



Digitalizzazione

Quando manca il ricambio
generazionale, ***l'IA diventa un fattore
chiave***

05.03.2026

A colpo d'occhio

Il cambiamento demografico pone la Svizzera di fronte a grandi sfide: mentre la generazione dei baby boomer raggiunge l'età pensionabile, il numero di giovani che entrano nel mercato del lavoro è nettamente inferiore. Al contempo, aumenta la domanda di manodopera per garantire il benessere pro capite a lungo termine. L'IA generativa offre l'opportunità di aumentare significativamente la produttività e di attenuare le carenze. Affinché questo potenziale possa essere sfruttato in modo efficace, sono necessari la formazione continua, un uso strategico dell'IA e un ambiente favorevole all'innovazione.

Inhalt

1. L'essenziale in breve
2. Posizione di economiesuisse
3. Perché la narrazione della sostituzione è riduttiva
4. Questa volta, con l'IA generativa, è tutto diverso?
5. L'aumento della produttività grazie all'IA generativa
6. La formazione continua è determinante per le opportunità future...
7. ... e l'IA può essere d'aiuto
8. Favorire l'IA invece di ritardarla: per una Svizzera del domani produttiva

L'essenziale in breve

Il cambiamento demografico pone la Svizzera di fronte a una sfida strutturale. Da decenni il tasso di natalità è inferiore al tasso di sostituzione. Mentre la generazione dei baby boomer raggiunge l'età pensionabile, il numero di giovani che entrano nel mercato del lavoro rimane nettamente inferiore. Al contempo, cresce la necessità di manodopera per poter garantire a lungo termine il benessere e la creazione di valore aggiunto pro capite.

L'IA generativa offre l'opportunità di aumentare significativamente la produttività e contrastare la pressione demografica.

Se utilizzata correttamente, l'IA generativa potrebbe aumentare il PIL svizzero fino a un massimo dell'11% nei prossimi dieci anni e generare un potenziale di valore aggiunto compreso tra 80 e 85 miliardi di franchi.

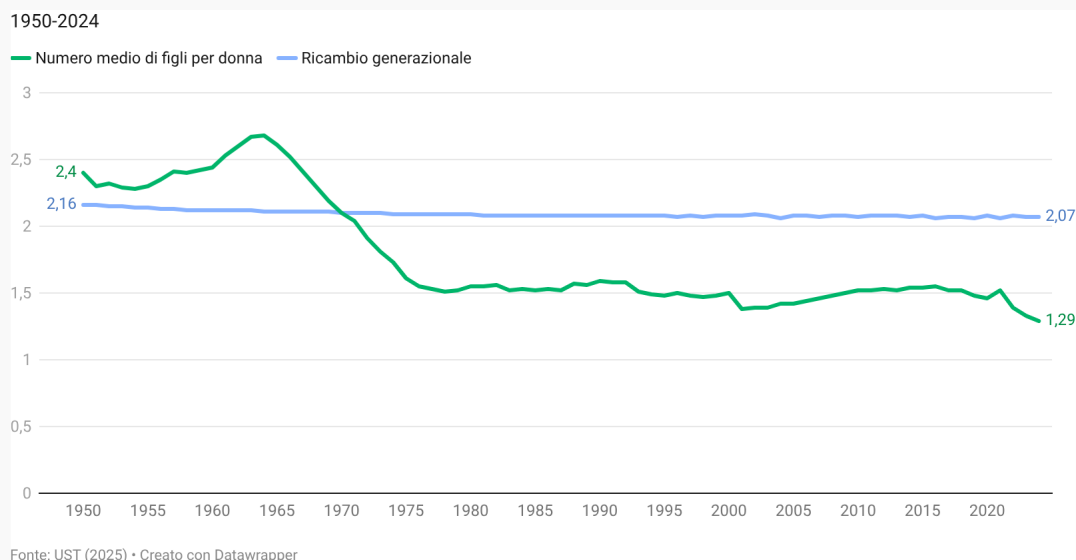
La realizzazione di questo potenziale dipende in modo determinante dalle competenze disponibili. Le imprese considerano il divario di competenze digitali un ostacolo fondamentale all'utilizzo dell'IA. La formazione continua è quindi la chiave per colmare questa lacuna e soddisfare i requisiti professionali in rapida evoluzione.

Posizione di **economiesuisse**

- L'IA deve essere utilizzata in modo mirato per aumentare significativamente la produttività e contrastare la diminuzione dell'offerta di manodopera e l'invecchiamento della popolazione.
- Se utilizzata correttamente, l'IA generativa potrebbe aumentare il PIL svizzero fino a un massimo dell'11% nei prossimi dieci anni.
- La formazione continua è la leva centrale per colmare le lacune di qualificazione e consentire ai lavoratori di stare al passo con il rapido cambiamento delle competenze richieste.
- È necessario un ambiente favorevole all'innovazione con regole proporzionate, aperte alla tecnologia e basate su principi, in modo da non ritardare l'introduzione dell'IA.

Il tasso di natalità in Svizzera è in calo da anni. Nel 2024 ha raggiunto il minimo storico di 1,29 figli per donna. Parallelamente, diminuisce il desiderio di avere figli. Mentre nel 2018 solo una donna su tredici di età compresa tra i 20 e i 39 anni non desiderava avere figli, nel 2023 era già una su sei.

Figura 1: Andamento del tasso di natalità



Affinché una popolazione senza immigrazione non diminuisca, è necessario un tasso di natalità di circa 2,1 figli per donna; la Svizzera è al di sotto di questa soglia dall'inizio degli anni '70. A livello globale, circa due terzi della popolazione mondiale vive in paesi al di sotto del tasso di sostituzione, tra cui gran parte dell'Asia e dell'America Latina.

Il tasso di natalità è in calo per diversi motivi. Una migliore istruzione e una maggiore occupazione femminile portano le coppie a formare una famiglia più tardi e a pianificare la nascita dei figli in modo più consapevole. Grazie alla diminuzione della mortalità infantile e a sistemi sociali ben sviluppati, non vi è più alcuna pressione economica ad avere molti figli. Al contempo, l'elevato costo della vita, l'instabilità della situazione mondiale e i cambiamenti negli stili di vita rendono più difficile la decisione di formare una famiglia o di avere più figli.

Le conseguenze di questi sviluppi stanno diventando sempre più evidenti: la generazione dei baby boomer sta raggiungendo l'età pensionabile, mentre il numero di giovani che si affacciano al mondo del lavoro è nettamente inferiore. La percentuale di persone di età compresa tra i 20 e i 64 anni rispetto alla

popolazione totale è in costante calo da anni e con essa anche il potenziale di manodopera disponibile nel Paese. Nonostante l'aumento della produttività del lavoro, la domanda di manodopera continuerà a crescere se vogliamo garantire e aumentare il benessere pro capite nella stessa misura in cui l'economia svizzera è riuscita a farlo negli ultimi 20 anni.

Secondo uno scenario pubblicato lo scorso anno (cfr. [Sfruttare meglio il potenziale indigeno di manodopera](#)), ipotizzando un aumento lineare della produttività del lavoro, l'economia prevede un deficit di circa 460'000 lavoratori a tempo pieno entro il 2035. La carenza di manodopera è quindi destinata ad aggravarsi ulteriormente e a diventare un problema strutturale per la Svizzera. Per colmare questa lacuna, dobbiamo da un lato sfruttare meglio il potenziale di manodopera indigena e dall'altro aumentare massicciamente la produttività del lavoro. Inoltre, anche in futuro continueremo a dipendere dall'immigrazione legata al mercato del lavoro.

Sebbene tutte e tre le misure siano necessarie, l'aumento della produttività del lavoro rivestirà un ruolo centrale. Ed è proprio qui che i rapidi progressi nel campo dell'intelligenza artificiale generativa (IA) aprono nuove opportunità.



Perché la **narrazione della sostituzione** è riduttiva

I media riportano sempre più spesso notizie sull'influenza dell'IA sul mercato del lavoro, in particolare sulle opportunità di ingresso dei laureati. Secondo tali notizie, l'utilizzo dell'IA consente di svolgere sempre più compiti che finora erano tipicamente svolti da neolaureati. Di conseguenza, in alcuni settori diminuisce la domanda di giovani senza esperienza professionale pratica.

Che cos'è l'IA generativa?

L'IA generativa si basa su modelli di deep learning addestrati utilizzando grandi quantità di dati. Questi modelli riconoscono modelli, relazioni e strutture e, su questa base, possono generare nuovi contenuti come testi, immagini, video o codice di software.

Gli strumenti di IA generativa reagiscono agli input dell'utente, i cosiddetti prompt. A differenza dell'automazione classica (ad es. i robot industriali), che sostituisce principalmente il lavoro fisico, l'IA generativa amplia soprattutto le capacità cognitive. Supporta l'analisi, la scrittura, la pianificazione e la risoluzione dei problemi e rende le attività più produttive senza sostituirle completamente.

Anche un recente studio del Centro di ricerca congiunturale del Politecnico federale di Zurigo ([KOF](#)) supporta questa diffusa narrativa. Secondo questa analisi, con la diffusione dei modelli linguistici di IA dalla fine del 2022, la disoccupazione è aumentata nelle professioni fortemente esposte all'IA.

Uno studio comparabile condotto da [Ischenko & Millet \(2026\)](#) negli Stati Uniti mostra tuttavia che il calo delle offerte di lavoro è iniziato già prima dell'introduzione dell'IA generativa. Negli Stati Uniti, le offerte di lavoro per le professioni fortemente esposte all'IA hanno raggiunto il loro picco già nella primavera del 2022, per poi diminuire significativamente, circa sei mesi prima dell'introduzione di ChatGPT a novembre.

A ciò si aggiunge il fatto che, sebbene la diffusione globale dei modelli linguistici di IA sia stata notevole, raggiungendo miliardi di utenti in un tempo molto breve, il semplice accesso a uno strumento non implica automaticamente un'integrazione strategica nei processi aziendali. Un utilizzo su larga scala richiede soluzioni sicure, interfacce adeguate e competenze interne, motivo per cui è piuttosto improbabile che vengano prese decisioni di ampia portata in materia di personale subito dopo l'introduzione degli strumenti di IA.

Le professioni fortemente esposte all'IA si concentrano inoltre in settori quali l'IT, la finanza, le assicurazioni o i servizi tecnici, che sono particolarmente sensibili alle fluttuazioni dei tassi di interesse, dei tassi di cambio e alle oscillazioni congiunturali. Anche durante la crisi del Covid, queste professioni hanno registrato cali significativamente più marcati rispetto ad altre, il che sottolinea la loro maggiore vulnerabilità agli shock economici, indipendentemente dalle tecnologie di IA generativa come ChatGPT, che all'epoca non esistevano ancora. I giovani lavoratori che si apprestano a entrare nel mercato del lavoro risentono in modo particolarmente forte di questi effetti.

L'IA generativa può certamente avere un impatto sul mercato del lavoro, ma le prove finora disponibili sono limitate ed è ancora troppo presto per una valutazione affidabile. Guardando al futuro, tuttavia, è plausibile che le applicazioni avanzate di IA possano modificare le mansioni lavorative, spostare la domanda di determinate competenze e quindi ridefinire le modalità di ingresso nel mercato del lavoro.

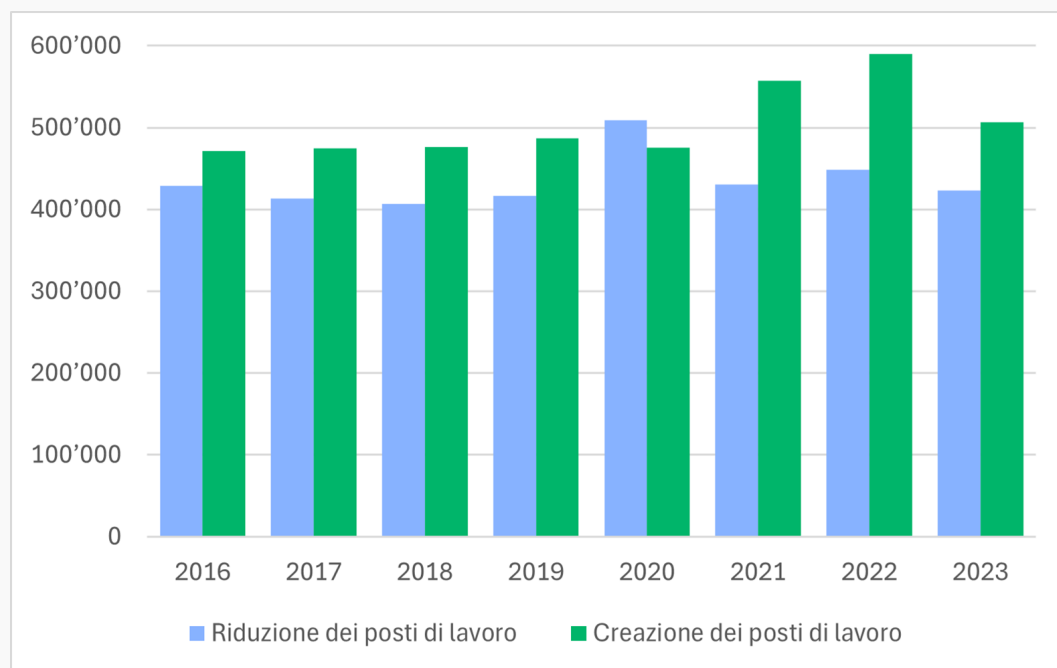


Questa volta, con l'IA generativa, **è tutto diverso?**

Le quattro rivoluzioni industriali passate hanno tutte portato a salari più elevati, più tempo libero, minore disoccupazione e maggiori diritti dei lavoratori.

L'IA sarà un motore importante, ma non l'unico, del prossimo cambiamento strutturale in Svizzera. Uno sguardo all'andamento dal 2016 mostra che l'economia svizzera rimane robusta nonostante i profondi cambiamenti tecnologici: ogni anno sono stati creati più posti di lavoro di quanti ne siano stati persi, con una media di circa 70'000 nuovi posti di lavoro. Anche il crollo causato dal coronavirus nel 2020 è stato più che compensato l'anno successivo.

Figura 2: Creazione di posti di lavoro vs. riduzione di posti di lavoro



Fonte: Statistica strutturale delle imprese STATENT (2025)

La digitalizzazione ha lasciato tracce molto variegata. Mentre nei settori altamente digitalizzabili come le telecomunicazioni o i servizi finanziari i guadagni in termini di efficienza hanno portato a una riduzione dei posti di lavoro, nei settori ad alta intensità di conoscenza come l'IT, la ricerca e lo sviluppo o la navigazione marittima e aerea sono stati creati molti più posti di lavoro. Il cambiamento strutturale è quindi dinamico, ma nel complesso con un bilancio occupazionale positivo (cfr. il nostro dossier [Un mercato del lavoro di successo: garantire la flessibilità, frenare la crescita dello Stato](#)).



L'aumento della produttività grazie all'IA generativa

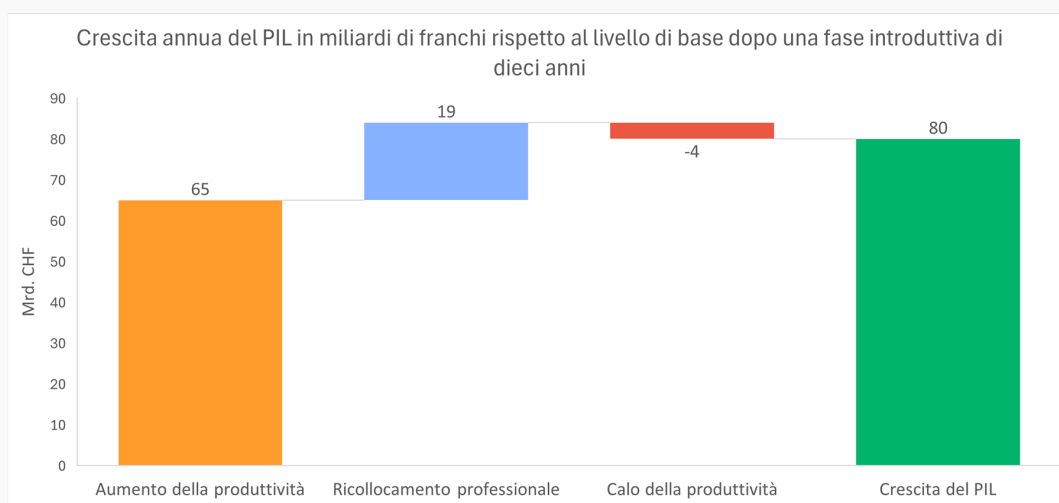
Come i precedenti progressi tecnologici, anche l'IA generativa è soprattutto un motore di produttività: l'IA potrebbe essere la leva decisiva per aumentare la crescita della produttività e compensare così il calo demografico. Come già accennato, l'IA generativa amplia soprattutto le capacità cognitive e rende le attività più produttive, senza sostituirle completamente.

Nella maggior parte dei settori economici, l'IA generativa svolge quindi un ruolo complementare. In Svizzera, circa l'80% del potenziale economico dell'IA generativa è attribuibile al settore dei servizi, tra cui i servizi alle imprese, il settore finanziario e assicurativo, il commercio, i trasporti e il turismo, ma anche la pubblica amministrazione, l'istruzione e la sanità. In questi settori, l'IA può fornire prestazioni quali l'elaborazione automatica dei documenti, il supporto decisionale preparatorio e l'accompagnamento personalizzato all'apprendimento, oppure assistere gli specialisti nella diagnostica. Alla luce della crescente domanda, in particolare nell'amministrazione e nella sanità, un impiego mirato dell'IA può e deve rendere i processi notevolmente più efficienti e attenuare le strozzature. Uno studio dell'Implement [Consulting Group \(2026\)](#) mostra inoltre che l'IA non è solo un nuovo strumento, ma una nuova forma di innovazione: la sua integrazione nella ricerca e sviluppo apre notevoli opportunità economiche. L'IA può raddoppiare la qualità dell'innovazione e aumentare l'efficienza dei processi di ricerca e sviluppo dal 10 al 20% a seconda del settore, contribuendo così potenzialmente al PIL svizzero con circa 15 miliardi di franchi all'anno entro il 2034.

Le stime dell'Implement [Consulting Group \(2024\)](#) mostrano che la maggiore produttività ottenuta grazie all'IA generativa potrebbe far crescere il PIL

svizzero fino a un massimo dell'11% nei prossimi dieci anni¹, con un potenziale di creazione di valore aggiunto compreso tra 80 e 85 miliardi di franchi.

Figura 3: Potenziale del PIL grazie all'IA generativa



Fonte: Implement Consulting Group (2024)

Questo contributo potenziale alla crescita (barra verde) deriva, da un lato, dall'aumento della produttività nella collaborazione tra esseri umani e IA generativa (barra arancione). Dall'altro, dalla riallocazione del tempo di lavoro liberato dall'IA generativa a una parte della forza lavoro per nuove attività che creano valore aggiunto (barra blu). Tuttavia, tale contributo risulta leggermente inferiore dato che una parte del tempo di lavoro liberato dall'automazione dell'IA viene riutilizzato in attività con una produttività inferiore, il che comporta un leggero effetto negativo sulla produttività (barra rossa).

Tuttavia, il potenziale dell'IA non è garantito. Gli effetti sulla produttività sono spesso sopravvalutati nel breve termine e sottovalutati nel lungo termine. L'Implement Consulting Group (2024) ritiene che, se l'introduzione viene

ritardata, il potenziale di crescita diminuisce in modo significativo, passando da circa l'11% circa a solo il 3%.

Secondo AWS & Strand Partners (2025), allo stato attuale, il 62% delle imprese utilizza l'IA principalmente per compiti semplici, come l'automazione di processi di routine, senza riuscire a sfruttare queste capacità per innovazioni più ampie o per la trasformazione della propria attività. Affinché la Svizzera possa sfruttare appieno il potenziale dell'IA e beneficiare di una maggiore produttività, è necessario un cambiamento di paradigma, passando da applicazioni isolate a un'integrazione strategica a livello aziendale. Una trasformazione digitale accelerata costituisce la base per rafforzare in modo sostenibile l'innovazione, la resilienza economica e il benessere, nonché per garantire alla Svizzera una posizione al vertice internazionale nel campo dell'IA. Questo cambio di paradigma risulta fondamentale soprattutto alla luce dell'evoluzione demografica, con una diminuzione dell'offerta di manodopera e un invecchiamento della popolazione, poiché una maggiore produttività contribuisce a garantire la crescita nonostante la carenza di personale qualificato.



L'istruzione è la risorsa centrale della nostra economia. Assicura le competenze di base, crea i presupposti per la formazione continua e rafforza la ricerca, l'innovazione e la competitività. In un'epoca di rapidi cambiamenti tecnologici ed economici, è chiaro che l'apprendimento non termina con il conseguimento di un diploma. Grazie alla sua permeabilità, il sistema educativo svizzero contribuisce in modo significativo all'adattamento ai cambiamenti strutturali.

La formazione professionale svolge un ruolo chiave in questo senso. Si orienta costantemente alle esigenze del mercato del lavoro e garantisce che i giovani acquisiscano esattamente le competenze effettivamente richieste. Le imprese formano solo se possono contare su un'occupazione futura, il che rende il sistema efficiente e orientato alla pratica. Al contempo, la formazione professionale assicura un trasferimento continuo di conoscenze tra la pratica e l'istruzione. Grazie alla formazione professionale superiore e alle scuole universitarie professionali, i collaboratori possono studiare parallelamente all'attività lavorativa e applicare le nuove conoscenze direttamente nella pratica quotidiana. Lo studio in parallelo al lavoro offre numerosi vantaggi (cfr. [Lo studio in parallelo all'attività lavorativa nelle scuole universitarie professionali dovrebbe diventare la norma](#)). Proprio questo stretto legame tra apprendimento e lavoro è un elemento fondamentale della formazione continua.

Con lo sviluppo tecnologico, le competenze richieste stanno cambiando radicalmente. Secondo il [Forum economico mondiale \(2025\)](#), entro il 2030 circa il 41% delle qualifiche richieste sul posto di lavoro in Svizzera subirà dei cambiamenti. Acquisiranno importanza sia le competenze tecnologiche, ad

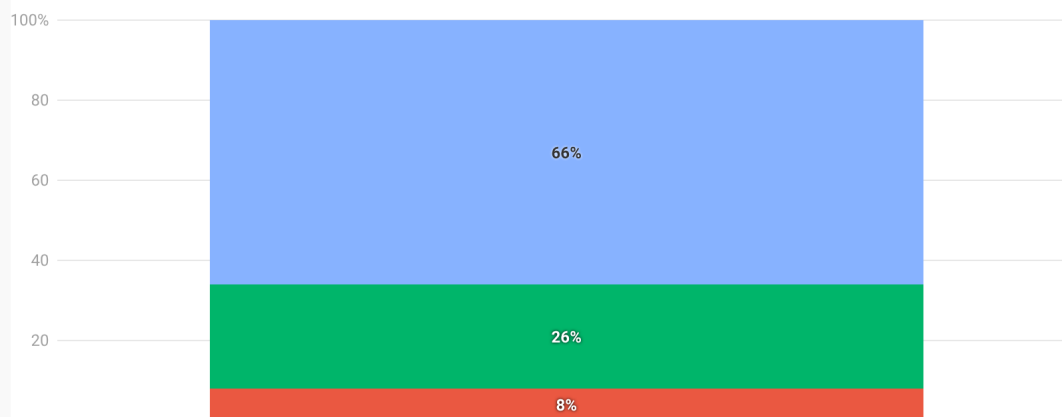
esempio nei settori dell'intelligenza artificiale, dei big data o della sicurezza informatica, sia le competenze trasversali come il pensiero analitico e creativo, la resistenza allo stress, la flessibilità e la capacità di adattamento. Secondo il [McKinsey Global Institute \(2024\)](#), la domanda di competenze tecnologiche in Europa crescerà di circa il 25% e quella di competenze socio-emotive di circa l'11%. Al contrario, la domanda di attività che richiedono principalmente competenze cognitive di base, come la semplice raccolta di dati, la comunicazione di base o le mansioni amministrative di routine, diminuirà di circa il 14%.

L'intelligenza artificiale e l'automazione giocano un ruolo decisivo in questo senso: secondo uno studio dell'[Implement Consulting Group \(2024\)](#), in futuro circa il 66% dei posti di lavoro sarà supportato dall'intelligenza artificiale generativa, che automatizzerà o renderà più efficienti alcune mansioni. Circa un quarto dei posti di lavoro rimarrà sostanzialmente invariato, ad esempio nell'edilizia, nelle pulizie o nell'assistenza. Circa l'8% dei posti di lavoro è invece considerato potenzialmente a rischio, in particolare le attività con un'alta percentuale di compiti amministrativi ripetitivi, come nei contact center, nella traduzione o nell'amministrazione.

Figura 4:

Impatto dell'IA generativa sui posti di lavoro

■ L'IA come ausilio ■ Nessuna automazione ■ Sostituzione parziale o totale



Fonte: Implement Consulting Group (2024) - Creato con Datawrapper

Le imprese prevedono che i profili di competenza dei loro dipendenti cambieranno in modo significativo entro il 2030 e temono una carenza di lavoratori qualificati (McKinsey Global Institutes, 2024). Inoltre, secondo AWS & Strand Partners (2025), il divario di competenze digitali rappresenta uno degli ostacoli principali al pieno sfruttamento del potenziale dell'IA, poiché le imprese sono sempre più a corto di personale qualificato con le competenze necessarie. Il 37% delle imprese svizzere cita la mancanza di competenze specialistiche come un ostacolo concreto, mentre il 58% la considera una limitazione significativa all'innovazione. È quindi indispensabile colmare rapidamente e in modo mirato questo divario di competenze.

La formazione continua è la leva centrale per ridurre in modo sostenibile le lacune nelle qualifiche e soddisfare la richiesta di competenze in continua evoluzione. Non solo consente di prolungare la vita lavorativa e aumentare la produttività, ma contribuisce anche in modo significativo a garantire pari opportunità. Chi amplia le proprie competenze in modo tempestivo e le sviluppa continuamente rimane flessibile di fronte ai cambiamenti tecnologici e può sfruttare attivamente le nuove opportunità del mondo del lavoro.



La ricerca empirica dimostra che l'IA generativa può contribuire a colmare il divario tra le qualifiche esistenti e le competenze necessarie in futuro. [Noy e Zhang \(2023\)](#) hanno scoperto in un contesto sperimentale che l'uso di strumenti di IA generativa nei compiti di scrittura non solo ha aumentato la produttività e la qualità del testo, ma ha anche portato benefici superiori alla media, in particolare alle persone con competenze di scrittura inizialmente inferiori. Ciò indica che l'IA può contribuire a ridurre le differenze di rendimento e a promuovere i processi di apprendimento e qualificazione.

Tuttavia, affinché questo potenziale possa essere sfruttato appieno, i lavoratori devono comprendere e utilizzare gli strumenti disponibili. Secondo il [Pew Research Center \(2025\)](#), l'IA generativa è utilizzata principalmente da persone con un alto livello di istruzione, mentre quelle con un livello di istruzione più basso vi ricorrono molto meno spesso. È quindi necessario fornire a tutti i dipendenti una formazione completa affinché possano utilizzare la tecnologia in modo mirato nella loro quotidianità lavorativa e ridurre attivamente le lacune in termini di competenze.

Inoltre, l'IA generativa può anche dare un contributo prezioso al sistema educativo, in particolare nella scuola elementare. L'uso di sistemi di apprendimento intelligenti e adattivi consente di promuovere gli studenti in modo più individuale, partendo esattamente dal loro livello di apprendimento. Tali sistemi possono adattare automaticamente i percorsi di apprendimento, identificare in modo mirato le lacune di conoscenza e fornire esercizi personalizzati. L'IA può anche sollevare gli insegnanti da attività ripetitive, come la preparazione delle lezioni o la correzione di compiti semplici,

e creare tempo per attività pedagogicamente più impegnative come l'accompagnamento individuale, il sostegno e la motivazione. Se utilizzati correttamente, i sistemi di apprendimento digitali possono contribuire a lungo termine a migliorare la qualità dell'istruzione e a preparare i bambini in modo mirato alle esigenze di un mondo del lavoro sempre più basato sulla tecnologia.



Favorire l'IA invece di ritardarla: per una Svizzera del domani produttiva

economiesuisse auspica un ambiente favorevole all'innovazione e regole basate su principi, proporzionate e aperte alla tecnologia, al fine di non ritardare l'introduzione dell'IA. La regolamentazione deve offrire opportunità e proteggere l'innovazione, sulla base di un approccio basato sul rischio e coordinato a livello internazionale. Il sistema giuridico esistente offre una solida base; eventuali lacune possono essere colmate in modo mirato. A titolo integrativo sono necessari strumenti flessibili come accordi settoriali o autoregolamentazione.

Affinché la Svizzera possa sfruttare il potenziale dell'IA, anche la politica della formazione svolge un ruolo centrale. Le scuole devono preparare gli studenti in modo mirato all'uso competente dell'IA generativa. È necessario trasmettere competenze digitali e informatiche, nonché capacità di pensiero critico, affinché le informazioni possano essere classificate correttamente e l'IA possa essere utilizzata in modo responsabile. Al contempo, occorre rafforzare la formazione continua e l'aggiornamento professionale a tutti i livelli. I lavoratori devono avere accesso a formati di apprendimento pratici e flessibili che consentano loro di acquisire nuove competenze in modo mirato e parallelamente all'attività lavorativa. Questi strumenti devono poter essere adattati ai diversi settori, profili professionali ed esigenze di apprendimento. Al centro vi è la responsabilità individuale degli studenti: essi devono essere messi nelle condizioni di sviluppare continuamente le loro competenze, senza che prescrizioni statali centralizzate limitino l'innovazione, i meccanismi di mercato o la flessibilità aziendale.

La combinazione di un ambiente favorevole all'innovazione, una regolamentazione mirata e una formazione completa della forza lavoro è determinante per far sì che l'IA diventi il motore centrale della produttività. È necessario gettare le basi oggi stesso.



Rudolf Minsch

Responsabile Politica economica generale & Politica estera, Capo economista,
membro della direzione



Nadine Wüthrich

Collaboratrice di progetto Politica Economica e Formazione

1. 11% nei prossimi dieci anni: In relazione al livello del PIL del 2022

© economiesuisse | www.economiesuisse.ch