

# Verso l'Osservatorio sull'IA nel mondo del Lavoro

*La strategia italiana  
per una transizione  
umanocentrica e partecipata*



Dicembre 2025



Obiettivo del presente documento è illustrare la **vision e la strategia del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali** in relazione alla più grande trasformazione del nostro tempo: **la Quinta Rivoluzione Industriale**, in cui **l'Intelligenza Artificiale** diventa motore di cambiamento nel mondo del lavoro.

Questa nuova fase dello sviluppo tecnologico non si limita a innovare i processi produttivi, ma ridefinisce il rapporto tra persone, competenze e tecnologie, ponendo al centro la **collaborazione tra intelligenza umana e artificiale**. Si tratta di una sfida che richiede politiche lungimiranti, capaci di coniugare **innovazione, inclusione e sostenibilità**.

Il Ministero del Lavoro si impegna a guidare questa transizione attraverso un approccio partecipativo e responsabile, volto a garantire che l'innovazione tecnologica diventi **alleata della dignità, della qualità e della sicurezza del lavoro**.

Le iniziative già avviate, tra cui la creazione dell'**Osservatorio sull'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro**, rappresentano i primi passi di una strategia volta a costruire una **governance condivisa dell'IA**, fondata sulla conoscenza, sul dialogo e sulla tutela dei diritti.

# Intelligenza Artificiale e lavoro: la strategia italiana per una transizione umanocentrica e partecipata

La trasformazione tecnologica che stiamo vivendo, accelerata dall'intelligenza artificiale, rappresenta **una sfida culturale, sociale e istituzionale**. Il lavoro cambia, si riconfigura, si arricchisce di nuove competenze e si confronta con nuovi rischi. In questo contesto, il compito delle istituzioni è duplice: da un lato, garantire che nessuno resti indietro; dall'altro, creare le condizioni affinché l'innovazione diventi alleata della dignità e della qualità del lavoro.

Quando rivoluzioni così profonde irrompono nella storia dell'uomo, gli impatti sono molteplici e coinvolgono anche il modo in cui, culturalmente, una società si relaziona al proprio interno e con il mondo esterno.

La **strategia italiana per una transizione umano-centrica e partecipata** nasce da questa consapevolezza. È il frutto di un impegno assunto a livello internazionale, a partire dal G7 dei Ministri del Lavoro e dell'Occupazione di Cagliari, e tradotto in azioni concrete, come l'istituzione dell'**Osservatorio sull'adozione dell'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro**, previsto dalla legge n. 132 del 23 settembre 2025. Questo Osservatorio rappresenta la prima risposta normativa e operativa all'AI Act europeo, e si configura come una cabina di regia pubblico-sociale capace di leggere i fenomeni, anticipare gli scenari e orientare le politiche attive.

Governare il cambiamento significa dotarsi di strumenti di analisi, monitoraggio e valutazione degli impatti. Ma significa anche avere il coraggio di affrontare le discontinuità, promuovere la formazione continua, sostenere le imprese – in particolare le PMI – e valorizzare il contributo delle parti sociali. La partecipazione non è un principio astratto: è la condizione necessaria per costruire politiche efficaci, condivise e sostenibili.

Questa strategia non è un punto di arrivo, ma l'inizio di un percorso che richiede visione, responsabilità e fiducia. E **un approccio etico all'adozione dell'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro**, basato su trasparenza, supervisione umana e garanzia dei diritti del lavoratore, evitando utilizzi distorsivi dell'IA. Per riuscirci, la strategia ministeriale poggia su tre pilastri:

- **Conoscenza e monitoraggio**, attraverso l'azione dell'Osservatorio;
- **Principi e responsabilità**, promuovendo un quadro condiviso di pratiche, procedure e strumenti operativi, anche mediante la definizione di linee guida per l'uso dell'IA nel mondo del lavoro;
- **Strumenti e formazione**, tramite piattaforme come SIISL e AppLI, basate sull'intelligenza artificiale.

Se sapremo guidare con etica, competenza e attenzione alle persone il processo di transizione, l'intelligenza artificiale potrà diventare uno strumento di progresso, un'alleata della dignità e della qualità del lavoro. È con questo spirito che il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sta affrontando la sfida tecnologica: scommettendo su **una governance partecipata che consenta di trasformare la sfida in un'opportunità per tutti**.

**Marina Calderone**

Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali

# La tecnologia al servizio dell'uomo

## La scelta dei ministri G7 del lavoro e dell'occupazione



Durante la riunione ministeriale del G7 di Cagliari, tenutasi a settembre 2024, i Ministri del Lavoro hanno riconosciuto le importanti transizioni tecnologiche in corso ed in particolare che, per sfruttare appieno il potenziale dell'**Intelligenza Artificiale** a beneficio di tutti e mitigarne i rischi, è necessario continuare a riconciliare lo sviluppo tecnologico con la protezione dei diritti nel mondo del lavoro, attraverso un uso e uno sviluppo sicuro, protetto e affidabile di tali tecnologie.

In tale occasione, l'Italia ha assunto un impegno preciso: **sviluppare una visione umano-centrica dell'IA**, dove la tecnologia affianchi il lavoro, non lo sostituisca, e favorisca la crescita di persone e imprese. Tale impegno si è concretizzato in una **dichiarazione congiunta** e un **Piano di azione** firmato da tutti i paesi del G7. A partire dalle aree di intervento individuate nel Piano, il Ministero ha definito una **strategia operativa e un percorso organico** per garantire che l'intelligenza artificiale non sia una minaccia per il lavoro



# G7 ITALIA

2024



umano, bensì un alleato capace di accrescerne la **produttività**, contrastando la riduzione della forza lavoro dovuta al **calo demografico** e proteggendo l'**equilibrio** del nostro **sistema previdenziale**. Elemento centrale di questa strategia è l'**Osservatorio sull'adozione di sistemi di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro**, che diviene così lo strumento previsto dalla legge per analizzare i fenomeni, predisporre linee guida e promuovere la formazione e l'alfabetizzazione sul tema dell'IA.

Il **Piano d'azione G7** per uno sviluppo e un utilizzo dell'IA sicuro, protetto e affidabile nel mondo del lavoro, centrato sull'essere umano, si articola in sei aree tematiche principali.

**Pieno sfruttamento del potenziale dell'IA nel mercato del lavoro attraverso lo sviluppo delle competenze**

**Automazione, produttività ed equità**

**Privacy e non discriminazione nel mondo del lavoro**

**Salute e sicurezza sul lavoro, autonomia, capacità di gestione e dignità**

**Trasparenza, esplicabilità e responsabilità**

**Dialogo sociale**

Per approfondire il Piano d'azione definito al G7 Lavoro e Occupazione di Cagliari inquadra il QRCode:



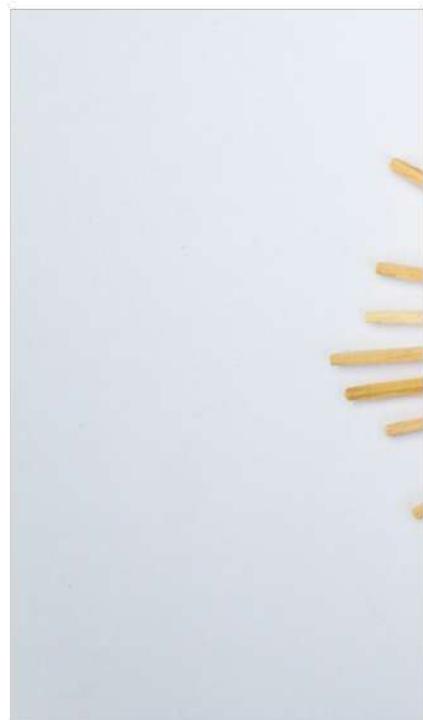
# I temi della trasformazione

L'IA non sostituisce il lavoro umano: lo trasforma. Sta ridisegnando mansioni, competenze e organizzazioni, inaugurando una discontinuità che tocca il cuore stesso del lavoro cognitivo e sociale.

Le principali istituzioni internazionali concordano: **l'IA non elimina i posti di lavoro, li riconfigura**. Il valore si sposta verso capacità umane – creatività, empatia, decisione – mentre la tecnologia assume una funzione abilitante e complementare.

I dieci trend che seguono raccontano questa **transizione**: la trasformazione delle mansioni, la nascita del lavoratore ibrido, la domanda di nuove competenze, le disuguaglianze emergenti e il tentativo europeo di costruire un modello di sviluppo etico e inclusivo.

*I trend di seguito riportati hanno fonti bibliografiche internazionali; i QRCode rimandano alla fonte bibliografica principale.*



## La trasformazione prevale sulla sostituzione

L'IA modifica profondamente le mansioni più che eliminarle. Solo una quota minoritaria dei lavori è a rischio diretto, mentre la gran parte subisce una ridefinizione delle attività e dei processi. <sup>[1]</sup>



## Opportunità nei settori ad alto contenuto umano

Sanità, educazione, assistenza, artigianato e servizi alla persona risultano resilienti. L'IA aumenta l'efficacia ma non sostituisce il contatto umano: il valore aggiunto si sposta su empatia e personalizzazione. <sup>[2]</sup>





## L'Europa cerca un proprio modello di sviluppo

L'UE punta a un equilibrio tra innovazione e protezione sociale. L'AI Act e le strategie GenAI4EU e AI Social Compact segnano un approccio "etico e regolato", orientato alla coesione territoriale. <sup>[3]</sup>



## L'IA accelera la produttività e crea valore condiviso

L'impatto più visibile è l'aumento dell'efficienza e della produttività del lavoro: l'IA consente di svolgere in meno tempo attività complesse, ma soprattutto di migliorarne la qualità e la precisione. <sup>[4]</sup>



## La formazione come leva di competitività sociale

La vera frontiera è la capacità dei Paesi di tradurre l'innovazione in crescita inclusiva. La riqualificazione diffusa, il lifelong learning e la collaborazione pubblico-privato diventano elementi di resilienza. [5]



## L'emergere di nuove competenze

Il lavoratore del futuro dovrà essere capace di interfacciarsi con la tecnologia in modo proattivo, sfruttandone al massimo le potenzialità. L'IA potrà svolgere parte del lavoro analitico mentre le persone avranno maggior tempo da dedicare a decisioni, creatività, empatia e supervisione. [6]



## Crescita della domanda di nuove competenze

Le imprese segnalano carenza di competenze digitali, analitiche e sociali. La domanda di reskilling cresce in tutti i settori, con un aumento previsto fino al 30-35 % della forza lavoro europea da riqualificare entro il 2030. [7]



## Bibliografia

- [1] International Labour Organization (ILO) – Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure (2024/25); International Monetary Fund (IMF) – AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity (2025); Goldman Sachs – AI and the Future of Work (2024).
- [2] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) – Impact of AI on Workplace (2023); Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) – Artificial Intelligence and the health workforce (2024).
- [3] European Commission – AI Continent Action Plan (2025); European Policy Centre (EPC) – AI's impact on Europe's job market: A call for a Social Compact (2025).
- [4] OECD – The impact of Artificial Intelligence on productivity, distribution and growth (2024); European Central Bank (ECB) – AI and Labour Survey (2024).
- [5] World Economic Forum WEF – Why AI literacy is now a core competency in education (2025); European

## La revisione delle mansioni

Mentre cresce il valore delle professioni creative, analitiche e gestionali, altre tipologie di attività sono sottoposte a un cambiamento. Le mansioni più ripetitive o a basso contenuto cognitivo possono restringersi, a favore di lavori maggiormente qualificati. [8]



## L'impatto dell'automazione

Nasce l'esigenza di rivedere i percorsi di ingresso, crescita e affiancamento nelle fasi di onboarding dei lavoratori. Un bisogno che potrebbe essere più importante nei settori tecnologici e amministrativi e per quelle mansioni più semplici solitamente delegate a chi ha minore esperienza, in funzione delle attività automatizzabili. [9]



## Banche, finanza e assicurazioni: nuove sfide nell'era dell'IA

L'IA sta trasformando in profondità i servizi bancari, finanziari e assicurativi. L'introduzione di modelli predittivi, chatbot e sistemi di analisi automatica migliora l'efficienza e la qualità dei servizi, richiedendo percorsi di riqualificazione e aggiornamento continuo per accompagnare la transizione. [10]



Commission – Skills Agenda for Europe (2024).

- [6] OECD – Artificial Intelligence and Changing Demand for Skills in the Labour Market (2024); World Economic Forum WEF – Future of Jobs Report 2025.
- [7] European Commission – AI talent, skills and literacy (2025); European Commission – AI Continent Action Plan (2025); Harvard University – AI Retrainability Index (2025).
- [8] ECB – AI adoption and employment prospects (2024); ILO – Work Transformed: Promise and Peril of AI (2025).
- [9] WEF – Future of Jobs Report 2025; Goldman Sachs – How Will AI Affect the Global Workforce? (2024).
- [10] INAPP Banche, finanza e assicurazioni: sfide per i lavoratori e per le politiche pubbliche nell'era dell'Intelligenza artificiale, Battistoni A., Ferri V. in SINAPPSI, Anno XV, n. 2 (2025).

# Scenario lavorativo italiano

Il mercato dell'Intelligenza Artificiale in Italia nel **2024** ha raggiunto **1,2 miliardi di euro**, con una crescita del **+58%** rispetto al 2023. Di questo valore: il **43%** è dato da soluzioni di **Generative AI** e il restante **57%** da soluzioni di IA "tradizionale".

## IMPRESE CHE HANNO AVVIATO PROGETTI DI IA



GRANDI IMPRESE



MEDIE IMPRESE



PICCOLE IMPRESE

## DISTRIBUZIONE OCCUPAZIONE [11]



[11] ISTAT - Censimento permanente delle imprese 2023

## SETTORI PIÙ ATTIVI

TELCO&MEDIA

INSURANCE

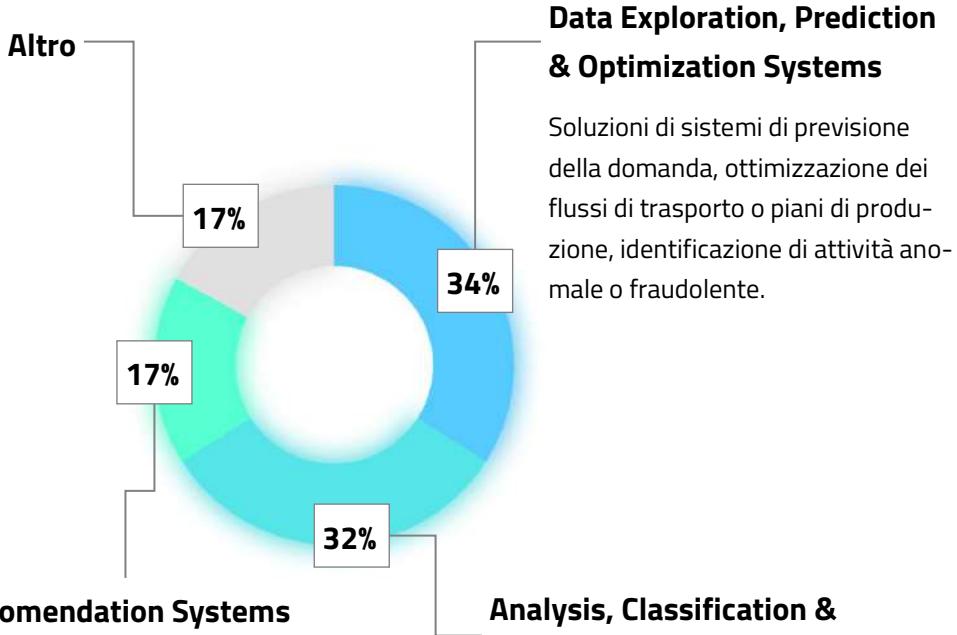
ENERGY

RESOURCE&UTILITY

BANKING&FINANCE

GDO&RETAIL

# SOLUZIONI IA NEL MERCATO



## Recomendation Systems

Soluzioni in cui la GenAI sta dando un contributo, catturando tramite i Large Language Models (LLM) la semantica dell'interazione con i beni e servizi fruiti, e ricavando suggerimenti pertinenti.

## Analysis, Classification & Conversation Systems

Soluzioni con la crescita più elevata (+86%), in particolare grazie ai sistemi di Retrieval Augmented Generation (RAG) su normative, manuali o documentazione.

**Inquadra il QRCode per  
approntondire lo scenario italiano.**



# Comprendere la transizione...



## Impatto trasformativo e ruolo umano

L'IA sta modificando progressivamente mansioni e competenze, influenzando il modo in cui viene generato **valore**. Nonostante alcuni mestieri e mansioni rischino di scomparire, è più probabile che le **attività operative si evolvano**. L'IA automatizza le **operazioni ripetitive** ma richiede un lavoro umano che si riorienti verso funzioni di supervisione, analisi e decisione. L'aumento dell'efficienza, infatti, deriva da un perfetto equilibrio tra attività umane e capacità tecnologiche, dove il **lavoratore deve imparare a gestire l'IA**, integrandola e governandola nel proprio flusso di lavoro.



## Requisiti di nuove competenze

La transizione tecnologica impone una **revisione sistematica del modo in cui si formano e si evolvono le competenze**. La tecnologia non solo introduce nuovi ruoli, ma modifica profondamente i profili esistenti, richiedendo capacità **digitali, analitiche e relazionali** (soft skills). In questo momento storico, è presente un divario di competenze digitali che rende necessaria **un'alfabetizzazione tempestiva ed efficace sull'IA**. Investire nelle competenze digitali è fondamentale per colmare un gap che oggi rischia di frenare l'adozione dell'IA come fattore di competitività per il Paese.

# ... e l'impatto sulle professioni

## Opportunità e obiettivi etici



Le **opportunità** derivanti dall'evoluzione tecnologica sono significative: l'IA può alleggerire i carichi di lavoro, migliorare la sicurezza, favorire l'efficienza nei processi e l'inclusione. Il Ministero intende **indirizzare l'innovazione** promuovendo un'adozione dell'**IA orientata ai valori: trasparenza** nei processi, **supervisione umana** e garanzia di tutela dei **diritti fondamentali**. L'obiettivo è fare in modo che l'IA diventi una **leva di coesione sociale, buona occupazione e progresso equo**.

## Rischi e amplificazione delle disuguaglianze



L'introduzione dell'IA comporta significativi **rischi di utilizzo distortivo**. Ad esempio, nei processi di selezione e valutazione è possibile che l'IA riproduca o amplifichi pregiudizi e bias. I sistemi di management algoritmico non trasparenti possono compromettere la fiducia, la privacy e la dignità del lavoratore. Oltre ai rischi sociali, esistono nuovi **rischi potenziali per la salute dei lavoratori**, ad esempio quelli legati alle malattie professionali e allo stress lavoro correlato. Le aziende ad alta adozione tecnologica segnalano **minori assunzioni** per ruoli di avvio, restringendo le porte di ingresso tradizionali e sollevando **questioni generazionali**.

Le PMI sono particolarmente a rischio di **perdita di competitività** senza un adeguato uso di tale tecnologia in modo efficace.

# Osservatorio sull'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro

La **legge n.132** del 23 settembre 2025, primo quadro organico di attuazione nazionale dell'AI Act europeo, ha istituito presso questo Ministero l'**Osservatorio sull'adozione di sistemi di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro**.

L'Osservatorio sarà una **cabina di regia pubblico–sociale**, capace di leggere i fenomeni nel vivo dei territori e dei settori, di indirizzare investimenti in competenze, di promuovere trasparenza algoritmica e partecipazione nei luoghi di lavoro, di sostenere soprattutto le PMI nell'adozione di soluzioni IA affidabili. L'Osservatorio non è solo un ambiente decisionale basato sui dati e sull'evidenza empirica, ma deve avere al proprio interno anche una **capacità previsionale**, per anticipare gli scenari futuri e orientare politiche attive che siano efficaci in un contesto dove la velocità dell'innovazione non consente ritardi. In questo modo, l'Osservatorio valuta ed utilizza le informazioni **per orientare e prendere decisioni concrete di politica pubblica e di intervento operativo**: dalla definizione di standard e linee guida all'accompagnamento di imprese e lavoratori nella riqualificazione, fino alla valorizzazione della contrattazione come sede naturale in cui trasformare la tecnologia in buona organizzazione del lavoro.

L'Osservatorio dovrà inoltre tradurre le proprie attività in servizi e strumenti concreti per cittadini e imprese, prevedendo ad esempio funzionalità di orientamento relative a formazione e opportunità di finanziamento.

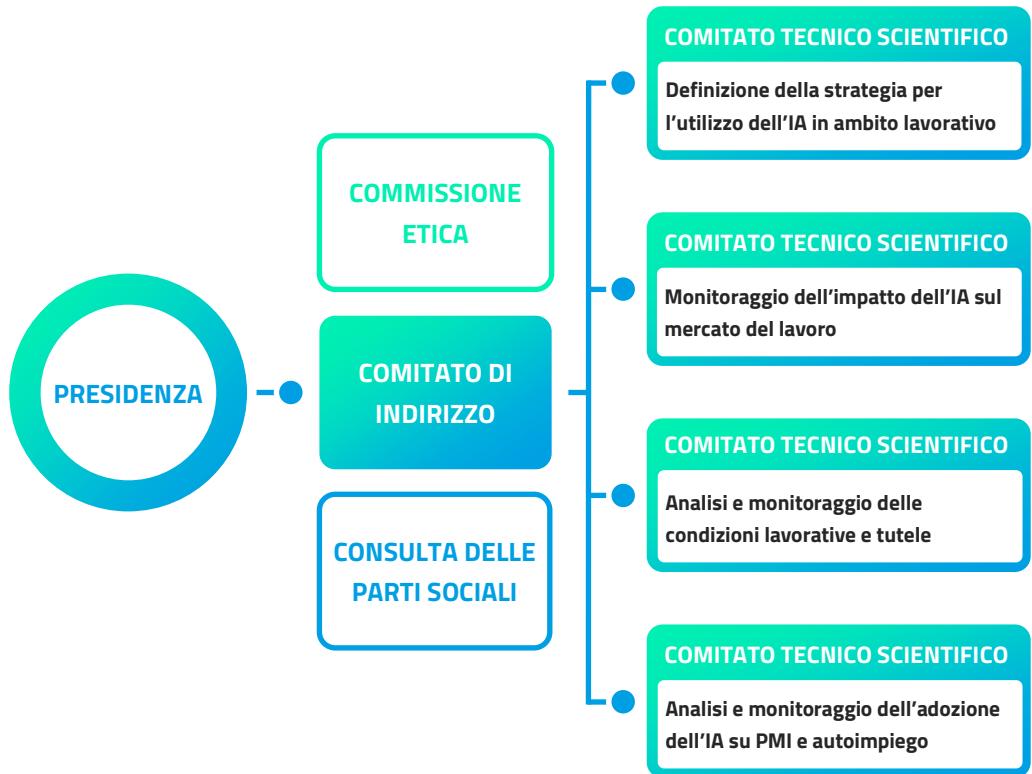
L'Osservatorio lavorerà anche in stretta sinergia con **AgID** e **ACN**, le autorità nazionali per l'intelligenza artificiale definite dalla legge, per garantire coerenza con gli standard tecnici, le certificazioni e la sicurezza cibernetica. L'Osservatorio collaborerà con realtà simili istituite dalle organizzazioni internazionali e dai Paesi partner del G7 e dell'OCSE.



# Obiettivi dell'Osservatorio

- **Definire una strategia sull'utilizzo dell'IA** nel mondo del lavoro e definire gli indicatori che ne permettono di monitorarne l'attuazione.
- **Monitorare l'impatto dell'IA sul mercato del lavoro**, in termini di produttività, occupazione, benessere dei lavoratori.
- **Identificare i settori maggiormente interessati** dall'IA e le professioni maggiormente esposte al cambiamento.
- **Promuovere la formazione e l'alfabetizzazione digitale**, per tutte le fasce della popolazione.

## Modello di funzionamento



# Le iniziative già intraprese...

L'attenzione agli impatti dell'IA sul mondo del lavoro ha accompagnato diverse azioni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali negli ultimi anni. In coerenza con il Piano d'Azione definito nel **G7 Lavoro e Occupazione di Cagliari** nel 2024, è stata pubblicata una **versione beta dell'Osservatorio** sul portale ufficiale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nella quale sono stati inseriti alcuni contenuti informativi utili a cittadini e imprese per familiarizzare con il tema dell'IA. È stata, inoltre, avviata una prima consultazione pubblica sulle **Linee guida per l'implementazione dell'IA nel mondo del lavoro**, uno strumento concreto per supportare lavoratori e imprese, che sarà costantemente aggiornato e arricchito attraverso il dialogo e la collaborazione tra le diverse parti interessate.

Il percorso verso un futuro in cui l'**IA supporti il cittadino** è già iniziato, ad esempio, con le iniziative relative al **SIISL** ed **AppLI**. Sono iniziative concrete che sono state già realizzate e che dimostrano che l'**Intelligenza Artificiale può diventare un'alleata del lavoro e delle persone**: non una minaccia, ma uno strumento per **valorizzare competenze e ridefinire il futuro del lavoro** a beneficio dei lavoratori e delle imprese.

**Scopri le Linee guida**



**Scopri il SIISL**



**Scopri AppLI**



## ... e le idee per il futuro.

È necessario, inoltre, **replicare questo approccio anche in altri ambiti**, perché se da un lato è necessario gestire e **governare l'Intelligenza Artificiale**, dall'altro è altrettanto fondamentale **sfruttarne le potenzialità** e propagarne gli effetti positivi sulla società per non rimanere indietro e **migliorare la qualità della vita e del lavoro delle persone**.

È al momento al vaglio la creazione di un **assistente virtuale per aiutare le imprese** a comprendere e gestire gli impatti derivanti dall'Intelligenza Artificiale e trasformarli in opportunità concrete; si sta valutando la creazione di **soluzioni IA** che migliorino e **supportino aspetti relativi a salute e sicurezza sul lavoro**.

# Una transizione giusta e partecipata

L'innovazione è un **passaggio generazionale**: i giovani abbracciano un approccio diverso, parlano il linguaggio dei dati e dell'Intelligenza Artificiale e sono più esigenti verso le istituzioni. Tuttavia, la nostra missione è far sì che **nessuno resti indietro**.

È importante **governare il cambiamento** insieme: istituzioni, imprese, lavoratori. L'IA **offre opportunità e solleva problemi complessi**; pertanto, dobbiamo analizzarla a tutto tondo e regolarla, guardando alle reazioni del mercato del lavoro e alle necessità di politiche attive. Non possiamo fermare la tecnologia ma possiamo e dobbiamo renderla alleata della dignità e della qualità del lavoro.

È con questo spirito che l'Osservatorio nasce per costruire una **governance partecipata dell'Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro**. Vogliamo che diventi un luogo stabile di confronto, un punto di riferimento per l'analisi, la proposta, la co-progettazione.

**Inquadra il QRCode per  
appronfondire le tematiche  
e visita il nostro portale.**





