

Management Summary

Contesto di partenza e obiettivo dello studio

L'intelligenza artificiale, in breve IA, sta trasformando sempre più anche attività che finora erano considerate difficilmente automatizzabili. Le moderne applicazioni di IA sono in grado di creare testi e codice di programmazione, estrarre informazioni, analizzare dati o generare suggerimenti per compiti complessi. Tuttavia, ciò che conta non è solo ciò che è tecnicamente possibile. È importante capire dove l'IA venga effettivamente impiegata e utilizzata nella quotidianità lavorativa, come il personale interagisca con essa e quali cambiamenti percepiscano.

Per i settori TIC questo sviluppo è particolarmente rilevante. Le aziende operanti nelle telecomunicazioni, nell'IT (comprese le Big Tech), nei contact e call center, nell'infrastruttura di rete e nel controllo del traffico aereo sviluppano, integrano o gestiscono tecnologie digitali e applicazioni di IA. Allo stesso tempo, impiegano l'IA nei propri processi lavorativi. In questo modo contribuiscono a plasmare il cambiamento e sono esse stesse interessate da attività, procedure e requisiti modificati.

Molte attività possono essere tecnicamente supportate, accelerate o in parte sostituite dall'IA. Da ciò non ne consegue però automaticamente che intere professioni o posti di lavoro scompariranno. Infatti, le professioni sono costituite da diverse attività. Singole mansioni possono essere supportate, accelerate o in parte sostituite dall'IA, mentre altre richiedono ancora una valutazione umana, le stesse competenze specialistiche o la stessa interazione personale. Lo studio non esamina quindi in primo luogo le denominazioni professionali o le previsioni occupazionali, bensì attività concrete ed esperienze nella quotidianità lavorativa.

In questo contesto, il sindacato syndicom ha incaricato la società di ricerca e consulenza Ecoplan di condurre uno studio empirico sugli effetti dell'IA nei settori TIC dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori. Al centro dell'analisi vi sono quattro aree tematiche:

- la diffusione e l'utilizzo concreto dell'IA nella quotidianità lavorativa;
- i cambiamenti percepiti nelle attività, nei tempi di esecuzione, nei requisiti e nelle condizioni di lavoro;
- l'importanza delle conoscenze specialistiche, delle competenze, dell'apprendimento e dello sviluppo professionale;
- le condizioni quadro aziendali, il sostegno da parte delle imprese nonché il ruolo della leadership e della pianificazione strategica.

Lo studio non si propone di prevedere quanti posti di lavoro saranno creati o eliminati in futuro dall'IA. Mostra invece dove l'IA fa già parte della quotidianità lavorativa, come le collaboratrici e i collaboratori vivono i cambiamenti avvenuti finora e quali tensioni emergono. I risultati costituiscono un'istantanea empiricamente fondata in un contesto in rapida evoluzione dal punto di vista tecnologico e aziendale.

Metodologia e significatività

Ai fini della classificazione specialistica sono state analizzate pubblicazioni scientifiche e orientate alla pratica aggiornate al luglio 2026. A integrazione di ciò, nello stesso periodo Ecoplan ha condotto sette colloqui esplorativi con esperte e esperti provenienti dal mondo della scienza, della formazione continua, della ricerca sul mercato del lavoro e della pratica aziendale. La letteratura e i colloqui specialistici sono serviti a individuare i temi centrali, a sviluppare il questionario e a contestualizzare i risultati dell'indagine.

Il fulcro empirico è costituito da un'indagine online anonima e incentrata sulle attività lavorative, condotta tra le collaboratrici e i collaboratori delle aziende del settore TIC. Questo approccio tiene conto della diversità delle realtà lavorative nelle aziende oggetto di studio. Le intervistate e gli intervistati hanno potuto selezionare attività tratte dalla propria quotidianità lavorativa. Per queste attività è stato rilevato con quale frequenza viene impiegata l'IA e come siano cambiati il tempo percepito come necessario e i requisiti.

Il sondaggio è stato condotto nella primavera del 2026 in tedesco, francese, italiano e inglese. 492 persone hanno completato il questionario. Le/I partecipanti hanno per lo più una lunga esperienza professionale e sono relativamente altamente qualificati. Il campione comprende in particolare collaboratrici e collaboratori del settore delle telecomunicazioni e dell'IT, nonché di grandi aziende. Poiché la partecipazione era volontaria, alcuni gruppi potrebbero essere rappresentati in misura maggiore rispetto ad altri, ad esempio persone con un particolare interesse per l'IA o con esperienze marcatamente positive o critiche. I risultati vanno quindi intesi come un'istantanea delle collaboratrici e dei collaboratori intervistati e non possono essere estrapolati a tutte le persone dei settori oggetto dello studio.

Risultati principali

I settori TIC svolgono un duplice ruolo in questo processo di trasformazione.

Nei settori TIC esaminati, l'IA viene sia utilizzata nel proprio lavoro sia sviluppata, integrata o gestita. In questo modo, tali settori contribuiscono alla diffusione di queste applicazioni in altri ambiti dell'economia e della società e sono essi stessi interessati dai cambiamenti nel mondo del lavoro che ne derivano. Il sondaggio riflette entrambi gli aspetti: una gran parte degli intervistati utilizza attivamente l'IA per il proprio lavoro. Gruppi più ristretti sono coinvolti nella fornitura e nella gestione, nello sviluppo e nell'addestramento o nelle decisioni strategiche relative all'impiego dell'IA.

L'IA è ormai ampiamente integrata nella quotidianità lavorativa del gruppo oggetto di studio.

La grande maggioranza delle intervistate e degli intervistati lavora regolarmente con l'IA. Complessivamente, l'86 % utilizza l'IA almeno una volta alla settimana. Oltre all'utilizzo consapevole e attivo, molte persone dichiarano di lavorare con applicazioni in cui l'IA opera in background, senza che essi la controllino direttamente. Non è stato accertato se le intervistate o gli intervistati fossero a conoscenza di tutte le funzioni di IA integrate. Ulteriori punti di contatto derivano dalla verifica e dalla garanzia della qualità dei risultati, prodotti in tutto o in parte con l'IA.

Nell'ambito dell'utilizzo attivo, sono particolarmente diffuse le forme di supporto. Tra queste figurano la verifica del proprio lavoro, il chiarimento di questioni tecniche e l'elaborazione congiunta di contenuti. Le collaboratrici e i collaboratori utilizzano quindi l'IA non solo per ottenere risultati finiti, ma anche come supporto al lavoro e al pensiero. Si verifica anche l'affidamento di singole attività all'IA, ad esempio nella riformulazione, nella sintesi o nella traduzione di testi, nonché in compiti standardizzati. Questo aspetto viene però menzionato meno frequentemente. L'automazione di interi processi lavorativi o la sostituzione delle collaboratrici e dei collaboratori non è stata oggetto di questa indagine.

I cambiamenti determinati dall'IA si rendono visibili soprattutto a livello delle singole attività.

L'IA viene impiegata con particolare frequenza in compiti legati allo sviluppo, alla conoscenza, ai testi e ai dati. Nelle attività operative, di gestione e relative alle infrastrutture, l'impiego regolare è finora meno diffuso. Anche i cambiamenti relativi al tempo impiegato e ai requisiti variano a seconda dell'attività. Il sondaggio evidenzia quindi differenze e cambiamenti a livello delle singole attività, ma non consente di stabilire se intere professioni siano destinate a scomparire.

Un minor dispendio di tempo non comporta automaticamente un alleggerimento del carico di lavoro.

Considerando tutte le valutazioni delle attività, la risposta più frequente (47%) è che il dispendio di tempo è rimasto invariato, ma non costituisce la maggioranza. Laddove si percepiscono cambiamenti, le intervistate e gli intervistati segnalano molto più spesso un minor dispendio di tempo piuttosto che uno maggiore. Un minor dispendio di tempo si riscontra in particolare nelle attività legate alla conoscenza, alla redazione di testi e allo sviluppo.

Per quanto riguarda i requisiti, il quadro è diverso. In questo caso, una maggioranza (61%) afferma che i requisiti sono rimasti più o meno gli stessi. Tuttavia, si percepiscono più spesso requisiti più elevati che requisiti inferiori. Un minor dispendio di tempo non significa quindi automaticamente che un'attività diventi più semplice. I cambiamenti nel dispendio di tempo e nei requisiti non puntano necessariamente nella stessa direzione.

Anche per quanto riguarda la quotidianità lavorativa nel suo complesso si riscontrano effetti sia positivi che gravosi. Il 52% degli intervistati dichiara di essere diventato più produttivo grazie all'IA. Circa la metà si sente più sicura grazie al supporto tecnico dell'IA. Allo stesso tempo, gruppi di dimensioni simili riferiscono di dover svolgere più spesso più compiti in parallelo. Il 46% percepisce una maggiore intensità lavorativa e il 44% è più spesso incerto se i propri risultati o quelli generati dall'IA siano errati.

È inoltre particolarmente diffusa la tendenza a riflettere più spesso sul proprio futuro professionale. Il 68% dichiara di pensarci più spesso a causa dell'IA. Da ciò non è possibile dedurre se alla base di tutto ciò vi siano soprattutto preoccupazione, interesse, la percezione di nuove opportunità o un generale bisogno di orientamento. A livello di risultati complessivi, gli effetti positivi e quelli negativi coesistono quindi. Dalla presente analisi non è tuttavia possibile determinare né se le stesse persone sperimentino entrambi contemporaneamente, né in che modo gli effetti percepiti siano correlati alle rispettive condizioni di lavoro.

Le competenze specialistiche, la capacità di giudizio e la capacità di apprendimento rimangono fondamentali.

Per gestire l'IA, gli intervistati ritengono importanti sia le conoscenze relative all'applicazione sia quelle relative alla sicurezza e alla qualità. Tra queste figurano in particolare la protezione dei dati e un utilizzo sicuro dell'IA, ad esempio la valutazione di quali dati possano essere inseriti nei sistemi di IA, nonché la formulazione chiara dei compiti e una comprensione di base del funzionamento dell'IA. Altrettanto importanti sono la gestione dei dati e la loro qualità, nonché la verifica e la valutazione specialistica dei risultati.

Allo stesso tempo, dal punto di vista delle intervistate e degli intervistati, il pensiero analitico e critico, la disponibilità all'apprendimento e la capacità di adattarsi alle nuove tecnologie stanno acquisendo un'importanza sempre maggiore. Nelle risposte aperte vengono inoltre sottolineati la verifica dei risultati dell'IA, la valutazione delle fonti e il riconoscimento di affermazioni errate o inventate. Le competenze specialistiche rimangono necessarie per contestualizzare i risultati, individuare errori e rischi e integrare l'IA in modo sensato nei contesti professionali e aziendali.

Per quanto riguarda i profili professionali, non si osserva una tendenza univoca esclusivamente verso l'ampliamento o la specializzazione. Il 43% dichiara di aver bisogno sia di una comprensione più ampia dei diversi compiti e contesti, sia di continuare ad approfondire le conoscenze specialistiche. Il 37%, tuttavia, non rileva ancora alcun cambiamento evidente nel proprio profilo professionale.

L'acquisizione di competenze avviene oggi soprattutto nella quotidianità lavorativa.

L'acquisizione di conoscenze relative all'IA avviene soprattutto in modo informale e a stretto contatto con il lavoro concreto. L'87% degli intervistati acquisisce conoscenze e competenze nell'uso dell'IA sperimentando sul posto di lavoro. Sono altrettanto diffusi lo scambio con le colleghe e i colleghi e le offerte formative scelte autonomamente. Materiali aziendali, corsi di formazione interni e corsi di perfezionamento esterni completano questi percorsi di apprendimento, ma raggiungono gruppi più ristretti.

Molte intervistate e intervistati auspicano ulteriori opportunità di formazione da parte della propria azienda. Vengono citati con particolare frequenza workshop e corsi orientati alla pratica, tempo dedicato allo studio autonomo e alla sperimentazione di strumenti di IA durante l'orario di lavoro, nonché compiti concreti in cui sia possibile mettere alla prova nella pratica nuovi modi di lavorare.

Da ciò va distinta la preparazione mirata a ruoli professionali nuovi o modificati in relazione all'IA. L'interesse per tali ruoli è più ampio rispetto alla preparazione concreta finora offerta dalla formazione continua. Una parte delle intervistate e degli intervistati sta già seguendo una formazione mirata o sta pianificando passi in tal senso. Un gruppo più ampio è in linea di principio interessato a tale sviluppo professionale, ma finora non ha ancora intrapreso alcuna iniziativa concreta in materia di formazione continua. L'indagine evidenzia quindi sia i percorsi di apprendimento attuali sia l'interesse per uno sviluppo professionale, ma non consente una valutazione sistematica della qualità o dell'adeguatezza delle offerte di apprendimento e formazione continua esistenti.

In molti casi sono disponibili regole e strumenti, ma allo stesso tempo le collaboratrici e i collaboratori utilizzano anche offerte esterne scelte autonomamente.

Molte collaboratrici e collaboratori riferiscono dell'esistenza di regole e linee guida per l'utilizzo dell'IA. Gran parte dell'utilizzo attivo avviene tramite strumenti interni o forniti ufficialmente dall'azienda. Allo stesso tempo, vengono utilizzate anche offerte esterne scelte autonomamente. Da ciò non si può dedurre che vengano violate regole o direttive concrete. Il sondaggio non ha accertato se tale utilizzo sia consentito, violi le regole interne o per quali motivi le collaboratrici e i collaboratori utilizzino strumenti aggiuntivi. I risultati mostrano che l'effettivo utilizzo degli strumenti non si limita all'offerta ufficialmente messa a disposizione.

Le aspettative delle collaboratrici e dei collaboratori non si limitano solo a strumenti adeguati e a regole concrete di utilizzo. Per loro sono particolarmente importanti informazioni trasparenti su opportunità e rischi, linee guida legali ed etiche, nonché risorse temporali e finanziarie per la formazione continua e l'apprendimento. Per quanto riguarda l'eventuale necessità di ulteriore supporto, in primo piano vi sono aiuti concreti e legati al lavoro. Inoltre, vengono citati l'accesso a strumenti adeguati e la disponibilità di referenti.

Anche le opportunità di partecipazione sono considerate importanti da una netta maggioranza: il 71% ritiene molto o piuttosto importante che le parti sociali siano coinvolte quando le applicazioni di IA riguardano direttamente il personale. Il 74% valuta come molto o piuttosto importanti le opportunità di partecipazione a livello aziendale, quali le sessioni di feedback e la partecipazione attiva alla definizione dei processi di IA. Il sondaggio evidenzia quindi l'importanza che le collaboratrici e i collaboratori attribuiscono a queste forme di partecipazione. Tuttavia, non permette di trarre conclusioni su come la partecipazione sia concretamente organizzata nelle singole aziende o su quali compiti assumano in questo contesto le parti sociali.

Le strategie generali relative all'IA sono più visibili rispetto ai progetti concreti volti all'adeguamento dei processi lavorativi e allo sviluppo delle competenze necessarie.

I risultati relativi alla leadership e all'ancoraggio strategico si basano su un sottogruppo più ristretto di 87 dirigenti e vanno quindi interpretati con cautela. Il 74% delle e dei dirigenti intervistati è a

conoscenza di una strategia di IA completa o parzialmente sovraordinata della propria azienda. Il 45% riferisce di una pianificazione completa o parziale delle competenze e dei profili professionali che saranno necessari in futuro. Circa un terzo riconosce una gestione completa o parzialmente trasparente dei cambiamenti delle strutture organizzative e dei processi lavorativi.

Salta all'occhio però l'elevata percentuale di risposte «non so». Molti delle e dei dirigenti intervistate/i non sanno se esista una pianificazione delle competenze e dei profili o una gestione trasparente dei cambiamenti delle strutture e dei processi lavorativi. Da ciò non deriva necessariamente che manchino tali pianificazioni. Tali piani potrebbero anche essere noti solo a determinati reparti, limitati a singole aree o non ampiamente visibili all'interno dell'azienda. La pianificazione generale dell'impiego dell'IA risulta quindi più spesso visibile alle/ai dirigenti intervistati rispetto alla pianificazione delle sue conseguenze su competenze, profili professionali, strutture organizzative e processi lavorativi.

Anche l'impiego dell'IA nei compiti dirigenziali è finora piuttosto di supporto e moderato. L'IA viene utilizzata più spesso per attività preparatorie o comunicative, ad esempio per colloqui, feedback o comunicazione di gruppo. Nei compiti più legati alle persone o più vicini al processo decisionale, come il reclutamento, la valutazione delle prestazioni, la definizione degli obiettivi o la pianificazione delle risorse, l'IA viene impiegata meno frequentemente. Tra le sfide più importanti, le/i dirigenti intervistate/i citano la protezione dei dati e la conformità normativa, la tutela delle informazioni riservate, la sensibilizzazione dei collaboratori e la garanzia della qualità.

Le conseguenze a lungo termine sull'occupazione rimangono ancora da definire.

Lo studio non consente di prevedere quanti posti di lavoro saranno creati o eliminati dall'IA. Il sondaggio mostra soprattutto che le attività, i requisiti, i percorsi formativi e i profili professionali stanno cambiando. La letteratura e i dibattiti specialistici indicano al contempo che la domanda di lavoro può spostarsi verso singole attività e profili. Merita particolare attenzione l'ingresso nel mondo del lavoro, poiché l'IA può supportare o assumere proprio quei compiti in cui le collaboratrici e i collaboratori più giovani o meno esperti hanno finora maturato la loro esperienza pratica. Allo stesso tempo, il fabbisogno di specialisti TIC rimane complessivamente elevato. È quindi determinante non solo il numero di posti di lavoro, ma anche quali competenze, esperienze e opportunità di ingresso saranno richieste in futuro.

Conclusione

Lo studio non evidenzia un cambiamento radicale e uniforme determinato dall'IA, bensì una trasformazione graduale e legata alle specifiche attività. L'IA fa già parte della quotidianità lavorativa della grande maggioranza delle collaboratrici e dei collaboratori intervistate/i. Viene impiegata prevalentemente a scopo di supporto e apporta a molti vantaggi concreti, in particolare in termini di produttività, assistenza specialistica e risparmio di tempo in singoli casi.

Queste esperienze positive non significano tuttavia automaticamente che il lavoro diventi nel complesso più semplice o meno stressante. Il tempo impiegato e le esigenze non evolvono necessariamente nella stessa direzione. Accanto agli aumenti di produttività si registrano un maggior numero di compiti paralleli, una maggiore intensità lavorativa, incertezze riguardo a possibili errori e una diffusa riflessione sul proprio futuro professionale.

Per l'ulteriore sviluppo, quindi, non saranno determinanti solo gli strumenti tecnici. Sono importanti anche regole e linee guida chiare, applicazioni sicure e adeguate, lo sviluppo di competenze orientate alla pratica, informazioni trasparenti e una pianificazione chiara delle competenze, dei profili e dei processi lavorativi futuri. Lo studio non fornisce previsioni sull'aumento o sulla riduzione dei posti di lavoro. Dimostra tuttavia che l'organizzazione delle attività, dell'apprendimento, delle responsabilità e

dello sviluppo professionale sta diventando una questione centrale nell'impiego dell'IA nei settori delle TIC.