

NUOVI LAVORI

NEWSLETTER INFORMAZIONI n. 360 del giorno 15 07 2025

"Nuovi Lavori è partner di Wecanjob"



wecanjob

ESPLORA
SCEGLI
REALIZZA

NEWSLETTER:

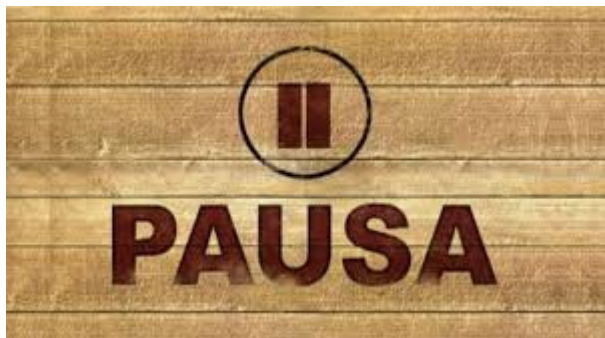
TANTA FORMAZIONE PER TUTTI NELLA SOCIETA' DELLA INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Indice

1. Morese Raffaele: *Il sabbatico, un'assicurazione per il lavoro futuro*
2. Vendittelli Manlio: *L'inedita funzione sociale dell'IA*
3. Scarafia Sara: Floridi: *"Niente paura, l'IA è una risorsa, va solo governata"*
4. Treu Tiziano: *IA: integrazione o sostituzione del lavoro umano?*
5. Catarozzo Mario Alberto: *IA: professioni che spariranno e che emergeranno*
6. Carmignani Maurizio: *IA e lavoro, il futuro delle professioni nel report Banca d'Italia*
7. Censis-Confcooperative: *L'Italia è pronta ad adottare l'IA?*
8. Fortes: *L'IA quadruplica la produttività aziendale e traina i salari*

1. Il sabbatico, un'assicurazione per il lavoro futuro

- di Raffaele Morese
- [14 luglio, 2025](#)



Quando incominciò a farsi spazio Internet, molti sostennero che avrebbe avuto vita breve, che sarebbe stato poco usato, che i costi l'avrebbero sepolto. Com'è noto quell'abbaglio ebbe vita breve. Questa situazione non si è ripetuta all'apparire del ChatGPT e dei suoi consimili, come grandi diffusori dell'uso dell'Intelligenza Artificiale.

Subito si è avuto la certezza che una nuova fase della convivenza umana, civile, economica e politica nel pianeta si stava aprendo a tutto campo. L'editore del mio più recente libro si è premurato di garantire, con un timbrino sulla quarta di copertina, che fosse "Chat GPT Free"; cioè, si è sentito in obbligo di certificare che il libro era stato interamente scritto soltanto con le mie mani, la mia testa e il mio cuore.

Siamo soltanto agli inizi della sua utilizzazione in tutti i gangli della vita individuale e collettiva di tutti i popoli e non è per nulla chiaro quali cambiamenti l'utilizzazione della IA sarà in grado di produrre. Meno uno: come per il cambiamento climatico, già di per sé problematico e complesso, per quello digitale occorrerà costruire una governance etica, giuridica e democratica del tutto inedita e contemporaneamente inquietante ed esaltante.

Non sarà facile realizzarla. Come per la questione ambientale, le sfumature della consapevolezza, al netto dei negazionisti, sono ben oltre le famose "cinquanta"; la definizione dei vari confini entro cui contenere l'uso della Intelligenza Artificiale sarà cammino lungo e accidentato. Il braccio di ferro è già in atto tra chi vuole mano libera e chi vuole mettere paletti. E' un livello di scontro a scala planetaria, la posta in gioco è altissima, gli esiti del tutto aperti.

Gli attori sembrano pochi, quelli che più stanno alzando la voce e cioè i grandi proprietari delle piattaforme digitali; ma così non è. Istituzioni pubbliche, organizzazioni di rappresentanza politica, economica e sociale, strutture scientifiche e della cultura, finanche quelle religiose sono tutte coinvolte affinché la piega che potrà prendere l'utilizzo di questo formidabile sostegno generativo dell'agire umano, sia il più coinvolgente, aggregante, democratico e partecipativo possibile.

Dal mondo del lavoro può giungere un messaggio nient'affatto luddista. Un messaggio di piena accettazione della sfida che è in atto. Di assoluta consapevolezza della natura sconvolgente le certezze del passato. Un messaggio che riguardi una visione nuova del lavoro non più legato alle professionalità acquisite con lo studio giovanile e le pratiche svolte da adulto.

Infatti, la IA distruggerà parecchie delle competenze fin qui note in tutti i settori produttivi; riguarderà sia professioni e mestieri ripetitivi e sia di più fine qualità; nello stesso tempo, favorirà la sostituzione dei ruoli umani con quelli digitali. Gli ottimisti si sbracciano nell'assicurare che nuovi lavori compenseranno quelli obsoleti. Anche se ciò fosse verosimile, resta il problema che chi sapeva fare il lavoro che muore, non sempre è lo stesso che svolgerà quello nascente.

Ne consegue che, chi ne sarà coinvolto potrà essere orientato verso professionalità utili all'interno dell'organizzazione del lavoro a cui appartiene. Già ora si registra un uso maggiore e diffuso della formazione interna, con l'utilizzo delle ore previste dai contratti collettivi e quelle sostenute dal Fondo nuove competenze, finanziato dall'EU.

Ma chi viene considerato un "esuberante" rischia di essere lasciato a sé stesso nella ricerca di ciò che può apprendere per ritornare ad essere professionalmente interessante nel mercato del

lavoro, specie se si tratta di un ultraquarantenne. Il sostegno al reddito attualmente previsto è temporaneo, il ricorso al pensionamento è lontano, i servizi per l'impiego sono carenti specie sul terreno dell'orientamento.

C'è di più. Con l'avvento della IA, anche chi un lavoro ce l'ha ed è consapevole che non potrà durare a lungo, non può decidere di riprendere a studiare se non a spese proprie e spesso a condizione che il permesso – sia chiaro, non retribuito – gli venga concesso.

La questione dell'educazione degli adulti nel nostro Paese è materia accademica. Non c'è una qualsivoglia strumentazione che sia di sostegno all'acculturazione nel corso della vita lavorativa. Nell'immaginario collettivo prevale ancora la vecchia tripartizione dell'età: quella dello studio, quella del lavoro, quella della pensione. Anche se nella concretezza della vita di moltissime persone queste età si intrecciano; ma sono conseguenza di scelte individuali che nulla hanno a che fare con minime logiche sistemiche, come avviene in altri Paesi.

Eppure, almeno uno strumento potrebbe aprire lo spiraglio per una politica dell'educazione degli adulti. È l'introduzione del diritto per ogni cittadino adulto, a partire da quelli che lavorano, di poter usufruire di un "sabbatico". Un punto di riferimento c'è già. I professori universitari da tempo hanno a disposizione un anno di sabbatico regolarmente retribuito ogni sei anni di insegnamento.

Si può essere meno generosi. Basterebbe un periodo più breve di quello previsto per gli accademici. Due anni, non necessariamente continuativi, ma frazionabili in periodi medio-lunghi, da utilizzare nel corso della propria vita per le esigenze di riqualificazione, di miglioramento professionale, di cambiamento di competenze. Un diritto allo studio compensato con una retribuzione ad hoc, strettamente collegata alla frequentazione formativa che, se gestita dalle parti sociali (modello casse edili), può anche essere finalizzata all'accompagnamento al nuovo lavoro.

Generalizzando il diritto al sabbatico, la cassetta degli attrezzi che ciascun lavoratore o lavoratrice già dispone per assicurarsi la dignità sul lavoro, verrebbe arricchita di uno strumento di cui ha la piena responsabilità per l'utilizzo, con cui può decidere del proprio destino lavorativo, ovviamente entro i canoni di una regolamentazione. La sua introduzione potrebbe finanche fare da rallentatore dei processi migratori di giovani italiani e non, verso Paesi meglio organizzati circa la formazione e l'aggiornamento delle competenze.

Nel nostro Paese rappresenterebbe l'inizio di un processo di revisione della struttura giuridico-contrattuale che si è affermata nella lunga e robusta stagione del lavoro industriale. Infatti, essa rappresenterebbe una vera e propria riduzione dell'orario dell'intero arco della vita lavorativa che trascinerebbe anche altre revisioni dell'attuale assetto delle regole contrattuali. L'ideale sarebbe che l'introduzione del sabbatico fosse realizzata anche a livello europeo, sulla base di un concreto dialogo sociale tra Commissione Europea e parti sociali. L'eventuale direttiva dovrebbe essere accompagnata dalla nascita di un Fondo per il sostegno al reddito degli interessati ai programmi formativi e correlati ai piani di qualificazione e riqualificazione previsti a scala nazionale.

Un sabbatico che acquisisse queste caratteristiche non sarebbe la panacea di ogni difficoltà che la nuova fase di sviluppo socioeconomico sta profilando. Ma sicuramente renderebbe più agevole e accelerata la gestione dell'innovazione introdotta con l'IA nei luoghi di lavoro. Si rafforzerebbe la cooperazione tra i vari soggetti dell'impresa, favorirebbe una ricerca di maggiore produttività non a scapito delle tutele sociali. In definitiva, confermerebbe che è sempre l'essere umano che resta al centro delle trasformazioni della società.

2. L'inedita funzione sociale dell' IA

- di Manlio Vendittelli
- [14 luglio, 2025](#)



Finalmente abbiamo dei servitori fedeli, volenterosi ed estremamente efficienti, capaci di *accollarsi* tutte le parti *routinarie* del lavoro, di fare calcoli ed elaborazioni lasciandoci il tempo per studiare, pensare, formare cultura, elaborare teorie, filosofie, innovazioni, praticare e seguire arti e mestieri.

Dopo secoli bui di '*studi chi può*', abbiamo trovato chi ci permetterà, a parità di salario, di portare il lavoro di *routine* a 20 ore settimanali e dedicare tutto il resto del nostro tempo alla formazione sociale e individuale, alla pratica delle arti e dei mestieri, alla riscoperta del piacere dell'attività sensibile e dello studiare.

Il lavoro intellettuale, lo studio, la ricerca, la formazione, avranno tempo e spazio per non essere più appannaggio di pochi; si esprimeranno in un continuo *cenacolo*, in un moderno *rinascimento* in cui il tempo dello studio sarà finalmente superiore al tempo dell'esecuzione e soprattutto sarà a disposizione di tutti.

Riusciremo a legare il termine "operaio" non solo al termine *opera* sottintendendo *realizzata manualmente*, ma riconsegneremo il termine e gli uomini che lo rappresentano al valore del lavoro, come categoria generale che produce le culture e le storie dell'uomo.

Quindi: grazie servitori fedeli! Finalmente gli individui come singoli e come società si potranno permettere una formazione continua. Grazie, sia che vi chiamiate robot o intelligenza artificiale: pigliatevi la noia della ripetizione, delle elaborazioni *routinarie* figlie dei tanti dati di cui vi abbiamo riempito e corredato, e lasciateci il piacere dello studio, della nostra formazione, dell'esercizio culturale figlio dell'intelligenza umana e padre di nuove conoscenze, di nuove culture, di nuovi lavori.

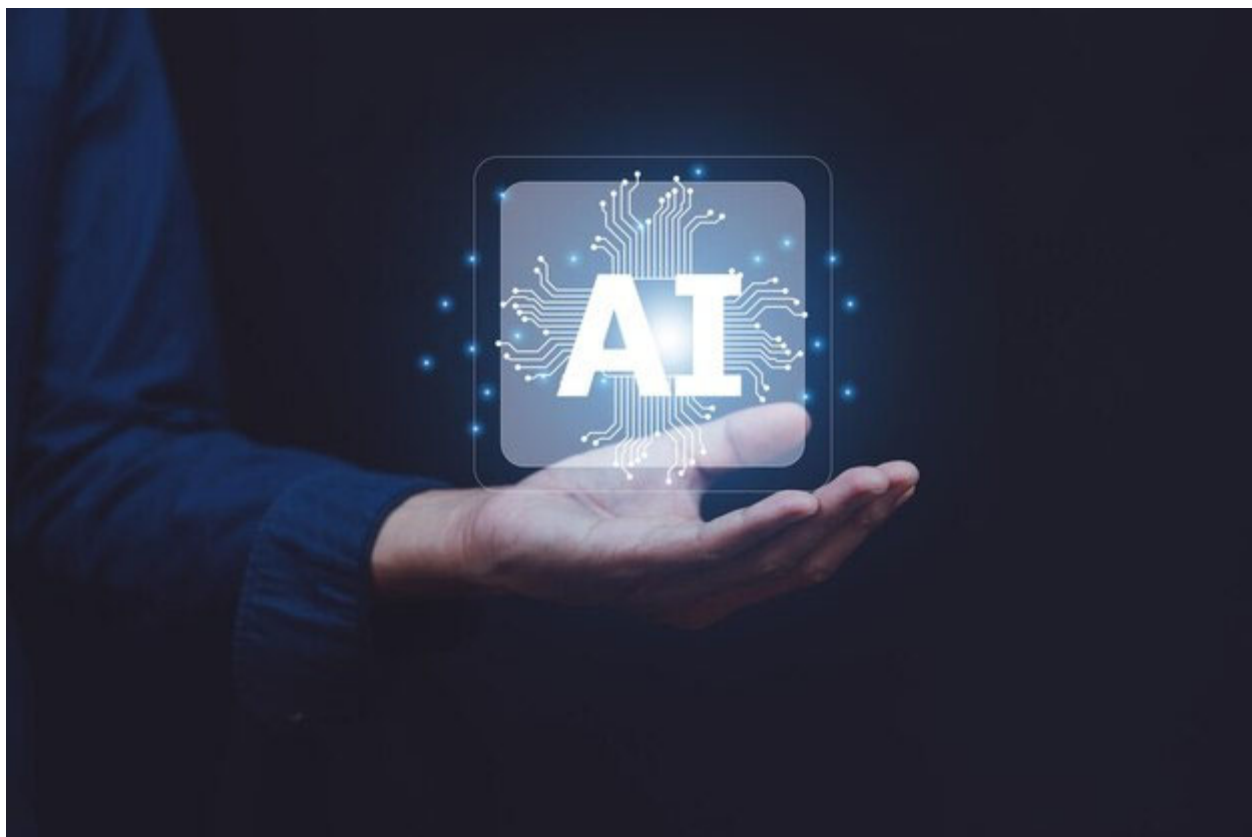
Tranquilli cari servitori fedeli! Vi riempiremo ancora di nuovi dati e delle nostre nuove conoscenze; voi continuerete a elaborare i nuovi dati che vi saranno consegnati e noi a studiare ciò che ancora non si conosce: che pacchia!

Forse sto andando troppo avanti? Senz'altro sì, ma *cent'anni di taylorismo*, di *produttività o morte*, di formazione della ricchezza senza coglierne i frutti ma solo i *torsoli*, ci fanno sperare che avremo tutti il piacere di formarci, di studiare, di produrre cultura e di produrre il lavoro figlio delle nostre culture.

Come *le tecnologie meccaniche* della modernità ci hanno liberato dalla fatica fisica e muscolare, così le nuove tecnologie oggi possono liberarci dall'elaborazione dei dati consegnandoci risultati compiuti capaci di farci intuire, proporre e produrre nuove conoscenze. E non è solo questo; tutti potranno e dovranno formarsi perché, una volta liberati dalle *routine* elaborative ed esecutive del fare ripetitivo, ci sarà *una grande riqualificazione del lavoro umano*.

3. Floridi: "Niente paura, l'IA è una risorsa, va solo governata"

- di Sara Scarafia*
- [14 luglio, 2025](#)



No, non bisogna avere paura dell'intelligenza artificiale. Bisogna governarla, «perché nasce come una tecnologia buona e oggi ci serve a fare di più e meglio con tutto questo universo di informazioni che non siamo più in grado di gestire». Luciano Floridi, il filosofo docente all'Università di Yale, tra i massimi esperti di etica digitale, ieri pomeriggio ha tenuto una lectio alla Camera dei deputati entrando nel merito di una delle questioni più spinose del nostro tempo: l'Ia ci soppianderà? Distruggerà posti di lavoro? Darà il colpo di grazia a un pianeta al collasso?

Il professore è convinto che solo l'impatto ambientale, che si intreccia a quello sociale, sia ancora un vero rischio: «Consuma troppa energia, fa male all'ambiente ma è un serio problema che si può affrontare: in questi giorni sarò a Ginevra dove racconterò di oltre mezzo milione di progetti Ia a favore degli Sdg, i Sustainable Development Goals. Potrebbe consumare meno e fare di più, fare meglio». Il rischio, sul piano sociale, è invece il divario, la polarizzazione del sistema con una fetta di cittadinanza che non ha accesso agli strumenti: «Ma questi – dice Floridi – non sono problemi della tecnologia. Sono problemi nostri: è la politica che deve farsi carico della governance. Serve una regolamentazione che superi le lobby, che ponga regole precise. Il vero rischio, oggi è l'incertezza. Bisogna affrontarla anche se lo so, è faticoso». Perché la rivoluzione è stata velocissima: «Non abbiamo fatto in tempo a capire cosa fosse Internet che è arrivato il metaverso e adesso l'intelligenza artificiale».

Per questo bisogna essere ottimisti, ma non ciechi: «È evidente che si tratta di un cambiamento sconvolgente ed è bene che ci si senta spiazzati: è una rivoluzione che ci deve sconvolgere». Ma non travolgere.

Floridi in 45 minuti ha provato a spiegare che cosa non abbiamo ancora capito «di un sistema che non è intelligente, ma che sa fare cose». Come? «Rielaborando l'enorme mole di informazioni che negli ultimi vent'anni gli abbiamo consegnato: tutti i film che abbiamo visto, tutte le parole che abbiamo pronunciato, per esempio».

L'errore starebbe a monte, «quando abbiamo creduto che il digitale fosse una rivoluzione di comunicazione: è invece la creazione di un nuovo ambiente dentro al quale viviamo. Il digitale ce lo portiamo nel cuore, fisicamente: pensiamo ai cellulari perennemente nelle tasche delle nostre giacche».

Per provare a spiegare, in modo semplice, la portata del cambiamento, Floridi utilizza esempi concreti. «Un'idea ce la dà la pasta alla carbonara. Fino a pochi anni fa, facevamo ricerca mettendo insieme gli ingredienti e la ricetta e così ottenevamo il piatto. Adesso basta far vedere al sistema il piatto ed è lui a elaborare i dati della ricetta. E lo fa perché noi l'abbiamo addestrato». Un altro esempio chiarificatore è la metafora del puzzle: «Riesce a comporlo dal retro, senza inquadrare la figura: perché conosce le probabilità che permettono ai tasselli di incastrarsi». E così sarebbe già possibile, per esempio, chiedere a una delle piattaforme di intrattenimento che trasmettono serie tv e film di creare un contenuto sulla base di un plot inesistente che si vorrebbe vedere: «L'Ia generativa ci permetterà di creare i contenuti che vogliamo». Può non far paura? «Non deve. Per anni abbiamo immaginato un androide che lavava i piatti al posto nostro. Ma non arriverà mai, perché esiste già la lavastoviglie».

E il problema occupazionale? «È vero che si perderanno milioni di posti di lavoro ma è vero allo stesso modo che se ne creeranno altrettanti. Bisogna investire nella formazione, sia di quelli che devono fare la transizione e reinventarsi sia, soprattutto, dei giovani. Ci sono posti del mondo, penso a Yale, dove è inutile parlare a un diciottenne di cosa è Chatgpt: ci fa i compiti da sempre».

Secondo il docente, il problema occupazionale che stiamo affrontando non deriva dalla mancanza di lavoro «per la quale ci vorrebbero rimedi keynesiani, ma dalla mancanza di un allineamento di domanda e offerta: il mercato vorrebbe assorbire tantissime nuove figure professionali, solo che non ci sono ancora le competenze». Ecco, un altro compito della politica. «Gli operai saranno sostituiti dai robot nelle fabbriche? Ci vorrà sempre un umano che controlla. Davvero qualcuno può credere che più la macchina da corsa diventa performante, meno abilità serviranno per guidarla?».

Anche sul rischio della protezione dei dati, Floridi è ottimista: l'intelligenza artificiale si può addestrare. «Se scegli un modello freddo, avrai solo le informazioni meno sensibili. È, ed è questo il punto, solo una questione di governance. L'analogico ha ancora un controllo sull'intelligenza artificiale: attraverso i cavi, i data center, i satelliti».

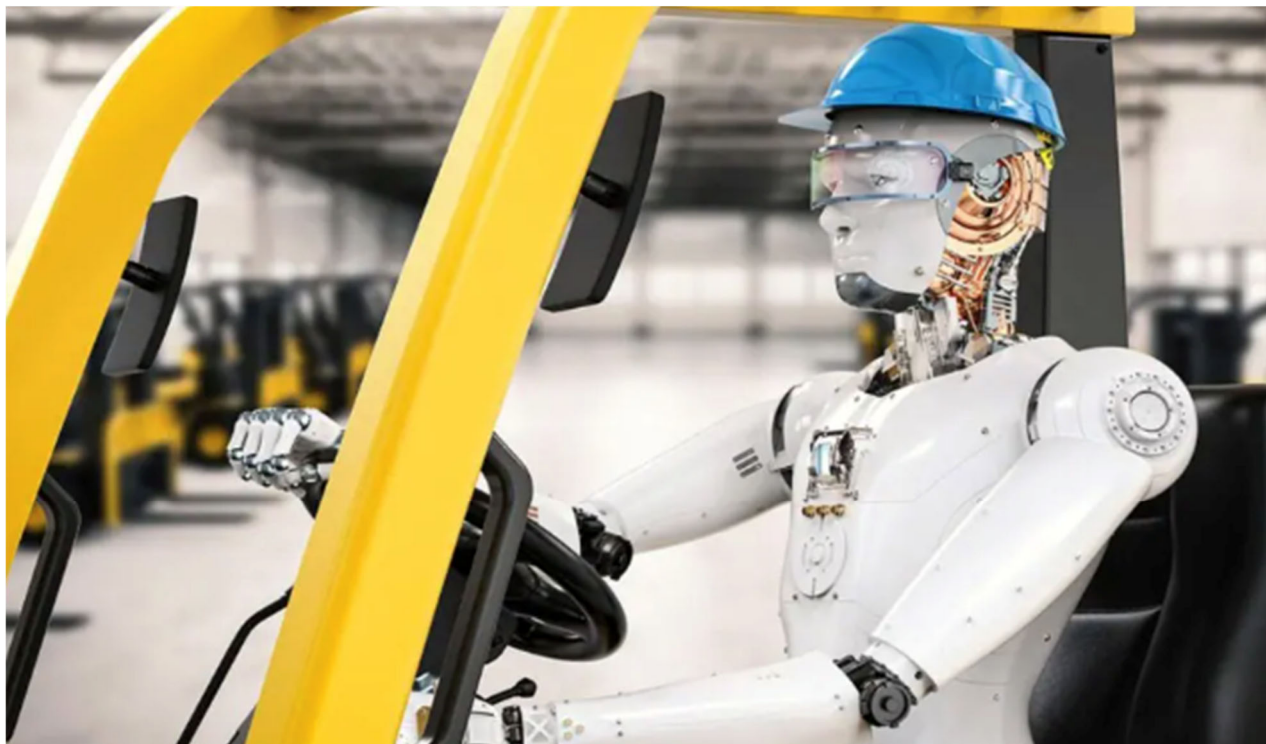
Anche di problemi etici, dice, «si discute da cinquant'anni: il vero problema è cosa ci facciamo con tutto questo potenziale».

Floridi, guida una commissione tecnica nominata dal Comitato di vigilanza sull'attività di documentazione presieduto dalla vicepresidente della Camera Anna Ascani. Ieri sono stati presentati i primi tre progetti di Ia applicata all'amministrazione, dalla scrittura assistita degli emendamenti alla consultazione delle attività dei singoli parlamentari: «Un'avanguardia – ha detto Floridi – L'Italia può essere leader di un terzo polo dell'Ia tra Stati Uniti e Cina».

*da Repubblica, 10/07/2025

4. IA: integrazione o sostituzione del lavoro umano?

- di Tiziano Treu
- [14 luglio, 2025](#)



L'impatto della IA sulla qualità del lavoro

La ricerca Eurofound conferma che l'uso dei robot intelligenti, al pari di altre tecnologie, presenta implicazioni incerte e diverse sia sulla organizzazione produttiva sia sulle condizioni e sulla qualità del lavoro.

Ma la novità delle relazioni uomo macchina intelligente e il fatto che la loro diffusione sia ancora limitata a pochi lavoratori di alto livello e poco approfondita dalle stesse aziende, rendono difficile fare previsioni su queste implicazioni.

Siamo in una terra sconosciuta per esplorare la quale occorrerà inventiva e spirito sperimentale.

Si può dire fin d'ora che una collaborazione diffusa nelle aziende fra uomo e macchina intelligenti potrà confermare e forse rafforzare la esigenza di rendere più adattabili i tempi se non gli spazi del lavoro umani, secondo una tendenza già presente in molti contesti produttivi esposti all'impatto della digitalizzazione.

Le persone coinvolte saranno chiamate a svolgere compiti nuovi o a modificare dall'interno quelli tradizionali in funzione della collaborazione con il nuovo attore intelligente. La novità dell'interlocutore e dei rapporti conseguenti rende aperte a diverse possibilità le conseguenze sulle competenze richieste.

Alcune indicazioni possono essere tratte dalle trasformazioni indotte dalle due transizioni in atto che stanno sollecitando nuovi criteri di valutazione dei lavori sia verdi sia digitali, con una riscrittura dei profili professionali e con coerenti revisioni dei sistemi di *compensation*.

Le innovazioni più significative sono quelle introdotte dalla contrattazione di alcune categorie che hanno superato le tradizionali classificazioni per mansioni e categorie prestabilite, dando rilevanza ai ruoli e alle capacità delle persone, al fine di rendere funzionali gli inquadramenti e a valorizzare le capacità dei lavoratori nei contesti mobili e complessi della economia digitale 39.

L'efficacia di queste soluzioni ha un test decisivo, ancora in corso, nelle prassi applicative a livello di impresa, che dipenderà dal concreto svolgimento dei diversi ruoli nelle realtà aziendali e da come queste adegueranno le loro pratiche gestionali alle nuove dinamiche della digitalizzazione e ora in più alla presenza del nuovo interlocutore intelligente.

La sfida fra le parti sociali e per i contratti collettivi è passare dalla *job protection* allo *skill developmet* che richiede accordi ibridi capaci di coniugare previsioni generali e particolari da modulare in chiave individuale e finalizzate a valorizzare nuove professionalità 40.

Si è osservato che la collaborazione con questo nuovo interlocutore ha la potenzialità di rafforzare la importanza del ruolo e l'autonomia degli operatori 41.

Se fosse così, sarebbe in linea con le indicazioni dei nuovi tipi di inquadramento e contribuirebbe a valorizzare il loro valore per promuovere la professionalità e le capacità dei lavoratori.

Ma non certo perché, come si diceva, le indagini presentano diversi elementi di ambivalenza conseguenti all'uso della IA nei luoghi di lavoro.

Le *surveys* dell'OCSE, indicano che l'utilizzo da parte dei lavoratori di sistemi di IA è in prevalenza associato con una maggiore soddisfazione nel lavoro, ma precisano che i risultati variano a seconda di come i lavoratori interagiscono con essa; la soddisfazione è massima per coloro che sviluppano e gestiscono la IA o che sono responsabili di lavoratori che la usano, mentre i lavoratori che la impiegano e che sono soggetti a un management algoritmico hanno reazioni meno positive 42.

Anche secondo altre ricerche un uso umano-centrico della IA può facilitare la capacità delle persone di svolgere nuovi compiti, ridurre i lavori ripetitivi, rischi della interazione e le incertezze del lavoro in nuovi contesti produttivi, richiedere e stimolare nuove competenze non solo tecniche, ma anche *soft skills* relazionali.

Tuttavia, secondo le stesse ricerche una stretta interazione con macchine intelligenti e IA è associata a una crescente intensità del lavoro, a nuovi rischi psicosociali, riduzione della autonomia e deterioramento del contesto sociale; inoltre i lavoratori sono esposti a più diffusi sistemi di controllo e sorveglianza 43.

Le implicazioni per la salute e sicurezza

L'impatto dei contesti di lavoro altamente tecnologici e della IA sulla salute e sicurezza dei lavoratori è oggetto di molte analisi anche internazionali 44. Tali analisi danno indicazioni largamente convergenti secondo cui l'utilizzo delle IA e più in generale di *device* intelligenti (robot, droni e altri) in questi contesti, è associato a un miglioramento delle condizioni di sicurezza fisica.

Il motivo è che questi strumenti tecnologici sono in grado non solo di alleviare i lavori pesanti e rischiosi, con interventi ergonomici nuovi, come l'esoscheletri, ma anche di prevenire e ridurre alcuni rischi di infortuni.

I casi studiati dalla ricerca sopra ricordata segnalano ad esempio la possibilità di utilizzare visori intelligenti in ambienti con lavorazioni complesse come i cantieri per individuare in tempo la presenza di anomalie comportamentali e organizzative al fine di segnalarle tempestivamente così da evitare infortuni 45.

Applicazioni specifiche della IA possono essere utilizzate per fare manutenzioni predittive degli impianti industriali e diagnosi periodiche del loro stato di funzionalità, entrambe operazioni che possono prevenire infortuni anche gravi.

Le stesse ricerche segnalano peraltro la diffusione di rischi psicosociali (dallo stress, a fenomeni gravi di ansia e di depressione, legati alle nuove condizioni tecnologiche in cui si svolge il lavoro, e più in generale ai nuovi stili e contesti di vita).

Le nuove forme di interazione fra lavoratori e macchine intelligenti contribuiscono a questa diffusione, perché sono spesso associate a un aumento della intensità del lavoro e del suo carico cognitivo, per il fatto che i ritmi di lavoro sono determinati dalla macchina e perché l'interazione diretta può ridurre i rapporti interpersonali e facilitare le prestazioni svolte in condizioni di isolamento 46.

La novità di questi rischi e l'impatto diseguale sui lavoratori a seconda delle condizioni personali e dell'età richiedono risposte diverse da quelle tradizionalmente fornite dalle istituzioni pubbliche competenti in materia infortunistica e dalle aziende, su cui la ricerca è appena iniziata.

I metodi di individuazione e valutazione del rischio richiesti dalle normative nazionali e internazionali dovranno essere adeguati alle nuove origini ai diversi rischi prodotti dall'azione combinata dell'uomo e della IA.

Come risulta dalle prime indagini, sarà necessario indirizzare gli interventi in due direzioni: incidere sui fattori di rischio così da modificarli e prevenirne o mitigarne gli effetti, d'altra parte

arricchire le forme di riparazione proprie della disciplina infortunistica, allargando le azioni aziendali, in stretto rapporto con i medici competenti, alla cura della salute e al benessere delle persone nel senso indicato (*one health*) dalle linee guida delle autorità internazionali 47.

Allo stesso fine la prevenzione dei rischi psicosociali richiederà una rinnovata attenzione per integrarla nelle pratiche manageriali e per comprendere le loro dinamiche, i segnali deboli del loro verificarsi e i rapporti con la organizzazione del lavoro con l'obiettivo di creare un clima aziendale personalmente e socialmente sicuro 48.

36 Eurofound, *Human robot interaction*, cit., p. 31 ss.

37 F. Butera, *Progettare e sviluppare una new way of working*, LDE, Aprile 2022; ID, *Dallo smart working alla new way of working*, Fondazione IRISO, 2024.

38 Vedi ad es. i dati e le indicazioni di F. Bordoni, *Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia*, in *Labor and law issues*, 2023, vol.9, n.1; M. Capponi, *L'intelligenza artificiale nella selezione del personale*, in LDE, 29 gennaio 2024

39 Per tutti, L. Pero, *Inquadramento professionale dei metalmeccanici e cambiamenti organizzativi e tecnologia di lungo periodo*, in T. Treu (a cura), *Commentario al Contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, 2022, p. 55 ss.; F. Focareta, *Art. 1, classificazione del personale in Commentario al CCNL metalmeccanici*, Ediesse, Roma, 2023.

40 F. Lunardon, *Innovazione digitale e diritto del lavoro*, in *Italian Labour Law*, E-studies, 2024, p. 13

41 F. Butera, *Prospettare e sviluppare, new way of working*, cit.

42 OECD, *Employment outlook*, cit., p. 137. 43

44 Ocse, *Employment outlook*, cit., p. 139; Eurofound, *Human robot interaction*, cit., p.2, p.18

Oltre a quelli già citati sono rilevanti gli studi di caso dell'Agenzia europea per la salute e sicurezza (EU- OSHA), *Strategies for safety and health in automated world*, 22.05, 2024.

Indicazioni simili per molti aspetti risultano da una ricerca svolta dal Centro Università Cattolica WSP Co-Lab, *Workspace and social policies co-lab*, 2023

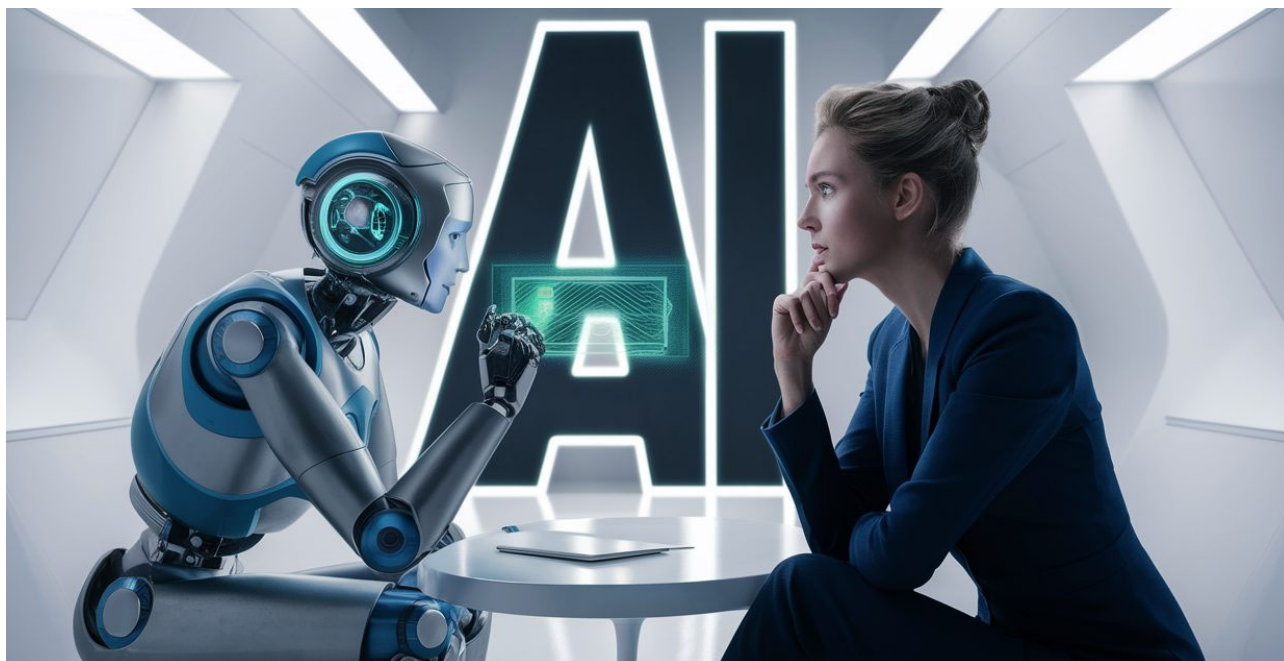
45 Alcuni di questi casi sono stati presentati al convegno INAIL -Unioncamere del 22 luglio 2024, cfr. il sito <https://www.youtube.com/watch?v=DWDw0tkW9qM&t=1231s>

*Stralcio dal Working Paper edito da Center for the study of European Labour Law "Massimo D'Antona" Università di Catania, 2024

Cfr. documento allegato

5. IA: professioni che spariranno e che emergeranno*

- di Mario Alberto Catarozzo**
- [14 luglio, 2025](#)



Perché tanto clamore attorno all'intelligenza artificiale per il futuro del lavoro? Perché assistiamo a dibattiti così accesi, tra visioni catastrofiche di disoccupazione tecnologica di massa e prospettive entusiastiche di nuova prosperità economica? La verità è che l'intelligenza artificiale generativa (come ChatGPT, Claude e Gemini) non è semplicemente un'innovazione tecnologica: rappresenta un punto di svolta storico per il futuro del lavoro, paragonabile all'invenzione della stampa, alla rivoluzione industriale o all'avvento di Internet. Con una differenza fondamentale: la velocità esponenziale, con cui si sta diffondendo, non lascia tempo al naturale adattamento dei sistemi economici e sociali.

Stiamo assistendo a una rivoluzione che promette di aumentare significativamente la produttività e creare nuove opportunità lavorative, ma che contemporaneamente minaccia di rendere obsolete numerose professioni tradizionali in Italia e nel mondo. Non è un caso che il Corriere della Sera abbia recentemente pubblicato un'analisi approfondita sul tema, evidenziando come l'adozione crescente dell'IA potrebbe incrementare notevolmente il PIL italiano, ma al contempo rischia di cancellare milioni di posti di lavoro entro il 2030. Il rapporto del Censis e Confcooperative, citato nello stesso articolo, mette in guardia sulle profonde conseguenze sociali ed economiche sul futuro del lavoro che questa trasformazione digitale potrebbe comportare per il nostro sistema economico e sociale.

Ma quali sono, concretamente, le professioni più a rischio di automazione nei prossimi 5 anni? Quali competenze diventeranno obsolete e quali invece emergeranno? E come possiamo prepararci efficacemente a questo futuro del lavoro che avanza rapidamente?

Il paradosso della produttività dell'IA e il rischio concreto della disoccupazione tecnologica

L'intelligenza artificiale nel mercato del lavoro promette di aumentare drasticamente l'efficienza e la produttività in numerosi settori economici italiani ed europei. Secondo uno studio di Goldman Sachs, l'adozione dell'IA generativa potrebbe incrementare il PIL globale del 7% nei prossimi dieci anni e aumentare la produttività del lavoro del 1,5% annuo. Tuttavia, questo progresso tecnologico porta con sé la minaccia concreta della cosiddetta "disoccupazione tecnologica", un concetto che l'economista John Maynard Keynes aveva già teorizzato negli anni '30 del secolo scorso.

Il paradosso dell'automazione sta proprio qui: una tecnologia dirompente che genera enormi benefici economici potrebbe contemporaneamente privare milioni di lavoratori della loro fonte di sostentamento in tempi molto rapidi. È una sfida occupazionale senza precedenti, che richiede un ripensamento profondo delle politiche economiche, sociali e formative per il mercato del lavoro italiano ed europeo.

Le professioni nel mirino dell'automazione intelligente nel 2025: analisi dei lavori a rischio

Non tutte le professioni sono ugualmente vulnerabili all'automazione e all'intelligenza artificiale. Le ricerche più recenti condotte da istituzioni autorevoli come il McKinsey Global Institute, Deloitte, Oxford Economics e il World Economic Forum identificano chiaramente quali categorie professionali rischiano maggiormente di essere sostituite dall'IA nei prossimi anni in Italia e nel contesto europeo.

Il declino delle mansioni routinarie nel mercato del lavoro 2025

Automazione nel settore bancario e finanziario italiano

Il settore bancario e finanziario italiano sta subendo una trasformazione digitale radicale. Operatori di sportello bancario e cassieri vedono il proprio ruolo professionale progressivamente eroso da sportelli automatici, chatbot AI avanzati e servizi bancari online. Secondo diversi studi, entro il 2030 oltre il 70% delle attività svolte oggi dai cassieri bancari potrebbe essere completamente automatizzato dall'intelligenza artificiale. Le grandi banche italiane come Intesa Sanpaolo e UniCredit stanno già riducendo significativamente il personale dedicato a queste mansioni ripetitive, privilegiando soluzioni digitali che offrono maggiore efficienza operativa e disponibilità 24/7. Secondo McKinsey, l'intelligenza artificiale generativa potrebbe automatizzare tra il 60% e il 70% delle attività lavorative in generale inoltre, entro il 2030, si stima che circa il 27% delle ore lavorative in Europa e il 30% negli Stati Uniti potrebbero essere automatizzate, con un impatto significativo sulle transizioni occupazionali.

Trasformazione della professione contabile

Anche i commercialisti e i professionisti della contabilità affrontano sfide importanti nel mercato del lavoro futuro. Compiti come la registrazione di transazioni finanziarie, la preparazione di dichiarazioni fiscali standard e la revisione di documenti finanziari possono essere gestiti in modo più efficace e accurato da algoritmi di intelligenza artificiale, capaci di elaborare enormi volumi di dati in tempo reale senza errori. Secondo Deloitte, nei prossimi dieci anni fino al 50% delle attività contabili tradizionali potrebbe essere sostituito da sistemi basati sull'IA, trasformando radicalmente questa professione.

Evoluzione delle professioni legali con l'IA

Nel settore legale italiano ed europeo, l'automazione intelligente sta trasformando attività come la redazione contrattuale, la verifica di conformità normativa e l'archiviazione dei documenti legali. Notai, praticanti legali e paralegali vedono già parte del proprio lavoro routinario svolto da software specializzati basati su AI. Importanti studi legali internazionali, come Allen & Overy e Clifford Chance, utilizzano già sistemi di intelligenza artificiale avanzata per gestire mansioni ripetitive, permettendo agli avvocati di concentrarsi su attività a più alto valore aggiunto, come consulenze legali strategiche e gestione delle relazioni con i clienti.

Il quadro internazionale dell'impatto dell'IA sul lavoro: dati e previsioni 2023-2030

Per comprendere la reale portata della trasformazione del mercato del lavoro causata dall'intelligenza artificiale e sul futuro del lavoro, è essenziale considerare le previsioni più recenti fornite da autorevoli organizzazioni di ricerca internazionali.

Lo studio completo di Goldman Sachs sull'automazione del lavoro

Secondo l'analisi approfondita pubblicata da Goldman Sachs nel marzo 2023, l'intelligenza artificiale generativa potrebbe automatizzare l'equivalente di 300 milioni di posti di lavoro a tempo pieno a livello globale entro il 2030. Questo numero impressionante rappresenta circa il 20% della forza lavoro mondiale attuale, evidenziando l'entità senza precedenti della trasformazione occupazionale in atto. I settori più colpiti dall'automazione includeranno l'amministrazione d'ufficio, i servizi legali, la consulenza fiscale, i servizi finanziari e bancari, dove molte attività possono essere standardizzate e quindi completamente automatizzate dall'IA.

Le previsioni del World Economic Forum sul futuro del lavoro

Il rapporto "Future of Jobs 2023" del World Economic Forum indica che nei prossimi cinque anni il 23% dei lavori esistenti subirà notevoli cambiamenti strutturali a causa dell'intelligenza artificiale. Particolarmente significativo è il dato secondo cui l'81% delle mansioni oggi svolte da impiegati amministrativi, supervisor aziendali e intermediari finanziari potrebbe essere sostituito da tecnologie di automazione intelligente entro il 2028.

Tuttavia, non tutto è perduto sul fronte occupazionale: **lo stesso rapporto prevede anche la creazione di circa 69 milioni di nuovi posti di lavoro legati all'IA in settori emergenti, parzialmente compensando le perdite occupazionali nei settori tradizionali.** Questo aspetto è fondamentale per comprendere la vera natura della trasformazione in atto nel mercato del lavoro globale: non si tratta semplicemente della scomparsa definitiva di posti di lavoro, ma di un profondo riallineamento strategico del mercato del lavoro verso nuove competenze digitali e professioni emergenti.

Oltre la paura dell'automazione: le nuove professioni emergenti con l'intelligenza artificiale

Se è vero che molte professioni tradizionali verranno trasformate o ridimensionate dall'intelligenza artificiale, è altrettanto certo che nuove opportunità professionali emergenti stanno già nascendo sul mercato del lavoro italiano ed europeo. L'ecosistema occupazionale non sta semplicemente contraendosi a causa dell'IA, ma si sta profondamente trasformando, privilegiando competenze digitali avanzate e trasversali rispetto al passato. In questo scenario di rapida evoluzione tecnologica, alcune competenze chiave diventeranno particolarmente preziose e richieste dal mercato:

Competenze tecniche avanzate nell'intelligenza artificiale

Data scientist, ingegneri AI, sviluppatori di algoritmi avanzati, specialisti di architetture AI, analisti di cybersecurity e specialisti del deep learning saranno sempre più richiesti con stipendi in costante crescita. Queste figure professionali emergenti non solo dovranno possedere solide conoscenze tecniche specifiche, ma anche una comprensione approfondita dei settori verticali in cui operano, combinando expertise tecnologica specializzata e conoscenza di dominio industriale specifico.

Competenze etiche, normative e di governance AI

Con l'avanzare dell'intelligenza artificiale in tutti i settori, cresce esponenzialmente anche la necessità di professionisti specializzati capaci di gestirne gli aspetti etici, legali e normativi in modo proattivo. Esperti in etica dell'intelligenza artificiale, specialisti di governance tecnologica, auditor di algoritmi AI e consulenti per la conformità normativa in ambito digitale rappresentano professioni altamente emergenti con ottime prospettive di crescita e sviluppo professionale nei prossimi 5-10 anni.

Competenze umane avanzate non replicabili dall'IA

Le capacità cognitive e relazionali più difficilmente automatizzabili – creatività strategica, intelligenza emotiva avanzata, pensiero critico sistemico, problem solving complesso, leadership trasformativa – diventeranno ancora più preziose e richieste dal mercato. Le professioni che richiedono elevate capacità relazionali e creative di alto livello, come facilitatori di innovazione, coach specializzati, mediatori culturali, manager di team creativi multidisciplinari, continueranno a essere dominate dagli esseri umani anche nell'epoca dell'intelligenza artificiale avanzata.

Ripensare completamente la formazione professionale nell'era dell'intelligenza artificiale

Il sistema educativo italiano ed europeo deve evolvere rapidamente per preparare le nuove generazioni – e soprattutto riqualficare quelle attuali – alle sfide concrete del mercato del lavoro futuro dominato dall'IA. Numerosi esperti di formazione professionale concordano che questo processo di trasformazione formativa richiede un approccio radicalmente nuovo.

La formazione nell'era dell'intelligenza artificiale deve integrare nei percorsi educativi competenze digitali avanzate fin dalla scuola primaria, non limitandosi all'alfabetizzazione informatica di base ma introducendo gradualmente concetti di programmazione, analisi dati e principi di intelligenza artificiale. **È fondamentale promuovere la formazione continua e l'apprendimento permanente come elementi essenziali della vita professionale moderna, superando il modello tradizionale di formazione concentrata solo nei primi**

anni della vita. Diventa strategico sviluppare programmi intensivi di riqualificazione professionale per lavoratori a rischio concreto di disoccupazione tecnologica, con percorsi formativi brevi ma intensivi che permettano una rapida riconversione verso professioni emergenti.

Un esempio particolarmente interessante di questo approccio innovativo viene dalla Finlandia, dove il Governo ha strategicamente lanciato "Elements of AI", un corso online gratuito e accessibile che mira a formare almeno l'1% dell'intera popolazione nazionale sui fondamenti dell'intelligenza artificiale, democratizzando l'accesso a queste conoscenze avanzate.

Il ruolo strategico delle imprese italiane: partner attivi nella transizione professionale

Le aziende italiane ed europee non possono più limitarsi a subire passivamente questa trasformazione tecnologica dirompente. Al contrario, hanno un ruolo strategico chiave nella transizione del mercato del lavoro verso l'era dell'intelligenza artificiale. Le organizzazioni più lungimiranti stanno già implementando strategie proattive per gestire questo cambiamento epocale.

Le imprese all'avanguardia stanno mappando sistematicamente le competenze attuali e future necessarie all'organizzazione, creando una roadmap chiara delle professionalità emergenti. Stanno investendo significativamente nella formazione avanzata e nella riqualificazione strategica dei propri dipendenti attuali, invece di limitarsi a sostituirli con nuovi profili. Le organizzazioni più innovative stanno creando percorsi strutturati di transizione professionale all'interno dell'azienda stessa, permettendo ai collaboratori di evolvere verso nuovi ruoli emergenti. È fondamentale che il sistema imprenditoriale collabori attivamente con il sistema educativo e universitario per definire in modo preciso i nuovi profili professionali richiesti dal mercato.

Multinazionali tecnologiche come IBM, Microsoft e Google hanno già lanciato ambiziosi programmi di riqualificazione interni su larga scala, permettendo a migliaia di propri dipendenti di evolversi professionalmente verso ruoli specializzati più allineati con le nuove esigenze tecnologiche del mercato.

Politiche pubbliche italiane ed europee per una transizione inclusiva e sostenibile

I Governi e le istituzioni pubbliche italiane ed europee devono sviluppare strategie chiare, concrete e lungimiranti per gestire efficacemente questa transizione epocale verso un'economia basata sull'intelligenza artificiale:

È essenziale creare reti di protezione sociale adeguate e moderne per chi perde il lavoro specificamente a causa dell'automazione intelligente, con sussidi temporanei mirati alla riqualificazione professionale. I governi dovrebbero finanziare in modo significativo programmi specializzati di riqualificazione su larga scala, collaborando con università e centri di formazione d'eccellenza. Diventa strategico incentivare fiscalmente le aziende che investono concretamente nella formazione avanzata dei dipendenti in ambito digitale e intelligenza artificiale. È necessario promuovere partnership strutturate pubblico-privato per affrontare in modo coordinato le complesse sfide occupazionali dell'era dell'IA.

Un approccio particolarmente interessante e replicabile è quello strategicamente adottato da Singapore con il programma nazionale "SkillsFuture", che offre a ogni cittadino un credito sostanzioso e personalizzato specificamente destinato alla formazione continua e all'aggiornamento.

Verso un nuovo contratto sociale

L'intelligenza artificiale non rappresenta solo una sfida tecnologica, ma anche sociale e politica. Richiede un ripensamento del contratto sociale, delle politiche distributive e del concetto stesso di lavoro nella società contemporanea.

Se l'IA permetterà di aumentare significativamente la produttività con meno lavoro umano, diventa cruciale riflettere su come redistribuire i benefici di questo avanzamento. Alcune proposte in discussione includono:

Riduzione dell'orario di lavoro, per distribuire le opportunità lavorative su una base più ampia.

Tassazione delle attività automatizzate, per finanziare programmi di welfare e riqualificazione.

Forme di reddito universale di base, per garantire un livello minimo di sussistenza in un'economia altamente automatizzata.

Nuove forme di proprietà condivisa dei mezzi di produzione tecnologici.

Preparare il terreno per un futuro prospero

L'intelligenza artificiale rappresenta un'enorme opportunità, ma anche una grande sfida per il futuro del lavoro. La storia ci insegna che l'innovazione tecnologica, sebbene inizialmente dirompente, ha sempre portato nel lungo periodo a un aumento complessivo del benessere e a nuove opportunità professionali. La differenza cruciale, questa volta, è la velocità con cui questa trasformazione sta avvenendo, che richiede un adattamento altrettanto rapido da parte di individui, organizzazioni e istituzioni.

Affrontare questa transizione con strategie lungimiranti e inclusive permetterà di trasformare un potenziale rischio in un'occasione straordinaria di crescita economica e sociale. Non si tratta di resistere al cambiamento, ma di guidarlo attivamente verso un futuro in cui l'intelligenza artificiale amplifichi le capacità umane, invece di sostituirle. Come disse Alan Kay, pioniere dell'informatica: "Il modo migliore per prevedere il futuro è inventarlo". Mai come ora, questa affermazione risulta attuale e necessaria.

L'impatto dell'IA sul settore professionale italiano

Il contesto italiano presenta peculiarità significative rispetto al panorama internazionale. Con una struttura economica caratterizzata da una forte presenza di PMI e da un tessuto professionale tradizionale, il nostro paese potrebbe vedere un impatto differenziato dell'IA.

Secondo l'Osservatorio Professioni Digitali del Politecnico di Milano, nei prossimi 5 anni il 30% delle attività svolte da commercialisti, consulenti del lavoro e avvocati potrebbe essere automatizzato. Tuttavia, lo stesso studio evidenzia come la domanda di servizi di consulenza strategica, interpretazione normativa e pianificazione complessa potrebbe crescere del 25%.

Per gli studi professionali italiani, l'IA rappresenta quindi non solo una minaccia, ma anche un'opportunità di evoluzione verso servizi a maggior valore aggiunto, meno standardizzati e più personalizzati. Gli studi che sapranno integrare l'IA nei propri processi, liberando tempo per attività ad alto valore relazionale e interpretativo, potranno rafforzare la propria posizione di mercato invece di subirla passivamente.

*DA 16/07/2025

**Formatore e Business Coach

6. IA e lavoro, il futuro delle professioni nel report Banca d'Italia

- di Maurizio Carmignani
- [14 luglio, 2025](#)



Uno studio della Banca d'Italia indica come l'intelligenza artificiale influenzerà il mercato del lavoro in Italia mettendo in evidenza le professioni più esposte e le sfide della mobilità lavorativa: un confronto con la recente analisi dell'INAPP arricchisce il quadro, mostrando come cambiano le competenze richieste e le prospettive per i lavoratori italiani

Nel corso degli ultimi anni, l'intelligenza artificiale ha assunto un ruolo sempre più centrale in numerosi settori economici. Secondo il report "An assessment of occupational exposure to artificial intelligence in Italy", pubblicato dalla Banca d'Italia nell'ottobre 2024 e redatto da Antonio Dalla Zuanna, Davide Dottori, Elena Gentili e Salvatore Lattanzio, l'impatto dell'AI sul mercato del lavoro italiano è già percepibile e si prevede che crescerà in modo esponenziale nei prossimi anni.

Lo studio analizza l'esposizione delle occupazioni italiane all'AI e identifica i settori e le professioni maggiormente a rischio di trasformazione, esplorando le dinamiche di mobilità e di rischio di sostituzione lavorativa.

Il contesto: una tecnologia ad ampia portata

L'AI è oggi riconosciuta come una tecnologia ad uso generale, in grado di trovare applicazioni in diversi settori e di influenzare sia i processi produttivi sia i modelli organizzativi delle aziende. In Europa, solo l'8% delle imprese adottava tecnologie AI nel 2023, mentre in Italia questa percentuale scende al 5%, un dato che sottolinea la necessità di una maggiore consapevolezza e di investimenti in questa direzione. Sebbene la diffusione sia ancora limitata, la velocità con cui l'AI si sta sviluppando e adattando a nuovi contesti operativi lascia prevedere che questa percentuale sia destinata a salire, comportando potenziali effetti significativi sia sulla produttività dei lavoratori sia sulla domanda di competenze umane.

L'impatto previsto sul mercato del lavoro

Il report della Banca d'Italia mette in luce come l'AI rappresenti una potenziale minaccia per alcune occupazioni, in particolare quelle che includono compiti ripetitivi o che richiedono abilità cognitive specifiche. L'introduzione dell'AI potrebbe sostituire alcune mansioni, riducendo così la necessità di manodopera per svolgere determinati compiti. La natura dell'AI consente però anche una complementarità con le competenze umane: in altre parole, l'AI non elimina necessariamente il lavoro umano, ma può renderlo più efficiente.

Il settore dei servizi in particolare la finanza, le comunicazioni e alcune aree della pubblica amministrazione, è indicato come uno dei più esposti alla diffusione dell'AI. Al contrario, settori come l'agricoltura e la manifattura, caratterizzati da una maggiore richiesta di abilità fisiche e manuali, mostrano livelli di esposizione all'IA inferiori rispetto ai servizi.

La metodologia della Banca d'Italia: l'approccio Felten, Raj e Seamans

Per analizzare il livello di esposizione delle occupazioni all'AI, i ricercatori della Banca d'Italia hanno adottato una metodologia sviluppata da Felten, Raj e Seamans, che ha come obiettivo valutare in che misura le abilità richieste dalle diverse professioni siano sostituibili o

complementari rispetto all'AI. Questa metodologia si basa sul database O*NET, che descrive le abilità richieste in oltre 800 occupazioni nel mercato del lavoro statunitense. Attraverso questo database, i ricercatori hanno confrontato le abilità professionali con dieci applicazioni dell'AI, come il riconoscimento del linguaggio e la comprensione testuale, per costruire un indicatore di esposizione all'AI (AIOE, AI Occupational Exposure).

Questa metodologia, applicata al contesto italiano, ha permesso di identificare le occupazioni più esposte all'AI, tra cui troviamo professioni che richiedono abilità cognitive avanzate come contabili, analisti finanziari e responsabili di risorse umane. Al contrario, le occupazioni che richiedono un maggiore sforzo fisico, come muratori e operai, risultano meno esposte.

Il confronto con l'approccio dell'INAPP

Un altro importante studio italiano, condotto dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) e intitolato "Lavoro e Intelligenza artificiale in Italia: tra opportunità e rischio di sostituzione", si concentra anch'esso sull'esposizione delle professioni italiane all'AI, ma utilizza una metodologia parzialmente diversa. L'INAPP ha sviluppato un proprio indicatore di esposizione, adattando il modello di Felten et al. alle specificità del mercato del lavoro italiano, sfruttando i dati dell'Indagine Campionaria sulle Professioni (ICP) e della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro dell'ISTAT. A differenza del modello della Banca d'Italia, che applica direttamente il metodo di Felten al contesto italiano, l'INAPP ha introdotto un fattore di complementarità (theta) che permette di distinguere con maggiore precisione tra i compiti che potrebbero essere sostituiti dall'AI e quelli che potrebbero invece trarre vantaggio dalla complementarità con l'AI. Questo fattore di complementarità permette di avere una visione più raffinata delle dinamiche occupazionali, aiutando a distinguere meglio tra settori dove l'AI può integrarsi armonicamente e quelli in cui rappresenta una minaccia diretta di sostituzione.

Analisi dei risultati: chi è più esposto e quali settori sono a rischio

Lo studio della Banca d'Italia indica che l'AI esercita un impatto maggiore su professioni a medio-alto reddito, caratterizzate da un elevato livello di qualifiche. Le professioni più esposte includono figure come esaminatori finanziari, analisti di budget e direttori amministrativi, mentre i lavoratori in occupazioni meno esposte, come operai e manovali, si trovano per lo più nei quintili salariali più bassi. Il report evidenzia inoltre che le donne sono maggiormente impiegate nelle occupazioni esposte all'AI rispetto agli uomini. Questo potrebbe comportare un rischio maggiore di sostituzione per le donne, data la loro più alta rappresentanza in professioni a rischio come contabilità e gestione amministrativa. La distribuzione geografica mostra, inoltre, che le occupazioni complementari all'AI sono più frequenti nel Sud Italia, mentre quelle a rischio di sostituzione sono più concentrate nel Nord-Ovest, area con una forte presenza del settore finanziario.

Mobilità lavorativa e implicazioni salariali

Un altro punto di grande interesse dello studio è l'analisi della mobilità lavorativa, cioè la capacità dei lavoratori di cambiare occupazione per sfuggire al rischio di sostituzione tecnologica. I risultati indicano che i lavoratori nelle occupazioni più esposte all'AI tendono a trovare difficoltà nel passare ad altre professioni meno esposte, e quando riescono a farlo, spesso subiscono una riduzione salariale. Inoltre, il settore in cui è maggiore l'esposizione all'AI, come la finanza, tende a mantenere elevati livelli di persistenza professionale: una volta impiegato in questo ambito, il lavoratore ha basse probabilità di spostarsi in altri settori meno esposti.

Questa rigidità nella mobilità rappresenta una sfida significativa, poiché suggerisce che i lavoratori più esposti al rischio di sostituzione tecnologica potrebbero trovare difficile ricollocarsi in altre aree del mercato del lavoro. Tale difficoltà è più marcata per le donne, che dimostrano una maggiore persistenza nelle occupazioni esposte, e per i lavoratori con livelli di istruzione elevati che, una volta spostatisi, vedono spesso ridursi i loro guadagni.

Conclusioni: un futuro di sfide e opportunità

L'analisi della Banca d'Italia evidenzia come l'AI rappresenti una minaccia concreta per alcune occupazioni in Italia, ma suggerisce anche che questa tecnologia non agisce esclusivamente come sostitutiva. In alcune professioni, l'AI può invece aumentare la produttività senza eliminare la necessità del lavoro umano, soprattutto nelle posizioni di alto livello che richiedono

capacità decisionali complesse. In conclusione, l'AI pone sfide ma anche opportunità per il mercato del lavoro italiano.

Per gestire efficacemente questa transizione, saranno necessari interventi mirati, tra cui programmi di formazione e riqualificazione per i lavoratori più esposti, con un'attenzione particolare alle donne e ai lavoratori con livelli di istruzione medio-alti. Adottare politiche che favoriscano l'integrazione dell'AI senza sacrificare il valore del lavoro umano sarà fondamentale per garantire una transizione inclusiva e sostenibile, mantenendo un equilibrio tra innovazione tecnologica e coesione sociale.

*da Agenda Digitale, 10/12/2024

7. L'Italia è pronta ad adottare l'IA?

- di Censis-Confcooperative*
- [14I luglio, 2025](#)



La nuova spina dorsale del sistema tecnologico – ma anche della comunicazione, dell'innovazione, forse anche dell'economia – sembra essere l'intelligenza artificiale. E quando si parla di IA (che sia generativa o predittiva), il dato di fatto incontestabile è che, ad oggi, le dinamiche più rilevanti si svolgono lontano dall'Italia. L'inevitabile conseguenza è quindi che, quando si fa ricognizione dei dati comparativi con altri paesi sull'IA, l'Italia fatica a collocarsi tra le posizioni di vertice nelle classifiche.

La cifra fenomenologica che riflette tale differenziale negativo si coglie già nell'osservazione comparata che viene fornita dal "Government AI Readiness Index 2024", pubblicato da Oxford Insights e giunto alla sua settima edizione. In questa graduatoria, che misura la preparazione dei governi all'introduzione dell'IA, l'Italia si posiziona soltanto al venticinquesimo posto, dietro grandi competitors digitali come Stati Uniti, Singapore e Corea del Sud, e al di sotto di ben tredici paesi europei, tra cui Francia, Regno Unito, Paesi Bassi, Germania.

L'indice mette in fila 188 paesi, attraverso 10 dimensioni riassuntive di 40 indicatori, valutandone visione, governance, capacità digitali e adattabilità, riassunte nel pilastro "governo"; maturità, capacità innovative e capitale umano, ricompresi nel pilastro "tecnologie"; infine, infrastrutture, disponibilità dei dati, e la loro rappresentatività, nel pilastro "dati e infrastrutture".

L'analisi dei dati relativi all'adozione dell'intelligenza artificiale nel panorama europeo tra il 2021 e il 2024 evidenzia il persistere di un ritardo strutturale del sistema produttivo italiano rispetto alle principali economie di riferimento. Nel 2021, il 6,2% delle imprese italiane risultava impiegare tecnologie di intelligenza artificiale, un valore inferiore sia alla media europea (7,6%) sia alle performance di Germania (10,6%) e Spagna (7,7%) (tab. 1).

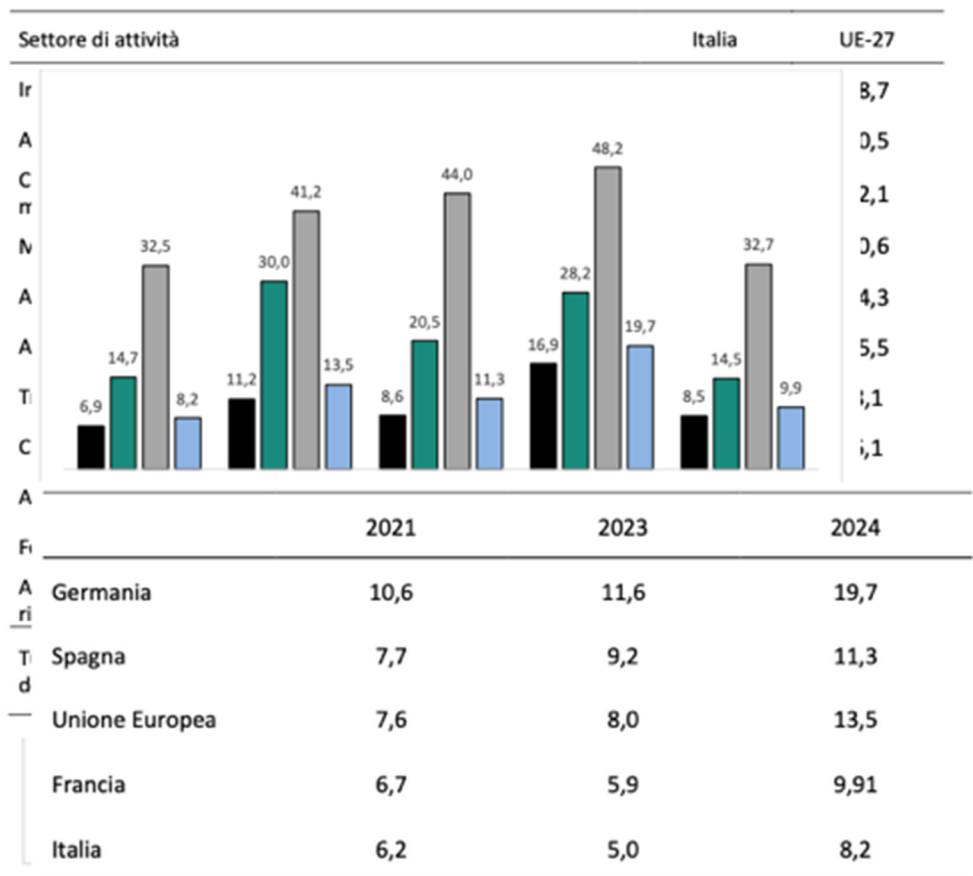
Questo dato preliminare collocava già l'Italia in una posizione di debolezza competitiva, accentuata ulteriormente dall'andamento del 2023, quando la quota di imprese italiane è scesa addirittura al 5%, segnalando una preoccupante contrazione nell'adozione dell'IA. Nel

medesimo anno, il resto dell'Europa registrava progressi, con la Spagna al 9,2%, la Germania all'11,6% e la media dell'Unione Europea attestata all'8%.

Nel 2024 si osserva invece una ripresa, con la quota italiana che si attesta all'8,2%, ma tale miglioramento, seppur positivo, risulta insufficiente a colmare il divario con gli altri paesi. La Germania raggiunge infatti un livello pari al 19,7%, più che doppio rispetto all'Italia, mentre la Spagna (11,3%) e la media dell'Unione Europea (13,5%)

continuano a mantenere un vantaggio competitivo significativo. La Francia, che nel 2023 aveva registrato un valore inferiore all'Italia (5,9%), mostra una ripresa più marcata, arrivando al 9,91%.

Tab. 1 – L'Italia in rincorsa. Quota di imprese che utilizzano l'intelligenza artificiale in Italia rispetto a Germania, Francia e Spagna, 2021-2023- 2024 (val.%)



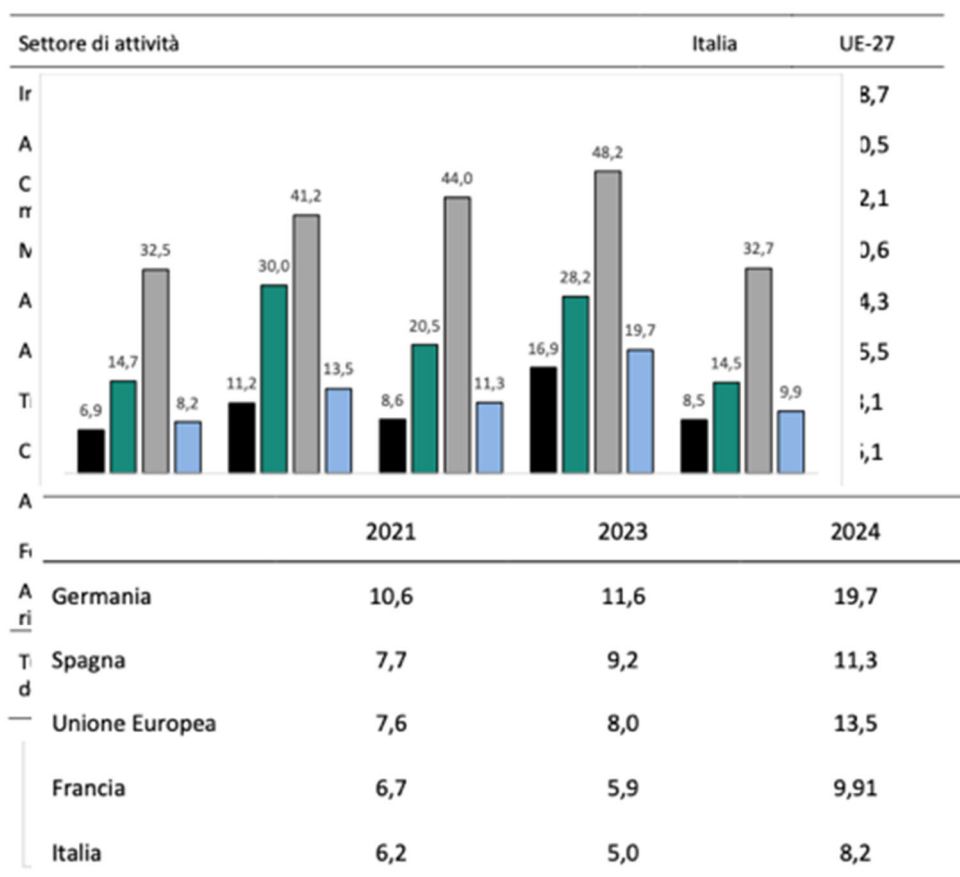
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat

Anche andando a vedere la dimensione d'impresa, l'Italia non mostra né punti di massimo, né riesce a scardinare le proprie fragilità nel confronto con gli altre tre paesi, neppure rispetto alla Francia, che comunque fatica sulla dimensione più grande (in Italia la quota di imprese con 250 addetti e oltre che si servono dell'IA si attesta ad un 32,5% contro il 32,7% in Francia) (fig. 1).

La Germania prevale su tutte e tre le dimensioni (rispettivamente il 16,9%, 28,2%, 48,2%), la Spagna segue (8,6%, 20,5%, 44%). L'Italia invece rimane ampiamente sotto la media europea, di 4,3 punti percentuali sulle imprese di piccole dimensioni, di 15,3 punti sulle imprese medie, e di 8,7 sulle grandi.

Fig. 1 – Vicini alla media. Quota di imprese che utilizzano l'intelligenza artificiale in Italia rispetto a Germania, Francia e Spagna, per numero di addetti, 2024 (val.%)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat

Nel settore dell'informazione e comunicazione, il 34,6% delle imprese italiane utilizza tecnologie basate sull'intelligenza artificiale, un dato comunque inferiore alla media UE-27, che raggiunge il 48,7%. Analogamente, le attività professionali, scientifiche e tecniche si attestano al 19,6%, a fronte di una media europea più elevata (30,5%), evidenziando una parziale capacità del sistema italiano di competere nei settori più avanzati (tab. 2).

D'altro canto, settori centrali per il tessuto economico italiano, come il commercio (8,22%) e la manifattura (8,2%), registrano livelli di adozione significativamente inferiori rispetto alla media europea, rispettivamente pari a 12,1% e 14,5%.

I settori tradizionalmente meno innovativi, come le attività amministrative e di supporto (7,7%), le costruzioni (6,6%) e l'alloggio e ristorazione (6,5%), si collocano anch'essi al di sotto delle medie europee, rispettivamente pari a 13,5%, 9,7% e 7,6%, suggerendo una scarsa diffusione trasversale delle tecnologie avanzate nel panorama produttivo italiano.

Tab. 2 – Commercio e manifattura non decollano. Quota di imprese in Italia e Unione Europea che usano l'Intelligenza artificiale, per settore di attività 2024

Settore di attività	Italia	UE-27
Informazione e comunicazione	34,6	48,7
Attività professionali, scientifiche e tecniche	19,6	30,5
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	8,2	12,1
Manifattura	8,0	10,6
Attività amministrative e di supporto	7,7	14,3
Attività immobiliari	6,2	15,5
Trasporto e stoccaggio	5,2	8,1
Costruzioni	5,2	6,1
Attività di alloggio e ristorazione	2,7	6,1
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	-	25,7
Approvvigionamento idrico; Attività di fognatura, gestione dei rifiuti e bonifica	-	8,4
Tutte le attività (ad eccezione dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca, delle miniere e delle cave), escluse quelle finanziarie	8,2	13,5

Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat (val, %)

Le imprese italiane che programmano di investire in beni e servizi legati all'intelligenza artificiale nel biennio 2025-2026 in Italia rappresentano il 19,5% (tab. 3).

Per quel che riguarda i servizi non finanziari, più della metà, ovvero circa il 55% delle imprese informatiche, dichiara di avere intenzione di investire sull'IA nel biennio considerato, il dato con la più alta percentuale di imprese.

Gli altri settori maggiormente propensi ad investirci sono le attività editoriali (47,1%) e il settore della produzione cinematografica (39,2%). Mentre per quanto riguarda le attività manifatturiere, di cui circa il 20,4% delle imprese effettuerà investimenti in IA, solo due comparti superano il 30%: fabbricazione di mezzi di trasporto, con il 38,9% delle imprese totali, e il settore della fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi, con il 37%.

Tab. 3 – Imprese che dichiarano di voler effettuare investimenti materiali e immateriali nel biennio 2025-2026 sulle tecnologie di intelligenza artificiale, 2024 (val. %)

	Tecnologie di intelligenza artificiale
Attività manifatturiere	20,4
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	15,5
Industrie tessili, dell'abbigliamento, articoli in pelle e simili	13,8
Industria dei prodotti in legno e carta, stampa	23,9
Fabbricazione di coke e di prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio, di prodotti chimici, di prodotti farmaceutici, di articoli in gomma e materie plastiche e di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	22,2
Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature	18,4
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	37,0
Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche e di macchinari ed apparecchiature nca	25,7
Fabbricazione di mezzi di trasporto	38,9
Altre industrie manifatturiere, riparazione e installazione di macchine e apparecchiature	19,0
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	17,5
Costruzioni	13,0
Servizi non finanziari	20,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	22,4
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)	19,4
Trasporto e magazzinaggio, esclusi servizi postali e corrieri	13,9
Servizi postali e attività di corriere	13,3
Alloggio	30,2
Attività dei servizi di ristorazione	1,4
Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore	39,2
Attività editoriali	47,1
Telecomunicazioni	43,6
Informatica ed altri servizi d'informazione	55,0
Attività immobiliari	17,9
Attività professionali, scientifiche e tecniche	40,8
Noleggio, servizi di supporto alle imprese escluso attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse	15,8
Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse	36,9
Totale	19,5

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

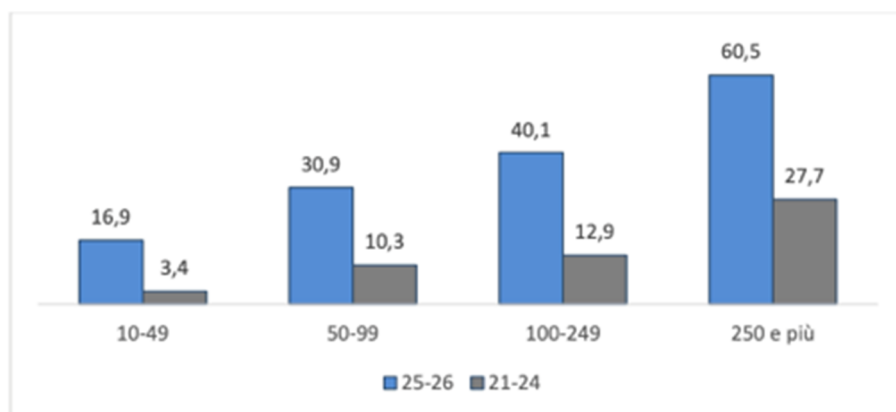
Le attività di ristorazione (1,4%) e le costruzioni (13%) mostrano invece una propensione molto limitata all'investimento, a causa sia delle minori necessità che della loro capacità di implementazione nelle attività.

Guardando invece alla loro classe dimensionale, e anche ai loro precedenti investimenti sull'intelligenza artificiale effettuati dal 2021 fino al 2024, è evidente che vi è una correlazione positiva tra dimensione aziendale e propensione agli investimenti in IA (fig. 2).

Le imprese di maggiori dimensioni (250 dipendenti e oltre) si confermano protagoniste nel percorso di adozione dell'IA: il 60,5% prevede di intraprendere investimenti nel prossimo biennio, quasi raddoppiando la quota del 27,7% registrata nel quadriennio precedente. Anche le medie imprese (100-249 dipendenti) manifestano un incremento rilevante, passando dal 12,9% al 40,1%, segno di un'attenzione crescente verso le opportunità offerte dall'IA.

Le imprese di dimensioni più contenute mostrano segnali di crescita più timidi: nella fascia 10-49 dipendenti, la percentuale di imprese intenzionate a investire in IA passa dal 3,4% al 16,9%, mentre nella fascia 50-99 dipendenti l'aumento è più marcato, dal 10,3% al 30,9%. Tuttavia, queste realtà rimangono nettamente distanti dalle dinamiche delle imprese più strutturate, evidenziando come le dimensioni aziendali influenzino la capacità di pianificazione strategica e allocazione delle risorse verso l'innovazione. Nel complesso, il quadro delineato suggerisce un progressivo ampliamento della platea di imprese pronte a cogliere le potenzialità dell'intelligenza artificiale.

Fig. 2 – Imprese che dichiarano di voler effettuare investimenti materiali e immateriali nel biennio 2025-2026 sulle tecnologie di intelligenza artificiale rispetto agli investimenti compiuti dal 2021 al 2024, 2024 (val. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

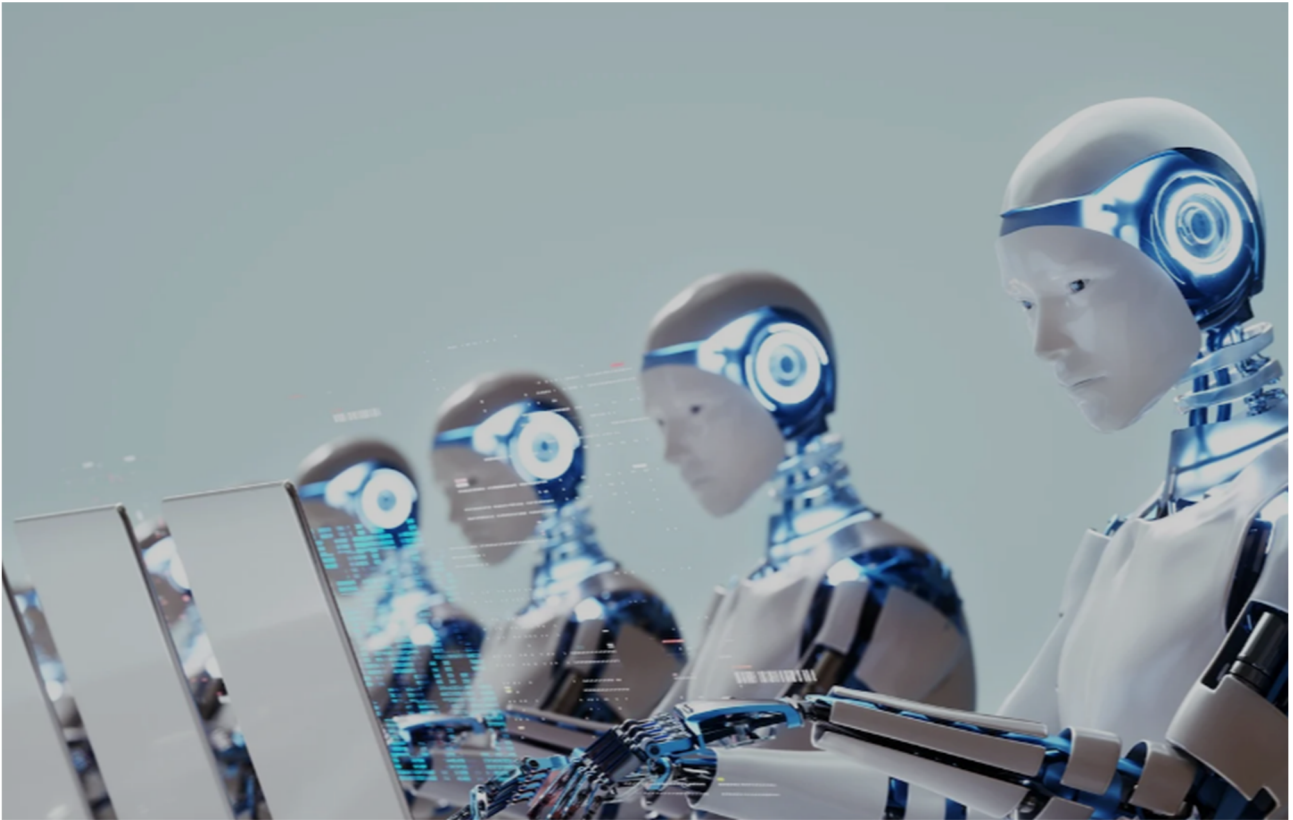
*** Economia Artificiale. Esposizione del mondo del lavoro e delle imprese alla diffusione dell'IA**

FOCUS CENSIS/CONFCOOPERATIVE MARZO 2025 –

Cfr. allegato: Documento intero

8. L'IA quadruplica la produttività aziendale e traina i salari

- di Forbes*
- [14 luglio, 2025](#)



Produttività quadruplicata, salari in crescita e nuovi ruoli in espansione: l'intelligenza artificiale non ruba lavoro, lo valorizza. È quanto emerge dal PwC Global AI Jobs Barometer 2025. Lo studio, basato su quasi un miliardo di annunci pubblicitari da sei continenti, rivela che nei settori più esposti all'intelligenza artificiale, la produttività è quasi quadruplicata in soli due anni, passando dal +7% del periodo 2018-2022 al +27% nel 2024. Non solo: in queste stesse aree, il fatturato per dipendente cresce tre volte più rapidamente rispetto ai comparti meno digitalizzati.

Come sta impattando sul mondo del lavoro

La ricerca evidenzia un aumento dell'occupazione nelle posizioni legate all'AI. Tra il 2019 e il 2024, i posti di lavoro impattati dall'AI sono aumentati del 38%, valore significativo sebbene inferiore al tasso di crescita occupazionale registrato nelle professioni non esposte a questa tecnologia (+65%).

All'interno delle professioni maggiormente impattate, i ruoli si suddividono in due categorie: quelli automatizzati, in cui alcune attività vengono eseguite direttamente dall'intelligenza artificiale, e quelli potenziati, in cui l'AI supporta il lavoratore, migliorandone l'efficacia e la produttività. In entrambi i casi, tra il 2019 e il 2024, l'occupazione è aumentata in tutti i settori analizzati, con una dinamica particolarmente forte nei ruoli potenziati, che hanno registrato la crescita più rapida.

I salari

Nei settori più esposti all'intelligenza artificiale, i salari stanno crescendo a un ritmo doppio rispetto a quelli meno esposti. Gli aumenti riguardano sia i ruoli che possono essere automatizzati, sia quelli in cui l'AI affianca il lavoro umano. Inoltre, in tutti i settori analizzati dalla ricerca, i lavori che richiedono competenze in ambito AI offrono retribuzioni più alte rispetto a ruoli analoghi che non le richiedono. Nel 2024 il cosiddetto 'premio di produzione' medio è salito al 56% per le posizioni con competenze AI, rispetto al 25% rilevato nel 2023.

Nonostante il calo generalizzato degli annunci di lavoro (-11,3%) a livello mondiale, gli annunci per le posizioni con competenze AI continuano a crescere più velocemente della media, con un aumento del 7,5% rispetto al 2023.

Adattarsi al cambiamento

Le professioni legate all'AI stanno evolvendo rapidamente: le competenze richieste cambiano il 66% più velocemente rispetto agli altri ambiti lavorativi. Questo ritmo impone a lavoratori e aziende un continuo aggiornamento. Calano anche i requisiti formali: tra il 2019 e il 2024 la richiesta di lauree è diminuita sia nei ruoli potenziati dall'AI (-7%) sia in quelli automatizzati (-9%). Inoltre, nei ruoli esposti all'AI le donne sono più rappresentate, rendendo prioritari programmi di upskilling mirati per garantire pari opportunità e adattamento al cambiamento.

Alessandro Caridi, Digital Innovation Leader di PwC Italia, ha commentato: "Spesso si pensa che l'Intelligenza Artificiale possa diminuire drasticamente i posti di lavoro, ma i risultati della nuova edizione dell'AI Job Barometer mostrano che l'occupazione sta crescendo in quasi tutte le categorie esposte all'AI, incluse quelle ritenute altamente automatizzabili. L'AI quando utilizzata in modo consapevole e critico permette ai lavoratori di moltiplicare il proprio contributo e concentrarsi su compiti più complessi e di maggiore responsabilità. Con una buona preparazione, sia le aziende che i lavoratori possono adattarsi al cambiamento, ripensare i propri ruoli e diventare protagonisti nei rispettivi settori, soprattutto ora che le possibilità offerte dall'AI sono sempre più chiare".

*da Forbes.it 04/06/2025