



AGENZIA DEL LAVORO
PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Nuove figure professionali in un mercato del lavoro in rapida evoluzione

Quali prospettive, quali strategie



TRENTINO



L'IA e il futuro del lavoro

Le **nuove tecnologie** stanno trasformando profondamente il **mondo del lavoro**.

L'**intelligenza artificiale** non è semplicemente uno **strumento neutro** che automatizza processi esistenti: rappresenta una **forza dirompente** che **ridefinisce le professioni**, **modifica le competenze richieste** e **crea nuove opportunità** insieme a **sfide inedite**.

Per garantire che questa trasformazione avvenga in modo **equo e sostenibile**, è necessario **stabilire regole chiare**, **definire responsabilità precise** e **tutelare i diritti dei lavoratori**.

L'obiettivo finale è **costruire una società** che sappia **coniugare produttività economica e qualità sociale**, dove l'**innovazione tecnologica** diventi un **motore di progresso per tutti**.

Implicazioni per le politiche del lavoro

- Le trasformazioni tecnologiche richiedono **politiche del lavoro proattive**, non reattive.
- Occorre **governare la transizione** digitale e demografica, non subirla.
- Le istituzioni devono promuovere **competenze, inclusione e occupazione di qualità**.
- L'Agenzia del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento vuole proporsi **laboratorio territoriale** di questa nuova governance.



Chi è Agenzia del Lavoro

Agenzia del Lavoro è una **struttura della Provincia Autonoma di Trento** istituita con la legge provinciale n.19 del 1983 e retta da un proprio Consiglio di Amministrazione composto da rappresentanti del mondo sindacale e datoriale, da funzionari della Provincia e da due esperti in politiche del Lavoro nominati dall'Assessore competente.



Governance partecipativa

Il Consiglio di Amministrazione integra rappresentanze sindacali, datoriali e istituzionali per garantire decisioni condivise



Una storia consolidata

Fondata sulla legge provinciale n.19 del 1983, garantisce stabilità e continuità nell'azione



Competenza specialistica

Esperti in politiche del lavoro e un comitato scientifico assicurano visione strategica e aggiornamento continuo



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO





Mission e servizi

- **Attuare le politiche del lavoro** definite dalla Provincia Autonoma, garantendo coerenza tra obiettivi strategici e azioni operative sul territorio
- **Erogare i servizi per l'impiego** attraverso un sistema integrato che mette al centro le esigenze di lavoratori e imprese

Centri per l'impiego

Presidi territoriali capillari che offrono orientamento, consulenza e intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, garantendo prossimità ai cittadini

Rete di servizi accreditati

Un sistema di soggetti privati qualificati e accreditati che ampliano l'offerta di servizi specializzati, assicurando flessibilità e innovazione

Attraverso questa **struttura integrata**, Agenzia del Lavoro garantisce un sistema di politiche attive efficace, capace di rispondere alle sfide della trasformazione digitale e alle esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Il Documento di Politica del Lavoro

Agenzia del Lavoro presenta un quadro strategico articolato in **sette sfide** fondamentali per rispondere alle esigenze del mercato del lavoro contemporaneo.

Questo documento sintetizza la visione integrata che mira a supportare imprese, lavoratori e categorie vulnerabili attraverso politiche innovative e sostenibili.



Le 7 sfide della politica del lavoro

1

Conoscenza del mercato

Facilitare la conoscenza del mercato del lavoro e sostenere imprese e persone in cerca di occupazione attraverso servizi mirati.

2

Giovani e donne

Favorire l'ingresso e la permanenza di giovani e donne nel mercato del lavoro, migliorando la qualità dei rapporti contrattuali.

3

Dignità e protezione

Garantire dignità lavorativa e maggiore protezione sociale per persone deboli e svantaggiate attraverso misure integrate.

4

Attivazione lavorativa

Promuovere l'attivazione delle persone disoccupate o inoccupate con programmi di accompagnamento personalizzati.

5

Qualità e benessere

Creare condizioni per un lavoro di maggiore qualità che promuova il benessere dei lavoratori e delle aziende.

6

Silver economy

Valorizzare la silver economy con programmi di age management per sostenere il sistema territoriale.

7

Professionalità elevate

Supportare l'attrazione e lo sviluppo di professionalità elevate e del management aziendale di qualità.



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Sfida 1

Facilitare la conoscenza del mercato del lavoro

Investimento continuo nei servizi

Potenziamento continuo dei servizi all'utenza, attraverso percorsi personalizzati, formazione mirata e un sistema integrato di supporto, per garantire interventi tempestivi, efficaci e inclusivi.

Centri per l'impiego

Intervento straordinario per rafforzare le strutture territoriali, ottimizzare l'efficienza operativa e garantire servizi più tempestivi, coordinati e vicini ai cittadini.

Rete pubblico-privato

Consolidamento delle partnership tra soggetti pubblici e privati per amplificare l'impatto degli interventi, favorire la cooperazione strategica e garantire risultati concreti e duraturi sul territorio.



Sfida 2

Occupazione giovanile e femminile

Iniziative per i Giovani

- Diffusione della conoscenza del mercato del lavoro attraverso scuole e università
- Valorizzazione dell'apprendistato come strumento formativo privilegiato
- Investimenti in alta formazione e filiere strategiche
- Programmi specifici per NEET e Garanzia Giovani

Iniziative per le Donne

- Progetti per la conciliazione vita-lavoro e riorganizzazione degli orari
- Condivisione delle responsabilità genitoriali
- Ruolo consulenziale dei Centri per l'impiego
- Sostegno a lavoratrici autonome e libere professioniste

Sfida 3

Dignità Lavorativa e Protezione Sociale

Garantire una **dignità lavorativa concreta** richiede un approccio **multidimensionale**: servizi personalizzati, collocamento mirato e una protezione sociale rafforzata per le categorie più vulnerabili.

01

Presa in carico personalizzata

Potenziare l'efficacia degli interventi tramite percorsi personalizzati per ciascun utente

02

Supporto rinforzato

Assistenza dedicata per disoccupati di lungo periodo e persone in condizione di fragilità sociale.

03

Collocamento mirato

Supporto dedicato a chi è più vulnerabile nel mercato del lavoro.

Strumenti operativi

Contributi diretti

- Tutoraggio personalizzato
- Adeguamento luoghi di lavoro
- Voucher per progetti individualizzati

Progetti occupazionali

- Lavori socialmente utili
- Recupero sociale persone deboli
- Progetto OccupAzione

Incentivi e ammortizzatori

- Incentivi all'assunzione
- Conservazione occupazione
- Ammortizzatori sociali provinciali



Sfida 4 Attivazione lavorativa



REAL - Reddito di Attivazione

Sostegno economico accompagnato da percorsi di inserimento lavorativo personalizzati.



Reddito di qualificazione

Supporto economico durante percorsi formativi per acquisire nuove competenze professionali.



Reddito per titoli di studio

Incentivo per giovani occupati fino a 35 anni che desiderano completare il proprio percorso formativo.



Integrazione anti-povertà

Sinergia tra politiche di contrasto alla povertà e azioni di accompagnamento al lavoro.

Sfida 5 Qualità e benessere lavorativo

Formazione continua

- Riprogettazione formazione in base alle esigenze del mercato
- Finanziamento per disoccupati e riqualificazione occupati
- Alleanze con enti bilaterali e fondi interprofessionali
- Contributi per formazione individuale ed aziendale
- Portale dedicato alle opportunità formative

Condizioni di lavoro

- Sicurezza sul lavoro e benessere organizzativo
- Stabilità delle posizioni lavorative
- Promozione della contrattazione collettiva
- Tutela dei livelli retributivi adeguati
- Cultura della qualità nelle relazioni collettive

SFIDA 6



Sostenere il sistema territoriale con programmi e interventi di **valorizzazione della silver economy (age management):**

- Sviluppo della capacità di comprensione e gestione del fenomeno dell'invecchiamento demografico
- Staffetta generazionale
- Valorizzazione delle opportunità offerte dal Fondo di solidarietà del Trentino

SFIDA 7



Supportare il sistema nell'**attrazione** e nello **sviluppo di professionalità elevate e del management aziendale:**

- Supportare le aziende nella definizione di strategie di employer brand
- Sviluppo di relazioni continuative con i talenti
- Sostegno all'imprenditorialità

Interventi Trasversali e buone pratiche



Buone prassi internazionali

Confronto sistematico con esperienze europee e internazionali per identificare soluzioni innovative.



Azioni sperimentali

Sviluppo di progetti pilota e iniziative innovative per testare nuovi approcci alle politiche del lavoro.



Monitoraggio e valutazione

Programmi strutturati per misurare l'efficacia delle politiche implementate e orientare le decisioni future.



Studi e approfondimenti

Ricerche dedicate per comprendere le dinamiche del mercato del lavoro locale e anticipare i trend emergenti.



Sez.1

Intelligenza Artificiale
sfida di governance, non
solo tecnologica



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Nuove professionalità emergenti

L'intelligenza artificiale rappresenta una rivoluzione tecnologica con un **impatto rapido e dirompente** rispetto alle innovazioni precedenti.

Non si limita alla sostituzione di mansioni ripetitive, ma determina una **trasformazione radicale delle professioni** esistenti e la nascita di nuove figure professionali.



Data Analyst

Specialisti nell'analisi, gestione e interpretazione di grandi volumi di dati per supportare decisioni aziendali strategiche.

Manutentori IA

Professionisti dedicati alla gestione, manutenzione e ottimizzazione di sistemi basati su intelligenza artificiale.

Esperti etica e diritto IA

Consulenti specializzati nelle implicazioni etiche, legali e sociali dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Professioni tradizionali sempre fondamentali

Accanto alle professioni digitali, restano indispensabili le figure che operano con competenze manuali e relazionali: **artigiani e operai** per la manutenzione civile e pubblica, e **figure sanitarie, socio-sanitarie, educative e assistenziali** per rispondere alla crescente domanda di una società che invecchia e si complessifica. L'IA porta con sé un profondo **cambio culturale e sociale**, ridefinendo le relazioni tra persone e tra persone e macchine.

Uomo e IA: una nuova collaborazione



Collaborazione uomo-IA

- L'IA non sostituisce l'uomo, **ne potenzia le capacità**.
 - Nascono **ruoli ibridi**, dove l'IA assiste e supporta decisioni complesse.
 - Le persone si concentrano su ciò che resta **profondamente umano**: creatività, empatia, pensiero critico.
-



Nuovi processi e relazioni

- L'IA rende i processi **più predittivi, personalizzati e proattivi**.
- Le organizzazioni evolvono verso modelli **agili e data-driven**.
- La collaborazione mediata dall'IA richiede **nuove competenze sociali e digitali**.



L'IA non è solo uno strumento tecnico, ma un catalizzatore per un'evoluzione profonda che richiede nuove strategie organizzative e un ripensamento del ruolo umano nel lavoro.

Intelligenza Artificiale e Futuro del Lavoro

Non si tratta solo di *'cosa può fare'* l'intelligenza artificiale, ma di ***"quale società vogliamo costruire"*** con l'IA.

La tecnologia non è neutra: richiede regole, responsabilità condivisa e la tutela dei diritti fondamentali che accompagnino ogni fase della sua adozione.

Il nostro obiettivo è chiaro: **coniugare l'aumento della produttività con il miglioramento della qualità della convivenza sociale**, costruendo un futuro del lavoro che sia giusto, inclusivo e sostenibile per tutti.



Fenomeno complesso

Un fenomeno **dinamico, emergente e ampio**, che richiede di **concentrarsi sugli aspetti realmente rilevanti** per la nostra comunità.

Focus sul lavoro

Il **lavoro** come sfera strettamente **connessa a tutte le dimensioni sociali, economiche e culturali** del nostro sistema.

Impatti multipli

Sostenibilità economica, trasformazioni digitale e green, qualità della vita delle persone

Intelligenza Artificiale e Futuro del Lavoro: trasformazione, regole e progresso



Impatto e trasformazione

Le nuove tecnologie ridisegnano il lavoro.

L'IA non si limita ad automatizzare: cambia ruoli e competenze. Nuove opportunità, ma anche sfide inedite.



Una transizione equa

Innovazione con regole e responsabilità.

Servono politiche e governance efficaci. La tutela dei lavoratori deve restare la priorità.



L'obiettivo finale

Progresso umano, economico e sociale.

Unire produttività e qualità della vita. Innovare per una crescita equa e condivisa.

Quali saranno e come saranno i lavori del futuro?

Invecchiamento demografico

La progressiva riduzione della forza lavoro disponibile rende ancora più urgente valorizzare al massimo il capitale umano esistente e attrarre nuove competenze.

Mismatch critico

Le difficoltà di reperimento si concentrano sulle figure high-skill, in particolare professioni tecniche ad alta specializzazione e lavoratori della cura (personale sanitario e assistenziale).

Leva strategica

L'integrazione virtuosa tra tecnologia avanzata e sviluppo sistematico delle competenze rappresenta il vero motore della crescita sostenibile.

Solo un approccio integrato che combina innovazione tecnologica e investimento sul capitale umano può garantire prosperità e inclusione nel lungo periodo.



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

L'IA non è neutrale: valori, potere e responsabilità



- Ogni sistema di IA riflette **valori, priorità e visioni del mondo** di chi lo progetta.
- Le sue decisioni influenzano **relazioni di potere** e accesso alle opportunità.
- Serve un uso dell'IA **etico, trasparente e governato** da regole condivise.
- Le **politiche del lavoro** devono guidare la transizione tecnologica, garantendo equità e tutela delle persone.

La vera sfida non è la tecnologia, ma **governarla** per assicurare che innovazione, dignità e opportunità siano *benefici condivisi* per ogni lavoratore

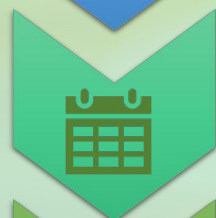
Applicazioni dell'IA nel Mondo del Lavoro

Esempi concreti di utilizzo



Algoritmi HR

Sistemi automatizzati per la selezione del personale, la gestione delle carriere e la valutazione delle performance dei dipendenti.



Piattaforme per turni

Software intelligenti per l'organizzazione di turni di lavoro, consegne e logistica basati su algoritmi predittivi.



Sistemi predittivi

Tecnologie che prevedono assunzioni future, percorsi di carriera e necessità formative attraverso l'analisi dei dati.

Oltre l'efficienza: una questione di equilibri

L'**implementazione dell'IA nel lavoro** non riguarda solo l'efficienza operativa, ma ridefinisce i **rapporti di potere**, ponendo sfide su **equità dei processi decisionali**, **autonomia dei lavoratori** e **trasparenza degli algoritmi** impiegati.

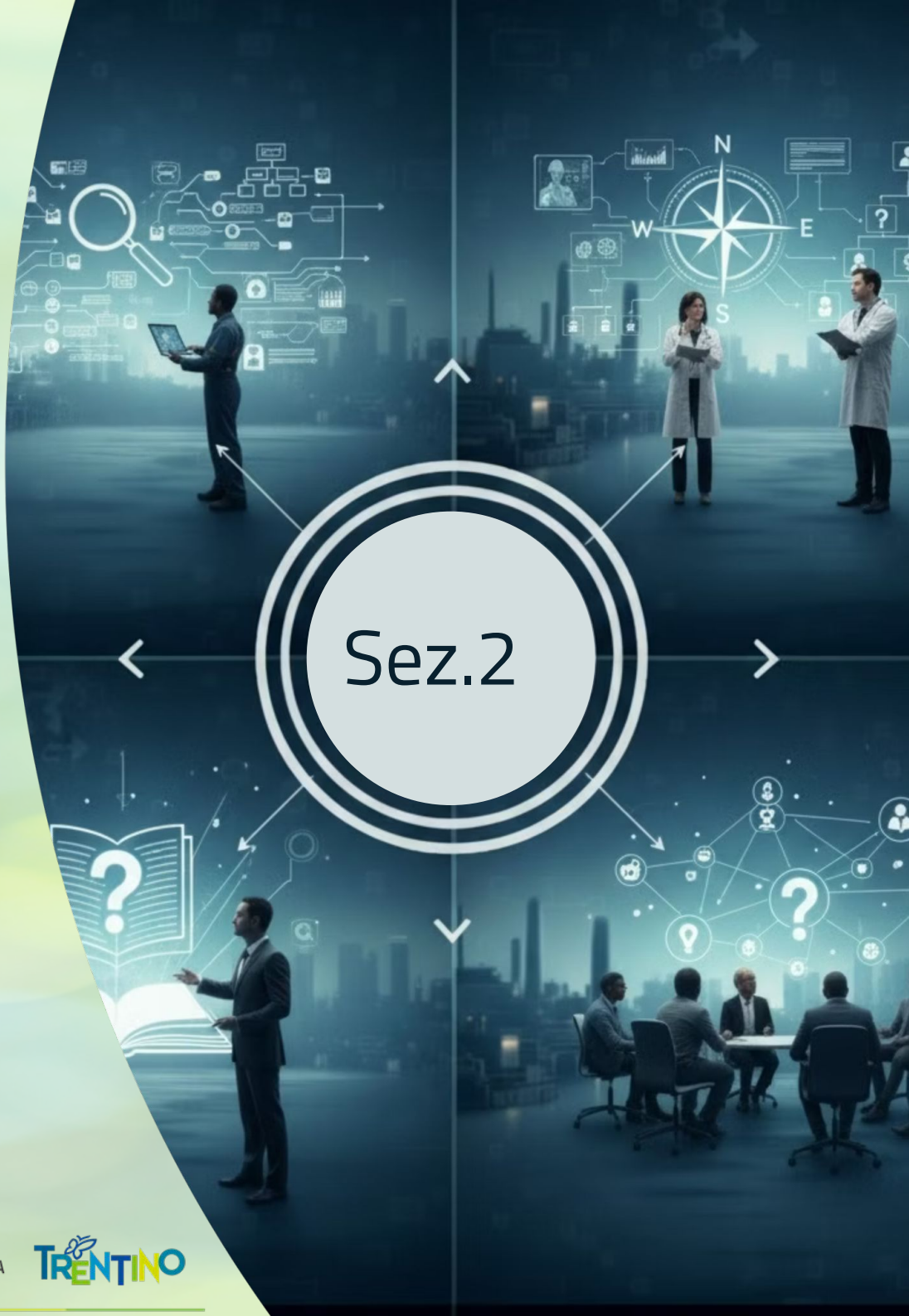
Nuove competenze richieste

La **collaborazione uomo-macchina** richiede **competenze interdisciplinari**, combinando **know-how tecnico**, **pensiero critico** e **abilità relazionali**. I lavoratori devono essere pronti a **interagire efficacemente con sistemi intelligenti**.

Trasformazione dei processi

L'integrazione dell'IA trasforma radicalmente i **processi lavorativi**, creando nuove modalità di collaborazione e richiedendo approcci innovativi alla gestione del personale e all'organizzazione del lavoro.

Le 4 domande guida



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Le 4 domande guida

Per affrontare con rigore e metodo questa sfida epocale, strutturiamo la nostra analisi attorno a quattro domande fondamentali che ci aiuteranno a comprendere le trasformazioni in atto e a preparare risposte adeguate:

01

Quali saranno e come saranno i lavori del futuro?

Un'analisi delle trasformazioni nei settori produttivi e delle nuove professionalità emergenti

02

Chi svolgerà questi lavori?

La questione demografica, il ruolo delle migrazioni e la disponibilità di forza lavoro qualificata

03

Quali competenze serviranno?

Le skills digitali, tecniche e relazionali necessarie per affrontare il mercato del lavoro in evoluzione

04

Quali impatti sulla qualità della vita e quali rischi di disuguaglianza?

Le conseguenze sociali, economiche e territoriali delle trasformazioni tecnologiche



Impatti diretti e trasformazioni paradigmatiche



Quali saranno
e come
saranno i lavori
del futuro?



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Quali saranno e come saranno i lavori del futuro?

Fare **proiezioni affidabili sul medio-lungo termine** è estremamente complesso. Numerose **variabili interconnesse** e la **velocità esponenziale delle innovazioni tecnologiche** rendono qualsiasi previsione soggetta a **significativi margini di incertezza**.

Impatti diretti

Le **nuove tecnologie** stanno **trasformando il mondo del lavoro** in modi molteplici e spesso **imprevedibili**.

Un esempio concreto è il settore della **programmazione**: strumenti come **ChatGPT** e altri **tool specializzati** possono oggi **scrivere, ottimizzare e correggere codice in pochi secondi**, accelerando **processi che prima richiedevano ore di lavoro manuale**.

Trasformazioni paradigmatiche

I **cambiamenti indiretti** sono ancora più difficili da prevedere e rappresentano la vera sfida analitica. Possono **trasformare interi paradigmi produttivi**, ridefinire catene del valore consolidate e dare vita a **professioni completamente nuove**, oggi ancora inconcepibili.



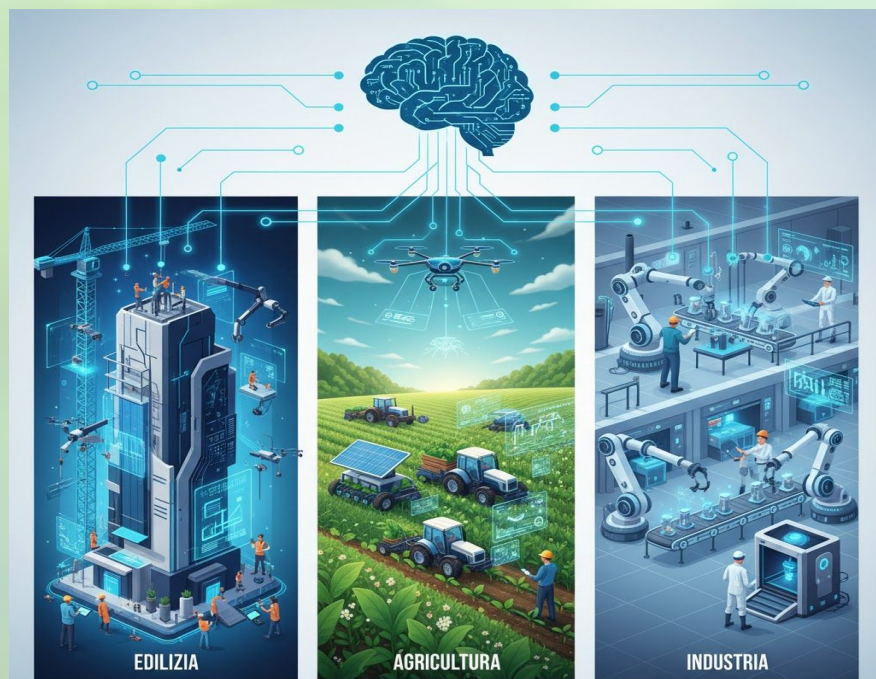
AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Settori in trasformazione



Edilizia

Il settore delle costruzioni vive un passaggio epocale: dai metodi tradizionali ai **sistemi prefabbricati e digitalizzati**.

La **progettazione si sposta in stabilimento**, dove l'IA e la modellazione avanzata ottimizzano materiali, tempi e sicurezza.

Processi produttivi più rigorosi garantiscono **prestazioni energetiche affidabili**.

Il **sapere si trasferisce dal cantiere alla progettazione**, richiedendo **nuove competenze tecniche e digitali**.

Agricoltura

Sensori, droni e analisi dati permettono di monitorare in tempo reale colture, terreni e risorse idriche.

L'**intelligenza artificiale** supporta previsioni produttive e interventi mirati, riducendo l'uso di fertilizzanti e pesticidi. Il ruolo dell'agricoltore si evolve: accanto alle competenze tradizionali servono **abilità digitali e gestionali** per leggere i dati e prendere decisioni consapevoli.

Industria

Internet delle Cose (IoT), robotica collaborativa e intelligenza artificiale stanno rivoluzionando la produzione, rendendola **flessibile, adattativa e intelligente**. Il controllo qualità diventa **predittivo**, la manutenzione **proattiva**, e le linee di produzione **modulari e riconfigurabili**.

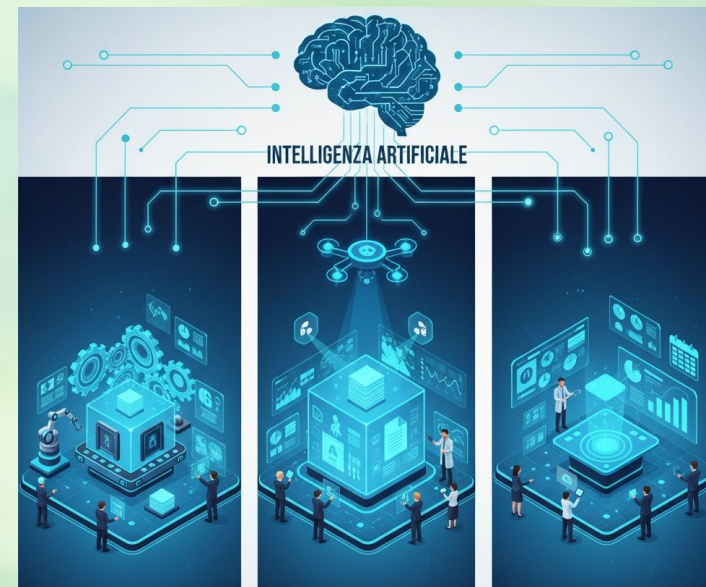
Si riducono fermi macchina e scarti, mentre i lavoratori sviluppano **nuove competenze**: interpretare dati, intervenire su sistemi interconnessi e collaborare efficacemente con software e robot.

Settori in trasformazione

Servizi

La digitalizzazione rivoluziona i servizi: l'intelligenza artificiale elabora documenti, compila moduli e verifica dati con rapidità e precisione, riducendo tempi e costi.

Il ruolo umano si evolve, concentrandosi sulla supervisione dei processi automatizzati, la gestione delle eccezioni e l'assistenza qualificata per situazioni complesse che richiedono competenza, empatia e decisione.

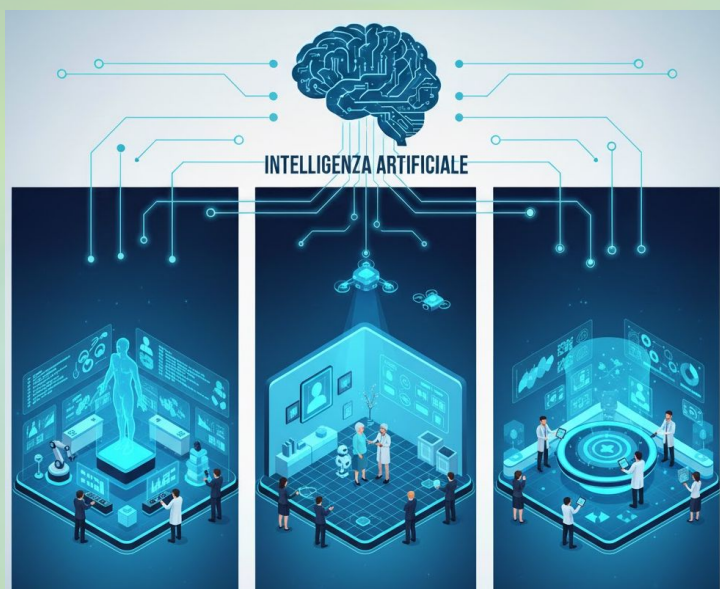


Cura e assistenza

In una società che invecchia rapidamente, cresce la domanda di servizi di cura.

Tecnologie digitali e domotica permettono monitoraggio continuo, allerta precoce e piani assistenziali personalizzati, liberando tempo prezioso e riducendo compiti ripetitivi.

Restano però centrali e insostituibili le relazioni umane. Un dato chiave: il 33,5% del personale infermieristico e sanitario proviene dall'estero, con circa 14mila ingressi secondo il XV Rapporto sull'immigrazione.



Proiezioni Excelsior 2025-2029

Per evitare scenari puramente futuristici o speculativi, è fondamentale ancorare il nostro ragionamento a proiezioni consolidate basate su dati e metodologie scientifiche rigorose.

Sistema Informativo Excelsior

Il nostro principale riferimento è lo studio **"Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2025–2029)"** elaborato dal Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere.

Metodologia rigorosa

Questo sistema analizza in modo sistematico i fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese italiane, fornendo una base empirica solida per comprendere le dinamiche del mercato del lavoro.

Orizzonte temporale

L'analisi si concentra sul quinquennio 2025–2029, un orizzonte temporale sufficientemente ampio per cogliere le tendenze strutturali ma abbastanza vicino per garantire l'affidabilità delle proiezioni.

Spostamento verso i servizi

L'Italia registra un forte **spostamento occupazionale** dalla manifattura ai servizi, con una crescita concentrata in Turismo/Ospitalità, Servizi Avanzati e **Servizi Operativi di Supporto (SOS)**.

Nonostante la loro crescente quota di occupazione, i **Servizi Operativi** mostrano una crescita di produttività **nettamente inferiore** a quella della manifattura tradizionale.

Questa divergenza minaccia la **competitività** nazionale. La priorità strategica è **rilanciare la produttività** nel settore dei servizi attraverso **innovazione tecnologica e organizzativa**.



Il paradosso della crescita occupazionale nei servizi operativi a bassa produttività impone all'Italia di adottare con urgenza innovazione tecnologica e organizzativa per difendere la propria competitività economica.

L'IA come leva strategica



L'intelligenza artificiale può rappresentare la leva fondamentale per aumentare significativamente la produttività dei servizi, automatizzando processi ripetitivi, migliorando la qualità delle prestazioni e liberando risorse umane per attività a maggior valore aggiunto.



**CHI SVOLGERA'
QUESTI LAVORI?**

Questione demografica e apporto alla manodopera straniera

Un'analisi approfondita delle dinamiche demografiche, del fabbisogno di manodopera e del ruolo strategico dei lavoratori stranieri nel sistema produttivo italiano.



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Questione demografica e apporto della manodopera straniera

L'interconnessione tra demografia, mercato del lavoro e flussi migratori richiede politiche integrate, lungimiranti e basate su evidenze empiriche solide per garantire crescita inclusiva e coesione sociale.



Dinamiche demografiche

Invecchiamento della popolazione e denatalità stanno riducendo strutturalmente la forza lavoro disponibile



Fabbisogno crescente

Settori strategici come sanità, assistenza, edilizia e agricoltura richiedono manodopera qualificata in costante aumento



Integrazione strategica

I lavoratori stranieri rappresentano una risorsa essenziale per la sostenibilità e la competitività del sistema produttivo italiano

Reperimento di manodopera: difficoltà strategie, effetti

Nel 2023, oltre il **42% delle imprese** non ha trovato lavoratori o ha impiegato **più di 3 mesi** per reperirli, evidenziando una criticità strutturale nel mercato del lavoro italiano.

Le difficoltà maggiori si concentrano nelle **qualifiche medio-alte** e colpiscono soprattutto le **imprese più piccole**, che dispongono di minori risorse per attrarre talenti.

Strategie adottate

Incentivi economici: approccio prevalente tra le imprese

Imprese grandi: offerta di programmi di formazione

Imprese piccole: maggiore flessibilità organizzativa

Conseguenze

Crescente rinuncia a commissioni da parte delle imprese

Allungamento dei tempi di produzione e consegna

Impatto sulla competitività del sistema economico

Fabbisogno di manodopera: criticità e indicatori

La carenza di manodopera rappresenta un freno significativo per l'espansione e la vivacità dei sistemi produttivi, con effetti diretti sulla crescita economica complessiva del territorio



Definizione ISTAT - Posti vacanti

Ricerche di personale avviate e non concluse alla data di riferimento: posti retribuiti (nuovi o esistenti, liberi o in procinto di liberarsi) per cui il datore cerca attivamente un candidato ed è disposto a fare sforzi supplementari per trovarlo.

Fonte: Indagine Banca d'Italia con Ufficio Studi e Ricerche Camera di Commercio (Trentino)



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Dinamiche demografiche

L'Italia sta attraversando una fase di **profonda trasformazione demografica** con conseguenze significative sul mercato del lavoro e sul sistema di welfare. Questa evoluzione demografica rappresenta una delle sfide più critiche per il futuro economico e sociale del Paese.

Innalzamento dell'età media

Significative variabilità tra le diverse regioni italiane, evidenziando disparità territoriali nella composizione demografica. Il Nord presenta una popolazione più anziana rispetto al Sud.

Uscita dei baby boomer

Maggiore pressione su **pensioni** e **sanità**, con un rapporto sempre più sfavorevole tra lavoratori attivi e pensionati che mette a rischio la sostenibilità del sistema previdenziale.

Difficoltà di reperimento

Carenza di lavoratori qualificati, aggravata dalla riduzione numerica delle coorti in età lavorativa e dal tema cruciale dell'**allineamento delle competenze** con le esigenze del mercato.



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Ruolo della manodopera straniera



Al 1° gennaio 2025, gli **stranieri residenti** in Italia ammontano a **5,4 milioni**, rappresentando il **9,2% della popolazione totale**, con un incremento annuo di 169 mila unità (+3,2%).

Questa crescita costante evidenzia come l'immigrazione sia diventata un fenomeno strutturale per il tessuto sociale ed economico italiano.

La presenza straniera si concentra maggiormente nelle regioni del Nord e del Centro, dove la domanda di lavoro è più elevata, contribuendo in modo determinante al funzionamento di settori chiave come manifattura, edilizia, agricoltura e servizi alla persona.

Dinamiche demografiche contrastanti

L'analisi delle tendenze demografiche recenti rivela un **contrasto marcato** tra la popolazione italiana e quella straniera, con implicazioni profonde per la sostenibilità del mercato del lavoro e del sistema economico nazionale. Ecco i principali dati:

Cittadini Italiani -2,0 milioni

Variazione: **-3,7%**

- Declino costante della popolazione autoctona
- Tasso di natalità tra i più bassi d'Europa
- invecchiamento progressivo della forza lavoro

Cittadini Stranieri +365 mila

Variazione: **+13,3%**

- Crescita sostenuta e continua
- Popolazione mediamente più giovane
- Maggiore tasso di partecipazione al lavoro

Senza l'apporto migratorio, la popolazione in età lavorativa italiana subirebbe una contrazione ancora più drammatica, compromettendo la capacità produttiva del Paese e l'equilibrio del sistema pensionistico.

Apporto della manodopera straniera

Occupati stranieri: 2.5M

Presenza crescente e strutturale nel mercato del lavoro italiano

Quota sul totale: 10.5%

Percentuale significativa della forza lavoro complessiva

Settori chiave: 40%

In alcuni comparti come edilizia e servizi domestici, la presenza supera il 40%

Il **ruolo strategico** della manodopera straniera è fondamentale per la tenuta occupazionale e la sostenibilità dei sistemi produttivi italiani.

Senza questo contributo, interi settori economici affronterebbero gravi difficoltà operative, con ripercussioni negative sulla competitività e sulla qualità dei servizi erogati.

Disparità di genere e partecipazione

L'analisi dei tassi di occupazione evidenzia **significant disparities of gender**, particolarmente marcate tra i cittadini non UE, richiedendo interventi mirati per favorire l'inclusione lavorativa femminile e ridurre le disuguaglianze strutturali presenti nel mercato del lavoro.



Uomini non UE

Tasso di occupazione maschile tra cittadini extracomunitari



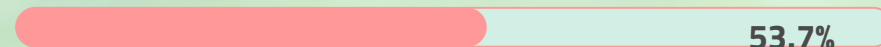
Uomini italiani

Tasso di occupazione maschile tra cittadini italiani



Donne non UE

Tasso di occupazione femminile significativamente inferiore



Donne italiane

Tasso di occupazione femminile italiana, superiore a quello delle donne non UE

Implicazioni per le politiche del lavoro

Il **divario di genere più ampio tra i cittadini non UE** (circa 29 punti percentuali rispetto ai 17 degli italiani) richiede un'attenzione specifica su programmi di accesso e permanenza al lavoro femminile, con particolare focus su conciliazione vita-lavoro, formazione linguistica, riconoscimento delle competenze e contrasto alle barriere culturali e sociali.

Demografia e sostenibilità del lavoro

Nei prossimi anni, la generazione dei **baby boomer** uscirà progressivamente dal mercato del lavoro, determinando una trasformazione epocale nel panorama occupazionale italiano e europeo.



Senza il contributo dei **lavoratori migranti**, la crescita economica e il sistema di **welfare** italiano sarebbero gravemente compromessi. L'apporto della manodopera straniera è **strategico** per la sostenibilità del sistema Paese, **seppur non sufficiente** da solo.

Stime 2025–2029: quadro generale del fabbisogno

Le proiezioni per il quinquennio 2025-2029 evidenziano un **fabbisogno occupazionale significativo**, con la quota prevalente destinata alla sostituzione dei lavoratori in uscita dal mercato del lavoro.

3,3M

Scenario Negativo

Fabbisogno minimo di occupati nel quinquennio

Replacement Demand

La **quota prevalente** del fabbisogno è rappresentata dalla necessità di **sostituire i lavoratori in uscita**, principalmente per pensionamento della generazione dei baby boomer.

3,7M

Scenario Favorevole

Fabbisogno massimo di occupati nel quinquennio

Crescita dello Stock Occupazionale

Incremento previsto dello stock occupazionale compreso tra **+237 mila** (scenario negativo) e **+679 mila** unità (scenario favorevole).



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Fabbisogni per filiere produttive

La distribuzione del **fabbisogno occupazionale** mostra una netta concentrazione nei **servizi**, con particolare rilevanza per **commercio, turismo, sanità e formazione**. Questi settori, cuore pulsante dell'economia italiana, richiedono **strategie mirate di reclutamento e formazione**.



Commercio & Turismo

574-702 mila

≈ **18% del totale** - settore leader per domanda di personale, trainato dalla ripresa post-pandemica e dalla vocazione turistica del Paese.



Altri Servizi

512-544 mila

Servizi pubblici e privati diversificati, inclusi servizi alla persona, logistica e supporto alle imprese.



Salute

417-443 mila

Crescente domanda di personale sanitario e socio-assistenziale, spinta dall'invecchiamento demografico e dalle esigenze di cura.



Formazione e Cultura

373-421 mila

Settore strategico per lo sviluppo delle competenze e il miglioramento del capitale umano nazionale.



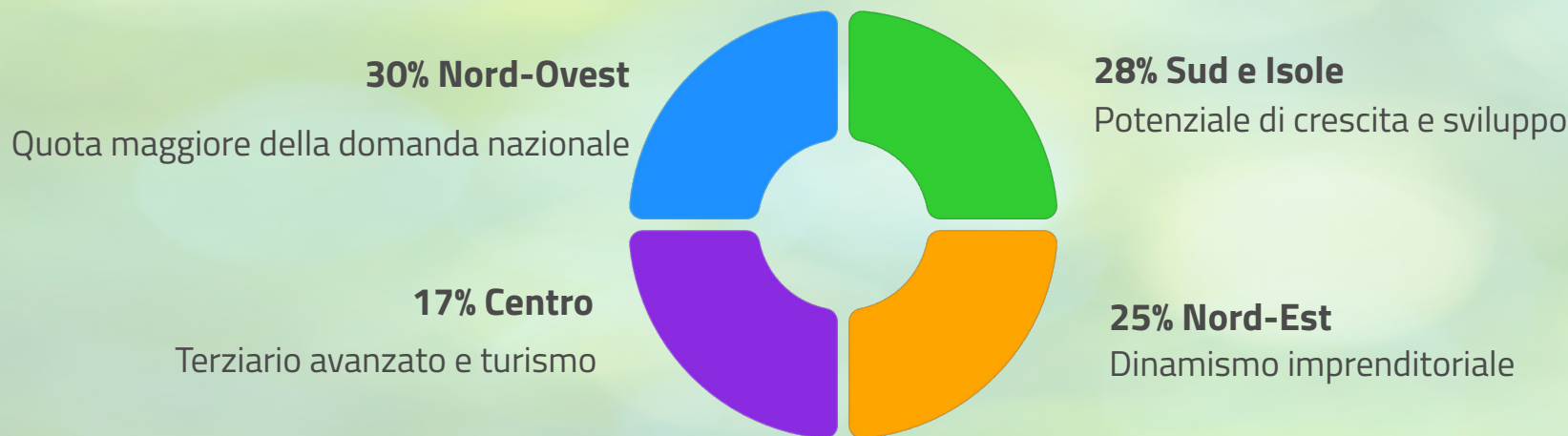
Finanza e Consulenza

362-420 mila

Trainata dai servizi avanzati, digitalizzazione e richiesta di competenze specialistiche in ambito finanziario e consulenziale.

Distribuzione territoriale del fabbisogno

Il fabbisogno occupazionale per il periodo 2025-2029 presenta **significative differenze territoriali**, con una concentrazione nelle regioni più industrializzate del Nord, ma anche una forte domanda nel Mezzogiorno, dove le opportunità di sviluppo richiedono investimenti mirati in capitale umano e infrastrutture.



Nord-Ovest

La quota maggiore della domanda totale nazionale, concentrata in Lombardia, Piemonte e Liguria, dove si trovano i principali poli industriali e finanziari.

Sud e Isole

Del fabbisogno complessivo, testimoniando il potenziale di crescita delle regioni meridionali e la necessità di politiche di attivazione territoriale.

Nord-Est

Area caratterizzata da forte dinamismo imprenditoriale, con fabbisogni concentrati nel manifatturiero avanzato e nei servizi turistici.

Centro

Domanda di lavoro sostenuta dai settori terziario avanzato, turismo culturale e pubblica amministrazione, con Roma come principale polo attrattivo.



Focus sulle regioni principali



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO



Lombardia

592–683 mila occupati richiesti



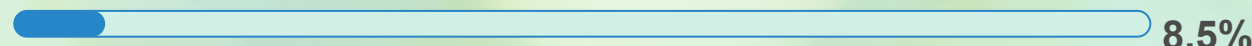
Lazio

327–369 mila occupati richiesti



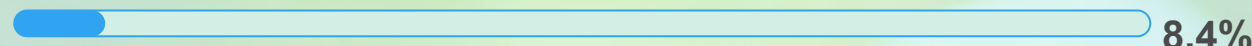
Veneto

280–321 mila occupati richiesti



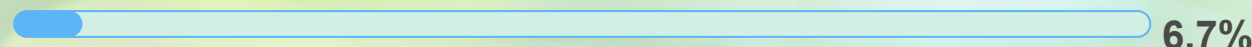
Campania

280–314 mila occupati richiesti



Emilia-Romagna

275–313 mila occupati richiesti



Sicilia

221–246 mila occupati richiesti

Opportunità al Sud

Il Mezzogiorno rappresenta un'area con elevata necessità di sviluppo e creazione di nuovi posti di lavoro, in particolare nei settori emergenti.

Crescita al Nord

Le regioni del Nord continuano a essere motori economici, richiedendo figure specializzate per sostenere l'innovazione e la produzione industriale.

Politiche Regionali

È cruciale implementare politiche mirate che supportino lo sviluppo delle competenze in ogni regione, rispondendo alle specifiche esigenze del mercato locale.

La leva formativa



Quali
competenze
serviranno?



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Mismatch e fabbisogni formativi



Domanda in crescita

Il mercato del lavoro italiano richiede sempre più professionalità tecniche specializzate, con particolare urgenza nei settori industriale, sanitario e dei servizi.



Mismatch competenze

Il disallineamento tra competenze richieste e competenze disponibili è già marcato nella popolazione italiana, ma risulta ancora più accentuato tra i lavoratori stranieri.



Settore industriale

L'industria necessita di profili con indirizzi STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) per sostenere l'innovazione tecnologica e la competitività.

Sanità: profili qualificati

Il settore sanitario richiede professionisti con qualifiche specifiche e riconosciute, un ambito dove il riconoscimento delle competenze acquisite all'estero rappresenta una sfida particolare.

Servizi: alta domanda

Il settore dei servizi, in forte espansione, necessita di personale formato e immediatamente operativo per rispondere alle esigenze del mercato.

La **Formazione** è la **leva strategica decisiva** per tutti i lavoratori. Essa esige, per la manodopera straniera, l'adozione urgente di **politiche di integrazione efficaci** e **interventi mirati** che superino le barriere linguistiche e la complessità nel riconoscimento delle qualifiche professionali.



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

La formazione come ecosistema lungo tutto l'arco di vita

La formazione deve configurarsi come un **ecosistema integrato** che accompagna le persone dall'infanzia alla terza età, dalle scuole dell'infanzia fino alle offerte formative per gli anziani. Tuttavia, passare dal concetto alla pratica si rivela difficile a causa delle caratteristiche intrinseche delle istituzioni formative e della necessaria formalizzazione dei percorsi in una società sempre più dinamica e in continua evoluzione.

Apprendimento per anziani

Programmi dedicati alla terza età

Educazione infantile

Offerte per la prima infanzia e scuole dell'infanzia

Integrazione istituzionale

Coordinamento tra enti e flessibilità dei percorsi

Formazione continua

Percorsi per adulti e aggiornamento professionale



Le sfide delle transizioni rapide

Innovazione tecnologica

Le transizioni rapide imposte dall'innovazione richiedono aggiornamento continuo delle competenze.

Trasformazione demografica

L'invecchiamento della popolazione ridisegna le necessità formative di ogni generazione.

Tensioni internazionali

Gli equilibri geopolitici influenzano mercati e flussi di lavoratori.

Sfide ambientali

La transizione ecologica genera nuove professioni e competenze green.

Competenze chiave del futuro

60%

Lavoratori da riqualificare

Entro il 2030, circa il 60% dei lavoratori europei dovrà aggiornare significativamente le proprie competenze per rimanere competitivo nel mercato del lavoro

7

Competenze chiave

Abilità trasversali essenziali per il futuro del lavoro: pensiero critico, resilienza, alfabetizzazione digitale, creatività, leadership, competenze green e sostenibilità

100%

Processo continuo

La formazione non è più un evento isolato nella vita professionale, ma un processo continuo e permanente che accompagna l'intera carriera

Obiettivi strategici della formazione moderna

Un sistema formativo efficace deve perseguire tre obiettivi interconnessi e complementari:

Accompagnare le persone

Sostenere **percorsi di crescita individuale**, promuovendo lo sviluppo di **competenze tecniche e trasversali** lungo tutto l'arco della vita professionale.

Sostenere le organizzazioni

Mettere a disposizione delle imprese **strumenti e competenze** per innovare, competere e crescere, valorizzando un **capitale umano qualificato e costantemente aggiornato**.

Rafforzare i territori

Costruire ecosistemi locali resilienti, capaci di attrarre investimenti e trattenere talenti attraverso un'offerta formativa di qualità

Non si tratta solo di riqualificare chi ha perso il lavoro, ma di **fornire strumenti concreti e continuativi** a chi è già in impresa e innova ogni giorno, anticipando le esigenze future del mercato.

Progettare la formazione del futuro

Partire da un'analisi accurata dei fabbisogni presenti e futuri

La progettazione di percorsi formativi efficaci richiede un approccio metodologico rigoroso, che parta dall'analisi approfondita dei fabbisogni attuali e dalla capacità di anticipare le esigenze future del mercato del lavoro. Solo attraverso questa comprensione sistematica possiamo costruire programmi che generino impatto reale e duraturo.

Competenze tecniche (Hard Skills)

Conoscenze specialistiche e abilità operative specifiche del settore: programmazione, analisi dati, competenze sanitarie, tecniche manifatturiere avanzate, certificazioni professionali

Competenze trasversali (Soft Skills)

Abilità relazionali e cognitive fondamentali: comunicazione efficace, problem solving, lavoro in team, gestione del tempo, adattabilità, pensiero critico, intelligenza emotiva

Versatilità e adattabilità

Capacità di apprendere rapidamente nuove competenze e adattarsi a contesti in evoluzione, fondamentale in un mercato del lavoro sempre più fluido e imprevedibile

Superare l'iper-specializzazione

In un contesto di **rapida evoluzione tecnologica**, l'**iper-specializzazione tradizionale** perde significato: le **competenze troppo specifiche** diventano obsolete in tempi brevi. Servono invece **abilità cognitive trasversali** che consentano di **apprendere rapidamente, adattarsi ai cambiamenti** e **riconvertirsi a nuovi paradigmi tecnologici**.

Governare transizioni rapidissime

Il **lavoratore del futuro** dovrà saper **gestire cambiamenti continui**, passando **da una tecnologia o un ruolo all'altro** senza perdere **rilevanza e valore** nel mercato del lavoro. Ciò richiede un **mindset di apprendimento continuo, curiosità intellettuale** e **resilienza** di fronte al **cambiamento costante**.



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO



Formazione efficace = produttività + benessere

La formazione ben progettata produce risultati concreti su due fronti fondamentali: **aumento della produttività aziendale** e **miglioramento del benessere organizzativo**. Questi aspetti si rafforzano reciprocamente quando la formazione si basa su **solide metodologie**.



La complessità della valutazione

Serve un **impianto scientifico solido** per misurare gli effetti reali della formazione, andando oltre le semplici rilevazioni di gradimento (i classici "questionari di soddisfazione") per arrivare a valutazioni di impatto che considerino:

- Trasferimento delle competenze sul posto di lavoro
- Cambiamenti comportamentali osservabili
- Impatto su KPI aziendali (produttività, qualità, innovazione)
- Effetti sul benessere e sull'engagement dei dipendenti
- ROI complessivo dell'investimento formativo

Valutare per crescere

La complessità della valutazione non è un limite, ma un'opportunità **per adottare metodi più rigorosi e consapevoli**.

Quali impatti sulla qualità della vita e quali rischi di disuguaglianza?

Affrontare le sfide delle "4 G" richiede una visione sistemica che integri politiche formative, sociali, economiche e infrastrutturali. Solo così possiamo costruire un mercato del lavoro più inclusivo, equo e capace di valorizzare pienamente il capitale umano del nostro Paese.

GENERAZIONI GIOVANI GENERE GEOGRAFIA



MERCATO DEL LAVORO PIU' INCISIVO ED EQUO

Le 4 G

Le disuguaglianze nel mercato del lavoro italiano si concentrano lungo quattro dimensioni fondamentali – **Generazioni, Giovani, Genere e Geografia** – che richiedono soluzioni integrate e politiche mirate. Queste "4 G" non sono compartimenti stagni, ma si intersecano e si amplificano reciprocamente, creando situazioni di particolare vulnerabilità per alcuni gruppi.

Generazioni

L'**invecchiamento demografico** e l'uscita dei *baby boomer* stanno ridisegnando la struttura produttiva italiana. La risposta strategica è duplice: garantire la **formazione continua** lungo l'intero arco di vita e facilitare il **passaggio intergenerazionale** delle conoscenze, trasformando l'esperienza degli anziani in una risorsa strategica per i più giovani.

Giovani

I **giovani sono una risorsa scarsa** in Italia (pochi laureati e carriere limitate), con percorsi formativi spesso disallineati rispetto al mercato del lavoro. Le **priorità strategiche** includono: **contrastare la dispersione scolastica**, garantire un **orientamento efficace**, e potenziare le **competenze digitali avanzate** e le *soft skills*.

Genere

L'occupazione femminile in Italia resta **significativamente più bassa e fragile** rispetto a quella maschile, con forti disparità salariali e limitato accesso a posizioni di leadership. Sono necessari **servizi di conciliazione vita-lavoro** (asili nido, congedi parentali equi), cambiamenti culturali profondi nelle organizzazioni e nelle famiglie, e politiche di orientamento per incentivare le ragazze verso percorsi STEM e carriere scientifiche.

Geografia

L'**occupazione femminile** in Italia rimane **bassa e fragile** (con forte *gender pay gap* e limitato accesso ai vertici). Per ridurre queste disparità, sono cruciali: potenziamento dei **servizi di conciliazione vita-lavoro** (come gli asili nido), **cambiamenti culturali** nelle aziende e famiglie, e **politiche di orientamento** per incentivare le ragazze verso i percorsi **STEM** (Scienza, Tecnologia, Ingegneria, Matematica).



Conclusioni



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Innovazione e progresso: una distinzione necessaria

L'**innovazione non garantisce automaticamente il progresso**. La tecnologia avanza rapidamente, ma i benefici sociali ed economici non si distribuiscono equamente.

Senza **politiche lungimiranti, governance efficace e investimenti nella formazione**, la trasformazione tecnologica può aumentare disuguaglianze e precarietà. L'automazione senza regole ha già generato nuove forme di marginalità.

Innovare significa guidare il cambiamento affinché la tecnologia produca vero progresso umano, economico e civile.

Generare e condividere conoscenze

Sviluppare competenze adeguate alle nuove esigenze del mercato del lavoro attraverso programmi formativi continuativi e aggiornati

Funzione regolatrice ed emancipativa

Garantire che i benefici dell'innovazione siano distribuiti equamente e che nessun lavoratore venga lasciato indietro nel processo di transizione

La **formazione gioca un ruolo cruciale e duplice** nelle rapide trasformazioni del mercato: non serve solo ad aggiornare le competenze tecniche, ma a creare un **vero sistema di protezione sociale** che accompagni i lavoratori durante il cambiamento

Solo con una formazione solida la tecnologia diventa strumento di progresso condiviso

Azioni chiave per il futuro del lavoro

Per rispondere al crescente fabbisogno occupazionale e alle sfide demografiche, sono necessarie strategie articolate e mirate su più fronti.

1

1. Potenziare la Partecipazione Femminile

Ridurre il gap di genere, in particolare tra le cittadine non UE, attraverso politiche di conciliazione vita-lavoro, formazione mirata e supporto all'ingresso nel mercato.

2

2. Attrarre e Integrare Manodopera Straniera

Favorire l'immigrazione qualificata e l'integrazione socio-lavorativa, riconoscendo il ruolo strategico dei lavoratori migranti per la sostenibilità economica e sociale.

3

3. Investire in Formazione e Riqualficazione

Sviluppare programmi di aggiornamento e riqualficazione delle competenze, per allineare l'offerta formativa alle esigenze del mercato del lavoro e alle sfide future.

4

4. Promuovere Politiche Attive del Lavoro

Implementare interventi specifici per diverse categorie di lavoratori e territori, supportando la transizione occupazionale e l'occupabilità nel lungo periodo.



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO

Demografia e sostenibilità del lavoro: una transizione cruciale

Nei prossimi anni, l'**uscita progressiva dei baby boomer dal mercato del lavoro** segnerà una **trasformazione epocale**. Questa transizione generazionale comporta **sfide importanti per la sostenibilità economica e sociale**, ma apre anche **nuove opportunità per un mercato del lavoro più inclusivo e dinamico**.

Impatto dei Pensionamenti

Previsioni indicano che milioni di lavoratori usciranno dal mercato, mettendo sotto pressione il sistema previdenziale e sanitario nazionale.

Ruolo dei Lavoratori Migranti

Un contributo fondamentale per la crescita economica e per il mantenimento del welfare, colmando parte del divario di forza lavoro.

Necessità di Politiche Integrate

L'apporto straniero, seppur strategico, non è sufficiente da solo. Sono cruciali politiche attive di attivazione, formazione e inclusione per tutti.

Futuro Digitale e Multiculturale

Il nuovo panorama lavorativo richiederà profonde riforme culturali e organizzative, valorizzando la diversità e le competenze digitali.

Senza il contributo dei **lavoratori migranti**, la **crescita economica** e il **sistema di welfare italiano** sarebbero seriamente compromessi. La manodopera straniera è **strategica per la sostenibilità del Paese**, pur non essendo sufficiente da sola a risolvere le criticità strutturali.

Quadro generale del fabbisogno 2025-2029

Le proiezioni per il quinquennio 2025-2029 delineano un fabbisogno occupazionale complessivo significativo, distribuito tra diverse categorie di domanda.

La comprensione di questi dati è fondamentale per orientare le politiche formative e occupazionali del Paese.

Espansione occupazionale

Nuovi posti di lavoro generati dalla crescita economica e dall'**innovazione tecnologica**, con una concentrazione particolare nei **servizi avanzati e digitali**.

Turnover e pensionamenti

Sostituzione dei lavoratori che lasciano il mercato per pensionamento o altre ragioni, costituendo la **maggior parte del fabbisogno complessivo**.

Competenze critiche

Focus sulle figure professionali ad alta specializzazione, dove la **carenza di competenze** può rallentare lo sviluppo economico.



AGENZIA
DEL LAVORO



PROVINCIA
AUTONOMA
DI TRENTO

TRENTINO



Sintesi e prospettive

L'analisi condotta evidenzia come l'intelligenza artificiale e le trasformazioni tecnologiche non siano semplicemente questioni tecniche, ma rappresentino una sfida sistemica che coinvolge economia, società, demografia e diritti. Il futuro del lavoro si costruisce oggi, attraverso scelte consapevoli e responsabili.

Approccio integrato

Serve una visione che combini innovazione tecnologica, sviluppo delle competenze, politiche migratorie sostenibili e tutela dei diritti

Responsabilità condivisa

Istituzioni, imprese, parti sociali e cittadini devono collaborare per costruire un futuro inclusivo e prospero

Centralità della persona

La tecnologia deve rimanere al servizio dell'essere umano, ampliando opportunità e migliorando la qualità della vita

Contatti

Agenzia del Lavoro - sede centrale

Via Guardini, 75 Trento

Centri per l'impiego

www.agenzia lavoro.tn.it/Agenzia/Centri-per-l-impiego

Sito ufficiale

www.agenzia lavoro.tn.it

Social

Facebook: Trentino Lavoro - pagina di Agenzia del Lavoro

Instagram: @trentino_lavoro

LinkedIn: Agenzia del Lavoro Trentino





AGENZIA DEL LAVORO
PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Grazie per l'attenzione

