

**Quando il lavoro cambia forma: digitalizzazione,
piattaforme e nuova articolazione delle
istituzioni formative**

INAPP, Ferrara 10 Febbraio 2026

*La qualità della formazione professionale in Italia nelle
Transizioni Sostenibili. Evidenze empiriche e prospettive
di politica*





PIATTAFORMIZZAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E IA TRASFORMANO LA FORMA DEL LAVORO (NON SOLO I COMPITI, RUOLI, RELAZIONI LAVORATIVE) – CONTRATTARE LA DISCREZIONALITA' NEL DETERMINARE ORARI E COMPENSI LAVORATIVI CON L'IA DATORIALE



ECONOMIA DEI PROCESSI: LAVORO COME PARTECIPAZIONE A FLUSSI INFORMATIVI E COLLABORATIVI – SOCIALIZZAZIONE TRA UMANI E TRA UMANI E DIGITALE (COMPLEMENTARIETA') FONDAMENTALE



INSTABILITÀ DELLE POSIZIONI E RUOLI LAVORATIVI – CONTINUA RICONFIGURAZIONE DELLE COMPETENZE – ACCELERAZIONISMO

NUOVE FORME DI REMUNERAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (TASK-BASED, STREAMING-LAVORATIVO) – MANAGEMENT ALGORITMICO – DIVISIONE TRA CHI METTE IL CAPITALE FISSO E CHI METTE IL CAPITALE VARIABILE NEL PROCESSO PRODUTTIVO

LA POSIZIONE LAVORATIVA CAMBIA

- Il lavoro si è sempre più definito come partecipazione a processi produttivi guidati dal just-in-time e dal miglioramento continuo.
- Il titolo del lavoro sempre meno importante rispetto alla centralità del processo e dei flussi informativi.



Polarizzazione tecnologica e nuova frattura

Innovazione tecnologica genera polarizzazione: crescita posizioni alte, erosione delle medie, persistenza lavori a bassa qualificazione (Autor 2002, Acemoglu 2016)

Nuova frattura: lavoro creativo aumentato vs lavoro routinario automatizzabile

Priorità: investire nel capitale umano orientato alla creatività – STEM –PHD – IFTS – lauree professionalizzanti

Tecnologia e lavoro: sostituzione e complementarità

Le tecnologie agiscono simultaneamente come forze sostitutive (robot) e complementari (IA) – EFFETTO POSITIVO DELLA SOSTITUZIONE SOLO SE PREZZI BENI E SERVIZI DIMINUISCONO – COSTO DEL LAVORO E PRODUTTIVITA' AUMENTANO

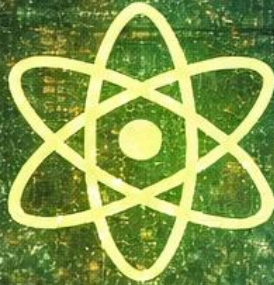
L'IA generativa sfida i modelli tradizionali di sostituzione/complementarità

Implicazioni per domanda di lavoro e struttura occupazionale

Competenze riconfigurabili & creatività ibrida



Competenze trasferibili tra contesti e tecnologie; non legate a una sola mansione.



Complementarità uomo-macchina al centro del futuro.



Creatività integrata nei processi (Umano + Algoritmo).

Capitalismo digitale

Tende a separarsi da forme sociali tradizionali

IA generativa: ristrutturazione del lavoro



Supporto alle decisioni, accelerazione dei processi cognitivi, co-produzione di contenuti.



Ristrutturazione (non eliminazione) di lavori cognitivi e creativi – creatività e conoscenza essenziale per evitare bias algoritmici - IA G. empatica rispetto a chi la utilizza



Esempi: ricercatori, designer, sceneggiatori, scrittori — co-creazione uomo-macchina – accordo sindacale sceneggiatori USA

Paradosso della complementarità sostitutiva

PIÙ L'UMANO USA L'IA CREATIVAMENTE, PIÙ LA MACCHINA IMPARA (APPRENDIMENTO AUTOMATICO).

LA COMPLEMENTARITÀ PUÒ GENERARE NUOVE FORME DI SOSTITUIBILITÀ; LA PROTEZIONE DEL LAVORO DIVENTA TEMPORANEA CON EVOLUZIONE ACCELERATA IA G.

AUMENTI ESPONENZIALI IN INVESTIMENTI IN CAPITALE COGNITIVO DIGITALE – NECESSITÀ DI INVESTIRE ENORMI BUDGET IN CAPITALE UMANO CREATIVO – CONTINUO ADATTAMENTO DEL CAPITALE UMANO ALLA CRESCITA DEL CAPITALE COGNITIVO DIGITALE

RUOLO DELLE I.F.

**ISTITUZIONE FORMATIVE
ORIENTATE ALLO SVILUPPO DI
INNOVAZIONE SOCIALE IN
RISPOSTATA
ALL'ACCELERAZIONISMO DIGITALE**




Elaborazione autore con ausilio IA generativa

EVITARE ESTREMA BUROCRATIZZAZIONE DELLE CLASSIFICAZIONI DELLE COMPETENZE ADATTIVE E CREATIVE

Istituzioni formative driver di innovazione sociale

✓ innovazione ✓ creatività



**Nuova
articolazione
delle istituzioni
formative.
Dalla
preparazione al
governo
dell'innovazione**

Le istituzioni formative non possono limitarsi ad “adeguare” le competenze al cambiamento tecnologico.
Il loro ruolo diventa quello di:

- **interagire strutturalmente con IA**

orientare l'uso delle tecnologie oltre la sola logica commerciale

Strumenti di innovazione sociale:

- La formazione diventa così un'infrastruttura di regolazione del capitalismo digitale, non una semplice strumento di adattabilità alla tecnologia storicamente contingente
- Come le relazioni industriali superano la sola funzione di mediazione contrattuale per divenire strumenti di condizionamento della infrastruttura algoritmica

**Guidare la tecnologia per orientarla
verso innovazione sociale,**
e fini non solo estrattivi e commerciali,
ma collettivi e di miglioramento della società



**Cavalcare
continua innovazione**

**Non negare
l'accelerazionismo tecnologico"**

**Mondo digitale
e sociale
sempre più integrati**

- IO NON SONO NEL COMPUTER, IO SONO NEL TUO MONDO (Blade Runner)



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

m.deminicis@inapp.gov.it



www.inapp.gov.it