoro si mantenesse stabile sui livelli del 2025, nel 2030 sarebbero necessari circa 2,2mln di occupati

*Quanti posti di lavoro resterebbero vacanti in base alle dinamiche demografiche evolutive per la popolazione in età 15-64 anni?*

A parità di domanda, si determinerebbe un deficit complessivo, pari a circa 189mila lavoratori a livello regionale.

Gli attuali tassi di occupazione, al lordo delle dinamiche demografiche, possono garantire circa 2mln di lavoratori 15-64 anni. Per raggiungere quota 2,2mln di occupati sarà necessario avere:

- un ulteriore saldo positivo per le donne pari a +17mila unità;
- un ulteriore saldo migratorio (dall’estero e dall’interno) positivo +64mila unità;
- 110mila occupati over64 anni (di cui +30mila rispetto ai livelli attuali).

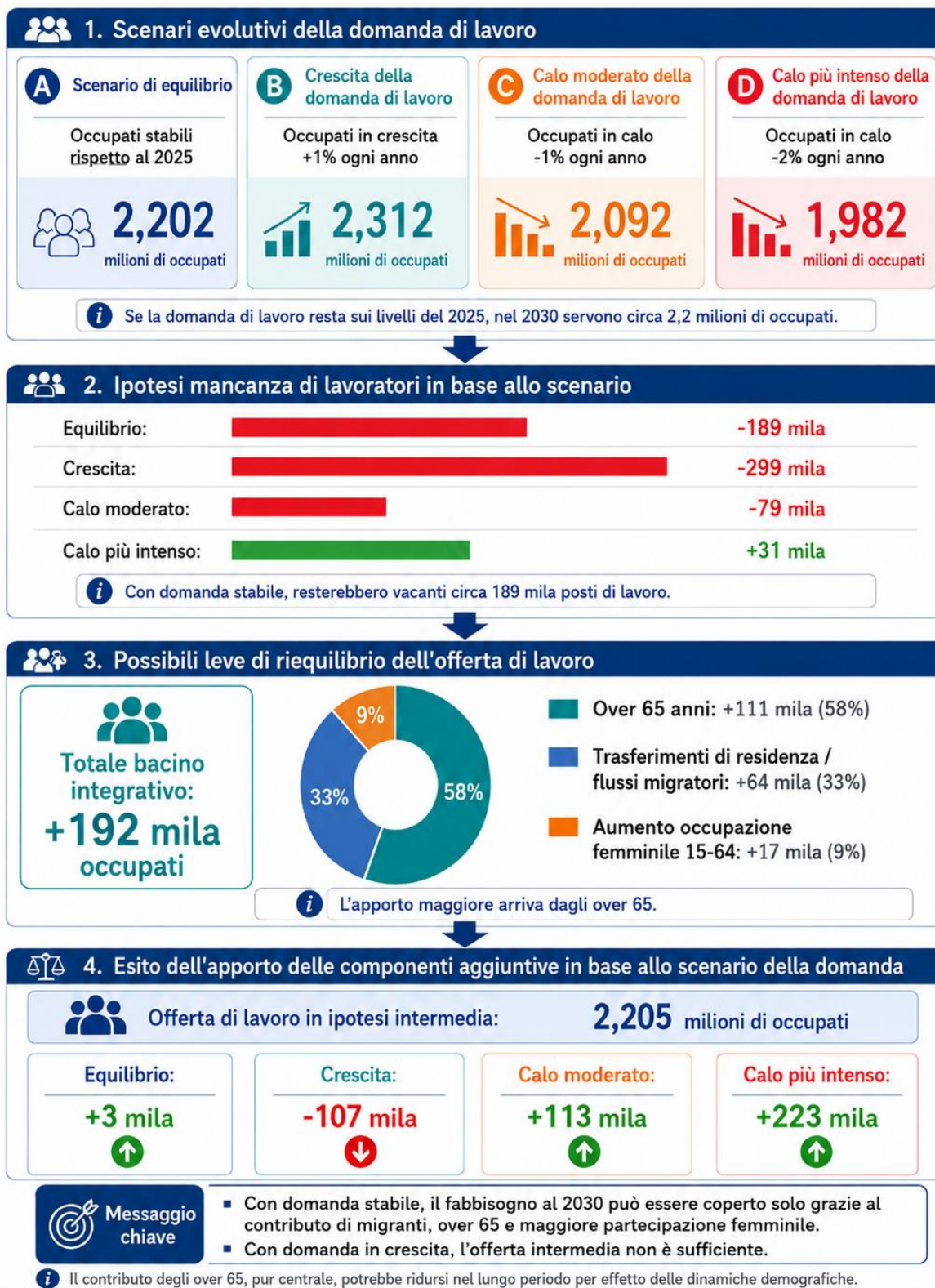
*Agendo su “mobilità territoriale” e “inattività”, quali sono i bacini aggiuntivi da cui attingere per colmare il fabbisogno?*

In uno scenario intermedio – caratterizzato da un saldo migratorio in lieve riduzione rispetto agli ultimi anni, da una crescita moderata dell’occupazione over 65 e da un incremento della partecipazione femminile – si potrebbero aggiungere circa 192mila occupati all’offerta stimata, consentendo di raggiungere e superare i livelli richiesti in caso di domanda stabile.

*Questo apporto è sufficiente a garantire l’equilibrio del mercato del lavoro?*

In presenza di una domanda di lavoro stabile, l’offerta potenziale così stimata risulterebbe complessivamente adeguata a soddisfare il fabbisogno al 2030.

Fig. 2 – Veneto. Fabbisogno di lavoratori al 2030. Sintesi degli scenari di domanda e offerta di lavoro



## 5. Considerazioni conclusive

Il quadro di partenza è quello di un mercato del lavoro ancora dinamico, con livelli occupazionali elevati e una domanda di lavoro positiva ma in rallentamento, a fronte di bassi livelli di disoccupazione e della presenza di un bacino di inattività solo in parte attivato.

Su questo equilibrio si innestano dinamiche demografiche strutturalmente sfavorevoli: la riduzione delle coorti in ingresso e l'invecchiamento della popolazione determinano una contrazione della forza lavoro potenziale che, in assenza di flussi migratori, si tradurrebbe in una riduzione stimata di circa 109mila occupati in età 15-64 anni entro il 2030.

Pur con le dovute cautele, dall'analisi emerge tuttavia che, in uno scenario di tenuta degli attuali livelli della domanda di lavoro anche per i prossimi cinque anni, con flussi migratori analoghi a quelli osservati più di recente, tassi di occupazione degli over 65 costanti e un'occupazione femminile in crescita del 2% rispetto ai livelli raggiunti nell'ultimo anno, il mercato del lavoro potrebbe riuscire a raggiungere una sostanziale condizione di sostenibilità.

L'analisi proposta va tuttavia interpretata come un esercizio necessariamente semplificato, nel quale viene di fatto ipotizzata un'equivalenza tra domanda di lavoro e numero di occupati, tralasciando variabili di altra natura che potrebbero modificare questo rapporto. Tra queste rientrano, ad esempio, l'aumento della produttività, che potrebbe derivare dall'innovazione tecnologica e dal contributo dell'intelligenza artificiale, con ricadute difficilmente quantificabili sulla definizione del fabbisogno di lavoratori; oppure eventuali cambiamenti nei consumi, nelle dinamiche economiche internazionali o nelle strategie produttive delle imprese, che potrebbero ridefinire in qualsiasi momento la domanda di lavoro.

Indipendentemente dallo scenario, il riequilibrio del mercato del lavoro si fonda in misura rilevante sul contributo degli occupati over 65 che, oltre ai livelli attuali, dovranno crescere ancora per contribuire alla diminuzione degli occupati 15-65anni. Tuttavia, il potenziale di questa leva è destinato a ridursi nel medio periodo, con l'uscita delle coorti più numerose dal mercato del lavoro, rendendo necessario attivare per tempo strategie strutturali. In questo quadro, diventa cruciale accompagnare il prolungamento della vita lavorativa con strumenti adeguati di supporto e mantenimento al lavoro, attraverso interventi di adattamento organizzativo, formazione continua, aggiornamento delle competenze e modelli di lavoro più flessibili, in grado di valorizzare il contributo dei lavoratori più anziani.

Assume inoltre un ruolo sempre più rilevante il rafforzamento della partecipazione femminile, che richiede politiche mirate di attivazione e misure di conciliazione tra vita e lavoro, capaci di ridurre i divari ancora presenti e sostenere un incremento stabile dei tassi di occupazione.

Allo stesso tempo, il contributo delle dinamiche migratorie si conferma un elemento strutturale per l'equilibrio del mercato del lavoro: la loro evoluzione futura resta tuttavia incerta e dipendente sia da fattori esogeni (contesto economico e geopolitico), sia dalla capacità dei territori di attrarre e integrare nuova forza lavoro, anche attraverso i movimenti migratori interni tra regioni. Con riferimento ai flussi dall'estero, assume inoltre crescente rilievo il ricorso a programmi strutturati di ricerca e selezione nei paesi di origine, finalizzati a intercettare in modo più mirato i fabbisogni delle imprese. In questo senso, diventa sempre più rilevante rafforzare l'attrattività complessiva del territorio – in termini di opportunità occupazionali, qualità dei servizi e condizioni di vita – per sostenere e orientare i flussi in ingresso.

Nel complesso, la sostenibilità del mercato del lavoro nel medio periodo dipenderà dalla capacità di agire in modo integrato su queste leve, affiancando agli interventi sull'offerta politiche orientate all'innovazione, alla produttività e alla qualità del lavoro. In questo quadro, assume un'importanza strategica anche la capacità di trattenere e valorizzare le coorti più giovani, contrastando i fenomeni di uscita dal territorio e promuovendo opportunità occupazionali qualificate, percorsi di crescita professionale e condizioni di lavoro attrattive, in grado di rafforzare stabilmente la base futura della forza lavoro.

## Appendice metodologica

### A.1 L'offerta di lavoro in età lavorativa

Ai fini di questa analisi, l'offerta di lavoro viene definita come l'insieme delle risorse di forza lavoro potenzialmente disponibili nel territorio di riferimento, in un determinato orizzonte temporale. Per poter definire un mix di risorse attivabili, vengono individuate quattro componenti dell'offerta potenziale:

- le forze lavoro in età 15-64 già presenti nel territorio regionale;
- le forze lavoro aggiuntive provenienti da trasferimenti di residenza in entrata nel territorio regionale;
- le forze lavoro aggiuntive derivanti da un aumento della partecipazione femminile in età 15-64;
- le forze di lavoro aggiuntive in età 65-89 anni.

La componente principale, o di *default*, è quella composta dalle forze lavoro già presenti nel territorio regionale in età lavorativa 15-64 anni. Per poterla stimare verrà usata una proiezione demografica in ipotesi di assenza di flussi migratori – sia in entrata che in uscita dal territorio regionale – alla quale verranno poi applicati i tassi di occupazione attuali per fasce di età<sup>4</sup>.

Le stime sono state calcolate in due *step*: il primo consiste nella stima della popolazione al primo gennaio 2026, ottenuta proiettando il dato di bilancio demografico mensile di novembre 2025 per sesso e applicando la suddivisione per età proposta dalle proiezioni Istat per il 2026. Nel secondo step si è applicata la probabilità di morte regionale per età e sesso del 2024 - derivata dalle tavole di mortalità dell'Istat - alla corrispondente popolazione per età e sesso in modo tale da stimare i morti e, di conseguenza, i sopravvissuti per età fino al primo gennaio 2031. In una situazione di assenza di flussi migratori, l'evoluzione della popolazione è determinata esclusivamente dalle dinamiche naturali di nati-mortalità<sup>5</sup>.

Nell'ipotesi in cui la propensione al lavoro resti in linea con quella del 2024 si può giungere ad una stima del numero di occupati potenziali in età lavorativa. Nello specifico si applicano i tassi di occupazione per fasce di età del 2024 ai dati di popolazione suddivisi per sesso, in quanto i livelli occupazionali di maschi e femmine per età sono diversi. L'unica fascia per la quale viene simulata una propensione all'occupazione crescente è quella degli occupati in età 55-64 anni a causa degli effetti prodotti dal progressivo cambiamento dei requisiti pensionistici; nello specifico viene ipotizzata una crescita dei tassi maschili e femminili pari al 5% tra il 2025 e il 2030.

**Tab. A1 – Veneto. Stima dei residenti al 1° gennaio (in ipotesi di assenza di flussi migratori), tassi di occupazione ipotizzati e stima degli occupati, per sesso e fasce di età. Periodo 2026-2031**

		Residenti al 1° gen. in hp di assenza trasf. di residenza						Tassi di occupazione (%)						Occupati (000)					
		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Maschi	15-24	253.358	250.607	247.843	244.072	239.205	234.393	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5	64	64	63	63	62	60
Maschi	25-34	267.860	267.053	265.436	264.960	264.742	263.522	88,4	88,4	88,4	88,4	88,4	88,4	229	236	235	234	234	234
Maschi	35-44	274.519	271.623	270.034	267.839	266.622	265.736	96,3	96,3	96,3	96,3	96,3	96,3	264	263	261	259	257	256
Maschi	45-54	363.415	351.494	339.164	327.109	314.138	303.503	95,3	95,3	95,3	95,3	95,3	95,3	350	341	329	317	305	294
Maschi	55-64	397.110	400.481	402.826	402.846	400.663	396.138	73,3	74,0	74,7	75,5	76,2	76,9	288	295	300	304	306	306
Femmine	15-24	232.083	231.077	229.580	226.834	223.522	220.018	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	47	47	46	46	45	45
Femmine	25-34	243.032	240.797	238.770	237.653	237.322	236.896	72,7	72,7	72,7	72,7	72,7	72,7	175	176	174	173	173	172
Femmine	35-44	267.916	264.048	260.353	257.345	254.016	250.406	75,5	75,5	75,5	75,5	75,5	75,5	204	201	198	196	193	191
Femmine	45-54	360.230	348.330	337.046	324.762	312.090	301.648	74,8	74,8	74,8	74,8	74,8	74,8	274	265	256	247	238	229
Femmine	55-64	402.245	404.897	406.085	405.512	402.393	397.727	53,6	54,2	54,7	55,3	55,8	56,3	215	219	222	224	225	225
Totale	15-24													110	111	110	109	107	105
Totale	25-34													404	412	410	408	407	406
Totale	35-44													472	464	459	454	450	447
Totale	45-54													629	606	585	565	544	524
Totale	55-64													507	514	522	528	531	532
Totale	15-64													2.122	2.106	2.086	2.064	2.039	2.013

Fonte: ns. elab. su dati Istat Rcfl e Demoistat

Sulla base di queste ipotesi, la stima degli occupati in età 15-64 anni passerebbe da 2milioni e 122mila circa del 2025 ai 2milioni e 13mila del 2030, con un potenziale calo dell'offerta pari a 109mila lavoratori.

<sup>4</sup> Si applicano i tassi di occupazione e non quelli di attività in quanto è realistico ipotizzare che una parte delle forze lavoro non riesca comunque ad essere impiegata a causa dei vari *mismatch* presenti tra domanda e offerta di lavoro.

<sup>5</sup> In questo caso in realtà l'unica dinamica da considerare è la mortalità. Con un orizzonte temporale di 5 anni e una popolazione da stimare in età superiore ai 15 anni, la fecondità non arriva a contribuire alla popolazione in età lavorativa.

## A.2 La definizione della domanda di lavoro

La definizione degli scenari futuri della domanda di lavoro passa per la stima del numero di occupati che il sistema produttivo regionale necessita attualmente e alla sua potenziale evoluzione.

Per identificare in modo esaustivo il livello attuale e passato della domanda di lavoro espressa dalle imprese si è considerato come universo di riferimento l'insieme delle persone impiegate in aziende che hanno una unità produttiva localizzata nel contesto di interesse, ovvero il Veneto. Questo tipo di informazione viene messa a disposizione, in modo parziale, da varie fonti: il Registro delle imprese attive dell'Istat, il Censimento delle istituzioni pubbliche, il Censimento delle istituzioni no profit e il Censimento dell'agricoltura. Il ricorso a queste fonti pone però una serie di questioni metodologiche: innanzitutto, per avere il quadro complessivo degli occupati, andrebbero integrate fonti differenti, in quanto nessuna di esse offre un computo totale completo; vi è poi un elemento di criticità legato al fatto che, ad esclusione del Registro delle imprese attive, le altre fonti non producono dati in forma continuativa, anno per anno; infine, gli universi di riferimento considerati dalle varie fonti solo in parte si sovrappongono<sup>6</sup> e per questo necessitano di adeguata contabilizzazione.

D'altro canto, altre fonti dati dell'Istat – che verranno specificate successivamente – diverse da quelle sopra citate hanno il vantaggio di offrire informazioni sul numero complessivo degli occupati, ma con il limite che l'universo di riferimento è definito rispetto alla regione di residenza e non a quella di lavoro. Questo significa che le informazioni disponibili non consentono di quantificare l'occupazione richiesta dal tessuto produttivo regionale, bensì il numero di residenti in regione che risultano occupati, indipendentemente dal territorio in cui lavorano effettivamente.

In realtà una buona parte dei due universi è sovrapponibile, anche se permane una quota di residenti in Veneto che lavora fuori regione e, viceversa, lavoratori che da altre regioni si spostano in Veneto per ragioni di lavoro. I dati della matrice di pendolarismo dell'Istat del 2021 offrono la possibilità di stimare il divario tra i due insiemi. Questa matrice stima il numero di individui (lavoratori pendolari) che si spostano per almeno tre giorni a settimana verso il luogo abituale di lavoro partendo dall'alloggio di residenza e facendovi poi ritorno giornalmente. Dall'analisi dei dati emerge che la differenza tra gli occupati residenti in Veneto e gli occupati che lavorano in Veneto è dell'ordine di un migliaio di unità, quindi del tutto trascurabile.<sup>7</sup> Ai fini della stima, è palusibile pertanto considerare come proxy della domanda di lavoro delle aziende venete quella degli occupati residenti in Veneto.<sup>8</sup>

Tab. A2 – Veneto. Numero di occupati in migliaia secondo varie rilevazioni Istat (2004-2025)

Indicatore	Rilevazione	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Occupati	Rcfl					2.124	2.154	2.075	2.081	2.145	2.226	2.230	2.202
Occupati	Rcfl (regolamento precedente)	2.039	2.055	2.080	2.100	2.141	2.086	2.082					
Occupati	Censimento della popolazione e delle abitazioni						2.148	2.184	2.158	2.186	2.227	2.253	
Occupati	Conti e aggregati economici territoriali	2.166	2.177	2.211	2.252	2.294	2.315	2.253	2.278	2.322	2.360	2.381	
Addetti industria e servizi	Asia Registro imprese attive	1.648	1.653	1.687	1.731	1.760	1.778	1.724	1.770	1.829	1.864		
Personale eff. in servizio	Censim. istituzioni pubbliche		223		224			232					
Personale eff. in servizio	Censim. istituzioni no profit		102										
Personale manod. aziendale	Censimento agricoltura							207					

Fonte: dati Istat

L'informazione sugli occupati residenti in Veneto è reperibile in tre rilevazioni Istat, ovvero la Rilevazione continua delle forze lavoro (Rcfl), il Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni e i Conti e aggregati economici territoriali. Al 2024, le tre rilevazioni forniscono dati del tutto simili: la Rcfl stima 2milioni e 230mila occupati in Veneto, il Censimento ne stima 23mila in più e i Conti territoriali arrivano a 2milioni e 381mila occupati; quest'ultimo dato è sensibilmente più alto in quanto include nella stima anche l'apporto del lavoro irregolare.

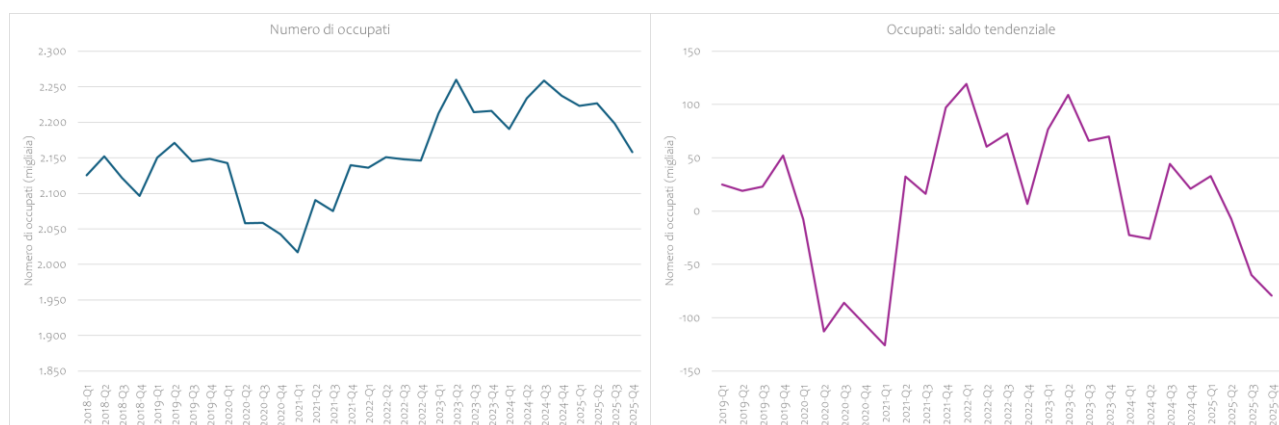
<sup>6</sup> Ad esempio, i lavoratori in somministrazione vengono conteggiati sia come lavoratori delle aziende di somministrazione all'interno del Registro delle imprese attive (le aziende di somministrazione sono aziende dei private dei servizi), che nel personale effettivo delle Istituzioni pubbliche e no profit quali lavoratori somministrati in missione.

<sup>7</sup> Secondo i dati della matrice di pendolarismo dell'Istat del 2021, il numero di lavoratori pendolari residenti in Veneto è pari a 1.847.765 unità contro i 1.848.882 lavoratori pendolari che lavorano in Veneto. Non vengono conteggiati in questo insieme i lavoratori che si spostano abitualmente per meno di tre giorni a settimana, ovvero lavoratori che di fatto lavorano per gran parte del tempo nel proprio alloggio, lavoratori senza una sede fissa (rappresentanti, autotrasportatori, ecc.) e lavoratori con orari o turni molto irregolari.

<sup>8</sup> Questo implica un'equivalenza tra domanda di lavoro e occupati. Non vengono perciò considerati altri fattori che concorrono a definire la domanda di lavoro, quali ad esempio – come già citato in premessa – la produttività o il costo del lavoro.

Il trend del numero di occupati, ovvero lo stock di lavoratori richiesti dal mercato del lavoro, mostra un andamento in crescita almeno fino al 2024 (graff. A1/A2). Se la pandemia aveva avuto un effetto di contrazione dei posti di lavoro nel 2020, negli anni successivi la domanda è aumentata fortemente superando già nel 2023 i livelli pre-Covid. Nel 2024 si è confermato il trend positivo anche se con una velocità di crescita decisamente inferiore. Le informazioni sul 2025, da poco pubblicate, mostrano sia una tendenza negativa rispetto al 2024, sia una rilevante contrazione occupazionale (-28mila occupati).<sup>9</sup> Analizzando i dati trimestrali, al di là del primo trimestre del 2025 positivo in termini tendenziali (+33mila sul primo trimestre del 2024), i tre trimestri successivi invertono la tendenza con saldi negativi via via maggiori.

Graff. A1/A2 – Veneto. Numero di occupati in migliaia per trimestre e saldo tendenziale (1° trim. 2018 – 4° trim. 2025)



Fonte: ns. elab. su dati RcfI Istat

### A.3 Le componenti “aggiuntive” della forza lavoro

La contrazione della popolazione in età lavorativa che caratterizzerà i prossimi anni non è, comunque, una novità. Il mercato del lavoro regionale, infatti, la sta sperimentando già da diverso tempo. Ciononostante, il numero di occupati negli ultimi anni è andato crescendo e quindi, almeno nel breve periodo, il mercato del lavoro si è adattato trovando nuovi bacini di offerta lavorativa (tab. A3).

Tab. A3 – Veneto. Stima di popolazione e occupati in migliaia, saldi e tassi di variazione % (2015, 2019, 2020 e 2025)

Età	Popolazione				2015-2025		Occupati				2015-2025	
	2015*	2019	2020	2025	Saldo	Tvar %	2015*	2019	2020	2025	Saldo	Tvar %
15-24	461	465	468	479	18	3,8	96	119	104	110	14	15,1
25-34	520	495	492	496	-24	-4,7	377	377	362	404	27	7,2
35-49	1.167	1.044	1.014	920	-247	-21,1	925	871	834	770	-154	-16,7
50-64	1.011	1.097	1.117	1.171	160	15,8	613	728	716	837	225	36,7
65-89	987	1.039	1.052	1.094	107	10,9	42	59	60	79	38	90,3
Totale 15-64	3.160	3.101	3.091	3.066	-93	-3,0	2.010	2.094	2.015	2.122	112	5,6
Totale 15-89	4.147	4.139	4.143	4.161	14	0,3	2.052	2.154	2.075	2.202	150	7,3

\*Regolamento precedente

Fonte: ns. elab. su dati Istat RcfI e Demoistat

Mentre la popolazione in età 15-64 anni è diminuita di 93mila persone nell’arco di 10 anni (calo concentrato nella fascia 35-49 anni), il numero di occupati è cresciuto di 112mila unità, in gran parte riconducibili alla fascia 50-64 anni. L’apporto del saldo migratorio e le riforme del sistema pensionistico hanno avuto un impatto positivo sull’occupazione regionale.

<sup>9</sup> Tale risultato è, per certi versi, anomalo e in controtendenza rispetto a quanto evidenziato in altre fonti. Anche in ragione della natura campionaria e del dettaglio analizzato, i dati della Rilevazione delle forze lavoro dell’Istat mostrano spesso evidenze un po’ irregolari. Se si confronta il saldo delle posizioni dipendenti 2024-25 con quello del Sistema Informativo Lavoro Veneto (Silv) emerge che mentre RcfI indica una contrazione di 20mila lavoratori circa (da 1 milione e 788mila a 1 milione e 767mila circa) il saldo tra assunzioni e cessazioni derivato dalle comunicazioni obbligatorie per il 2025 è pari a +20mila. Anche i dati del Silv comunque mostrano una contrazione negli ultimi due trimestri del 2025. Non essendo l’obiettivo di questo report quello di effettuare una stima esatta della domanda, ma piuttosto di ragionare sulle forze in gioco, si prendono come riferimento le informazioni fornite da Istat.

I bacini dell'offerta di lavoro "aggiuntiva" possono essere individuati in quei segmenti che negli ultimi dieci anni hanno mostrato le migliori capacità di sviluppo o che hanno garantito un apporto costante. Verranno quindi stimati i lavoratori "potenziali" che potrebbero provenire da futuri trasferimenti di residenza (flussi migratori), da un presumibile incremento dell'apporto dei lavoratori over 65 e da un eventuale aumento della partecipazione della componente femminile 15-64.

#### Box – Le stime dei movimenti in uscita dal mercato del lavoro

Un punto importante da chiarire prima di procedere con le stime dei segmenti "aggiuntivi" è quello che riguarda la definizione dei flussi in uscita e in entrata dall'offerta di lavoro. Se la gran parte dei lavoratori può essere considerata permanente, ovvero in situazione di stabile occupazione durante l'intero anno, ci sono anche occupati che risultano tali solamente per una frazione di anno. In questo senso i dati dell'Istat fanno riferimento all'occupazione media mensile, che quindi non tiene in conto del movimento totale di persone che hanno lavorato durante l'anno. Esistono infatti una serie di eventi che possono apportare o sottrarre numeri più o meno consistenti di forza lavoro. I flussi in ingresso del mercato del lavoro sono tutto sommato noti e riguardano: i giovani al primo lavoro, i nuovi ingressi legati a trasferimenti di residenza da fuori regione o dall'estero (flussi migratori), e i rientri nel mondo del lavoro da parte di inattivi. I movimenti in uscita dal mercato del lavoro sono forse meno conosciuti e tra i più rilevanti si possono annoverare: i decessi delle persone in situazione di occupazione, i ritiri dal lavoro per pensionamento, i trasferimenti di residenza verso altra regione o verso l'estero, i congedi di maternità che non terminano con un rientro al lavoro, i ritiri per ragioni di assistenza alla famiglia.

I ritiri per pensionamento possono essere stimati facendo ricorso ai dati che l'Inps fornisce nell'ambito del suo monitoraggio trimestrale, considerando solamente le pensioni di Vecchiaia, Anticipata e Invalidità. Il flusso delle nuove pensioni in Veneto è andato diminuendo nel corso degli ultimi anni. Il calo è dovuto alla contrazione delle pensioni Anticipate che sono passate da 37mila a 26mila circa, ovvero circa 10mila in meno. Crescono invece i flussi delle pensioni di Vecchiaia anche se non in quantità sufficiente da sostituire quelle Anticipate. Considerando queste tre categorie, il numero di ingressi in pensione negli ultimi cinque anni si è attestato complessivamente attorno ai 273mila. A questo punto vanno fatte due precisazioni. La prima è che i flussi di pensionamenti non corrispondono strettamente a un egual numero di nuovi beneficiari di pensione; infatti alcuni pensionati possono percepire più di un tipo di pensione. La seconda precisazione è che non tutti i nuovi beneficiari di pensione corrispondono ad occupati che si ritirano dal mondo del lavoro; in molti casi infatti i pensionati continuano a lavorare e a mantenere la posizione di occupato, ma può sussistere anche la situazione opposta, ovvero nuovi beneficiari che si trovavano in una condizione di inattività prima del pensionamento. Queste due fattispecie perciò vanno scorporate dal flusso di pensionamenti da considerare, in quanto non fanno parte della componente in uscita dall'occupazione. L'Istat fornisce alcuni dati sui due fenomeni. Per quanto riguarda il Nordest e facendo riferimento all'anno 2023, la percentuale di pensionati che continua a lavorare è pari al 15,6% e un ulteriore 11,4% non lavorava già prima del pensionamento<sup>10</sup>; questo significa che il target di interesse, ovvero gli ex occupati che hanno smesso di lavorare, ammonterebbe circa al 73% dei pensionati. Applicando questa percentuale alla stima dei nuovi flussi in ingresso per i prossimi 5 anni, si arriva a un dato di circa 170mila unità.

Oltre ai pensionamenti, anche i trasferimenti di residenza sono un potenziale motivo di uscita dall'occupazione, a patto che siano movimenti in uscita dal territorio regionale<sup>11</sup>; in questo senso vanno considerati solo i trasferimenti di residenza verso altre regioni e verso l'estero. I movimenti interregionali negli ultimi dieci anni sono variati tra i 19mila e 22mila circa, mentre quelli verso l'estero si sono caratterizzati per una maggiore variabilità e nel 2024 hanno superato i 17mila con un balzo significativo rispetto agli anni precedenti, trainato soprattutto dalla componente straniera. Anche in questo caso, comunque, i trasferimenti non sono da considerare *tout-court* come movimenti in uscita di occupati in quanto una parte delle persone che cambiano la residenza sono in condizione di inattività. Per stimare il numero di occupati che si trasferiscono fuori regione, si può ipotizzare che abbiano gli stessi tassi di occupazione degli altri residenti in Veneto. Applicando dei tassi di occupazione specifici per fasce di età ai cancellati, il contingente di occupati ammonta al 57% dei trasferimenti interregionali e al 55% circa dei trasferimenti per l'estero. Per il 2024, ad esempio, dei 38mila trasferimenti di residenza fuori dalla regione, solo 21mila riguarderebbero residenti occupati e quindi concorrerebbero effettivamente al contingente in uscita dall'occupazione regionale. Al fine di proiettare un potenziale scenario di massima per i prossimi cinque anni legato alle cancellazioni anagrafiche, si potrebbe considerare il numero medio di trasferimenti di residenza in uscita dalla regione degli ultimi cinque anni, pari a 36mila circa, di cui 21mila circa quindi sarebbero in situazione di occupazione. Nei prossimi cinque anni, quindi, il flusso in uscita dall'occupazione sarebbe pari a circa 105mila persone.

<sup>10</sup> Con riferimento al Veneto, su questo tema si rimanda all'analisi proposta in Opus/4 – "Anziani" al lavoro: prima e dopo la pensione, [www.venetolavoro.it/opus](http://www.venetolavoro.it/opus).

<sup>11</sup> Un cambio di residenza fuori regione non implica direttamente un cambio di posto di lavoro; è possibile, infatti, che il lavoratore pur residente fuori regione rimanga a lavorare nel territorio regionale e pertanto non implichi una sostituzione. È vero anche che possono esserci lavoratori che lavorano nel territorio regionale e che trasferiscono la loro residenza da fuori a dentro la regione. Le due fattispecie sono difficilmente quantificabili, si può ipotizzare che siano equivalenti e perciò vengono ignorate ai fini di questa trattazione. Di fatto farebbero riferimento a due contingenti diversi; la prima andrebbe scorporata dalla quota di sostituzione della domanda di lavoro, la seconda andrebbe scorporata dall'offerta di lavoro apportata dai trasferimenti che verrà trattata nei prossimi capitoli.

Un ulteriore segmento in uscita è quello delle persone che escono dall'occupazione per decesso. Il loro ammontare può essere stimato ipotizzando che gli occupati abbiano le stesse probabilità di morte per fasce di età del resto della popolazione. La stima dei decessi che ne consegue tra le persone in condizione di occupazione per il 2024 ammonta a circa 22mila<sup>12</sup>. In un quinquennio pertanto il contingente di persone in uscita dall'occupazione per decesso sarebbe superiore alla 110mila unità.

Per quanto riguarda invece le madri che passano dall'occupazione all'inattività dopo la maternità, l'Inapp stimava che per il 2023 fossero circa il 16%. Applicando questa incidenza media nazionale al dato delle nascite in Veneto dello stesso anno (30.438), si giunge a una stima di circa 4.900 uscite. Ipotizzando un calo delle nascite e un tasso di transizione dalla maternità all'inattività per il Veneto inferiore al dato medio nazionale<sup>13</sup> è plausibile ritenere che il dato delle uscite dall'occupazione per questa regione si collochi nel prossimo quinquennio tra le 20mila e le 25mila.

Limitandosi alla quantificazione di queste quattro componenti, si può stimare un contingente pari a circa 405mila lavoratori che dovranno essere sostituiti nel prossimo quinquennio per mantenere stabile il numero di occupati.

### La componente migratoria

L'apporto della componente migratoria è sicuramente uno degli elementi di spicco del mercato del lavoro regionale che storicamente ha richiamato molti residenti da fuori regione o dall'estero. La quota di lavoratori "extra" su cui può contare la regione è data dal saldo positivo degli occupati che si trasferiscono in Veneto rispetto a quelli che effettuano un cambio di residenza in uscita. Il saldo può essere sia estero che interno, ovvero da e verso altre regioni italiane (trasferimenti interregionali).

Tab. A4 – Veneto. Iscritti e cancellati per trasferimento di residenza interregionale e estero e rispettivi saldi (2014-2024)

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Interregionali	Iscritti	21.278	21.860	23.003	24.369	26.091	30.128	26.322	27.084	29.416	27.180	25.846
	Cancellati	19.471	18.731	19.668	19.407	19.360	22.029	19.717	20.325	21.240	21.295	20.305
	Saldo	1.807	3.129	3.335	4.962	6.731	8.099	6.605	6.759	8.176	5.885	5.541
Estero	Iscritti	22.606	21.387	24.723	29.282	33.121	30.656	21.929	27.377	33.158	33.846	35.361
	Cancellati	13.961	15.197	15.799	15.331	16.411	18.064	16.453	15.321	14.819	14.742	17.252
	Saldo	8.645	6.190	8.924	13.951	16.710	12.592	5.476	12.056	18.339	19.104	18.109
Saldo complessivo		10.452	9.319	12.259	18.913	23.441	20.691	12.081	18.815	26.515	24.989	23.650

Fonte: ns. elab. su dati Demoistat

Il saldo complessivo migratorio, ovvero la differenza tra iscritti e cancellati dalle anagrafi per trasferimenti di residenza, nel 2024 apportava circa 24mila residenti in più in Veneto (**tab. A4**); di questi quasi 6mila erano attribuibili a movimenti interregionali, mentre gli altri 18mila a spostamenti da e per l'estero. È decisamente complesso poter stabilire come si evolveranno i flussi migratori nel prossimo futuro, prova ne sia la variabilità del dato negli ultimi dieci anni. Per poter stimare i flussi nei prossimi cinque anni si possono ipotizzare tre scenari:

- uno "basso", dato dalla media degli ultimi cinque anni, ovvero circa 21mila residenti in più per anno a livello regionale;
- uno "alto", pari alla media degli ultimi 3 anni – quindi senza l'effetto della pandemia –, che si attesterebbe attorno ai 25mila residenti annui in più;
- uno "medio" dato dalla media dei due scenari precedenti, quindi pari a 23mila residenti in più all'anno.

Proiettando questi dati sul prossimo quinquennio si ottiene un saldo che potrebbe variare tra i 106mila e 125mila residenti in più a seconda dello scenario. Non tutti i trasferimenti di residenza però riguardano lavoratori, e quindi va stimato il dato corrispondente: applicando il tasso di occupazione per fasce di età al saldo migratorio potenziale<sup>14</sup>, si ricaverebbero tra i 58mila e i 69mila lavoratori circa in più nel prossimo quinquennio.

<sup>12</sup> Questo non è il numero di morti sul lavoro, che (secondo i dati forniti dall'Inail) in Veneto nel 2025 è stato pari a 111 lavoratori, bensì il numero di persone in condizione di occupazione che sono decedute per una qualsiasi causa.

<sup>13</sup> Per il 2021, l'Inapp nel rapporto Plus stimava per il Nord Est un dato del 15,7% contro il 18,0% nazionale.

<sup>14</sup> Si ipotizza che i residenti regionali in più dovuti al saldo migratorio abbiano una distribuzione per età analoga a quella degli iscritti nel 2024. Il 14% circa avrebbe quindi meno di 15 anni e il 73% circa avrebbe un'età compresa tra i 15 e 64 anni.

Gli occupati di 65 anni e più

La fascia di età di 65 anni e più sta mostrando una crescita molto forte e, pur rimanendo marginale come peso in confronto a quella dei lavoratori in età 15-64 anni, dovrebbe continuare a crescere sia in virtù dell'aumento dell'età pensionabile, sia a causa della crescita demografica della popolazione di riferimento. Tra 2015 e 2025 gli occupati in questa fascia di età sono passati da 42mila a 79mila, con un incremento di 37mila unità a livello regionale.

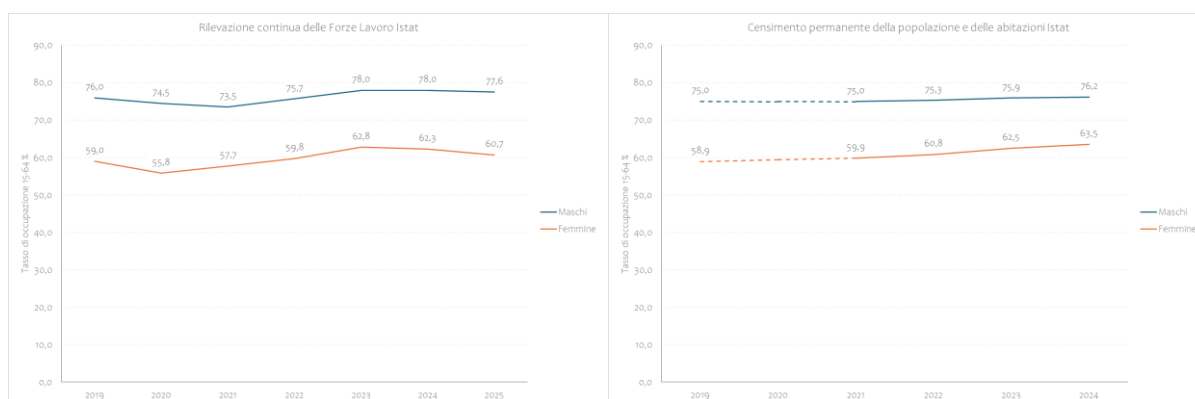
Il contributo che questa componente potrebbe apportare all'occupazione regionale nei prossimi cinque anni può essere stimato applicando i tassi di occupazione specifici del 2024 alla previsione della popolazione in assenza di flussi migratori. I tassi di occupazione vanno però diversificati sia per fascia di età – distinguendo tra la classe 65-74 anni e quella 75-89 anni –, sia per sesso – in quanto ciascun segmento è caratterizzato da tassi di occupazione estremamente diversi. La stima del potenziale numero di occupati ultra-sessantatreenni per i prossimi cinque anni si attesterebbe sui 94mila circa al 2030 (tab. A5). Questa previsione tiene però conto della sola crescita demografica del contingente over 65; ipotizzando invece un aumento dei tassi di occupazione specifici assimilabile a quello registrato tra il 2019 e il 2025 si avrebbe uno scenario da circa 128mila lavoratori over 65 anni in Veneto al 2030.

Tab. A5 – Veneto. Classe di età 65-89 anni. Stima della popolazione (in assenza di flussi migratori) e stima degli occupati (sia in ipotesi di tasso di occupazione fisso e pari a quello del 2025, sia in ipotesi di tasso crescente con una variazione annua assimilabile a quella del periodo 2019-2025), per genere e classe di età (2026-2030)

		2026	2027	2028	2029	2030
Popolazione media						
Maschi	65-74	285.452	293.943	303.418	314.066	325.320
	75-89	249.777	254.732	259.557	263.925	268.048
Femmine	65-74	307.685	315.948	324.963	335.527	346.300
	75-89	324.017	327.649	331.124	334.055	337.120
Totale		1.166.931	1.192.271	1.219.063	1.247.573	1.276.788
Stima occupati in hp tasso di occupazione fisso al 2025						
Maschi	65-74	50.168	51.660	53.326	55.197	57.175
	75-89	5.092	5.193	5.291	5.380	5.464
Femmine	65-74	27.343	28.077	28.878	29.817	30.774
	75-89	377	382	386	389	393
Totale		82.980	85.312	87.881	90.783	93.806
Stima occupati in hp di tasso di occupazione con crescita annua pari a quella intercorsa tra 2019-2025						
Maschi	65-74	55.203	59.437	64.029	69.046	74.389
	75-89	5.143	5.271	5.397	5.515	5.628
Femmine	65-74	32.434	35.919	39.633	43.697	47.966
	75-89	410	431	452	473	494
Totale		93.190	101.058	109.511	118.731	128.477

Fonte: ns. elab. su dati Demoistat e RcfI Istat

Graff. A3/A4 – Veneto. Tassi di occupazione 15-64 per sesso. Confronto tra Rilevazione Continua delle Forze Lavoro e Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni (2019-2025)



Fonte: ns. elab. su dati Istat (RcfI e Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni)

### La partecipazione femminile

L'ultima componente da stimare è quella relativa al potenziale apporto che arriverebbe da un aumento del tasso di occupazione femminile, che negli ultimi anni è cresciuto con un'intensità leggermente superiore a quella maschile. Nel 2024 e 2025, i dati Istat RcfI sembrano comunque indicare una frenata, se non addirittura un'inversione di tendenza.<sup>15</sup> Differentemente, i dati del Censimento permanente della popolazione Istat mostrano una crescita di questo indicatore anche nel 2024, pari a un punto percentuale in più rispetto al 2023 (da 62,5% a 63,5%). Anche le informazioni relative al lavoro dipendente di fonte SilV evidenziano, sia per il 2024 che per il 2025, due saldi positivi con un incremento delle posizioni di lavoro (pari a circa +15mila e +9mila rispettivamente).

**Tab. A6 – Veneto. Componente femminile in età 15-64. Stima della popolazione (in assenza di flussi migratori) e stima delle occupate aggiuntive (sia in ipotesi di aumento dell'occupazione pari al 2% totale tra 2025 e 2030, sia in ipotesi di aumento dell'occupazione pari al 4%), per classe di età (2026-2030)**

	2026	2027	2028	2029	2030
Media donne					
15-24	231.580	230.329	228.207	226.834	221.770
25-34	241.914	239.783	238.212	237.653	237.109
35-44	265.982	262.200	258.849	257.345	252.211
45-54	354.280	342.688	330.904	324.762	306.869
55-64	403.571	405.491	405.798	405.512	400.060
Stima delle occupate aggiuntive con aumento dell'occupazione femminile pari al 2% tra 2025 e 2030					
15-24	187	371	552	732	894
25-34	703	1.394	2.077	2.763	3.446
35-44	804	1.585	2.347	3.111	3.811
45-54	1.060	2.050	2.970	3.886	4.590
55-64	866	1.740	2.612	3.481	4.292
Totale	3.619	7.140	10.558	13.972	17.033
Stima delle occupate aggiuntive con aumento dell'occupazione femminile pari al 4% tra 2025 e 2030					
15-24	374	743	1.104	1.463	1.788
25-34	1.406	2.788	4.154	5.526	6.891
35-44	1.608	3.169	4.693	6.221	7.621
45-54	2.120	4.101	5.939	7.772	9.180
55-64	1.732	3.480	5.224	6.961	8.584
Totale	7.239	14.281	21.115	27.944	34.065

Fonte: ns. elab. su dati Demoistat

È quindi plausibile che l'occupazione femminile continui a crescere anche nei prossimi anni. Nella proposta di stima dell'offerta di occupati in età 15-64 in ipotesi di assenza di flussi migratori presentata nel capitolo 2, è stata inclusa anche la componente femminile e sono stati applicati i tassi di occupazione per età del 2025. Ipotizzando, invece, che il tasso di occupazione femminile cresca del 2% nei prossimi 5 anni, si potrebbe sommare una quota aggiuntiva di 17mila occupate nel 2030; se la crescita fosse invece pari al 4%, l'apporto aggiuntivo sarebbe di circa 34mila occupate (**tab. A6**).

<sup>15</sup> Le stime della RcfI dell'Istat a livello regionale hanno sempre evidenziato una certa instabilità dei dati. Più aumenta il livello di dettaglio, sia da un punto di vista territoriale che di variabili di segmentazione (ad es. sesso ed età), meno sono affidabili le stime proposte.