

# AI 4 Work: Verso un manifesto per l'Intelligenza Artificiale e il lavoro in Italia

**Intelligenza Artificiale e Relazioni Industriali | CNEL - EESC**

**Valerio De Molli**

Managing Partner & CEO, The European House - Ambrosetti e TEHA Group

Roma, 24 gennaio 2025



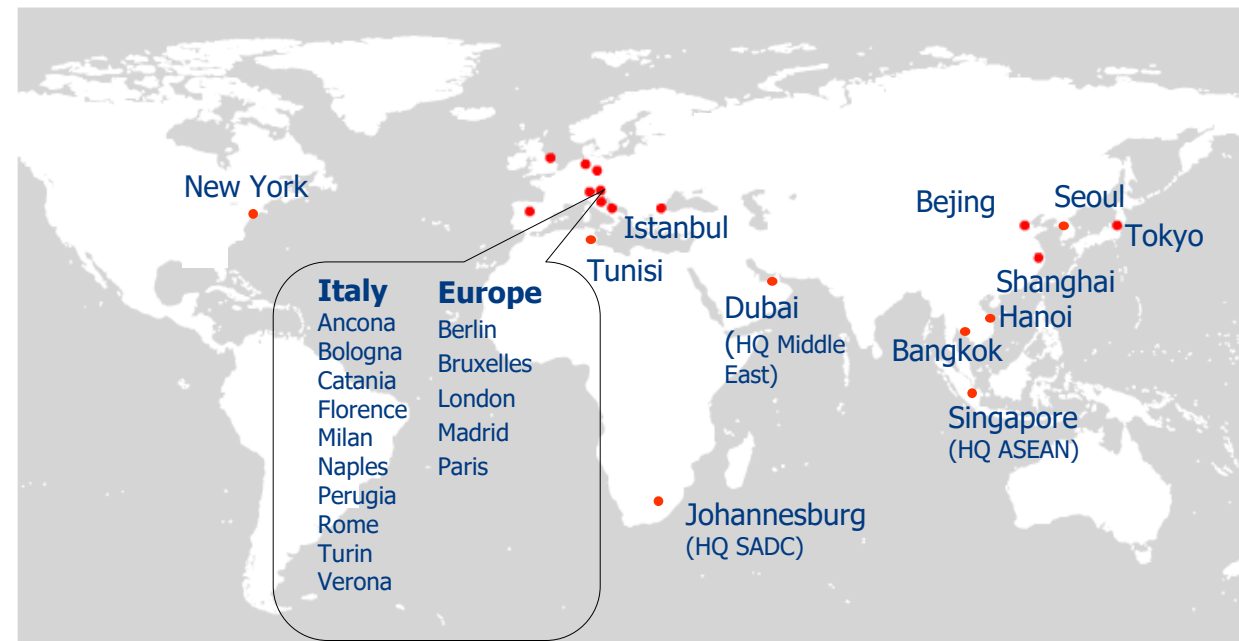
# Agenda

---

- **TEHA Group**
- AI 4 Work: Verso un manifesto per l'Intelligenza Artificiale e il lavoro in Italia
  - L'expertise di TEHA Group e i lineamenti dell'Iniziativa
  - L'impatto dell'IA sul mercato del lavoro in Italia
  - Le proposte del Manifesto

# TEHA Group è una società di consulenza internazionale con una presenza globale

- The European House - Ambrosetti è nata nel **1965**
- Sede centrale in Italia, a Milano, con attività in **4 continenti** e uffici diretti e partner strategici in **18 Paesi**
- Dal 1° luglio 2024 è stata costituita **TEHA Group S.p.A.**, società soggetta a Direzione e Coordinamento da parte di The European House - Ambrosetti S.p.A. in qualità di Holding operativa del gruppo
- TEHA Group include **tutte le attività operative esercitate dal Gruppo**, includendo anche le società partecipate (Ambrosetti Group Limited e le sue controllate, TEHA Middle East, TEHA Africa, TEHA China, Baishi, Ambrosetti Consultores, Cefriel, GDS Communication, Oltre Consulting, HBR Italia e CyBrain)
- Premiata come **Top Employer 2024** in Italia per il **quarto anno consecutivo**
- Nominata come **1° in Italia e 4° in Europa** dal 2013 secondo il “Global Go To Think Tanks Report”, survey della University of Pennsylvania
- Celebrata attraverso un francobollo ordinario appartenente alla serie tematica “**le Eccellenze del sapere della nazione**” in occasione del 50° Forum di Cernobbio



- Citata come **caso di eccellenza dal Trattato del Quirinale** (Italia e Francia) nel 2021
- **Partner** delle presidenze Italiana e Indonesiana del **G20** e della presidenza italiana del **G7** su diversi paper strategici

# TEHA Group

## I nostri numeri, i nostri successi nel 2024

Oltre  
**850 Eventi**

Realizzati nel 2024, di cui l'11% in digitale, l'8% in fisico e l'81% phygital

**1**  
Piattaforma proprietaria phygital

Know-how e tecnologia proprietaria per realizzare workshop, seminari, eventi digitali complessi

**3.500**  
Esperti

Nazionali ed internazionali coinvolti nelle nostre diverse piattaforme

**46.000**  
Imprenditori e manager

Nazionali ed internazionali che hanno partecipato ai nostri eventi e incontri in Italia e nel mondo

Oltre  
**400**  
Studi e Scenari

Sviluppati per Istituzioni e aziende nazionali ed internazionali

**1°**  
Think Tank

Privato italiano, 4° nell'Unione Europea, tra i più rispettati e indipendenti – dal 2013 – su 11.175 a livello globale

**50**  
Anni

del Forum di Cernobbio nel 2024

**18**  
Paesi

Italia, Francia, Belgio, Spagna, Germania, Regno Unito, Stati Uniti, Sudafrica, Turchia, Tunisia, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Giappone, Cina, Corea del Sud, Thailandia, Vietnam, Singapore

**TOP**  
EMPLOYER  
2024

Per il quarto anno consecutivo, siamo stati riconosciuti Top Employer. Una delle 147 realtà nominate nel 2024 in Italia, sulla base dell'analisi specifica di 6 aree di policy HR e di oltre 400 best practice monitorate

**330** Persone  
di cui **61%**  
Donne

Accomunate dalla stessa passione e voglia di fare

**10+**  
anni di  
innovazione

Da oltre 10 anni attore chiave dell'ecosistema italiano dell'innovazione: Corporate Venture Capital, Open Innovation, Acceleratore di Startup, scenari tecnologici

**30+**  
anni di  
sostenibilità

L'esperienza del nostro team di sostenibilità in progetti e soluzioni su misura per accelerare la transizione delle imprese verso un futuro sostenibile

**10**  
Community

Tematiche o territoriali: Community Cashless Society, Community Valore Acqua per l'Italia, Community Retail 5.0, Community Life Sciences, Innotech Community, Community Smart Building, Zero Carbon Community, Floating Wind Offshore Community, Community Toscana, Community Food

**7**  
Think Tank  
e Summit  
Internazionali

Riconosciuti come una best-practice internazionale da parte dell'ASEAN Community. Menzionati come caso d'eccellenza nel Trattato del Quirinale - co-firmato dal Presidente del Consiglio dei Ministri italiano e dal Presidente della Repubblica Francese - per la cooperazione bilaterale rafforzata

**120**  
Famiglie

Imprenditoriali assistite, tramite consulenza nei Patti di Famiglia e Sistemi di Governance

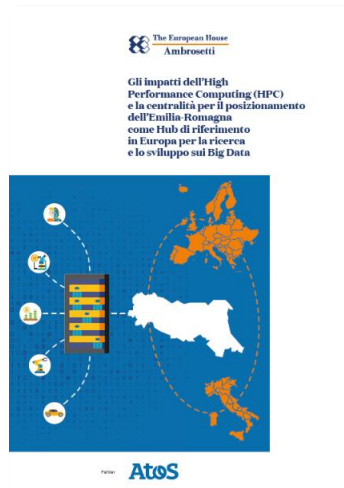
(\*) Nell'ultima edizione del Global Go To Think Tanks Report della University of Pennsylvania

# Agenda

---

- TEHA Group
- AI 4 Work: Verso un manifesto per l'Intelligenza Artificiale e il lavoro in Italia
  - L'expertise di TEHA Group e i lineamenti dell'Iniziativa
  - L'impatto dell'IA sul mercato del lavoro in Italia
  - Le proposte del Manifesto

# TEHA Group ha sviluppato decine di Studi Strategici in ambito innovazione, digitale e Intelligenza Artificiale...



## **Gli impatti dell'High Performance Computing**

*La centralità per il posizionamento dell'Emilia-Romagna come Hub per la ricerca e lo sviluppo sui Big Data*



## **Digital Twins for the Twin Transitions**

*Costruire "gemelli digitali" della realtà per una società più competitiva efficiente e inclusiva*



## **Verso un new deal delle competenze digitali**

*Le competenze digitali per il futuro industriale e agricolo del Paese*



## **Il ruolo e gli impatti dell'IA nella PA italiana**

*Accelerare l'adozione dell'IA nel settore pubblico italiano*



## **AI 4 Italy: from theory to practice**

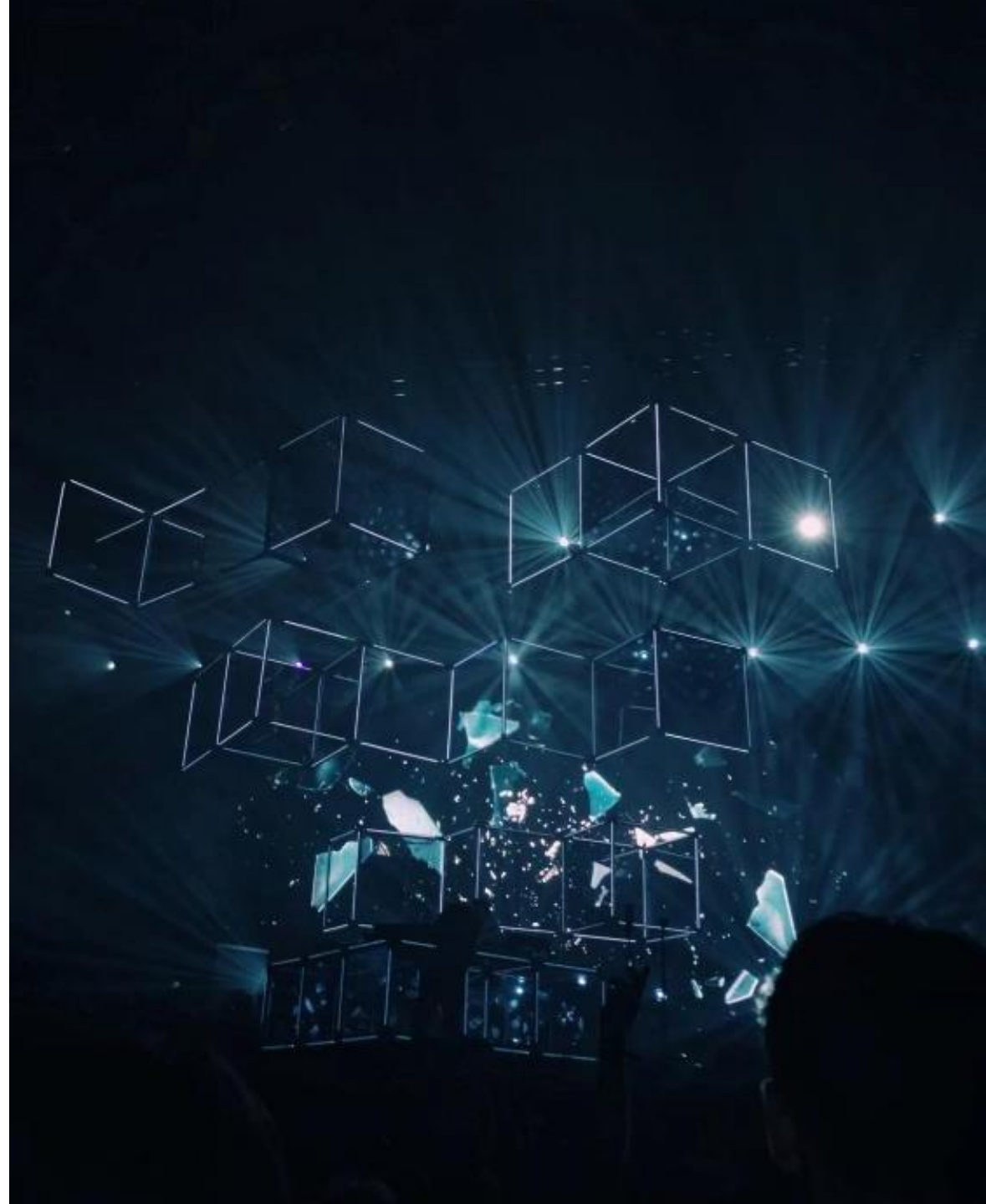
*Verso una politica industriale dell'IA Generativa in Italia*



## **AI for Work**

*Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale sul lavoro in Italia*

... in particolare, attraverso l'Iniziativa «**AI 4 Work: Verso un manifesto per l'Intelligenza Artificiale e il lavoro in Italia**» abbiamo **quantificato gli impatti dell'adozione dell'IA sul mercato del lavoro italiano**. Al contempo, abbiamo promosso un dibattito volto a definire un **quadro regolamentare per l'IA e a sviluppare politiche attive a sostegno del lavoro**, coinvolgendo parti sociali, sindacati e attori privati e pubblici. L'obiettivo dell'Iniziativa è **massimizzare i benefici dell'IA garantendone un'adozione equa, inclusiva e sostenibile**.



# Alcuni elementi metodologici dell'Iniziativa

---



**63.360 task**  
analizzate  
attraverso un  
**modello di  
impatto  
proprietario**



Somministrazione  
di una **survey** a  
**108** aziende per  
raccogliere i livelli  
di adozione delle  
task



**~500.000** job ads  
individuate e  
analizzate attraverso  
un **modello  
proprietario di web  
scraping e  
classificazione**



**2** Tavoli di Lavoro  
che hanno coinvolto  
**40 esperti**  
(istituzioni, imprese,  
associazioni di  
categoria, sindacati e  
accademici)

# I contenuti del Manifesto

## **1: La rivoluzione dell'Intelligenza Artificiale Generativa**

- 1.1. Il nuovo paradigma tecnologico dell'Intelligenza Artificiale
- 1.2. La rilevanza economica e scientifica dell'IA
- 1.3. Ruolo e contributo dell'Italia nella ricerca e negli investimenti per l'IA

## **2: Gli sviluppi della regolamentazione e degli aspetti Etico-Sociali**

- 2.1. La Presidenza del G7 e il ruolo dell'Italia
- 2.1. Gli sviluppi nella regolamentazione dell'IA ad oggi, in Italia, in Europa e nel mondo

## **3: Impatti occupazionali e le nuove competenze nell'era dell'IA**

- 3.1. L'Italia e la sfida dell'IA, tra mancanza di competenze e mismatch
- 3.2. Le nuove competenze necessarie e fabbisogno per l'Italia
- 3.3. Impatti dell'IA Generativa su produttività e occupazione

## **4: Verso un Manifesto per l'Intelligenza Artificiale e il lavoro in Italia**

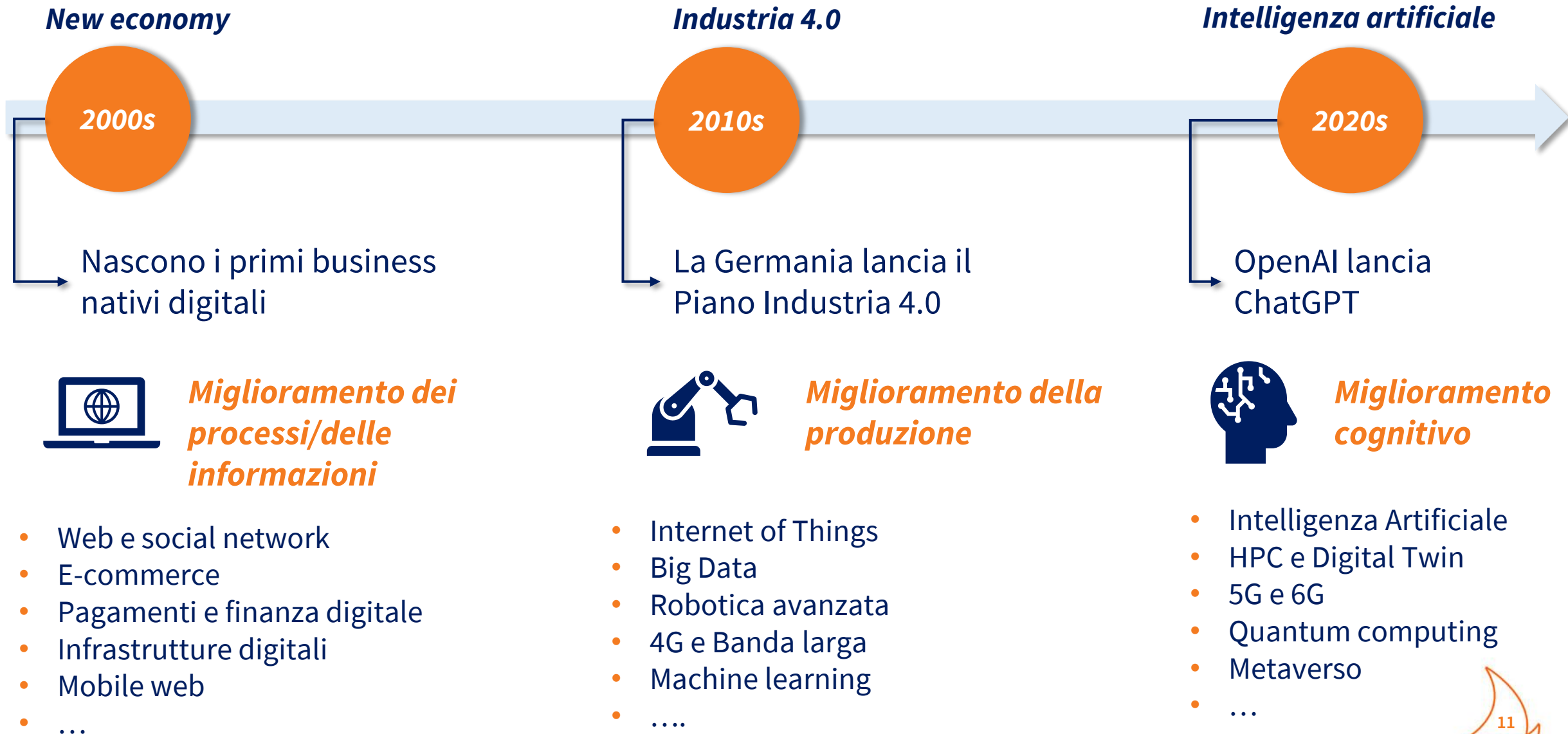
- 4.1. Le competenze necessarie per cogliere le opportunità dell'IA
- 4.2. La contrattazione pubblica e l'Intelligenza Artificiale
- 4.3. Le politiche sociali per assicurare un'integrazione equa e sostenibile dell'IA nel mercato del lavoro

# Agenda

---

- TEHA Group
- AI 4 Work: Verso un manifesto per l'Intelligenza Artificiale e il lavoro
  - L'expertise di TEHA Group e i lineamenti dell'Iniziativa
  - L'impatto dell'IA sul mercato del lavoro in Italia
  - Le proposte del Manifesto

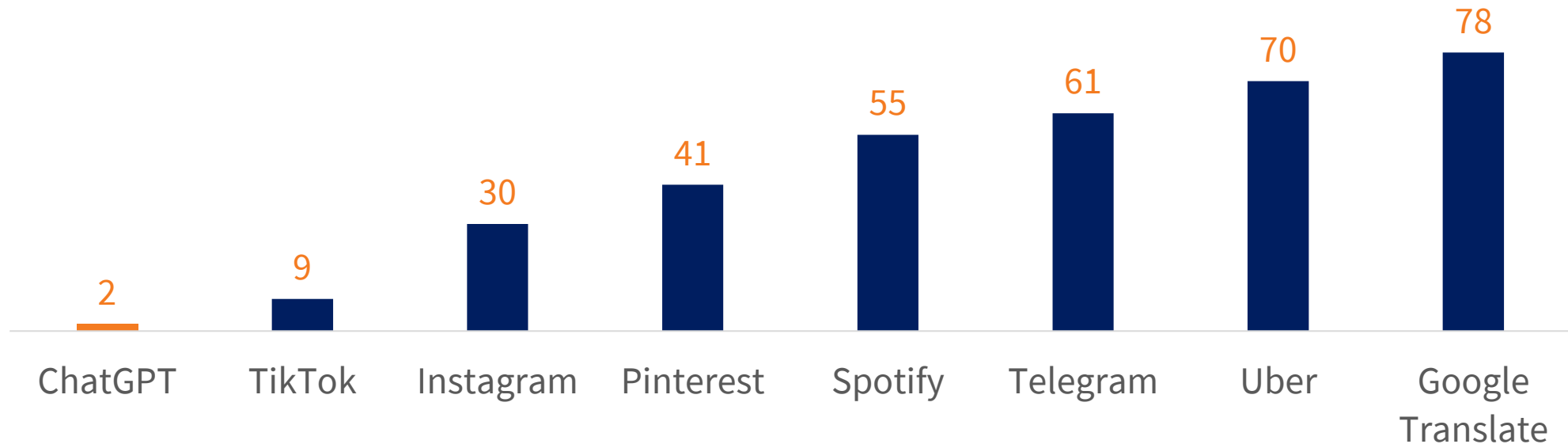
# Per comprendere gli effetti dell'IA sul mercato del lavoro, guardiamo al passato: abbiamo assistito al dispiegarsi di più rivoluzioni tecnologiche



# L'Intelligenza Artificiale è la discontinuità tecnologica del decennio: ChatGPT è la piattaforma a più rapida crescita nella storia

**ChatGPT**, sviluppata da OpenAI e lanciato nel novembre 2022, è uno strumento di Intelligenza Artificiale che ha reso l'interazione con gli strumenti IA più intuitiva e naturale

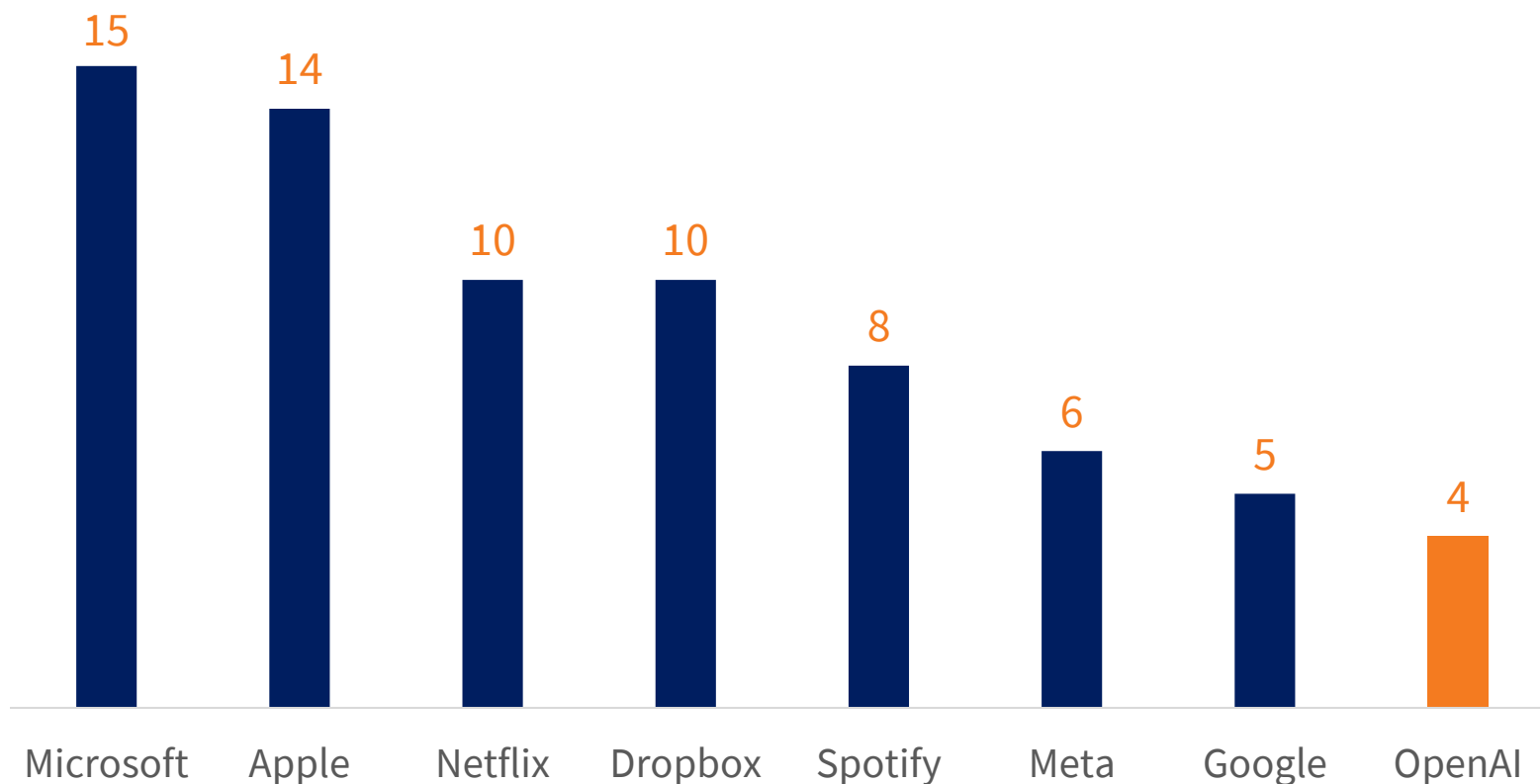
**Tempo impiegato da ogni piattaforma per raggiungere 100 milioni di utenti mensili globali (in mesi)**



# OpenAI ha impiegato solo 4 anni per raggiungere un miliardo di dollari di ricavi, e meno di 14 mesi dal lancio di ChatGPT

## Anni per raggiungere il primo miliardo di Dollari di fatturato

(Valori approssimati per le aziende di rilievo), 2024



I ricavi di OpenAI previsti per la fine del 2024 sono pari a **\$3,7 mld**

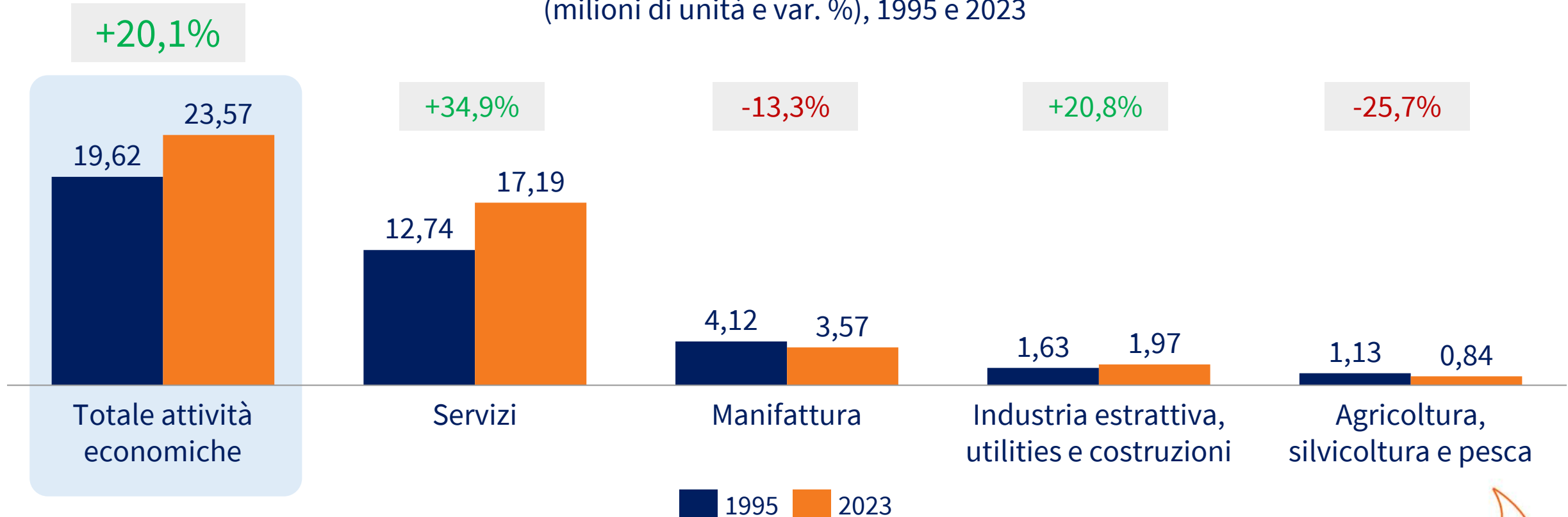
\*OpenAI ha annunciato la sua struttura di profitto limitato nel 2019, istituendo la sua prima unità aziendale a scopo di lucro dal momento della fondazione nel 2015.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Financial Times, 2025

# Le dinamiche del mercato del lavoro Italiano non mostrano effetti di un'erosione dell'occupazione, piuttosto di una sua crescita

L'occupazione è aumentata di circa il 20% negli ultimi tre decenni. Sebbene sia difficile isolare completamente **l'impatto della variabile tecnologica**, non risulta una contrazione significativa a fronte del dispiegarsi della rivoluzione digitale e del 4.0

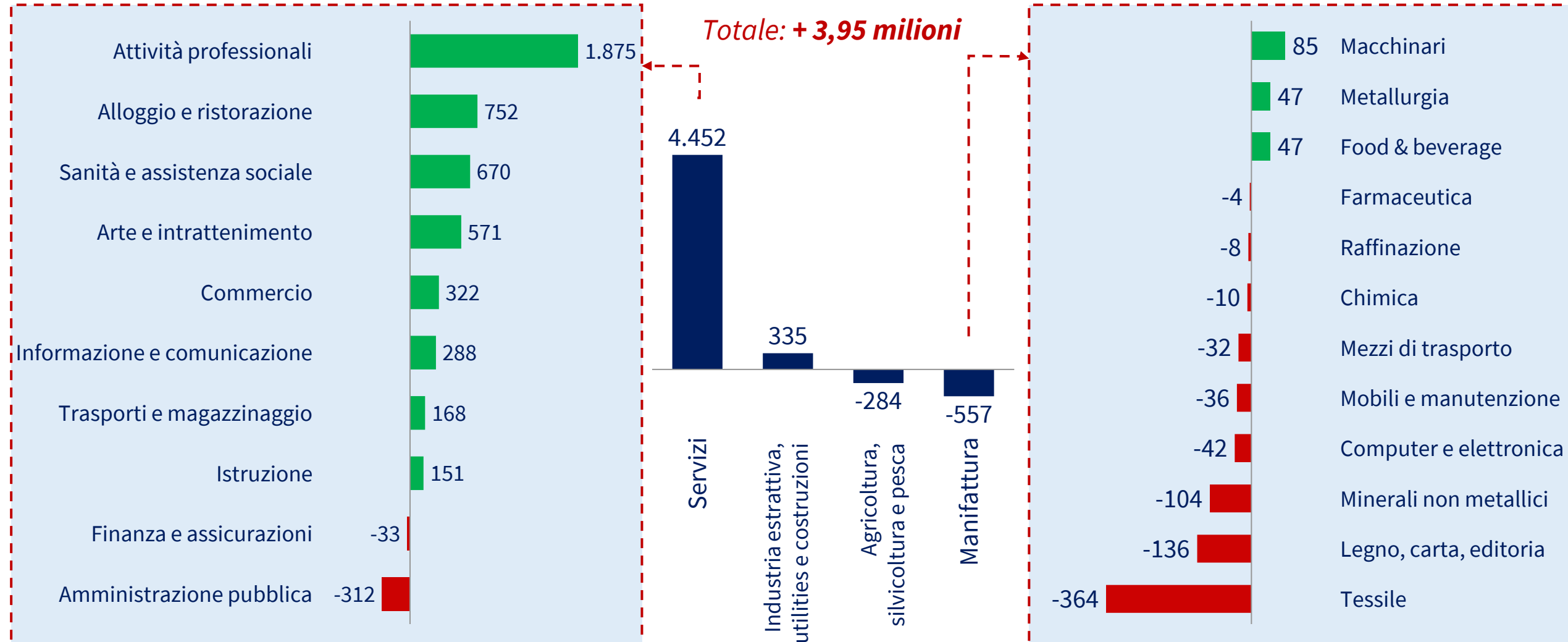
**Occupati in Italia per settore**  
(milioni di unità e var. %), 1995 e 2023



■ 1995 ■ 2023

# Il balzo positivo dei servizi è guidato dalle attività professionali, mentre la contrazione della manifattura è trainata dal comparto tessile

**Variatione di unità di occupati in Italia per settore NACE (migliaia di unità), 1995 - 2023**



# Gli impatti dell'IA sull'occupazione in Italia

---

L'IA rivoluziona l'interazione tra l'uomo e le macchine, i dati e il mondo digitale, permettendo una **riconfigurazione delle task e del mercato del lavoro**

In un contesto di alta incertezza, dare un ordine di grandezza ai possibili **impatti sull'occupazione** di questa rivoluzione tecnologica per l'Italia diventa cruciale per anticiparne le sfide



# Per misurare gli impatti sull'Italia, abbiamo costruito un modello in grado di stimare gli effetti sulla produttività dell'IA Generativa

## Variabili di input

Scomposizione del mercato del lavoro italiano in  
**63.360 task e occupazioni**

**88** settori  
economici

**40** professioni e  
**9** macrofamiglie

**18** tipologie di  
task

  
**eurostat**

Classificazione  
**NACE Rev 2**, la  
classificazione  
ufficiale delle  
attività  
economiche in UE

 **International  
Labour  
Organization**

Classificazione **ISCO**  
(International Standard  
Classification of  
Occupations)  
dell'International  
Labour Organization

 **JRC**  
EUROPEAN COMMISSION

Tassonomia del  
**Joint Research  
Center** della  
Commissione  
Europea

## Livelli di adozione\*

Parametrizzazione  
dei risultati su  
livelli di adozione  
stimati (0%-  
100%)

## Variabili di output\*\*

Produttività:  
**ore lavorate**

Produttività:  
**valore aggiunto**

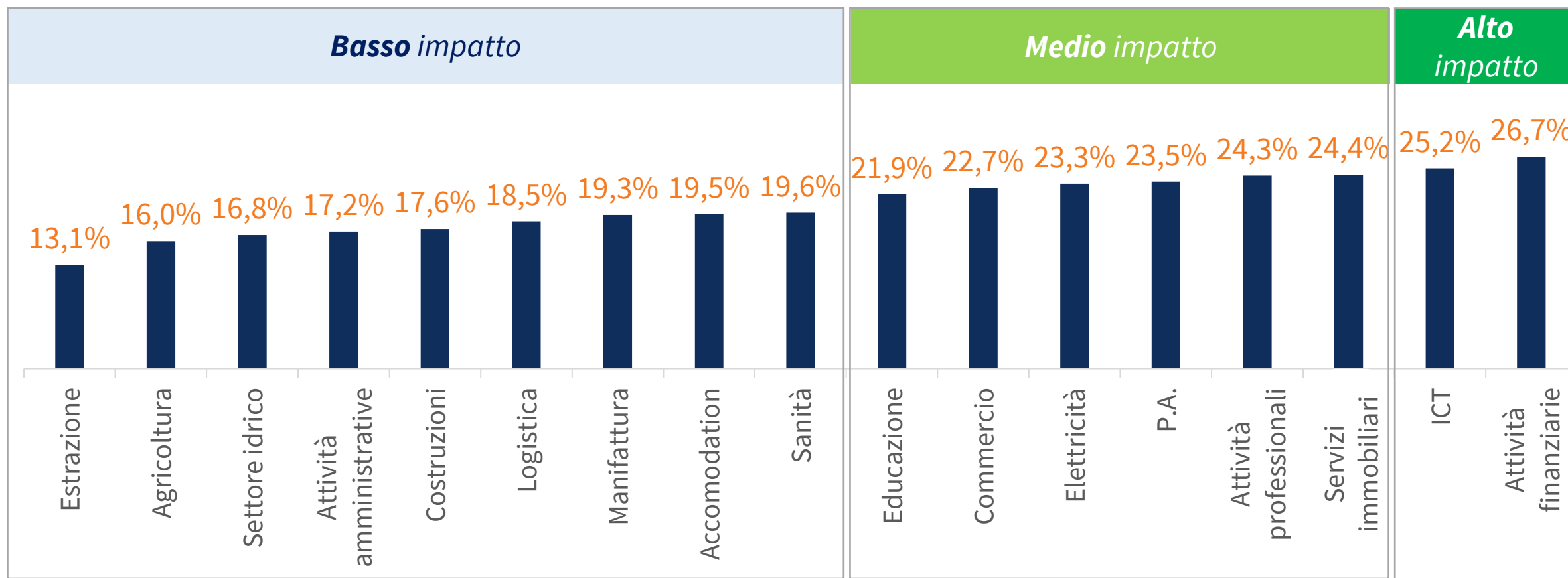
### Nota metodologica:

\*Come parametro per i livelli di adozione abbiamo utilizzato i livelli di adozione individuati tramite una survey somministrata a 108 aziende nel 2023.

\*\*Il differenziale di produttività può essere stimato in ore lavorate a parità di VA, o in VA a parità di ore lavorate.

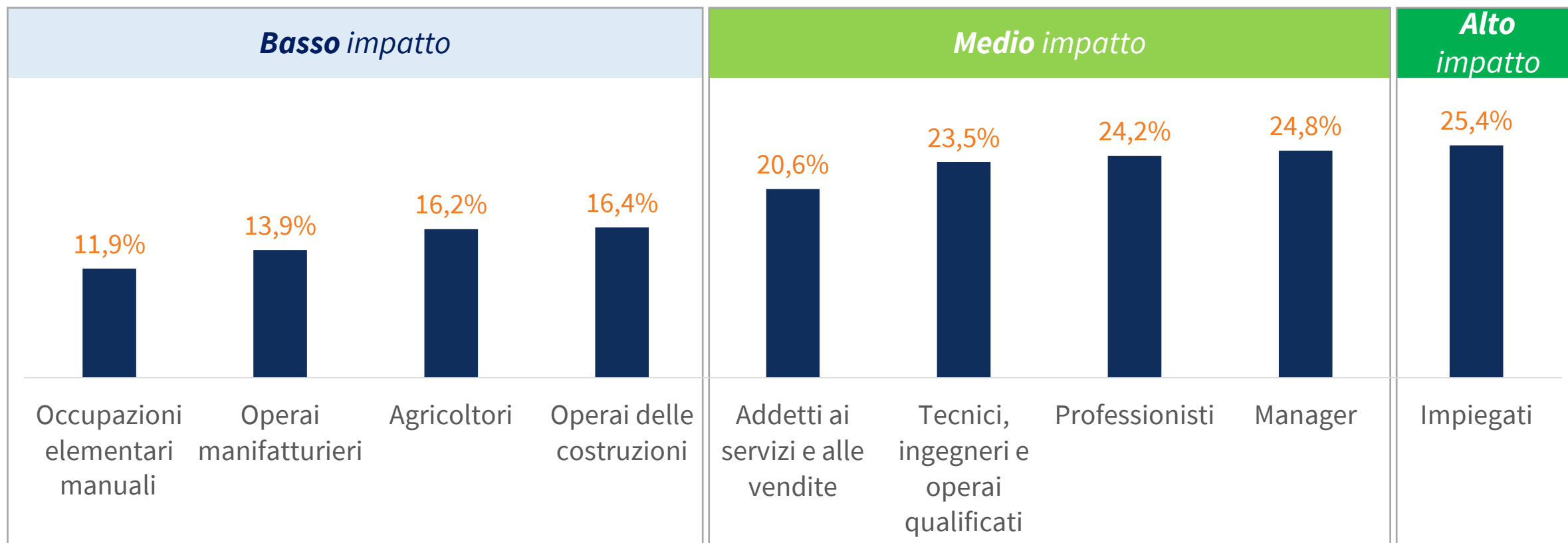
# I risultati per settore...

**Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA**  
(% di incremento, classificazione per settore, valore aggiunto)



## ... e per categoria professionale

**Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA**  
(% di incremento, classificazione per inquadramento professionale, valore aggiunto)



# Le 10 professioni più impattate afferiscono al settore dei servizi, in ruoli tecnici e impiegatizi...

**Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA** (classificazione per professione)

*Alto impatto*

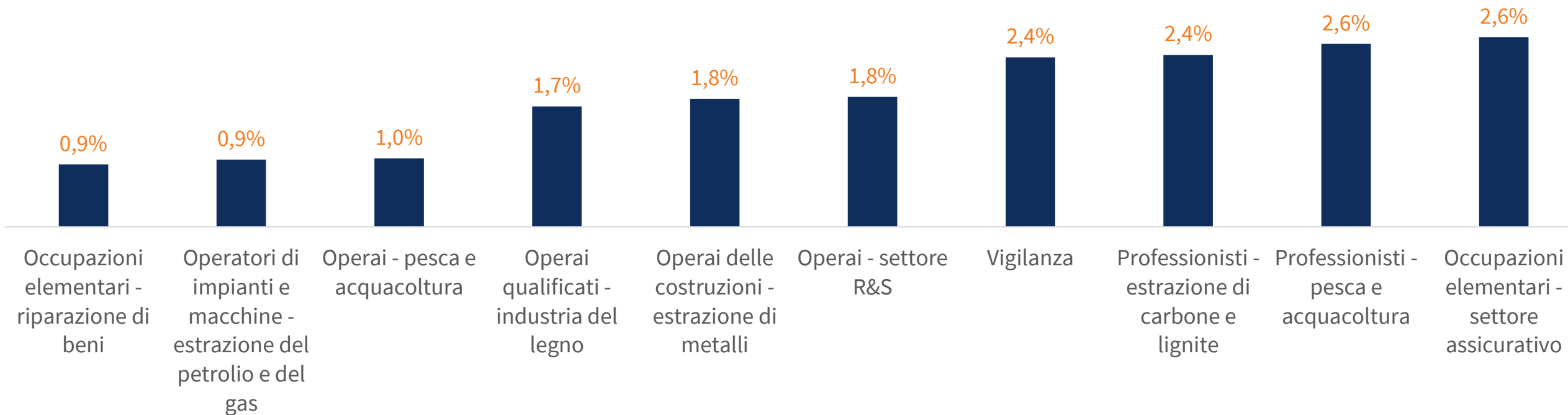


Il grafico mostra le **10 categorie più impattate dall'IA sulle 792** categorie professionali mappate nel modello, derivante dall'incrocio degli 88 settori NACE con le 9 macro-famiglie professionali ISCO

# ... mentre i vantaggi minori si hanno in categorie operaie e/o del settore primario ed estrattivo

**Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA (classificazione per professione)**

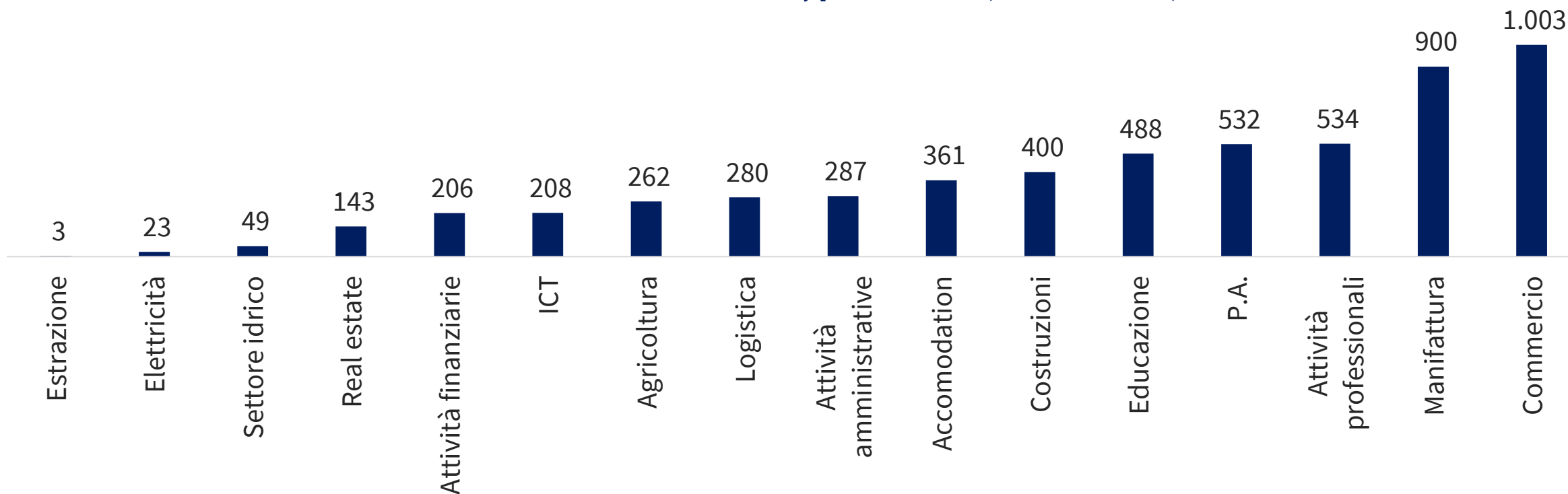
*Basso impatto*



Il grafico mostra le **10 categorie meno impattate dall'IA sulle 792** categorie professionali mappate nel modello, derivante dall'incrocio degli 88 settori NACE con le 9 macro-famiglie professionali ISCO

# A parità di valore aggiunto, l'IA permette di liberare 5,7 miliardi di ore di lavoro annue, concentrate nel commercio e nella manifattura...

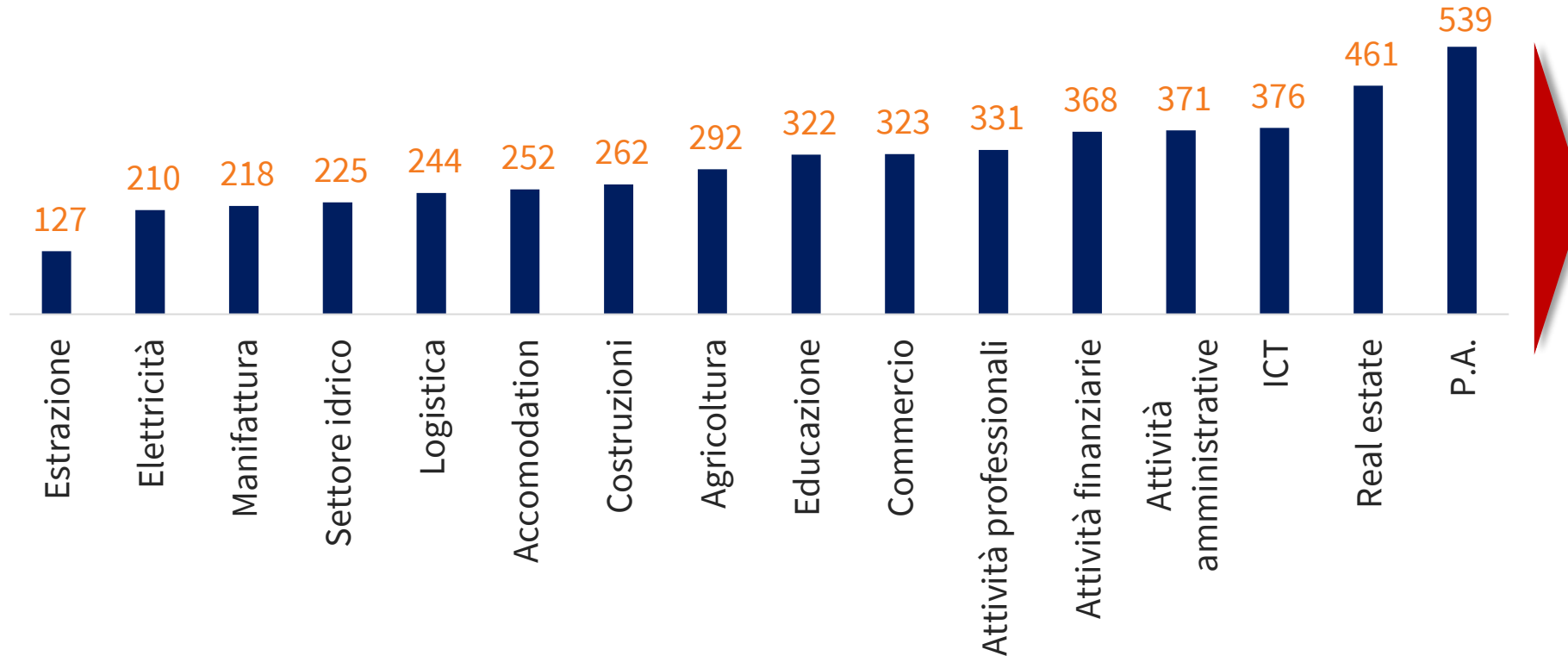
Ore annue di lavoro liberate, per settore (milioni di ore)



A parità di valore aggiunto generato da ogni settore, grazie all'extra produttività garantita dalla piena adozione dell'IA, è possibile liberare **5,7 miliardi di ore di lavoro**

# ... liberando in media 38 giorni lavorativi per occupato

Ore annue di lavoro procapite liberate, per settore

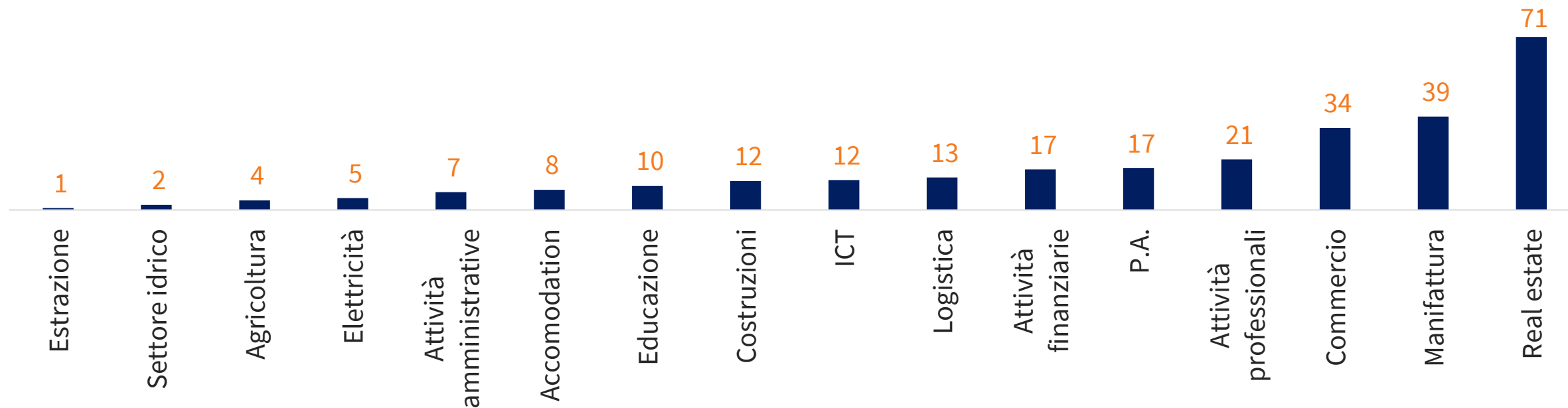


In media, per generare il medesimo valore aggiunto ogni occupato avrà bisogno di **303 ore in meno**, pari a **38 giorni lavorativi**

A livello pro-capite, saranno i **dipendenti della Pubblica Amministrazione** a vedere il maggiore incremento di produttività

# A parità di ore lavorate, invece, l'IA potrà generare il **18,2% di Valore Aggiunto** annuo in più

Extra-Valore aggiunto, per settore (miliardi di Euro)



A **parità di ore lavorate**, grazie all'extra produttività garantita dall'adozione dell'IA, il valore aggiunto generato dalle imprese italiane potrà crescere del **18,2%**, portando ad una crescita del PIL pari a **312 mld di Euro**

# I risultati complessivi del modello per il sistema-Paese

... a parità di ore lavorate



**312 Mld di Euro**  
**di Valore Aggiunto**  
**annuo\***

*18,2% di PIL*

***Un valore pari:***

- 1,6 volte il valore del PNRR italiano
- Il PIL della Lombardia
- Il 120% del Valore Aggiunto manifatturiero

***Alla base del «Best case scenario»***

... a parità di valore aggiunto



**5,7 miliardi di ore**  
**di lavoro annue\***  
**liberate**

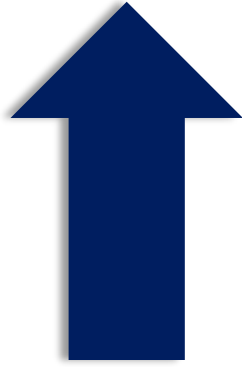
***Un valore pari:***

- Le ore lavorate annualmente dall'intera Repubblica Ceca
- 9 volte le ore di cassa integrazione nel 2022

***Alla base del «Worst case scenario»***

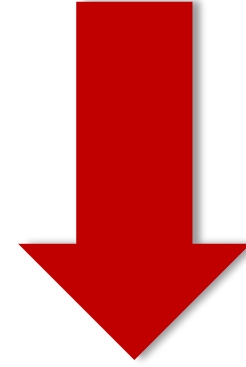
# Abbiamo costruito due possibili scenari basati sui risultati del modello

---



**BEST CASE SCENARIO: FARE DI PIÙ CON LE STESSE RISORSE**

**312 Mld di Euro**  
**di Valore Aggiunto annuo\***

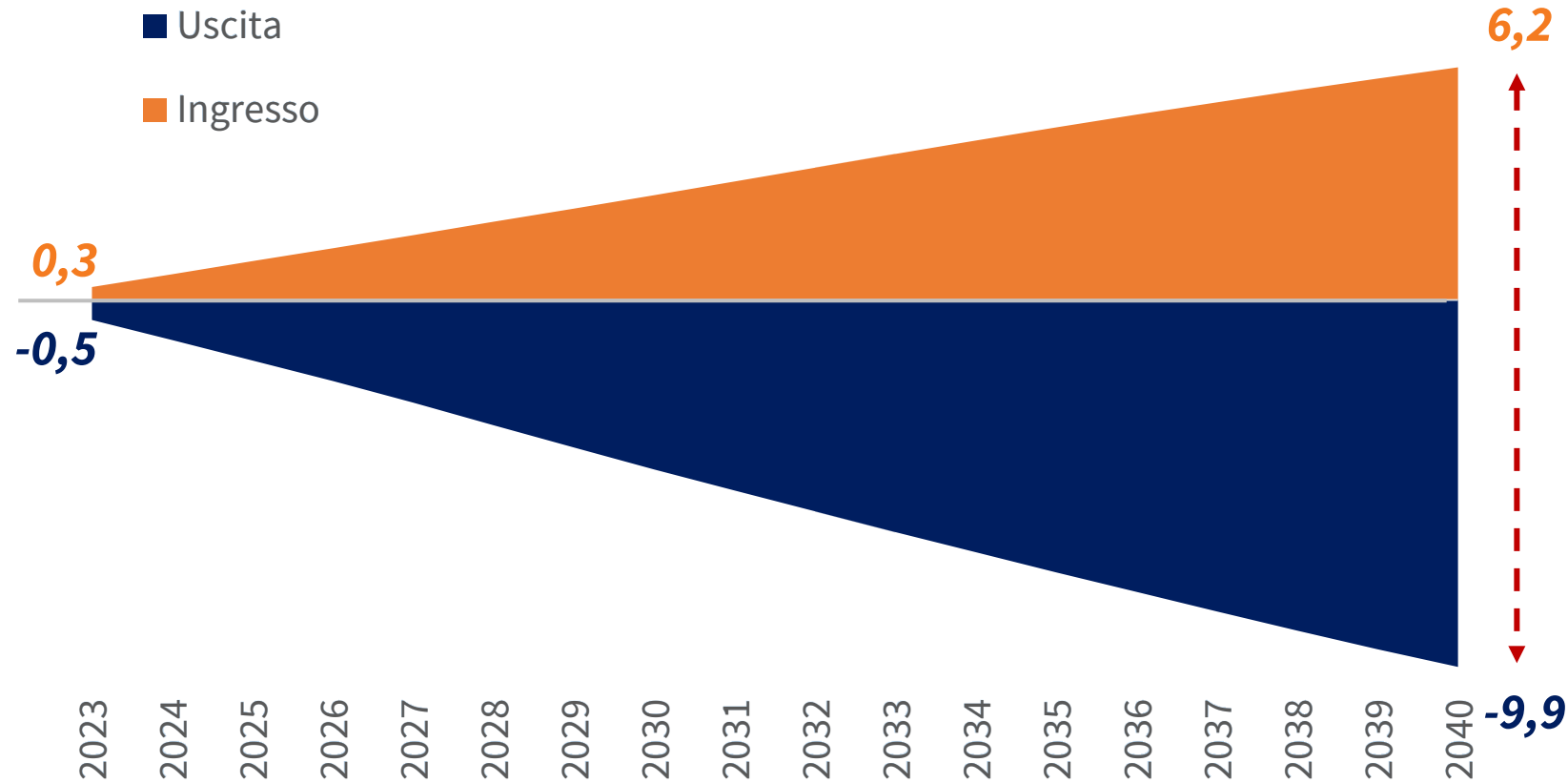


**WORST CASE SCENARIO: FARE LO STESSO CON MENO RISORSE**

**5,7 miliardi di ore di lavoro annue\* liberate**  
*Pari alle ore lavorate ogni anno da 3,2 mln di persone*

**Premessa: Gli impatti dell'IA si inseriscono in un più ampio quadro demografico drammatico. Nello scenario attuale, l'Italia perderà circa 3,7 mln di occupati al 2040**

### Andamento atteso del mercato del lavoro in Italia (Dati in milioni di unità), 2023 - 2040

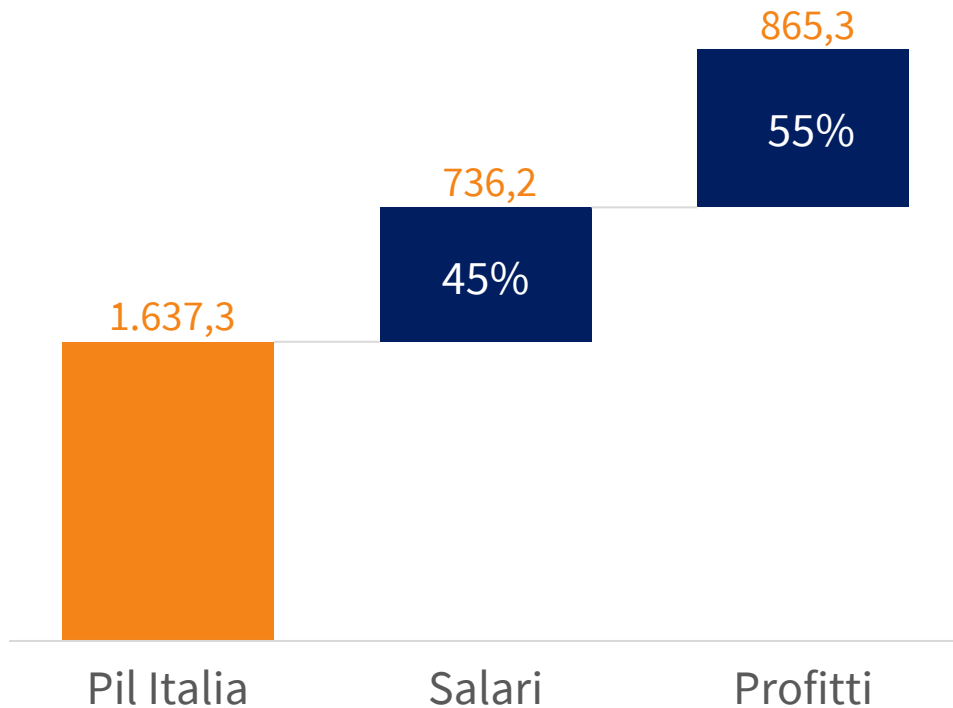


*GAP atteso al  
2040:  
**3,7 milioni***

**Nota:** la modellizzazione è statica, al netto di variazioni significative nei flussi migratori, nei tassi di partecipazione al lavoro e altre variabili

# Best case scenario: l'IA Generativa può creare fino a 4,2 mln di posti di lavoro o aumentare gli stipendi di 6,2 mila Euro per lavoratore

**PIL Italiano, metodo del reddito**  
(miliardi di Euro), 2021



*Spinta dell'IA al PIL*

312 mld di Euro

*Pro quota salari*

140 mld di Euro

4,2 mln  
posti di lavoro

6,2k aumento salario  
pro occupato (+19%)

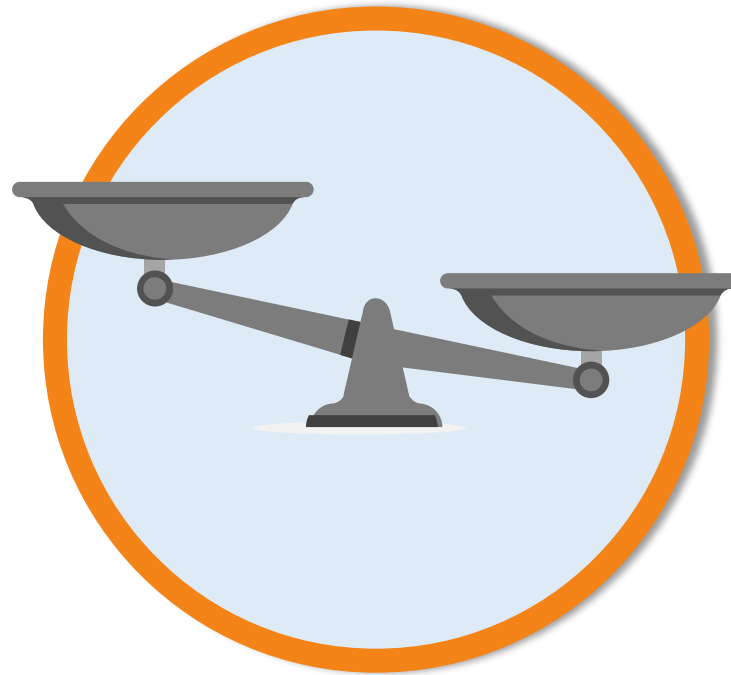
**Nota metodologica:** la spinta potenziale dell'IA al PIL è stata parametrata sulla % di salari secondo il calcolo del PIL con il metodo del Reddito, calcolandone quindi i due scenari estremi: a) il potenziale impatto a livello di posti di lavoro creati, ipotizzando che tutto il VA prodotto da IA venga allocato in nuovi posti di lavoro secondo il VA pro occupato registrato nel 2021, b) il potenziale aumento dei salari, ipotizzando una totale distribuzione solo sugli occupati già esistenti. Valori nominali 2021.

# Worst case scenario: anche nello scenario peggiore l'impatto dell'IA sarebbe inferiore al trend demografico

## Trend demografico

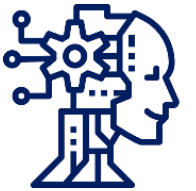


GAP di **3,7 milioni** di lavoratori al 2040



## Impatto dell'IA

Riduzione di **3,2 milioni** di posti di lavoro (scenario estremo in cui 5,7 miliardi di ore di lavoro annue sono liberate)



# L'impatto complessivo per l'Italia e le singole aziende sarà una combinazione di due forze opposte

*Pressione al rialzo*  
sul **Valore**



*Fare di più  
con le stesse risorse  
(best case scenario)*

*Pressione al ribasso*  
sul **Tempo**



*Fare lo stesso con  
meno risorse  
(worst case scenario)*

**18,2% di  
produttività**

## **Pressione al rialzo**

- Settori dinamici con una domanda crescente
- Competenze avanzate e upskilling
- Aziende digitalizzate

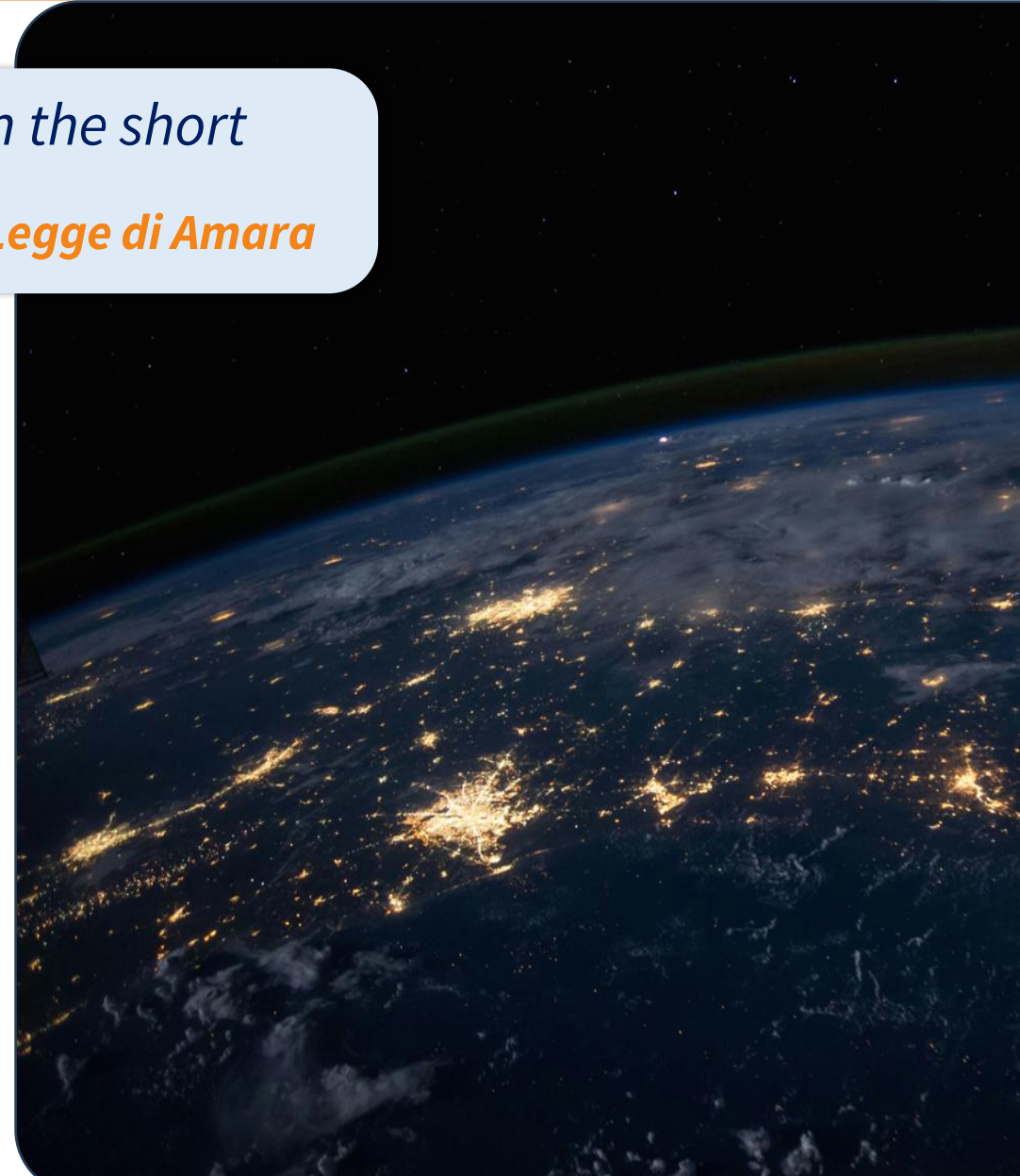
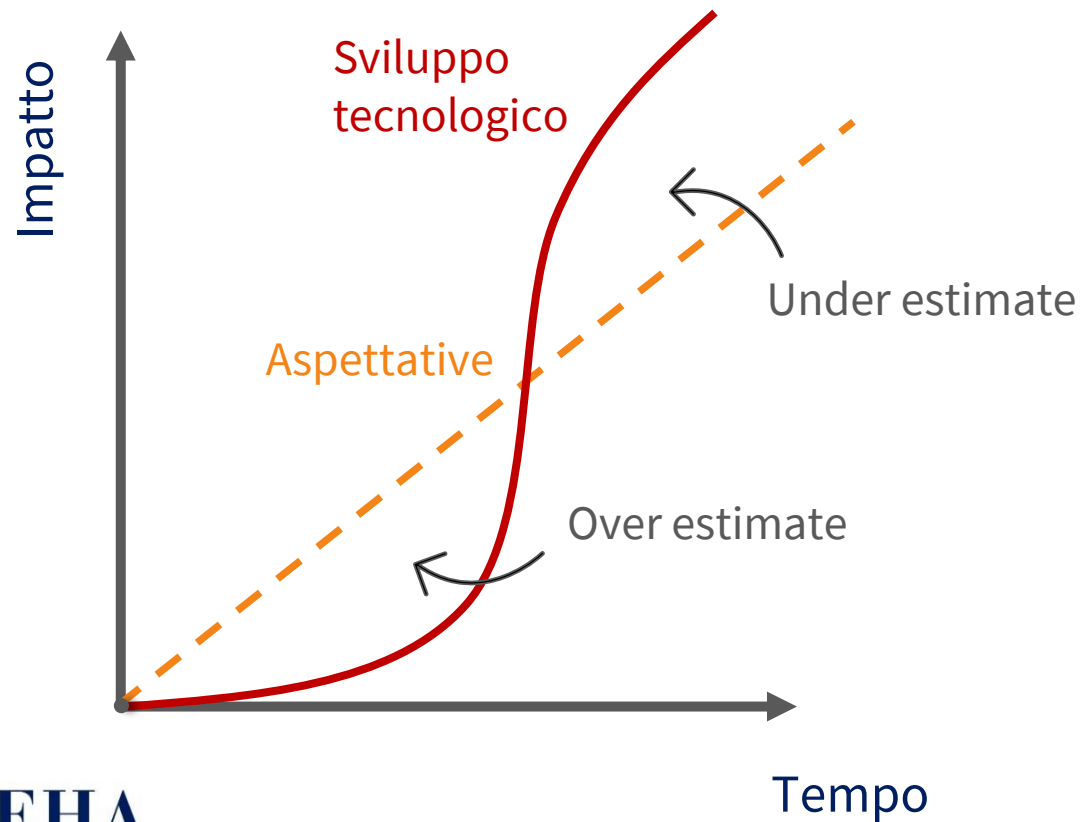
## **Pressione al ribasso**

- Industrie e aziende stagnanti
- Ridotto capitale umano e digitalizzazione
- Pubblica Amministrazione

# I numeri dell'IA sembrano grandi con gli occhi di oggi, ma potrebbero essere sottodimensionati con gli occhi di domani

*“We tend to overestimate the effect of a technology in the short run and underestimate the effect in the long run”*

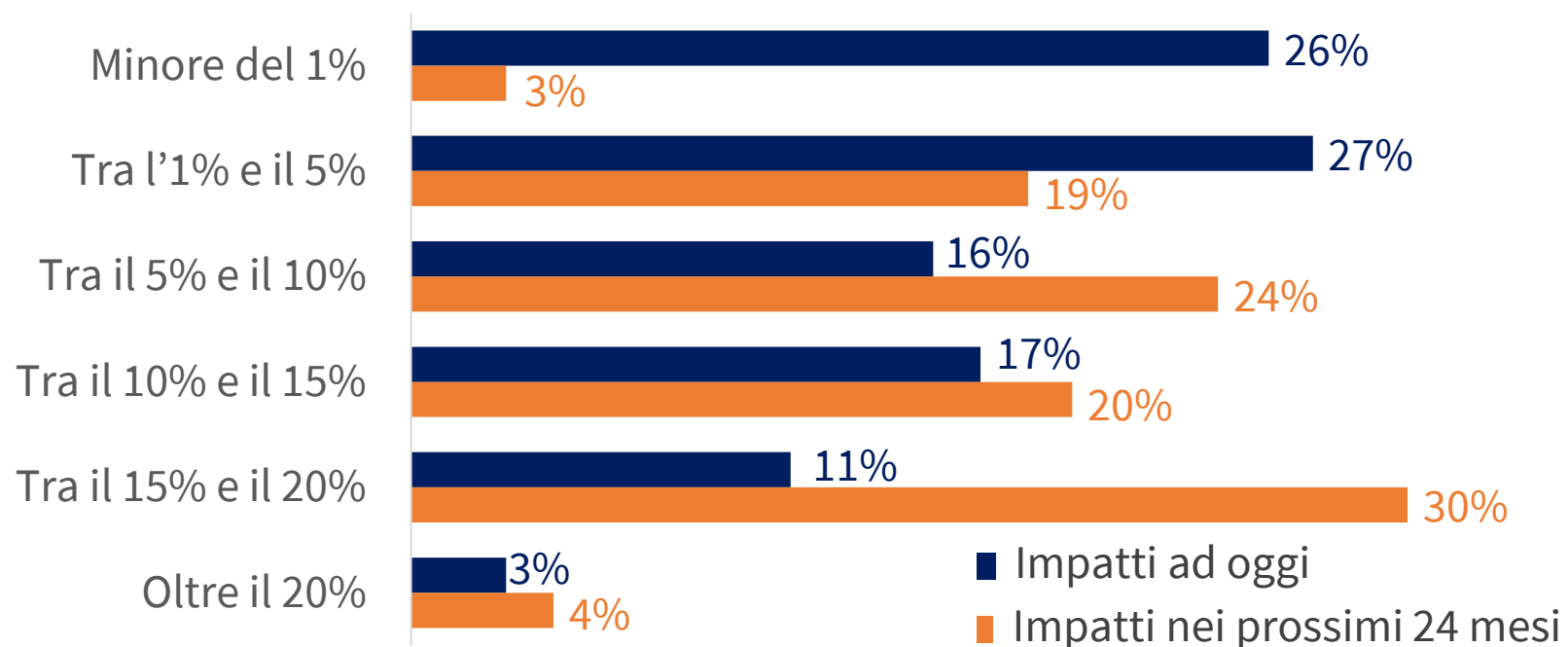
*Legge di Amara*



# Abbiamo raccolto prime evidenze di impatti importanti dell'IA sulla produttività: per circa un terzo delle aziende già oggi sono superiori al 10%

«**Ci può indicare una stima relativa agli impatti sulla produttività dall'introduzione di IA Generativa nella sua azienda? E nel futuro prossimo (18-24 mesi)?**» (% sul totale)

Dalla ricerca **AI 4 Italy: from theory to practice, 2025**



Gli impatti sono importanti, alla luce di +1% della produttività italiana registrato dal 2000 ad oggi

**Nota metodologica:** survey a un pool di circa 100 aziende di medio – grande dimensione



***Focus:* il mercato del lavoro  
italiano alla prova  
dell'Intelligenza Artificiale**

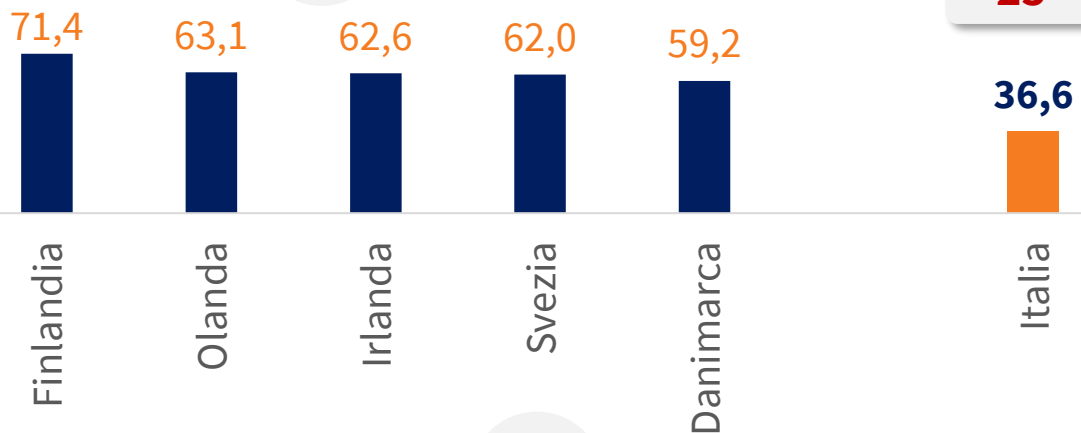
---

# L'Italia è in ritardo nelle competenze digitali, vero fattore di successo nell'epoca dell'IA...

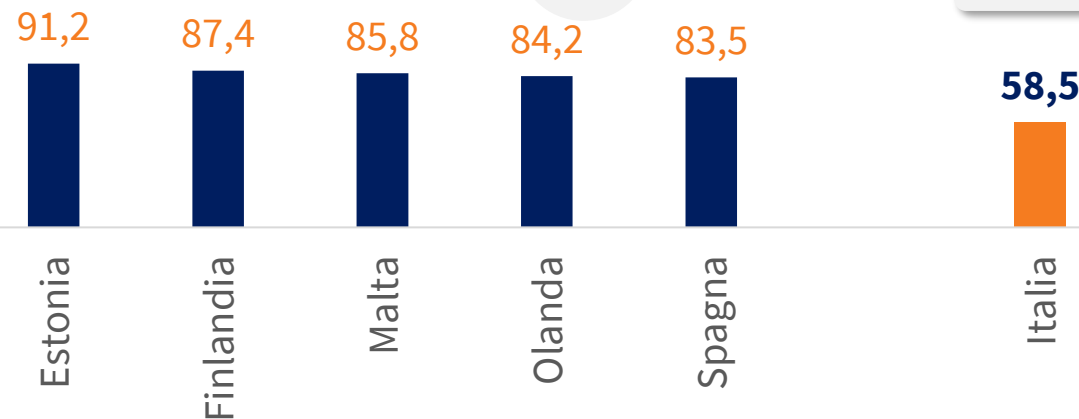
## Indice DESI relativo per sottocomponente,

top 5 + Italia (numero indice 1 – 100), 2022

### Competenze



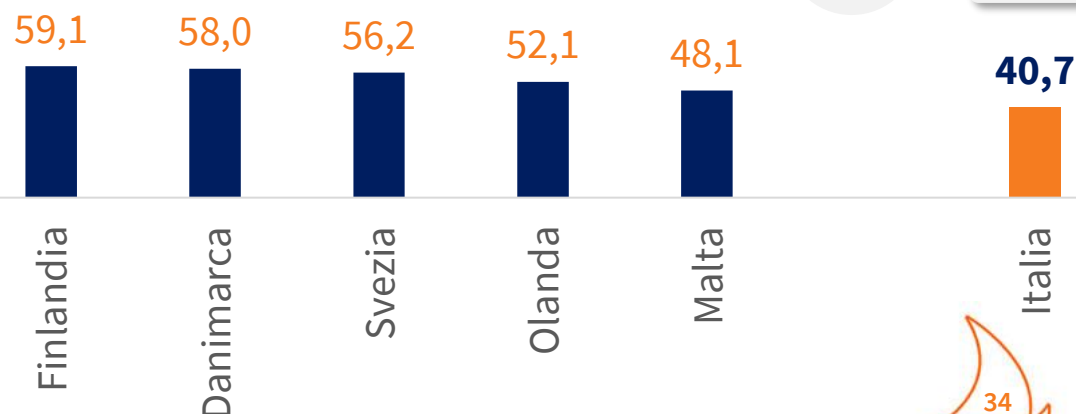
### Servizi pubblici digitali



### Infrastrutture digitali



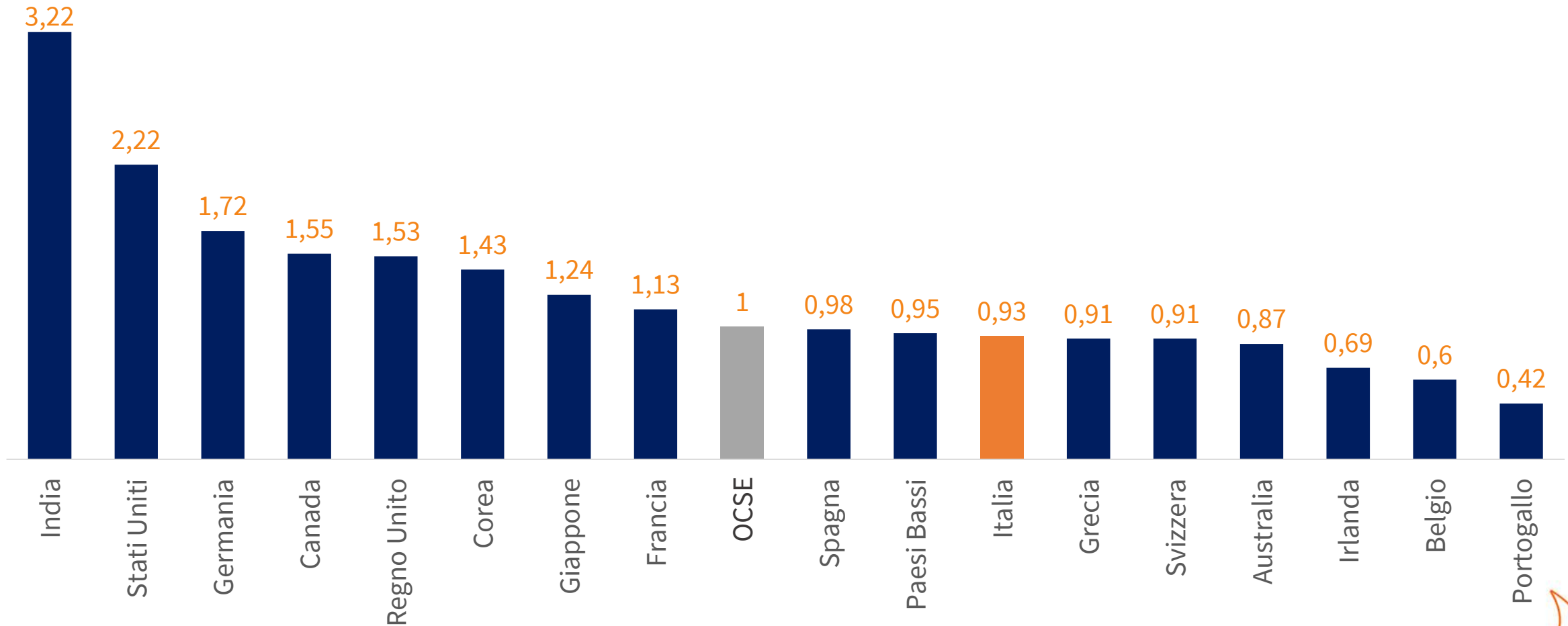
### Trasformazione digitale delle imprese



Fonte: Elaborazione TEHA Group su dati Commissione europea, 2025

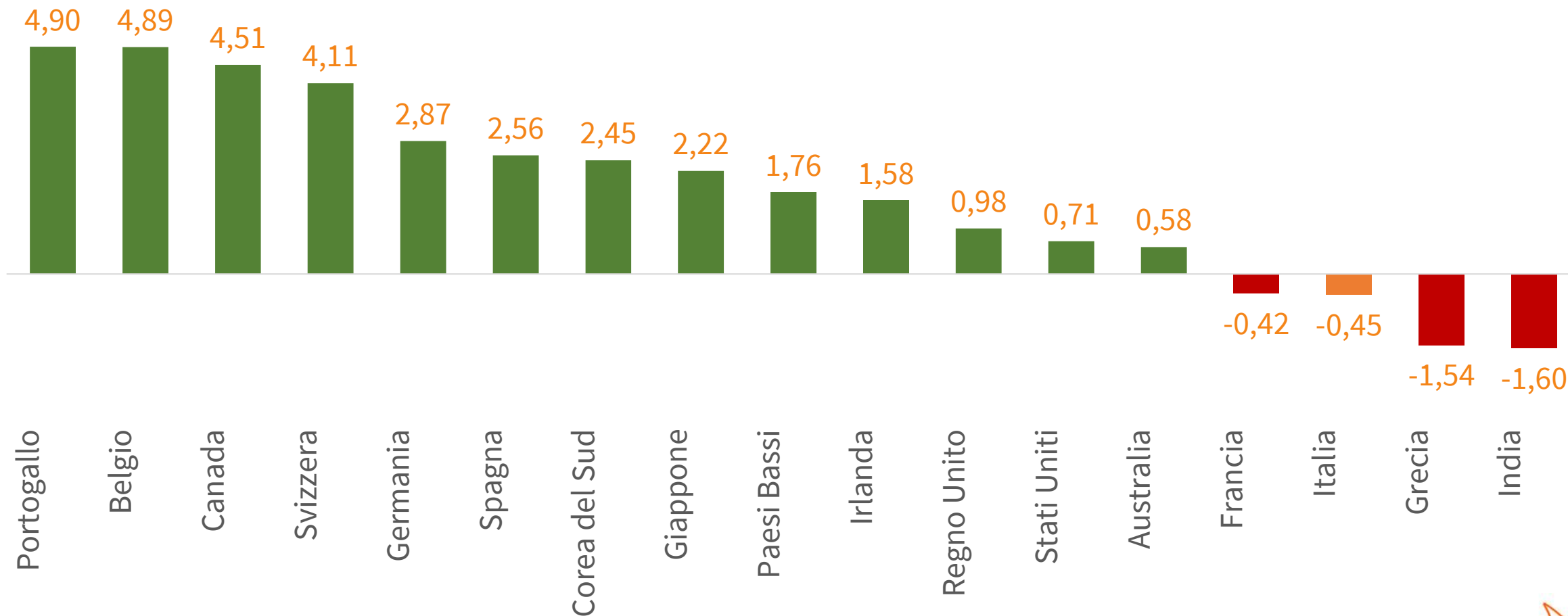
# ... inoltre, l'Italia registra una diffusione delle skill legate all'IA inferiore alla media OCSE...

**Diffusione delle *skills* in ambito di IA nei principali Paesi OCSE,**  
(numero indice, media OCSE = 1), 2022



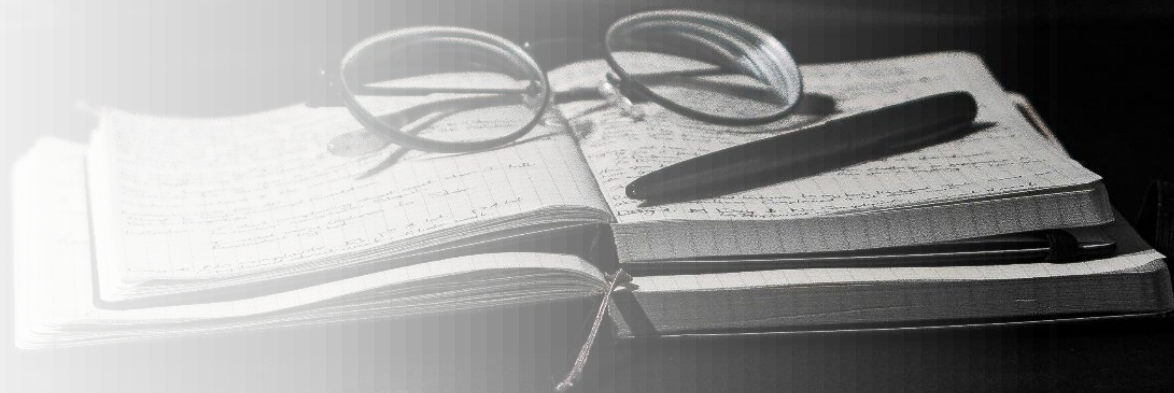
## ... e mostra difficoltà nel trattenere i talenti di IA

**Flussi migratori di talenti di IA nei principali Paesi OCSE**  
(talenti di IA emigrati ogni 10.000 lavoratori), 2022



Ma quanto sono  
ricercate sul mercato  
le skill di IA?

---



# Per approfondire la richiesta di skill di IA sul mercato del lavoro, abbiamo costruito un sistema di web scraping e natural language processing...

L'intelligenza artificiale non solo rende il mondo più veloce e complesso, ma ci fornisce anche gli strumenti per comprenderlo

## 2 diverse tecnologie utilizzate



Web scraping



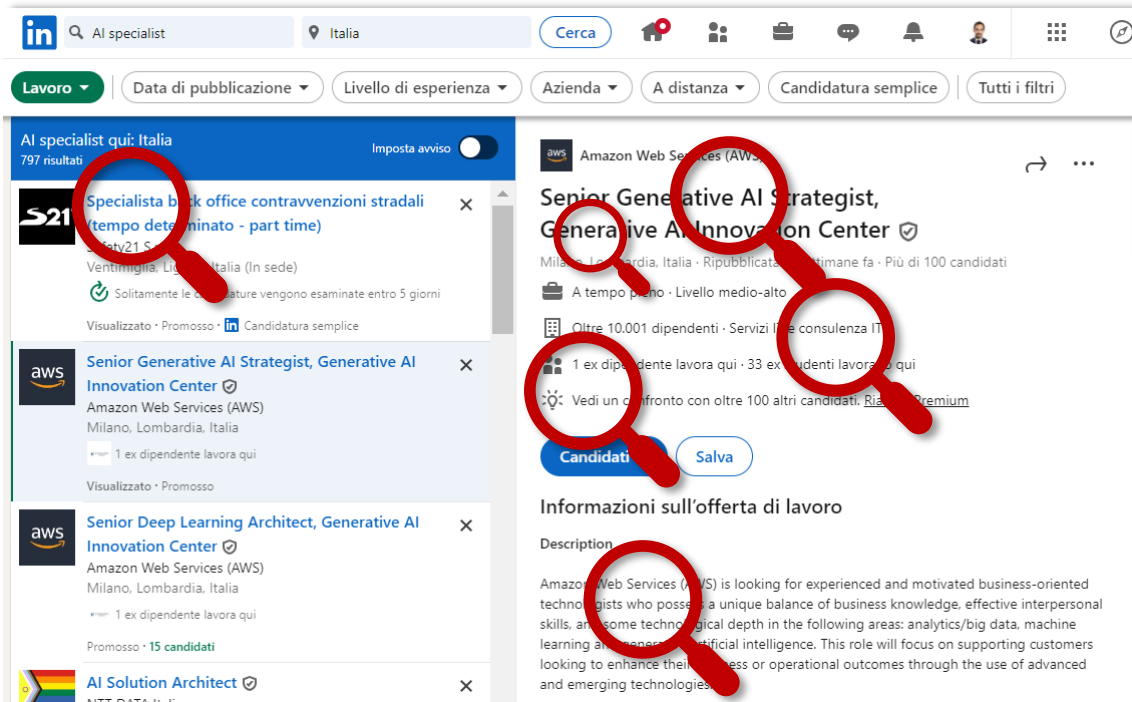
Natural Language Processing

 TEHA

Strumento di IA  
proprietario



# ... questo sistema abilita la raccolta e l'analisi di tutte le informazioni contenute negli annunci di lavoro pubblicati in Italia su LinkedIn



## Informazioni estratte:

- Job Title
- Nome dell'azienda
- Sede dell'azienda
- Sede di lavoro
- Numero di candidati
- Anzianità
- Tipo di contratto
- Skills
- **Descrizione della posizione**

~500k  
Job posts



*Il sistema ha raccolto tutti i post di LinkedIn Job pubblicati fra il 15 maggio 2024 e il 15 gennaio 2025*

# Come indagare sulle competenze dell'intelligenza artificiale e cosa cercare

## Domande chiave della ricerca:

- Quanti sono i posti di lavoro di IA in Italia e dove?
- Quali sono le principali competenze associate agli specialisti di IA?
- In che modo l'IA sta plasmando i lavori non legati direttamente ad essa?

## Come individuare i lavori IA

Analisi NLP con il modello GPT-3.5-turbo e corrispondenza delle parole chiave per ridurre bias e allucinazioni

### Parole chiave usate per l'analisi

- Intelligenza Artificiale
- Machine Learning
- Deep Learning
- Artificial Intelligence
- NLP
- Prompt Engineering
- Data Science
- Python
- ChatGPT
- GPT
- AI

# Tra maggio 2024 e gennaio 2025, il 6,16% degli annunci di lavoro su LinkedIn contiene esplicita menzione di competenze legate all'IA

Il **6,16%** degli annunci postati su LinkedIn tra il 15.05.24 e il 15.01.25 **richiede esplicitamente competenze legate all'IA** (30.120 su 488.965)  
La quota degli annunci legati all'IA ha raggiunto il picco del **12%** ad agosto 2024

Questo risultato è conservativo in quanto svariate posizioni lavorative non richiedono esplicitamente competenze legate all'IA ma, di fatto, prevedono un suo utilizzo (e.g., analisti, agenti immobiliari, ricercatori, editorialisti, scrittori, content creator, advertiser, designer, architetti, ingegneri etc.)

# Agenda

---

- TEHA Group
- AI 4 Work: Verso un manifesto per l'Intelligenza Artificiale e il lavoro
  - L'expertise di TEHA Group e i lineamenti dell'Iniziativa
  - L'impatto dell'IA sul mercato del lavoro in Italia
- Le proposte del Manifesto

# Le proposte per attuare un Manifesto per l'IA e il lavoro in Italia



# Le proposte in sintesi

## OSSERVATORIO PERMANENTE

Realizzare una **piattaforma permanente** che agisca secondo la logica di un think tank per lo **studio e il monitoraggio** degli impatti dell'IA

## HUMAN IN THE LOOP

Valorizzare il **ruolo attivo dell'essere umano** nei processi decisionali dell'IA per tutelare i lavoratori in tutte le fasi di sviluppo e utilizzo dei sistemi IA

## IA RESPONSABILE

Definire con precisione i **soggetti responsabili degli effetti prodotti dall'utilizzo della tecnologia**, assicurando che ogni attore risponda in base al **proprio ruolo** e alle **proprie competenze**

## UPSKILLING E RESKILLING

Aggiornare le **competenze dei lavoratori di oggi e di domani** affinché rispondano alle nuove sfide nella **gestione dell'IA** e nella **mitigazione dei rischi** nel mondo del lavoro

## RUOLO ATTIVO DEL PRIVATO

Mantenere un dialogo aperto con il **settore privato** per sensibilizzare le imprese sul loro **ruolo attivo** nella definizione di **politiche aziendali volte a un'equa redistribuzione** del valore generato dall'IA

## POLITICHE SOCIALI

Prevedere un ruolo attivo dei policy maker per la **definizione di politiche sociali** che tutelino le **categorie più fragili** (persone, territori, aziende, settori)

# Grazie per l'attenzione

**Valerio De Molli**

Managing Partner & CEO, The European House - Ambrosetti & TEHA Group

Email: [valerio.de.molli@ambrosetti.eu](mailto:valerio.de.molli@ambrosetti.eu)

*Dal 2013 TEHA Group è stata nominata nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, 4° nell'Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 a livello globale (fonte: "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania). TEHA Group è stata riconosciuta da Top Employers Institute come una delle 151 realtà Top Employer 2025 in Italia.*

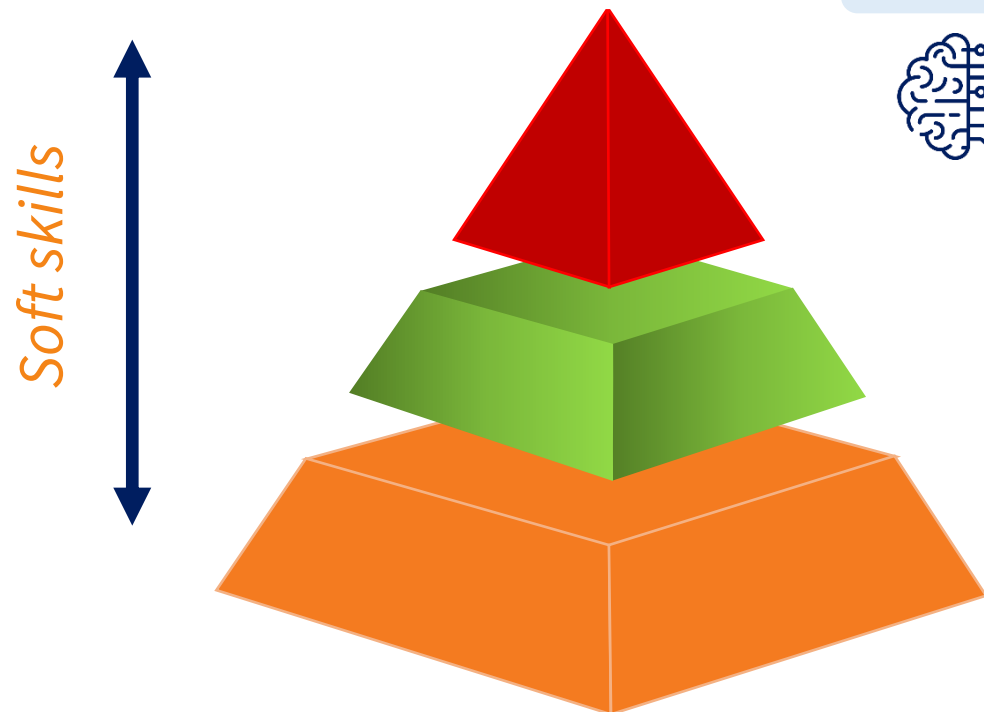


# Allegati

---

- Facts and figures: le competenze digitali in Italia e in UE
- Le proposte del Manifesto in dettaglio

# Per sfruttare le opportunità date dall'Intelligenza Artificiale è necessario lavorare sulle competenze abilitanti



## Competenze specializzate in IA



**Per progettare** e sviluppare sistemi di IA

## Competenze digitali avanzate



**Per implementare** e utilizzare l'IA in ambito aziendale

## Competenze digitali di base



**Per interagire** in modo efficace con le piattaforme di IA

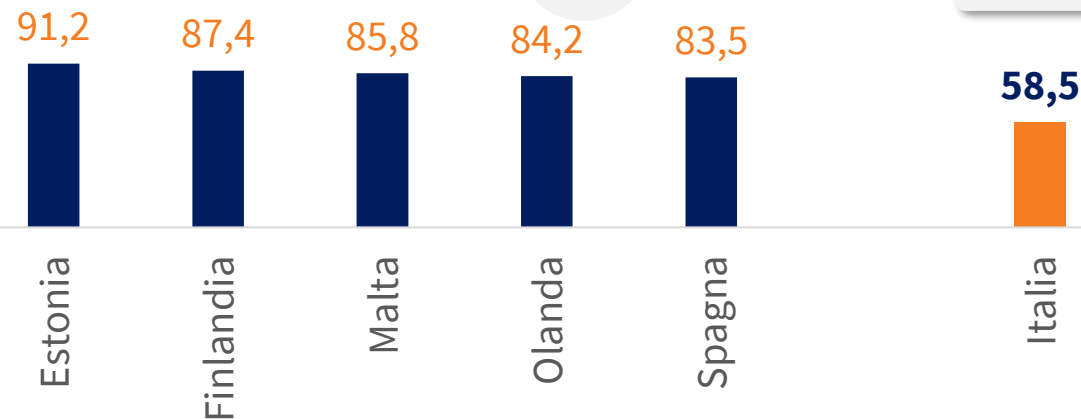
# L'Italia è in ritardo nelle competenze digitali, vero fattore di successo nell'epoca dell'IA

## Indice DESI relativo per sottocomponente, top 5 + Italia (numero indice 1 – 100), 2022

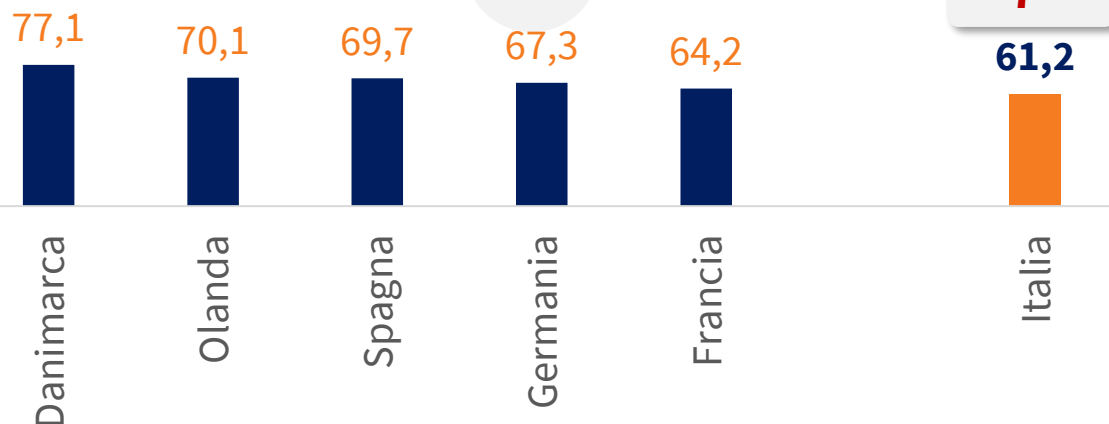
### Competenze



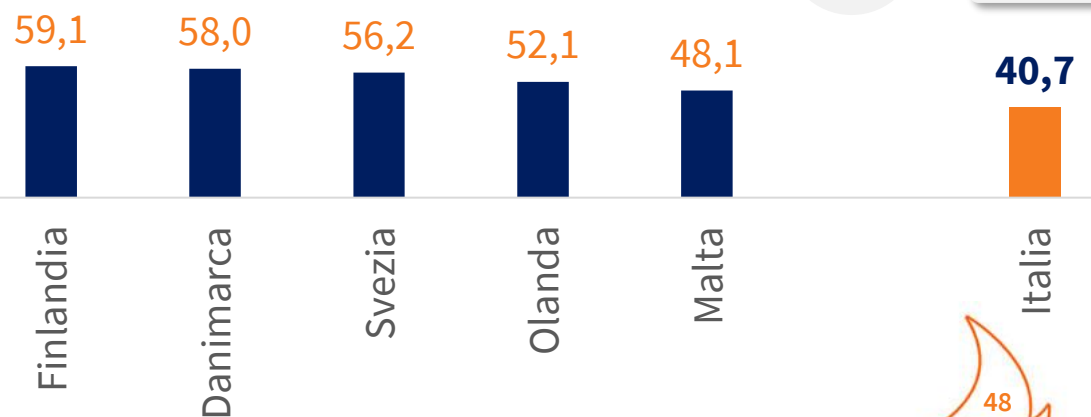
### Servizi pubblici digitali



### Infrastrutture digitali



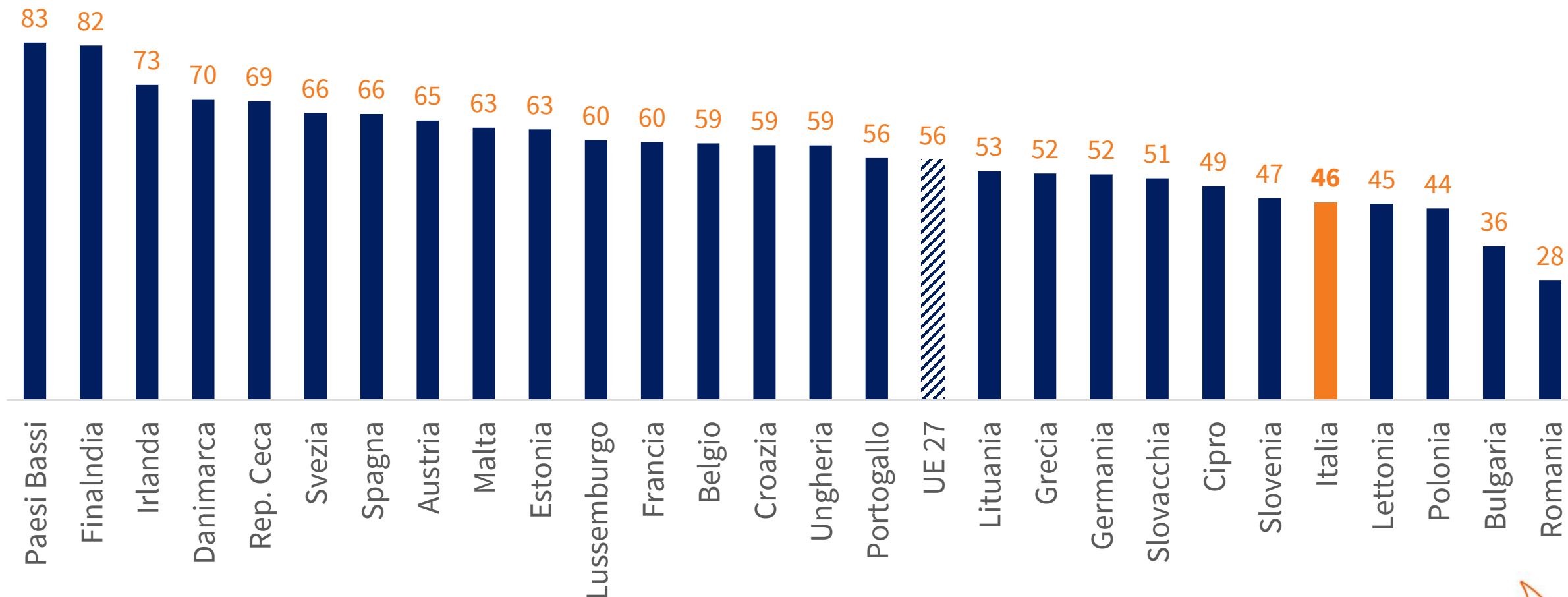
### Trasformazione digitale delle imprese



Fonte: Elaborazione TEHA Group su dati Commissione europea, 2025


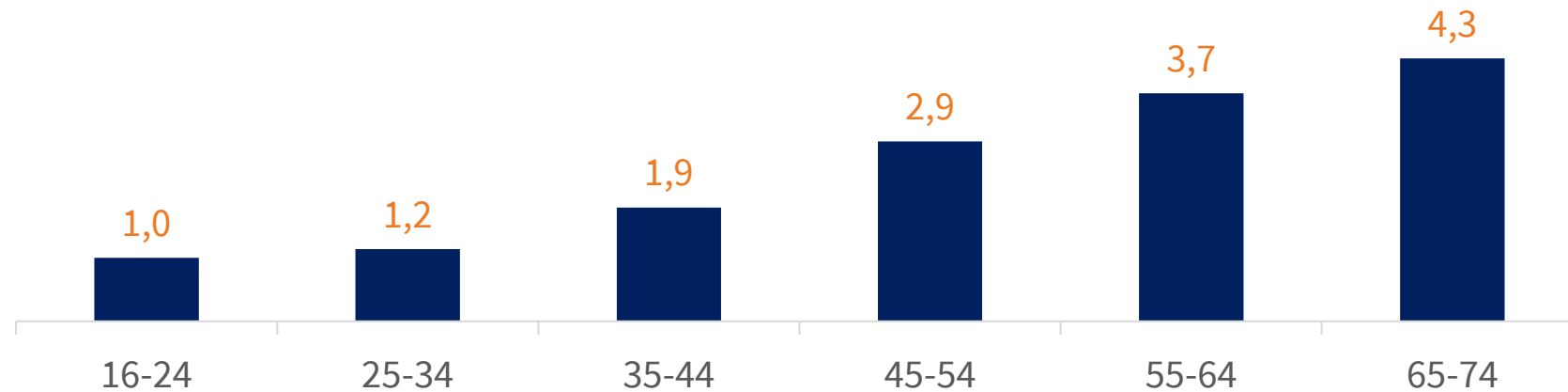
# Meno di un adulto su due in Italia è alfabetizzato digitalmente

**Adulti con competenze informatiche di base**  
(% su popolazione totale), DESI 2024




# Sulla carta, ci sono 15 milioni di adulti da alfabetizzare al digitale entro il 2030, di cui circa la metà sono over 55

**Cittadini da formare per raggiungere il Digital Compass goal (80%) per classi di età in Italia** (milioni di persone), 2022



**Digital Compass GOAL**



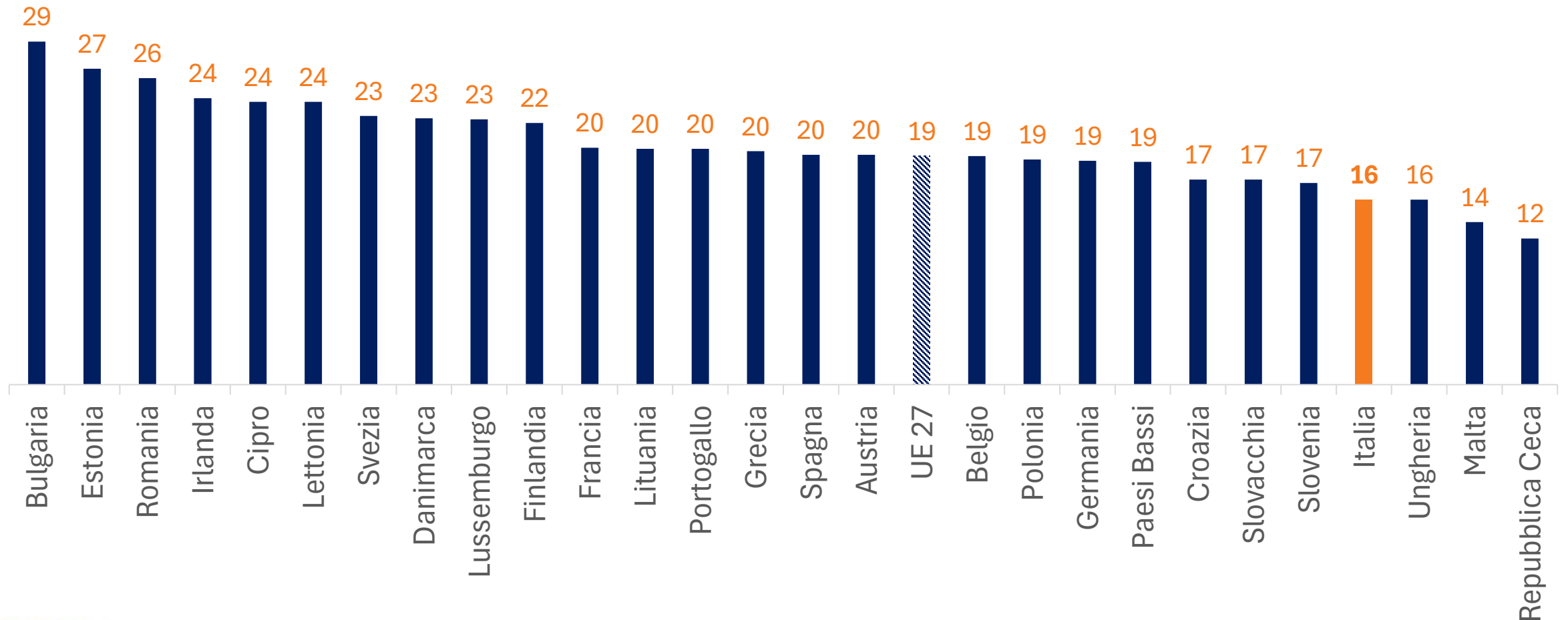
**80%**  
Adulti con **competenze digitali** di base

**Cittadini italiani da formare** per raggiungere il Digital Compass goal:

**15 Milioni**

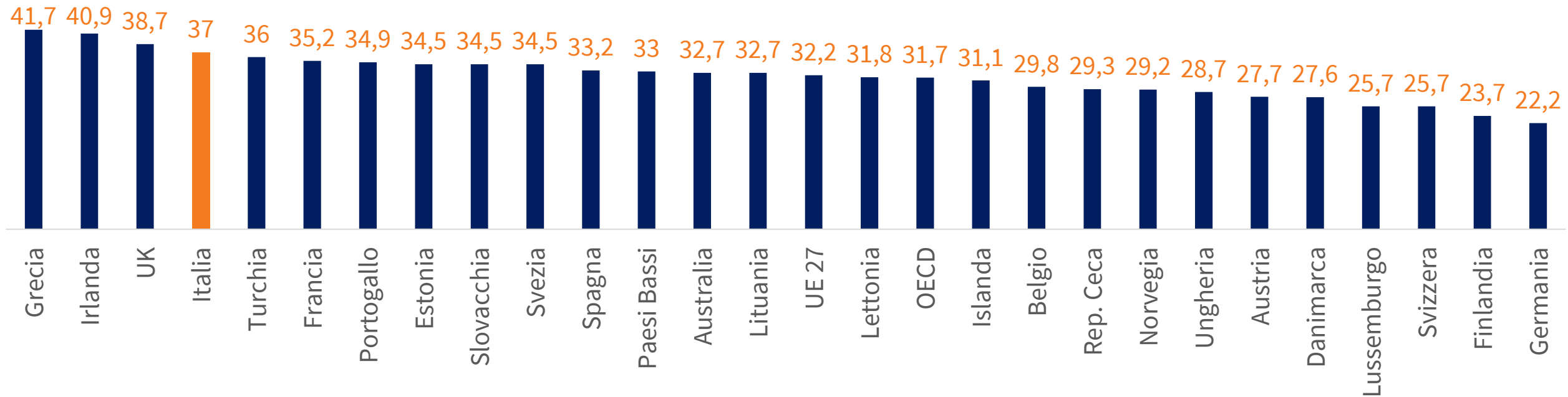
# Digitale e ICT sono lavori cruciali per il futuro, ma le donne ne sono sottorappresentate: in Italia, solo il 16% dei lavoratori ICT è donna

**Donne sugli occupati del settore ICT,**  
(% sul totale), 2023



# La digitalizzazione non mette fuori mercato le persone, ma rende obsolete le competenze: lo skill mismatch riguarda un lavoratore su tre in Italia

**Skills mismatch lavorativo per Paese**  
(% degli occupati), 2021



*Lo skills mismatch lavorativo si riferisce alla mancata corrispondenza tra le competenze richieste dalle aziende e quelle effettivamente in possesso da parte dei lavoratori*

# Sulle competenze digitali avanzate, l'Italia è indietro sia rispetto ai competitor, sia a Paesi con un posizionamento tecnologico inferiore

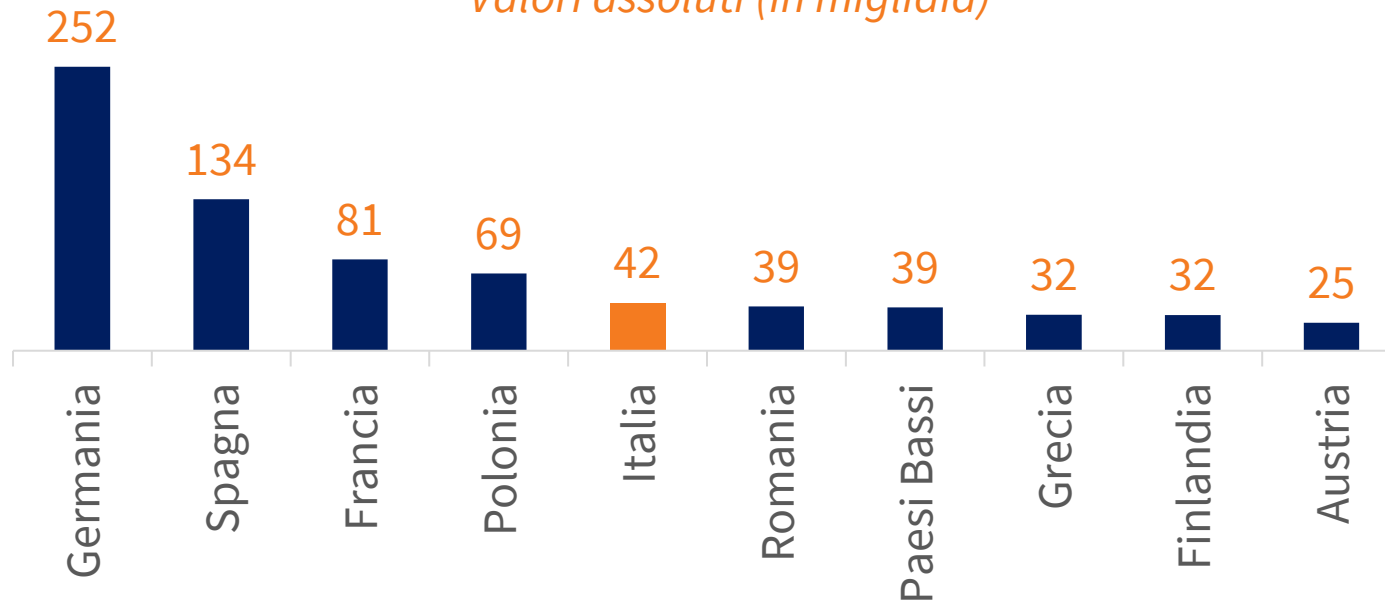
## Top 10 per numeri di studenti in materie ICT in UE

(migliaia studenti e ogni 1.000 abitanti), 2021

**Ogni 1.000 abitanti**

3,0	2,8	1,2	1,8	<b>0,7</b>	2,1	2,2	3,0	5,7	2,8
-----	-----	-----	-----	------------	-----	-----	-----	-----	-----

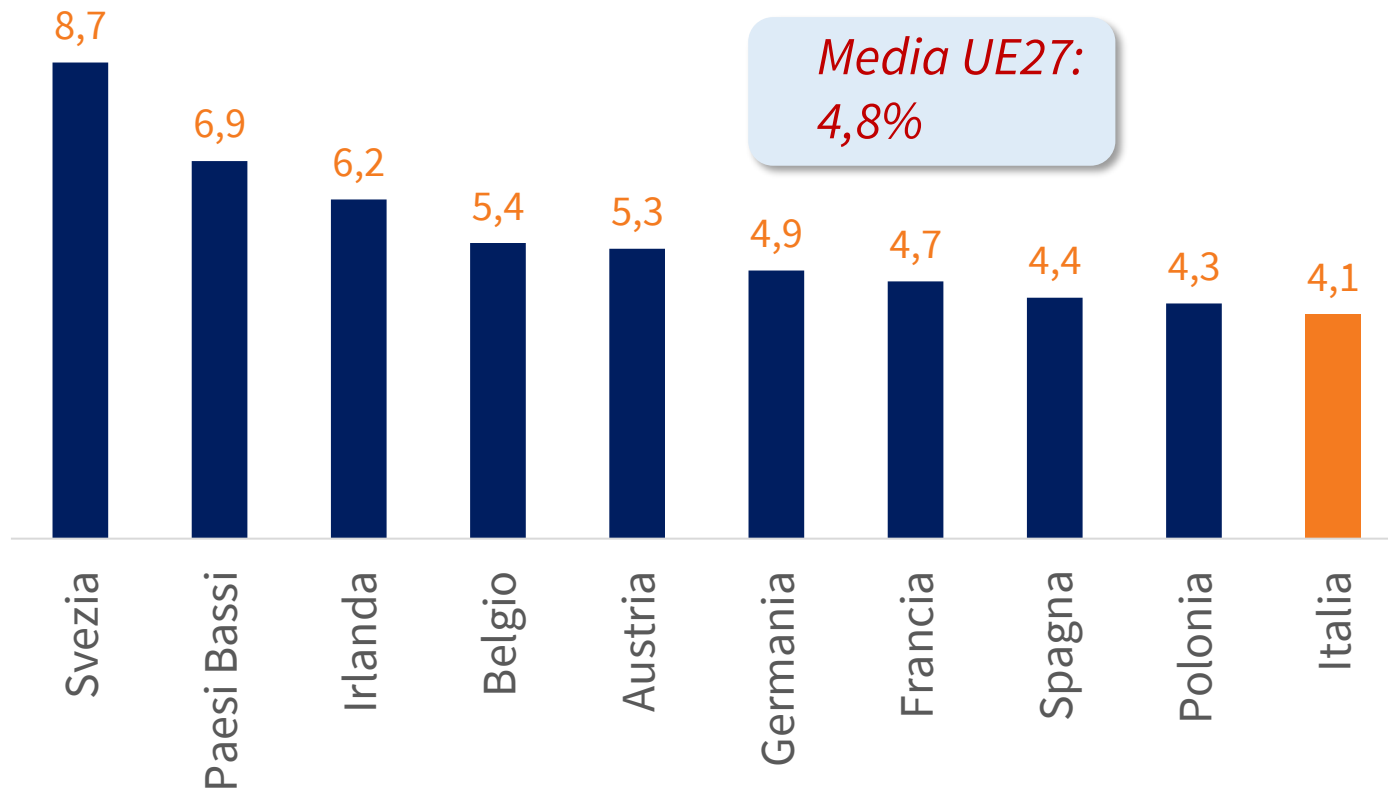
*Valori assoluti (in migliaia)*



L'Italia è **ultima in Europa** per numero di laureati ICT ed è l'unico Paese UE con **meno di 1 studente** in discipline ICT **ogni 1.000 abitanti**

# Oltre al ritardo del sistema scolastico, l'Italia è ultima tra le top 10 economie europee per esperti ICT sul mercato del lavoro

**Quota esperti ICT su occupati**  
top 10 economie europee (valore %), 2023



*In Italia, la **quota di esperti ICT** occupati è la più bassa tra le prime 10 economie europee, 4,1%. Rispetto alla media EU27*

# Allegati

---

- Facts and figures: le competenze digitali in Italia e in UE
- Le proposte del Manifesto in dettaglio

# Proposta 1 – Realizzare un Osservatorio Permanente



*Per comprendere*

Realizzare una **piattaforma permanente** che agisca secondo la logica di un think tank per lo **studio e il monitoraggio** degli impatti dell'IA

- L'Osservatorio avrà a disposizione un **database aggiornato** che raccoglierà i dati sull'esposizione all'IA delle **persone** per fasce d'età, dei **territori** per rischio occupazionale, dei **settori economici** e delle **imprese** per dimensione e grado di digitalizzazione
- L'Osservatorio attiverà un **confronto multistakeholder permanente**, mettendo a sistema policy maker, parti sociali e sindacati, imprese, università e centri di ricerca



## Proposta 2 – Applicare il principio Human in the loop



*Per prevenire e mitigare*

Valorizzare il **ruolo attivo dell'essere umano** nei processi decisionali dell'IA per tutelare i lavoratori in tutte le fasi di sviluppo e utilizzo dei sistemi IA



- Definire **linee guida** applicabili in tutti i settori che prevedano la **supervisione umana obbligatoria** nei processi decisionali gestiti dall'IA, allineandosi ai principi dell'AI Act (UE) e dell'Hiroshima AI Process (Paesi G7)
- Valorizzare il **ruolo attivo dei lavoratori** nei processi di supervisione dell'IA, stimolando le parti sociali a prevedere meccanismi di rappresentanza dei lavoratori in tutte le fasi di supervisione

## Proposta 3 – Definire un’IA responsabile



*Per prevenire e mitigare*

Definire con precisione i **soggetti responsabili degli effetti prodotti dall’utilizzo della tecnologia**, assicurando che ogni attore risponda in base al **proprio ruolo** e alle **proprie competenze**

- **Promuovere l’adozione di un’IA responsabile** attraverso la definizione degli elementi indispensabili per assicurare un uso etico di tale tecnologia
- Definire i **soggetti responsabili** nelle varie fasi di sviluppo, implementazione e utilizzo dei sistemi IA assicurando che ogni attore coinvolto abbia responsabilità adeguate al proprio ruolo e alle proprie competenze



## Proposta 4 – Definire percorsi di upskilling e reskilling



*Per prevenire e mitigare*

Aggiornare le **competenze dei lavoratori di oggi e di domani** affinché rispondano alle nuove sfide nella **gestione dell'IA** e nella **mitigazione dei rischi** nel mondo del lavoro

- Accelerare la formazione delle **competenze digitali di base** della popolazione italiana
- Creare **partnership pubblico-private** per il **reskilling e l'upskilling dei lavoratori** a rischio di automazione e promuovere programmi di **formazione continua**
- Promuovere l'inserimento di **insegnamenti AI-based** all'interno di tutti i corsi di laurea nelle università italiane

## Proposta 5 – Prevedere un ruolo attivo del settore privato



**RUOLO ATTIVO  
DEL PRIVATO**

*Per redistribuire*

Mantenere un dialogo aperto con il **settore privato** per sensibilizzare le imprese sul loro **ruolo attivo** nella definizione di **politiche aziendali volte a un'equa redistribuzione** del valore generato dall'IA



- Stimolare le aziende private a prevedere **meccanismi di redistribuzione** del valore generato dall'uso dell'IA (es. politiche di settimana breve, corsi di formazione, bonus salariali, etc.)
- Promuovere il **ruolo della contrattazione collettiva** per implementare politiche aziendali che prevedano la partecipazione dei lavoratori nella definizione dell'equa redistribuzione del valore

## Proposta 6 – Definire politiche sociali adeguate



*Per tutelare*

Prevedere un ruolo attivo dei policy maker per la **definizione di politiche sociali** che tutelino le **categorie più fragili** (persone, territori, aziende, settori)



- Incentivare la **formazione continua** attraverso crediti d'imposta e altre forme di sostegno a imprese e lavoratori per i percorsi di aggiornamento delle competenze relative all'IA
- Sostenere **piani di welfare** adeguati a proteggere i lavoratori maggiormente esposti, attraverso politiche di sostegno ai redditi e fondi dedicati a coloro che rischiano di uscire dal mercato del lavoro