Italia 2035: per lavorare nel welfare c’è la fila

Cristiano Gori, | 10 giugno 2026

“Mancano operatori!”. È questo il grido di allarme che attraversa molti servizi di welfare. In pochi anni, però, il quadro cambierà profondamente. **Lavorare nella cura e nei servizi diventerà assai più attrattivo di oggi.** Questa, infatti, **sarà una delle aree occupazionali meno sostituibili dall’intelligenza artificiale.**

Il presente difficile del welfare è ben noto ai lettori di Welforum.it: basse retribuzioni, scarso riconoscimento sociale, condizioni di lavoro pesanti, burnout, abbandoni, crisi della vocazione, fuga dalle professioni. Un mondo che sembra perdere attrattività, come mostrano le enormi carenze di assistenti sociali, OSS, educatori e infermieri ben evidenziate nel sito. Tutto ciò, però, avviene all’interno di un mercato del lavoro ancora solo parzialmente trasformato dall’intelligenza artificiale. Nei prossimi anni, e probabilmente con tempi più rapidi di quanto oggi immaginiamo, lo scenario tratteggiato cambierà profondamente.

L’intelligenza artificiale metterà in crisi molti lavori. Non quelli del welfare

Tutti i principali studi internazionali concordano**: l’intelligenza artificiale non porterà alla “fine del lavoro”. Cambierà però profondamente il mercato del lavoro. Alcune professioni diminuiranno, altre cresceranno, molte cambieranno modo di operare.** Il *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum prevede entro il 2030 milioni di posti di lavoro in meno in alcuni settori, ma anche milioni di nuovi posti in altri. Anche altri autorevoli osservatori come OECD, ILO e McKinsey descrivono uno scenario di grande trasformazione, più che di disoccupazione di massa.

I lavori più esposti saranno quelli d’ufficio e i più ripetitivi. Attività amministrative, impiegatizie, contabili, di assistenza clienti e molte funzioni basate su procedure standard sono considerate tra le più facilmente sostituibili. Sono lavori nei quali una parte importante del tempo viene impiegata per compilare pratiche, controllare documenti, inserire dati, rispondere a richieste simili tra loro o applicare procedure già definite. Ed è proprio questo il tipo di attività che l’intelligenza artificiale riesce a svolgere sempre meglio.

I settori destinati a crescere saranno soprattutto due. Da una parte, le professioni che progettano, sviluppano e gestiscono le nuove tecnologie: ingegneri, informatici, specialisti dei dati, esperti di intelligenza artificiale. Dall’altra, **le professioni legate alla salute, all’educazione, all’assistenza e alla cura delle persone.**

È una trasformazione paradossale: **più le società diventeranno tecnologiche, più aumenterà la necessità di lavoro umano nei servizi di welfare**. Da un lato serviranno persone capaci di costruire e governare le tecnologie; dall’altro persone capaci di accompagnare, assistere, educare, sostenere e prendersi cura degli altri.

Il lavoro di cura si trova dunque dalla parte dei settori in crescita. Assistenti sociali, OSS, educatori, infermieri, operatori della disabilità, della non autosufficienza e della salute mentale non resteranno esclusi da questi cambiamenti. Anche nei servizi di welfare l’intelligenza artificiale entrerà sempre di più: nella documentazione, nelle pratiche, nelle valutazioni e nell’organizzazione del lavoro. Ma, almeno nel prossimo futuro, tenderà soprattutto a modificare alcune attività più che a eliminare intere professioni.

E tutto questo non riguarda un futuro lontano. I principali studi non parlano del 2050, ma dei prossimi cinque-dieci anni. Il World Economic Forum guarda al 2030; McKinsey stima che entro quella data una quota molto rilevante delle attività lavorative potrà essere svolta dall’intelligenza artificiale.

Meno lavoro altrove, più lavoro nel welfare

Tre dinamiche spingeranno nei prossimi anni una crescente quota di lavoratori verso il welfare.

La prima è che **il bisogno di welfare continuerà ad aumentare**. L’invecchiamento della popolazione, l’aumento della non autosufficienza, i problemi di salute mentale, le fragilità familiari e sociali faranno crescere la domanda di assistenza, educazione e cura. Rispetto ad oggi, le società avanzate necessiteranno di più servizi sociali, sanitari ed educativi.

La seconda è **che gran parte di queste attività continuerà a richiedere lavoro umano**. L'intelligenza artificiale potrà supportare organizzazione, pratiche e documentazione, ma difficilmente sostituirà la relazione diretta con le persone, la capacità di comprendere situazioni complesse, gestire relazioni ed emozioni, assumersi responsabilità e accompagnare situazioni di fragilità. Nei servizi di welfare l'intelligenza artificiale modificherà molte attività, come anticipato, ma almeno nel prossimo futuro eliminerà relativamente pochi posti di lavoro.

La terza dinamica riguarda **ciò che accadrà fuori dal welfare. In molti altri settori la domanda di lavoro diminuirà progressivamente.** Le attività amministrative, impiegatizie e standardizzate, saranno sempre più automatizzate; numerose funzioni oggi svolte da persone richiederanno meno lavoratori oppure competenze molto diverse dalle attuali e più elevate. Questo non significa che "sparirà il lavoro", ma che il mercato occupazionale diventerà più selettivo e più polarizzato. Alcune professioni altamente qualificate cresceranno molto, mentre varie mansioni intermedie tenderanno a ridursi. Per una parte consistente della popolazione sarà quindi più difficile trovare lavori stabili nei settori tradizionali.

È qui che il welfare cambierà posizione nel mercato del lavoro. **Se negli altri comparti diminuiranno le opportunità occupazionali e nei servizi di cura continuerà invece a esserci bisogno di persone, una quota crescente di lavoratori guarderà al welfare come** a uno dei pochi settori capaci di offrire occupazione stabile e durevole nel tempo. Oggi molti servizi non trovano personale; domani il welfare potrebbe essere tra i pochi ambiti nei quali ci sarà la fila per lavorare.

Più lavoro, ma di bassa qualità?

Che il welfare diventerà uno dei settori con maggiore crescita occupazionale non significa però che migliorerà automaticamente anche la qualità del lavoro al suo interno. Oggi, sia in Italia sia a livello internazionale (come mostra ad esempio l'OCSE[note]OECD (2023), Beyond Applause? Improving Working Conditions in Long-Term Care, OECD Publishing, Paris[/note],), le principali criticità del lavoro nel welfare sono tre: i) basse retribuzioni, ii) condizioni di lavoro difficili e iii) scarso riconoscimento sociale. E questi problemi potrebbero non essere superati in presenza di una forte crescita dell'occupazione nel settore.

Per due ragioni. La prima è che, se in altri comparti l'intelligenza artificiale ridurrà le opportunità occupazionali tradizionali, **sarà relativamente più facile trovare persone disponibili a lavorare nel welfare anche senza un forte miglioramento di salari, condizioni di lavoro e riconoscimento sociale**. In altre parole, se aumenta il numero di persone disposte ad accettare questi lavori, diminuisce anche la pressione sulle organizzazioni e sui datori di lavoro per migliorare retribuzioni e qualità dell'occupazione.

La seconda ragione è che i bisogni sociali continueranno ad aumentare molto rapidamente: più anziani non autosufficienti, più fragilità familiari, più disagio mentale e sociale. **È probabile che risorse, organizzazione e personale non riescano a crescere con la stessa velocità dei bisogni.** Questo significa che il lavoro di cura continuerà spesso a svolgersi in condizioni difficili: carichi elevati, poco tempo per le relazioni, crescente complessità dei casi, difficoltà organizzative e forte pressione quotidiana sugli operatori. Anche con più lavoratori, dunque, molti servizi potrebbero continuare a funzionare in una situazione di sovraccarico strutturale, senza un reale miglioramento delle condizioni di lavoro.

Il welfare potrebbe quindi diventare uno dei principali bacini di occupazione delle società future senza superare alcune delle sue storiche debolezze. In altre parole, una quota della crescita occupazionale potrebbe realizzarsi attraverso lavori essenziali e poco sostituibili dall'intelligenza artificiale, ma ancora caratterizzati da stipendi contenuti, forte pressione lavorativa e limitato prestigio sociale.