



# Per l'AI la parola corretta non è «sostituzione» ma «redistribuzione»

## La festa del lavoro

Stefano Epifani

**G**li italiani non hanno paura dell'intelligenza artificiale, come si sente spesso dire. Hanno paura di cosa l'intelligenza artificiale potrebbe fare al loro lavoro. Sono due cose diverse e il primo maggio è il giorno giusto per smettere di confonderle. I dati, infatti, raccontano un Paese che è più avanti del dibattito che vorrebbe rappresentarlo. Il 92% degli italiani considera la tecnologia un'opportunità. Il 60,8% le riconosce un impatto positivo sull'economia, pur con problemi da risolvere. Ma il 62% teme conseguenze negative su persone e occupazione. Sono i numeri dell'ultima edizione dell'Osservatorio della Fondazione per la sostenibilità digitale e la loro stessa contraddizione apparente è il punto da cui partire. Stessa popolazione, stessa rilevazione: la stessa persona che abbraccia la tecnologia in astratto la teme quando entra in fabbrica, in ufficio, nel suo studio professionale. Si potrebbe leggere questa ambivalenza come segno di maturità.

Come la consapevolezza che ogni trasformazione complessa porti con sé, simultaneamente, opportunità e rischi reali. Ed in parte è così. Ma sarebbe ingenuo fermarsi qui: la stessa ambivalenza è segno di qualcosa di più complesso. Di un Paese che fatica a tenere insieme i pezzi della propria vita digitale. Ed è, soprattutto, segno di paura. La frizione fra ciò che "sta succedendo" (la visione razionale, di sistema) e ciò "rischia di succedere a me" (la visione personale, biografica, emotiva) è il vero indicatore politico del momento che attraversiamo. Non è un dato statistico: è un sintomo.

Le due narrazioni dominanti condividono lo stesso vizio: trattano la tecnologia come destino, non come scelta. Ed è un peccato che, anche in questo periodo, si parli di lavoro occupando con la retorica lo spazio che dovrebbe servire a porre le domande che dovremo affrontare. I numeri raccontano una storia più precisa. L'ILO stima che nei Paesi ad alto reddito solo il 5,5% dei lavoratori sia esposto a un rischio reale di sostituzione completa, mentre il 13% vedrà il proprio lavoro

trasformato e arricchito. L'OCSE rileva che i sistemi di IA finora implementati hanno prevalentemente amplificato le competenze dei lavoratori qualificati, non le hanno rimpiazzate. La parola corretta, quindi, non è sostituzione, ma redistribuzione. Ed è qui che il dibattito italiano fatica ad andare a fondo, perché redistribuzione vuol dire una cosa scomoda: il lavoro non scompare, si sposta. E si sposta lungo due assi che il dibattito pubblico continua ad ignorare. Il primo è la demografia

del lavoro. I ruoli più esposti non sono i più qualificati: sono quelli di ingresso, le mansioni junior, perché più facilmente gestibili dagli strumenti di IA generativa. Negli Stati Uniti le offerte per posizioni di ingresso sono crollate del 35% fra gennaio 2023 e giugno 2025. Ma il punto vero è un altro: se i junior non entrano, come si diventa senior? La competenza non si forma sui banchi: si forma facendo il lavoro a fianco di chi ne sa di più. E se questo apprendimento viene assorbito dagli algoritmi, la pipeline di talento che dovrebbe produrre i dirigenti di domani rischia di interrompersi. Il secondo asse è la geografia del lavoro. Le proiezioni del *Future of Jobs Report* del *World Economic Forum* lo dicono con chiarezza: la domanda di lavoro qualificato sta crescendo più rapidamente in India, in Cina e in alcune economie asiatiche emergenti. L'Asia-Pacifico, a metà 2025, ha rappresentato quasi la metà delle offerte di lavoro relative all'IA a livello mondiale. È la fotografia di un riequilibrio in corso. Ed è proprio questa la posta in gioco che il primo maggio dovrebbe aiutarci a vedere: non una lotta fra uomo e macchina, ma una competizione fra sistemi-Paese su chi saprà attrarre, formare e trattenere il lavoro qualificato del prossimo decennio. Se l'Europa non si attrezza con politiche industriali, formative e infrastrutturali all'altezza, la redistribuzione avverrà comunque, ma a nostro sfavore. E saremo noi a cederlo, attraverso l'inerzia. Tre leve, allora, per affrontare il problema. La prima è la formazione permanente: non come bonus episodico, ma come infrastruttura di sistema, capace di insegnare a comprendere le logiche degli strumenti, non solo ad

usarli. La seconda è la *flexicurity*: combinare flessibilità per le imprese e sicurezza per i lavoratori, includendo le forme nuove – dalla *gig economy* al lavoro su piattaforma – nel perimetro delle tutele. Non come concessione, ma come precondizione di competitività: un sistema produttivo che innova senza poter contare su una rete di protezione adeguata genera resistenza al cambiamento, non flessibilità. La terza è la centralità del capitale umano: progettare il lavoro come *human centered*, valorizzando le competenze non automatizzabili (creatività, pensiero critico, etica, cura) e includendo i lavoratori nella *governance* algoritmica dei luoghi in cui operano.

In quest'ambito il discorso esce dal perimetro economico per toccare un nodo più profondo. Hannah Arendt distingueva tre dimensioni dell'agire umano: il *labor*, attività ciclica legata al sostentamento della vita; il *work*, costruzione del mondo; l'*action*, capacità di iniziativa, relazione, cambiamento. L'IA, per come la stiamo costruendo, è straordinariamente brava ad assorbire il primo livello. Può alleggerirci dal *labor*. Ma non può sostituirci nel *work*, e tantomeno nell'*action*. Il rischio, però, non è che le macchine ci rubino il *labor*: è



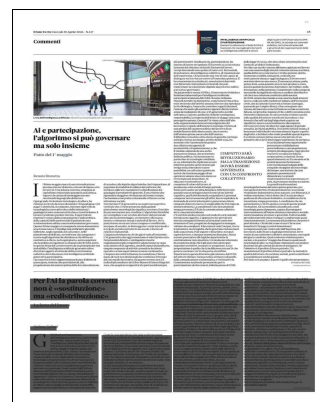
che noi, distratti dalla paura, dimentichiamo che il senso del lavoro non è mai stato in esso.

La domanda vera, allora, non è se l'intelligenza artificiale ci ruberà il lavoro. È se sapremo restituire al lavoro un senso che vada oltre la funzione. Perché il lavoro non è soltanto attività produttiva: è relazione, riconoscimento, partecipazione: è una delle cose che ci connettono agli altri, ci restituiscono ruolo, ci fanno esistere nel contesto della comunità. Nessun algoritmo può rubarci tutto questo. Possiamo, però, smettere di prendercene cura noi. Ed è questo il rischio che il 1° maggio dovrebbe ricordarci: non quello di un futuro senza lavoro, ma quello di un presente in cui rinunciamo a sceglierlo.

*Stefano Epifani è presidente della Fondazione per la sostenibilità digitale*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



132687