LAVORO
COMPETENZE
INNOVAZIONE
IL NOSTRO FUTURO

Nuove opportunità.
Nuove competenze.
Nuove responsabilità.

Quale lavoro
nel mondo che cambia?

Ahi ahi... l'AI!

Il futuro delle attività lavorative alla luce dell'intelligenza artificiale

CONSIDERAZIONI
SULL'EVOLUZIONE DEL LAVORO
E DELLE PROFESSIONI



di Roberto Lo Jacono

OTTOBRE 2026

PERSONE | ORGANIZZAZIONI | TECNOLOGIA | SOCIETÀ

ROBERTO LO JACONO

Indice

Executive summary

1. Premessa: che cosa intendiamo per AI

2. Le evidenze: esposizione, automazione, occupazione

3. Il lavoro verso il 2030: scenari, non oracoli

4. Otto settori professionali: cosa cambia davvero

5. Italia: il nodo della produttività e delle PMI

6. Governare la transizione: cinque scelte concrete

7. Professioni e settori: confronti internazionali

Conclusioni — La vera domanda

Fonti e riferimenti bibliografici

Note

Roberto Lo Jacono

Executive summary

L'intelligenza artificiale (AI) sta passando da tecnologia specialistica a infrastruttura sempre più diffusa di produzione, analisi e decisione. La sua evoluzione è destinata a incidere profondamente sul mondo del lavoro, ma gli effetti non possono essere interpretati come una semplice sottrazione di posti occupati. A cambiare saranno soprattutto la composizione delle mansioni, il valore delle competenze, i modelli organizzativi e il rapporto tra persone e tecnologia. La questione centrale non è soltanto quanti lavori potranno essere automatizzati, ma come verranno trasformati e quali nuove opportunità potranno emergere.

Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), nel 2025 circa un quarto dell'occupazione mondiale risulta potenzialmente esposto all'intelligenza artificiale generativa, con una maggiore probabilità di trasformazione delle attività rispetto alla sostituzione integrale delle professioni [1]. Il Fondo Monetario Internazionale stima invece un'esposizione all'AI, intesa in senso più ampio, vicina al 40% dell'occupazione mondiale e al 60% nelle economie avanzate [2]. Queste percentuali non sono direttamente confrontabili, poiché derivano da definizioni e metodologie differenti. Soprattutto, esposizione tecnologica non significa automaticamente perdita di occupazione.

Il *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum prevede, entro il 2030, la creazione di 170 milioni di nuove posizioni lavorative e la sostituzione di 92 milioni, con un saldo netto positivo di 78 milioni [3]. Si tratta tuttavia di uno scenario riferito a un insieme di trasformazioni tecnologiche, economiche, demografiche e ambientali, non ai soli effetti dell'intelligenza artificiale. Inoltre, un saldo occupazionale complessivamente positivo non garantisce che i nuovi lavori siano accessibili alle stesse persone, negli stessi territori o con competenze equivalenti.

Le ricerche internazionali pubblicate nel 2026 consentono di approfondire ulteriormente questi scenari, distinguendo ciò che l'AI potrebbe teoricamente realizzare da ciò che viene effettivamente utilizzato nei processi lavorativi. Gli studi di Anthropic e la ricerca di Bick e colleghi, pubblicata nel 2026 come working paper del National Bureau of Economic Research (NBER), evidenziano un divario significativo tra capacità tecnologica, diffusione degli strumenti e intensità del loro impiego nelle singole mansioni [9, 11]. La presenza dell'AI in un numero crescente di professioni non implica quindi che tutte le attività siano automatizzate, né che il lavoro umano diventi superfluo.

Un secondo elemento riguarda l'evoluzione delle opportunità professionali, soprattutto per le nuove generazioni. Una ricerca dello Stanford Digital Economy Lab, basata su dati occupazionali e annunci di lavoro relativi a 41 paesi, rileva cambiamenti nella composizione degli organici delle imprese che adottano l'AI, con una crescita relativa più favorevole ai lavoratori senior rispetto ai junior [10]. Il fenomeno non dimostra una generalizzata riduzione assoluta dell'occupazione giovanile, ma solleva una questione strategica: **se una parte delle attività tradizionalmente affidate ai profili di ingresso viene svolta dall'AI, come potranno i giovani acquisire l'esperienza necessaria per diventare i professionisti di domani?**

Le analisi dell'OCSE del 2026 confermano l'importanza di monitorare le difficoltà di ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, invitando tuttavia a non attribuirle automaticamente all'intelligenza artificiale generativa [14]. Il *Global AI Jobs Barometer 2026* di PwC evidenzia inoltre una rapida trasformazione delle competenze richieste nei lavori maggiormente esposti all'AI, con implicazioni anche per i ruoli iniziali e per i percorsi di crescita professionale [15]. La sfida non consiste quindi soltanto nel preparare i lavoratori a utilizzare nuovi strumenti, ma anche nel preservare e riprogettare le opportunità attraverso cui si acquisiscono esperienza, autonomia e capacità di giudizio.

L'impatto dell'automazione non riguarda soltanto le professioni cognitive e digitali. Le più recenti ricerche sulla robotica mostrano che anche numerose attività fisiche possono essere tecnicamente esposte all'automazione, pur in presenza di importanti vincoli economici, operativi e organizzativi [12]. Parallelamente, le prime evidenze sull'evoluzione del lavoro all'interno di Anthropic illustrano come l'adozione avanzata dell'AI possa modificare produttività, processi, competenze e modalità di assunzione [13]. Si tratta di un caso aziendale specifico, utile per comprendere possibili dinamiche di trasformazione, ma non automaticamente rappresentativo dell'intero mercato del lavoro.

In Italia, la sfida assume caratteristiche particolari. Secondo ISTAT, nel 2025 il 16,4% delle imprese con almeno dieci addetti dichiara di utilizzare tecnologie di intelligenza artificiale, contro l'8,2% nel 2024 e il 5,0% nel 2023 [5]. L'accelerazione è significativa, ma permangono differenze importanti tra grandi imprese e piccole e medie aziende, insieme a ostacoli legati a competenze, qualità dei dati, integrazione tecnologica e capacità organizzativa. La priorità non è semplicemente aumentare il numero di strumenti adottati, bensì trasformare l'AI in produttività misurabile, competitività, qualità dei servizi e nuove opportunità professionali.

Da queste evidenze emerge una conclusione: **il futuro del lavoro non dipenderà esclusivamente dalle capacità dell'intelligenza artificiale, ma dalle decisioni delle imprese, dei professionisti e delle istituzioni su come utilizzarla.** Formazione continua, riprogettazione dei processi, responsabilità umana, tutela dei dati e attenzione ai percorsi di ingresso dei giovani saranno determinanti per distribuire i benefici della trasformazione.

La tesi di questo saggio è che il vero discrimine non sarà fra lavori "umani" e lavori "artificiali", ma fra organizzazioni capaci di integrare consapevolmente persone, competenze e tecnologia e organizzazioni che si limiteranno ad acquistare strumenti senza ripensare il proprio modo di operare. **La sfida non è scegliere tra intelligenza umana e intelligenza artificiale, ma imparare a farle lavorare insieme, preservando la capacità di giudizio, la responsabilità e il valore del contributo umano.**

1. Premessa: che cosa intendiamo per AI

Per intelligenza artificiale si intende un insieme di sistemi informatici capaci di inferire, a partire da dati e istruzioni, risultati quali previsioni, classificazioni, contenuti o raccomandazioni. Non esiste un'unica AI: sotto la stessa etichetta convivono tecniche statistiche, apprendimento automatico (machine learning), reti neurali profonde, sistemi di visione e riconoscimento, modelli linguistici e applicazioni robotiche.

L'AI "tradizionale" ha già trasformato antifrode, manutenzione predittiva, pianificazione delle scorte e raccomandazioni commerciali. La novità recente è la diffusione dell'AI generativa: modelli addestrati su grandi insiemi di dati che possono produrre testi, immagini, codice, audio e altri contenuti. I large language model (LLM) consentono di interagire in linguaggio naturale e di lavorare su documenti, procedure e conoscenza aziendale.

È utile distinguere tre livelli: il modello, che genera o valuta un output; l'applicazione, che integra il modello in un flusso di lavoro; il sistema organizzativo, che attribuisce responsabilità, controlli, obiettivi e metriche. Un modello brillante non equivale automaticamente a un processo affidabile.

Dalla risposta alla capacità di agire

I sistemi multimodali combinano testo, immagini, voce e video. Le architetture di retrieval-augmented generation (RAG) collegano i modelli a basi documentali verificabili. Gli agenti AI possono pianificare passi, richiamare strumenti e svolgere attività concatenate con diversi gradi di autonomia. La robotica integra percezione e azione nel mondo fisico. Sono tecnologie in rapida evoluzione, ma maturità e affidabilità variano molto secondo il caso d'uso.

Occorre ricordare tre limiti strutturali: la possibilità di risposte errate ma plausibili; la dipendenza da dati, contesto e qualità della supervisione; i rischi connessi a privacy, proprietà intellettuale, discriminazione e sicurezza. La domanda corretta non è "l'AI sa farlo?", ma "con quale qualità, in quali condizioni, sotto la responsabilità di chi e a quale costo complessivo?".

Una tecnologia generale, non un destino già scritto

Le tecnologie di uso generale producono effetti economici quando si combinano con investimenti complementari: competenze, dati, organizzazione e infrastrutture. La storia dell'informatizzazione invita a diffidare tanto dell'ottimismo automatico quanto delle profezie di disoccupazione inevitabile. Velocità di adozione, regolazione, domanda e scelte manageriali determinano esiti differenti.

2. Le evidenze: esposizione, automazione, occupazione

I principali studi convergono su un punto: le attività lavorative saranno profondamente riorganizzate. Divergono invece nei numeri perché osservano oggetti differenti. “Esposizione” significa che una tecnologia può incidere su alcune mansioni; “automazione” implica che quelle mansioni siano effettivamente eseguite dalla macchina; “occupazione” è il risultato finale di scelte economiche e sociali.

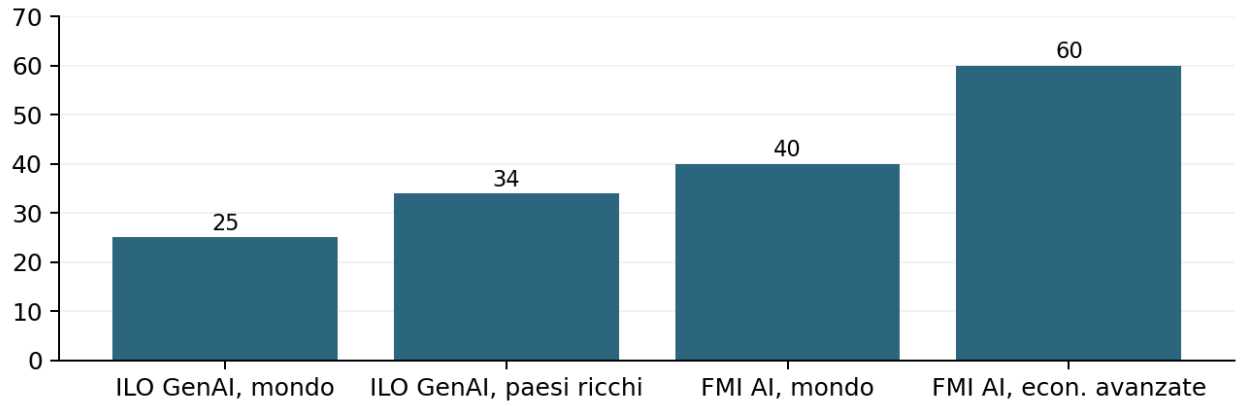

Figura 1 — Occupazione potenzialmente esposta all’intelligenza artificiale (%): stime ILO/NASK 2025 sulla GenAI e FMI 2024 sull’AI in senso ampio.

Fonti: ILO/NASK 2025 [1]; FMI 2024 [2].

Nota: Le percentuali derivano da metodologie differenti e non formano una serie omogenea.

L’ILO segnala una maggiore esposizione delle attività impiegatizie e delle professioni cognitive digitalizzate; nei paesi ad alto reddito il livello più elevato di esposizione interessa il 9,6% dell’occupazione femminile e il 3,5% di quella maschile [1]. È un segnale per politiche di riqualificazione attente alle differenze occupazionali, non una previsione di licenziamenti.

L’OCSE ha stimato nel 2023 che, nei paesi considerati, il 27% degli occupati lavora in professioni ad alto rischio di automazione, includendo anche tecnologie diverse dall’AI generativa [4]. Ancora una volta: rischio tecnologico e perdita effettiva di lavoro non coincidono.

Un aggiornamento importante proviene dall’OECD Employment Outlook 2026: nei paesi esaminati aumentano le difficoltà di ingresso nel lavoro, in particolare per alcuni giovani laureati, ma la tendenza precede la diffusione dei grandi modelli linguistici. L’OCSE sottolinea che, sulla base delle evidenze disponibili, il contributo dei recenti LLM a questo peggioramento appare finora limitato. Non è dunque corretto attribuire automaticamente all’AI le difficoltà occupazionali dei giovani [14].

Il paradosso della produttività

Il Global AI Jobs Barometer 2026 di PwC, basato su un ampio insieme internazionale di annunci di lavoro e indicatori aziendali, rileva associazioni fra maggiore esposizione all'AI, produttività e rapida evoluzione delle competenze richieste. Secondo l'analisi, nei ruoli junior più esposti all'AI cresce soprattutto la richiesta di capacità tradizionalmente associate a profili senior, come giudizio e leadership. Sono correlazioni e indicatori di domanda, non prove che l'AI da sola abbia causato incrementi di produttività o riduzioni di personale [15].
Un'attività svolta più velocemente non genera automaticamente maggiore ricchezza o salari. Se il tempo risparmiato si traduce in nuovi servizi, migliore qualità o minori prezzi, la domanda può crescere. Se invece i benefici restano concentrati e la formazione non accompagna la transizione, aumentano polarizzazione e insicurezza. La distribuzione dei vantaggi è una scelta organizzativa e istituzionale.

3. Il lavoro verso il 2030: scenari, non oracoli

Il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum aggrega le aspettative di imprese e dati sull'occupazione: per il 2030 stima la creazione di 170 milioni di posti, la sostituzione di 92 milioni e un saldo netto positivo di 78 milioni [3]. La trasformazione complessiva equivale al 22% dei posti considerati nello studio. Le cause includono tecnologia, demografia, transizione verde e dinamiche economiche.

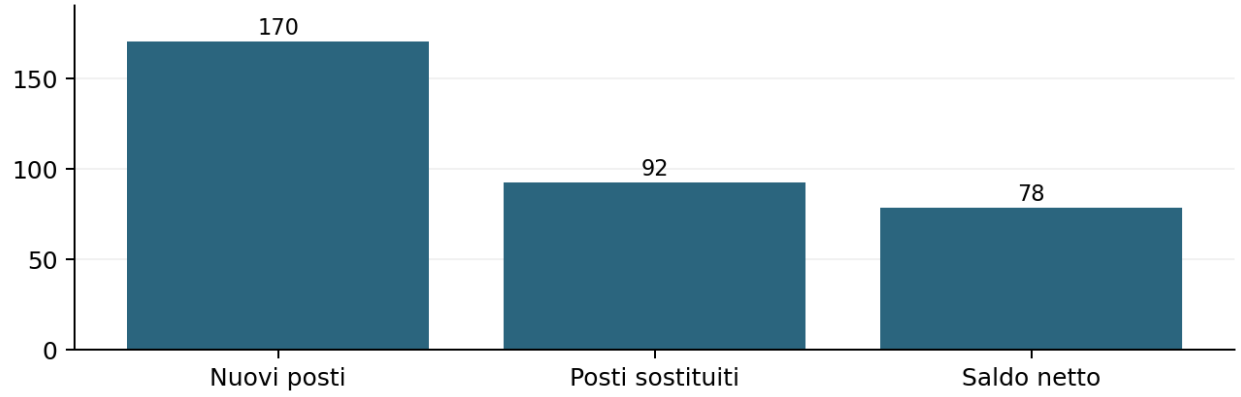

Figura 2 — Scenari occupazionali globali al 2030 per l'insieme dei macrotrend: posti di lavoro creati, sostituiti e saldo netto (milioni). Le stime rappresentano proiezioni, non risultati osservati.

Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025 [3].

Nota: Il saldo netto è una differenza aritmetica tra posti creati e sostituiti; non descrive la facilità di ricollocazione dei lavoratori.

Le stime vanno lette come scenari condizionati, non come conteggi certi. Un saldo positivo può coesistere con forti discontinuità: chi perde un impiego amministrativo in un territorio non diventa automaticamente uno specialista di dati altrove. La transizione presenta costi individuali, temporali e geografici.

Quali competenze crescono di valore?

La competenza tecnica nell'uso dell'AI diventerà importante, ma non sufficiente. Crescono il valore della formulazione dei problemi, della valutazione critica degli output, della conoscenza del settore, della relazione con clienti e colleghi, della responsabilità decisionale e della capacità di integrare tecnologia e processi. Il WEF individua una crescita della domanda sia di competenze tecnologiche sia di abilità cognitive e collaborative [3].

Anche PwC 2026 segnala che le competenze richieste nelle professioni maggiormente esposte all'AI cambiano a una velocità più che doppia rispetto a quelle meno esposte. Questo rafforza la necessità di combinare aggiornamento tecnico, capacità critica e conoscenza dei processi aziendali [15].

Per molte figure professionali l'AI fungerà da "copilota": accelererà la prima bozza, l'analisi preliminare o la ricerca di informazioni. Il professionista conserverà la responsabilità di verificare, contestualizzare, scegliere e spiegare. Per altre mansioni standardizzate la sostituzione sarà più incisiva. La differenza dipende da regole, qualità richiesta, responsabilità legale e complessità delle eccezioni.

4. Otto settori professionali: cosa cambia davvero

Amministrazione, contabilità e servizi di back office

Estrazione di dati da fatture, riconciliazioni, classificazione documentale e preparazione di report sono fra le attività più automatizzabili. Restano centrali controllo, interpretazione delle anomalie, relazione con clienti e responsabilità fiscale. Il rischio maggiore riguarda le mansioni ripetitive; l'opportunità è liberare tempo per analisi e consulenza.

Finanza, banche e assicurazioni

L'AI è già impiegata in antifrode, scoring, gestione del rischio e assistenza. L'AI generativa estende le possibilità di sintesi di documenti, preparazione di analisi e supporto commerciale. Tuttavia opacità dei modelli, qualità dei dati, discriminazioni e requisiti di conformità impongono controlli umani e audit documentabili.

Professioni legali e consulenza

Ricerca documentale, confronto di clausole, due diligence e bozze contrattuali possono essere accelerate. Ma accuratezza delle citazioni, riservatezza e interpretazione normativa non sono delegabili senza verifica. Il valore si sposta dalla produzione di testi standard alla strategia, alla negoziazione e al giudizio professionale.

Sanità e assistenza

L'AI può supportare analisi di immagini, triage documentale, organizzazione degli appuntamenti e stesura di resoconti clinici. La decisione sanitaria resta legata a validazione, responsabilità, consenso e relazione di cura. L'impatto sarà diverso tra compiti amministrativi, diagnostica e assistenza diretta alla persona.

Istruzione e formazione

Tutor personalizzati, esercizi adattivi e supporti alla preparazione didattica promettono maggiore accessibilità. Il rischio è sostituire apprendimento e pensiero autonomo con produzione automatica di elaborati. L'insegnante assume un ruolo ancora più importante di guida, valutazione critica e costruzione di contesti di apprendimento.

Industria, manifattura e logistica

Visione artificiale, manutenzione predittiva, ottimizzazione della produzione e pianificazione delle consegne offrono benefici concreti. L'automazione fisica richiede però investimenti, integrazione con macchinari e gestione della sicurezza: la sua diffusione è più lenta e costosa rispetto a quella di un assistente software. Crescono ruoli ibridi fra competenze operative e analitiche.

Una ricerca Anthropic del 30 settembre 2026 amplia l'analisi alla robotica fisica: i robot attuali possono tecnicamente eseguire, in condizioni almeno parzialmente controllate, attività corrispondenti al 34% delle ore lavorate negli Stati Uniti, ma risultano competitivi nei costi per appena lo 0,3% delle attività. Esposizione tecnologica, fattibilità economica e sostituzione effettiva sono quindi tre piani distinti [12].

Marketing, comunicazione e creatività

La produzione di bozze, immagini, traduzioni e varianti pubblicitarie si accelera. Il rischio è l'omologazione dei contenuti e la perdita di fiducia in presenza di materiali non verificati. Acquistano valore la conoscenza del pubblico, l'originalità, la reputazione del marchio e il governo dei diritti sui contenuti.

Informatica e sviluppo software

Gli assistenti di programmazione supportano generazione di codice, test e documentazione. Ma sicurezza, architettura, manutenzione e comprensione dei requisiti richiedono competenze esperte. La produttività può aumentare, mentre mutano i percorsi di ingresso e le modalità di apprendimento dei profili junior.

Una matrice interpretativa

La tabella sintetizza valutazioni qualitative dell'autore, non percentuali statistiche. Il grado di trasformazione varia fra organizzazioni e singole mansioni.

Ambito	Attività più esposte	Valore umano distintivo
Back office	Inserimento e classificazione	Controllo, eccezioni
Finanza e legale	Ricerca e prime bozze	Giudizio, conformità
Sanità e scuola	Documentazione, supporto	Cura, didattica, responsabilità
Industria e IT	Monitoraggio, codice standard	Progettazione, sicurezza
Marketing	Contenuti ripetitivi	Strategia, creatività

Nota — Matrice qualitativa elaborata dall'autore: non rappresenta percentuali statistiche né probabilità di sostituzione delle professioni.

5. Italia: il nodo della produttività e delle PMI

La fotografia ISTAT per il 2025 mostra una crescita rapida dell'uso dell'AI nelle imprese italiane con almeno dieci addetti: dal 5,0% nel 2023 all'8,2% nel 2024 e al 16,4% nel 2025 [5]. È un'accelerazione importante, ma non equivale a un'adozione matura o capillare. Nel 2025 il 53,1% delle grandi imprese utilizza AI, contro il 15,7% delle PMI [5].

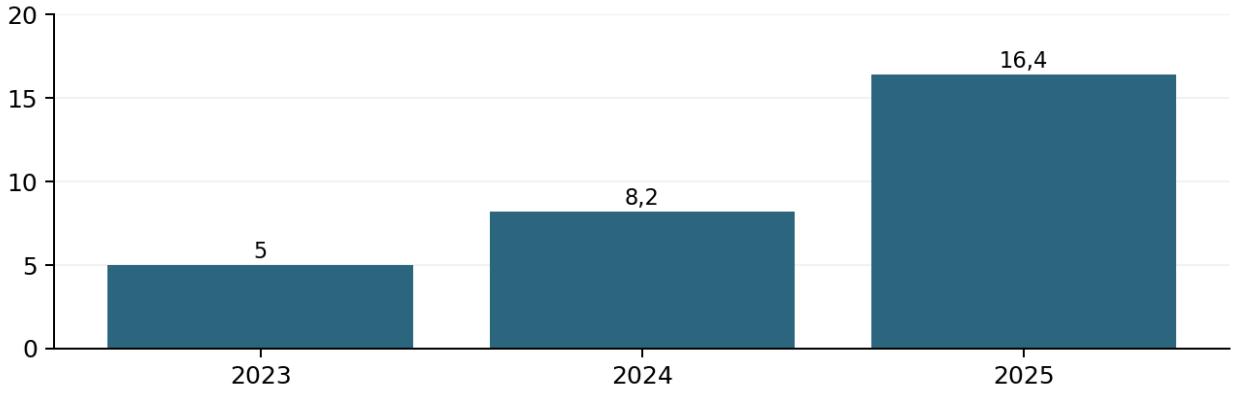

Figura 3 — Quota di imprese italiane con almeno 10 addetti che dichiarano di utilizzare almeno una tecnologia AI, 2023–2025 (%).

Fonte: ISTAT, Imprese e ICT — Anno 2025 [5].

Il confronto europeo aiuta a contestualizzare: Eurostat rileva nel 2025 un utilizzo dell'AI nel 20,0% delle imprese UE con almeno dieci addetti [6]. L'Italia è dunque sotto la media europea, pur con un tasso di crescita significativo. I dati fotografano l'adozione dichiarata, non la qualità dei risultati economici.

Fra le imprese italiane che hanno valutato l'AI senza poi adottarla, il 58,6% indica la carenza di competenze come ostacolo; seguono incertezza normativa (47,3%), problemi di disponibilità o qualità dei dati (45,2%) e preoccupazioni sulla privacy (43,2%) [5]. Non si tratta solo di comprare licenze software: servono dati utilizzabili, processi chiari, persone preparate e governance.

Una priorità per le imprese medio-piccole

Per una PMI il percorso più sensato parte da pochi processi misurabili: gestione della documentazione, assistenza clienti, pianificazione commerciale, manutenzione o supporto tecnico. Prima si definisce un indicatore di qualità, tempo e costo; poi si sperimenta su un perimetro limitato; infine si decide se estendere la soluzione. L'adozione indiscriminata rischia di creare più complessità che produttività.

6. Governare la transizione: cinque scelte concrete

Formare per mansioni, non soltanto per strumenti

L'alfabetizzazione all'AI è necessaria, ma un corso generico di prompt non basta. Occorre mappare le attività, identificare gli errori critici e costruire competenze professionali di verifica. Particolare attenzione va dedicata ai lavoratori le cui mansioni di ingresso sono più standardizzate: se scompaiono le attività junior, bisogna ripensare come si forma l'esperienza futura.

L'OECD Employment Outlook 2026 invita tuttavia a non confondere coincidenza temporale e causalità: le difficoltà di inserimento dei giovani, in particolare laureati, sono iniziate prima dell'espansione della GenAI [14]. PwC 2026 evidenzia invece una crescente domanda di giudizio, leadership e altre capacità avanzate anche per alcune posizioni junior esposte all'AI; occorre quindi riprogettare i percorsi di apprendimento, non limitarsi a ridurre le attività iniziali [15].

Misurare il valore effettivo

Il tempo risparmiato è una metrica parziale. Le imprese dovrebbero misurare anche accuratezza, qualità percepita, soddisfazione del cliente, incidenti, costi di integrazione e benessere dei lavoratori. Una produttività apparente che richiede correzioni continue può distruggere valore.

Attribuire responsabilità e proteggere i dati

Ogni processo assistito dall'AI richiede regole su dati ammessi, autorizzazioni, tracciabilità, validazione e gestione degli incidenti. Nei contesti ad alto impatto sulle persone il controllo umano non può essere una firma formale: deve poter comprendere e contestare gli esiti.

Coinvolgere lavoratori e professionisti

La progettazione condivisa consente di individuare eccezioni, errori e opportunità che sfuggono ai fornitori di tecnologia. Formazione, mobilità interna e trasparenza sugli obiettivi aiutano a ridurre resistenze e asimmetrie informative. I benefici della produttività possono tradursi in migliori servizi, maggiore competitività e lavoro di qualità.

Un caso aziendale recente è descritto da Wilmers e colleghi (Anthropic, 16 ottobre 2026): l'analisi interna documenta come l'uso intensivo di AI e agenti modifichi l'organizzazione delle attività, la produttività e la composizione delle assunzioni, con particolare attenzione ai ruoli tecnici junior. È un caso di studio di una singola impresa tecnologica, non una stima rappresentativa dell'occupazione generale [13].

Rafforzare la capacità pubblica

Scuola, università, formazione continua e servizi per l'impiego devono accompagnare la transizione. Le politiche pubbliche dovrebbero privilegiare la misurazione degli esiti e l'accesso delle PMI alle competenze, evitando sia il divieto indiscriminato sia l'adozione acritica.

7. Professioni e settori: confronti internazionali

Le evidenze internazionali consentono di distinguere tre fenomeni: esposizione delle mansioni alla GenAI (ILO), variazione attesa della domanda di occupazioni entro il 2030 (WEF) e utilizzo effettivo di un singolo assistente AI (Anthropic). Questi indicatori non sono equivalenti e non vanno letti come percentuali di posti destinati a scomparire [1, 3, 8].

Tabella 1 — Professioni: trasformazione, crescita e nuove specializzazioni

Gruppo	Esempi di professioni	Interpretazione e fonte
Mansioni più esposte	Addetti all'inserimento dati; segreteria; impiegati amministrativi	Alta esposizione dei compiti documentali (ILO 2025); ruoli in calo nelle attese WEF 2025 [1, 3].
Professioni cognitive trasformate	Sviluppatori software; professionisti finanziari; media; legali	Esposizione crescente delle attività digitalizzate; non implica declino uniforme dell'occupazione [1, 3].
Attività relativamente meno esposte alla GenAI	Assistenza diretta; lavori manuali in presenza; manutenzione sul campo	La componente fisica e relazionale limita l'automazione tramite sola GenAI; robotica e altri trend possono incidere [1, 3].
Ruoli in forte crescita prevista	Big Data Specialist; FinTech Engineer; AI/ML Specialist; Software Developer	Fra i ruoli a più rapida crescita percentuale secondo le aspettative delle imprese WEF [3].
Specializzazioni emergenti o in evoluzione	AI governance specialist; AI auditor; MLOps engineer; AI product manager	Esempi di evoluzione organizzativa e tecnica, non graduatoria statistica né prova di nuova occupazione netta (elaborazione dell'autore).

Fonte: sintesi qualitativa dell'autore da ILO/NASK [1] e WEF [3];

Nota: le specializzazioni emergenti sono esempi, non una graduatoria statistica.

Il WEF distingue crescita percentuale e crescita in numero assoluto: fra i grandi bacini di nuova occupazione attesa figurano anche agricoltura, consegne, edilizia, cura e istruzione. Sarebbe quindi scorretto concludere che soltanto i lavori digitali cresceranno [3].

Una lettura complementare viene dal Global AI Jobs Barometer 2026 di PwC: l'evoluzione della domanda non riguarda soltanto nuove figure tecniche, ma anche il contenuto delle competenze richieste in professioni già esistenti. L'analisi segnala una più rapida variazione delle competenze nelle occupazioni maggiormente esposte all'AI e, nei ruoli junior, una maggiore richiesta di capacità di giudizio e leadership [15].

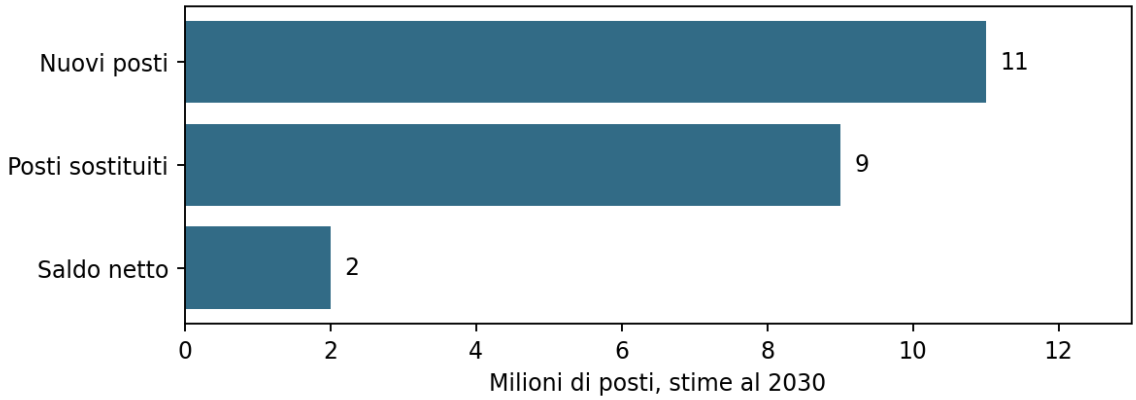

Figura 4 — Impatto occupazionale atteso del trend «AI and information processing» al 2030: posti di lavoro creati, sostituiti e saldo netto (milioni).

Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025, sezione 2.2 [3].

Nota: le stime si riferiscono specificamente all'AI e al trattamento delle informazioni e sono distinte dalle proiezioni complessive della Figura 2, che considerano tutti i macrotrend.

Tabella 2 — Lettura per settori economici

Settore	Processi interessati	Lettura delle evidenze
Finanza e assicurazioni	Analisi documentale, antifrode, assistenza	Elevata presenza di compiti cognitivi digitalizzati: trasformazione rilevante [1].
Informazione, media e software	Produzione contenuti, codice, analisi	Fra le attività con esposizione crescente; uso osservato concentrato nei compiti informatici [1, 8].
Industria e logistica	Qualità, manutenzione, pianificazione	Effetti congiunti di AI e robotica; adozione dipendente da investimenti e integrazione [3, 4, 12].
Sanità e istruzione	Documentazione, supporto e personalizzazione	Compiti assistibili, ma cura, relazione e responsabilità restano centrali; domanda trainata anche dalla demografia [3].
Commercio e servizi amministrativi	Casse, segreteria, back office	Pressione sulle mansioni routinarie secondo le attese occupazionali WEF [3].
Edilizia e servizi in presenza	Lavorazioni sul campo, relazione diretta	La sola GenAI sostituisce meno compiti fisici; la domanda può crescere per altri macrotrend [1, 3].

Nota: la tabella 2 è una sintesi qualitativa delle fonti indicate, non una classifica numerica settoriale. Il grado di esposizione varia soprattutto per mansione e organizzazione, non soltanto per codice di settore.

Dalla capacità teorica all'utilizzo reale: il divario che conta

Lo studio Anthropic del marzo 2026 confronta la quota di mansioni teoricamente accelerabili dai modelli linguistici con una misura di esposizione osservata, ricavata dall'uso professionale di Claude. Quest'ultima pondera maggiormente l'automazione rispetto all'assistenza e non equivale alla quota di posti di lavoro sostituiti [9].

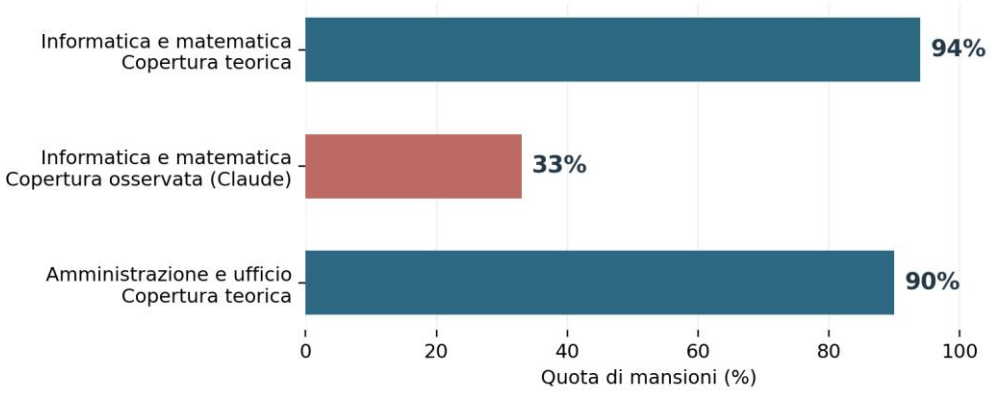

Figura 5 — Capacità teorica e copertura osservata dell'AI: tre valori pubblicati da Anthropic per due gruppi occupazionali (% delle mansioni).

Fonte: elaborazione grafica dell'autore su dati esplicitamente riportati da Massenkoff e McCrory (Anthropic, 2026), Figura 2 [9].

Nota: per le professioni amministrative è riportata soltanto la copertura teorica (90%); la fonte non indica nel testo un valore osservato corrispondente. La copertura osservata deriva dall'utilizzo professionale di Claude e non misura posti di lavoro sostituiti.

Nelle professioni informatiche e matematiche lo studio stima una copertura teorica del 94% delle mansioni, contro il 33% osservato; nelle attività amministrative la copertura teorica raggiunge il 90%. Il divario riflette limiti tecnologici, organizzativi e normativi. L'analisi riguarda prevalentemente professioni statunitensi e dati di Claude: non misura l'adozione complessiva di tutti i sistemi AI [9].

Sul mercato del lavoro gli autori non osservano ancora un aumento sistematico della disoccupazione nelle professioni più esposte; segnalano tuttavia indizi preliminari di minori ingressi occupazionali fra i 22 e i 25 anni, da interpretare con cautela [9].

Nuove evidenze 2026: domanda di lavoro, seniority e adozione reale

Uno studio dello Stanford Digital Economy Lab (21 settembre 2026) analizza 1,25 miliardi di annunci e 154 milioni di registrazioni occupazionali in 41 paesi. Nelle affiliate estere di imprese che adottano AI generativa, gli autori rilevano una diminuzione della quota di occupati junior rispetto a gruppi di controllo. Il risultato dipende soprattutto dalla crescita dei senior, più che da una riduzione assoluta dei junior; emergono inoltre segnali, non conclusivi, di un modesto aumento dell'occupazione complessiva. L'adozione è inferita dagli annunci di lavoro: non si tratta di una misura sperimentale universale [10].

Bick e colleghi (NBER, agosto 2026), su dati della Real-Time Population Survey statunitense, descrivono invece un'adozione «ampia ma poco profonda»: in oltre l'80% delle professioni almeno un lavoratore su cinque utilizza AI sul lavoro; tuttavia meno del 3% delle tipologie di attività presenta un tasso d'adozione superiore al 50%. La misura riguarda l'utilizzo dichiarato dai lavoratori e non è direttamente sovrapponibile ai dati delle conversazioni Claude di Anthropic [11].

Tabella 3 — Quattro studi recenti: cosa misurano e come interpretarli

Studio (2026)	Evidenza principale	Limite interpretativo
Stanford, settembre [10]	Quota relativa di junior in calo nelle affiliate di imprese adottanti; soprattutto crescita dei senior	Campione internazionale; adozione stimata da annunci e risultati relativi
Bick et al., NBER, agosto [11]	Utilizzo dell'AI diffuso tra professioni, ma poco intenso nella maggior parte delle mansioni	Indagine su lavoratori USA; non misura direttamente licenziamenti
Anthropic, robotica, settembre [12]	34% delle ore lavorate teoricamente robotizzabili; solo 0,3% delle attività competitive nei costi	Valutazione tecnica ed economica modellizzata, non automazione realizzata
Anthropic, ottobre [13]	Evoluzione di attività, produttività e assunzioni in un'impresa AI avanzata	Caso interno non generalizzabile

Fonte: elaborazione dell'autore da Chandar e Klein Teeselink [10], Bick et al. [11], Anthropic [12], Wilmers et al. [13]. Indicatori, popolazioni e metodi non sono confrontabili come una serie statistica.

Conclusioni — La vera domanda

“Ahi ahi… l’AI!” esprime una preoccupazione legittima, ma anche un invito a non farsi paralizzare. Il futuro del lavoro non dipenderà soltanto da ciò che le macchine saranno capaci di fare, bensì da ciò che sceglieremo di affidare loro e da come distribuiremo opportunità e responsabilità. Non dobbiamo difendere ogni mansione così com’è, né considerare inevitabile ogni sostituzione.

Una questione merita particolare attenzione: le attività più semplici e ripetitive sono spesso anche quelle attraverso cui i giovani imparano un mestiere. Se l’AI assorbirà una parte crescente di questi compiti, imprese, università e professionisti dovranno progettare nuovi percorsi di apprendistato, affiancamento e verifica. Altrimenti rischiamo di guadagnare efficienza oggi indebolendo le competenze di domani.

Per le PMI italiane l’opportunità è concreta: strumenti accessibili possono aiutare a superare alcuni limiti dimensionali, migliorare i servizi e rendere più efficaci le decisioni. Ma la tecnologia, da sola, non costituisce una strategia. Servono dati affidabili, processi ripensati, persone formate e una direzione imprenditoriale capace di misurare benefici e rischi.

La vera sfida non sarà scegliere fra intelligenza umana e intelligenza artificiale, ma imparare a farle lavorare insieme senza rinunciare alla capacità di pensare, decidere e assumersi responsabilità. È in questo equilibrio che si giocherà il futuro del lavoro.

Fonti e riferimenti bibliografici

[1] ILO & NASK (2025), Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. https://www.ilo.org/it/resource/notizie/intelligenza-artificiale-generativa-e-lavoro-un-indice-globale

[2] IMF (2024), Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work, Staff Discussion Note 2024/001. https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2024/01/14/Gen-AI-Artificial-Intelligence-and-the-Future-of-Work-542379

[3] World Economic Forum (2025), Future of Jobs Report 2025. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

[4] OECD (2023), OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. https://doi.org/10.1787/08785bba-en

[5] ISTAT (2025), Imprese e ICT — Anno 2025. https://www.istat.it/comunicato-stampa/imprese-e-ict-anno-2025/

[6] Eurostat (2025), 20% of EU enterprises use AI technologies. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2

[7] Roberto Lo Jacono, Profilo professionale. https://www.robertolojacono.com/about/

[8] Anthropic (2025), Introducing the Anthropic Economic Index. https://www.anthropic.com/news/the-anthropic-economic-index

[9] Massenkoff, M. e McCrory, P. (2026), Labor market impacts of AI: A new measure and early evidence, Anthropic, 5 marzo 2026, Figura 2. https://www.anthropic.com/research/labor-market-impacts

[10] Chandar, B. e Klein Teeselink, B. (2026), How Does AI Change Labor Demand? Evidence from 41 Countries, Stanford Digital Economy Lab, working paper, 21 settembre. https://digitaleconomy.stanford.edu/publication/how-does-ai-change-labor-demand/

[11] Bick, A., Blandin, A., Deming, D. J. e Schumacher, T. R. (2026), What Work Does Generative AI Do?, NBER Working Paper n. 35677, agosto. https://doi.org/10.3386/w35677 (versione divulgativa: Federal Reserve Bank of St. Louis, 1 settembre 2026).

[12] Anthropic (2026), What Work Can Robots Do?, ricerca pubblicata il 30 settembre. https://www.anthropic.com/research/what-work-can-robots-do

[13] Wilmers, N., Catipon, R., Massenkoff, M. e McCrory, P. (2026), How Employment Is Changing at Anthropic, Anthropic Institute, 16 ottobre. https://www.anthropic.com/research/employment-at-anthropic

[14] OECD (2026), OECD Employment Outlook 2026: Geographic Disparities in Jobs and Incomes, OECD Publishing, Parigi, 7 luglio. https://doi.org/10.1787/7e710f54-en (capitolo 1, sezione 1.3, sui giovani e il ruolo dell'AI).

[15] PwC (2026), Global AI Jobs Barometer 2026, 15 giugno. https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/job-barometer/2026/2026-global-ai-jobs-barometer-full-report.pdf

Nota metodologica

Aggiornamento delle fonti: l'OECD Employment Outlook 2026 [14] analizza l'andamento del mercato del lavoro e non stabilisce un nesso causale generale fra GenAI e disoccupazione giovanile. Il PwC Global AI Jobs Barometer 2026 [15] combina dati occupazionali e aziendali: i suoi confronti descrivono associazioni, non effetti causali isolati. Il riferimento [11] rimanda al working paper scientifico NBER (agosto 2026) alla base dell'articolo divulgativo della Federal Reserve già citato. Le serie storiche ILO, FMI, OCSE 2023, WEF e ISTAT restano esplicitamente datate e non sono presentate come misurazioni 2026. Le percentuali ILO, FMI, OCSE, ISTAT ed Eurostat non sono direttamente intercambiabili: differiscono per tecnologia considerata, popolazione, anno e metodo. Le proiezioni WEF sono scenari riferiti a più macrotrend, non stime causali dell'AI. Le valutazioni per settore sono sintesi qualitative dell'autore basate sui meccanismi descritti nelle fonti, non risultati di una specifica indagine settoriale. Fonti consultate per la redazione: ottobre 2026. Gli studi aggiunti nel settembre–ottobre 2026 [10–13] impiegano dati e popolazioni differenti: annunci e registrazioni occupazionali, indagini campionarie, stime di fattibilità robotica e un caso aziendale. Non rappresentano una previsione unica di posti creati o persi.

Nota sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale

Nella preparazione di questo saggio sono stati utilizzati strumenti di intelligenza artificiale generativa a supporto della ricerca documentale, dell'elaborazione di alcuni contenuti, della revisione dei testi e della realizzazione di elementi grafici. La selezione delle fonti, l'impostazione delle analisi e la responsabilità editoriale dei contenuti restano in capo all'autore.

Roberto Lo Jacono

Roberto Lo Jacono è imprenditore e advisor con oltre trent'anni di esperienza nell'ICT, nell'innovazione e nella trasformazione digitale. Laureato in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano, ha fondato e guidato imprese tecnologiche e oggi affianca aziende e imprenditori nell'adozione strategica dell'intelligenza artificiale. Oggi si occupa di:

AI Strategy & Innovation

Supporta aziende e imprenditori nell'adozione strategica dell'Intelligenza Artificiale e della Generative AI per innovare i processi, sviluppare nuove opportunità di business e trasformare l'AI in un concreto vantaggio competitivo.

Real Estate Investment Advisory

Affianca investitori, aziende e privati nell'individuazione, valutazione e valorizzazione di opportunità di investimento immobiliare, con particolare focus sul mercato residenziale e commerciale di Milano e provincia.



https://www.robertolojacono.com/libri-e-pubblicazioni/