

21 | 23 MAGGIO - Centro Congressi La Nuvola - ROMA



**FESTIVAL
DEL LAVORO**

2026 - 17^a EDIZIONE



LE NUOVE SFIDE DEL LAVORO

**Come l'IA sta cambiando il lavoro:
opportunità, rischi e scenari**

Risultati dell'indagine su un campione di 840 utilizzatori

Maggio 2026

UFFICIO STUDI

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

info@fondazionestudi.it

Indice

NOTA INTRODUTTIVA.....	2
1. SERVIZI E PROFESSIONI DELLA CONOSCENZA: IL LABORATORIO DEL NUOVO LAVORO	7
2. DAL TASK AL PROCESSO, AUMENTA L'INTEGRAZIONE DELL'IA NEL LAVORO	9
3. LA FORMAZIONE SUL CAMPO CHE NON BASTA	13
4. NON SOLO VELOCITÀ. L'IA AUMENTA QUALITÀ E SODDISFAZIONE DEL LAVORO	16
5. I RISCHI DI ERRORE DELL'ALGORITMO E DI CHI LO USA.....	17
6. E L'EROSIONE SILENZIOSA DELLE COMPETENZE.....	20
7. PRODUTTIVITÀ IN CRESCITA, MA NON SI RIDUCE IL TEMPO DEDICATO AL LAVORO	21
8. PIÙ AUTONOMIA, MENO RELAZIONE: L'EFFETTO SOSTITUZIONE DELL'IA CHE GIÀ C'È.....	24
9. EFFICIENTI MA VULNERABILI: COME CAMBIA IL RAPPORTO CON IL LAVORO.....	26
10. INNOVAZIONE SENZA GOVERNANCE: LO SVILUPPO DELL'IA NELLE ORGANIZZAZIONI	29
NOTA METODOLOGICA	31

Il testo è stato realizzato da un gruppo di lavoro di Fondazione Studi Consulenti del Lavoro coordinato da Ester Dini

Nota introduttiva

In modo sempre più diffuso e trasversale, l'intelligenza artificiale sta entrando nei luoghi di lavoro e nelle attività professionali, interessando una pluralità di contesti e di funzioni. Il suo impatto si manifesta in forme molto diverse: dai sistemi di supporto alle decisioni alle applicazioni per la sicurezza e il controllo dei processi, dalle tecnologie di monitoraggio alla robotica, l'automatizzazione crescente di attività e processi sta cambiando l'organizzazione e, con essa, modalità e qualità del lavoro.

È tuttavia **nelle professioni ad alta intensità di conoscenza che la trasformazione appare più profonda e strutturale**. In questi ambiti, l'intelligenza artificiale non si limita a svolgere una funzione tecnologica puntuale e circoscritta, ma **tende a integrarsi progressivamente nelle diverse fasi del processo lavorativo**; ne sta diventando una componente sempre più rilevante e trasversale, capace di ampliare le capacità individuali e di modificare, al tempo stesso, il contenuto del lavoro, le competenze richieste, le relazioni organizzative e il modo stesso in cui le persone percepiscono il proprio ruolo e la propria professionalità.

Le poche statistiche a disposizione (Eurofound, 2025) evidenziano come, su dieci lavoratori che utilizzano l'IA, quasi otto, pari al 79,3%, appartengono alle professioni a più elevata qualificazione, ovvero intellettuali e scientifiche, tecniche e manageriali.

È partendo da questo universo che il presente rapporto intende approfondire le trasformazioni che l'IA sta producendo sul lavoro i cui effetti, se a livello macro appaiono ancora incerti, a livello micro iniziano ad essere visibili: l'IA modifica attività, competenze, ruoli, relazioni organizzative e percezioni individuali, delineando un nuovo modo di lavorare destinato a incidere sempre più profondamente sui modelli organizzativi e culturali dei prossimi anni.

I risultati dell'indagine realizzata da Fondazione Studi Consulenti del Lavoro nei mesi di aprile e maggio su un campione di 840 lavoratori mostrano **come l'intelligenza artificiale stia assumendo un ruolo sempre più integrato e trasversale nel lavoro tra i suoi utilizzatori**: il 68,7% ne fa un uso quotidiano e, di questi, il 21,6% dichiara di usarla costantemente.

Da strumento inizialmente impiegato per esigenze puntuali, l'IA viene oggi incorporata in un insieme sempre più ampio di attività e fasi operative, fino a configurarsi come una componente centrale e stabile dei processi professionali.

Ricerca e sintesi di informazioni (79%) ed elaborazione di documenti e report (67,1%) rappresentano le attività per le quali viene più frequentemente utilizzata, seguite da scrittura di testi, e-mail e traduzioni (55,3%) e, in misura minore, da organizzazione delle idee, supporto alle decisioni, preparazione di presentazioni e analisi dei dati.

Ma **è la frequenza d'utilizzo a fare la differenza**. Tra quanti lavorano stabilmente con l'IA, non solo l'uso diventa più trasversale, ma è la natura stessa delle attività a trasformarla **da supporto occasionale a vero e proprio collaboratore digitale, al quale vengono progressivamente affidati compiti di natura** esecutiva e redazionale, ma soprattutto **ideativa e decisionale**: usa l'IA per l'elaborazione di documenti e report il 76,2% degli utilizzatori quotidiani contro il 47% degli occasionali, per l'organizzazione delle idee e il supporto alle decisioni il 40,5% contro il 25,9% e per le attività di brainstorming e generazione di nuove idee il 31,3% contro l'11,5%.

Gli effetti sul lavoro sono visibili e, per certi versi, sorprendenti. A detta di chi la sperimenta, e ancora di più di chi ne fa un uso quotidiano, a beneficiarne è innanzitutto la **rapidità dei tempi** con cui vengono evasi i carichi di lavoro (60,2%), la **capacità di generare nuove idee e soluzioni** (40,4%) e, complessivamente, la **qualità stessa del lavoro e degli output prodotti** (34,6%). Più di un quarto del campione, da quando utilizza l'IA, riesce a ridurre il tempo dedicato ad task ripetitivi (29,2%), gestire più attività contemporaneamente (28,2%) e apprendere nuovi contenuti e competenze (23,7%).

Ancora, il 71,4% afferma di **essere più produttivo**, mentre per più di un terzo (il 34,3%) gli effetti dell'IA si riverberano anche a un livello più intimo e soggettivo, traducendosi in un **aumento della soddisfazione e dell'interesse per il proprio lavoro**; percentuale che sale al 44,6% tra gli utilizzatori quotidiani.

Si tratta di un'indicazione particolarmente interessante: in un momento in cui la dimensione lavorativa appare sfilacciarsi di senso e le carriere individuali incontrano sempre minori chances di crescita, l'utilizzo dell'IA sembra offrire spazi di recupero in termini di motivazione, benessere e crescita, che i contesti organizzativi odierni non sempre sono in grado di promuovere e valorizzare.

In questo senso, l'aumento dell'autonomia, la possibilità di affrontare attività più complesse e il rafforzamento delle capacità individuali possono contribuire ad accrescere l'interesse e il coinvolgimento nelle attività svolte, rendendo il lavoro più stimolante e gratificante e migliorare la qualità complessiva dell'esperienza lavorativa.

Ma dietro l'entusiasmo per una tecnologia percepita come potente alleata si intravedono anche i **limiti e i rischi connessi a un uso sempre più diffuso**.

Se c'è un dato che ben sintetizza l'ambivalenza delle trasformazioni in corso e le tensioni innescate nel profondo di chi sa di maneggiare una tecnologia rivoluzionaria, i cui effetti sono ancora in larga parte indecifrabili e imprevedibili, è il senso di insicurezza che ne deriva.

Più efficiente ma vulnerabile: così si sente più della metà del campione (54,3%) da quando l'IA ha fatto ingresso nella propria vita lavorativa: una percentuale che cresce con la sua diffusione, arrivando al 56,6% tra gli utilizzatori più assidui.

Il potenziamento di capacità e competenze si accompagna infatti all'emergere di un diffuso senso di incertezza rispetto al suo utilizzo e ai potenziali effetti che questo può produrre nel lungo periodo.

Incertezza che non riguarda solo i possibili **rischi di errori** (52,6%), di **uso improprio di dati o informazioni sensibili** (41,8%), di **dipendenza dallo strumento** (40,6%), di **riduzione delle capacità critiche e autonomia di giudizio** (35,3%), di perdita di professionalità (28,9%), di standardizzazione e spersonalizzazione del lavoro (26,2%): tutti aspetti di cui gli utilizzatori sono pienamente consapevoli, tanto che il 91,8% ha ben presenti i rischi dell'utilizzo dell'IA.

Ma riguarda anche il **non pieno governo di uno strumento a cui la stragrande maggioranza degli utilizzatori (92,5%) si è avvicinata informalmente**, testando e sperimentando sul campo le sue innumerevoli applicazioni. Si tratta di una modalità che ha favorito una rapida diffusione della tecnologia, ma che non sempre si accompagna a un pieno controllo delle implicazioni operative: solo il 14,5% dichiara, infatti, di sentirsi pienamente in grado di utilizzare l'IA in modo efficace, mentre il 47% si considera abbastanza preparato.

Permane, tuttavia, una quota ancora ampia (38,5%) che esprime un livello di sicurezza più limitato; tale percentuale si riduce al 29,2% tra gli utilizzatori quotidiani, ma resta comunque significativa anche tra gli utenti più esperti, che vorrebbero migliorare soprattutto la capacità di individuare errori e contenuti non affidabili e integrare l'IA in modo più efficace e funzionale nel proprio lavoro.

È indicativo, al proposito, che nella logica di apprendimento *fai da te*, a più di un quarto del campione sia capitato di incollare nell'IA testi o contributi di lavoro interni (27,5%) mentre a quasi due su dieci di usare l'IA per attività di cui non era in grado di valutare il risultato (19%) o accettare suggerimenti più per rapidità che per convinzione (18,3%).

Ma anche la possibilità che **la crescente delega all'IA possa, nel tempo, tradursi in un'erosione di competenze e capacità** rappresenta un timore ampiamente condiviso: circa sette intervistati su dieci ritengono che un utilizzo sempre più intenso dello strumento possa indebolire alcune delle abilità che costituiscono il nocciolo duro della loro professionalità.

Capacità di sintetizzare informazioni complesse (31,8%), di scrivere (29%) e di cercare e selezionare informazioni (28%) sono quelle considerate più a rischio. **Ma quasi un quarto**

teme di non riuscire più, nel futuro a produrre contenuti o risultati “partendo da zero” o elaborare soluzioni a problemi (22,6%).

Si tratta di timori che poggiano anche sull'intima **incertezza riguardo l'affidabilità** di uno strumento che molti maneggiano, ma pochi conoscono nei suoi meccanismi più complessi di funzionamento.

La fiducia nell'IA resta ancora una dimensione di compromesso, in cui utilità e diffidenza si mescolano e si confondono: solo l'8,2% degli utilizzatori dichiara di averne molta, mentre la maggioranza (55,2%) afferma di averne abbastanza. **Più di un terzo (36,7%) mostra scetticismo**, affermando di fidarsi poco o molto poco dei risultati che questa produce. Una percentuale che caratterizza soprattutto chi ne fa un uso più sporadico (53,2%).

Se su questi aspetti emerge una consapevolezza ormai diffusa, vi è un'ulteriore dimensione di trasformazione, più silenziosa ma potenzialmente molto più profonda, i cui effetti non sembrano ancora essere pienamente percepiti: **il progressivo senso di isolamento che accompagna la diffusione dell'IA tra i lavoratori.**

Dietro il senso di vulnerabilità espresso da molti si intravedono, infatti, nuove forme di solitudine professionale, che tendono ad accentuare il senso di esposizione a rischi e criticità.

Più autonomi, efficienti e produttivi, i lavoratori che hanno integrato l'IA nelle proprie attività tendono a operare in misura crescente in modo individuale: il 43,3% degli intervistati segnala, infatti, un aumento del tempo dedicato al lavoro svolto in autonomia.

È soprattutto la dimensione relazionale del lavoro, sia verticale sia orizzontale, a risultarne indebolita. La delega ai collaboratori e il confronto con superiori e colleghi cedono progressivamente il passo all'interazione con l'IA, generando un **solipsismo professionale** in cui occasioni di collaborazione, apprendimento reciproco e trasferimento informale delle conoscenze vanno riducendosi, con effetti non solo sull'organizzazione delle attività, ma anche sulla qualità delle relazioni professionali e sulla capacità delle organizzazioni di generare e condividere competenze.

Il 57,8% degli intervistati dichiara di svolgere spesso (20,7%) o talvolta (37,1%) attività che, prima dell'introduzione dell'IA, avrebbe affidato a collaboratori o consulenti; solo il 18,4% afferma di non essersi mai trovato in questa situazione. Analogamente, il 52,4% riferisce di confrontarsi spesso (14,4%) o talvolta (38,0%) con l'IA per sviluppare idee e soluzioni, in luogo del confronto con superiori e colleghi, mentre appena il 25,5% dichiara di non aver mai adottato questo comportamento.

Ma anche **la sostanziale assenza delle organizzazioni nell'indirizzare l'adozione e lo sviluppo dell'IA** lascia i lavoratori soli a gestire, con i propri limitati strumenti, un'innovazione che avrebbe bisogno di ben altre dinamiche di governo.

Solo il 31,6% degli intervistati dichiara che, nella propria organizzazione, l'uso dell'IA è accompagnato da regole, linee guida, formazione o altri strumenti di indirizzo. Nel restante 68,4% dei casi, l'adozione avviene in modo sostanzialmente informale e privo di un quadro strutturato di governance: il 28,2% segnala che l'utilizzo è incoraggiato, ma senza indicazioni operative o iniziative formative dedicate; il 26,3% riferisce l'assenza totale di qualsiasi orientamento organizzativo; il 13,9% indica, infine, che l'uso dell'IA è semplicemente tollerato e, in una quota residuale di casi, scoraggiato.

In questa trasformazione, che investe il rapporto con il lavoro e con le proprie capacità, vulnerabilità e insicurezze, l'intelligenza artificiale continua a diffondersi con una rapidità che spesso supera la capacità delle organizzazioni di definirne regole, limiti e modalità di utilizzo.

In assenza di adeguati strumenti di governo, il rischio è che **una tecnologia percepita come potente alleata si trasformi progressivamente in un fattore di ridefinizione silenziosa degli equilibri professionali e organizzativi.**

Prima ancora che gli effetti si manifestino nei saldi occupazionali, è già in atto una forma di sostituzione graduale e poco visibile, che nasce dal basso, nelle scelte quotidiane dei lavoratori che affidano all'IA quote crescenti di attività, decisioni e momenti di confronto.

Ciò che oggi appare come una scelta individuale di efficienza e convenienza potrebbe però tradursi, nel medio-lungo periodo, in una riduzione della domanda di collaborazione, in un indebolimento delle competenze, della capacità di salvaguardarle e trasmetterle e in una crescente individualizzazione del lavoro.

Il rischio non è soltanto la sostituzione di alcune mansioni, ma una trasformazione più profonda e meno evidente, destinata a incidere progressivamente sulla struttura delle professioni, sulle relazioni di lavoro e sulle opportunità occupazionali future.

1. Servizi e professioni della conoscenza: il laboratorio del nuovo lavoro

L'uso dell'intelligenza artificiale si sta diffondendo con grande rapidità nel mondo del lavoro, ma la sua adozione non interessa in modo uniforme tutte le professioni. Resta, infatti, ancora concentrato nelle attività a più elevato contenuto di conoscenza, dove il valore del lavoro risiede prevalentemente nell'elaborazione di informazioni, nell'analisi, nella produzione di contenuti, nella consulenza, nella progettazione, nella programmazione e nel supporto alle decisioni. È in questi ambiti che l'IA generativa esprime oggi il suo potenziale più immediato, affiancando il lavoratore in un numero crescente di attività.

Le informazioni disponibili sul ricorso all'IA tra i lavoratori sono ancora parziali e frammentate, diventando peraltro rapidamente datate in un contesto caratterizzato da una diffusione e da un'evoluzione estremamente veloce degli strumenti e delle modalità di utilizzo.

L'elaborazione dei microdati dell'Indagine Eurofound, Employment and Working Conditions, evidenzia come quasi otto utilizzatori di IA su dieci (79,3%) appartengono alle professioni a più elevata qualificazione, ovvero intellettuali e scientifiche (37,9% del totale utilizzatori), tecniche intermedie (38,2%) e dirigenziali/imprenditoriali (3,2%): una quota che evidenzia l'elevato livello di penetrazione dell'IA in tale gruppo di lavoratori, che assieme rappresenta il 36,4% della forza lavoro. La restante parte si distribuisce tra impiegati (6,7%) e artigiani e operai (6,3%) (tab. 1).

Tab. 1 - Distribuzione degli occupati che utilizzano l'IA per professione (val. %)

	Distribuzione utilizzatori IA	Distribuzione occupati
Dirigenti, direttivi, imprenditori	3,2	3,3
Professioni intellettuali e scientifiche	37,9	15,6
Professioni tecniche intermedie	38,2	17,5
Impiegati	6,7	11,3
Attività commerciali e servizi	2,4	19,0
Personale specializzato agricoltura, pesca, etc	0,0	14,7
Artigiani e operai	6,3	22,1
Conduttori impianti e macchinari	2,4	7,4
Non qualificate	0,8	10,4
Forze Armate	2,0	1,0
TOTALE	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su micro dati Eurofound – Europea Employment Conditions Survey

Se la diffusione dell'IA è quindi trainata in larga misura da professionisti, tecnici, consulenti, manager e impiegati specializzati, ossia da quelle figure che operano nel cosiddetto lavoro della conoscenza, l'adozione risulta ancora più contenuta nelle professioni in cui prevalgono attività manuali, esecutive o fortemente connesse alla presenza fisica, all'utilizzo di macchinari e all'interazione diretta con persone e ambienti.

Questo non significa che tali professioni resteranno estranee al cambiamento, ma che, almeno nella fase attuale, gli effetti più intensi dell'IA si concentrano nel lavoro qualificato, dove la tecnologia non si limita a migliorare l'efficienza, ma sta progressivamente ridefinendo ruoli, competenze e modelli organizzativi.

Anche a livello settoriale si evidenzia una concentrazione in alcuni settori, in particolare quello dei servizi professionali, dove è occupato il 38,3% dei lavoratori che utilizzano l'IA (a fronte di un valore del 21,8% con riferimento al totale dei lavoratori). Seguono il comparto dell'educazione/formazione (11,7%) e quello del commercio e turismo (10,5%), mentre l'industria, pur rivestendo un peso rilevante sotto il profilo occupazionale, raccoglie una quota minoritaria di utilizzatori (7,9%) (tab. 2).

Tab. 2 - Distribuzione degli occupati e dei lavoratori che utilizzano l'IA per settore (val. %)

	Distribuzione utilizzatori IA	Distribuzione occupati
Agricoltura	0,0	3,5
Industria	7,9	19,6
Costruzioni	5,9	7,0
Commercio e turismo	10,5	20,4
Trasporti e logistica	7,8	5,0
Servizi finanziari	3,4	2,4
Pubblica Amministrazione	5,8	4,9
Educazione	11,7	7,1
Salute	8,7	8,3
Servizi professionali alle imprese, comunicazione e cultura / intrattenimento	38,3	21,8
Totale	100,0	100

Fonte: elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su micro dati Eurofound – Europea Employment Conditions Survey

La definizione del perimetro degli utilizzatori costituisce un passaggio essenziale per interpretare correttamente i risultati dell'indagine che segue. L'analisi riguarda, infatti, un segmento specifico del mercato del lavoro, composto da lavoratori che già utilizzano

l'intelligenza artificiale nella propria attività professionale e che rappresentano, per questo, il primo laboratorio in cui osservare gli effetti della tecnologia su attività, competenze, ruoli e organizzazione del lavoro.

2. Dal *task* al processo, aumenta l'integrazione dell'IA nel lavoro

Nata per supportare singole attività e utilizzi, l'intelligenza artificiale si sta configurando sempre più come uno strumento integrato nel processo di lavoro, estendendosi a un numero crescente di attività. Dalla ricerca di informazioni alla scrittura di testi, dall'analisi dei dati alla programmazione, dalla pianificazione al supporto alle decisioni e all'aggiornamento professionale, l'IA tende a inserirsi in molte fasi del processo di lavoro. In alcuni casi fornisce un semplice supporto, in altri automatizza parte dell'esecuzione, in altri ancora amplia le capacità di analisi, apprendimento e problem solving del lavoratore.

Un primo indicatore del livello di integrazione dell'intelligenza artificiale nel lavoro quotidiano è rappresentato dalla frequenza di utilizzo. Quanto più il ricorso all'IA è regolare e ripetuto nel corso della giornata, tanto più essa tende a diventare parte ordinaria del processo di lavoro, anziché uno strumento utilizzato in modo sporadico o occasionale.

I risultati dell'indagine mostrano che, tra i lavoratori che già utilizzano l'IA, quasi sette su dieci (68,7%) ne fanno un uso quotidiano. In particolare, il 21,6% dichiara di utilizzarla in modo pressoché costante durante la giornata lavorativa, il 41,7% vi ricorre più volte al giorno e il 5,5% almeno una volta al giorno. Solo il 31,3% presenta un utilizzo meno frequente: il 15,6% la impiega comunque più volte alla settimana, mentre il restante 15,7% vi ricorre con cadenza settimanale, mensile o più saltuaria (tab. 3).

Nel complesso, questi dati indicano che, per una larga parte degli utilizzatori, l'intelligenza artificiale non rappresenta più uno strumento sperimentale o accessorio, ma una presenza stabile e sempre più integrata nel lavoro quotidiano, destinata ad accompagnare in modo continuativo lo svolgimento delle attività professionali.

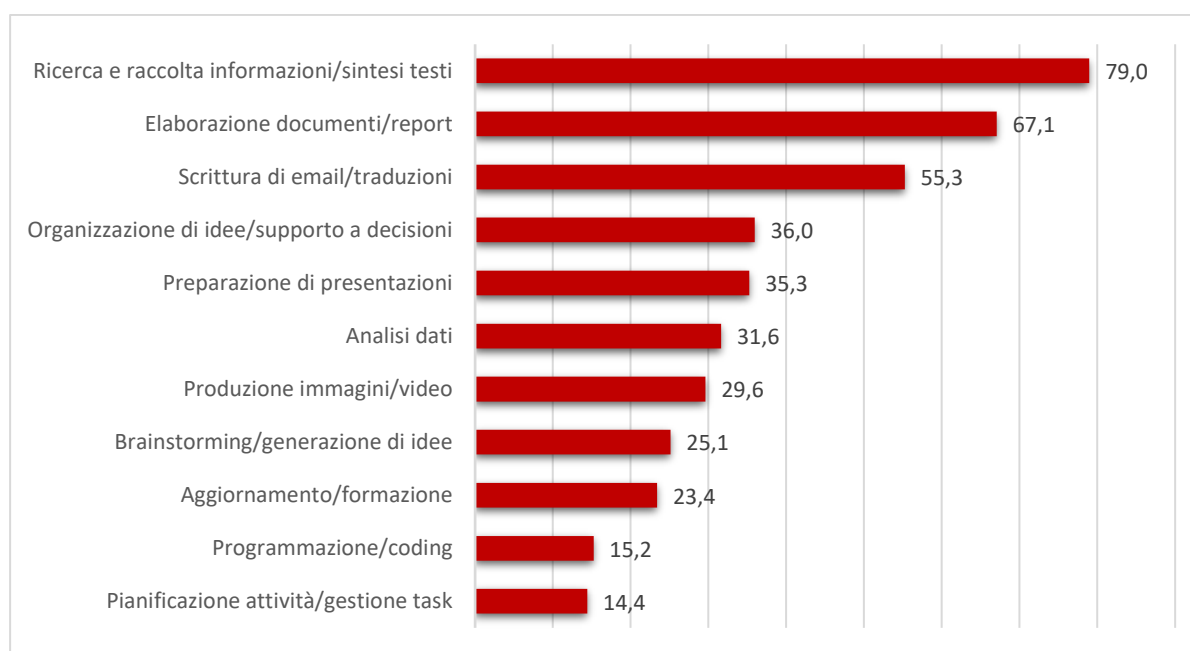
Tra le attività più frequentemente svolte con l'IA, quasi otto su dieci (79%) indicano la ricerca, la raccolta di informazioni e l'analisi sintesi di testi e, a seguire, l'elaborazione di documenti e reportistica (67,1%). Più della metà, demanda all'IA la scrittura di testi, come e-mail e traduzioni, mentre è una quota superiore ad un terzo, quella di chi la utilizza per organizzare idee/supportare decisioni (36%) o preparare presentazioni (35,3%) (fig. 1).

Tab. 3 - Frequenza di utilizzo dell'IA, 2026 (val. %)

	Val. %
QUOTIDIANO	68,7
Costantemente	21,6
Più volte al giorno	41,7
Una volta al giorno	5,5
OCCASIONALE	31,3
Più volte a settimana	15,6
Una volta a settimana / mese	4,6
Molto saltuariamente	11,1
TOTALE	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Fig. 1 - Attività per cui viene utilizzata l'IA, 2026 (val %) (*)



(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Una quota inferiore (31,6%) effettua analisi dei dati con l'IA o si fa supportare nella produzione di immagini e video (29,6%), mentre è circa un quarto ad utilizzarla in funzione di

brainstorming e generazione di nuove idee (25,1%) o per aggiornamento e formazione (23,4%).

Infine, circa il 15% degli intervistati afferma di utilizzarla per attività di carattere informatico (programmazione, coding, debugging) o di pianificazione e gestione delle attività.

La ricerca di informazioni e la sintesi di testi rappresentano l'attività che accomuna maggiormente gli utilizzatori di IA, indipendentemente dalla frequenza d'uso. Si tratta, infatti, della funzione più diffusa sia tra coloro che utilizzano l'IA in modo occasionale (73,4%) sia, in misura ancora maggiore, tra gli utilizzatori quotidiani (81,5%) (tab. 4).

È però osservando le altre attività che emergono le differenze più significative. Tra gli utenti abituali, l'uso dell'IA assume un carattere molto più trasversale e integrato, estendendosi a un numero crescente di funzioni: dall'elaborazione di documenti e report (76,2%, contro il 47% degli utilizzatori occasionali), alla scrittura di e-mail e traduzioni (65,7% contro il 32,3%), fino all'organizzazione delle idee e al supporto alle decisioni (40,5% contro il 25,9%) e alle attività di brainstorming e generazione di nuove idee (31,3% contro il 11,5%).

Mentre per gli utilizzatori occasionali l'IA tende a concentrarsi su compiti specifici e circoscritti, per gli utenti quotidiani essa diventa uno strumento sempre più trasversale, integrato in molteplici fasi del lavoro e utilizzato non solo per accelerare attività esecutive, ma anche per supportare processi cognitivi e decisionali più complessi.

Tab. 4 - Attività per cui viene utilizzata l'IA, per tipologia di utilizzo, 2026 (val %) (*)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Ricerca e raccolta informazioni / sintesi testi	81,5	73,4	79,0
Elaborazione documenti / report	76,2	47,0	67,1
Scrittura di email / traduzioni	65,7	32,3	55,3
Organizzazione di idee / supporto a decisioni	40,5	25,9	36,0
Preparazione di presentazioni	40,7	23,3	35,3
Analisi dati	40,7	11,7	31,6
Creazioni immagini / produzioni contenuto video e audio	36,5	14,5	29,6
Brainstorming / generazione di idee-concept creativi	31,3	11,5	25,1
Aggiornamento / formazione	24,9	20,1	23,4
Programmazione / scrittura in codice / debugging	19,6	5,7	15,2
Pianificazione attività / gestione task	18,3	5,8	14,4

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La distribuzione delle finalità d'uso conferma la forte coerenza tra l'impiego dell'intelligenza artificiale e la natura prevalentemente cognitiva delle attività svolte dai lavoratori coinvolti nell'indagine.

Alla domanda su quale sia l'utilizzo principale dell'IA, oltre la metà degli intervistati (54,5%) indica il supporto nell'impostazione del lavoro, cioè nella definizione iniziale di contenuti, strutture, approcci e modalità di svolgimento delle attività. Questa funzione assume un rilievo ancora maggiore tra gli utilizzatori quotidiani (57,8%) rispetto a quanti ne fanno un uso più saltuario (47%) (tab. 5).

La seconda finalità più citata riguarda il supporto al ragionamento e allo sviluppo di idee, indicata complessivamente dal 43,4% degli intervistati. Tra gli utilizzatori occasionali, questa funzione rappresenta addirittura la principale modalità d'impiego, a conferma di un uso inizialmente orientato soprattutto all'esplorazione di alternative e alla generazione di spunti.

Più contenuta, ma comunque significativa, è la quota di coloro che affidano all'IA lo svolgimento di attività operative (33,6%), che scende al 18,0% tra gli utilizzatori saltuari. Il 24,8% dichiara, inoltre, di utilizzare l'IA come strumento di controllo e verifica dei risultati, mentre il 21,7% le attribuisce una funzione specificatamente sostitutiva di alcune attività.

Tab. 5 - Finalità principali di utilizzo dell'IA nel lavoro, per tipologia di utilizzo, 2026 (val.%) (*)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Iniziare o impostare il lavoro	57,8	47,0	54,5
Ragionare e sviluppare idee	40,7	49,3	43,4
Svolgere attività operative	40,7	18,0	33,6
Controllare o verificare i risultati	25,2	23,8	24,8
Sostituire alcune attività	21,0	23,2	21,7

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La lettura dei dati evidenzia come, con l'aumentare della frequenza di utilizzo e del grado di integrazione nei processi di lavoro, cambino anche le finalità attribuite all'IA. Se nelle fasi iniziali questa viene utilizzata soprattutto come interlocutore per ragionare, esplorare idee e supportare l'impostazione del lavoro, con l'uso quotidiano tende invece ad assumere un ruolo più strutturale e operativo, estendendosi all'esecuzione di compiti, al controllo dei risultati e, in alcuni casi, alla sostituzione di attività precedentemente svolte direttamente dal lavoratore.

L'evoluzione dell'uso dell'IA da supporto cognitivo occasionale a componente sempre più integrata e funzionale del processo produttivo trova conferma anche nella valutazione dei livelli di integrazione dello strumento nel lavoro.

Più della metà (51,5%) afferma, infatti, di avere un livello medio elevato, percentuale che sale al 57,8% di quanti ne fanno un utilizzo giornaliero, per scendere al 37,6% degli occasionali (tab. 6).

Tab. 6 - L'integrazione dell'IA nel lavoro quotidiano, per livello di utilizzo, 2026 (val. %)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Molto poco	11,8	35,6	19,3
Poco	30,3	26,8	29,2
Abbastanza	34,3	28,9	32,6
Molto	23,5	8,7	18,9
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

3. La formazione sul campo che non basta

Per la quasi totalità dei lavoratori, l'avvicinamento all'intelligenza artificiale avviene in modo spontaneo e informale, secondo un modello di apprendimento che, pur favorendo una rapida diffusione dell'IA nei contesti lavorativi, non sempre si accompagna a un livello adeguato di padronanza e consapevolezza nell'utilizzo.

Il 92,5% degli intervistati dichiara di aver imparato a utilizzare l'intelligenza artificiale principalmente attraverso la pratica diretta, mediante prove, sperimentazioni e un percorso di autoapprendimento spontaneo, spesso supportato dalla stessa IA. Si tratta di una modalità di acquisizione delle competenze largamente prevalente e trasversale ai diversi profili di utilizzatori (tab. 7)

Il ricorso a canali formativi più strutturati risulta, invece, significativamente meno diffuso. Il 24,4% riferisce di essersi avvalso di tutorial, video, guide o articoli online, mentre circa il 18% ha partecipato a corsi organizzati dal datore di lavoro o ha sviluppato le proprie competenze attraverso il confronto con colleghi e collaboratori.

Ancora più contenuta è la quota di chi ha investito autonomamente in percorsi formativi specifici (7,6%) o ha fatto riferimento a comunità online, forum e gruppi social dedicati (6,4%).

Alla formazione “sul campo” non sempre si accompagna lo sviluppo di un bagaglio di competenze solide per un utilizzo pienamente consapevole, critico e sicuro.

Una quota significativa di utilizzatori, in particolare gli occasionali, dichiara, infatti, di non padroneggiare completamente lo strumento. Solo il 14,5% afferma di sentirsi pienamente in grado di usare l'IA in modo efficace, mentre il 47% si esprime in termini più moderati (indicando abbastanza).

Ma quasi quattro lavoratori su dieci (38,5%) si sentono poco attrezzati: una percentuale che risulta chiaramente più elevata tra gli utilizzatori saltuari (59,2%), ma che riguarda anche il 29,2% dei quotidiani (tab. 8).

Tab. 7 - Modalità di apprendimento dell'IA nel lavoro, per tipologia di utilizzo, 2026 (val.%) (*)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Autoapprendimento (prove dirette, uso autonomo)	92,0	93,7	92,5
Tutorial online (video, guide, articoli)	27,5	17,5	24,4
Formazione organizzata dal datore di lavoro	20,8	14,3	18,8
Collegli o rete informale di lavoro	21,0	11,9	18,2
Corsi o formazione esterna (a pagamento o certificata)	10,8	0,5	7,6
Comunità online (forum, gruppi, social)	5,3	8,7	6,4

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tab. 8 - Capacità di utilizzo dell'IA nel lavoro, per tipologia di utilizzo, 2026 (val. %)

Quanto ti senti in grado di utilizzarla in modo efficace?	Quotidiano	Saltuario	Totale
Molto poco	5,4	24,0	11,2
Poco	23,8	35,2	27,3
Abbastanza	53,8	32,1	47,0
Molto	17,1	8,7	14,5
Totale	100,0	100,0	100,0

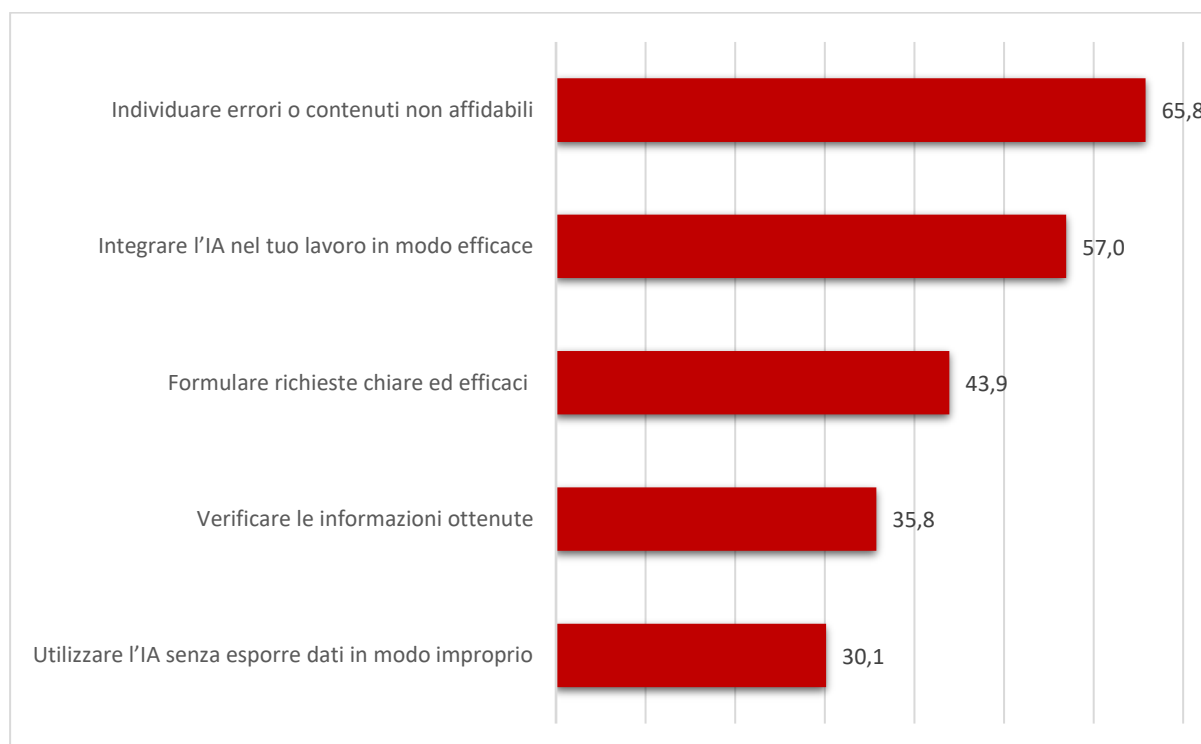
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Emerge l'esistenza di un fabbisogno formativo ancora ampio, che non riguarda soltanto gli aspetti tecnici di utilizzo, ma soprattutto le competenze critiche, metodologiche e di gestione del rischio necessarie per un'integrazione consapevole dell'IA nei processi di lavoro.

Tra gli ambiti in cui gli utilizzatori avvertono come più urgente l'esigenza di rafforzare le proprie competenze, si segnala, in primo luogo, la capacità di individuare errori, incongruenze e contenuti non affidabili, indicata dal 65,8% degli intervistati. Seguono, con il 57%, le competenze necessarie a integrare l'IA in modo più efficace nei processi di lavoro, vale a dire la capacità di inserirla nelle diverse fasi dell'attività professionale, di scegliere quando e per quali compiti utilizzarla, di combinarne l'impiego con le proprie competenze e di valutarne il contributo in termini di qualità, efficienza e affidabilità dei risultati (fig. 2).

Il 43,9% degli intervistati segnala l'esigenza di migliorare la capacità di formulare richieste chiare ed efficaci, competenza fondamentale per orientare correttamente lo strumento e ottenere risultati coerenti con gli obiettivi di lavoro. Il 35,8% evidenzia la necessità di rafforzare le attività di verifica e validazione dei contenuti generati, mentre il 30,1% esprime il bisogno di acquisire maggiori competenze per utilizzare l'IA in modo sicuro, garantendo un trattamento appropriato e riservato dei dati e delle informazioni.

Fig. 2 - Ambiti in cui gli utenti vorrebbero migliorare l'uso dell'IA nel lavoro, 2026 (val. %) (*)



(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

4. Non solo velocità. L'IA aumenta qualità e soddisfazione del lavoro

L'intelligenza artificiale modifica il lavoro, incidendo non solo sulle attività svolte, ma anche sulle capacità che le persone mettono in campo nello svolgimento della propria professione.

Integrata nelle attività quotidiane, l'IA può ampliare l'accesso alle informazioni, facilitare l'organizzazione delle idee, supportare l'analisi di problemi complessi e accelerare l'apprendimento di nuovi contenuti e competenze. In questo senso, la tecnologia agisce come un fattore di potenziamento delle capacità individuali e di ampliamento delle possibilità operative e cognitive del lavoratore.

Novem lavoratori su dieci riconoscono l'importanza di tale cambiamento, avvertito soprattutto da chi utilizza quotidianamente l'IA (96%) rispetto a chi ne fa un uso più occasionale (79,1%) (tab. 9).

La rapidità di esecuzione di attività è sicuramente l'aspetto su cui l'IA ha maggiore impatto: lo indica il 60,2% degli intervistati, ma con valori nettamente diversi da chi ha integrato la tecnologia nel proprio lavoro quotidiano (71,8%) e chi, al contrario, ancora no (35%). Il 40,4% afferma di sentirsi supportato nel trovare più rapidamente soluzioni e idee, mentre più di un terzo afferma che è la qualità stessa del lavoro e degli output prodotti a trarne beneficio: anche in questo caso, la percentuale oscilla significativamente, dal 41,2% degli utilizzatori quotidiani al 20,3% degli occasionali.

Tab. 9 - Gli effetti dell'utilizzo dell'IA sul lavoro, per tipologia di utilizzo, 2026 (val. %) (*)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Nessun cambiamento	4,0	20,9	9,3
Cambiamento	96,0	79,1	90,7
Di cui:			
Lavoro più velocemente	71,8	35,0	60,2
Trovo più facilmente soluzioni o idee	42,8	35,2	40,4
E' migliorata la qualità del mio lavoro / output prodotti	41,2	20,3	34,6
Dedico meno tempo ad attività ripetitive	35,9	14,7	29,2
Riesco a gestire più attività contemporaneamente	35,9	11,6	28,2
Dedico più tempo ad attività di maggior valore	28,0	26,0	27,4
Ho appreso nuovi contenuti e competenze	27,9	14,7	23,7
Riesco a fare attività che prima non ero in grado di fare	19,9	11,5	17,2
Lavoro in modo più autonomo	13,3	3,0	10,0

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tra gli effetti positivi, una quota più bassa di intervistati evidenzia la possibilità di dedicare meno tempo ad attività ripetitive (29,2%), di riuscire a gestire più task contemporaneamente (28,2%), di dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto (27,4%) o di apprendere nuovi contenuti e competenze (23,7%): si tratta di percentuali significative, che crescono all'aumentare della frequenza di utilizzo.

Infine, il 17,2% afferma di riuscire a svolgere attività che prima non era in grado di compiere e il 10% di lavorare in modo più autonomo.

Ma gli effetti di questa trasformazione possono estendersi anche alla dimensione soggettiva del lavoro. L'aumento dell'autonomia, la possibilità di affrontare attività più complesse, il rafforzamento delle capacità individuali e la riduzione dei compiti più ripetitivi possono contribuire ad accrescere l'interesse e il coinvolgimento nelle attività svolte, rendendo il lavoro più stimolante e gratificante.

Più di un terzo del campione (34,3%) afferma che, da quando utilizza l'IA, sono aumentati interesse e soddisfazione per il proprio lavoro; tra quanti la usano quotidianamente, la percentuale sale al 44,6% (tab. 10).

Tab. 10 - Gli effetti dell'IA su soddisfazione e interesse per il lavoro, per livello di utilizzo, 2026 (val. %)

Da quando utilizzi l'IA, diresti che soddisfazione e interesse nel tuo lavoro sono:	Quotidiano	Saltuario	Totale
Aumentate	44,6	11,7	34,3
Rimaste invariate	51,5	82,6	61,2
Diminuite	3,9	5,7	4,5
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

5. I rischi di errore dell'algorithmo e di chi lo usa

Accanto alle opportunità di rafforzamento delle capacità individuali e di miglioramento dell'esperienza di lavoro, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale porta con sé anche una serie di criticità e di potenziali rischi, di cui i lavoratori mostrano una diffusa consapevolezza.

L'aumento dell'efficienza e dell'autonomia si accompagna, infatti, a nuove aree di attenzione, che riguardano la qualità e l'affidabilità dei risultati, la protezione dei dati, il rischio di dipendenza dallo strumento, la possibile erosione di competenze e l'innalzamento delle aspettative di performance.

Più del 90% del campione si dichiara consapevole dei rischi prodotti dall'IA, derivanti in primis dall'esposizione a errori o responsabilità connesse ad un uso non corretto (indica l'item il 52,6% del campione) e, in seconda battuta, dall'utilizzo improprio di informazioni o dati sensibili (41,8%) e dal maturare un'eccessiva dipendenza dallo strumento (40,6%) (tab. 11).

Gli utilizzatori saltuari sono quelli che temono maggiormente i possibili errori dell'algoritmo (indica l'item il 67% a fronte del 46,1% degli utilizzatori abituali) e, in parte, l'utilizzo improprio dello strumento. Tra chi, invece, utilizza quotidianamente l'IA, è molto più elevata la paura, indicata al secondo posto dal 43,3%, di divenirne dipendenti e di non essere più in grado di lavorare senza.

Tab. 11 - I rischi dell'utilizzo dell'IA sul lavoro, per tipologia di utilizzo, 2026 (val. %) (*)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Nessun rischio	10,5	3,2	8,2
Rischio	89,5	96,8	91,8
Di cui:			
Esposizione a errori o responsabilità derivanti da uso non corretto	46,1	67,0	52,6
Rischio di utilizzo improprio di dati o informazioni sensibili	38,3	49,5	41,8
Dipendenza dallo strumento	43,3	34,9	40,6
Riduzione delle capacità critiche o dell'autonomia di giudizio	32,8	40,7	35,3
Perdita di professionalità o competenze	28,7	29,1	28,9
Maggiore standardizzazione del lavoro (meno personalizzazione)	28,8	20,4	26,2
Perdita di controllo sul lavoro svolto	15,7	14,6	15,4
Maggiore pressione a raggiungere standard di performance elevati	10,5	3,1	8,2
Aumento del controllo e monitoraggio sul lavoro	10,5	0,1	7,3
Aumento del carico di lavoro o dello stress	9,1	2,9	7,2

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A seguire, poco più di un terzo (35,3%) teme la riduzione delle proprie capacità critiche e dell'autonomia di giudizio, mentre più di un lavoratore su quattro teme la perdita di professionalità e competenze (28,9%) e la maggiore standardizzazione del lavoro che svolge e degli output che produce. Il rischio di spersonalizzazione e appiattimento è da questo punto di vista ben colto, soprattutto da chi ricorre con più frequenza allo strumento.

È invece una minoranza ad individuare, tra i possibili impatti negativi dell'IA, la perdita di controllo sul lavoro svolto (15,4%), la maggiore pressione a raggiungere standard di

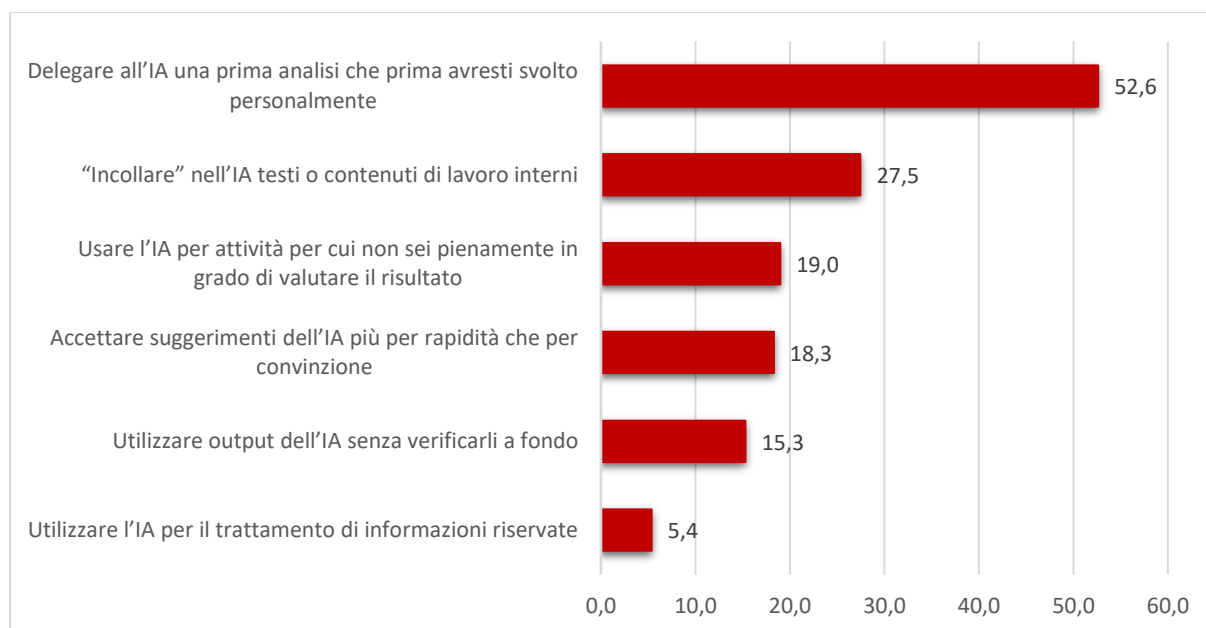
performance e produttività elevati, l'aumento del controllo e monitoraggio sul lavoro e l'aumento del carico di lavoro e dello stress.

Tra i rischi maggiormente percepiti dai lavoratori, la possibilità di errori occupa una posizione centrale. Si tratta di una preoccupazione particolarmente significativa perché non deriva solo dall'incertezza nei confronti della tecnologia, ma anche dalla consapevolezza che la qualità dei risultati dipende in larga misura dalle modalità con cui l'IA viene utilizzata.

Richieste formulate in modo impreciso, controlli insufficienti, scarsa conoscenza del contesto o un utilizzo non appropriato dei dati possono, infatti, aumentare sensibilmente il rischio di ottenere contenuti inesatti, fuorvianti o non coerenti con gli obiettivi del lavoro.

Da questo punto di vista, emerge come quasi otto lavoratori su dieci si sono trovati a porre in essere comportamenti se non rischiosi, non completamente affidabili sotto il profilo dei risultati che l'IA è in grado di produrre. Un atteggiamento riconducibile alla dimensione prettamente informale con cui i lavoratori si sono approcciati allo strumento (fig. 3).

Fig. 3 - Comportamenti a rischio posti in essere nell'uso dell'IA, 2026 (val. %) (*)



(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Più della metà (52,6%) afferma di essersi ritrovato a delegare completamente all'IA una prima analisi istruttoria su un tema nuovo o di approfondimento che avrebbe svolto personalmente.

Il 27,5% ha "incollato" nell'IA testi o contenuti di lavoro interni, mentre il 19% ha utilizzato lo strumento per attività di cui non era pienamente in grado di valutare il risultato. Il 15,3% afferma di avere utilizzato output senza verificarli a fondo, mentre al 5,4% è capitato di trattare con l'IA informazioni riservate.

6. e l'erosione silenziosa delle competenze

Il timore che l'intelligenza artificiale possa, nel tempo, contribuire all'indebolimento di alcune competenze professionali è ampiamente presente tra gli intervistati. Pur non avendolo ancora sperimentato direttamente, circa sette lavoratori su dieci ritengono che un crescente affidamento all'IA per attività che richiedono analisi, ragionamento, ricerca autonoma di informazioni, elaborazione di contenuti e formulazione di giudizi professionali possa ridurre l'esercizio di tali capacità e, nel lungo periodo, determinarne un progressivo indebolimento.

Si tratta di un timore particolarmente rilevante, perché investe il nucleo stesso della professionalità e interessa non solo chi fa un uso contingentato dell'IA (76,4% degli utilizzatori sporadici) - forse anche in ragione degli effetti che ne deriverebbero - ma anche coloro che si affidano maggiormente allo strumento (67,2% degli utilizzatori quotidiani) (tab. 12).

Le competenze che i lavoratori ritengono maggiormente esposte al rischio di indebolimento sono quelle cognitive e critiche, che costituiscono il nucleo del lavoro qualificato. In particolare, le attività percepite come più vulnerabili sono la capacità di sintetizzare informazioni complesse (31,8%), la scrittura e l'elaborazione autonoma di contenuti (29%) e la ricerca e selezione delle informazioni rilevanti (28,0%). Si tratta di competenze che vengono esercitate con grande frequenza nei contesti professionali ad alta intensità di conoscenza e che l'IA tende a supportare in modo particolarmente efficace, con il conseguente timore che il loro utilizzo diretto possa ridursi nel tempo.

Una preoccupazione altrettanto significativa riguarda la capacità di affrontare il lavoro senza il supporto della tecnologia. Il 22,6% degli intervistati teme che, nel lungo periodo, possa risultare più difficile produrre contenuti o risultati partendo da zero, facendo affidamento esclusivamente sulle proprie risorse cognitive; la stessa quota esprime il timore di vedere ridotta la capacità di elaborare autonomamente soluzioni a problemi. Questa percezione è particolarmente diffusa tra gli utilizzatori più assidui, suggerendo che quanto più l'IA viene integrata nelle attività quotidiane, tanto più emerge la consapevolezza del rischio di una progressiva dipendenza operativa e cognitiva dallo strumento.

Tab. 12 - Le valutazioni circa i possibili effetti negativi dell'IA sulle capacità e competenze professionali, per tipologia di utilizzo, 2026 (val. %) (*)

Pensi che l'utilizzo dell'IA stia o possa nel tempo ridurre alcune tue capacità o competenze?	Quotidiano	Saltuario	Totale
No	32,8	23,6	29,9
Si	67,2	76,4	70,1
Di cui:			
Sintetizzare informazioni complesse	32,9	29,4	31,8
Scrivere	29,0	29,2	29,0
Cercare e selezionare informazioni	28,8	26,3	28,0
Produrre contenuti o risultati da zero	24,9	17,5	22,6
Elaborare soluzioni a problemi	21,0	26,1	22,6
Strutturare e sviluppare un ragionamento	10,7	23,3	14,6
Orientarsi tra molte informazioni e scegliere quelle rilevanti	9,3	26,0	14,5
Verificare la qualità e l'affidabilità dei risultati	13,1	14,7	13,6
Essere creativo/a e sviluppare nuove idee	17,1	3,2	12,7
Comunicare in modo chiaro ed efficace	10,6	11,9	11,0
Sapersi aggiornare	9,2	5,9	8,2

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Quote più contenute, ma comunque rilevanti, segnalano possibili effetti di erosione in ulteriori dimensioni della professionalità: capacità di strutturare un ragionamento (14,6%), di orientarsi tra grandi quantità di informazioni e individuare quelle realmente pertinenti (14,5%), di verificare l'affidabilità dei contenuti (13,6%) e di sviluppare idee creative e originali (12,7%).

7. Produttività in crescita, ma non si riduce il tempo dedicato al lavoro

Tra gli effetti più condivisi dell'utilizzo dell'IA sul lavoro è l'aumento di produttività che ne deriva: ben il 71,4% riscontra, infatti, un incremento da quando utilizza l'IA, mentre "solo" il 26,8% reputa che sia rimasta stabile.

A esprimersi in tal senso sono soprattutto gli utilizzatori quotidiani, l'81,4% dei quali associa alla tecnologia l'aumento delle performance lavorative; ma anche tra gli utilizzatori occasionali le valutazioni sono più che positive (49,3%) (tab. 13).

A fronte di tale indicazione, il tempo complessivamente dedicato al lavoro è rimasto per lo più invariato (54,8%). Solo il 16,2% segnala una diminuzione, mentre per quasi il 30% questo è addirittura aumentato: un valore che emerge anche tra gli utilizzatori quotidiani, tra i quali, a fronte di un 19,7% che afferma di aver registrato una riduzione, il 30,2% individua un aumento (tab. 14).

Tab. 13 - Effetti dell'utilizzo dell'IA sulla produttività, per tipologia di utilizzo, 2026 (val. %)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Aumentata	81,4	49,3	71,4
Rimasta invariata	18,6	45,0	26,8
Diminuita	0,0	5,7	1,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tab. 14 - Effetti dell'utilizzo dell'IA sul tempo complessivamente dedicato al lavoro, per tipologia di utilizzo, 2026 (val. %)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Aumentato	30,2	26,0	28,9
Diminuito	19,7	8,7	16,2
Rimasto invariato	50,1	65,2	54,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Il rapporto tra produttività e tempi di lavoro rappresenta uno degli aspetti più rilevanti per comprendere gli effetti dell'intelligenza artificiale sul lavoro. L'aumento di efficienza associato al suo utilizzo non si traduce infatti automaticamente in una riduzione del tempo: aspetto, questo, che può essere ricondotto in parte alla rimodulazione delle stesse attività. Il tempo risparmiato nelle fasi più operative e ripetitive tende a essere reinvestito in altre funzioni, quali la revisione e validazione dei risultati, la definizione delle richieste, l'analisi e il problem solving.

I dati dell'indagine sembrano in parte confermare tale dinamica. Quasi il 40% degli intervistati dichiara che, con l'introduzione dell'IA, è diminuito il tempo dedicato alle attività operative dirette, mentre è aumentato quello destinato alla revisione, correzione e validazione dei risultati prodotti dallo strumento (27,9%) e, soprattutto, alla formulazione di richieste e istruzioni efficaci (37,1%). In quest'ottica, l'IA non riduce, quindi, il lavoro, ma ne modifica la

composizione interna, spostando il tempo verso compiti a maggiore contenuto cognitivo e a più elevata responsabilità (tab. 15).

Tab. 15 - Variazione nei tempi dedicati alle seguenti attività a seguito dell'utilizzo dell'IA, 2026 (val. %)

	Aumentato	Invariato	Diminuito	Totale
Attività operative dirette (produzione di contenuti, realizzazione output)	27,8	33,2	38,9	100,0
Revisione, correzione o validazione dei risultati	27,9	51,1	21,0	100,0
Definizione di richieste / input all'IA (prompting)	37,1	46,6	16,3	100,0
Confronto con colleghi per sviluppare attività o risolvere problemi	13,6	69,3	17,2	100,0
Lavoro svolto in autonomia senza coinvolgere altri	43,3	48,4	8,3	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Al tempo stesso, tuttavia, la mancata rispondenza tra crescita della produttività e riduzione del tempo di lavoro suggerisce che i guadagni di efficienza possano tradursi in aspettative più elevate in termini di output, qualità e rapidità di esecuzione. In questo scenario, il tempo liberato viene rapidamente assorbito dall'aumento dei volumi di attività, dei ritmi e delle responsabilità individuali.

Gli intervistati sembrano cogliere con chiarezza anche questa dinamica: il 42,4% ritiene che, nella propria organizzazione, l'uso dell'IA stia già determinando aspettative di produttività più elevate (il 13,5% parla di aspettative "nettamente" più elevate), mentre un ulteriore 27,5% ritiene che ciò avverrà nel prossimo futuro (tab. 16).

Nel complesso, emerge una trasformazione del rapporto tra tecnologia e lavoro che va in direzione non tanto di una riduzione del tempo di lavoro, quanto di un incremento della capacità di produrre risultati migliori, più rapidamente e su un numero più ampio di attività.

In tale prospettiva, i guadagni di efficienza che ne derivano tendono a essere incorporati nei processi organizzativi e a ridefinire gli standard di performance attesi. Ne deriva una dinamica intrinsecamente ambivalente: da un lato, l'IA amplia le capacità individuali e favorisce lo sviluppo professionale; dall'altro, può contribuire a intensificare il lavoro, ad accrescere la pressione sulle prestazioni e, nel medio-lungo periodo, ad aumentare il rischio di stress e sovraccarico cognitivo.

Tab. 16 - Le aspettative di produttività nelle aziende a seguito della diffusione dell'IA, 2026 (val. %)

L'uso dell'IA nella tua organizzazione sta portando ad aspettative di produttività più elevate?	Val. %
Nettamente più elevate	13,5
Un po' più elevate	28,9
Non ancora, ma credo che succederà a breve	27,5
No	16,5
Non saprei	13,6
Totale	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

8. Più autonomia, meno relazione: l'effetto sostituzione dell'IA che già c'è

L'intelligenza artificiale tende ad ampliare in modo significativo l'autonomia operativa dei lavoratori, consentendo di svolgere attività che tradizionalmente richiedono il contributo di più persone, tra collaboratori, colleghi e consulenti.

La possibilità di accedere rapidamente a informazioni, elaborare output e sviluppare analisi rafforza la capacità di affrontare in modo indipendente un numero crescente di compiti e di decisioni, rappresentando un potente fattore di empowerment individuale, in grado di aumentare l'autosufficienza professionale e di ridurre i vincoli organizzativi tradizionalmente associati alla necessità di delegare o di coinvolgere altre competenze.

È indicativo che, nel bilancio del tempo di lavoro, sia aumentato di molto, con l'uso dell'IA, quello dedicato a lavorare in autonomia: così si esprime il 43,3% degli intervistati, a fronte del 48,4% che dichiara come questo sia rimasto stabile e dell'8,3% che segnala una diminuzione.

Questo processo presenta implicazioni rilevanti anche sul piano organizzativo e relazionale. Il confronto con superiori, colleghi, collaboratori e consulenti tende in parte a essere sostituito da un dialogo sempre più frequente con i sistemi di intelligenza artificiale, che, accanto alla funzione strettamente operativa assumono progressivamente il ruolo di interlocutori professionali. L'IA non si limita, quindi, a supportare l'esecuzione delle attività, ma interviene anche in funzioni tradizionalmente fondate sul confronto, sullo scambio di idee e sulla costruzione condivisa delle soluzioni, facendo venire meno momenti importanti di collaborazione, apprendimento reciproco e trasferimento informale di conoscenze.

Il 57,8% degli intervistati dichiara di svolgere spesso (20,7%) o talvolta (37,1%) attività che, prima dell'introduzione dell'IA, avrebbe affidato a collaboratori o consulenti; solo il 18,4% afferma di non essersi mai trovato in questa situazione.

Analogamente, il 52,4% riferisce di confrontarsi spesso (14,4%) o talvolta (38,0%) con l'IA per sviluppare idee e soluzioni, in luogo del confronto con superiori e colleghi, mentre appena il 25,5% dichiara di non aver mai adottato questo comportamento (tab. 17).

Tab. 17 - Frequenza con cui gli intervistati si trovano nelle seguenti situazioni, 2026 (val. %)

	Svolgere direttamente attività che avrebbe affidato a collaboratori o consulenti	Preferire scambio di idee con IA rispetto a colleghi o superiori
Spesso	20,7	14,4
Talvolta	37,1	38,0
Raramente	23,7	22,0
Mai	18,4	25,5
Totale	100,0	100

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

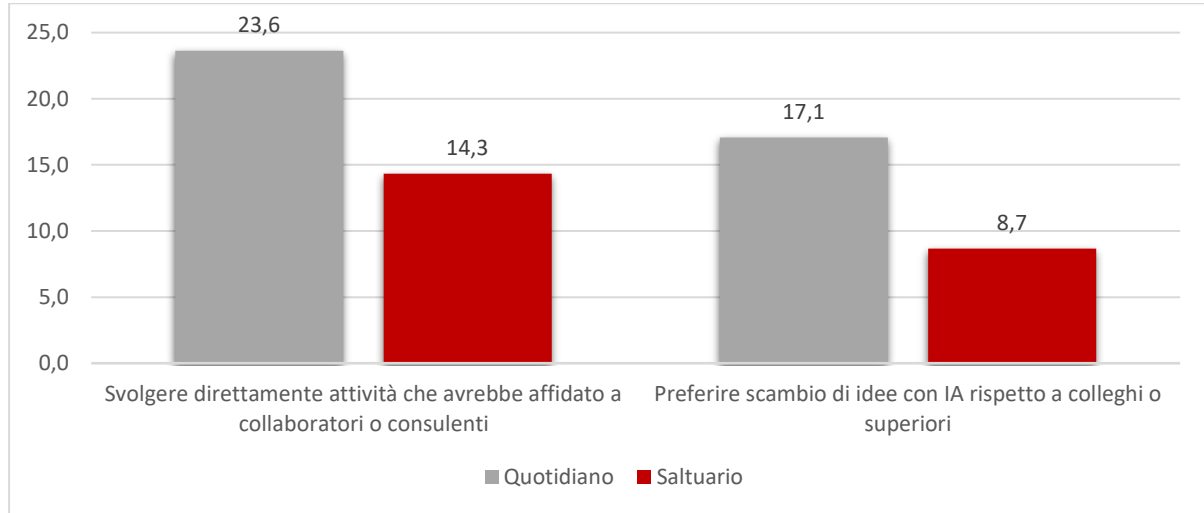
Si tratta di una dinamica di silenziosa sostituzione, che si manifesta non tanto nell'espulsione dei profili obsoleti o sostituibili, quanto in un minore ricorso e ricambio di quelle competenze umane che vengono via via sempre più assorbite dall'IA.

La trasformazione appare particolarmente evidente tra gli utilizzatori quotidiani: tra questi, la quota di chi svolge spesso attività precedentemente affidate a collaboratori o consulenti sale al 23,6% (contro il 14,3% degli utilizzatori occasionali), mentre la percentuale di chi preferisce frequentemente confrontarsi con l'IA anziché con colleghi o superiori raggiunge il 17,1% (a fronte dell'8,7% tra gli utenti saltuari) (fig. 4).

Gli effetti di questa tendenza iniziano, in alcuni casi, a riflettersi anche nelle scelte organizzative. Se il 16,6% degli intervistati segnala che, nella propria organizzazione, l'IA sta contribuendo a ridurre o rinviare nuove assunzioni, il 24% rileva una diminuzione del ricorso a consulenti e fornitori esterni (tab. 18).

Nel complesso, emerge una trasformazione che rafforza l'autonomia individuale, ma, al tempo stesso, tende a ridurre la dimensione relazionale del lavoro e a modificare in modo graduale la struttura della domanda di competenze, spostando una parte crescente del supporto professionale dalle persone ai sistemi di intelligenza artificiale.

Fig. 4 - Intervistati a cui capita di trovarsi "spesso" nelle seguenti situazioni, per utilizzo dell'IA, 2026 (val. %)



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tab. 18 - L'impatto dell'utilizzo dell'IA sull'organizzazione, 2026 (val. %)

	Ridurre o rinviare nuove assunzioni	Ridurre il ricorso a consulenti o fornitori
Si	16,6	24,0
No	49,0	40,7
Non sa	34,4	35,2
Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

9. Efficienti ma vulnerabili: come cambia il rapporto con il lavoro

L'intelligenza artificiale non incide soltanto sulle modalità operative e sull'organizzazione del lavoro, ma interviene anche sulla dimensione più soggettiva dell'esperienza professionale, generando effetti spesso ambivalenti: da un lato, rafforza la percezione di efficacia, ampliando le capacità individuali e consentendo di affrontare attività più complesse; dall'altro, può alimentare sentimenti di dipendenza, di perdita di controllo e di incertezza rispetto al valore del proprio contributo.

Le modalità prevalenti di utilizzo dell'intelligenza artificiale riflettono, almeno in questa fase, un atteggiamento improntato alla cautela e alla sperimentazione progressiva. La quota più ampia degli intervistati (40,9%) dichiara di utilizzare l'IA come un supporto utile, ma senza aver ancora sviluppato un approccio strutturato e pienamente consapevole. Un ulteriore 17,4% adotta un orientamento esplicitamente prudente, utilizzando lo strumento con attenzione e cercando di comprenderne limiti, rischi e ambiti di applicazione (tab. 19).

Tab. 19 - L'approccio all'IA sul lavoro, per tipologia di utilizzo, 2026 (val. %)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
La utilizzo come un supporto utile, ma senza un approccio strutturato	38,2	47,0	40,9
La utilizzo come uno strumento per esprimere al meglio le mie capacità professionali	36,8	17,3	30,7
La utilizzo con cautela, cercando di comprenderne limiti e rischi	15,8	20,9	17,4
La utilizzo perché è necessario stare al passo con i cambiamenti	9,2	5,8	8,1
La utilizzo il meno possibile, preferendo lavorare senza	0,0	8,9	2,8

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Solo il 30,7% esprime una visione più matura e proattiva, considerando l'IA come uno strumento funzionale a valorizzare e ampliare le proprie capacità professionali. Si tratta di un approccio che tende a consolidarsi con l'aumentare dell'intensità d'uso: tra gli utilizzatori quotidiani, questa quota sale al 36,8%, mentre si ferma al 17,3% tra coloro che ne fanno un uso saltuario. Questo dato suggerisce che l'esperienza diretta e l'integrazione dell'IA nei processi di lavoro favoriscano un progressivo passaggio da un utilizzo esplorativo e difensivo a un impiego più consapevole e strategico.

Resta, infine, relativamente contenuta la quota di chi mantiene un rapporto distaccato o prevalentemente adattivo con la tecnologia: l'8,1% dichiara di utilizzarla soprattutto per stare al passo con i cambiamenti in corso, mentre il 2,8% tende a limitarne il più possibile l'impiego, preferendo continuare a lavorare senza il suo supporto.

Nel complesso, emerge un quadro in cui l'IA è percepita prevalentemente come una risorsa utile, ma ancora in fase di assimilazione, rispetto alla quale molti lavoratori stanno costruendo progressivamente competenze, fiducia e modalità di utilizzo più strutturate.

Tale cautela trova presumibilmente spiegazione anche nella non piena fiducia nello strumento, che ancora ne contraddistingue l'uso. È indicativo che meno del 10% dei lavoratori riponga molta fiducia sui risultati prodotti dall'IA. La maggioranza (55,2%) afferma di averne abbastanza, mentre il 36,7% poca (28,4%) o molto poca (8,3%) (tab. 20).

Peraltro, se l'uso dello strumento ne aumenta conoscenza e consapevolezza, facendo crescere la quota di quanti nutrono "abbastanza fiducia" nell'AI (il 62,9% degli utilizzatori quotidiani contro il 38,1% dei saltuari), anche tra chi ha integrato l'IA nel proprio lavoro la quota di scettici resta elevata (29,2%), sebbene inferiore a coloro che utilizzano l'IA più sporadicamente (53,2%).

Tab. 20 - La fiducia nei risultati prodotti dall'IA, per tipologia di utilizzo, 2026 (val. %)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Molto poco	5,3	14,9	8,3
Poco	23,9	38,3	28,4
Abbastanza	62,9	38,1	55,2
Molto	7,9	8,7	8,2
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La tensione tra potenziamento delle proprie capacità e vulnerabilità rappresenta uno degli aspetti più rilevanti della trasformazione in corso. L'IA tende, infatti, a ridefinire il rapporto con il lavoro e con la propria professionalità, modificando il modo in cui le persone percepiscono autonomia, competenza, utilità e fiducia in sé stesse.

A seguito dell'adozione dell'IA nel lavoro, la maggioranza del campione (54,3%) dichiara di sentirsi più efficiente, ma, al tempo stesso, più vulnerabile al rischio di errori e di risultati non pienamente controllabili. Questa percezione risulta ancora più diffusa tra gli utilizzatori quotidiani, tra i quali raggiunge il 56,6% (tab. 21).

Tab. 21 - Gli effetti dell'IA sulla percezione del proprio lavoro, 2026 (val. %)

Nel complesso, oggi l'IA ti fa sentire rispetto al tuo lavoro:	Quotidiano	Saltuario	Totale
Più efficiente ma anche più esposto/a rischi	56,6	49,4	54,3
Uguale a prima	18,5	44,6	26,7
Più forte e più preparato/a	23,6	2,9	17,2
Più insicuro/a (non controllo appieno il risultato del mio lavoro)	1,3	3,0	1,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Una quota più contenuta, pari al 17,2% degli intervistati, afferma che l'IA contribuisce a rafforzare la propria preparazione e solidità professionale; tra coloro che ne fanno un uso quotidiano tale percentuale sale al 23,6%. Rimane, invece, del tutto marginale la quota di chi associa l'IA a un aumento del senso di insicurezza e di perdita di controllo sul proprio lavoro (1,8%). Per il 26,7% degli intervistati, infine, l'utilizzo dell'IA non ha prodotto cambiamenti rilevanti nella percezione del proprio lavoro; questa quota è significativamente più elevata tra gli utilizzatori saltuari (44,6%) e si riduce al 18,5% tra gli utenti quotidiani.

Nel complesso, i dati mostrano che, con l'aumentare della frequenza di utilizzo e del grado di integrazione dell'IA nel lavoro quotidiano, si intensificano anche i cambiamenti nella percezione di sé e del proprio ruolo professionale.

10. Innovazione senza governance: lo sviluppo dell'IA nelle organizzazioni

La diffusione dell'intelligenza artificiale nei contesti lavorativi sta avvenendo con una rapidità che spesso supera la capacità delle organizzazioni di definirne regole, responsabilità e modalità di utilizzo. In molte realtà l'adozione procede per iniziativa individuale, attraverso pratiche spontanee e non sempre accompagnate da linee guida, strumenti dedicati, percorsi formativi o presidi di controllo: l'innovazione tende così a svilupparsi in modo diffuso, ma non necessariamente governato.

Da questo punto di vista, lo sviluppo di applicazioni di IA progettate e gestite internamente rappresenta una delle forme più concrete di governance organizzativa. Attraverso strumenti dedicati, l'azienda può definire quali modelli utilizzare, quali dati possono essere trattati, quali regole di accesso e controllo adottare e in quali processi integrare l'IA, riconducendo così l'utilizzo della tecnologia entro un perimetro sicuro e coerente con le esigenze di riservatezza, conformità e qualità dei risultati.

È indicativo, da questo punto di vista, che solo il 43,5% degli utilizzatori di intelligenza artificiale disponga di strumenti o applicazioni messi a disposizione dalla propria organizzazione. In particolare, il 30,6% utilizza esclusivamente soluzioni aziendali, mentre il 12,9% combina tali strumenti con il ricorso a piattaforme esterne. La maggioranza degli utilizzatori (56,4%) continua, invece, ad affidarsi unicamente a strumenti esterni (tab. 22).

Il ricorso esclusivo a soluzioni esterne risulta significativamente più diffuso tra gli utilizzatori occasionali (73,3%) rispetto a quelli quotidiani (48,7%). Questo dato suggerisce che, all'aumentare dell'intensità di utilizzo e del grado di integrazione dell'IA nei processi di lavoro, cresce anche il ruolo delle organizzazioni nel mettere a disposizione strumenti dedicati e

nell'orientarne l'adozione entro un perimetro più strutturato e governato, riducendo i rischi e valorizzando in modo più efficace le opportunità offerte dalla tecnologia.

Tab. 22 - Disponibilità di applicazioni di IA aziendali, per utilizzo dell'IA, 2026 (val. %)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Sì, sono disponibili e li utilizzo	34,0	23,2	30,6
Sì, sono disponibili ma utilizzo anche strumenti esterni	17,2	3,5	12,9
No, utilizzo solo strumenti esterni (es. ChatGPT, Claude, etc)	48,7	73,3	56,4
TOTALE	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Ancora più esplicita appare l'indicazione relativa alla presenza di strumenti adottati a livello organizzativo per promuovere e regolare l'uso dell'IA, confermata solo dal 31,6% dei rispondenti. Per il 68,4% lo sviluppo avviene in modo del tutto informale e non regolamentato: il 28,2% afferma, infatti che, pur essendo promosso, l'utilizzo dell'IA non è accompagnato da indicazioni o attività dedicate (formative, linee guida, etc), mentre il 26,3% che non esiste alcun tipo di indicazione sull'utilizzo stesso dell'IA nel lavoro. Il 13,9% dichiara infine che questo è tollerato e, in alcuni rari casi, disincentivato (tab. 23).

Questa asimmetria tra velocità di adozione e capacità di governance rappresenta una delle principali sfide organizzative poste dall'intelligenza artificiale. L'assenza di un quadro chiaro di regole e responsabilità può limitare il pieno sfruttamento delle opportunità offerte dalla tecnologia e, al tempo stesso, aumentare i rischi legati alla qualità dei risultati, alla protezione dei dati, alla sicurezza delle informazioni e all'uso improprio degli strumenti.

Tab. 23 - L'uso dell'IA nell'organizzazione, per utilizzo dell'IA, 2026 (val. %)

	Quotidiano	Saltuario	Totale
Promosso e regolato (Linee guida su utilizzo, formazione dipendenti, etc)	34,2	26,1	31,6
Promosso ma non regolato (c'è l'invito ad usarla, ma senza indicazioni o formazione ad hoc)	31,6	20,7	28,2
Tollerato / disincentivato	13,2	15,2	13,9
Non c'è alcun tipo di indicazione	21,0	38,0	26,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Nota metodologica

I risultati presentati nel rapporto derivano da una survey realizzata da Fondazione Studi Consulenti del Lavoro nei mesi di aprile e maggio, mediante un questionario online rivolto a lavoratori che utilizzano strumenti di intelligenza artificiale a supporto della propria attività professionale.

La rilevazione è stata condotta attraverso un campionamento non probabilistico di tipo volontario, con diffusione del questionario tramite canali informativi, social network, mailing list e passaparola (cosiddetto *snowball sampling*). La partecipazione è avvenuta su base spontanea e ha consentito di raccogliere 840 questionari completi riferiti a utilizzatori di IA.

Poiché non è disponibile un universo di riferimento definito e statisticamente osservabile dei lavoratori che utilizzano l'intelligenza artificiale, il campione non può essere considerato rappresentativo in senso statistico dell'intera popolazione degli utilizzatori. I risultati devono, pertanto, essere interpretati come evidenze di natura esplorativa, utili a cogliere tendenze, percezioni e dinamiche emergenti tra i lavoratori che hanno già maturato un'esperienza diretta di utilizzo dell'IA.