

PRIMO MAGGIO 2026

# INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PARTECIPAZIONE

L'ALGORITMO  
SI GOVERNA  
SOLO INSIEME



## Per approfondire: i documenti del CNEL



**INSEDIAMENTO XI CONSILIATURA:  
LA RELAZIONE DEL PRESIDENTE**



**PROGRAMMA  
XI CONSILIATURA**



**CNEL: LA CASA  
DEI CORPI INTERMEDI**



**COMPOSIZIONE  
XI CONSILIATURA**



**I DISEGNI DI LEGGE  
DEL CNEL**



**LE ATTIVITÀ CNEL  
DEL 2025**

## Sommario

**La sede del CNEL.**  
Villa Lubin, a Roma,  
è la sede del  
Consiglio  
nazionale  
dell'economia e del  
lavoro (CNEL).  
Dal 2023 l'organo  
è presieduto da  
Renato Brunetta.



### L'ALGORITMO SI GOVERNA SOLO INSIEME

## Intelligenza artificiale e partecipazione

Renato Brunetta

—P.7

### IL QUADRO

## Intelligenza artificiale e lavoro: perché serve un'IA partecipativa

Davide Bisi e Ivana Pais

—P.15

# 01 GLI ESPERTI DELL'OSSERVATORIO OPERA

<b>La governance partecipativa dell'IA e la tutela dei diritti</b>	<b>—P.18</b>
<b>Narrazioni pubbliche, realtà organizzative e partecipazione</b>	<b>—P.21</b>
<b>Evidenze empiriche, ridefinizioni teoriche e governance etica</b>	<b>—P.24</b>
<b>Prospettive sul futuro dell'interazione umano-macchina</b>	<b>—P.27</b>
<b>Perché lo Statuto dei lavoratori va riformato in chiave AI for good</b>	<b>—P.29</b>
<b>Rappresentanza e IA: la governance che serve alle imprese italiane</b>	<b>—P.31</b>
<b>La misurazione dei sistemi di intelligenza artificiale in azienda</b>	<b>—P.33</b>
<b>La fabbrica del futuro è umana (e intelligente)</b>	<b>—P.36</b>
<b>Misurare la velocità dell'esposizione all'AI nelle professioni</b>	<b>—P.38</b>
<b>Una prospettiva comparatistica delle strategie regolatorie</b>	<b>—P.41</b>

## 02 I CASI DI CONTRATTAZIONE SETTORIALE

Contratti nazionali, focus sulle regole non sulla tecnica —P.46

---

I CCNL siglati categoria per categoria —P.47

## 03 I CASI DI CONTRATTAZIONE AZIENDALE

Nei patti aziendali regole su misura sui nuovi strumenti —P.54

---

Gli esempi di aziende che hanno integrato l'IA —P.55

## 04 IL PARERE DELLE PARTI SOCIALI

Accordi, trasparenza e diritti per un uso etico e sociale dell'IA —P.62

---

Un nodo strategico per il governo dell'intelligenza artificiale —P.64

---

È necessario intervenire per evitare le disuguaglianze —P.66

---

L'impresa artigiana come spazio di innovazione e condivisione —P.69

---

Accompagnare la transizione per avere competitività e coesione —P.72

---

<b>L'IA rivoluziona il mondo del lavoro intellettuale</b>	<b>—P.75</b>
<b>Essenziale il dialogo tra parti sociali, istituzioni e ricerca</b>	<b>—P.78</b>
<b>Il lavoro si frammenta e il sindacato deve unire oltre la fabbrica</b>	<b>—P.81</b>
<b>Produttività e addestramento nella prima fase di contrattazione</b>	<b>—P.84</b>
<b>Relazioni sindacali a supporto della transizione digitale</b>	<b>—P.87</b>

# 05 CONCLUSIONI

<b>Cinque lezioni operative sull'IA partecipativa</b>	<b>—P.90</b>
-------------------------------------------------------	--------------

Il Sole  
**24 ORE**

**Direttore responsabile**  
Fabio Tamburini

**Vicedirettore**  
Jean Marie Del Bo

**Caporedattore**  
Maria Carla De Cesari

**Inserito a cura di**  
Camilla Curcio  
Mauro Meazza

**IL SOLE 24 ORE — 01/05/2026 — N. 118**  
I DOCUMENTI DEL SOLE 24 ORE

Registrazione Tribunale di Milano n. 33 del 22.01.2007 - Direttore responsabile: Fabio Tamburini - Proprietario ed Editore: Il Sole 24 Ore S.p.A. Sede legale, redazione e direzione: Viale Sarca n.223, 20126 Milano. Da vendersi in abbinamento al quotidiano «Il Sole 24 Ore». Chiusura in redazione il 22 Aprile © Riproduzione riservata copyright Il Sole 24 Ore Spa

## L'ALGORITMO SI GOVERNA SOLO INSIEME

# Intelligenza artificiale e partecipazione

**Renato Brunetta\***

Intelligenza artificiale è già nelle fabbriche, negli ospedali, nei call center, nelle piattaforme di delivery. È nei software che assegnano i turni, nei meccanismi di compliance, nei sistemi che valutano le performance, negli algoritmi che decidono a chi offrire un contratto e a chi no. Lo fa ogni giorno, senza aspettare che la politica si organizzi. E le domande che dovremmo porci oggi sono: chi determina come avanza? Chi la governa? Soprattutto nel mondo del lavoro.

Proviamo a dare delle risposte, a partire da un principio per noi, come CNEL, ineludibile. L'intelligenza artificiale (IA) generativa deve diventare oggetto strutturale della contrattazione collettiva. Vuol dire diventare intelligenza artificiale generativa partecipativa.

I lavoratori e le loro rappresentanze devono poter partecipare, insieme alle parti datoriali, alla progettazione dei

sistemi prima della loro introduzione. Devono avere accesso alle logiche algoritmiche che li riguardano e poter negoziare le modalità di utilizzo dei software di IA che riguardano le loro mansioni, così come i criteri di distribuzione dei guadagni di produttività generati. È una visione di insieme che riguarda la maggiore rivoluzione del nostro tempo: l'economia come pratica relazionale e il lavoro come istituzione sociale.

Interpretando l'intelligenza artificiale generativa secondo una visione meramente verticale, come ci viene proposta dalle big tech, il rischio che corriamo è quello di assistere allo sviluppo di uno strumento neofordista. L'algoritmo rischia di somigliare a un vecchio direttore del personale: alla catena di montaggio, cronometro alla mano, intento a misurare tempi e metodi di lavoro. Se la piattaforma tecnologica resta un fattore esogeno e conflittuale, incapace di ascolto, rischiamo la distruzione dei corpi intermedi e delle regole sociali che ci siamo dati in un

## IL RISCHIO

### La visione delle big tech

Guardando all'IA generativa in base a una prospettiva verticale, si rischia di assistere allo sviluppo di uno strumento neofordista che detta tempi e metodi di lavoro.

secolo e mezzo di relazioni industriali.

Ma i corpi intermedi non sono soltanto istituzioni di tutela: sono, prima di tutto, reti. Reti sociali, reti di inclusione, reti di intelligenza collettiva e di trasmissione dell'esperienza. Sono reti di cultura e di storia sedimentata. Chi possiede una rete ha un tesoro. Chi possiede una rete di reti, capaci di dialogare tra loro, ha un tesoro all'ennesima potenza. È proprio questa capacità di connessione – tra sindacati, associazioni datoriali, enti bilaterali, istituzioni territoriali – che può trasformare la transizione digitale da processo subito a processo governato.

Il tema diventa ancora più urgente se si guarda a ciò che avverrà nel prossimo futuro. L'intelligenza artificiale generativa, quella che già conosciamo, è solo il primo atto. Nei prossimi diciotto o ventiquattro mesi le organizzazioni più competitive adotteranno su vasta scala sistemi di IA agentica, ossia modelli capaci di pianificare, eseguire sequenze di attività, interagire con altri sistemi e prendere decisioni operative senza supervisione umana continuativa. Il suo impatto riguarderà i settori finanziari, della consulenza e l'intera fascia di ruoli non decisionali che costituiscono il tessuto del ceto medio lavorativo, come funzioni amministrative, di marketing, di gestione delle risorse umane, di *supply chain*. Questo è lo scenario sul quale è necessario trovare soluzioni oggi, a fronte degli impatti attesi sull'occupazione.

Di fronte alla sfida della modernità, dobbiamo ritrovare i principi cardine del nostro stare insieme, della coesione sociale che nasce dal confronto tra lavoratori e imprenditori. A questo riguardo, non c'è niente di più moderno come il Libro Bianco sul mercato del lavoro

## L'IA AGENTICA

### Il prossimo step

Nei prossimi 18 o 24 mesi sarà adottata dalle organizzazioni più competitive. Si tratta di modelli in grado di prendere decisioni senza un controllo umano continuativo.

dell'ottobre 2001, di Marco Biagi, scomparso 24 anni fa. Un'opera straordinaria, di un'enorme forza propositiva, culturale e istituzionale, che conserva intatta la sua valenza e la sua attualità. Biagi auspicava che i rapporti tra le parti sociali si sviluppassero in senso sempre più partecipativo. Oggi, quella parola - partecipazione - non è più un'opzione, ma il terreno su cui si misura la tenuta del sistema e si decide il futuro del lavoro. Quello che la contrattazione ha saputo costruire negli ultimi settant'anni attorno alla salute, alla sicurezza, ai turni, alla parità, alla qualità del lavoro e all'efficienza, deve oggi essere riconsiderato e ricostruito anche in relazione all'algoritmo.

### La lezione di Arendt

OPERA (Osservatorio Politiche e Relazioni industriali per l'intelligenza Artificiale partecipativa), l'osservatorio che il CNEL ha lanciato per monitorare le applicazioni dell'intelligenza artificiale partecipativa nelle imprese, prende il nome da Hannah Arendt. In «Vita activa. La condizione umana», pubblicato nel 1958, Arendt distingueva tre forme fondamentali di attività umana: il lavoro, che riproduce la vita biologica; l'opera, che costruisce oggetti duraturi con valore collettivo e l'azione, l'unica forma di attività che mette gli uomini in rapporto diretto tra loro, senza la mediazione di cose. La pluralità, scriveva, è la legge della terra. È intorno a questa visione, capace di tenere insieme la dimensione tecnica e quella politica, quella individuale e quella collettiva, che il CNEL ha costruito il proprio approccio all'intelligenza artificiale generativa.

Quella distinzione, pensata quasi settant'anni fa, è un esempio chiaro di ciò che sta succedendo oggi. L'IA

generativa, nella sua versione attuale, eccelle nell'opera, producendo elementi artificiali e riproducibili. Ma l'azione - quella che richiede la contingenza, la responsabilità, la sorpresa dell'inizio, quella che Arendt chiamava la capacità di incominciare qualcosa di inaspettato - le sfugge. Queste restano prerogative umane.

Quando l'IA è introdotta in modo verticale, calata dall'alto nelle organizzazioni senza il coinvolgimento dei lavoratori, il rischio reale è una progressiva riduzione dello spazio dell'azione umana. In una prospettiva più ampia, ciò può tradursi in una perdita del carattere "politico" del lavoro e, di conseguenza, in un indebolimento della democrazia che si svuota dall'interno prima che dall'esterno.

L'ambizione del CNEL è costruire quello che Arendt avrebbe definito uno spazio dell'azione. Ma la nostra visione vuole andare oltre: quello spazio deve diventare uno spazio di relazione inclusivo. Non basta un luogo in cui le parti si confrontino sui cambiamenti introdotti dall'intelligenza artificiale nei luoghi di lavoro. Serve un luogo in cui si riconoscano come protagonisti di un destino comune, in cui corpi intermedi, imprese, ricercatori, lavoratori e istituzioni costruiscano insieme le regole di una transizione che non ha precedenti per velocità, ma che richiama molte delle dinamiche già note nella sua struttura profonda.

OPERA è questo. Un osservatorio collegato al Comitato Economico e Sociale Europeo, capace di raccogliere e restituire buone pratiche in entrambe le direzioni, ma anche un luogo di relazionalità nel senso più pieno del termine.

### **Verso un mondo con meno lavoro?**

Daron Acemoglu, premio Nobel per

## **GLI OBIETTIVI**

### **La visione del CNEL**

Costruire uno spazio dell'azione che diventi spazio di relazione inclusivo. Dove le parti si riconoscano come componenti di un destino comune.

l'economia nel 2024, ha costruito negli ultimi anni la critica più rigorosa al racconto trionfalistico sull'intelligenza artificiale.

Nel suo paper «The Simple Macroeconomics of AI» ha mostrato che l'automazione genera due effetti contrapposti: un effetto di produttività, che stimola la domanda di lavoro, e un effetto di spiazzamento, che riduce le mansioni disponibili per i lavoratori. Il risultato dipende da quale dei due effetti prevale, in base a una scelta puramente umana, che potremmo definire politica.

Il punto più tagliente della sua analisi riguarda le tecnologie «so-so»: soluzioni che replicano, a un costo inferiore, ciò che un lavoratore già svolge, senza introdurre nuove possibilità. Un call center gestito da un bot che funziona peggio di un operatore umano, ma che costa di meno, ne è un esempio perfetto. Nel breve periodo riduce i costi aziendali e genera risparmi; al tempo stesso, però, comprime il valore del lavoro e produce anche costi sociali. Il guadagno aggregato esiste, ma la sua distribuzione è così asimmetrica da alimentare squilibri che rischiano di tradursi in conflitto anziché in coesione.

La storia tecnologica, però, conosce anche un'altra dinamica, che l'economia chiama «effetto Jevons». Quando una tecnologia riduce il costo di un'attività cognitiva, quella attività non si contrae, tende ad espandersi. Se scrivere, analizzare e ragionare costano meno, si scrive, si analizza e si ragiona di più, su scale prima inaccessibili. Le gru meccaniche dell'Ottocento non eliminarono i cantieri, ne moltiplicarono il numero e resero possibili edifici che prima erano inconcepibili, creando figure professionali che prima non esistevano. I personal computer non

svuotarono gli uffici, bensì fecero esplodere la domanda di servizi informativi e generarono intere categorie di lavoro nuove. È molto probabile, diremmo auspicabile, che l'IA segua la stessa traiettoria. La condizione è che la transizione venga governata. È lì, su quel terreno, che la contrattazione collettiva deve concentrarsi adesso.

### **Verticale o orizzontale: una scelta che si fa adesso**

Esiste oggi un bivio molto concreto nel modo in cui le aziende introducono l'IA. Da un lato c'è l'approccio che ormai prevale per inerzia, cioè quando il sistema viene progettato da ingegneri e manager, validato da consulenti, poi consegnato ai lavoratori come uno strumento d'uso.

Il lavoratore vede l'output, riceve le istruzioni, ma le logiche che le generano rimangono fuori dalla sua portata. Può seguire o dissentire, ma non può capire davvero, e quindi non può nemmeno discutere. Dobbiamo inoltre considerare che questo modello sarà presto superato dalla velocità dell'adozione tecnologica. Le piattaforme agentiche consentono già oggi, e lo faranno sempre di più, di costruire e implementare agenti AI funzionanti senza scrivere una riga di codice, in giorni anziché in mesi.

Gli studi realizzati dal CNEL sul tema sin dall'avvio di questa consiliatura hanno contribuito a evidenziare, anche in termini comparati con l'esperienza di altri Paesi, le principali criticità giuslavoristiche e le problematiche relative alla contrattazione collettiva ancora limitata in materia e con lacune evidenti: contenuti informativi troppo generici, meccanismi di supervisione umana insufficienti, attenzione quasi nulla ai rischi di discriminazione e profilazione. Il risultato è una gestione

## **IL NODO**

### **Criticità da risolvere**

Diverse sono le problematiche relative alla contrattazione collettiva, tra cui una scarsa attenzione ai rischi di discriminazione e profilazione.

dell'applicazione dell'intelligenza artificiale nei luoghi produttivi e di lavoro che genera nuova conflittualità e limita le potenzialità delle nuove tecnologie tanto in termini di maggiore produttività che di maggiori benefici per i lavoratori, non solo in chiave redistributiva ma anche partecipativa al valore creato.

Dall'altro lato del bivio ci sono esperienze che già funzionano. Il CCNL del settore chimico-farmaceutico ha rilanciato l'Osservatorio per la trasformazione digitale come sede stabile di confronto sulle implicazioni dell'IA in materia di salute, sicurezza e supervisione umana. Il rinnovo del CCNL della comunicazione e informatica ha istituito una commissione paritetica per monitorare l'impatto dell'IA sulle qualifiche esistenti.

Il punto critico che la ricerca ha individuato con chiarezza è che senza accesso preventivo alle logiche algoritmiche la contrattazione resta solo ipotetica. Un sindacato che viene informato di un sistema di IA dopo che è stato introdotto può protestare, può negoziare correttivi, ma non può co-progettare. E la co-progettazione è quello che fa la differenza tra un'IA che genera coesione e un'IA che porta al conflitto.

### **Perché la contrattazione**

La tentazione di affidare tutto alla legge è comprensibile. La legge ha il vantaggio della generalità, ma non può valere caso per caso. I rischi e le opportunità di un sistema di IA in un pronto soccorso sono radicalmente diversi da quelli dello stesso sistema in un magazzino di logistica o in un istituto di credito. Solo la contrattazione collettiva, nella sua doppia articolazione nazionale e aziendale, può governare questa variabilità.

Vale la pena essere precisi su cosa si intende per partecipazione. Nel dibattito corrente sull'IA si parla spesso di supervisione umana come garanzia di controllo. È una lettura riduttiva, e nei fatti consolida un modello in cui la governance dell'algoritmo rimane in mano a pochissimi. C'è poi un argomento che appartiene alla logica stessa del funzionamento dei sistemi agentici: il lavoratore che conosce profondamente i processi della propria organizzazione è il supervisore naturale e più efficace di un agente AI che gestisce quegli stessi processi, perché porta un patrimonio di competenza che nessun sistema può replicare. Questo patrimonio si disperde rapidamente se non viene valorizzato prima che le trasformazioni siano compiute.

La partecipazione che immaginiamo è quindi qualcosa di diverso: coinvolgere nella progettazione e nell'implementazione dei sistemi le persone che quei sistemi li usano ogni giorno, che ne conoscono le ricadute concrete, che possono segnalarne i difetti e proporre usi che nessun laboratorio avrebbe immaginato.

In questa direzione si iscrive la Commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori, istituita presso il CNEL dalla legge 76/2025, che attua, dopo settantasette anni, l'articolo 46 della Costituzione. La Commissione ha compiti operativi precisi, tra cui raccogliere e valorizzare le buone pratiche partecipative presenti nelle imprese, formulare proposte normative, pronunciarsi sulle controversie interpretative.

È coerente con questi obiettivi il "bollino" di riconoscimento del CNEL per le aziende che adottano modelli

## IL PROFILO UMANO

### Il lavoratore

Deve essere coinvolto nella progettazione e implementazione dei sistemi perché li adopera, ne può sapere le ricadute e segnalarne tutti i difetti.

partecipativi conformi alla legge.

### La coesione produce ricchezza

La coesione sociale è un fattore di produttività. I sistemi industriali in cui il rapporto tra management e lavoratori è caratterizzato da fiducia e partecipazione reale producono di più, innovano meglio e reggono meglio ai cambiamenti. Lo mostrano trent'anni di ricerca sulle relazioni industriali comparate, dall'esperienza tedesca della *Mitbestimmung* ai modelli scandinavi di cogestione. I Paesi con più coesione sono quelli più performanti nel lungo periodo e le imprese che investono in partecipazione reale recuperano quell'investimento in produttività. Vale anche sul tema della disabilità, dove è urgente invertire il paradigma. L'inclusione non è un costo: è la discriminazione a rappresentare un onere economico e sociale insostenibile. Questo nella transizione digitale in corso: i sistemi di IA progettati senza accessibilità incorporata non sono sistemi avanzati, sono sistemi incompleti.

Un'IA introdotta senza spiegazione, senza consultazione, senza meccanismi di ricorso, senza sistemi accessibili a tutti, viene percepita dai lavoratori come uno strumento di controllo. Questa percezione, anche quando non è del tutto fondata nei fatti, ha effetti reali sulla motivazione e sulla qualità del lavoro. Un'IA introdotta con un processo partecipativo, invece, viene vissuta come uno strumento condiviso. I lavoratori la adottano, segnalano gli errori, propongono usi, diventano co-autori dell'innovazione, e questa coautorialità produce risultati che nessun sistema *top-down* riesce a replicare.

La crisi del processo di globalizzazione ha alimentato, negli anni passati, nuove fratture,

allargando le distanze tra il vertice della piramide sociale e quella base di ceto medio che aveva rappresentato il sale dello sviluppo democratico europeo. L'IA generativa può aggravare quelle fratture oppure contribuire a ridurle, tutto dipende da come viene introdotta.

### Una nuova cassetta degli attrezzi

Per oltre un secolo e mezzo abbiamo ragionato sul lavoro con una cassetta degli attrezzi costruita attorno a un'idea: il lavoro come merce. Un'idea potente, che ha strutturato conflitti, istituzioni, contratti. Ma sempre un'idea storicamente situata, e oggi che possiamo definire inadeguata. Il lavoro non è mai stato davvero una merce. È una merce strana: parla, pensa, lotta; costa quando ancora non produce e costa ancora quando ha smesso di produrre, nel welfare, nella formazione, nella pensione. Comprarlo in una categoria mercantile ha significato ridurre a conflitto distributivo ciò che è invece una relazione costitutiva della società.

Al CNEL stiamo lavorando a una cassetta degli attrezzi nuova, radicata in una tradizione italiana che merita di essere recuperata: quella dell'economia civile. Antonio Genovesi, nella seconda metà del Settecento, nell'Italia dell'illuminismo napoletano, aveva già intuito che il mercato è un'istituzione sociale che funziona quando è sorretto da fiducia, reciprocità e legame civile. Da Antonio Genovesi a Stefano Zamagni, quella tradizione ha prodotto una visione dell'economia come elemento relazionale, in cui la crescita si misura anche sulla qualità del tessuto sociale che la produce e che essa stessa alimenta.

L'obiettivo non è l'egoismo individuale, ma la felicità comunitaria: una formula che oggi, nell'età degli

## IL DDL CNEL

### Fraternità nei luoghi di lavoro

Punta a rendere effettivi welfare aziendale e civile, armonizzazione dei tempi di vita e lavoro, codici etici coerenti con la dignità della persona.

algoritmi, acquista un significato nuovo. L'IA, se lasciata agire senza correttivi relazionali, tende a restringere la socialità e la relazionalità, soprattutto nei luoghi di lavoro. Connettere le reti economiche e sociali preesistenti - come patrimonio vivo del territorio - significa costruire un argine concreto alla solitudine che l'algoritmo può generare, trasformando un patrimonio frutto della nostra migliore storia civile in infrastruttura attiva per il governo della transizione.

Da questa visione olistica è nato, nel luglio 2025, il Disegno di legge del CNEL sulla fraternità nei luoghi di lavoro, attualmente all'esame della Commissione Lavoro della Camera dei Deputati. Il Ddl propone di rendere effettivi, con la contrattazione collettiva, i riferimenti costituzionali riconducibili al principio di fraternità: armonizzazione dei tempi di vita e lavoro, welfare aziendale civile, partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, codici etici coerenti con la dignità della persona. Nessun progresso economico è possibile senza crescita umana e relazionale.

La storia insegna che le grandi trasformazioni tecnologiche hanno spesso generato, per eterogenesi dei fini, rivoluzioni inattese. La seconda rivoluzione industriale ha fatto nascere, con Bismarck, il welfare moderno. Dalla necessità di dare una risposta ai contadini diventati operai nelle città è emerso un sistema di protezione sociale che ha cambiato il volto dell'Europa. Non è detto che l'intelligenza artificiale non produca, per strade simili, qualcosa di altrettanto fondativo. Ma solo se la transizione viene governata. Solo se è partecipativa.

### La visione del CNEL: un patto per affrontare la sfida

Il CNEL propone in questo 1° maggio

una serie di riflessioni, utili a un nuovo patto sociale, sempre più necessario di fronte a questa sfida epocale.

La prima riguarda la trasparenza algoritmica. I contratti collettivi devono riconoscere ai lavoratori e alle loro rappresentanze il diritto di conoscere, in forma comprensibile, i criteri con cui i sistemi di IA prendono o supportano decisioni che li riguardano.

Questo diritto, però, incontra due ordini di ostacoli che non possiamo ignorare. Il primo è tecnico: l'intelligenza artificiale non è oggi pienamente spiegabile. Forzare i sistemi a rendere conto dei propri processi decisionali, la cosiddetta «*AI explainability*», comporta nella pratica un calo significativo di efficienza. È il paradosso della «*black box*»: più si esige trasparenza sul processo, più si degrada la prestazione.

Il secondo ostacolo è economico-giuridico: gli sviluppatori non rilasciano i codici sorgente perché gli algoritmi sono tutelati da brevetti e diritti d'autore. La trasparenza assoluta è incompatibile con lo sfruttamento universale dei sistemi algoritmici. Riconoscere questi limiti non significa rassegnarsi all'opacità. Significa porre la questione nei termini giusti. I contratti di lavoro non sono documenti tecnici neutrali: incidono sui diritti fondamentali della persona, regolano le condizioni salariali, determinano ritmi, carichi e dignità quotidiana. Le tecnologie che intervengono su questa sfera non possono restare fuori dalla portata di chi le subisce, di chi le applica.

Per questo accogliamo con favore lo studio di «algoritmi certificati», come recentemente teorizzato dal professor Paolo Savona, cioè sistemi validati da soggetti terzi indipendenti, applicati alla gestione e all'analisi dei contratti di lavoro, per i quali sia garantita la

## TRASPARENZA ALGORITMICA

### In cosa consiste

Ai lavoratori e alle rappresentanze i contratti devono garantire il diritto di conoscere tutti i criteri con cui l'IA prende o supporta decisioni che li riguardano.

conformità a standard predefiniti di correttezza, non discriminazione e rispetto dei diritti.

La certificazione non richiede di aprire ogni riga di codice, ma che un'autorità riconosciuta possa rispondere della qualità del sistema, nella logica della fiducia istituzionale. Così come un cittadino affida una lettera alle poste confidando nella certezza della consegna, la società deve poter sviluppare una fiducia analoga nei confronti dell'IA.

È questo il paradigma della «*Trustworthy AI*», al centro dei framework europei e dell'approccio che l'amministrazione americana - sotto la guida del presidente Biden, poi cancellato da Trump - aveva promosso per costruire sistemi di cui istituzioni e cittadini possano fidarsi. Affidabilità come prerequisito. Senza di essa, nessuna applicazione dell'IA in ambiti che toccano i diritti delle persone può considerarsi legittima.

La seconda riflessione riguarda la partecipazione alla progettazione. Prima che un sistema di IA venga introdotto in un contesto lavorativo deve esistere un processo di consultazione autentica con i rappresentanti dei lavoratori sugli impatti attesi e sulle misure di mitigazione. L'AI Act europeo lo prevede per i sistemi ad alto rischio, mentre la contrattazione dovrebbe estenderlo come norma generale, anche ai sistemi che la legge non classifica come critici, ma che incidono sull'organizzazione quotidiana del lavoro.

La terza riflessione riguarda la distribuzione dei guadagni di produttività. La contrattazione collettiva deve tornare a essere il luogo in cui si stabilisce come i guadagni generati dall'IA vengono distribuiti tra chi ha messo il capitale e chi ha messo

il lavoro. Per esempio, pensando a premi legati all'automazione e a fondi per la riqualificazione professionale finanziati dai risparmi che l'IA genera. Sono strumenti già sperimentati in Germania, nei Paesi nordici, in alcuni casi pilota italiani, che devono entrare nella normalità della contrattazione.

La quarta riguarda le strutture permanenti di dialogo. I comitati e gli osservatori sulla trasformazione digitale non sono optional ma la base di un sistema di relazioni industriali adeguato all'era dell'IA, perché l'IA progredisce continuamente e richiede un confronto continuo. La quinta riflessione riguarda la qualità del sistema contrattuale come prerequisito di tutto il resto. Non si può costruire una contrattazione sull'IA su un sistema in cui proliferano contratti collettivi privi di reale radicamento o non allineati alle disposizioni normative. Anche per questo il CNEL ha avviato una riorganizzazione dell'Archivio nazionale dei contratti interpretandola come un'operazione di trasparenza fondamentale di fronte alla sfida epocale che abbiamo di fronte.

### Il 1° maggio ha la memoria lunga

Il 1° maggio nasce da una rivendicazione che oggi sembra quasi banale: otto ore di lavoro, otto ore di riposo, otto ore per sé. Era figlia di un conflitto tra chi possedeva i mezzi di produzione e chi ci lavorava dentro. Quella rivendicazione era concreta e potente.

Ogni grande rivoluzione tecnologica ha ridestato la stessa domanda di fondo: chi guadagna e chi paga? La macchina a vapore, l'elettricità, la catena di montaggio fordista, il computer, internet. Ogni volta c'è stato un momento in cui la tecnologia correva più veloce delle istituzioni, in cui i guadagni si concentravano in cima e i costi si

## LO STRUMENTO

### Il patto sociale

Per capire come usare al meglio l'IA occorre un serio confronto tra tutte le parti, dallo Stato alle imprese fino ad algoritmi e lavoratori, per fissare regole condivise.

distribuirlo in basso, in cui il lavoro sembrava perdere terreno. Ogni volta la risposta è venuta dalla contrattazione e dalla politica.

L'intelligenza artificiale generativa è la quinta o sesta di queste grandi rivoluzioni, a seconda da dove si comincia a contare. Gli economisti la classificano come tecnologia «*general purpose*», cioè che ha la proprietà di generare innovazioni radicali che si propagano trasversalmente all'intero sistema economico e sociale, trasformandone strutture e gerarchie. È diversa dalle precedenti in quanto entra ovunque e cambia tutto quasi simultaneamente.

Ma la struttura del problema che pone è identica. In alcuni casi, ci sembra quasi di essere tornati ai dibattiti otto/novecenteschi. Chi decide come si usa? Chi ne trae beneficio? Chi paga i costi di transizione? Come si ridisegnano i confini di ciò che è accettabile?

La risposta non può venire solo dall'impresa, né dai lavoratori o dallo Stato o dagli algoritmi stessi. Deve venire da un confronto collettivo, strutturato, con regole del gioco condivise. Quel confronto si chiama patto sociale. E in questo 1° maggio, dopo anni in cui sembrava arrancare sotto il peso di trasformazioni troppo veloci, ha di nuovo qualcosa di essenziale da dire.

Le macchine ottimizzano secondo le funzioni che gli uomini decidono di assegnare. Se l'obiettivo è solo il profitto di breve periodo, l'IA massimizzerà il profitto di breve periodo. Se include la qualità del lavoro e la coesione sociale allora l'IA può contribuire a massimizzare anche queste.

Può farlo con un patto. Il patto è quello che proponiamo.

\* Presidente del CNEL

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## IL QUADRO

# Intelligenza artificiale e lavoro: perché serve un'IA partecipativa

**Davide Bisi\***  
**Ivana Pais\*\***

**N**el dibattito sull'intelligenza artificiale applicata al lavoro, l'attenzione si concentra spesso sugli effetti attesi delle tecnologie, come produttività, occupazione, competenze, controllo. L'IA viene trattata come una variabile esterna, di cui stimare gli impatti per massimizzarne i benefici o limitarne i rischi. Resta però in secondo piano una questione decisiva, da cui quegli stessi esiti dipendono: chi prende parte alle scelte attraverso cui l'IA viene progettata, introdotta e utilizzata nelle organizzazioni.

L'esperienza mostra che l'intelligenza artificiale non entra nei luoghi di lavoro come un oggetto neutro o già definito. Al contrario, prende forma attraverso decisioni concrete: come vengono raccolti e usati i dati, quali attività vengono automatizzate, come si misurano le prestazioni e chi controlla i processi. Sono scelte organizzative che incidono direttamente sulle condizioni di lavoro.

Anche quando si parla di approccio

## IL CONFRONTO

### L'intelligenza artificiale e il lavoro

Sotto esame come l'IA viene introdotta nelle aziende, come la contrattazione e le relazioni industriali giocano un ruolo decisivo nelle scelte.

«human-in-the-loop», per sottolineare il ruolo centrale degli esseri umani nelle decisioni mediate dall'IA, spesso si immagina una persona isolata che interagisce con la tecnologia. Si rischia così di trascurare un elemento cruciale: nei contesti di lavoro le decisioni non sono mai solo individuali, ma si costruiscono attraverso regole condivise, accordi e forme di rappresentanza.

In questo quadro, relazioni industriali, contrattazione e organismi multilaterali giocano un ruolo tutt'altro che secondario. Sono pratiche attraverso cui si negoziano concretamente le modalità di adozione e utilizzo dell'IA, incidendo direttamente sui suoi effetti sul lavoro. È a questa dimensione collettiva delle scelte tecnologiche che ci si riferisce con l'espressione «IA partecipativa».

Proprio su questo snodo, spesso trascurato nel dibattito pubblico, si colloca il lavoro dell'Osservatorio OPERA – Osservatorio Politiche e Relazioni industriali per l'intelligenza artificiale partecipativa, promosso dal Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL). L'Osservatorio studia come l'IA

viene effettivamente adottata nei luoghi di lavoro e in che modo le relazioni industriali contribuiscono a orientarne gli esiti e opera in parallelo al Gruppo di lavoro sulle politiche industriali per l'IA, che coinvolge direttamente le parti sociali.

Nella prima parte di questo fascicolo vengono raccolti i punti di vista degli esperti dell'Osservatorio OPERA, tra cui accademici di diverse discipline, esperti di innovazione tecnologica e organizzativa e professionisti con esperienza diretta nei processi aziendali e nella regolazione pubblica. I contributi attraversano una pluralità di piani: dal quadro regolatorio europeo e nazionale, alle dinamiche organizzative concrete, fino agli effetti sul lavoro creativo, alle trasformazioni dell'interazione umano-macchina e alle implicazioni per la rappresentanza e le competenze manageriali. Non convergono verso un'unica posizione, ma restituiscono la pluralità degli sguardi disciplinari con cui è necessario affrontare una trasformazione di questa portata.

La parte centrale presenta il cuore delle attività dell'Osservatorio. OPERA sta costruendo un database di casi relativi all'applicazione dell'IA in diversi contesti produttivi, con particolare attenzione alle esperienze che prevedono forme strutturate di coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti finali e delle comunità interessate nello sviluppo, nell'introduzione e nell'utilizzo dei sistemi.

In questo lavoro, la contrattazione collettiva, sia a livello aziendale sia settoriale, assume un ruolo centrale. Nelle pagine che seguono viene presentata una selezione di nove contratti collettivi nazionali e nove accordi aziendali, siglati tra il 2020 e il 2025. I contratti sono stati individuati a partire dalle segnalazioni delle parti sociali del CNEL, in particolare attraverso la collaborazione con l'Archivio nazionale della contrattazione di II livello della CGIL.

## OPERA

### L'Osservatorio promosso dal CNEL

L'Osservatorio studia come l'IA viene adottata effettivamente e opera in parallelo al Gruppo di lavoro sulle politiche industriali per l'IA

I casi, scelti per la varietà dei contesti produttivi e per la rilevanza delle questioni regolative affrontate, consentono di osservare come le parti sociali stiano iniziando a costruire strumenti di governance dell'IA coerenti con il quadro europeo e con le caratteristiche del sistema italiano di relazioni industriali. Per ogni caso vengono analizzati gli attori coinvolti, le tecnologie adottate, i processi negoziali, gli accordi raggiunti e le modalità di monitoraggio e valutazione. OPERA valuta, inoltre, le implicazioni di queste scelte in termini di modelli organizzativi e sviluppo delle professionalità, aggiornamento e formazione, e autonomia professionale.

La terza parte del fascicolo ospita le considerazioni dei rappresentanti delle parti sociali presenti nel Gruppo di lavoro sulle politiche industriali per l'IA costituito al CNEL. Le loro voci restituiscono prospettive diverse, da chi guarda all'IA come leva di competitività e strumento per rafforzare la produttività, a chi la affronta prioritariamente come questione di tutela dei diritti e presidio delle condizioni di lavoro, e mostrano quanto lo spazio negoziale sia ancora aperto, attraversato da tensioni reali e in costruzione.

Il fascicolo si conclude con una riflessione sulle lezioni finora apprese dall'analisi dei casi e dal confronto tra esperti e parti sociali. È un bilancio provvisorio, perché l'Osservatorio è al suo primo anno di attività, ma già sufficiente a indicare alcune direzioni: dove la contrattazione ha trovato strumenti efficaci, dove restano nodi irrisolti e quali condizioni sembrano necessarie perché l'IA partecipativa smetta di essere un'aspirazione e diventi pratica diffusa.

*\*Esperto CNEL in materia di innovazione tecnologica e politiche industriali per l'intelligenza artificiale; Università di Parma*

*\*\*Consigliera CNEL e Coordinatrice Osservatorio OPERA; Università Cattolica del Sacro Cuore*

01

---

GLI ESPERTI  
DELL'OSSERVATORIO  
OPERA

## IMPIANTI NORMATIVI

# La governance partecipativa dell'IA e la tutela dei diritti

**Marcello Albergoni\***

Con il regolamento (UE) 2024/1689, l'Unione si è dotata di regole armonizzate sull'intelligenza artificiale. L'impianto del provvedimento legislativo prevede divieti, requisiti e regole volte a disciplinare l'immissione sul mercato e l'utilizzo dei sistemi di IA, la trasparenza, nonché il monitoraggio e la vigilanza sul mercato, con un approccio improntato a un sistema di *governance* multilivello, oltre che basato sul rischio.

Scopi dichiarati sono quelli di migliorare il funzionamento del mercato interno, secondo il canone della *product safety legislation*, e promuovere la diffusione di un'IA antropocentrica, sicura e affidabile, garantendo il rispetto dei diritti fondamentali e promuovendo l'innovazione. In tale sistema multilivello, le istanze di partecipazione degli *stakeholder* trovano ingresso nell'AI Board, potendo essere invitati quali esperti, e nell'AI Office (incardinato presso la Commissione europea), potendo far parte di panel tecnici e gruppi di lavoro, o nell'ambito dell'elaborazione dei codici di condotta.

Il legislatore italiano, da parte sua, con un DDL di iniziativa governativa (l'Atto Senato n. 1146), oggetto di ampi lavori parlamentari e che ha visto la luce nell'ordinamento giuridico quale legge n. 132 del 2025, aveva inteso anticipare l'adeguamento dell'ordinamento nazionale al regolamento unionale e dettare proprie disposizioni in materia di IA. Tale disciplina nazionale è declinata nel testo normativo in principi, deleghe legislative e disposizioni "auto-consistenti".

## La governance partecipata

Non solo per supportare il peso dell'onere e della gravosa responsabilità posti sulle spalle delle Istituzioni, europee e italiane, ma muovendosi sul presupposto che la ricerca, la sperimentazione, lo sviluppo, l'adozione, l'applicazione e l'utilizzo di sistemi e di modelli di IA non potevano, e non possono non includere, quali parti attive, una pluralità di soggetti sia pubblici (competenti per molteplici profili rilevanti), sia privati (che quelle tecnologie sviluppano, adottano, utilizzano e mettono a disposizione degli utenti finali), i co-legislatori unionali e il legislatore italiano hanno deli-

neato dei sistemi di *governance* partecipata e partecipativa.

L'impiego complessivamente considerato delle tecnologie di IA, specialmente quelle di IA generativa e agentica, non possono, infatti, che richiedere ed avvalersi del supporto diffuso di soggetti pubblici e privati, in un'ottica di partenariato, in senso sostanziale, pubblico-privato.

Da entrambi gli impianti normativi, e in particolare da quello italiano, emerge, infatti, la valorizzazione delle diversità. Diversità esperienziali, di know-how, di approcci, di missioni istituzionali, di specifiche prospettive, di vocazioni imprenditoriali, ma anche regolatorie o di tutela dei diritti fondamentali, di ricerca scientifica e di sviluppo tecnologico, di distinte e differenti sensibilità istituzionali.

Diversità che vengono valorizzate proprio con il loro riconoscimento e con la loro messa a sistema e a servizio del sistema Paese, in una prospettiva olistica e sinergica, mediante meccanismi di coordinamento, di promozione, di incontro e di raccordo. Una diversità coordinata che mira a consentire di poter affrontare unitariamente, e governare, sotto i molteplici profili che la riguardano, una materia molto complessa qual è, in generale, l'intelligenza artificiale.

Sono un esempio di tali meccanismi, sul piano della collaborazione con i soggetti privati e del loro coinvolgimento nella *governance* in materia, quelli previsti dalle disposizioni "auto-consistenti", cui si faceva cenno poc'anzi, come quelle relative all'Osservatorio sull'adozione dei sistemi di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro (articolo 12), all'uso dell'IA per il rafforzamento della cybersicurezza nazionale (articolo 18), alla Strategia nazionale per l'intelligenza artificiale e al Comitato di coordinamento delle attività di indirizzo su enti, organismi e fondazioni (articolo 19), agli investimenti nei settori dell'IA, della cybersicurezza e del calcolo quantistico (art. 23).

### La Strategia nazionale

Con particolare riferimento alla Strategia

nazionale per l'IA, è previsto che essa favorisca la collaborazione tra le amministrazioni pubbliche e i soggetti privati relativamente allo sviluppo e all'adozione di sistemi di intelligenza artificiale, promuova la ricerca e la diffusione della conoscenza in materia di IA e, profilo di significativa importanza per il sistema Paese, indirizzi le misure e gli incentivi finalizzati allo sviluppo imprenditoriale e industriale dell'IA. Quanto al Comitato di coordinamento delle attività di indirizzo su enti, organismi e fondazioni che operano negli ambiti dell'innovazione tecnologica e dell'IA, la sua missione è quella di assicurare la migliore realizzazione della Strategia e, a tale scopo, gli sono attribuite funzioni di coordinamento dell'azione di indirizzo e di promozione delle attività di ricerca, di sperimentazione, di sviluppo, di adozione e di applicazione di sistemi e modelli di IA svolte dai soggetti pubblici e privati soggetti a vigilanza o destinatari di finanziamento pubblico, comprese le fondazioni pubbliche o private (anche per queste ultime, nel caso in cui siano vigilate o finanziate dallo Stato), che operino nel campo dell'innovazione digitale e dell'IA.

Ne sono ulteriore esempio le previsioni, unionali e nazionali, relative agli spazi di sperimentazione normativa: le *regulatory sandbox* (previste dall'AI Act agli articoli 57 e seguenti). Tali spazi di sperimentazione sono precipuamente finalizzati a consentire lo sviluppo di sistemi di IA, e la loro prova sperimentale, in un ambiente giuridicamente "recintato" e, quindi, controllato e protetto. Un ambiente che permette all'innovazione e al suo quadro giuridico di riferimento di evolversi e migliorarsi, tenendo conto l'uno dell'altra, favorendo così uno scambio osmotico tra sviluppo e regolazione, tra innovatori (prioritariamente, Pmi e start up) e pubbliche autorità preposte all'attività di regolazione.

Sul piano istituzionale, poi, è concreta attuazione dei predetti meccanismi l'istituzione del Comitato di coordinamento delle Autorità nazionali per l'intelligenza artificiale di cui all'articolo 20 della medesima

legge, composto dai Vertici dell'AgID, dell'ACN e del Dipartimento per la trasformazione digitale, e al quale partecipano – quando si trattano questioni di rispettiva competenza – rappresentanti di vertice della Banca d'Italia, della CONSOB e dell'IVASS. Le finalità sono quelle, non solo di definire una sede stabile di raccordo tra le Autorità nazionali, ma anche di assicurare ogni opportuna forma di coordinamento e collaborazione con le altre pubbliche amministrazioni e con le autorità indipendenti (tra le quali primeggiano il Garante per la protezione dei dati personali-GPDP e l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni-AGCOM).

E proprio il riferimento alle autorità indipendenti ci riporta alla tematica della tutela diritti fondamentali, asse basilare del sistema europeo e nazionale di *governance* – sostanziale oltre che istituzionale – dell'IA.

### La tutela dei diritti fondamentali

Con particolare riferimento all'ordinamento nazionale, l'impianto della legge n. 132 del 2025 è improntato al rispetto dei diritti fondamentali e sviluppato attorno alle disposizioni di principio sancite all'articolo 3 della medesima legge. È previsto, infatti, che le attività di ricerca, sperimentazione, sviluppo, adozione, applicazione e utilizzo di sistemi e di modelli di intelligenza artificiale per finalità generali (general purpose AI-GPAI) debbano avvenire nel rispetto dei diritti fondamentali e delle libertà previste dalla Costituzione, nonché del diritto unionale e dei principi, tra gli altri, di protezione dei dati personali, riservatezza, non discriminazione e parità dei sessi. Una tecnologia così dirompente, diffusa e pervasiva, nell'offrire vantaggi e opportunità difficilmente prevedibili e quantificabili, allo stesso tempo amplifica e potenzia anche le minacce e i pericoli derivanti dal suo impiego e utilizzo. Minacce e pericoli che possono riguardare la sicurezza dei dati, personali e non (come i patrimoni informativi aziendali relativi alle ricerche condotte nei diver-

si ambiti di attività e al *know-how* acquisito, ovvero le informazioni oggetto di tutela brevettuale e autoriale), ma anche altro. Si pensi alla capacità di discernere il vero dal falso e alle influenze informative e comunicative capaci di ingannare e di incidere sulla stessa libertà di pensiero. Si pensi, poi, alle possibilità di utilizzo per attività di «social scoring» e di controllo degli spostamenti delle persone, già in atto, purtroppo, in altre parti del mondo. In tale contesto, in piena aderenza alla nostra Carta costituzionale, e in particolare ai principi sanciti agli articoli 2, 3 e 4 della Costituzione, il legislatore della legge n. 132, da un lato, ha chiarito che «i sistemi e i modelli di intelligenza artificiale per finalità generali devono essere sviluppati e applicati nel rispetto dell'autonomia e del potere decisionale dell'uomo» e ha ribadito l'esclusività della responsabilità umana delle decisioni (articoli 14 e 15); dall'altro, si è preoccupato dell'effettività del sistema delineato, riconoscendo la cybersicurezza quale «precondizione essenziale» per il rispetto dei diritti (fondamentali) e dei principi sanciti e richiamati nell'ambito del citato articolo 3.

In conclusione, occorre ribadire che proprio perché le tecnologie di intelligenza artificiale (con particolare riguardo all'IA generativa e all'IA agentica) sono strumenti preziosi e indispensabili di sviluppo e progresso per l'uomo e per la società, l'innovazione deve servire la società e non può non essere intessuta nella trama dei diritti e delle libertà fondamentali dell'uomo. L'innovazione, in sintesi, non può non tenere l'uomo al centro. Laddove così non fosse, il rischio per noi esseri umani sarebbe quello di cedere alla tecnologia, sempre più antropomorfa, una porzione della nostra intima “sovranità”, ovvero della nostra capacità di pensare (criticamente) e di autodeterminarci. Il rischio, in ultima istanza, sarebbe quello di cedere, e perdere definitivamente, insieme a tale capacità, porzioni di umanità.

*\*Componente dell'Osservatorio OPERA del CNEL;  
Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## L'ADOZIONE DELL'IA

# Narrazioni pubbliche, realtà organizzative e partecipazione

**Francesca Boccia\***

**N**egli ultimi anni l'intelligenza artificiale è entrata stabilmente al centro del dibattito pubblico, spesso in maniera polarizzata. Da un lato, una narrazione entusiastica che presenta l'IA come leva di trasformazione immediata e inevitabile. Dall'altro, un allarmismo diffuso che attribuisce alla tecnologia responsabilità dirette nella perdita di migliaia di posti di lavoro. Entrambe le narrazioni, se osservate più da vicino, risultano parziali.

Per comprendere davvero l'impatto dell'IA sul lavoro è necessario uscire dalla logica del titolo e adottare una prospettiva più attenta ai processi reali, alle dinamiche organizzative e al ruolo delle persone che quei processi li vivono ogni giorno.

Le cronache economiche degli ultimi mesi sono emblematiche. Studi proiettivi stimano percentuali di «sostituibilità» del lavoro umano; grandi imprese annunciano tagli di personale attribuendoli all'IA; consulenze e analisti parlano di «punto di svolta», «accelerazione inarrestabile», «effetti immediati sull'occupazione».

Eppure, una lettura più attenta mostra che molti di questi annunci rappresentano più un marketing della trasformazione che un impatto effettivo dell'IA sulle attività produttive. Studi accademici di lungo periodo vengono trasformati in previsione

immediata; ristrutturazioni pianificate da anni vengono narrate come improvvise «transizioni algoritmiche»; dinamiche di mercato tradizionali vengono reinterpretate come rivoluzioni tecnologiche.

Questo scarto tra narrazione e realtà crea un clima di incertezza che pesa sui lavoratori. La paura della sostituzione, alimentata da messaggi contraddittori, produce due effetti paralleli: da un lato ansia, resistenza, mancata partecipazione; dall'altro, un rallentamento dell'adozione stessa dell'IA. È un paradosso sempre più evidente: proprio mentre si discute del potenziale trasformativo dei sistemi intelligenti, nelle organizzazioni spesso l'adozione quotidiana procede lentamente. Le persone non si sentono al sicuro, non conoscono gli effetti reali della tecnologia sul proprio ruolo, non sanno se ciò che imparano oggi sarà ancora rilevante domani.

A questa incertezza contribuisce un altro fattore decisivo: la mancanza di conversazioni esplicite sul tema del lavoro. Molti leader riconoscono l'importanza dell'IA, ma non affrontano apertamente la questione che più preoccupa i lavoratori: cosa cambia per me? Come evolverà il mio ruolo? Quali competenze dovrò acquisire e che garanzie ho che l'investimento che mi viene chiesto sarà valorizzato?

La verità è che l'adozione profonda dell'IA richiede un ambiente in cui le persone si sentano libere, legittimate

e sicure di sperimentare. Se questo non avviene, l'IA rimane sulla carta: le aziende compilano survey incoraggianti, i comunicati stampa parlano di «accelerazione», ma nei processi quotidiani poco cambia. Le ricerche in ambito organizzativo sono chiare: senza sicurezza psicologica non c'è innovazione. E senza un chiarimento sul futuro del lavoro non c'è sicurezza psicologica.

Questo non significa negare che l'IA abbia un potenziale reale di trasformazione. È evidente che in alcuni settori particolarmente standardizzati o esposti all'automazione, come i contact center, l'integrazione di sistemi intelligenti può produrre significativi cambiamenti nei modelli occupazionali. Allo stesso tempo, l'IA sta già creando nuove professioni, nuove

specializzazioni, nuovi percorsi di carriera. È plausibile che i prossimi anni non saranno caratterizzati da un impatto unidirezionale, ma da una dinamica bifasica: in alcuni segmenti l'occupazione crescerà, in altri diminuirà, e in molti resterà stabile pur trasformando profondamente ruoli e responsabilità.

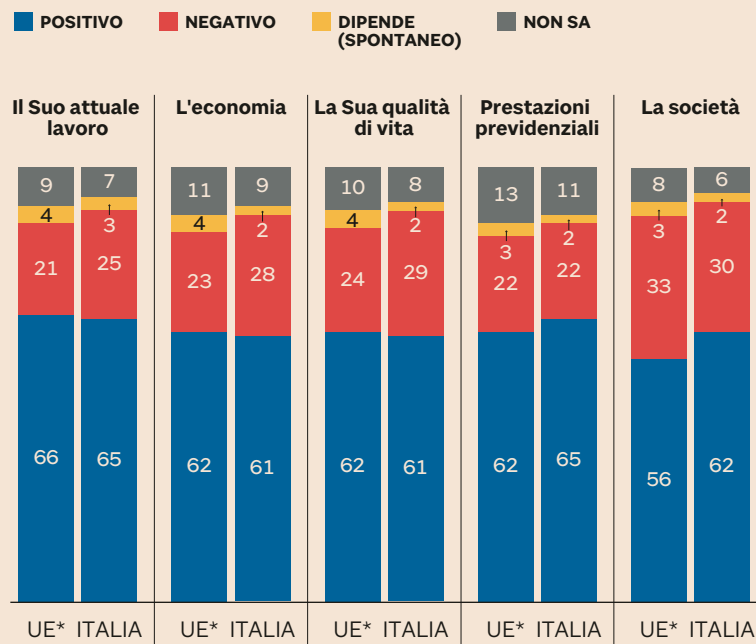
Il punto centrale, dunque, non è se l'IA «creerà o distruggerà» posti di lavoro, un interrogativo che semplifica una realtà complessa, ma come l'introduzione dell'IA verrà governata. Il fattore critico non è la tecnologia in sé, ma la qualità dei processi decisionali e delle relazioni industriali che ne accompagnano l'adozione.

Per questa ragione, nei contesti organizzativi più maturi si sta affermando una consapevolezza fonda-

## Le aspettative sulle nuove tecnologie

### PERCEZIONI DELL'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI

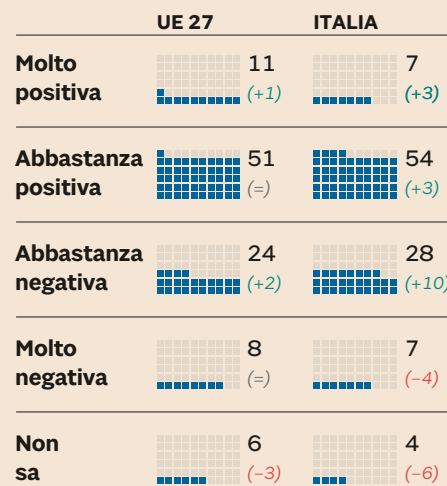
Secondo Lei, che impatto hanno attualmente le tecnologie digitali più recenti, tra cui l'intelligenza artificiale, su: (in%)



(\*) Ue 27 - Fonte: Eurobarometro Speciale 554. L'Intelligenza Artificiale e il futuro del lavoro

### ATTEGGIAMENTI NEI CONFRONTI DELLE TECNOLOGIE DIGITALI SUL LUOGO DI LAVORO

Quanto è positiva o negativa la Sua opinione in merito all'utilizzo di robot e intelligenza artificiale sul luogo di lavoro? (In%, tra parentesi confronti con i risultati del 2017, se applicabile)



mentale: l'introduzione dell'IA è un fatto organizzativo e sociale prima ancora che tecnologico. Non è un software che si installa, ma un nuovo attore, un «nuovo tipo di intelligenza», per quanto ancora limitata, che entra nei processi decisionali e nelle pratiche quotidiane. La sua presenza modifica equilibri, influenza comportamenti, richiede nuove capacità interpretative. Una tecnologia di questa portata non può essere inserita senza una strategia chiara di coinvolgimento.

Ciò significa innanzitutto creare spazi di confronto reale, in cui lavoratori e rappresentanze possano: comprendere i sistemi e i loro limiti; discutere gli impatti sui ruoli; negoziare i margini di autonomia e supervisione umana; contribuire alla definizione delle procedure di monitoraggio; valutare i rischi e le opportunità con uno sguardo informato.

Il coinvolgimento, in questo senso, non è una misura accessoria, ma una componente strutturale di un'adozione efficace dell'IA. Le aziende che non affrontano questo percorso rischiano di vedere la tecnologia fallire non per limiti tecnici, ma per mancanza di consenso interno.

Un altro aspetto cruciale riguarda la leadership. Molti leader si dichiarano favorevoli all'IA, ma pochi sono disposti ad affrontare con trasparenza le implicazioni che essa comporta. Parlare apertamente di come cambieranno i ruoli, quali competenze saranno richieste, che tutele saranno garantite e quali saranno i margini di discrezionalità dei lavoratori è un esercizio complesso, che espone a domande difficili. Eppure, senza questa conversazione la trasformazione rimane superficiale: le persone non comprendono il valore dell'impegno che viene loro richiesto e non si sentono parte del percorso.

La trasparenza non serve solo alla tutela: serve alla motivazione. Per adottare nuove tecnologie, le persone devono sapere di avere un posto nel futuro che si sta costruendo.

Infine, la questione dell'IA impone un cambiamento culturale più ampio. La fiducia nelle tecnologie non può essere costruita attraverso la retorica dell'inevitabilità o del rischio. Richiede un equilibrio tra responsabilità e senso di controllo, tra apertura all'innovazione e riconoscimento dei limiti attuali dell'IA. La maggior parte dei modelli oggi in uso, per quanto avanzati, presenta ancora fragilità: errori di contesto, bias, limiti di generalizzazione, difficoltà a interpretare situazioni ambigue. Una buona parte delle attività a rischio teorico di automazione non è tecnicamente automatizzabile oggi, né lo sarà nel breve periodo. È importante che le organizzazioni costruiscano un rapporto realistico con la tecnologia, evitando sia l'utopia sia la distopia.

In conclusione, l'IA non sta portando con sé un destino inevitabile, ma un insieme di scelte. Scelte tecniche, certo, ma soprattutto scelte sociali, politiche e organizzative. Il modo in cui le imprese, i lavoratori, le istituzioni e le parti sociali decideranno di governare questa transizione determinerà gli effetti concreti sul lavoro. Il coinvolgimento dei lavoratori non è un ostacolo, ma una condizione per garantire che l'IA non rimanga una promessa o un rischio, bensì diventi una leva di innovazione responsabile, efficace e condivisa.

In un contesto in cui le narrazioni si sovrappongono alla realtà, la sfida è riportare l'IA "a terra": dentro le organizzazioni, dentro i processi, dentro le relazioni. È lì che si deciderà il futuro del lavoro.

*\*Componente dell'Osservatorio OPERA del CNEL*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## IA E LAVORO CREATIVO

# Evidenze empiriche, ridefinizioni teoriche e governance etica

**Tiziana Catarci\***

**Daniel Raffini\*\***

Per lavoro creativo si intende un'attività professionale che comporta la creazione di contenuti, forme o soluzioni originali, riconducibili all'apporto intellettuale e personale dell'autore, il cui valore deriva prevalentemente dal contenuto intellettuale generato. Il lavoro creativo si colloca nell'ambito delle industrie culturali, secondo l'accezione adottata dalla Commissione Europea nel green paper del 2010 «Unlocking the potential of cultural and creative industries», che individua come creative le attività basate sulla creazione di valore economico e sociale a partire dalle competenze e dal capitale intellettuale degli individui. La creatività costituisce il presupposto concettuale e giuridico del lavoro creativo: essa indica il grado di originalità e apporto intellettuale personale richiesto affinché un'attività possa essere riconosciuta, sul piano normativo e istituzionale, come produttiva di valore. A livello più ampio, la tradizione dell'estetica e della teoria delle arti concepisce definizioni più complesse di creatività, che non sempre possono essere ridotte a una formula. Tale variabilità definitoria diventa ancora più scivolosa nel momento in cui passiamo da un panorama in cui la creatività era considerata prerogativa dell'essere umano, a uno nel quale anche il lavoro creativo viene influenzato e modificato dall'intelligenza artificiale (IA). La creatività, più che una facoltà intellettuale che agisce nella crea-

zione, diventa una percezione condivisa dai fruitori di un prodotto artistico. A tal proposito, attraverso il rimando all'approccio comportamentista all'IA – basato sui comportamenti osservabili e sugli output piuttosto che sull'attribuzione di stati mentali e intenzionalità – la nozione di *Lovelace Effect* definisce la creatività dell'IA non come un fattore intrinseco dei sistemi, ma come la percezione che hanno i fruitori nel momento della ricezione.

Parlando di lavoro creativo e IA sono centrali le pratiche di utilizzo messe in atto dai soggetti. Su questo tema, appare di particolare interesse un recente studio di Anthropic dal titolo «Understanding people's interaction with AI is one of the great sociological questions of our time», pubblicato in occasione del lancio di *Anthropic Interviewer*, uno strumento di analisi integrato nel LLM Claude con il fine di studiare le abitudini di utilizzo da parte degli utenti. Tra le categorie analizzate ci sono anche i lavoratori del settore creativo. Lo studio si basa su interviste di lavoratori delle *crowdworkers platforms*, dunque soggetti abituati all'utilizzo del digitale. Il 97% dei lavoratori nel settore creativo dichiara di risparmiare tempo grazie all'integrazione dell'IA e il 68% nota un miglioramento nella qualità del lavoro. Allo stesso tempo, il 70% dichiara difficoltà nel gestire il giudizio negativo nell'ambiente di lavoro nei confronti dell'uso dell'IA. L'analisi qualitativa mostra poi ansia a livello economico, legata a una possibile svalutazione del lavoro creativo o alla riduzione degli incarichi, che genera

incertezza sugli effetti a lungo termine.

Dal punto di vista dell'atto creativo, quasi tutti gli intervistati insistono sulla necessità di mantenere il controllo sul prodotto finale, anche se alcuni ammettono che non sempre ciò è facile, dal momento che i sistemi di IA tendono ad automatizzare il processo di più rispetto a quanto gli utenti vorrebbero. Qui si inserisce la distinzione tra approccio «augmented», nel quale l'IA è considerata un supporto, e approccio «automated», che prevede la delegazione del lavoro. Dal confronto con un precedente studio che analizzava le conversazioni con Claude, i ricercatori notano un'incongruenza: dall'analisi delle interviste emerge un uso «augmented» maggiore rispetto a quello «automated», mentre in quella delle interazioni reali si notava un maggiore equilibrio. Questo dato mostra un disallineamento per quanto riguarda il lavoro creativo tra le aspettative degli utenti e le impostazioni dei sistemi, con questi ultimi che tendono a sovrastimare la quantità di automazione richiesta dagli utenti. Questo dato suggerisce che bisognerebbe creare sistemi più attenti al grado di delegazione desiderato. D'altra parte, un uso consapevole degli strumenti consente già ora di dosare il livello di autonomia dei sistemi, portandoci a riflettere sulla necessità di maggiore formazione sull'utilizzo dell'IA anche in ambiti non tecnici. Il disallineamento tra creatività e IA è d'altronde un elemento noto tra gli studiosi di estetica dell'IA. Ne parlano, ad esempio, Emanuele Arielli e Lev Manovich nel loro *AI Aesthetics*, quando fanno notare come gli strumenti di IA puntino all'esattezza, mentre la creatività lavora sempre su una soglia di scarto e di dubbio interpretativo.

L'altro punto rilevante che emerge dagli studi empirici è il tabù sull'utilizzo dell'IA, che si somma a un contesto culturale, politico ed economico in cui il lavoro creativo già subisce il pregiudizio di non essere considerato spesso come vero lavoro. L'utilizzo dell'IA non deve portare

a un'ulteriore svalutazione di un ambito lavorativo già messo al margine da decisioni imposte dall'alto, con tagli di finanziamenti spesso arbitrari o addirittura punitivi, ma dovrebbe semmai contribuire alla creazione di condizioni lavorative migliori e alleggerire flussi di lavoro gravati, permettendo di lasciare spazio alla dimensione creativa. In un altro recente studio, dal titolo «From Pen to Prompt», Alicia Guo e colleghi, analizzando le pratiche di integrazione dell'IA da parte di scrittrici e scrittori, registrano la pratica di delegare i compiti considerati più noiosi e ripetitivi all'IA in modo da lasciare all'umano più tempo ed energie per affrontare la parte maggiormente creativa del lavoro. Già nel 2020, in un articolo intitolato «Ethics for AI Writing» Heidi McKee e James Porter individuavano due possibili paradigmi di integrazione dell'IA nel lavoro creativo: la «collaborative intelligence», in cui esseri umani e macchine lavorano fianco a fianco come partner nella produzione di contenuti e di significati; la «delegation», un modello di divisione di lavoro in cui gli umani provvedono a fornire direzione, scopo e guida etica e le macchine vengono sfruttate per le loro prestazioni in termini di velocità e analisi. Di particolare interesse nell'articolo di McKee e Porter è anche la definizione di due principi etici fondamentali: da un lato la trasparenza sull'utilizzo dell'IA nel processo creativo (che però, come abbiamo visto, entra in conflitto con il tabù che svaluta i prodotti nati dall'utilizzo dell'IA), dall'altra un approccio critico. Da questo punto di vista gli studi empirici sulle pratiche dei creativi mostrano una consapevolezza sicuramente maggiore rispetto ad altri campi circa la necessità di mettere in discussione gli output dei sistemi di IA e sottoporli a processi di revisione.

Un ultimo punto da affrontare per comprendere la relazione tra lavoro creativo e IA è il rapporto con la protezione della proprietà intellettuale. In quanto attività che dà luogo a un'opera dell'inge-

gno caratterizzata da creatività, il lavoro creativo è tutelabile dal diritto d'autore. Dal punto di vista della protezione e regolamentazione del lavoro creativo in relazione all'IA il dibattito si muove su due versanti: l'utilizzo di opere protette dal diritto d'autore per l'allenamento dei sistemi di IA e la gestione dei diritti delle opere che nascono dalla collaborazione umano-macchina. Sul primo punto la difficoltà maggiore deriva dal fatto che, contrariamente a quanto si dice spesso a livello mediatico, i sistemi di IA, e in particolare gli LLM, non lavorano secondo principi di recupero di informazioni e copia-incolla di testi esistenti, ma creano discorsi nuovi a partire dal modello della lingua appreso in fase di addestramento. Non si configura, dunque, il caso del plagio negli output generati. La regolamentazione dovrebbe intervenire semmai in maniera più netta su questioni come la violazione indiretta e lo sfruttamento economico asimmetrico, che comunque sembrerebbero applicabili più a utilizzi massicci di proprietà intellettuale di un autore, dal momento che i sistemi di *machine learning* apprendono da quantità di dati estremamente vaste.

Sul versante della proprietà intellettuale dei contenuti generati, il cortocircuito logico si instaura invece sulla differenza tra il concetto di autorialità e la persona dell'autore. Se nel corso della storia delle arti siamo stati abituati all'idea di un autore unico (o più autori, ma pur sempre riconoscibili in singoli soggetti umani), con l'integrazione dell'IA nei lavori creativi l'autorialità va intesa nella forma di «distributed authorship», secondo la definizione di Hannes Bajohr. In accordo con questa visione, l'autorialità non è più appannaggio di singoli esseri umani, ma si presenta come una rete composta da agenti umani o non umani, con compiti, pesi e responsabilità diversi all'interno dell'atto creativo. Come possiamo, allora, parlare di diritto d'autore senza tener conto che con l'integrazione dell'IA nel

processo creativo l'autore tradizionale non esiste più? Sarebbe utile, anche a livello legislativo, ragionare in termini di reti autoriali e autorialità diffusa e capire a quali nodi della rete assegnare la responsabilità del processo o come ridefinire responsabilità condivise. La dimensione teorica dell'autorialità dell'IA dovrebbe insomma essere alla base di un proficuo dialogo tra diritto ed estetica.

Quali pratiche di governance e regolamentazione possiamo allora immaginare, che non snaturino la creatività stessa? Un approccio interdisciplinare, che tenga conto della dimensione estetica dell'atto creativo, è indispensabile per affrontare le specificità del lavoro creativo. A ciò si affianca la necessità di integrare l'osservazione empirica, che parta dall'analisi delle pratiche di utilizzo dell'IA da parte dei professionisti dei lavori creativi. In questo ambito, infatti, risulta quanto mai inappropriata l'imposizione di prassi dall'alto, dal momento che la creatività si basa sulla libertà di artiste e artisti. Ciò che invece può e deve essere governato e favorito sono le garanzie per i lavoratori, l'indipendenza dell'atto creativo rispetto a possibili scelte speculative di chi detiene il potere economico e negoziale e la corretta introduzione dell'IA nei contesti di lavoro, tramite azioni di supervisione umana e *digital literacy*. Il controllo umano rimane a oggi l'unico modo per validare l'utilizzo dell'IA e per garantire la sostenibilità etica dei processi automatizzati, tanto più in un territorio come quello della creatività.

La sfida, oggi, non è decidere se l'IA debba entrare nel lavoro creativo, ma stabilire a quali condizioni: affinché diventi uno strumento di emancipazione e non di diseguaglianza, di arricchimento della qualità del lavoro e non di ulteriore precarizzazione di un settore già fragile.

\*Componente dell'Osservatorio OPERA del CNEL; ISTC-

CNR, "Sapienza" - Università di Roma

\*\* "Sapienza" - Università di Roma

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## GESTIRE LA TRANSIZIONE

# Prospettive sul futuro dell'interazione umano-macchina

**Massimo Chiriatti\***

Il moderno dibattito pubblico si è cristallizzato sul timore che l'Intelligenza Artificiale (IA) possa renderci tutti disoccupati, quasi fosse un'entità decisionale autonoma o addirittura un datore di lavoro. Al contrario, l'IA è una disciplina prodotta e gestita da un numero ristretto di individui, ma utilizzata da miliardi di persone. Non è, tuttavia, un semplice strumento: non si limita a eseguire compiti con velocità sovrumana, ma muta la natura ontologica del mondo e, di riflesso, noi stessi cambiamo. È un processo che abbiamo già vissuto con ogni tecnologia scoperta, inventata e adottata nella storia.

Ci aveva avvertito il padre dell'economia, Adam Smith, quando osservava come le competenze un tempo custodite nel corpo si siano trasformate in istituzioni. Con il tempo, la divisione del lavoro è divenuta, inevitabilmente, una divisione del lavoro fisico e cognitivo. Nel frattempo, per ragioni economiche e non strettamente tecniche, molte attività attuali diverranno presto obsolete, mentre se ne creeranno di nuove, seppur con maggiore lentezza.

È dunque un compito squisitamente politico gestire questa ineludibile transizione. L'adozione di nuove tecnologie non è mai stata dettata esclusivamente dalla fattibilità tecnica o dagli incentivi economici: l'accettazione sociale ha sempre imposto vincoli duraturi a innovazioni che si prospettavano vantaggiose. Dagli

organismi geneticamente modificati ai veicoli a guida autonoma, la società oppone spesso resistenza. Tale opposizione può nascere da preoccupazioni legate alle prestazioni (che svaniscono con il perfezionamento tecnologico) o da obiezioni di principio, che persistono indipendentemente dalle capacità tecniche. Questa tensione tra ciò che una tecnologia può fare e ciò per cui si ritiene debba essere utilizzata rappresenta una sfida centrale per comprendere l'impatto a lungo termine dell'IA. La riflessione politica verte, dunque, sulla questione se e come il lavoro umano rimarrà rilevante in un futuro in cui l'IA supererà gli esseri umani, operando peraltro a costi inferiori.

È opportuno ora rivolgere l'attenzione all'imminente periodo che vedrà la diffusione dei robot umanoidi, con i quali dovremo collaborare secondo regole inedite, tutte da definire in termini di diritti e responsabilità. Un robot, per definizione, è una macchina progettata per sostituire il lavoro umano, agendo su delega di quest'ultimo. La forma umanoide consente di non dover modificare l'ambiente (costruito a nostra immagine e somiglianza), garantendo così piccoli sforzi cognitivi e anche costi di integrazione molto bassi. Sono queste macchine che, grazie all'IA, possono generalizzare il modello del mondo e agire nella realtà fisica.

I robot umanoidi, espressione della cosiddetta IA fisica, possiedono la capacità di unire percezione, pianificazione (software) e abilità fisica (hardware) in

ambienti sempre più complessi; risiede qui la vera novità. Inoltre, considerando il design –elemento che supera in importanza la pura tecnologia– l'Italia può avere un ruolo cruciale da sviluppare per l'esportazione di tali eccellenze. La produttività promessa da questi robot promette un cambiamento dell'economia e della società in modo non lineare, non sostituendo gli esseri umani, ma integrandoli e coadiuvandoli 24 ore su 24. La generazione emergente di robot sarà multifunzionale (capace di svolgere compiti eterogenei) e collaborativa (in grado di cooperare con altri robot e con gli esseri umani per il raggiungimento di obiettivi comuni). Se l'IA contribuisce a creare un'IA migliore, i robot sono cruciali per creare robot nuovi e più efficienti, a costi inferiori.

Qui risiede l'effetto virtuoso, ma occorre ancora prestare attenzione al paradosso di Moravec, secondo il quale l'intelligenza motoria e sensoriale è fondamentalmente più difficile da progettare rispetto al ragionamento astratto. Ciò è confermato dal fatto che abbiamo ottenuto i comuni chatbot ben prima di robot domestici funzionali. Il nocciolo del paradosso di Moravec, nel formulare previsioni, è che queste si basano sull'osservazione empirica, non sulla teoria pura. La spiegazione comunemente accettata del paradosso è che alcune azioni ci appaiono semplici perché l'evoluzione ci ha ottimizzati per esse; è dunque arduo per gli artefatti superare milioni di anni di evoluzione naturale. L'evoluzione non ci ha selezionati per moltiplicare grandi numeri o spostare enormi masse di terra: per questo, oggetti come calcolatrici e bulldozer ci superano facilmente in tali prestazioni.

È ora fondamentale comprendere la portata di questo paradosso nel momento in cui i robot ottengono accesso ai modelli linguistici. Tali modelli forniranno ai robot ragionamenti di base, come le relazioni spaziali e le direzioni degli oggetti,

ma non spiegheranno alla macchina come modulare le tensioni dei motori per coordinare una serie di attuatori. Il paradosso di Moravec ci ricorda che quest'ultimo compito rimane il più arduo.

Questa inversione delle gerarchie di complessità impone una ricalibrazione dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori e della contrattazione collettiva. Nel momento in cui il lavoro trascende il linguaggio, e la competenza tecnica oscilla tra la facilità di calcolo e la complessità dell'azione fisica, le vecchie categorie sindacali di lavoro «cognitivo» e «manuale» rischiano l'obsolescenza. La contrattazione non potrà più limitarsi alla difesa del salario o dell'orario, ma dovrà negoziare la «sovranità» dell'atto lavorativo: definire quali compiti, per quanto automatizzabili, debbano restare umani per preservare dignità, qualità e responsabilità, e come redistribuire il valore generato da macchine che superano l'umano nel calcolo e nella previsione, ma restano indietro nelle azioni fisiche.

L'automazione del lavoro attraverso robot intelligenti non solo muterà le modalità operative, ma rimodellerà le fondamenta stesse della società umana. Quando impareremo a utilizzare pienamente le macchine che coadiuvano il nostro lavoro, potremo aspirare a una condizione superiore: investimenti senza sfruttamento, produzione senza disoccupazione e libertà senza povertà.

L'imperativo è preservare il nostro pensiero critico, prestando attenzione a fenomeni quali la regressione verso la media, il riduzionismo della complessità e la non neutralità della tecnologia.

Ci attende un futuro che, si spera, potrà essere migliore o drammaticamente peggiore, a seconda di come verrà governato questo sforzo comune. Con l'avvento dell'intelligenza artificiale, necessitiamo del più umanistico tra tutti gli sforzi compiuti finora.

*\*Componente dell'Osservatorio OPERA del CNEL; Lenovo*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## CONTRATTAZIONE E DPI INTELLIGENTI

# Perché lo Statuto dei lavoratori va riformato in chiave AI for good

**Michele Faioli\***

Il progresso tecnologico non attende i tempi della burocrazia, né quelli della riflessione giuridica. Eppure, nel contesto italiano, ci troviamo di fronte a un paradosso normativo che rischia di rallentare proprio quelle innovazioni capaci di salvare vite umane. La ricerca che ho condotto, analizzando casi aziendali di eccellenza, rivela l'urgenza di un allineamento tra la disciplina protettiva giuslavoristica e la regolazione dell'intelligenza artificiale (IA). Al centro di questo cortocircuito vi sono i Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) intelligenti: smart camera, caschi che rilevano la fatica, tute sensorizzate che monitorano i parametri vitali e visori a realtà aumentata che proiettano schemi di sicurezza.

Il problema risiede nell'attuale formulazione dell'articolo 4 della legge 300/1970. Di fronte all'avvento dell'IA applicata alla sicurezza, sorge un dilemma interpretativo: questi nuovi strumenti devono essere considerati «strumenti di controllo» o «strumenti di lavoro»? Se classificati come strumenti di controllo (articolo 4, comma 1), la loro introduzione è soggetta a accordi sindacali o a complessi iter amministrativi, rallentando l'adozione di tecnologie salvavita. Se considerati strumenti di lavoro (articolo 4, comma 2), sono esenti da tali vincoli. L'ambiguità nasce dal fatto che una macchina intelligente non è più un mero oggetto passivo, ma un agente attivo che interagisce con la prestazione lavorativa, creando una certa ibridazione persona-macchina che la vecchia dicotomia del 1970

non può più contenere. Mentre l'articolo 2087 del Codice civile impone al datore di lavoro l'obbligo della «massima sicurezza tecnologicamente possibile», lo Statuto sembra indirettamente frenarne l'applicazione. È un'incoerenza palese: lo Stato incentiva gli investimenti in tecnologie avanzate (si pensi alla patente a crediti o ai sostegni INAIL di cui al recente decreto sicurezza), ma non fornisce gli strumenti normativi per perseguire agevolmente la sicurezza tecnologicamente assistita.

A complicare il quadro interviene il Regolamento europeo sull'Intelligenza Artificiale (AI Act). Il legislatore europeo classifica come «ad alto rischio» i sistemi di IA utilizzati nel contesto lavorativo per il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni e del comportamento. Un DPI intelligente che raccoglie dati biometrici per finalità di sicurezza non può dunque più essere visto solo come uno «strumento», ma diventa parte di un ecosistema di IA soggetto a obblighi stringenti di trasparenza, sorveglianza umana e qualità dei dati. Tale classificazione scardina la dicotomia della norma italiana: la natura duale di questi strumenti — al contempo di sicurezza e di sorveglianza — richiede un quadro normativo più sofisticato, incentrato non sullo strumento in sé, ma sulla rischiosità della funzione algoritmica.

Nella mia ricerca propongo una riflessione *de jure condendo* per superare questa impasse. L'obiettivo non è una deregulation selvaggia, ma una «better regulation» che promuova un approccio «AI for Good». La via maestra è la riforma dello Statuto per

introdurre una “corsia preferenziale” per l’adozione di sistemi di IA con comprovate finalità di tutela della salute. La proposta si articola su tre pilastri fondamentali. L’introduzione della tecnologia non deve essere un atto unilaterale, ma il frutto di un coinvolgimento attivo delle rappresentanze sindacali sin dalla fase di progettazione e scelta. È necessario garantire, sia giuridicamente che tecnologicamente, che i dati raccolti per finalità di sicurezza non possano essere utilizzati per valutazioni di performance. Il sistema deve rispettare i requisiti europei di robustezza e sorveglianza umana, assicurando che le decisioni critiche sulla sicurezza non siano mai delegate interamente alla macchina.

In questo scenario, la contrattazione collettiva non può non evolvere. Non può limitarsi a un ruolo difensivo o di mera ratifica, ma deve diventare il laboratorio in cui si definiscono le regole di interazione tra lavoratore, datore di lavoro e IA. Come dimostrano i casi Saipem e Eni, gli accordi aziendali possono già oggi mediare tra l’esigenza di sicurezza e la tutela della dignità del lavoratore, istituendo organi paritetici di monitoraggio. La riforma che auspichiamo prevede una distinzione netta tra una procedura ordinaria (per gli strumenti di controllo tradizionale) e una

procedura qualificata per la tutela della persona. Quest’ultima, basata su una valutazione d’impatto sui diritti fondamentali condotta congiuntamente, permetterebbe di qualificare i DPI intelligenti come “strumenti di lavoro” ai sensi del comma 2 dell’articolo 4, sbloccando l’innovazione salvavita.

I risultati della ricerca sul campo con i grandi player industriali confermano che la sicurezza non è più un mero adempimento normativo, ma un pilastro della responsabilità sociale d’impresa e della sostenibilità. Le aziende che investono in IA per mitigare i rischi devono essere premiate, non ostacolate da una legislazione ormai vetusta. Modernizzare lo Statuto dei Lavoratori significa trasformare un necessario, ma forse ormai non più adatto ai tempi, scudo protettivo in un motore di innovazione sociale. L’IA non deve essere subita, ma governata attivamente verso il bene comune. Solo attraverso un nuovo equilibrio tra garanzie tecnologiche e partecipazione sindacale potremo garantire un futuro del lavoro che sia, al contempo, agile, sicuro e autenticamente al servizio della dignità della persona.

*\*Componente dell’Osservatorio OPERA del CNEL;*

*Università Cattolica del Sacro Cuore*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## CONDIVISIONE DI RESPONSABILITÀ

# Rappresentanza e IA: la governance che serve alle imprese italiane

**Fabio Landini\***

Intelligenza artificiale sta entrando in modo dirompente nei processi produttivi e amministrativi, modificando mansioni, competenze e forme di organizzazione del lavoro. L'attenzione pubblica si concentra spesso sugli effetti occupazionali o sui rischi per la privacy, ma meno su una domanda decisiva per le sfide che dobbiamo affrontare: quali istituzioni sono in grado di governare l'adozione delle tecnologie in modo efficiente e socialmente sostenibile?

Un elemento che gli studi più recenti mettono in evidenza è il ruolo della rappresentanza dei lavoratori nei luoghi di lavoro. L'idea, radicata nel dibattito italiano, secondo cui la presenza sindacale rallenterebbe l'innovazione non trova riscontro né nei dati empirici né nell'esperienza comparata europea. Nei contesti in cui esistono canali strutturati di partecipazione, l'adozione di nuove tecnologie non solo non è ostacolata, ma risulta spesso più elevata, produttiva e orientata alla valorizzazione del lavoro.

Ricerche condotte su vaste basi dati europee mostrano che le imprese dotate di rappresentanza formale adottano con maggiore frequenza robot, strumenti digitali avanzati e applicazioni di intelligenza artificiale. Ciò avviene perché la presenza di organismi di quella che Albert Hirschman definiva voce dei lavoratori favorisce il flusso informativo interno, riduce l'incertezza sulle scelte tecnologiche e sostiene gli investimenti

in competenze. Forme di coordinamento istituzionalizzato consentono infatti alle imprese di affrontare con minori conflitti gli aggiustamenti organizzativi, mentre ai lavoratori offre garanzie rispetto ai percorsi di riqualificazione e alle ricadute dell'innovazione sulle mansioni.

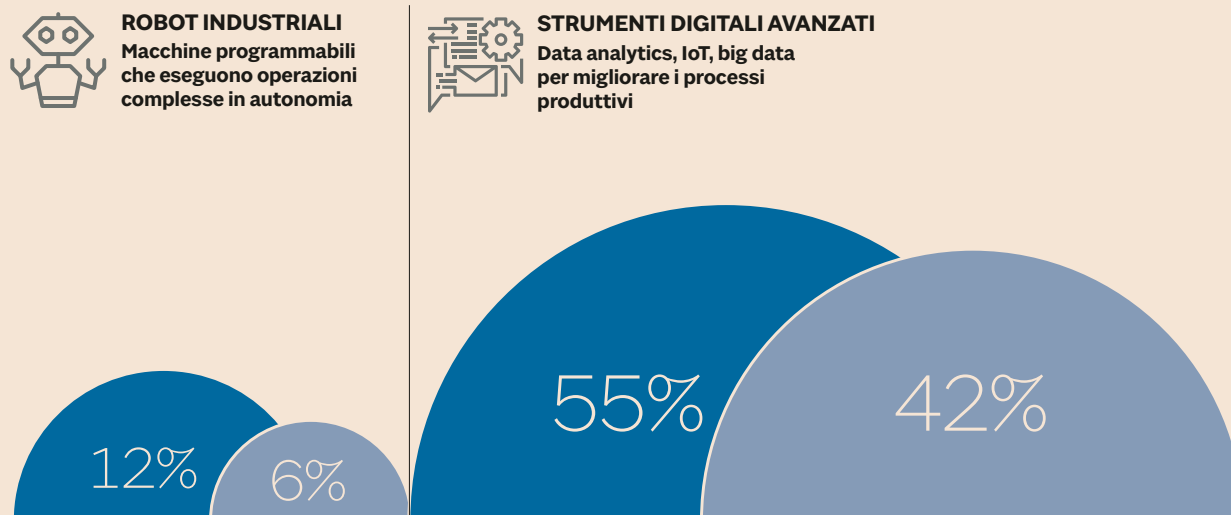
Nel quadro europeo, i paesi che hanno fatto della partecipazione un pilastro della governance aziendale – Germania e paesi nordici su tutti – mostrano che l'introduzione di automazione e IA può accompagnarsi a percorsi di *upgrading* professionale e di miglioramento delle condizioni di lavoro, anziché a sostituzione indiscriminata di manodopera. In questi sistemi, la rappresentanza non opera come vincolo, ma come infrastruttura del cambiamento tecnologico, rafforzando la capacità delle imprese di pianificare investimenti a lungo termine.

In Italia il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nei processi di digitalizzazione è stato tradizionalmente limitato e frammentato. Solo una parte ridotta delle imprese ha utilizzato procedure strutturate di confronto sulle scelte tecnologiche, e nella maggioranza dei casi la transizione digitale è stata gestita come un processo guidato esclusivamente da scelte manageriali. Questo approccio ha reso più difficile affrontare in modo condiviso i temi cruciali che accompagnano l'introduzione dell'intelligenza artificiale, dalla riqualificazione alla riconversione organizzativa, fino alla gestione dei dati generati nei luoghi di lavoro.

## La rappresentanza dei lavoratori accelera l'adozione delle nuove tecnologie

Quota di imprese europee che utilizzano robot e strumenti digitali avanzati, per presenza di rappresentanza sindacale/aziendale (RE). Campione di oltre 20.000 stabilimenti UE, European Company Survey 2019

■ CON RAPPRESENTANZA (RE) ■ SENZA RAPPRESENTANZA (RE)



Nota: le incidenze medie sono stimate utilizzando i dati della European Company Survey 2019 con i pesi campionari. Fonte: Belloc, Burdin, Landini, "Advanced Technologies and Worker Voice", *Economica*, vol. 90, n. 357 (2023). Dati: European Company Survey 2019, 26 paesi UE.

Recentemente, l'approvazione della legge n. 76 del 2025 (sulla partecipazione dei lavoratori) ha riportato l'attenzione su questi temi e rappresenta un segnale politico significativo. Tuttavia, dal punto di vista della transizione tecnologica, la norma risulta essere un passo incompleto. Non introduce strumenti di coinvolgimento formale nei processi di adozione delle nuove tecnologie, né meccanismi che favoriscano un dialogo strutturato su formazione, competenze e uso dei dati. Si tratta quindi di un'occasione mancata: sarebbe stato possibile costruire presidi istituzionali capaci di accompagnare le imprese – in particolare le piccole, che costituiscono gran parte del tessuto produttivo italiano – nella gestione di una trasformazione digitale che richiede coordinamento, fiducia e una visione di lungo periodo.

La sfida che abbiamo davanti non riguarda soltanto la velocità con cui l'intelligenza artificiale sarà adottata,

ma la direzione del cambiamento e la qualità dei suoi effetti. Se l'innovazione è introdotta senza una cornice di fiducia e senza luoghi in cui affrontare i problemi organizzativi che ne derivano, il risultato rischia di essere una somma di decisioni episodiche e poco lungimiranti. Se invece imprese e lavoratori condividono strumenti e responsabilità, la tecnologia diventa un fattore di apprendimento e di crescita.

La transizione digitale richiede politiche industriali, investimenti in competenze e un quadro regolatorio moderno. Ma richiede anche istituzioni che rendano possibile un confronto continuo nei luoghi di lavoro. In questo senso, rafforzare forme organizzate di rappresentanza del lavoro non è un ritorno al passato, ma una condizione per governare il futuro.

\*Componente dell'Osservatorio OPERA del CNEL;

Università di Parma

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## EVIDENZE EMPIRICHE

# La misurazione dei sistemi di intelligenza artificiale in azienda

**Leopoldo Nascia\***

**Giulio Perani\*\***

Negli ultimi due anni l'Intelligenza Artificiale, IA, è entrata stabilmente nel dibattito economico come possibile leva di produttività e trasformazione del lavoro sia per le finalità di ricerca, sia per fornire la strumentazione adeguata per i decisori politici. Tuttavia, quando si passa dalle narrazioni tecnologiche alla sua misurazione, emergono elementi di complessità metodologica e definitoria a cominciare dalle tipologie di IA come quella analitica, generativa e agentica. Queste possiedono un potenziale dirompente per l'impatto sull'organizzazione del modello di business coinvolgendo trasversalmente gran parte delle funzioni aziendali e creando forme ibride di collaborazione persona-IA che raggiungono la sola supervisione umana, nel caso della IA agentica che è in grado di prendere decisioni autonomamente.

Nel dettaglio l'IA analitica è la tecnologia più matura, ampiamente diffusa nelle piattaforme digitali, e include le tecniche di analisi di grandi quantità di dati, di *machine learning* e di elaborazione del linguaggio naturale per formulare decisioni e fornire previsioni. L'IA generativa, più recente di quella analitica si sta diffondendo rapidamente, ed è stata sviluppata per creare nuovi contenuti originali a partire dai dati esistenti tramite richieste in lin-

guaggio naturale. Infine, l'IA agentica che supera la sola produzione di contenuti e si distingue per la capacità di agire in maniera autonoma imitando i comportamenti umani.

Un ampio ventaglio di esperienze di studi di caso, realizzati anche dallo stesso Osservatorio CNEL e da istituzioni di ricerca e internazionali come l'OCSE, sottolineano l'eterogeneità con cui l'IA cambia la natura del lavoro nelle imprese e come la rimodulazione degli assetti aziendali e la crescita della produttività non siano né effetti immediati né avvengano allo stesso modo nelle imprese a seconda del settore di attività, dello stato di avanzamento di digitalizzazione del modello di business precedente all'adozione di IA e a seconda della dimensione aziendale. Accanto alle best practice, gli studi di caso mettono in luce diverse problematiche per il lavoro e per la produttività.

Oltre alle evidenze empiriche che scaturiscono dagli studi di caso, utili per fornire elementi per la misurazione e l'analisi delle IA, spiccano le rilevazioni ufficiali che in diversi paesi OCSE sono già disponibili da alcuni anni. Il tratto comune di tali rilevazioni ufficiali è la loro natura statistica, il rigore metodologico e l'attenzione non tanto sull'impatto dell'IA quanto la sua diffusione effettiva nelle imprese.

Gli istituti di statistica dell'Unione Europea, Eurostat, e dell'Italia, Istat, sono attivi da diversi anni, grazie all'indagine armonizzata *ICT usage and*

*e-commerce in enterprises* di Eurostat (con dati nazionali prodotti dagli istituti nazionali di statistica) che già dal 2000 fornisce annualmente e tempestivamente informazioni sulla digitalizzazione e dal 2021 fornisce anche stime relative all'IA nelle imprese.

Dai dati di Eurostat emerge come nel 2025, circa il 20% delle imprese (con almeno 10 addetti) utilizza almeno una tecnologia di IA. Questa percentuale è in netta crescita rispetto al 13,5% del 2024 e ai livelli degli anni precedenti. I paesi con le quote più elevate di imprese adottive sono Danimarca (42,0%), Finlandia (37,8%) e Svezia (35,0%). La percentuale elevata è anche dovuta a una definizione di IA ampia che include: *text mining*, riconoscimento vocale, generazione automatica di contenuti, *image recognition*, *machine learning*, automazione decisionale, ovvero tutte le tipologie di IA più comuni evitando ambiguità concettuali. Nell'Unione Europea, oltre il 55% delle grandi imprese utilizza IA, contro percentuali molto più basse tra le piccole e medie imprese. Anche le differenze settoriali sono marcate: il comparto *Information and communication* registra i maggiori tassi di adozione, mentre i settori della manifattura, delle costruzioni e dei servizi a bassa intensità informativa restano indietro.

Nel 2025 all'interno dell'Unione Europea, l'Italia si colloca sotto la media, con il 16,4% di imprese che utilizzano almeno una tecnologia di IA, anche dietro alle economie più importanti, come Germania, Francia e Spagna, seppure con una dinamica di crescita molto rapida: in Italia le percentuali di adozione di IA erano l'8,2% nel 2024 e appena il 5% nel 2023.

Anche in Italia il fattore dimensionale è determinante: oltre la metà delle grandi imprese utilizza l'IA, mentre tale quota tra le piccole e medie imprese, con almeno dieci addetti, resta signifi-

cativamente più bassa. La crescita rapida non deve fare dimenticare come oltre otto imprese italiane su dieci (83,6%) non utilizzino tecnologie di intelligenza artificiale. Tra queste, il principale ostacolo dichiarato è stata la mancanza di competenze adeguate (58,6%), seguita dall'incertezza normativa e giuridica (47,3%), dalle preoccupazioni legate alla sicurezza e alla protezione dei dati (43,2%) e dai costi ritenuti troppo elevati (43,0%). In Italia i sistemi generativi sono sempre più diffusi tra le imprese che usano l'IA, 59,1%, superati solo dall'analisi automatica dei testi, utilizzata dal 70,8% delle aziende e precedendo i sistemi di riconoscimento vocale adottati dal 41,3% delle aziende con almeno una tecnologia di IA.

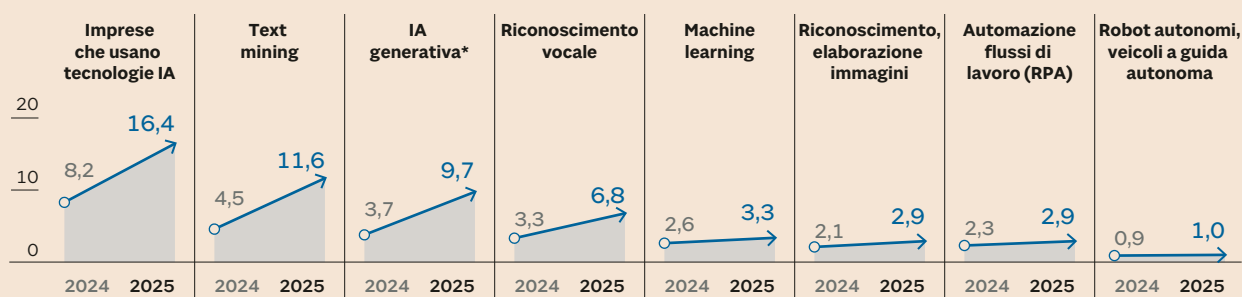
Pur non misurando ancora gli effetti diretti su produttività la rilevazione sulle ICT nelle imprese fornisce un prezioso patrimonio informativo per l'Italia e per i paesi dell'Unione Europea descrivendo quali imprese usano l'IA e come la usano con dati relativi all'anno solare precedente.

Tra gli altri paesi Ocse spicca la rilevazione *Survey of Digital Technology and Internet Use di Statistics Canada*, relativa a dati del 2023, che pur senza inferire sugli effetti riguardanti la produttività, ha messo in risalto come solo il 7% delle imprese con almeno cinque addetti utilizzi, come previsto dalla definizione di *Statistics Canada*, software o hardware con funzionalità di intelligenza artificiale; quota in crescita rispetto al 4% del 2021, e che tra queste circa il 73% utilizza strumenti di IA generativa. In Canada in riferimento alla quota media di imprese che adottano sistemi di IA si registrano forti divari per dimensione aziendale e per attività economica: nel settore *Information and culture* la quota di diffusione tocca il 26%, mentre tra le grandi imprese si colloca attorno al 26%.

Invece la rilevazione statunitense del

## Imprese per tecnologia IA utilizzata

Anni 2025 e 2024, valori percentuali sul totale imprese con almeno 10 addetti



(\*) Nel 2024 viene considerata solo IA generativa di linguaggio naturale; nel 2025 si aggiunge anche l'IA generativa di immagini, video, suoni/audio.  
Fonte: Istat

Census Bureau, Business Trends and Outlook Survey ha misurato nel 2023 l'uso dell'IA chiedendo alle imprese se la utilizzassero per produrre direttamente beni o servizi. Questa formulazione ha mostrato percentuali di utilizzo assai contenute, intorno al 4-5%, per l'esclusione dell'uso dell'IA in funzioni aziendali come l'amministrazione, il marketing, il customer service o supporto decisionale. Dal 2025, il Census Bureau ha esteso il quesito sull'IA estendendolo in qualunque funzione aziendale per disporre di una rappresentazione più realistica della diffusione dell'IA "interna" all'impresa e per fornire misurazio-

ni non limitate alla produzione diretta ma non ci sono ancora dati disponibili.

Le rilevazioni europee e americane, per qualità e per il rigore delle metodologie utilizzate, sono un riferimento chiave per gli stakeholder, per migliorare i modelli di ricerca sull'IA e per formulare misure di politica appropriate riguardo il mondo dell'IA e delle imprese. I dati del 2025 per l'Italia sono già disponibili da tempo sul sito Istat (<https://www.istat.it/comunicato-stampa/impres-e-ict-anno-2025/>).

\*Componente dell'Osservatorio OPERA del CNEL; ISTAT

\*\*ISTAT

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## UNA TECNOLOGIA TRASFORMATIVA

# La fabbrica del futuro è umana (e intelligente)

Federica Acerbi\*

Marco Taisch\*\*

Il mantra che l'Intelligenza Artificiale ci ruberà il lavoro è un'eco stanca di un futuro che non è mai arrivato. Mentre i guru dell'apocalisse digitale predicono disoccupazione di massa, nelle fabbriche vere l'Intelligenza Artificiale sta silenziosamente riscrivendo il manuale operativo, e il risultato non è la fine del lavoro, ma la sua reinvenzione. Siamo a un bivio: continuare a tremare di fronte al progresso o cogliere la più grande opportunità per il capitale umano dal dopoguerra.

Siamo consapevoli che l'Intelligenza Artificiale sia una tecnologia trasformativa, ma è ora di sfatare il mito che sia un nemico. La nostra posizione è provocatoria quanto ovvia: l'Intelligenza Artificiale non è venuta per licenziarci, ma per liberarci. Liberarci dalla catena delle attività ripetitive e intellettualmente sterili che da troppo tempo definiscono gran parte del lavoro manifatturiero. L'obiettivo non è sostituire la forza lavoro, ma potenziarla, elevando l'essere umano a responsabilità più nobili, creative e strategiche. La fabbrica del futuro non è fatta di robot che dominano, ma di persone che *co-creano* con essi.

Per troppo tempo abbiamo accettato un modello lavorativo dove la produttività era sinonimo di monotonia. L'Intelligenza Artificiale ribalta questo paradigma. Immaginate: sistemi intelligenti che analizzano terabyte di dati in milli-

secondi per prevenire guasti, controllare la qualità con una precisione sovrumana, o ottimizzare flussi complessi.

Questi non sono compiti che un tempo richiedevano genio, ma pazienza infinita e tolleranza all'errore. Ora l'Intelligenza Artificiale li esegue senza fiatare.

La liberazione è questa: i lavoratori non sono più ingranaggi, ma architetti e strateghi. Non più semplici esecutori, ma *problem solver* qualificati che interpretano gli *insight* dell'Intelligenza Artificiale per prendere decisioni complesse, gestire l'inaspettato e innovare. Questa non è solo una riqualificazione, è un'emancipazione cognitiva.

Un altro motivo per cui l'Intelligenza Artificiale dovrebbe essere accolta a braccia aperte in un contesto manifatturiero, è la **sicurezza**. Basta con gli incidenti evitabili, basta con i rischi assunti per distrazione o stanchezza. L'Intelligenza Artificiale è il nuovo scudo protettivo. L'Intelligenza Artificiale è come se avesse sempre occhi e orecchie onnipresenti attraverso sistemi di visione artificiale che non battono ciglio. Rilevano violazioni dei protocolli di sicurezza, movimenti pericolosi, e la presenza di pericoli invisibili. Non c'è supervisore umano che possa eguagliare questa vigilanza 24/7. Inoltre, l'Intelligenza Artificiale non aspetta l'incidente. Prevede i guasti dei macchinari con una precisione millimetrica, segnala l'usura di un componente prima che diventi critico e pericolo per l'operatore. La manutenzione predittiva non è solo efficienza, è

**salvavita.** In ultimo, l'Intelligenza Artificiale è un ottimo partner quando si parla di **ergonomia** su misura. L'Intelligenza Artificiale supporta l'analisi dei dati relativi ai movimenti degli operatori, suggerendo come ridurre lo sforzo fisico, prevenendo infortuni a lungo termine.

L'ergonomia su misura va di pari passo con l'inclusione. Il mondo della fabbrica è stato a lungo un baluardo di stereotipi: serve forza bruta, servono determinate abilità fisiche. L'Intelligenza Artificiale demolisce queste premesse obsolete, aprendo le porte a una **vera inclusione**. La forza fisica, infatti, non conta più: se un robot può sollevare carichi pesanti, o l'Intelligenza Artificiale può controllare la precisione di un processo, allora la forza fisica o la destrezza manuale estrema non sono più requisiti vincolanti. Questo significa opportunità per persone con disabilità, per le donne in settori storicamente maschili, per chiunque abbia il talento cognitivo e la volontà di imparare. Altro elemento importante è la capacità dell'Intelligenza Artificiale nel ridurre i *bias* umani nei processi di selezione e valutazione, concentrandosi sulle competenze oggettive e sul potenziale, non su pregiudizi inconsci. Questo è il trampolino di lancio per una meritocrazia genuina. L'Intelligenza Artificiale non è un grande fratello che ti spia, ma un partner instancabile che veglia sulla tua incolumità, garantendo un ambiente di lavoro più sicuro e inclusivo di quanto abbiamo mai immaginato.

Grazie all'Intelligenza Artificiale, a non aver più barriere è anche la **formazione**. L'Intelligenza Artificiale può supportare la personalizzazione dell'apprendimento. Che tu sia un *boomer* con anni di esperienza analogica o un *millennial* nativo digitale, i sistemi di *adaptive learning* ti guideranno nel tuo percorso di *upskilling* con un'efficacia mai vista. Nessuno viene lasciato indietro per un *gap* di competenze, solo per

manca di volontà. Infatti, ora più che mai le aziende dovrebbero concentrare investimenti massicci in formazione e sfruttare l'integrazione con altre tecnologie per poter garantire una formazione adeguata e continua. Non c'è scampo: l'apprendimento *life-long* non è più un'opzione, ma un'esigenza vitale. I *Digital Twins* sono la palestra perfetta. I lavoratori possono simulare scenari complessi, imparare a gestire nuove macchine e ottimizzare processi senza alcun rischio per la produzione reale. La realtà aumentata a sua volta trasforma ogni macchinario in un'aula. Istruzioni contestuali, guide visive in tempo reale: l'apprendimento non è mai stato così pratico e immediato. L'Intelligenza Artificiale può fare da garante del mantenimento della conoscenza per un periodo più duraturo. Con la forza lavoro che invecchia, l'Intelligenza Artificiale è il nostro "archivista" più fedele. Cattura l'esperienza dei senior, la codifica e la rende accessibile alle nuove generazioni, trasformando la saggezza accumulata in un bene aziendale duraturo.

In conclusione, chi continua a vedere l'Intelligenza Artificiale come una minaccia alla propria occupazione sta perdendo l'opportunità di reinventare la propria carriera e il proprio ruolo. Il manifatturiero del futuro è un ecosistema dove l'intelligenza umana e quella artificiale si fondono, creando sinergie impossibili prima d'ora. È un luogo di lavoro più sicuro, più inclusivo, più efficiente e, paradossalmente, più umano. Le aziende che sapranno guidare questa transizione, investendo nelle persone e nelle tecnologie che le potenziano, non solo prospereranno, ma definiranno lo standard del *Made in Italy* del ventunesimo secolo: un'eccellenza che non teme il futuro, ma lo plasma.

\*Politecnico di Milano

\*\*Componente dell'Osservatorio OPERA del CNEL;  
Politecnico di Milano, MADE Competence Center

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## SPEED OF AI

# Misurare la velocità dell'esposizione all'AI nelle professioni

Fabio Mercurio\*

Mario Mezzanzanica\*\*

## L'impatto dell'IA

L'intelligenza artificiale (IA) e l'IA generativa in particolare (GenAI) stanno trasformando profondamente il mercato del lavoro, sia in termini di professioni richieste sia di conoscenze e competenze necessarie per svolgerle. A differenza delle precedenti ondate di automazione, che colpivano soprattutto attività manuali e ripetitive (*blue collar*), le tecnologie basate su modelli linguistici avanzati intervengono sempre più spesso su compiti cognitivi, tipici delle professioni di media-alta qualificazione (*white collar*). Comprendere l'intensità e la velocità di questa trasformazione è fondamentale per governare le politiche del lavoro e della formazione così come le scelte strategiche aziendali. Da diversi studi emergono due evidenze apparentemente contraddittorie: da un lato, il potenziale pervasivo - ancora ben lungi dall'essere espresso nelle attività professionali - dell'IA nel mondo del lavoro come leva di innovazione, efficienza e produttività; dall'altro, la scarsa evidenza di ritorno sugli investimenti nei progetti pilota di introduzione dell'IA nei processi aziendali (un recente studio del MIT ha stimato che, a fronte di investimenti nell'ordine dei 30-40 miliardi di dollari,

solo il 5% dei progetti pilota genera un ritorno economico misurabile). Da questa dicotomia discende l'esigenza di affrontare due interrogativi cruciali: comprendere le reali capacità dell'IA nel contribuire all'innovazione dei processi aziendali e individuare le strategie più efficaci per integrare l'IA nelle organizzazioni, tenendo conto di tutti i fattori rilevanti: persone, processi, cultura aziendale, costi e ROI.

## Calcolare l'Indice di Esposizione all'AI (TEAI)

Abbiamo proposto la definizione e realizzazione di un indicatore, denominato **Task Exposure to AI (TEAI)**, per valutare in che misura l'intelligenza artificiale (IA) può essere coinvolta nello svolgimento di ogni singola attività (*task*) legate all'occupazione. Il TEAU, quindi, stima in che misura le tecnologie di intelligenza artificiale, declinate nella capacità di svolgere task cognitivi (GenAI), di visione (*computer vision*) e di manipolazione della realtà fisica (robotica) possono essere coinvolte nella realizzazione di compiti o task professionali. L'indicatore di esposizione viene stimato mediante una metodologia sviluppata dai ricercatori CRISP-Bicocca che permette di interagire con modelli di IA per valutare, mediante una scala numerica, la loro capacità di eseguire specifici compiti lavorativi. Il calcolo del TEAU è stato

effettuato su oltre 500 professioni ESCO, valutando migliaia di task legati a tali professioni, utilizzando un panel di modelli linguistici *open-weight* di ultima generazione i cui punteggi sulle singole attività lavorative sono stati aggregati tramite il valore mediano per ridurre possibili bias o allucinazioni dei singoli modelli.

#### **Lo Speed of Ai dal 2019 ad oggi**

Mediante l'indicatore TEAI, è stato possibile calcolare lo "*Speed of AI*", ovvero un indicatore combinato che misura la velocità con cui l'esposizione di una professione all'intelligenza artificiale varia nel tempo. In particolare, è stato calcolato come differenza tra il valore dell'indice TEAI osservato nel 2026 e quello ottenuto nel 2019 per la stessa occupazione, chiedendo ai modelli linguistici utilizzati di considerare il livello di maturità dell'IA negli anni osservati. In questo modo è stato possibile stimare non solo il livello di esposizione all'IA, ma anche *quanto rapidamente questa esposizione stia aumentando o rimanendo stabile nelle diverse professioni nel tempo*. Un valore elevato indica che le capacità dell'IA stanno crescendo rapidamente nelle attività che caratterizzano quel lavoro, mentre valori bassi segnalano ambiti in cui l'impatto dell'IA rimane limitato. I risultati mostrano lo *speed of AI* 2019 vs 2026. La metrica mostra come l'accelerazione tecnologica sia più concentrata nei ruoli legati all'uso del linguaggio, dalla logica e dalle capacità analitiche. Si evidenzia un significativo incremento dovuto alla diffusione dell'IA Generativa, in particolare nei ruoli di assistenza clienti e ad alta intensità comunicativa (ad esempio agente di call center, agente di

viaggio). Similmente, i dati mostrano una crescente esposizione dei lavori basati su interazioni con i clienti e nella pianificazione logistica, così come delle professioni STEM (ad esempio matematici, responsabili della ricerca, ingegneri). Questa accelerazione evidenzia anche una divergenza all'interno dello stesso settore. Nel settore sanitario, per esempio, i ruoli che richiedono attività cognitive e diagnostiche hanno registrato un notevole aumento dell'esposizione grazie a strumenti avanzati di documentazione e analisi. Al contrario, i ruoli prettamente fisici all'interno del medesimo settore hanno subito un cambiamento minimo. Infatti, in generale, lavori che richiedono abilità manuali, presenza fisica o elevata destrezza e adattabilità all'imprevedibilità delle condizioni dei contesti reali e fisici - come operai edili, installatori, meccanici o tecnici artigiani - mostrano livelli di esposizione molto più bassi, seppur crescenti rispetto al 2019.

#### **TEAI e domanda di lavoro**

Per analizzare la relazione tra l'esposizione all'IA e la domanda di lavoro, abbiamo analizzato gli annunci pubblicati dalle imprese (*Online Job Advertisement*) collezionati da tutti i 27+1 paesi dal 2019 a oggi, focalizzando l'attenzione sui quattro motori d'Europa - Lombardia, Catalogna, Baden-Württemberg e Auvergne-Rhône-Alpes. I risultati del nostro studio evidenziano come per Baden-Württemberg, Catalogna e Lombardia esista *una correlazione positiva*, seppur moderata, tra il livello di esposizione all'IA e la domanda di annunci di lavoro online. In altre parole, maggiore (minore) l'esposizione all'IA di una professione, mag-

giore (minore) è la domanda di lavoro espressa dalle aziende per questa professione. Questo risultato sembrerebbe confermare che le imprese non stiano riducendo la domanda per le professioni molto esposte; al contrario, stanno continuando a cercare lavoratori proprio nei ruoli più coinvolti dalla trasformazione tecnologica guidata dall'IA. Questo suggerisce che l'IA - al momento - tende a **trasformare e affiancare** il lavoro umano più che sostituirlo completamente.

In sintesi, oggi l'IA incide soprattutto sulle professioni ad alto contenuto cognitivo e analitico, a differenza delle precedenti automazioni che colpivano i lavori meno qualificati. Ne deriva un mercato del lavoro «a due velocità»: una veloce e crescente esposizione all'IA nelle professioni cognitive; una più lenta esposizione all'IA per le occupazioni manuali o artigianali. Allo stesso tempo cresce il potenziale pervasivo dell'IA nei lavori, ma i progetti pilota nelle aziende mostrano ancora scarsi ritorni sugli investimenti.

Queste evidenze suggeriscono che la

sfida principale non riguarda soltanto la sostituzione del lavoro umano, ma la capacità di valorizzare ciò che è specificamente umano: il giudizio, la relazione, la creatività, la visione strategica. L'IA offre un'opportunità concreta di amplificare queste qualità a condizione che imprese, lavoratori e istituzioni compiano scelte consapevoli: investire in formazione continua, ridisegnare i ruoli intorno alle capacità umane anziché eliminarli, definire policy chiare sull'uso degli strumenti, e misurare il successo dell'IA tenendo conto di diverse dimensioni: efficienza, qualità del lavoro e benessere delle persone. Non si tratta di un destino tecnico, ma di una decisione politica e culturale. Diventa quindi fondamentale investire in competenze che permettano di usare l'IA come strumento di amplificazione delle capacità umane e professionali, per governare la trasformazione senza ampliare le disuguaglianze nel mercato del lavoro.

*\*Università degli Studi di Milano-Bicocca*

*\*\* Università degli Studi di Milano-Bicocca e Componente dell'Osservatorio OPERA del CNEL*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## L'IA NELLO SPAZIO GIURIDICO GLOBALE

# Una prospettiva comparatistica delle strategie regolatorie

**Francesco Titotto\***

La analisi comparata delle strategie regolatorie adottate nei diversi ordinamenti consente di cogliere, in una prospettiva più ampia, le linee di tendenza attraverso cui il diritto contemporaneo affronta il problema dell'imputazione giuridica e della responsabilità nell'era dell'intelligenza artificiale.

La dimensione globale di queste tecnologie rende evidente che nessun ordinamento può dirsi autosufficiente, sicché la capacità degli Stati di governare l'innovazione tecnologica dipende, in tal caso più che mai, dalla loro attitudine a inserirsi in reti normative transnazionali, a recepire esperienze straniere e a competere, al tempo stesso, sul piano della definizione di standard condivisi.

Ne deriva che lo studio dei diversi modelli di regolazione non è un esercizio puramente descrittivo, ma un passaggio imprescindibile per comprendere la varietà delle tecniche attraverso cui l'ordinamento calibra il rapporto tra rischio, innovazione e tutela dei diritti fondamentali.

All'«effetto Bruxelles» del modello europeo, centrato sulla valutazione del rischio e sul riferimento, almeno programmatico, ai diritti fondamentali, si contrappone l'approccio statunitense segnato dal

pragmatismo e dall'assenza di un quadro federale unitario (oggi attraversato da spinte di *counter regulation*). La Cina si connota per un forte accentramento politico e per la finalità, esplicita, di controllo sociale, sperimentando inizialmente traiettorie settoriali, salvo poi più recentemente (2024) arrivare alla definizione di una legge generale sull'IA.

In questo scenario policentrico, la frammentazione non è un fenomeno contingente, bensì strutturale poiché riflette le diverse «costituzioni materiali» degli ordinamenti e le loro concezioni divergenti circa il rapporto fra innovazione, mercato e tutela della persona. Ciò nondimeno, la natura transnazionale delle filiere dell'IA – i cui dati, algoritmi e sistemi operano in tempo reale indipendentemente da confini statali – rende ineludibile una prospettiva di governance globale intesa non come codice universale, bensì come tessuto multilivello di regole, standard e pratiche capaci di garantire interoperabilità, *accountability* e affidabilità lungo catene del valore che attraversano confini e ordinamenti.

In questa chiave, il baricentro della governance si sposta «dal diritto scritto» ai meccanismi di diffusione e recepimento degli standard. Il diritto privato assume un rilievo inatteso: lungi dall'essere relegato alla dimensione domestica dei rapporti interindividuali, si rivela il

luogo privilegiato di concretizzazione di principi etici e linee guida sovranazionali, fungendo da ponte tra *soft law* e *hard law*.

A produrre effetti di convergenza non sono solo i trattati o le leggi vincolanti, ma anche strumenti di *soft law* ad alta forza reputazionale, quali raccomandazioni, codici di condotta, profili di rischio, cornici metodologiche, che tendono a trasformarsi in regole effettive per il tramite della loro adozione volontaria (per ragioni di mercato, convenienza, *moral suasion*, *compliance by design*) o della loro incorporazione da parte del legislatore.

È il caso, uno su tutti, della Raccomandazione OCSE sull'IA (2019, aggiornata 2024), che ha fissato un lessico minimo condiviso (affidabilità, trasparenza, supervisione umana, sicurezza) e una grammatica di risk management per cicli di vita tecnologici eterogenei. A livello ONU, la Raccomandazione UNESCO del 2021 sull'etica dell'IA ha consolidato l'ancoraggio *human rights based* come linguaggio comune dei decisori pubblici e privati.

Superando la dimensione continentale europea, il Consiglio d'Europa ha approvato nel 2024 la *Framework Convention on AI, Human Rights, Democracy and the Rule of Law*, primo trattato a vocazione globale in materia di IA e diritti fondamentali. Il testo prende posizione esplicita su trasparenza, *human oversight*, responsabilità, affidabilità e sicurezza, e prevede una valutazione d'impatto ibrida (ex ante ed ex post) contestualizzata all'uso e al settore, successivamente dettagliata nella metodologia HUDEIRA per la gestione dei rischi e degli impatti. Questa architettura, più «procedurale» che «tipologica», integra, senza replicarla, la logica per classi di

rischio dell'AI Act dell'Unione europea. Mentre il Regolamento UE restringe gli obblighi più intensi ai sistemi ad alto rischio, la Convenzione valorizza un ciclo di *risk & impact assessment* continuo, facendo affidamento su garanzie sostanziali e organizzative (trasparenza, *oversight*, audit).

Proprio il raffronto con l'AI Act consente di chiarire un punto di metodo, ossia che la tenuta della governance globale dipende meno dall'elenco di tecnologie vietate o «ad alto rischio» e più dalla capacità degli ordinamenti di tradurre principi e standard in obblighi effettivi e meccanismi di responsabilità.

L'Unione ha fatto da apripista sul versante della classificazione e dei requisiti, ma la costruzione di una vera *accountability* resta affidata (anche) a strumenti complementari quali linee guida applicative, codici di pratica e, soprattutto, diritto privato. Da questo punto di vista, la letteratura sui «*responsibility gaps*» dell'IA ha mostrato come gli istituti privatistici, quali responsabilità civile, doveri di diligenza e informazione, *warranties*, *product safety*, obblighi precontrattuali e *post market monitoring*, possano chiudere gli interstizi tra norme astratte e il funzionamento reale dei sistemi, internalizzando il rischio algoritmico nei processi decisionali d'impresa.

Dunque, è opportuno anche in questo contesto riconoscere al diritto privato il ruolo di cerniera. La governance si gioca sempre più nella contrattualistica (clausole su trasparenza, accesso a *logs e data-sets*, audit indipendenti, *explainability*, metriche di qualità e *bias*), nella corporate governance (obblighi organizzativi e di controllo interno su modelli e filiere di addestramen-

to; *risk appetite* e responsabilità degli amministratori) e nella responsabilità civile (dalla colpa professionale all'illecito da prodotto, sino a forme di *liability by design*).

Su quest'ultimo punto, assume rilevanza la proposta di direttiva, poi ritirata, sull'adattamento delle regole di responsabilità extracontrattuale all'IA (*AI Liability Directive*). Basti qui accennare che fu pensata per colmare il vuoto lasciato dall'AI Act sul terreno dell'*enforceability* privata dei diritti e che il ritiro della proposta nel febbraio 2025 ha riaperto, in chiave sistematica, il tema del *liability gap*, con l'effetto di rinviare agli ordinamenti nazionali la costruzione caso per caso dei presupposti della responsabilità civile per danni da IA.

Il Report della Commissione europea su sicurezza e responsabilità del 2020 ha chiarito la funzione di incentivo/deterrenza delle regole risarcitorie nei settori ad alta incertezza tecnica. Studi recenti hanno evidenziato limiti e lacune dei soli strumenti pubblicistici se non assistiti da rimedi privati effettivi e probatori alleggeriti (presunzioni, obblighi di esibizione, *discovery* su *log files* e documentazione tecnica).

Questa dinamica "dal basso" è visibile anche fuori dall'UE. Cornici metodologiche come l'*AI Risk Management Framework* del NIST statunitense favoriscono la standardizzazione delle pratiche organizzative (*map measure manage govern*), abilitando la traduzione contrattuale degli impegni di *safety e fairness* lungo la catena dei fornitori. Negli Stati Uniti la materia è stata orientata inizialmente da documenti federali di indirizzo, e, solo successivamente, sono emerse discipline sub federali per trasformare principi in obblighi giuridici privatistici.

Ne è esempio il *Colorado Artificial Intelligence Act* del 2024, il quale tipizza la "discriminazione algoritmica" e ripartisce doveri e responsabilità tra *developers* e *deployers* (valutazioni d'impatto, notifiche, *record keeping* e azioni correttive), rafforzando la *accountability* attraverso obblighi organizzativi e enforcement amministrativo e giudiziale. Altre iniziative – dal New Jersey alla normativa municipale di New York – muovono nella stessa direzione, riducendo l'*enforcement gap* tra regole «di principio» e rimedi effettivi.

Anche fuori dall'asse euro atlantico crescono segnali di convergenza «procedurale». Il Brasile adotta un approccio *risk based* ma estende la valutazione d'impatto a tutti i sistemi, rendendo azionabili i principi di *accountability* e non discriminazione; la Corea del Sud privilegia un modello per settori «ad alto impatto», attribuendo obblighi sia ai *deployers* sia ai *developers* e collocando la *risk assessment* sotto l'egida ministeriale; la Cina esplicita un'impostazione *people centred*, elenca diritti (intervento umano, contestazione, eguaglianza e non discriminazione) e obblighi generali di sicurezza per *providers* e *deployers* senza una rigida tassonomia di divieti, superando l'originaria regolazione settoriale (raccomandazioni algoritmiche, *deep synthesis*, generativa). Anche qui il vettore di convergenza non è tanto il "cosa" vietare, quanto il "come" valutare, documentare e rendere responsabili gli attori a vario titolo coinvolti lungo la catena del valore.

Assumendo una simile prospettiva globale, si rafforza la convinzione di una governance policentrica in cui organizzazioni internazionali, ordinamenti nazionali, autorità di regolamentazione, imprese (*big tech*

ma non solo) e catene del valore coproducono regole e prassi. Si realizza così una «convergenza», a guida economica, che non coincide con il concetto di uniformità. Si tratta di capacità di tradurre principi etici e standard tecnici in obblighi verificabili (documentazione, audit, tracciabilità), in rimedi (risarcimento, inibitorie, *recall* tecnologici) e in meccanismi di *accountability end to end* (dall'addestramento al *deployment*) che in qualche modo mettano sullo stesso piano attori economici che, per natura del fenomeno, operano in modo transfrontaliero, livellandoli. In questo quadro, il diritto privato offre la cerniera concettuale e operativa tra *soft law* e *hard law* definendo, con l'inquadramento all'interno delle tradizionali categorie di cui si compone, lo spazio in cui gli standard transnazionali vengono contrattualizzati, gli oneri organizzativi diventano doveri giuridici e i rimedi civili garantiscono la tutela dei diritti, tanto quelli individuali quanto quelli collettivi.

La metodologia dell'approfondimento condotto dall'Osservatorio Politiche e relazioni industriali per l'intelligenza artificiale partecipativa del CNEL, basata sull'analisi dei casi di studio offerti dalla contratta-

zione collettiva nazionale di primo e secondo livello, acquista, in quest'ottica, centralità e importanza fondante, sia con riferimento alla prospettiva nazionale sia – per le ragioni esposte – a quella europea e internazionale.

Da un lato, perché rappresenta uno strumento di facilitazione alla lettura di complesse verticalità settoriali, rendendo accessibili in termini di conoscibilità le concrete re-azioni che i rappresentanti delle categorie produttive stanno introducendo di fronte alla vasta pervasività dell'intelligenza artificiale in ambito giuslavoristico.

Dall'altro lato, perché agevola quell'attività comparativa che consente di far emergere denominatori comuni tra i vari settori, così da offrire l'opportunità di osservare una proiezione prospettica orizzontale e inedita delle relazioni industriali su una materia che – come detto – presenta più di altre esigenze regolatorie da condividere a livello globale, e alle quali rispondere con elementi emergenti dall'applicazione concreta di standard minimi condivisibili.

*\* Capo della Segreteria Tecnica del CNEL; Università di Roma Tor Vergata*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

02

---

I CASI DI  
CONTRATTAZIONE  
SETTORIALE

## INTRODUZIONE

# Contratti nazionali, focus sulle regole non sulla tecnica

**Davide Bisi\***  
**Ivana Pais\*\***

L'ingresso dell'intelligenza artificiale nei contratti collettivi nazionali segna un passaggio qualitativo nella regolazione delle trasformazioni digitali. Il livello settoriale non interviene sulla singola applicazione tecnologica, ma definisce cornici generali: principi, sedi di monitoraggio, diritti di informazione, criteri di valutazione del rischio e linee guida per l'aggiornamento delle competenze. È una funzione che i CCNL hanno già svolto in passato di fronte ad altre grandi trasformazioni e che oggi si ripropone con caratteri inediti, legati alla velocità di diffusione dei sistemi di IA.

I rinnovi più recenti mostrano tre direttrici ricorrenti. La prima riguarda l'istituzionalizzazione di organismi paritetici dedicati alla trasformazione digitale, chiamati a seguire nel tempo l'evoluzione delle applicazioni algoritmiche e a costruire una base conoscitiva condivisa tra le parti. La seconda concerne la regolazione dei dati e della trasparenza, con richiami alla supervisione umana, alla non discriminazione e alla coerenza con il quadro europeo, in particolare

con il Regolamento (UE) 2024/1689 sull'intelligenza artificiale, che compare esplicitamente in diversi testi contrattuali. La terza attiene alla dimensione professionale: formazione continua, revisione dei profili, anticipazione dei fabbisogni di competenze e raccordo con i sistemi di classificazione.

Il contratto nazionale diventa così uno spazio di governo delle condizioni, più che di disciplina tecnica dell'algoritmo. In un contesto caratterizzato da applicazioni eterogenee e in rapido mutamento, la funzione settoriale consiste nel costruire infrastrutture negoziali stabili, capaci di ridurre asimmetrie informative, orientare la successiva regolazione aziendale e fornire criteri comuni di riferimento. I casi presentati nelle pagine seguenti, nove CCNL siglati tra 2023 e 2025 (reperibili in modalità aperta nell'Archivio nazionale dei CCNL istituito presso il CNEL) restituiscono la varietà degli approcci adottati e, al tempo stesso, la convergenza verso un modello di innovazione governata.

*\*Esperto CNEL in materia di innovazione tecnologica e politiche industriali per l'IA; Università di Parma*

*\*\*Consigliera CNEL e Coordinatrice Osservatorio OPERA; Università Cattolica del Sacro Cuore*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Doppiaggio

**Codice del CCNL:** G161

**Settore:** Doppiaggio

**Data:** 6 dicembre 2023

**Firmatari:** ANICA; SLC-CGIL, FISTEL-CISL, UILCOM-UIL

Nel CCNL del doppiaggio, l'intelligenza artificiale entra nel perimetro contrattuale in modo esplicito e con una collocazione peculiare, legata alla tutela dell'opera creativa e dei diritti degli interpreti più che all'organizzazione del lavoro. L'IA è affrontata come una tecnologia che incide direttamente sulla riproducibilità delle voci e dei testi, e quindi sul rapporto tra lavoro, creatività e cessione dei diritti. Il contratto riconosce l'irreversibilità delle evoluzioni tecnologiche, ma ribadisce la necessità di preservare la dimensione creativa e lavorativa delle professioni del doppiaggio. In assenza di una disciplina specifica sulle nuove forme di sfruttamento connesse all'IA, le parti confermano la validità delle pattuizioni già previste nel CCNL del 2008 e delimitano l'ambito della cessione dei diritti, circoscrivendola al prodotto audiovisivo per cui le prestazioni sono state realizzate e alle sue modalità di sfruttamento e promozione. Di particolare rilievo è il principio che considera illegittima qualsiasi attività di estrazione di dati, testi o campionamento della voce finalizzata allo sviluppo o all'addestramento di sistemi di intelligenza artificiale, in assenza di accordi espliciti. L'uso dell'IA non è escluso in astratto, ma subordinato a una base negoziale che impedisce appropriazioni automatiche delle prestazioni artistiche. Il monitoraggio dell'applicazione di queste clausole è affidato alla Commissione paritetica di garanzia, cui spetta verificare la legittimità degli utilizzi. Accanto a questo impianto, il CCNL richiama il ruolo della formazione, prevedendo iniziative congiunte, tramite l'ente bilaterale di riferimento, per accompagnare i professionisti nell'adattamento alle nuove tecnologie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Interpreti – Attrici – Attori

**Codice del CCNL:** G140

**Settore:** Produzione cine-audiovisiva

**Data:** 20 dicembre 2023

**Firmatari:** ANICA, APA, APE; SLC-CGIL, FISTEL-CISL, UILCOM-UIL

Nel CCNL per interpreti, attrici e attori del comparto cine-audiovisivo, l'IA è affrontata come una tecnologia che incide direttamente sul nucleo del rapporto di lavoro artistico: la performance, la voce, l'immagine e la disciplina della cessione dei diritti connessi. Il contratto prende atto dell'evoluzione delle tecnologie digitali, chiarendo tuttavia che la loro diffusione deve essere accompagnata da presidi regolativi in grado di tutelare la dimensione creativa e professionale delle prestazioni artistiche, in particolare con riferimento ai diritti d'autore e di interprete. In attesa di una disciplina specifica sull'impiego dell'intelligenza artificiale in relazione alla cessione e all'utilizzo dei diritti, le parti introducono una clausola di salvaguardia. In assenza di accordi espliciti, la cessione dei diritti relativi all'immagine e alla voce degli interpreti è considerata lecita esclusivamente se riferita al prodotto audiovisivo per cui la prestazione è stata resa e alle relative modalità di sfruttamento e promozione. Ogni utilizzo ulteriore è escluso. Il contratto qualifica, inoltre, come illegittima qualsiasi attività di estrazione, campionamento, modifica o rielaborazione dell'immagine o della voce finalizzata allo sviluppo o all'addestramento di sistemi di intelligenza artificiale, distinguendo queste pratiche dalle ordinarie attività di post-produzione fondate su esigenze tecniche o artistiche. Le parti prevedono, infine, l'istituzione di un tavolo permanente di filiera, con l'obiettivo di affrontare in modo coordinato gli effetti delle evoluzioni tecnologiche e normative sul lavoro nel settore cine-audiovisivo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Area Comunicazione

**Codice del CCNL:** G016

**Settore:** Comunicazione e servizi digitali

**Data:** 18 novembre 2024

**Firmatari:** Confartigianato Comunicazione; CNA Comunicazione e Terziario Avanzato; Casartigiani; CLAAI; SLC-CGIL; FISTEL-CISL; UILCOM-UIL

Nel CCNL dell'area comunicazione, l'IA rientra nella sfera di applicazione del contratto, che include anche le imprese digitali e i servizi di nuova generazione. Il riferimento riguarda attività basate su software, piattaforme e algoritmi, collocate all'interno di specifici modelli organizzativi e produttivi disciplinati dal CCNL. Questa estensione trova una disciplina dedicata nella Sezione speciale per l'impresa digitale, prevista come opzionale e sperimentale. La Sezione introduce un modello di lavoro subordinato pensato per contesti ad alta intensità cognitiva, organizzati per progetti e caratterizzati dall'uso sistematico di tecnologie digitali avanzate. In questo quadro, l'IA è richiamata come fattore che incide sull'organizzazione del lavoro, sulla struttura delle mansioni e sul rapporto tra risultati, tempi e luoghi della prestazione.

La regolazione è costruita attorno al lavoro per obiettivi e progetti. La prestazione è definita in funzione dei risultati attesi e delle scadenze concordate, con ampia autonomia nella gestione del tempo e del luogo di lavoro e un ricorso strutturato al lavoro da remoto. I sistemi digitali, inclusi algoritmi di supporto, possono essere utilizzati per l'assegnazione, il coordinamento delle attività e il matching dei lavoratori sui progetti.

Un ulteriore profilo riguarda la trasparenza degli algoritmi. Il contratto prevede obblighi informativi sulla logica di funzionamento degli algoritmi utilizzati nelle piattaforme aziendali e sull'impiego dei dati per il training dei sistemi di machine learning, vietando trattamenti discriminatori, anche in relazione al rifiuto di partecipare a specifici progetti.

Infine, il CCNL istituisce una Commissione tecnica permanente per l'aggiornamento delle figure professionali ICT, incaricata di raccordare la classificazione contrattuale ai framework europei delle competenze digitali (e-CF) e alle norme UNI, includendo il monitoraggio degli sviluppi legati all'IA.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Elettrico

**Codice del CCNL:** K051

**Settore:** Elettrico

**Data:** 11 febbraio 2025

**Firmatari:** Elettricità Futura, Utilitalia, Enel S.p.A., GSE S.p.A., Sogin S.p.A., Terna S.p.A., Energia Libera; FILCTEM-CGIL, FLAEI-CISL, UILTEC-UIL

Nel CCNL Elettrico l'IA è collocata in un sistema di relazioni industriali orientato alla partecipazione e all'anticipazione delle trasformazioni connesse alla transizione energetica.

Il contratto valorizza il ruolo delle organizzazioni sindacali non solo nella tutela dei lavoratori, ma anche nella definizione condivisa delle strategie di sviluppo del settore, in una logica di responsabilità sociale, sostenibilità e qualità del servizio di pubblica utilità. In questa prospettiva, la gestione dell'innovazione tecnologica è affidata a sedi strutturate di confronto, consultazione e informazione, finalizzate alla ricerca di convergenze sulle principali traiettorie di evoluzione industriale. Il fulcro dell'architettura è l'Osservatorio nazionale di settore, istituito come sede paritetica di studio e analisi delle dinamiche industriali, tecnologiche e regolatorie. All'Osservatorio è attribuito il compito di esaminare l'impatto della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica sull'organizzazione del lavoro, includendo l'applicazione del Regolamento (UE) 2024/1689 sull'intelligenza artificiale. Il CCNL prevede inoltre un sistema informativo multilivello, con obblighi graduati in base alla dimensione delle imprese: informative strutturate per i gruppi con almeno 300 dipendenti, informative territoriali per le aziende oltre i 150 addetti e, su richiesta, informative annuali per le imprese sopra i 50 dipendenti. In presenza di progetti di IA, sono previsti incontri preventivi di confronto e momenti formativi delle parti; qualora emergano convergenze sugli effetti per i lavoratori, il contratto consente l'avvio di approfondimenti specifici nell'ambito delle sedi bilaterali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Chimico – Farmaceutico

**Codice del CCNL:** B011

**Settore:** Chimico e Farmaceutico

**Data:** 15 aprile 2025

**Firmatari:** Federchimica, Farindustria; FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL

Nel rinnovo del CCNL Chimico–Farmaceutico le parti introducono criteri condivisi per governare l'impiego dei sistemi di IA negli ambienti di lavoro del settore, collocando l'adozione tecnologica entro un quadro di trasparenza, responsabilità e compatibilità con le tutele esistenti.

Il contratto muove dal riconoscimento dell'IA come leva competitiva, ma anche come ambito esposto a rischi — dalla protezione dei dati alla possibile discriminazione, fino all'opacità dei processi decisionali automatizzati. Per questo, le parti affermano l'esigenza di un orientamento settoriale condiviso, affidando all'Osservatorio nazionale sulla trasformazione digitale, già previsto dal rinnovo 2022, una funzione di monitoraggio permanente. L'IA è qualificata come strumento di supporto, non sostitutivo, e la supervisione umana resta il riferimento decisivo, soprattutto nei casi riconducibili ai sistemi ad alto rischio. In questo quadro, il CCNL stabilisce che ogni progetto di IA sia preceduto da un'informazione preventiva alla RSU, volta a chiarire finalità, logiche di funzionamento e modalità applicative prima dell'introduzione negli iter aziendali. Formazione e coinvolgimento dei lavoratori — anche con Osservatori aziendali — sono indicati come condizioni essenziali per un uso consapevole delle tecnologie. Particolare rilievo è attribuito allo sviluppo delle competenze: l'uso dell'IA presuppone la capacità di comprenderne principi, applicazioni e limiti, evitando automatismi non compresi o un affidamento passivo agli output dei sistemi. In questo senso, la diffusione di una cultura digitale condivisa è un fattore chiave per ridurre le asimmetrie informative e garantire un'innovazione governata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Gas –Acqua

**Codice del CCNL:** K321

**Settore:** Gas e Servizio Idrico

**Data:** 8 maggio 2025

**Firmatari:** Utilitalia, Proxigas, Anfida, Assogas; FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL

Nel rinnovo 2025 del CCNL Gas–Acqua, l'IA è ricondotta all'interno di un più ampio aggiornamento delle politiche di digitalizzazione del settore, storicamente caratterizzato da una forte regolazione pubblica (ARERA) e assetti tecnologici consolidati. L'IA è trattata come una componente di queste traiettorie, con potenziali implicazioni sull'organizzazione del lavoro.

A livello settoriale, il contratto istituisce un Osservatorio nazionale paritetico, aperto anche al contributo di accademici ed esperti, dedicato all'analisi delle evoluzioni industriali e regolatorie dei servizi idrici ed energetici. Tra gli ambiti di osservazione rientrano anche le dinamiche connesse alla digitalizzazione dei processi lavorativi, incluse quelle disciplinate dal Regolamento europeo 2024/1689 sull'intelligenza artificiale. Sul piano aziendale, le imprese con oltre 200 dipendenti sono tenute a incontri informativi semestrali con la RSU. Su richiesta di una delle parti, possono inoltre essere attivati confronti sull'IA per discutere obiettivi, ambiti applicativi, effetti organizzativi ed eventuali ricadute occupazionali, nonché per programmare le attività formative necessarie ad accompagnare l'introduzione delle nuove tecnologie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Attività Minerarie

**Codice del CCNL:** B282

**Settore:** Attività minerarie

**Data:** 11 luglio 2025

**Firmatari:** ASSORISORSE; FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL

Nel CCNL per le attività minerarie, l'IA è affrontata nella disciplina sull'innovazione tecnologica come fattore che incide su organizzazione del lavoro, mansioni e sistemi di inquadramento. Il contratto non introduce una regolazione autonoma dell'IA, ma la colloca nel quadro dei processi di digitalizzazione che interessano il settore. Il punto centrale è il legame tra introduzione delle nuove tecnologie, revisione dei modelli organizzativi e aggiornamento del sistema classificatorio. Il CCNL stabilisce che l'evoluzione tecnologica richiede un adeguamento dell'organizzazione del lavoro e delle professionalità, superando assetti costruiti su mansioni non più coerenti coi processi produttivi digitalizzati.

A questo scopo viene rafforzato il ruolo della *Commissione Classificazione*, incaricata di sviluppare ulteriormente l'articolato contrattuale in materia di inquadramenti. Il mandato della Commissione è orientato a rendere il sistema classificatorio più aderente all'evoluzione delle mansioni, al ricambio generazionale e all'emergere di competenze legate alla digitalizzazione e all'uso di tecnologie avanzate, incluse quelle basate su sistemi di IA.

La formazione è trattata come strumento operativo del processo. Il contratto riconduce l'aggiornamento delle competenze alla gestione ordinaria dell'innovazione tecnologica, collegandolo sia all'organizzazione del lavoro sia alla revisione degli inquadramenti. L'impegno formativo è previsto a livello di CCNL e demandato, per gli aspetti applicativi, alla contrattazione decentrata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Poste Italiane

**Codice del CCNL:** K700

**Settore:** Servizi postali, logistica, finanziari e assicurativi

**Data:** 23 luglio 2024

**Firmatari:** Poste Italiane S.p.A. (e Gruppo); SLP-CISL, SLC-CGIL, UILposte, CONFISAL Com.ni, FAILP-CISAL, FNC UGL-Com.ni

Il CCNL 2024–2027 per il personale non dirigente di Poste Italiane istituisce un Osservatorio nazionale paritetico sulla digitalizzazione del lavoro quale sede permanente di monitoraggio degli impatti economici, organizzativi e sociali dei processi di innovazione. L'IA è ricompresa tra i fenomeni oggetto di analisi, con riferimento sia agli effetti sui processi aziendali sia alle ricadute su qualità e condizioni di lavoro, occupabilità e competenze.

Il contratto inquadra l'IA in un'ottica di complementarietà rispetto al lavoro umano, riconoscendone il potenziale di arricchimento dei contenuti professionali, ma subordinandone l'introduzione all'adozione di regolamentazioni coerenti con la legge nazionale ed europea. È richiamata la necessità di tutelare sicurezza, protezione dei dati personali, privacy e dignità dei lavoratori.

L'Osservatorio è chiamato a svolgere attività di studio e approfondimento su transizione digitale e green, riconversione degli asset, impatti sull'occupabilità, nuove esigenze formative e conciliazione vita-lavoro. Può promuovere momenti di confronto con esperti esterni e seguire le evoluzioni normative europee in materia di competenze digitali e IA. Si riunisce con cadenza semestrale. La dichiarazione a verbale allegata al CCNL rafforza l'impianto partecipativo, prevedendo l'avvio di incontri per definire forme e ambiti di partecipazione attiva dei lavoratori.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Funzioni Centrali e Funzioni Locali

**Codice del CCNL:** S005 (Funzioni centrali) e S105 (Funzioni locali)

**Settore:** Pubblico impiego

**Data:** Funzioni Centrali: 28 ottobre 2025;

Funzioni Locali: 3 novembre 2025

**Firmatari:** A.Ra.N.; CISL FP, UIL PA, UNSA, DIRSTAT, FIALP, CIDA FC, FLEPAR, COSMED, ANMI ASSOMED SIVEMP FPM (FC); CISL FP, UIL FPL, CSA RAL (FL)

I rinnovi contrattuali 2022–2024 per le Funzioni centrali e le Funzioni locali introducono un impianto convergente in materia di IA, collocandola nell'ambito dell'Organismo paritetico per l'innovazione.

Nei due contratti, l'organismo — previsto nelle amministrazioni con almeno 30 dipendenti nelle Funzioni centrali e con più di 70 nelle locali — è configurato come sede stabile di confronto su progetti organizzativi complessi e sperimentali. L'IA è inclusa tra i temi connessi ai processi di transizione digitale ed ecologica, insieme alle innovazioni tecnologiche e al miglioramento dei servizi. L'organismo può formulare proposte, valutare la fattibilità di iniziative avanzate dall'amministrazione o dalle organizzazioni sindacali, riunirsi almeno due volte l'anno e redigere un report annuale delle attività.

Nel CCNL Funzioni centrali, un ulteriore profilo riguarda la mentorship digitale: l'organismo è indicato come sede per esaminare programmi di affiancamento tra dirigenti esperti e neoassunti, con riferimento all'adozione dell'IA e delle tecnologie digitali. Inoltre, l'articolo 12 impegna le amministrazioni a dedicare particolare attenzione alla formazione sull'uso dei sistemi di IA e dei modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM), inserendo quest'obiettivo nella pianificazione strategica delle competenze.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Ddl CNEL sull'IA nei servizi sociali

L'Assemblea del CNEL ha approvato, nella seduta dello scorso 26 febbraio, un Disegno di legge in materia di utilizzo dell'intelligenza artificiale e dei registri condivisi nei servizi e negli interventi sociali. L'obiettivo è garantire un equilibrio tra innovazione tecnologica e tutela dei diritti fondamentali dei cittadini.

La proposta legislativa è composta da un solo articolo, che integra la legge 132/2025, che ha introdotto disposizioni e deleghe al Governo in materia di IA. Il primo comma stabilisce che i sistemi di IA e i registri condivisi vengano usati nel rispetto dei diritti e della dignità della persona, evitando ogni forma di discriminazione nelle modalità di accesso ai servizi sociali e nella valutazione delle attività del personale impegnato. Viene, inoltre, ribadito il principio che l'intelligenza artificiale non possa sostituire le decisioni professionali degli operatori sociali, che mantengono la responsabilità ultima sulle valutazioni e le decisioni adottate.

Il comma 2 introduce un principio di trasparenza, stabilendo che l'Amministrazione ha l'obbligo di informare i cittadini sull'uso di sistemi di IA nelle procedure di gestione e valutazione delle istanze. I cittadini devono essere messi nelle condizioni di conoscere e comprendere meccanismi e criteri alla base delle valutazioni automatizzate, garantendo così il rispetto del diritto all'informazione e

favorendo la loro partecipazione attiva.

Un terzo comma stabilisce che l'uso dell'IA sia finalizzato principalmente all'individuazione predittiva dei bisogni emergenti, tramite la condivisione di banche dati. Il comma 4 prevede una delega al Governo per l'adozione di linee guida in materia, come risultato di un accordo tra ministero del Lavoro e delle politiche sociali e la Conferenza unificata, previa consultazione e ascolto di organismi di tutela come il Garante per la protezione dei dati personali, l'Agenzia per l'Italia digitale, oltre che delle parti sociali e degli Ordini professionali coinvolti.

Infine, il comma 5 è indirizzato ad assicurare un coordinamento tra disposizioni specifiche del Disegno di legge e norme più ampie di tutela e regolamentazione previste dalla legge quadro, garantendo la coerenza delle misure adottate.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Per approfondire**

03

---

I CASI DI  
CONTRATTAZIONE  
AZIENDALE

## INTRODUZIONE

# Nei patti aziendali regole su misura sui nuovi strumenti

**Davide Bisi\***  
**Ivana Pais\*\***

È nel livello aziendale che l'intelligenza artificiale diventa oggetto di regolazione puntuale. Qui la tecnologia non è evocata in termini generali, ma collegata a progetti specifici: sistemi di analisi video per la sicurezza, strumenti di supporto alle interazioni con i clienti, piattaforme di raccomandazione, moduli di elaborazione linguistica, applicazioni di supporto decisionale.

La dimensione operativa rende necessario chiarire funzioni, limiti e responsabilità fin dalla fase di sperimentazione, prima che i sistemi siano a regime e le scelte tecniche si sedimentino in prassi difficilmente reversibili.

La contrattazione interviene su tre snodi sensibili: la gestione dei dati generati dal lavoro e il loro eventuale utilizzo per l'addestramento dei sistemi; i limiti al monitoraggio e alla valutazione automatizzata delle prestazioni; gli impatti su professionalità, carichi di lavoro e organizzazione. Su ciascuno di questi fronti, gli accordi costruiscono presidi specifici,

spesso calibrati sulle caratteristiche del sistema adottato e sul contesto produttivo in cui opera.

In diversi casi, l'IA è ricondotta a obiettivi condivisi e la negoziazione riguarda le condizioni entro cui perseguirli. In altri, emergono clausole esplicite volte a prevenire effetti sostitutivi, utilizzi impropri dei dati o derive nel controllo delle prestazioni.

In tutti, la presenza di un organismo paritetico o di una sede permanente di confronto è il segnale più ricorrente di una volontà di non limitare la regolazione al momento della firma, ma di accompagnare l'evoluzione dei sistemi nel tempo. I nove casi presentati nelle pagine seguenti, accordi siglati tra il 2020 e il 2025 in imprese di settori e dimensioni differenti, documentano come questa costruzione negoziale stia prendendo forma, con strumenti, ritmi e ambizioni differenti, ma con un oggetto sempre più definito.

*\*Esperto CNEL in materia di innovazione tecnologica e politiche industriali per l'intelligenza artificiale; Università di Parma*

*\*\*Consigliera CNEL e Coordinatrice Osservatorio OPERA; Università Cattolica del Sacro Cuore*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Saipem S.p.A.

**Settore:** Energia / Oil & Gas

**Data:** 15 gennaio 2024

**Firmatari:** Saipem; FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL; RSU

Il caso Saipem è un esempio avanzato di utilizzo dell'intelligenza artificiale a supporto della sicurezza in contesti produttivi ad alto rischio.

L'azienda opera in cantieri e unità navali caratterizzati da rilevanti esposizioni HSE (Health, Safety and Environment), dove la prevenzione degli incidenti è affidata a presidi umani qualificati, integrati da tecnologie di supporto alla sicurezza.

In questo quadro si inserisce il progetto *Smart Cameras*, un sistema che analizza in tempo reale le immagini delle telecamere per individuare eventi potenzialmente pericolosi, come cadute, assenza di dispositivi di protezione individuale (DPI), attraversamenti non consentiti o movimentazione di carichi sospesi.

L'iniziativa è condivisa fin dall'avvio con l'Osservatorio Paritetico Nazionale in ambito salute, sicurezza e ambiente dando luogo a un assetto di governance fondato su

monitoraggio congiunto e trasparenza delle scelte tecniche.

L'accordo delimita in modo puntuale l'uso dei dati: le immagini sono usate solo per finalità di sicurezza, conservate per 24 ore e soltanto eccezionalmente estese fino a tre mesi per l'addestramento del modello o su richiesta dell'autorità giudiziaria. È escluso qualsiasi uso disciplinare o valutativo individuale. Le segnalazioni generate dall'IA attivano verifiche HSE da parte del personale di sito, con interventi operativi immediati, se necessario, azioni correttive e formazione mirata.

A questo presidio si affianca un livello di governance interna, affidato a una Istituzione Paritetica Aziendale (IPA) composta da RLSA e rappresentanti aziendali, che accompagna la sperimentazione — avviata per 12 mesi sull'unità navale Saipem 10000 nell'ambito del progetto Cassiopea — ne monitora le risultanze e valuta congiuntamente l'eventuale estensione in base a evidenze di efficacia e sostenibilità organizzativa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Gilead Sciences S.r.l.

**Settore:** Farmaceutico

**Data:** 1° febbraio 2024

**Firmatari:** Gilead Sciences; FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL

Gilead, realtà consolidata del settore biofarmaceutico e attiva in aree terapeutiche ad alta specializzazione, impiega una rete di informatori scientifici con un ruolo centrale nella relazione con i clinici. In questo contesto si inserisce *Leapfrog*, uno strumento basato su tecniche di machine learning che rielabora informazioni disponibili — come preferenze espresse dai medici, materiali consultati e riscontri emersi nel corso delle visite — per proporre suggerimenti operativi su contenuti, tempi e modalità di contatto, con l'obiettivo di rendere più personalizzata l'interazione medico-scientifica.

Il confronto con le rappresentanze sindacali conduce a due impegni principali, orientati a garantire trasparenza procedurale e prevenire usi opachi o unilaterali della tecnologia. Da un lato, è istituito un Osservatorio Digitale paritetico con funzioni di monitoraggio sugli sviluppi dei progetti digitali e sui relativi effetti organizzativi. Dall'altro, sono definiti in modo puntuale gli usi consentiti dei dati, destinati al miglioramento dell'efficacia comunicativa e non impiegabili per scopi disciplinari o di controllo individuale.

Sul piano operativo, *Leapfrog* suggerisce una serie di «prossime azioni» sulla base delle informazioni disponibili. L'accordo chiarisce che le indicazioni non sono vincolanti: l' informatore può discostarsene, motivando la scelta. Questo meccanismo di opt-out motivato preserva la discrezionalità professionale, mentre il tracciamento delle decisioni è finalizzato a capire il funzionamento dello strumento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Sanofi S.r.l.

**Settore:** Farmaceutico

**Data:** 23 settembre 2024

**Firmatari:** Sanofi; FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL

Il *Patto per il digitale e l'intelligenza artificiale* sottoscritto in Sanofi Italia mira a dare un assetto stabile alla trasformazione digitale in un contesto caratterizzato dalla strategia aziendale *ALL IN on AI*, che prevede l'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle diverse funzioni aziendali a supporto dei processi di ricerca, sviluppo e organizzazione. In questo quadro, l'accordo ancora l'introduzione dell'IA a principi di centralità del ruolo umano, uso responsabile dei dati e consapevolezza dei limiti tecnici dei sistemi digitali, orientandone l'impiego a un uso controllato e coerente con le tutele normative. A questo scopo è istituito un Osservatorio Digitale, con funzioni di monitoraggio sull'evoluzione delle applicazioni e sui loro impatti organizzativi e professionali. L'Osservatorio opera come sede permanente di condivisione di casi d'uso e informazioni tecniche, senza svolgere funzioni negoziali. Le parti hanno inoltre previsto la presenza, come uditori, di lavoratori under 35 indicati dalla RSU, con l'obiettivo di ampliare la pluralità dei punti d'osservazione e favorire un interscambio generazionale nei processi di trasformazione tecnologica nonché di avvicinare i giovani alle dinamiche delle relazioni industriali. Particolare rilievo è attribuito alla formazione, intesa come sviluppo di competenze critiche per evitare automatismi o un eccessivo affidamento ai sistemi. All'Osservatorio partecipa anche il Politecnico di Milano, con un ruolo consultivo a supporto dei percorsi formativi e degli aspetti tecnici.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Italiaonline S.p.A.

**Settore:** Telecomunicazioni/Servizi digitali

**Data:** 24 febbraio 2025

**Firmatari:** Italiaonline; SLC-CGIL, FISTEL-CISL, UILCOM-UIL; RSU

Italiaonline introduce l'IA nei processi di *customer operations* e della *digital factory* con un approccio assistivo. I sistemi adottati supportano gli operatori nella trascrizione automatica delle interazioni, nella lettura del tono e dell'orientamento delle richieste dei clienti e nell'accesso rapido a contenuti informativi aggiornati, con l'obiettivo di migliorare efficienza operativa e qualità del servizio.

Il percorso negoziale nasce dall'esigenza di regolare questi strumenti digitali alla luce delle norme sul controllo a distanza previste dall'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori. Ne deriva un protocollo sull'IA che istituisce una governance strutturata tramite una cabina di monitoraggio paritetica. L'organismo, composto da rappresentanti aziendali e sindacali, deve valutare periodicamente l'impatto dei sistemi introdotti, verificarne la coerenza con le finalità dichiarate e accompagnarne l'evoluzione. Ogni nuova implementazione o modifica è sottoposta a confronto preventivo.

Il protocollo definisce le regole di gestione dei dati. Le informazioni generate dai sistemi di IA sono usate solo per finalità formative e di miglioramento organizzativo e trattate in forma aggregata, su gruppi non inferiori a tre lavoratori. È espressamente escluso qualsiasi uso a fini disciplinari o valutativi. Il trattamento dei dati è affidato a fornitori esterni qualificati, a garanzia del rispetto degli standard di sicurezza e protezione.

Nel riconoscere che l'evoluzione dell'IA può incidere sull'organizzazione del lavoro, l'azienda si impegna a reinvestire i benefici organizzativi ed economici derivanti dall'adozione tecnologica in percorsi di formazione e riqualificazione professionale, accompagnando l'evoluzione dei ruoli e presidiando gli effetti occupazionali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Konecta Italia S.p.A.

**Settore:** Telecomunicazioni/Contact Center

**Data:** 7 marzo 2025

**Firmatari:** Konecta; SLC-CGIL, FISTEL-CISL, UILCOM-UIL, UGL Telecomunicazioni; RSU/RSA

Nel settore dei contact center, dove efficienza operativa e standardizzazione dei processi sono elementi centrali della competitività, Konecta introduce *Agent Assist*, uno strumento di IA assistiva progettato per supportare gli operatori nelle interazioni con i clienti. Il sistema affianca l'operatore con suggerimenti e sintesi automatiche, facilitando l'accesso alle informazioni necessarie.

L'implementazione, avviata unilateralmente, viene sospesa dopo l'intervento sindacale e ricondotta a un percorso negoziale. Le parti definiscono un accordo transitorio di durata annuale, finalizzato a una sperimentazione controllata. Il testo introduce una governance strutturata basata su un comitato paritetico di rappresentanti aziendali e sindacali, con compiti di monitoraggio, analisi degli impatti ed eventuale revisione delle modalità applicative. Ogni ulteriore installazione o modifica dello strumento richiede informazione preventiva alle rappresentanze sindacali unitarie (RSU). L'accordo dedica particolare attenzione alla gestione dei dati, elemento critico in un settore caratterizzato da esternalizzazione delle attività e forte pressione produttiva. Le informazioni generate durante le chiamate sono trattate solo per la durata dell'interazione, non sono accessibili all'azienda e restano in capo ai fornitori tecnologici, designati come responsabili del trattamento ai sensi dell'articolo 28 del GDPR. È vietato qualsiasi utilizzo disciplinare, valutativo o di controllo a distanza, nonché l'uso dei dati dei lavoratori per addestrare modelli di intelligenza artificiale di tipo sostitutivo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Gruppo Generali

**Settore:** Assicurazioni e servizi finanziari

**Data:** 15 marzo 2025

**Firmatari:** Generali; Coordinamenti RSA di FIRST-CISL, FISAC-CGIL, UILCA, FNA, SNFIA

L'articolo 14 del contratto integrativo aziendale di Generali colloca la trasformazione digitale, inclusa l'introduzione di strumenti di intelligenza artificiale, all'interno di un quadro esplicito di equità, sicurezza e qualità del lavoro. La digitalizzazione è ricondotta a un impianto di diritti sociali che lega innovazione tecnologica, benessere delle persone e sostenibilità dei modelli organizzativi, riconoscendo alla contrattazione aziendale un ruolo attivo nel governare tali processi.

In questo contesto si inserisce il Transformation Hub «Strumenti di Intelligenza Artificiale e Modelli di organizzazione del lavoro», come sede stabile di confronto tra azienda e rappresentanze sindacali, dedicata alla condivisione delle applicazioni di IA adottate, delle logiche che ne orientano l'utilizzo e dei percorsi di formazione collegati, oltre che all'illustrazione delle scelte aziendali nel contesto di settore e di mercato. Il confronto include le attività di *AI literacy* previste dal quadro europeo, finalizzate a supportare una comprensione informata dell'uso dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali e delle sue implicazioni operative, giuridiche ed etiche. La partecipazione sindacale all'organismo paritetico è organizzata sulla base di profili dotati di competenze certificate nelle materie oggetto di analisi, con la previsione di una rotazione triennale dei rappresentanti, volta a garantire nel tempo un coinvolgimento più ampio e una distribuzione delle competenze maturate all'interno dell'organizzazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## CNP Vita Assicura S.p.A.

**Settore:** Assicurazioni

**Data:** 19 marzo 2025

**Firmatari:** CNP Vita Assicura; FISAC-CGIL, SNFIA, UILCA-UIL

L'accordo siglato in CNP Vita Assicura definisce principi generali per l'uso dell'IA nei processi aziendali. Il testo assume un'impostazione dichiarativa, con finalità prevalentemente protettive: l'obiettivo è fissare i confini entro cui l'azienda può introdurre strumenti digitali «in grado di simulare il pensiero umano», salvaguardando professionalità, occupazione e controllo umano sulle decisioni.

Le parti stabiliscono criteri di base per l'impiego dell'IA: deve essere etica, sicura e conforme agli standard previsti dal Regolamento (UE) 2024/1689; i risultati generati dai sistemi possono essere verificati e corretti dai lavoratori; la valutazione finale resta affidata al giudizio umano. L'accordo chiarisce inoltre che il computer «non dice all'uomo cosa fare», una formula che sintetizza l'intento di mantenere chiara la gerarchia tra assistenza algoritmica e responsabilità umana.

Sul versante delle tutele, il testo sancisce alcuni divieti espliciti: l'IA non può essere usata per il controllo del personale, né — elemento distintivo del caso — può determinare ricadute occupazionali sul personale a tempo indeterminato in forza alla data dell'accordo. In altre parole, l'introduzione di nuove tecnologie non può produrre esuberi diretti e, qualora alcune attività risultassero modificate dall'automazione, l'azienda si impegna a garantire formazione dedicata, riqualificazione e, se necessario e compatibile con l'organizzazione, ricollocazione in mansioni equivalenti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## TIM S.p.A.

**Settore:** Telecomunicazioni

**Data:** 29 aprile 2020

**Firmatari:** TIM; Coordinamento Nazionale RSU; SLC-CGIL, FISTEL-CISL, UILCOM-UIL

L'accordo su AFINITI rappresenta uno dei primi casi in Italia di regolazione negoziale esplicita di un sistema di intelligenza artificiale in ambito aziendale. Pur collocandosi tra i primi accordi in materia, il testo presenta un impianto articolato e dettagliato, con una disciplina puntuale del software di routing evoluto, delle sue modalità di funzionamento e delle relative garanzie.

AFINITI combina dati storici dei clienti e competenze degli operatori per ottimizzare l'abbinamento cliente-operatore nei servizi 187 e 119, con finalità commerciali.

L'assegnazione avviene secondo logiche probabilistiche interne al gruppo di operatori e non modifica carichi o assetti organizzativi. Il fulcro dell'intesa è il principio di «governare l'algoritmo». L'accordo richiama espressamente l'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori e il rispetto del GDPR, escludendo qualsiasi finalità di controllo a distanza, uso disciplinare o collegamento con sistemi premiali. Il sistema non accede ai dati identificativi degli operatori, che sono criptati; non genera report individuali; non registra le chiamate; non consente ricostruzioni riconducibili al singolo lavoratore. Elemento centrale resta il presidio delle competenze: lo *skilling* è monitorato come variabile critica del funzionamento del sistema, per evitare segmentazioni professionali o cristallizzazioni nei profili.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Gruppo Hera

**Settore:** Multiutility (energia, acqua, ambiente)

**Data:** 19 giugno 2024

**Firmatari:** Gruppo Hera; Coordinamento Nazionale RSU; FILCTEM-CGIL, FP-CGIL, FEMCA-CISL, FIT-CISL, FLAEI-CISL, UILTEC-UIL, UILTRASPORTI-UIL, FIADEL, CISAL Federenergia

Il Patto del Buon Lavoro sottoscritto in Hera rappresenta un intervento organico di riassetto delle relazioni industriali in chiave partecipativa. L'accordo costruisce una cornice stabile di governo della trasformazione industriale, ambientale e organizzativa.

Nel capitolo dedicato al benessere e all'ascolto organizzativo, il Gruppo si impegna a introdurre strumenti più frequenti e immediati di rilevazione (*pulse survey*, *focus group*), a sviluppare piattaforme digitali che rendano il confronto più agile e comprensibile e a sperimentare l'utilizzo dell'IA per analizzare preferenze e risultati, nel pieno rispetto della normativa privacy.

La sicurezza è definita come condizione abilitante del "buon lavoro" e accompagnata da indicatori misurabili (indici di frequenza e gravità), rafforzamento della cultura dei *near miss* (mancati infortuni), digitalizzazione della sorveglianza sanitaria e informatizzazione della gestione DPI. Particolare rilievo assume il modello di partecipazione: il confronto con RLSA e rappresentanze sindacali è istituzionalizzato sia nel monitoraggio degli indicatori sia nell'evoluzione dei progetti organizzativi. L'accordo affronta, inoltre, il tema delle evoluzioni professionali e dell'occupazione, impegnando l'azienda a presidiare gli effetti delle trasformazioni sulle competenze e sui ruoli. Sebbene i riferimenti all'intelligenza artificiale siano circoscritti e prevalentemente orientati a funzioni analitiche e di supporto ai processi di ascolto, essi si inseriscono all'interno di un assetto partecipativo strutturato e consolidato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## La parità di genere nell'era digitale basata sull'IA

L'Assemblea del CNEL ha approvato il 24 luglio 2025 un Parere sull'atto UE 9408/25, cioè il progetto di conclusioni del Consiglio dell'Unione Europea intitolato «Promuovere la parità di genere nell'era digitale basata sull'IA: sesto esame orizzontale dell'attuazione della piattaforma d'azione di Pechino da parte degli Stati membri e delle istituzioni dell'UE». Questo documento si fonda su una relazione dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) e si inserisce in un ampio quadro di strategie e normative europee, inclusa la Strategia per la parità di genere 2020-2025, il Regolamento sull'IA e il Regolamento sui servizi digitali (DSA). Il CNEL, nel suo Parere, accoglie con favore il progetto di conclusioni del Consiglio, riconoscendo l'impegno nel promuovere la parità di genere nell'era dell'IA e la chiara consapevolezza delle opportunità e dei rischi legati all'intelligenza artificiale, in particolare per quanto riguarda i pregiudizi. Il documento, in particolare, valorizza l'attenzione che l'atto UE pone all'uso di dati chiari, rappresentativi e di alta qualità, insieme all'enfasi sulla sorveglianza umana e sui processi di riesame, in linea con il concetto di *response-ability* promosso dalla Feminist Artificial Intelligence (FAI). Apprezzamento anche per l'invito a

coinvolgere uomini e ragazzi nell'eliminazione della discriminazione, per il riferimento all'intersezionalità, per l'impegno contro la violenza online e per la promozione dell'alfabetizzazione digitale e delle competenze STEM.

Nonostante questi meriti, il CNEL individua alcune aree di miglioramento. Segnala la limitazione del linguaggio prevalentemente neutro dal punto di vista del genere, che non include esplicitamente diverse identità di genere. Evidenzia il mancato riferimento esplicito alle Valutazioni di Impatto di Genere (GIA). Solleva interrogativi sulla natura non vincolante delle conclusioni e sulla potenziale enfasi eccessiva su soluzioni puramente tecniche.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Per approfondire**

04

---

IL PARERE  
DELLE PARTI  
SOCIALI

## RUOLO IMPORTANTE DELLE RSU

# Accordi, trasparenza e diritti per un uso etico e sociale dell'IA

**Manola Cavallini\***

**Alessio De Luca\*\***

La selezione dei casi analizzati dall'Osservatorio Opera offre uno spaccato interessante di come l'Intelligenza artificiale sia già presente nei contratti collettivi nazionali e, in particolare, in quelli aziendali.

La direttiva sul lavoro nelle piattaforme e il regolamento europeo sull'AI Act sono interventi normativi concepiti per tenere insieme le esigenze di innovazione tecnologica e i diritti delle lavoratrici e dei lavoratori. Interventi che guardano ad un perimetro più ampio di quello del lavoro subordinato e che, per questo, ci sfidano ad allargare lo sguardo a forme di lavoro non tradizionali, come le collaborazioni e il lavoro autonomo. L'Intelligenza Artificiale offre opportunità nell'organizzazione del lavoro, nella formazione, nei sistemi di salute e sicurezza, nonché nel miglioramento delle prestazioni, nell'ottimizzazione dei processi decisionali e nella realizzazione dei prodotti.

Nel nostro archivio della contrattazione di secondo livello abbiamo evidenza degli

accordi qui descritti, oltre a ulteriori intese con specificità diverse, ad esempio legate a progetti pilota nel sistema moda per il design, alla valutazione della fattibilità e della sostenibilità, oppure all'utilizzo dell'IA per la manutenzione predittiva nel settore dei trasporti. In generale, tutti gli accordi monitorati si soffermano sulla necessità che vi sia sempre un controllo "umano" nelle decisioni finali, in particolare in quelle che riguardano lavoratrici e lavoratori, nonché sull'uso etico dell'intelligenza artificiale.

Sono inoltre richiamati i principi dell'articolo 4 della legge 300/70 e, quindi, il divieto di uso discriminatorio dello strumento, fino al divieto di «addestramento dei contenuti su *text and mining* e campionamento delle voci», come evidenziato anche nella scheda relativa al CCNL Doppiaggio.

Dall'analisi di questi primi accordi – nazionali e aziendali – emerge con chiarezza il ruolo importante che possono assumere le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU), considerato che tutti i luoghi di lavoro saranno interessati dall'intelligenza artificiale e dagli algoritmi. Avere una visione d'insieme di quanto sta avvenendo farà la differenza tra essere protagonisti o spetta-

tori inconsapevoli. L'obiettivo è cogliere appieno le opportunità, mitigare i rischi e garantire la corretta applicazione del quadro normativo in relazione agli impatti sul lavoro e sull'organizzazione del lavoro.

L'analisi finora compiuta è coerente con le evidenze che anche la CGIL sta riscontrando nell'analisi dei testi contrattuali. Non si tratta solo di implementare nuove tecnologie, ma di intervenire nel funzionamento dell'organizzazione del lavoro e dei luoghi di lavoro, tema centrale nella contrattazione. Sarebbe necessario istituire, presso il ministero del Lavoro, un osservatorio con la piena partecipazione delle parti sociali, per analizzare il fenomeno dell'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro e per elaborare proposte a supporto delle parti sociali stesse, sia sotto il profilo dello sviluppo, sia sotto quello della tutela del lavoro e dell'occupazione.

Riteniamo inoltre indispensabile avviare confronti preventivi prima dell'introduzione di strumenti di intelligenza artificiale, al fine di indirizzarne l'operatività e la funzionalità ed evitare conflitti successivi al loro utilizzo. La trasparenza, la valutazione del rischio nell'uso di strumenti ad alto rischio (così come definiti nell'AI Act) dovrebbero essere oggetto di un confronto diretto sull'uso corretto degli strumenti e sulla tutela dei lavoratori, sull'aggiornamento dei profili, sulla formazione, sull'occupazione, sulla riduzione dell'orario di lavoro e sulla redistribuzione della ricchezza generata dall'IA.

Dovremo monitorare il corretto uso di questi sistemi e la loro implementazione. È un obiettivo importante garantirne la trasparenza per evitare un uso discriminatorio. Il controllo umano rimane fondamentale: per questo la priorità è conoscere il funzionamento degli algoritmi e le regole a cui si affidano i dirigenti per assumere le decisioni. Lavoratrici e lavoratori devono essere informati e formati, per evitare il rischio della perdita di autonomia, della discriminazione e di un uso distorto della sorveglianza digitale, garantendo quanto

previsto dalla legge 300/70, nonché un'attenta applicazione della normativa sul trattamento dei dati personali e del testo unico su salute e sicurezza.

In tal senso, ci preoccupa fortemente quanto proposto dalla Commissione Europea con il Digital Omnibus, articolato regolatorio che mira ad allentare le tutele nell'uso dei dati personali e nella trasparenza dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale, disarticolando una normazione che ha rappresentato per oltre vent'anni la posizione dei Paesi europei, attenti alla tutela della privacy di cittadini e lavoratori. Non possono certo essere le minori tutele delle persone a rilanciare il sistema d'impresa europeo, così come minori vincoli non costituiscono un incentivo alla ricerca e all'innovazione del sistema industriale europeo. Anzi, questo allentamento, figlio degli accordi commerciali con gli USA, rischia di trasformare l'Europa in un mercato senza più restrizioni per le big tech statunitensi, con un conseguente arretramento delle imprese europee.

La sfida per il sindacato è quella di utilizzare la transizione digitale in modo equo e sostenibile, con coraggio e visione, per garantire che l'innovazione tecnologica sia sempre al servizio del lavoro e della persona, e non viceversa. Bisogna quindi far vivere pienamente la contrattazione, il sistema regolatorio e i controlli, con il pieno funzionamento delle autorità indipendenti e amministrative, senza posticipare l'attuazione dell'AI Act, soprattutto nella parte relativa alla valutazione del rischio e alla verifica degli strumenti di IA nei luoghi di lavoro, tutti definiti ad alto rischio, perché l'insieme di questi strumenti può contribuire alla realizzazione di un modello sociale sostenibile, a un'efficace redistribuzione della ricchezza, a un equilibrio occupazionale e alla tutela di cittadini, lavoratori e imprese dai rischi connaturati all'intelligenza artificiale.

\*CGIL

\*\*Componente del Gruppo di lavoro Politiche Industriali per l'Intelligenza Artificiale (CGIL)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## COMPETENZE MANAGERIALI

# Un nodo strategico per il governo dell'intelligenza artificiale

**Teresa Lavanga\***

La trasformazione indotta dall'IA sta creando una nuova categoria di competenze manageriali, che si articolano su più livelli. Innanzitutto, la competenza tecnica e *data literacy*. I manager devono comprendere i fondamenti di funzionamento delle tecnologie IA, delle metodologie di analisi dei dati e dei limiti dei modelli predittivi. Una solida base di *data literacy* permette di interpretare i risultati, discuterne con specialisti IT e prendere decisioni informate, non affidarsi a "scatole nere".

È poi rilevante la capacità di leadership adattiva e *change management*. L'introduzione diffusa dell'IA comporta cambiamenti nei processi, nelle strutture organizzative e nelle relazioni interne. I manager devono guidare i team attraverso percorsi di adattamento, mitigare resistenze e facilitare l'accettazione culturale della tecnologia. L'IA diventa, in questo senso, un fattore che accentua l'importanza di una leadership capace di orchestrare transizioni socio-tecniche complesse.

Per quanto riguarda le competenze etiche e di governance dei rischi, con l'uso dell'IA emergono questioni critiche legate a bias, trasparenza, impatti sulla privacy e equità. I manager devono essere in grado di valutare e governare tali rischi, integrando principi etici nei processi di implementazione e uso quotidiano delle tecnologie.

Infine, la capacità collaborativa e

orientata all'innovazione. L'efficacia dell'IA non dipende solo dalla tecnologia, ma dalla capacità dell'organizzazione di collaborare con essa e di creare team in grado di combinare competenze umane con strumenti intelligenti in modo sinergico. Ciò richiede manager capaci di promuovere una cultura dell'innovazione, dell'apprendimento continuo e della sperimentazione controllata.

Se l'IA è adottata come puro strumento operativo, il rischio è che essa renda obsolete le pratiche manageriali tradizionali senza generare reale valore strategico. Al contrario, se l'adozione è accompagnata da un modello di leadership IA-driven, le organizzazioni possono trasformare l'IA in un vantaggio competitivo sostenibile. In questo senso, il ruolo dei manager non viene ridotto, ma ampliato e potenziato in aree che richiedono giudizio umano, capacità di mediazione e visione strategica.

Una delle evidenze emergenti dalla letteratura è che il ruolo dei manager di medio livello diventa particolarmente cruciale. Questi leader, posti tra la direzione strategica e le operazioni quotidiane, hanno la responsabilità di tradurre le possibilità offerte dall'IA in pratiche di lavoro quotidiane efficaci, favorendone l'adozione all'interno dei team, allineando obiettivi individuali e collettivi e monitorando gli impatti sui processi interni.

Nonostante l'introduzione di tecnologie IA possa in alcuni casi ridurre la necessità di supervisioni costanti, essa richiede al tempo stesso nuovi livelli di

competenza manageriale nei processi decisionali di alto livello. La scelta di cosa automatizzare, quando farlo e come integrare le raccomandazioni generate dai modelli nel processo decisionale resta un compito profondamente umano e strategico.

Alla luce di queste dinamiche, CiDA propone un modello integrato di sviluppo delle competenze manageriali per il governo dell'IA che si struttura su tre pilastri.

CiDA sostiene programmi di formazione che vanno oltre il semplice addestramento all'uso di strumenti IA, e si focalizzano su modelli di pensiero integrato, capacità di interpretazione critica dei dati generati dall'IA e sviluppo di un *AI-first mindset* che guidi la leadership quotidiana e strategica. Tali programmi includono moduli su *data literacy*, etica digitale, *change management* e governance del rischio tecnologico.

La governance dell'IA richiede quadri di riferimento robusti che definiscano ruoli, responsabilità, metriche di performance e principi etici. CiDA supporta le organizzazioni nella progettazione di framework di governance che integrino IA nella struttura decisionale aziendale, con particolare attenzione alla trasparenza degli algoritmi, alla tracciabilità delle decisioni e alla supervisione umana nei processi critici.

La trasformazione resa possibile dall'IA non può essere affrontata in

isolamento: richiede comunità di pratica in cui manager condividano esperienze, casi di successo, fallimenti e apprendimenti. CiDA promuove reti di condivisione e *learning journeys* per favorire un apprendimento collettivo e accelerare la diffusione di modelli di leadership efficaci nell'era IA.

In conclusione, l'intelligenza artificiale sta ridefinendo il ruolo del management: non più controllore operativo, ma facilitatore di integrazione tecnologica, guida strategica e garante di una governance responsabile. Questa trasformazione richiede un insieme di competenze ibride, che combinano comprensione tecnica, capacità di leadership adattiva, competenze etiche e abilità nel guidare processi di cambiamento.

Per le organizzazioni italiane e globali, il paradigma della governance IA implica non solo l'adozione di strumenti avanzati, ma la costruzione sistematica di capacità manageriali in grado di orientare, valorizzare e governare l'IA all'interno dei modelli organizzativi. In questo scenario, CiDA intende svolgere un ruolo strategico offrendo strumenti, modelli formativi e community di apprendimento che preparino i leader a un futuro in cui uomo e intelligenza artificiale collaborano in modo sinergico per creare valore sostenibile.

\*CiDA

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LA VIA È LA PARTECIPAZIONE

# È necessario intervenire per evitare le disuguaglianze

**Claudio Arlati\***

**Livia Ricciardi\*\***

Ciò che ci siamo abituati a chiamare «intelligenza artificiale» e che sarebbe più appropriato definire «agency artificiale» (Floridi, 2025) sta entrando nel lavoro, benché con i ritmi propri di un'economia nazionale caratterizzata da una maggiore frammentazione rispetto alla media europea.

La prevalenza delle micro e piccole imprese contribuisce a rendere l'Italia uno degli ultimi paesi europei per penetrazione dell'IA, anche se è evidente un processo di rapida crescita del dato. L'Istat stima che nelle aziende oltre i dieci addetti l'adozione di dispositivi dotati di intelligenza artificiale (strumenti, macchine, tecnologie) sia passata dal 5% del 2023 al 16,4% del 2025, benché dietro questo dato si rilevi una diversa incidenza tra le aziende da 10 a 49 addetti (15,7%) e quelle oltre i 250 dipendenti (53,1%).

Nel complesso, l'Italia si posiziona ancora indietro rispetto ai paesi nordici, noti per un modello di sviluppo capace di coniugare coesione sociale, innovazione e competitività. Insomma, il ricorso delle nostre imprese all'intelligenza artificiale resta sotto la media Ue (20%) e lontana dai leader nordici (35-42%).

Altra questione non da poco è l'uso che viene fatto di questa tecnologia, integrata a supporto degli *enabling*

*processes* (marketing/vendite, amministrazione, finanza e controllo, R&S), ma con una crescita molto più lenta nell'area dei «processi produttivi». Una stima ragionevole è che oggi meno di un'impresa italiana su dieci utilizzi effettivamente l'IA nei processi core.

Diffondere la digitalizzazione più avanzata nella produzione diretta di valore è tra i presupposti per aumentare il tasso di incremento della produttività, sfida fondamentale per un paese la cui crescita va verso una configurazione a curva piatta, anche se il contributo che potrà dare l'IA a questo obiettivo è controverso.

Il Premio Nobel Acemoglu annovera l'intelligenza artificiale nelle «*so-so technologies*», per cui è dubbio che possano di per sé generare forti incrementi della produttività a livello aggregato.

L'economista di origine turca denuncia il rischio che la traiettoria attuale dell'IA sia fortemente sbilanciata verso l'automazione (sostituzione del lavoro umano), con impatti negativi su occupazione e salari, senza un corrispondente grande salto del valore aggiunto.

Altri teorici (come il già citato Floridi), sostengono, invece, che diverse mansioni scompariranno ma a fronte di altre opportunità e che serviranno competenze, vecchie e nuove, per gestire questi strumenti, in un contesto in cui l'IA comunque fa aumenta-

re la produttività, e pertanto la ricchezza, in modo significativo. Il punto sarebbe, semmai, la distribuzione iniqua, nonché le forme di sostegno a chi perderà il lavoro nelle fasi di transizione.

A livello macroeconomico è, quindi, necessario intervenire per prevenire i possibili effetti distributivi (disuguaglianza), che potrebbero essere rilevanti, amplificando i fenomeni già in corso di impoverimento dei ceti medio bassi e tendenziale polarizzazione del mercato del lavoro.

Siamo nel mondo del possibile; dunque l'approccio deve basarsi su un presupposto fondamentale, che deve farci andare oltre il derby tra apocalittici e integrati: l'IA non ha un destino scritto, la direzione dell'innovazione è una scelta sociale.

Questa è una delle ragioni per cui la CISL da tempo e con insistenza richiede un patto sociale che possa tentare di governare anche questa transizione, verso un modello basato sul principio della complementarità, in cui l'intelligenza artificiale sia utilizzata per creare nuove attività per le persone, svolgendo al contempo la funzione di "grande impalcatura" per le competenze dei lavoratori, contribuendo ad aumentarne le capacità sul campo. Una sorta di «*pro-worker AI*», la cui diffusione non può essere affidata solamente a programmi volti sostanzialmente a erogare incentivi alle imprese per acquistare le tecnologie più evolute. Non vale più il principio secondo cui «l'intendenza seguirà» che pur tanto successo ha avuto nell'Italia alle prese con le prime ondate di rinnovamento dei sistemi operativi.

Dobbiamo recuperare una visione socio-tecnica di innovazione, che va intesa come sistema integrato di persone e tecnologie, in cui la dimensione sociale (organizzazione del lavoro,

relazioni, competenze) e quella tecnica (macchine, processi, strumenti) devono essere progettate congiuntamente. L'obiettivo non è solo quello dell'efficienza produttiva, ma un equilibrio dinamico tra qualità del lavoro, benessere delle persone e prestazioni economiche dell'organizzazione. Ciò significa che bisogna abbandonare l'idea secondo cui sia possibile erogare aiuti pubblici alle aziende per acquistare strumenti 4.0 senza condizionare i trasferimenti economici a importanti investimenti nel capitale umano.

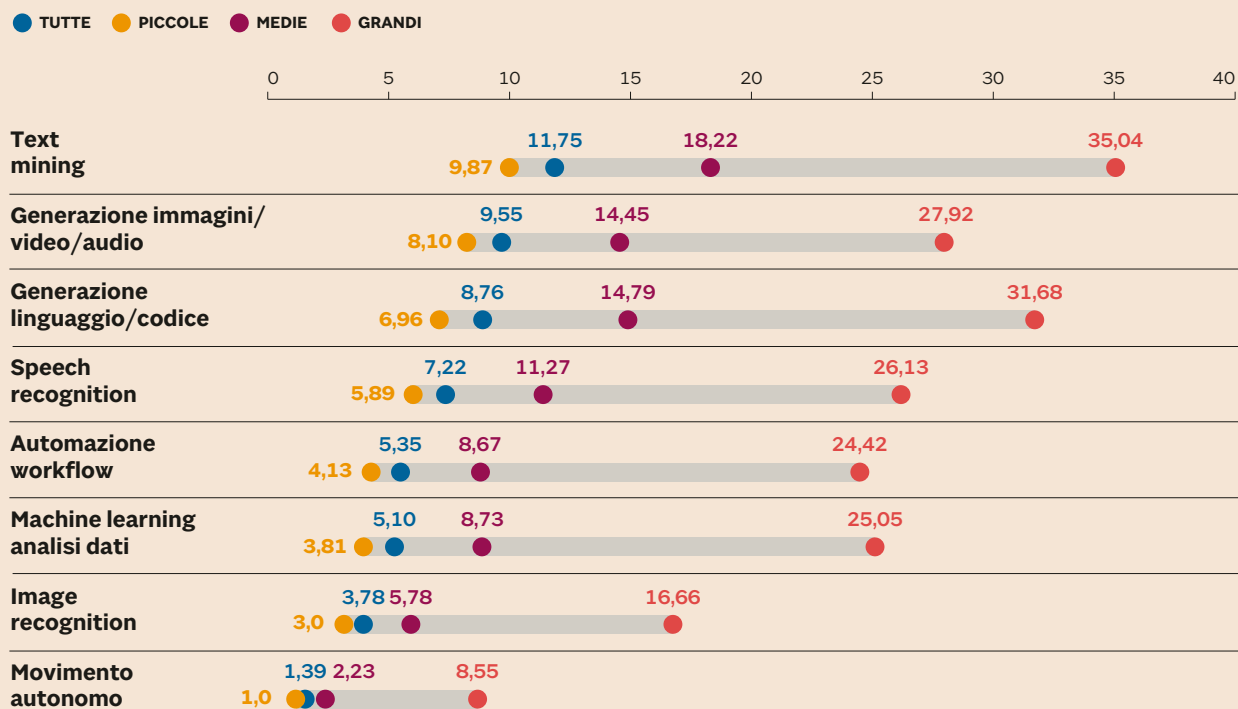
È, inoltre, indispensabile avere consapevolezza che senza coinvolgere chi lavora nella progettazione di compiti, processi e utilizzo dell'intelligenza artificiale, l'azienda possa cadere facilmente nella "trappola" dell'automazione povera, con poco valore aggiunto, poca sicurezza sul lavoro, poca qualità, uno stress correlato al lavoro in crescita, con il rischio di impoverimento del capitale umano e conseguente decremento del valore di ciò che si produce.

In termini ancora più concreti, serve aprire una grande stagione di rilancio della contrattazione collettiva articolata basata sull'amplificazione del diritto all'informazione e alla consultazione prima dell'introduzione di sistemi IA; sulla diffusione della co-progettazione di strumenti che aumentino autonomia, apprendimento, controllo sul processo; su patti formazione-innovazione e salari-produttività legati a usi "complementari" dell'IA; sulla revisione dei mansionari e dei profili professionali, attraverso la valorizzazione dello «specifico umano» (quelle che vengono chiamate con una dicitura riduttiva e autolesionista «competenze trasversali»), del lavoro in gruppi semi-autonomi, della promozione della polivalenza, del *job crafting*,

## La diffusione dell'intelligenza artificiale

Enterprises using AI technologies by type of AI technology and size class, EU, 2025

Dati in percentuale



Fonte: Eurostat (online data code: isoc\_eb\_ai)

ovvero di quelle piccole azioni volte a modificare attivamente il proprio lavoro per renderlo più adatto a sé.

Questa grande riforma del lavoro trova il suo caposaldo nella legge 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, soprattutto laddove prevede l'istituzione di commissioni paritetiche, composte in eguale numero da rappresentanti dell'impresa e dei lavoratori, finalizzate alla predisposizione di proposte di piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro.

La norma prevede anche la formazione all'operare comune per il miglioramento continuo, di durata non

inferiore a dieci ore annue, anche in forma congiunta, dei rappresentanti dei lavoratori e dei manager.

In definitiva, si può dire che abbiamo una grande possibilità, che i teorici dei giochi definirebbero *win-win*: sviluppare sistemi che aumentano la portata del lavoro umano, non attraverso la gara persona-macchina (come rileva Brynjolfsson), ma grazie a un modello in cui le tecnologie rafforzano le capacità delle persone, valorizzano l'esperienza e sostengono decisioni e attività complesse.

\*Componente del Gruppo di lavoro CNEL sulle Politiche industriali per l'Intelligenza Artificiale (CISL)

\*\*Componente del Gruppo di lavoro CNEL sulle Politiche industriali per l'Intelligenza Artificiale (CISL)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## UNA SFIDA DA AFFRONTARE

# L'impresa artigiana come spazio di innovazione e condivisione

Filippo Pignatti Morano\*

**(R**i)Pensare alla bottega artigiana e all'impresa artigiana anche come spazi di innovazione con utilizzo di strumenti digitali e sistemi di intelligenza artificiale (IA) non è per nulla un'utopica visione. Luoghi di lavoro che, oggi, diventano "5.0" grazie alla tecnologia che potenzia le capacità delle persone e influenza le scelte di business. Infatti, in un contesto sempre più complesso e incerto, l'artigiano, per comprendere come muoversi nel mercato, da tempo non si avvale più solo dell'intuito ma anche dei dati: archivi e piattaforme digitali nonché supporti "intelligenti" per organizzare e sintetizzare le informazioni utili a prendere decisioni. Tutti strumenti che rappresentano la "tappezzeria" di un rinnovato ambiente, sempre più in espansione, che continua a poggiare su solide fondamenta fatte di conoscenza, relazione, trasmissione dei saperi (il maestro artigiano e l'apprendista), condivisione, partecipazione e senso di appartenenza.

In uno scenario economico-sociale alla ricerca di nuovi equilibri nella relazione uomo-tecnologia, l'intelligenza artificiale rappresenta un mezzo che va governato dall'intelligenza artigiana per farne uno strumento capace di esaltare il talento, la creatività, le competenze degli imprenditori e di tutte le professionalità coinvolte. Questa forma di conoscenza, che molti chiamano tacita o implicita, è qualcosa che le macchine e i software non riescono

a codificare perché richiede interazione umana, fiducia ed equilibrio tra libertà e disciplina. L'intelligenza artigiana è quindi la capacità di toccare con mano la materia e trasformarla in un oggetto che ha un'anima, una storia, un'identità. Una *téchne* che può servirsi dell'algoritmo per supportare e valorizzare tutte le attività tipiche della microimpresa a valore artigiano: ispirarsi, concepire e progettare, sperimentare e adattare, realizzare, produrre beni durevoli e unici, formare lavoratori, relazionarsi con i clienti e raccontarsi al mercato.

Se da un lato l'intelligenza artificiale richiede un continuo perfezionamento delle pratiche manageriali per un corretto adeguamento della razionalità tecnologica alla relazionalità umana, dall'altro consente di velocizzare e automatizzare i processi e migliorare la produttività, creando potenziali benefici per le imprese e i lavoratori. Sposare questo tipo di visione, tipica dello "spirito artigiano", che vive l'IA come opportunità anziché una minaccia, significa riconoscere altresì il ruolo essenziale del dialogo sociale e della contrattazione collettiva per fornire la guida e il supporto necessari a facilitare l'adattamento del mercato del lavoro al fenomeno della digitalizzazione, con approccio coeso e inclusivo.

Il modello contrattuale dell'artigianato esprime storicamente una cultura peculiare del comparto, ovvero la partecipazione e non il conflitto nel confronto tra parti sociali. Sin dagli anni Ottanta l'artigianato, tramite i principi della sussidiarietà terri-

toriale, del federalismo e della cooperazione, ha dato vita e sviluppato un innovativo e articolato sistema di relazioni sindacali e di bilateralità che ha fornito, negli anni, una risposta efficiente alle condizioni produttive e professionali degli artigiani e delle realtà di più ridotta dimensione, attraverso il coinvolgimento delle OO.SS. Un sistema capace di adattarsi nel tempo anche a fronte delle sfide tecnologiche e della sostenibilità, accompagnando imprese e lavoratori verso un lavoro sempre più qualificato, sicuro e di qualità.

In tale prospettiva, risultano di particolare interesse tutte quelle norme contrattuali finalizzate ad istituire sedi bilaterali di costante dialogo e confronto (ad esempio osservatori), a cui si affidano compiti di monitoraggio e valutazione d'impatto sul lavoro dei sistemi di IA. In questi termini, il CCNL del doppiaggio del 6 dicembre 2023 e il CCNL per interpreti, attrici e attori del 20 dicembre 2023 hanno previsto apposite commissioni e tavoli permanenti per rilevare e disciplinare gli effetti derivanti dall'introduzione di sistemi tecnici complessi, *machine learning* e IA. Una modalità per una gestione condivisa e partecipata del fenomeno della digitalizzazione, a tutela del lavoro e delle professionalità coinvolte nella filiera cine-audiovisiva.

Alcuni comparti dell'artigianato e della piccola impresa hanno altresì introdotto prime innovazioni contrattuali per l'adozione di tecnologie avanzate. Si pensi, ad esempio, al rinnovo del CCNL Area Comunicazione del 18 novembre 2024, in cui le parti firmatarie hanno condiviso una disciplina sperimentale di organizzazione del lavoro per l'impresa digitale che svolge attività Tech, in ambito di Open innovation o ICT. L'introduzione massiva dell'intelligenza artificiale per la gestione delle organizzazioni e dei flussi di lavoro, nonché la maggiore diffusione della tecnologia digitale richiedono forme di lavoro più flessibili e moderne. Una

consapevolezza, da parte delle organizzazioni datoriali e sindacali, che non trascura l'attenzione verso una chiara informazione dei lavoratori, i bisogni di una migliore conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro, allo stesso tempo aumentando la produttività individuale ed aziendale.

Accanto a queste buone pratiche contrattuali si annoverano poi tutte le progettualità formative che, sempre in un'ottica partecipativa, possono maturare nell'ambito del sistema di formazione continua dell'artigianato che, sino ad oggi, è stato in grado di realizzare azioni di rafforzamento, aggiornamento e/o riqualificazione delle competenze della forza lavoro più adulta per sostenere la competitività delle imprese, in risposta alle transizioni ecologiche e digitali.

Si tratta di esperienze complessivamente significative che meritano di essere riconosciute, sostenute e valorizzate mediante appositi interventi, anche di natura premiale, che siano da stimolo per le parti sociali a ricercare con costanza soluzioni per adottare, gestire, monitorare e analizzare le tecnologie IA.

Le micro e piccole imprese a vocazione artigiana devono poi essere messe nella condizione di cogliere e gestire al meglio le potenzialità dei sistemi di intelligenza artificiale. Da un lato, le recenti elaborazioni dell'Ufficio Studi di Confartigianato su dati Istat rilevano una rapida diffusione di queste tecnologie, anche tra piccole imprese; dall'altro si conferma l'elevata carenza di competenze digitali avanzate. La scarsità di personale qualificato, soprattutto in tale ambito, è un'emergenza da affrontare subito anche con un'adeguata politica formativa, considerato l'alto tasso di inattività giovanile. Il lavoro c'è, mancano i lavoratori: è il paradosso e il "grande spreco" che oggi sta diventando una vera emergenza per tutto il Paese.

Inoltre, occorrerebbe un quadro regolatorio che, pur riconoscendo la necessità di garantire un approccio antropocentrico al

progresso tecnologico, si ponga l'obiettivo di preservare l'impresa avverso una produzione normativa che può divenire eccessivamente rigida ed intensa. Andrebbe quindi ricercato, anche in tale ambito, un maggiore coinvolgimento della contratta-

zione collettiva rappresentativa per l'individuazione e la declinazione concreta di misure in grado di garantire un utilizzo "etico" ed equilibrato dell'IA.

\*Confartigianato

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Rafforzare la partecipazione sindacale alla governance europea

Nel corso dell'attuale Consiliatura il CNEL ha predisposto un Parere sul Regolamento UE 2024/1689 sull'intelligenza artificiale. Nel documento, approvato dall'Assemblea nella seduta del 28 novembre 2024, viene delineata un'analisi del contesto normativo europeo, a partire dalla storia della regolazione delle piattaforme digitali che hanno preceduto l'IA Act, per poi richiamare e condividere la maggior parte delle osservazioni fatte dal Comitato economico e sociale europeo (CESE) sul tema.

In primo luogo, il Parere sottolinea la necessità di un rafforzamento della partecipazione sindacale alla *governance* europea. Le proposte del CNEL includono, inoltre, la promozione di processi di *upskilling* nelle imprese e interventi di sensibilizzazione verso i cittadini

### Contesto normativo europeo

Le istituzioni europee hanno iniziato a manifestare interesse verso l'impatto dei sistemi di IA sul mondo del lavoro nella seconda metà del decennio scorso. Il primo parere del CESE sull'intelligenza artificiale è del 2017. L'anno successivo è seguita la presentazione del Piano coordinato sull'IA, nel 2020 c'è stato il Libro Bianco sull'intelligenza artificiale e nel 2021 la Proposta di Regolamento sull'intelligenza artificiale nell'aprile del 2021. Sono poi seguiti altri due importanti

atti: la Direttiva sul miglioramento delle condizioni di lavoro dei lavoratori tramite piattaforme digitali e la Proposta di Direttiva sulla responsabilità civile da intelligenza artificiale.

Arriviamo così al Regolamento 2024/1689, che ha come suo scopo principale: migliorare il funzionamento del mercato interno istituendo un quadro giuridico uniforme, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo, l'immissione sul mercato, la messa in servizio e l'uso di sistemi di intelligenza artificiale nell'Unione, in conformità con i valori dell'Unione; promuovere la diffusione di un'intelligenza artificiale antropocentrica e affidabile, garantendo nel contempo un livello elevato di protezione della salute, della sicurezza e dei diritti fondamentali sanciti dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, compresi la democrazia, lo Stato di diritto e la protezione dell'ambiente; proteggere contro gli effetti nocivi dei sistemi di IA nell'Unione; promuovere l'innovazione. Nei successivi considerando viene dato atto, da un lato, dei benefici che l'implementazione dei sistemi di intelligenza artificiale può apportare al settore economico, sociale, ambientale ed industriale, dall'altro lato, dei rischi, in particolare quelli per gli interessi pubblici e i diritti fondamentali dei cittadini.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## OPPORTUNITÀ E STRATEGIE

# Accompagnare la transizione per avere competitività e coesione

**Silvio La Torre\***

**Giovanni Morleo\*\***

La crescita dell'intelligenza artificiale fa parte di una trasformazione più ampia, che pone interrogativi strategici per il sistema produttivo italiano. In una competizione globale sempre più intensa, in cui Stati Uniti e Cina stanno consolidando un vantaggio significativo in termini di investimenti, capacità di scala e attrazione dei talenti, la questione non è se adottare l'intelligenza artificiale, ma come facilitarne l'integrazione e diffondere una vera cultura del digitale. L'intelligenza artificiale è anche una opportunità per dare nuovo impulso alla competitività dell'industria italiana e delle sue filiere, sviluppando ulteriormente i nostri punti di forza come Paese per i prossimi decenni. Il rischio per l'Europa e l'Italia è sistemico: frammentazione delle risorse, scarsa diffusione delle infrastrutture e competenze, difficoltà nel tradurre l'innovazione in produttività diffusa. Governare la transizione digitale significa quindi migliorare competitività, qualità del lavoro e coesione sociale in un contesto globale difficile, ma significa anche diffondere nuovo dinamismo industriale nel nostro Paese.

## Investimenti, competenze e cultura

L'intelligenza artificiale è parte di un ecosistema digitale più ampio che include economia dei dati, cloud ed *edge computing*, cybersecurity e altre tecnolo-

gie. Senza investimenti adeguati in queste infrastrutture, l'adozione dell'IA rischia di rimanere frammentaria e concentrata in poche imprese.

Accanto alle infrastrutture, il vero nodo strategico sono le competenze. Le evidenze più recenti mostrano come il capitale umano sia oggi tra i "colli di bottiglia" della transizione digitale. Secondo l'indagine Confindustria sul lavoro, nel 2025 circa il 70% delle imprese italiane con ricerche di personale in corso ha segnalato difficoltà di reperimento, con criticità particolarmente accentuate sulle competenze tecniche. Questo persistente *skill mismatch* ostacola la capacità delle imprese di integrare efficacemente le nuove tecnologie. Nell'indagine oltre un'impresa su tre ha indicato la mancanza di competenze interne come principale difficoltà nell'adozione dell'IA, più della complessità tecnica o dei costi. Non a caso, tra le imprese che hanno già avviato o stanno valutando l'introduzione di soluzioni di IA (circa la metà delle imprese associate a Confindustria), la risposta più diffusa sul fronte delle risorse umane è l'investimento in formazione interna.

Adottare con successo soluzioni di IA richiede anche un pensiero sistemico da parte del management e una vera cultura manageriale digitale, oltre a competenze digitali di base per tutti i dipendenti e capacità di cambiamento. Ma serve anche raccontare come le applicazioni di IA stanno già cambiando e cambieranno ogni settore privato e pubblico.

Questo quadro conferma che la transizione digitale non può essere affrontata esclusivamente come un problema tecnologico: è, prima di tutto, una trasformazione organizzativa e culturale, che richiede un rafforzamento strutturale delle competenze, sia specialistiche sia trasversali, e un impegno continuo in termini di formazione e riqualificazione.

### **Tecnologie e organizzazione: come cambia il lavoro nelle imprese**

L'introduzione delle nuove tecnologie digitali incide in modo profondo sull'organizzazione del lavoro e sulle dinamiche interne alle imprese.

Nel breve periodo, le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale consentono di automatizzare attività ripetitive, migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi, aumentare l'efficienza e la sicurezza delle mansioni. Nel medio-lungo periodo, invece, ampliano le possibilità di innovazione stesse, aprendo nuovi mercati, abilitando nuovi modelli di business e consentendo alle imprese non solo di fare meglio ciò che già fanno, ma anche di fare cose precedentemente impossibili. In modo più trasversale, un terzo risultato potenziale delle nuove tecnologie riguarda l'assetto organizzativo, poiché queste «accorciano le distanze» nelle imprese tra ruoli, funzioni e livelli decisionali.

Questo processo può favorire maggiore trasparenza e responsabilizzazione, ma richiede adeguati strumenti di governo. Le nuove tecnologie digitali attenuano alcuni riferimenti tradizionali del lavoro dipendente, come lo spazio e il luogo della prestazione, rendendo centrali fiducia, autonomia responsabile e contributo ai risultati.

D'altro canto, esperienze come il lavoro agile hanno mostrato come il funzionamento delle organizzazioni moderne dipenda sempre meno da regole rigide e sempre più dalla capacità di costruire relazioni fondate su obiettivi

chiari e responsabilità condivise. L'intelligenza artificiale accelera questa tendenza, rendendo evidente che il vero terreno di gioco non è il conflitto con la (e sulla) tecnologia in sé, ma la capacità di governarne gli effetti sull'organizzazione del lavoro.

### **Il ruolo delle relazioni industriali nella governance della transizione**

In questo contesto, le relazioni industriali assumono un ruolo decisivo. La transizione digitale non può essere governata efficacemente né attraverso una contrapposizione permanente basata sui rapporti di forza né facendo affidamento esclusivo su interventi regolatori esterni ai contesti produttivi. Entrambe le opzioni rischiano di produrre inefficienze. Ciò che emerge con chiarezza è la necessità di un'evoluzione delle relazioni industriali verso modelli più maturi, fondati su regole chiare e condivise (fondamentale il tema della rappresentanza delle parti), in un confronto strutturato basato su un'informazione adeguata. A questa prima condizione se ne affianca una seconda, altrettanto essenziale: le parti sociali devono mantenere e rafforzare la capacità di leggere tempestivamente le trasformazioni in atto, meglio di quanto possano fare altri regolatori del mercato del lavoro, proprio perché più vicine ai luoghi in cui tali trasformazioni prendono forma, nei processi produttivi e nelle organizzazioni del lavoro.

In questa prospettiva, il dialogo sociale rappresenta un agevolatore di innovazione sostenibile e diffusa, e le relazioni industriali si confermano un attore principale nella gestione concreta dei processi di cambiamento.

### **Esperienze concrete e governo della transizione digitale**

Le esperienze già sviluppate in diversi contesti produttivi mostrano che un governo condiviso dell'innovazione è

possibile. In molti casi, l'introduzione dell'intelligenza artificiale è stata accompagnata da percorsi graduali, da sperimentazioni controllate, da momenti di informazione e confronto.

Queste pratiche non mirano a definire rigidamente ex ante ogni applicazione tecnologica, ma a costruire cornici di riferimento capaci di adattarsi nel tempo, coerenti con la rapidità dell'evoluzione tecnologica. Si tratta di un approccio particolarmente rilevante in un contesto, come quello italiano, caratterizzato da una forte eterogeneità dimensionale e settoriale delle imprese. La capacità di adattare le regole ai diversi contesti produttivi, evitando soluzioni uniformi e rigide, rappresenta un fattore chiave per coniugare innovazione e sostenibilità delle soluzioni tecnologiche adottate. L'intelligenza artificiale può rafforzare la competitività del siste-

ma produttivo italiano ed europeo. Tuttavia, i benefici potenziali in termini di produttività, modelli di business, qualità del lavoro e crescita economica non sono automatici.

Per non subire il cambiamento, ma governarlo, è necessario investire in infrastrutture e competenze, promuovere un uso consapevole delle tecnologie e rafforzare il ruolo delle relazioni industriali come strumento di accompagnamento e regolazione dei processi di innovazione. Competitività e coesione sociale non sono obiettivi alternativi: al contrario, si rafforzano reciprocamente quando il cambiamento è gestito attraverso regole chiare, responsabilità condivise e una visione di lungo periodo.

\*Componente Gruppo di lavoro CNEL

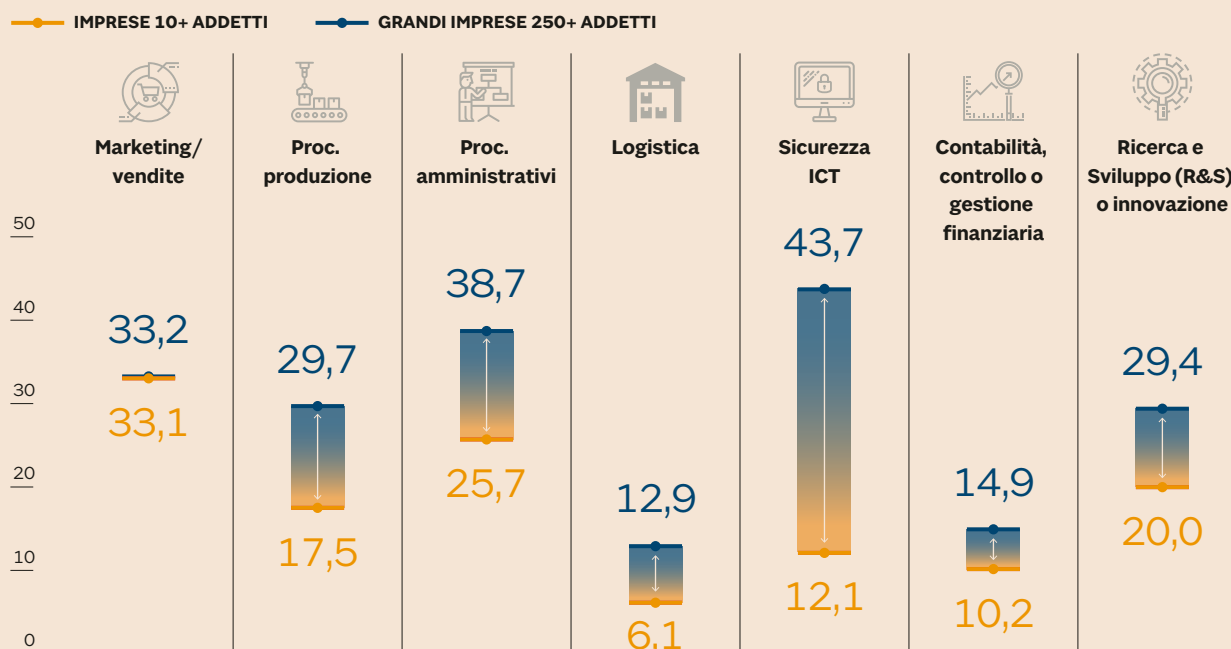
Politiche industriali per l'IA (Confindustria)

\*\*Confindustria

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Dove si usa l'intelligenza artificiale

Ambiti aziendali di utilizzo delle tecnologie di IA per le imprese con almeno 10 addetti e le grandi imprese. Anno 2025, valori percentuali



Fonte: Istat

## STUDI PROFESSIONALI

# L'IA rivoluziona il mondo del lavoro intellettuale

**Laura Ciccozzi\***

**Paola Fiorillo\*\***

Governare l'impatto dell'intelligenza artificiale sulle professioni intellettuali significa creare un ambiente idoneo a favorire l'incontro tra competenze professionali e nuove tecnologie.

Il primo fattore da tenere in considerazione è che, a fronte di un limitato numero di soggetti organizzati in forma complessa ed imprenditoriale, la massima parte dei liberi professionisti italiani lavora in autonomia e in solitudine. Servendosi di personale di supporto limitato e di infrastrutture ridottissime e aderendo, tutt'al più, ad accordi per la condivisione di spazi e strumenti di segreteria.

È evidente che, per intercettare le straordinarie opportunità dischiuse dalle conquiste dell'intelligenza artificiale, gli studi professionali sono chiamati a trasformarsi. Lasciando spazio ad aggregazioni a carattere multidisciplinare, in cui l'eterogeneità delle competenze – anche a livello di specializzazioni e iper-specializzazioni professionali – possa determinare l'ampliamento dell'offerta dei servizi. A fronte dell'attuale difficoltà del settore ad attingere a finanziamenti, l'aggregazione consentirebbe anche di sostenere gli investimenti necessari alla crescita degli studi.

In tale ottica, appare criticabile la recente legge delega per la riforma

dell'ordinamento forense, che vieta agli avvocati la partecipazione alle Società tra professionisti, salvo che per l'attività di consulenza, sottoponendo gli avvocati che intendono costituire società interdisciplinari, magari supportate da investitori privati interessati a promuovere studi a forte capacità competitiva sul mercato internazionale, a divieti, condizioni e vincoli tali da scoraggiare lo sviluppo di queste realtà aggregative.

Per restare competitivi in un mercato dei servizi professionali in rapida trasformazione, che richiede la capacità di intercettare una domanda sempre più complessa e differenziata, i liberi professionisti dovranno certamente investire sulla formazione specialistica, anche del personale dipendente. È, dunque, urgente l'adeguamento dei contenuti della formazione professionale continua, che dovrebbe intercettare in misura crescente i temi e le metodologie connesse ai nuovi strumenti. I soggetti privati e associativi presenti nel settore della formazione professionale continua rivestono, in questo ambito, un ruolo determinante.

In questo processo non c'è spazio per la polarizzazione tra apocalittici e integrati: le trasformazioni tecnologiche, e il loro inserimento negli ambienti professionali, sono processi irreversibili e riguardano tutti. Il ruolo delle istituzioni pubbliche e delle parti sociali è quello di accompagnarne e incanalare lo sviluppo allo scopo di promuovere sostenibilità, produttività e miglio-

mento delle condizioni di lavoro. Contrastando i molteplici rischi di svilimento del lavoro intellettuale sottesi ad utilizzi abusivi delle nuove tecnologie nell'erogazione delle prestazioni professionali e nel mercato dei servizi. A partire dall'intermediazione di domanda e offerta di lavoro professionale sul web, che può essere regolata da algoritmi di intelligenza artificiale.

Le scelte opache che tali algoritmi possono effettuare a danno della libertà e della competitività del professionista, nonché la mancata garanzia al cliente circa la personalità della prestazione e l'idoneità della qualifica professionale del soggetto che opera tramite piattaforma sono fattori di rischio che devono essere governati. Approntando i necessari strumenti per certificare che la prestazione sia effettivamente svolta da professionisti ed estendendo il presidio sulle minacce derivanti da nuove forme di esercizio abusivo della professione favorite dall'intermediazione telematica. Deve essere in ogni caso garantito il costante controllo del professionista sulle attività delegate all'intelligenza artificiale, non mero principio di correttezza ma pilastro della stessa attività libero professionale.

La personalità della prestazione, sancita dall'articolo 2232 del Codice civile è la spina dorsale dell'identità del libero professionista: in lui il cliente ripone la sua fiducia, garantita dal vincolo deontologico che assicura un costante allineamento tra interesse individuale e bene della collettività. Ad esempio, ricordiamo la recente evoluzione giurisprudenziale in materia di condanne per lite temeraria, che si configura laddove l'avvocato abbia utilizzato – anche solo presuntamente – l'IA nella redazione dei propri atti in maniera non corretta, vale a dire senza un controllo umano sui contenuti prodotti artificialmente e sulla loro pertinenza ai fatti di causa

(sentenze Trib. Torino, n. 2120 del 16 settembre 2025 e Trib. Latina, n. 1035 del 23 settembre 2025).

L'Osservatorio delle Libere Professioni ha presentato i risultati di una recente indagine avente ad oggetto il grado di diffusione, la percezione e l'impatto dell'intelligenza artificiale nel mondo delle libere professioni. L'indagine mostra un settore che integra l'IA in modo sempre più diffuso: il 58,2% dei professionisti ne fa un uso frequente, con picchi di oltre il 64% nelle professioni economico-finanziarie e nelle aree tecnico-specialistiche. La dimensione dello studio incide sul grado di adozione: più del 70% dei professionisti che ha almeno sei dipendenti utilizza frequentemente l'IA, contro il 47,8% di chi ha un solo dipendente.

Tra i dipendenti, la percezione dell'impatto dell'intelligenza artificiale sul proprio lavoro appare disomogenea: chi ricopre ruoli con maggiore autonomia tende a vederla come un alleato operativo, mentre chi svolge mansioni esecutive esprime preoccupazione per i possibili effetti occupazionali negativi. Del resto, solo il 39,8% dei dipendenti dichiara di utilizzare frequentemente strumenti di IA, con una distribuzione fortemente differenziata in base all'inquadramento. Infatti, se il 67,4% dei quadri utilizza l'IA in modo sistematico, la percentuale scende al 49,2% per i dipendenti con alta professionalità, al 35,7% per il personale amministrativo o di segreteria, al 27% per il personale tecnico-sanitario e al 26,7% per il personale con mansioni d'ordine. Il 26,1% dei lavoratori negli studi con un solo dipendente utilizza l'IA, mentre la percentuale sale al 51,7% negli studi che impiegano dieci o più persone, a conferma del fatto che le strutture complesse sono più propense a sperimentare nuove soluzioni tecnologiche.

L'IA viene utilizzata prevalentemente per attività di supporto cognitivo e

gestionale: il personale amministrativo e di segreteria la usa soprattutto per la ricerca normativa (38,6%), per la redazione e revisione di testi (34,4%) e per attività di traduzione (33,8%). I dipendenti con alta professionalità e i quadri ne estendono l'utilizzo anche all'analisi dei dati, all'automazione di attività ripetitive e, in alcuni casi, al supporto decisionale.

L'avvento dell'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro impatta principalmente sul settore terziario. Il mondo delle libere professioni, che in passato è spesso apparso restio all'innovazione, sente oggi fortemente la necessità di investire nello sviluppo di infrastrutture tecnologiche avanzate nell'ambito dell'organizzazione degli studi e di avviare un rinnovamento radicale della formazione e della cultura professionale. Anche per quanto concerne il futuro dei dipendenti, l'in-

telligenza artificiale offre opportunità di crescita, occupazione e miglioramento delle condizioni di vita.

Ma è anche una sfida, da governare tenendo presente la forte disomogeneità del settore, laddove le organizzazioni complesse si caratterizzano per l'impiego di profili professionali diversificati e dotati di competenze tecniche specializzate, mentre nelle strutture più piccole prevale il personale con mansioni amministrative e di segreteria. Dunque, sia rispetto ai professionisti sia rispetto ai dipendenti, il potenziale dell'intelligenza artificiale è strettamente legato a fattori dimensionali e di aggregazione degli studi.

\*Centro studi Confprofessioni

\*\*Componente del Gruppo di lavoro CNEL sulle Politiche industriali per l'Intelligenza Artificiale (Confprofessioni)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Intelligenza artificiale e professionisti

Qual è la tua conoscenza circa l'intelligenza artificiale?, divisione per professione. Rispondenti: solo chi usa IA. Ordine decrescente per conoscenza approfondita. *Dati settembre 2025 in %*

	NESSUNA	SUPERFICIALE	DI BASE	APPROFONDIRITA
<b>Chi usa IA</b>	0,8	28,6	59,8	10,8
<b>Altre tecnico-specialistiche</b>	1,9	30,8	40,4	26,9
<b>Altre economico-finanziarie</b>	0	17,2	67,2	15,5
<b>Consulenti del lavoro</b>	0,7	26,5	58,8	14,0
<b>Avvocati e notai</b>	0	28,1	59,5	12,4
<b>Medici e altre sanitarie</b>	3,1	37,7	49,1	10,1
<b>Commercialisti ed esperti contabili</b>	0	25,8	66,1	8,1
<b>Ingegneri</b>	0	36,4	56,4	7,3
<b>Architetti e geometri</b>	2,6	36,8	55,3	5,3
<b>Archeologi e altre culturali</b>	0	18,4	78,9	2,6

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati dell'indagine 'L'Intelligenza Artificiale nel contesto delle libere professioni'

## ECOSISTEMA COOPERATIVO

# Essenziale il dialogo tra parti sociali, istituzioni e ricerca

**Michele Morrocchi\***

**Antonio Zampiga\*\***

Le trasformazioni, industriali o tecnologiche, hanno da sempre impattato il mondo del lavoro, finendo anche per orientare l'evoluzione del sistema di relazioni industriali - che nel nostro Paese rappresentano un cardine essenziale per la regolamentazione del mercato del lavoro - e immediatamente dopo l'impianto legislativo che ne definisce i perimetri.

In modo particolare sono profondamente mutati, negli ultimi 40 anni, alcuni poteri fondamentali sui quali si è sviluppato il diritto giuslavoristico, ovvero i poteri datoriali di direzione, controllo e disciplina.

Volendo ripercorrere solo le ultime tappe di queste trasformazioni, nei primi anni '70 i controlli sui lavoratori erano rigidamente limitati e focalizzati sull'adempimento della prestazione, con divieto di sorveglianza a distanza senza autorizzazione sindacale, come stabilito dall'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori. A partire dagli anni Ottanta, l'informatizzazione ha introdotto il primo «spiazzamento tecnologico», rendendo possibile il controllo indiretto attraverso strumenti di lavoro, e costringendo la giurisprudenza a elaborare soluzioni come i cosiddetti controlli difensivi, senza però una reale modifica da parte del

Legislatore nazionale dell'impianto normativo.

Con l'evoluzione tecnologica, in un quadro dove l'Intelligenza Artificiale era un obiettivo piuttosto che una realtà, è intervenuto il Jobs Act del 2015, escludendo gli strumenti di lavoro dal regime autorizzatorio e introducendo obblighi di trasparenza e rispetto della normativa sulla privacy.

Il concretizzarsi dell'intelligenza artificiale ha però reso questa riforma rapidamente obsoleta.

Oggi, la possibilità di controllo non è più un'eccezione ma una regola: la distinzione tra strumenti di lavoro e strumenti di sorveglianza tende a scomparire, e il confine tra potere direttivo e potere di controllo ad assottigliarsi. Emergono così nuovi rischi, legati alle discriminazioni algoritmiche e alle indagini su aspetti personali non pertinenti alla prestazione lavorativa, così come le implicazioni negli appalti tecnologici, dove l'uso di software e hardware del committente da parte dell'appaltatore possono costituire un rischio di appalto illecito.

In questo scenario, in rapido mutamento, la tutela giuslavoristica sta arretrando mentre si sta affermando la centralità della trasparenza e dell'informazione, principi cardine del diritto alla privacy sanciti dal Regolamento europeo 2016/679 e dalla giurisprudenza della Corte Europea

dei Diritti dell’Uomo, che impongono l’obbligo di informare il lavoratore in modo chiaro e preventivo circa le modalità e le finalità dei controlli a cui è sottoposto che devono comunque rispettare i principi di proporzionalità e minimizzazione del rischio.

A livello europeo, la *Joint Declaration on Employment Aspects of Artificial Intelligence* del maggio 2024 sottolinea la necessità di un approccio equilibrato tra innovazione tecnologica e tutela dei lavoratori, promuovendo la trasparenza, la partecipazione e l’aggiornamento delle competenze.

L’IA, a livello europeo, viene considerata un “terzo elemento” del rapporto di lavoro, accanto al datore e al lavoratore, capace di influenzare le dinamiche contrattuali e di ridefinire i confini tra potere direttivo e autonomia professionale. Per questo, il dialogo tra parti sociali, istituzioni e centri di ricerca diventa essenziale per garantire che la tecnologia sia uno strumento di progresso e non di esclusione, valorizzando le competenze umane e creando nuove opportunità occupazionali.

Dialogo sociale che può trovare nella contrattazione collettiva la sede nella quale individuare nuove procedure di gestione collettiva dei diritti individuali di rispetto della privacy, della informazione, della trasparenza e della partecipazione, nel tentativo di definire un modello integrato che bilanci esigenze produttive, diritti fondamentali, principi europei e - per quanto ci riguarda - principi cooperativi, in una prospettiva in cui la trasparenza diventa il meta-principio regolativo dei rapporti di lavoro.

Tale sforzo assume ancora maggior significato all’interno del sistema cooperativo dove tali principi

devono trovare sintesi anche con i valori propri della cooperazione, connotata da una forte pulsione *labour intensive*, votata all’intergenerazionalità, al legame con il territorio, allo scambio mutualistico che ne giustifica l’esistenza e che si sublima nella figura del socio-lavoratore.

Lo sforzo impresso dal sistema cooperativo, per il tramite della contrattazione collettiva, è per questo ancor più forte in determinati ambiti.

In primis la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro dove l’interesse di tutela della privacy dell’individuo potrebbe confliggere, se non opportunamente regolamentato, con l’obbligo di tutela del datore di lavoro della salute e della sicurezza dello stesso lavoratore durante lo svolgimento della sua mansione.

Basti pensare agli strumenti ed alle tecnologie che, se utilizzate per il monitoraggio delle azioni svolte dal lavoratore e supportate dall’IA, sarebbero in grado di interagire con lo stesso prevenendone comportamenti errati che potrebbero mettere a rischio la sua sicurezza, oltre che individuandone e registrandone i cosiddetti «*near miss*» – mancati infortuni – essenziali per una corretta valutazione del rischio e predisposizione del piano di miglioramento aziendale. All’opposto, la contrattazione collettiva può individuare anche i nuovi rischi emergenti, per i lavoratori, derivanti dall’utilizzo dell’intelligenza artificiale. In tal senso, in sede di rinnovo del CCNL Lavoratori dello Spettacolo Cooperative<sup>(4)</sup>, le parti stanno lavorando ad un testo per la definizione di criteri comuni per la gestione dei rischi per i lavoratori operanti nel metaverso, in linea con quanto stabilito dalla Risoluzione del Parlamento europeo del 17 gennaio 2024 - *Virtual worlds – opportunities, risks and policy implica-*

tions for the single market.

La classificazione del personale e la gestione delle mansioni rappresentano un altro ambito di intervento nel quale il sistema cooperativo e le parti sociali si stanno misurando.

L'IA introduce una variazione continua delle mansioni, con il rischio di dilatare il debito prestazionale dei lavoratori e di generare contenziosi legati al diritto alla promozione e alla riconducibilità delle mansioni ex articolo 2103 del Codice civile. Questo scenario ci impone una riflessione sulla capacità delle relazioni industriali di adattarsi a modelli organizzativi più flessibili, basati su leadership distribuita, meritocrazia e trasparenza.

Il sistema tradizionale, basato su una struttura gerarchica e piramidale, appare incompatibile con la fluidità e la dinamicità dei processi lavorativi guidati dall'IA, che tendono a superare i confini rigidi delle declaratorie contrattuali. Per questo, sempre nel CCNL Lavoratori dello Spettacolo Cooperative, evidentemente di frontiera per quanto riguarda le professioni creative, le parti stanno compiendo uno sforzo importante per la regolamentazione dei nuovi diritti nel lavoro creativo e artistico, con particolare riferimento al metaverso e alle mansioni che prevalentemente prevedono l'utilizzo dell'IA come fattore predominante della produzione. Ma anche settori meno innovativi come la logistica e il trasporto merci<sup>(2)</sup>, di cui la cooperazione è una dei soggetti firmatari, hanno visto nel corso dell'ultimo rinnovo contrattuale una profonda rivisitazione della classificazione proprio verso l'inserimento di nuove professioni tecnologiche, soprattutto nei profili impiegatizi, che nel riconoscimento dell'uso della tecnologia nelle mansioni di preparazione degli ordini e di consegna.

E non è solo sul fronte della contrattazione collettiva che la cooperazione si sta muovendo. Ritenendo, in un contesto in rapida evoluzione, la formazione come un fattore determinante per permettere alle imprese cooperative di mantenere il passo di un mondo che cambia, con l'Avviso 67 di Fon.Coop<sup>(3)</sup> - «Intelligenze generazionali», le parti sociali hanno mirato a supportare le cooperative nell'adozione consapevole di strumenti digitali e IA etica, nello sviluppo di piattaforme interoperabili e nella gestione sicura e condivisa dei dati, promuovendo modelli di governance tecnologica partecipata e orientata alla sostenibilità.

In questa stessa direttrice si muove la Fondazione PICO, il digital innovation hub di Legacoop, che con il progetto Cooperative AI opera in tre ambiti: azioni di advocacy nell'ecosistema digitale, attività di ricerca per sperimentare prototipi di mutualismo digitale e percorsi formativi tesi a rafforzare le competenze su IA per chi lavora nelle cooperative.

In conclusione, la cooperazione sta sviluppando un sistema di relazioni industriali per promuovere digitalizzazione e IA come mezzo per generare un'economia più inclusiva e responsabile, con l'obiettivo di sostenere il Paese in una transizione che non dimentichi nessuno, a partire dai soggetti più vulnerabili.

\* Legacoop

\*\* Legacoop

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**(1)** Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per artisti, tecnici, amministrativi e ausiliari dipendenti da società cooperative e imprese sociali operanti nel settore della produzione culturale e dello spettacolo – CNEL id – G360.

**(2)** CCNL logistica, spedizione, trasporto merci rinnovo del 6 dicembre 2024, CNEL id I100

**(3)** Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale Cooperativo.

## LA SFIDA DELL'IA

# Il lavoro si frammenta e il sindacato deve unire oltre la fabbrica

**Andrea DeSantis\***

**Claudio Martelli\*\***

*«Penso che sia molto sottile il crinale tra l'illusione del dominio infallibile delle intelligenze artificiali e la prevalenza definitiva della stupidità naturale [...]».*

— **Sergio Mattarella,**  
**Presidente della Repubblica Italiana**

Intelligenza artificiale (IA) sta trasformando rapidamente il lavoro, entrando anche in attività intellettuali che fino a ieri sembravano precluse alle “macchine”. Cambia anche il luogo della produzione: la fabbrica diventa il cloud, la timbratura un login, il turno uno slot, il collega un'icona sullo schermo, la disciplina un punteggio. Dove la produzione resta fisica, muta la scena: le mani diventano pinze, i passi ruote silenziose, la fatica un motore che non suda, la mente un'IA che non dorme mai. E l'uomo, raro e solo, resta — per ora — l'ultimo presidio.

Questa trasformazione, profonda e inesorabile, frammenta le mansioni in attività digitali discontinue, rendendo il lavoro più disperso e meno stabile. Di conseguenza anche la “base” del sindacato si scompone e le leve tradizionali vanno sotto pressione: se cala la centralità della manodopera, diventa più difficile mobilitare grandi numeri e si indeboliscono strumenti come lo sciopero, fondato sull'interru-

zione della produzione. Allo stesso tempo, l'IA può ridurre non solo il potere contrattuale in azienda, ma anche la capacità del lavoro organizzato di influenzare le politiche pubbliche, perché sposta i rapporti di forza. L'azione collettiva tradizionale diventa più complessa e, in alcuni contesti, rischia di trasformarsi in un miraggio. Inoltre, la riorganizzazione dei processi produttivi indotta dall'IA può spostare parte dell'occupazione fuori dai settori storicamente più sindacalizzati, verso ambiti dove il lavoro è più frammentato e i contratti più deboli. In questo scenario stanno già prendendo piede forme di tutela nuove: iniziative nate dal basso («grassroots») e soluzioni ibride che, di volta in volta, affiancano alle organizzazioni sindacali i Comuni e le reti territoriali, per fissare regole minime e offrire supporto pratico.

In termini brutali ma onesti: se al centro della produzione ci sono sempre meno persone e sempre più macchine, il sindacato è spiazzato dovendo agire in un terreno nuovo, e per così dire “alieno”. Il sindacato è al bivio: o riprogetta e presidia la rappresentanza nei nuovi luoghi del lavoro, o perde rilevanza.

Un'organizzazione nata verticale deve imparare a muoversi in realtà sempre più orizzontali. Per mantenere una “massa” critica, deve superare “silos” e categorie rigide, aprirsi a modelli più inclusivi che comprenda-

no anche il lavoro atipico, e sperimentare approcci *wall-to-wall* capaci di ridurre il divario tra lavoratori tutelati e lavoratori precari. In sostanza deve promuovere regole di rappresentanza aggiornate e più flessibili: nei settori ad alta automazione, dove i lavoratori diminuiscono mentre il valore della produzione cresce, la capacità di rappresentanza e di contrattazione non può ridursi “in proporzione” al numero degli addetti; se si riduce di fatto, si crea un divario tra il reale bisogno di tutela e gli strumenti effettivi di voce e negoziazione (*voice gap*). Per evitarlo, il sindacato deve presidiare il confronto politico e legislativo al fine di ottenere tutele coerenti con la nuova realtà del lavoro e spostarsi da una logica reattiva («quando i posti saltano») a una di governance della tecnologia («come progettare e usarla per conddividerne i benefici»). In pratica, deve agire a monte, quando inizia il processo di innovazione più che a valle sulle ricadute sgradite.

Ma la posta in gioco non si esaurisce nel perimetro aziendale. Secondo alcuni studiosi, il sindacato dovrà andare oltre la sola rappresentanza di chi è già “dentro” il lavoro, ampliando la propria missione alla tutela dei diritti economici e sociali, soprattutto per chi rischia l'esclusione in un'economia digitale guidata dall'IA. In questa nuova prospettiva il sindacato può anche fare da ponte tra cittadini e istituzioni, perché l'IA limita le libertà collettive oltre il rapporto di lavoro: aumenta la raccolta di dati, la profilazione e la sorveglianza, con effetti sulla privacy, omologa il pensiero e asseconda l'ego. La posta in gioco non è solo aziendale, ma civile: senza contrappesi, queste asimmetrie possono consolidarsi e diventare permanenti.

Nell'economia digitale anche la contrattazione deve evolvere, perché il controllo passa sempre più attraverso

la raccolta di dati, gli indicatori di prestazione, i sistemi di monitoraggio e le decisioni basate sull'IA. Inoltre, i sistemi basati su IA cambiano spesso, di conseguenza, una regolazione che si aggiorna solo ogni pochi anni, tramite contratti nazionali e di secondo livello, rischia di arrivare costantemente in ritardo. Bisogna osare: concepire e attuare la contrattazione continua (ad esempio tramite sedi tecniche permanenti e clausole di revisione qualora i sistemi tecnologici vengano modificati). Inoltre, può essere utile prevedere meccanismi di tutela rapida qualora gli aggiornamenti incidano su carichi di lavoro, valutazioni o rischi. Accanto a salari e orari, diventano centrali anche: la tutela della privacy, la trasparenza sugli strumenti di IA, il diritto alla disconnessione, la sicurezza del lavoro a distanza e la formazione continua.

In questo contesto, il sindacato deve essere in grado di negoziare quali dati possano essere raccolti e di valutare come l'IA li utilizza. È necessario un cambio di passo: passare da un approccio reattivo a uno proattivo, investendo in competenze e strumenti digitali interni, e presidiando con figure tecnico-legali i luoghi in cui si decide l'innovazione. In pratica, essere in grado di intervenire già nella fase di progettazione delle tecnologie per definire criteri di uso etico (*ethics by design*), di valutare come l'IA prende le decisioni, e di garantire che i lavoratori esercitino una supervisione effettiva sulle decisioni automatizzate (*human-in-the-loop*), andando oltre la retorica della «centralità dell'uomo».

In un contesto in cui le aziende accelerano sull'innovazione, il sindacato può rafforzare previsione, comunicazione, ascolto e partecipazione attraverso migliori pratiche digitali.

Tuttavia tecnologia e competenze, da sole, non bastano. Senza un metodo,

rischiano di aumentare la confusione, soprattutto in un sindacato che a volte si affida a formule generiche e a processi lenti e complessi. Nell'era dell'IA, dove le decisioni tecniche e organizzative corrono, arrivare tardi significa inseguire scelte fatte da altri. Per questo il sindacato dovrebbe iniziare a lavorare con l'efficacia e l'efficienza di un'organizzazione moderna, dotandosi di figure specializzate nella gestione di programmi e progetti, capaci di tradurre le strategie in piani operativi, definire priorità, tempi e responsabilità e garantire coerenza interna (coinvolgendo le strutture pertinenti e portando a termine i progetti avviati).

L'IA sta spostando il baricentro del

potere e il sindacato non può restare uguale a sé stesso. Deve cambiare pelle: da "struttura" di fabbrica a "infrastruttura" di tutela globale, capace di pesare nei tavoli dell'innovazione anche con competenze tecniche, e di unire chi oggi è sparso e debole. Non è un'opzione identitaria: è una necessità strategica. Se non aggiorna metodi, competenze e rappresentanza, diventa marginale. Se evolve, torna decisivo su regole e benefici.

*\*Componente Gruppo di lavoro CNEL Politiche industriali per l'Intelligenza Artificiale (UIL), Coordinatore Comitato Tecnico Scientifico per l'IA (UIL)*

*\*\*Presidente Fondazione Pietro Nenni, Membro Comitato Tecnico Scientifico per l'IA (UIL)*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro

L'Archivio nazionale dei contratti collettivi di lavoro, istituito presso il CNEL in base alla legge 936/1986, è la fonte ufficiale sulla contrattazione collettiva nazionale. Vi si rendono accessibili al pubblico i testi autentici dei contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati in Italia depositati dalle organizzazioni firmatarie.

Il deposito dei contratti risponde a basilari istanze di pubblicità, esatta identificazione dei testi contrattuali e loro conservazione nel tempo, anche ai fini di un ordinato sviluppo del sistema di relazioni industriali e di lavoro.

Organizzazione e gestione dell'archivio sono improntate ai principi di totale trasparenza e di corretta informazione sul funzionamento della contrattazione collettiva rispetto alla opinione pubblica, agli operatori del mercato del lavoro, agli attori della

rappresentanza di imprese e lavoratori, alle istituzioni pubbliche, ai decisori politici, agli organi incaricati delle attività di vigilanza e controllo in materia di lavoro e a ogni altro soggetto pubblico o privato interessato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**ARCHIVIO NAZIONALE  
CCNL**

## IL TEMA DELLA REDISTRIBUZIONE

# Produttività e addestramento nella prima fase di contrattazione

**Claudio Argentini\***

Nell'attuale fase di sviluppo delle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale (IA) ci sono due temi che trovano fra gli osservatori e gli esperti una lettura generalmente omogenea. L'associazione tra IA e aumento di produttività (e ricchezza) e il pericolo di luddismo.

Il primo argomento è - quasi banalmente - basato sulla previsione di notevoli aumenti della produttività a parità di lavoro. Il secondo, sulle previsioni delle conseguenze della sostituzione di personale o al loro sotto-mansionamento, sempre a parità di produzione (vedi anche gli editoriali di Benanti sul Sole 24 Ore del mercoledì). Da più parti, infatti, numerosi osservatori e soggetti istituzionali hanno prospettato che, come all'inizio della rivoluzione industriale ottocentesca, sia possibile che si inneschino fenomeni di ribellione (luddismo).

Ritengo che è sulla redistribuzione della maggiore produttività e sulla protezione culturale degli "addestratori" (cioè a dire, tutte le lavoratrici e i lavoratori) che si dovrebbe concentrare il sindacato. Invece, osserviamo come si stia puntando solo ed esclusivamente su dichiarazioni di interesse assolutamente generico.

Partendo dall'osservazione che ormai tutti i dati iniziali evidenziano che un aumento della produttività è scontato, non fosse altro perché altrimenti non vedremmo l'espansione degli strumenti commerciabili di IA, per il nostro Paese si apre uno scenario che, come sindacato,

dobbiamo assolutamente tenere in considerazione. Infatti, l'Italia - con la Grecia - è il paese europeo che perde reddito individuale medio con maggiore velocità. Si caratterizza anche per le retribuzioni medie inferiori, addirittura equivalenti a quelle di trent'anni fa. Siamo, in sostanza, il paese occidentale che ha visto aumentare maggiormente la sperequazione dei redditi a favore di una piccola minoranza, nonostante il Prodotto Interno Lordo sia, invece, sempre cresciuto. Quindi, è prevedibile che l'avvento dell'IA e la connessa maggior capacità produttiva produca ulteriore sperequazione.

Con questi presupposti, il tema della redistribuzione del reddito - ad esempio con un aumento di salario o la «riduzione di orario» a parità di salario - diviene centrale. Lavorare meno e lavorare meglio è una condizione assolutamente connessa con una redistribuzione del profitto generato dal lavoro che ognuno di noi produce. D'altra parte, da vari mesi, si discute sulle criticità che le nuove generazioni stanno portando all'attenzione del mondo del lavoro, per esempio l'interesse sul lavoro agile o le esigenze residenziali. Proprio la settimana corta potrebbe coniugare queste aspettative. Non basteranno però semplici e generiche affermazioni di principio, ma ci vogliono norme chiare. Settimana corta, riduzione dell'orario, salario minimo mensile a 2.000 euro netti.

Non c'è nulla da nascondere, è evidente che si tratterebbe di una rivoluzione, ma la ricerca di una "compensazione" per il

passato viene offerta proprio dal suddetto aumento di produzione a parità di lavoro. A tal proposito, è da sottolineare che proprio sul tema della produttività si concentra uno dei comitati tecnico-scientifici dell'osservatorio istituito dal Ministro Calderone ai sensi dell'articolo 12 della legge 132/2025.

Come allora rendere esigibile il diritto a non essere sostituiti? Iniziamo questa breve analisi osservando un fattore determinante nel successo della IA, qualsiasi sia lo strumento applicativo che si prenda in esame: finora, nella storia delle società umane, è sempre stato evidente che l'insegnamento e l'addestramento venivano mutuati tra i vari componenti delle società stesse, dispersi o mantenuti e trasmessi attraverso le generazioni. Oggi, con le IA, ci troviamo di fronte a un insegnamento centralizzato, che converge, si accentra e viene mantenuto dagli strumenti stessi (e soprattutto da chi li possiede, anche in termini geopolitici e di accentramento economico). In sostanza, come già evidenziato per letteratura e le attività creative attraverso il «*fair use*», la IA usa tutto il sistema di conoscenza. Si parla di «estrazione dei dati» che avviene per qualsiasi attività «appresa». Chi deve tutelarci se non il sistema di contrattazione? Gli strumenti di IA tentano oggi e probabilmente saranno capaci di replicare la maggior parte delle nostre funzioni. Se la robotica associata alla IA procederà nella sostituzione dei lavori manuali, gli agenti replicheranno con capacità organizzative e man mano anche decisionali le attività impiegate e manageriali. Per questo la contrattazione dovrà agire su tre principali obiettivi a tutela delle lavoratrici e dei lavoratori. In primo luogo, nella scelta e nella individuazione degli strumenti IA meno impattanti, quindi individualizzabili e mai ad apprendimento collettivo. Paradossalmente questi saranno protettivi anche per la proprietà datoriale, non concedendo conoscenze ai proprietari delle IA. Quindi, gli strumenti

dovranno essere decisi anche con il consenso del personale e non come mera attività commerciale. Inoltre, gli agenti devono poter essere «estratti» delle conoscenze acquisite allorquando il dipendente cessa dal lavoro. Le «nostre» conoscenze non devono restare patrimonio della IA e di chi la possiede. Infine, l'addestramento va riconosciuto e pagato. Il tema si sovrappone agli aumenti salariali e alla riduzione dell'orario di cui abbiamo discusso in precedenza.

Ci sono altri aspetti che dovremo normare. E con chiarezza e precisione. Come, ad esempio, bloccare ogni tentativo di valutazione dei dipendenti affidata agli strumenti IA di qualsiasi genere. La contrattazione, peraltro, non potrà eludere temi come la scelta di strumenti poco impattanti dal punto di vista energetico-ambientale e di strumenti che non determinino colonialismo digitale. Ma non mi dilungherò su questi aspetti.

Appare chiaro che chi evoca il luddismo deve avere chiaro che stavolta la rappresentanza sindacale, in questo caso USB, ha ben chiari i confini dei vantaggi e dei danni che la rivoluzione IA può determinare e di come, nell'ambito del nostro Paese e in quello europeo, la scelta di prodotti non «chiusi» e colonialistici deve essere il quadro generale in cui orientarsi.

Come organizzazione sindacale, accettiamo appieno la sfida di restituire reddito e qualità di vita alle lavoratrici e ai lavoratori. La tecnologia può recuperare tutte le incapacità politico-industriali che hanno prodotto l'impoverimento e l'arretratezza tecnologica in cui stiamo degradando. Con l'obiettivo di giungere a una giusta redistribuzione e al rinnovamento anche dei corpi manageriali e dirigenziali che hanno fallito in questi ultimi trent'anni, possibilmente copiando i modelli collettivistici di successo e non quelli liberistici, che il successo lo limitano a una élite.

*\*Componente Gruppo di lavoro CNEL  
Politiche industriali per l'IA (USB)*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## L'IA nei settori bancario e assicurativo

Il 24 ottobre 2024 l'Assemblea del CNEL ha approvato un documento di Osservazioni e Proposte su «Politiche industriali per l'Intelligenza Artificiale. Un'analisi dei settori bancario e assicurativo».

L'Intelligenza artificiale – sottolinea il documento CNEL – sta trasformando radicalmente le industrie di tutto il mondo e il settore finanziario è in prima linea in questa rivoluzione tecnologica. L'IA ha il potenziale per rimodellare il modo in cui vengono forniti i servizi, migliorare il processo decisionale, ridurre i costi operativi, accrescere la qualità del lavoro e l'esperienza dei clienti, attraverso la personalizzazione e l'automazione. Ma questi progressi pongono anche sfide significative, tra cui la conformità normativa, le considerazioni etiche e la necessità di una solida governance dei dati. In questo contesto, le parti sociali sono chiamate a introdurre nuovi strumenti e nuove pratiche nelle relazioni industriali, che mettano al centro il rafforzamento della produttività e della competitività e, al tempo stesso, il miglioramento delle condizioni di lavoro.

Il documento è il frutto di un lavoro istruttorio approfondito, che ha previsto un'ampia serie di audizioni con importanti aziende del settore e associazioni di rappresentanza delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori, centri di ricerca, autorità di vigilanza e istituzioni. Una memoria è stata

trasmessa da Banca d'Italia.

Il CNEL delinea una serie di strumenti di policy di natura regolativa, relativi alla governance dell'IA e all'adozione di standard etici, all'adeguamento della legge UE sull'IA alle normative nazionali, ai quadri di gestione del rischio per l'IA in finanza e nelle assicurazioni, al rafforzamento del ruolo negoziale del sindacato nella progettazione e implementazione di iniziative di IA nelle aziende.

Un'altra area di intervento evidenziata riguarda la

**valorizzazione della contrattazione collettiva** a livello settoriale e aziendale rispetto

all'implementazione dei sistemi di IA.

Si propone di dare la giusta rilevanza a osservatori e comitati bilaterali previsti dai CCNL. Si auspica, inoltre, una **riprogettazione dei posti di**

**lavoro** per consentire ai lavoratori di rimanere all'interno dell'impresa in un nuovo ruolo, nel caso in cui alcune delle loro mansioni o il loro posto di lavoro scompaia a seguito dell'introduzione della tecnologia digitale e la definizione di ammortizzatori sociali specifici per accompagnare la transizione digitale. Viene anche avanzata la proposta di istituire la figura del Rappresentante dei lavoratori in ambito di trattamento dei dati e introduzione di sistemi di Intelligenza Artificiale, con prerogative simili al Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## ARTIGIANATO

# Relazioni sindacali a supporto della transizione digitale

**Angelo Cicerone\***

**Maurizio De Carli\*\***

L'impatto dell'Intelligenza artificiale (IA) sul tessuto produttivo delle imprese artigiane e delle Pmi va analizzato lungo una filiera chiara: partendo dalle modalità di utilizzo dei nuovi strumenti, fino a riconoscere la centralità del sistema delle relazioni sindacali come strumento fondamentale per regolamentare l'uso e gli effetti dell'IA sui sistemi di lavoro.

Il tema assume un particolare rilievo a fronte del fatto che le PMI rappresentano il fulcro del tessuto produttivo italiano: su 4,4 milioni di imprese attive in Italia, le microimprese con meno di 10 addetti sono quelle numericamente più importanti, in quanto rappresentano il 95,13% del totale, contro un 0,09% di grandi imprese. In particolare, nel 2025 le imprese iscritte all'albo artigiano sono 1.233.610<sup>(1)</sup>.

Per comprendere meglio il rapporto tra imprese artigiane e nuove tecnologie è utile considerare anche la percezione che le stesse imprese hanno dell'impatto dell'intelligenza artificiale. Secondo un'indagine condotta dal Centro Studi della CNA Nazionale, il beneficio più frequentemente segnalato è il risparmio di tempo, indicato dall'83,1% delle imprese. Seguono, con percentuali comunque significative, la riduzione

degli errori (36,0%) e l'eliminazione delle attività ripetitive (35,0%).

Questa "triade" di motivazioni evidenzia come l'IA venga oggi utilizzata soprattutto per ottimizzare i processi esistenti, automatizzare attività a basso valore aggiunto e migliorare l'efficienza operativa. Solo una quota più ridotta di imprese associa invece l'intelligenza artificiale a trasformazioni più profonde del modello di business, come l'innovazione di prodotto o di processo (23,7%), l'aumento della competitività (26,1%), l'acquisizione di nuovi clienti (18%) o la valorizzazione dei dati aziendali (11,3%)<sup>(2)</sup>.

È chiara, dunque, l'urgenza di una regolamentazione dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei diversi sistemi organizzativi e di gestione delle PMI, al fine di valorizzarne i risvolti positivi. E tale funzione di regolamentazione spetta alla contrattazione collettiva.

L'impresa artigiana è supportata, infatti, da un sistema di relazioni sindacali maturo e consolidato in grado di accompagnare e regolamentare le trasformazioni del settore nel tempo.

Uno dei primi impatti derivanti dai nuovi condizionamenti legati al crescente ruolo dei supporti digitali nella gestione dei rapporti di lavoro si è registrato, in particolare, nell'ambito delle piattaforme per la gestione del *digital delivery* e dei rider, ove gli

algoritmi assumono un ruolo cruciale nell'ottimizzazione delle consegne e, conseguentemente, nella gestione degli ordini e dei turni di lavoro.

Al fine di rispondere alle esigenze connesse alle nuove figure professionali emergenti, le Parti sociali sottoscrittrici del CCNL Logistica, Trasporto merci e Spedizione hanno stipulato, in data 18 luglio 2018, un accordo volto a ricondurre i riders nell'alveo delle tutele previste dal suddetto contratto collettivo.

Una svolta significativa nella regolamentazione dei nuovi fenomeni connessi all'intelligenza artificiale si rinviene, successivamente, nell'ambito del CCNL Area Comunicazione rinnovato il 18 novembre 2024, all'interno del quale le Parti firmatarie hanno previsto un articolato impianto normativo applicabile alle «Imprese digitali». Tale disciplina è finalizzata a promuovere un'organizzazione del lavoro più flessibile e moderna, orientata al miglioramento della conciliazione tra vita privata e lavorativa, nonché all'incremento della qualità del lavoro e della produttività, sia individuale sia aziendale.

La normativa in questione rappresenta il primo intervento organico, a livello nazionale, da parte delle Organizzazioni datoriali e sindacali volto a introdurre, nell'ambito di un CCNL, una serie di istituti maggiormente coerenti con le emergenti modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nell'impresa digitale, anche alla luce della crescente diffusione dell'Intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali nella gestione dell'organizzazione e dei flussi di lavoro.

La volontà delle Parti Sociali è stata quella di orientare la gestione della prestazione lavorativa verso un nuovo modello di *flexstability*, che riconosce un'ampia autonomia alle parti nella definizione dell'orario di lavoro

e del luogo di svolgimento della prestazione, in una prospettiva maggiormente orientata al risultato garantendo al contempo la stabilità del rapporto di lavoro.

In questo contesto emerge la bilateralità del comparto, quale elemento di congiunzione tra le relazioni sindacali e la contrattazione collettiva.

Welfare di bilateralità che nel corso degli anni ha saputo rispondere ai nuovi bisogni di imprese e lavoratori, rappresentando oggi un elemento di grande valore del comparto. Coordinato a livello nazionale da EBNA, i diversi enti bilaterali territoriali offrono misure di sostegno economico per l'acquisto di nuovi strumenti e l'ammodernamento delle dotazioni tecnologiche delle imprese, comprese soluzioni digitali avanzate e applicazioni basate sull'IA.

La dimensione congiunta di formazione e prestazioni della bilateralità permette di osservare anche i progressi sul fronte delle competenze imprenditoriali: secondo rilevazioni recenti, la quota di imprenditori che dichiara di possedere una buona conoscenza dell'intelligenza artificiale — o di considerarsi addirittura esperto — ha raggiunto il 27% tra gli associati CNA. Si tratta di un dato in rapida crescita: in poco più di un anno la percentuale è aumentata di oltre dieci punti<sup>(3)</sup>.

\* Ufficio politiche contrattuali CNA Nazionale

\*\* Responsabile dipartimento relazioni sindacali CNA Nazionale

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**(1)** Approfondimento a cura dell'Area Studi e Ricerche CNA, Un 2025 nel segno della tenuta dell'artigianato, febbraio 2026.

**(2)** Indagine a cura dell'Area Studi e Ricerche CNA, Piccole imprese e AI: la sfida è lanciata, dicembre 2025.

**(3)** Informazioni fornite dall'indagine condotta dall'Area Studi e Ricerche di CNA, Piccole imprese e AI: la sfida è lanciata, dicembre 2025, p. 6.

05

---

CONCLUSIONI

## LA QUALITÀ DELL'INNOVAZIONE

# Cinque lezioni operative sull'IA partecipativa

**Davide Bisi\***  
**Ivana Pais\*\***

**G**uardando a come l'intelligenza artificiale viene oggi introdotta nei luoghi di lavoro, i casi analizzati mostrano un insieme di scelte ricorrenti che accompagnano l'adozione delle tecnologie: dalla definizione dei perimetri di utilizzo alle modalità di sperimentazione, dalla gestione dei dati ai meccanismi di confronto tra imprese e rappresentanze dei lavoratori. Sono passaggi operativi che, nella pratica, incidono sul funzionamento dell'IA almeno quanto le caratteristiche tecniche degli strumenti adottati.

Le cinque lezioni che seguono sintetizzano questi passaggi e sono rivolte a chi, a vario titolo, è coinvolto nelle decisioni sull'IA nei contesti produttivi: imprese chiamate a integrare nuovi sistemi nei processi organizzativi, rappresentanze dei lavoratori impegnate a negoziarne l'uso, decisori pubblici e attori istituzionali che ne osservano gli effetti per orientare re-

gole e politiche. Offrono una chiave di lettura concreta su come l'IA venga effettivamente governata nelle organizzazioni e su quali scelte tendano a pesare di più nel tempo.

## ❶ Governare l'IA nel tempo, non regolarla ex ante

I casi analizzati mostrano con chiarezza che il nodo non è definire ex ante ogni possibile uso dell'IA — obiettivo irrealistico — ma costruire assetti capaci di accompagnarne l'evoluzione. I sistemi vengono aggiornati, estesi, riutilizzati; è nell'uso che emergono gli effetti organizzativi più rilevanti. Per questo gli accordi più robusti non cercano di “chiudere” la tecnologia, ma istituiscono sedi permanenti di osservazione e confronto. La governance efficace dell'IA non è predittiva, ma iterativa: rende visibili gli slittamenti funzionali e li riporta dentro un perimetro di decisione condivisa.

## ❷ Separare i dati di processo dai dati di performance

Un tratto ricorrente delle esperienze osservate riguarda la separazione esplicita tra dati di processo, raccolti

per finalità operative — qualità del servizio, sicurezza, formazione — e dati di performance, raccolti per uso valutativo o disciplinare. Non si tratta di una cautela formale, ma di una scelta che incide profondamente sull'equilibrio organizzativo. Quando l'informazione prodotta dall'IA entra nei meccanismi di giudizio, la tecnologia diventa un dispositivo di controllo. Dove questa barriera è mantenuta, invece, l'IA resta uno strumento di supporto e non altera in modo opaco i rapporti di lavoro.

### 3 Difendere il diritto di dissentire dalla macchina

Nei sistemi di IA a supporto delle decisioni, l'autonomia professionale non si gioca solo nella possibilità di ignorare il suggerimento algoritmico, ma nelle condizioni che rendono legittima quella scelta. Quando lavoratori e lavoratrici devono motivare sistematicamente perché non seguono l'indicazione della macchina, la raccomandazione tende a trasformarsi in uno standard implicito. In questo modo, l'IA smette di essere uno strumento di supporto e diventa un riferimento normativo informale. Le esperienze più avanzate mostrano invece l'importanza di preservare uno spazio di decisione non giustificata, in cui il giudizio umano non debba essere continuamente difeso. È su questa asimmetria — tra il dover spiegare il “no” all'IA e il non dover spiegare il “sì” — che si misura la reale autonomia. Governare l'IA significa allora impedire che la tracciabilità tecnica si traduca in subordinazione cognitiva.

### 4 Riconoscere il lavoro di addestramento dell'IA

Un elemento meno visibile, ma centrale, riguarda il ruolo del lavoro umano nell'addestramento e nel funzionamento dei sistemi. Molte applicazioni migliorano grazie alle interazioni quotidiane delle persone: correzioni, scelte discrezionali, adattamenti informali. I casi mostrano una crescente atten-

zione a questo aspetto, che si traduce nel riconoscimento delle specificità delle attività lavorative legate all'addestramento dell'IA, nella definizione di limiti all'uso dei dati e, in alcuni contesti, nel divieto di impieghi sostitutivi. Riconoscere che il lavoro contribuisce all'intelligenza della macchina consente di governare, anziché subire, il trasferimento di competenze che l'IA rende possibile.

### 5 Orientare l'IA attraverso la partecipazione

Nei casi osservati, la partecipazione non serve a legittimare l'adozione dell'intelligenza artificiale, ma a incidere sulla direzione che questa prende nel tempo. La definizione condivisa dei perimetri d'uso è spesso accompagnata da un impegno speculare: utilizzare in modo strutturato gli input dei lavoratori per migliorare i sistemi, affinarne il funzionamento e guidarne gli aggiornamenti. In questo scambio, l'IA può svilupparsi lungo traiettorie diverse: limitarsi a standardizzare e intensificare il controllo, oppure rafforzare qualità del lavoro, affidabilità dei sistemi e capacità organizzativa.

L'analisi dei casi consente di mettere a fuoco non solo ciò che oggi viene regolato attraverso la contrattazione, ma anche alcuni ambiti che tendono a restare fuori, pur incidendo in modo significativo sul funzionamento concreto dei sistemi.

Un primo aspetto riguarda la progettazione delle soluzioni tecnologiche. Nelle esperienze osservate, il confronto tra imprese e rappresentanze dei lavoratori si colloca quasi sempre quando i sistemi sono già stati selezionati o sviluppati. Mancano, invece, sedi e spazi in cui condividere in una fase più iniziale le possibilità offerte dalle tecnologie, discutere bisogni organizzativi, vincoli e opportunità, ed esplorare alternative prima che le scelte tecniche si consolidino.

Resta inoltre marginale il collegamento tra adozione dell'IA e redistribuzione dei guadagni di produttività. La contrattazione si concentra prevalentemente su perimetri d'uso, tutele e monitoraggio, mentre affronta solo di rado il modo in cui i benefici dell'innovazione si traducano in tempo liberato, premi, salari o miglioramento delle condizioni di lavoro.

Del tutto assenti sono infine esperienze in cui l'uso dell'IA venga messo in relazione con obiettivi di sostenibilità ambientale o con i suoi costi naturali, a partire da consumi energetici e infrastrutture digitali, che continuano a restare ai margini del confronto negoziale.

Le esperienze raccolte indicano che la contrattazione sull'intelligenza artificiale è ancora in una fase iniziale, ma non marginale. I casi analizzati mostrano come l'IA stia progressivamente entrando nell'agenda delle relazioni industriali, non più solo come tema di principio, ma come oggetto concreto di accordi, procedure e sperimentazioni. È plausibile attendersi, nei prossimi anni, un aumento del numero di intese che affrontano esplicitamente l'uso delle tecnologie algoritmiche nei luoghi di lavoro, anche al di fuori dei settori più avanzati dal punto di vista digitale.

Un primo sviluppo riguarda la diffusione per imitazione. Le soluzioni negoziali già adottate — comitati paritetici, delimitazione degli usi consentiti, fasi pilota, clausole su dati e monitoraggio — tendono a circolare tra imprese e settori, diventando punti di riferimento informali. Non si tratta di modelli rigidi, ma di schemi che vengono ripresi, adattati e semplificati, contribuendo a costruire un linguaggio comune della contrattazione sull'IA. Alcuni elementi possono progressivamente trasformarsi in clausole-tipo o riferimenti condivisi, riducendo l'incertezza per imprese e lavoratori e abbassando i costi negoziali dell'innovazione.

Un secondo fronte riguarda il livello

di diffusione. Finora la contrattazione sull'IA si è sviluppata soprattutto in grandi imprese e in contesti ad alta intensità informativa. La sfida dei prossimi anni sarà estendere questi strumenti ad aziende più piccole, filiere più frammentate e a settori meno strutturati, evitando che la governance partecipata dell'IA resti confinata a una minoranza di casi pionieristici.

Infine, si apre il tema della cultura dell'IA. Le prime esperienze di IA partecipativa non sono nate da obblighi normativi o da modelli predefiniti, ma dalla sensibilità e dalla sperimentazione di alcune aziende e organizzazioni sindacali. Oggi, grazie a un repertorio di esperienze sistematicamente analizzate, anche considerando gli impatti a medio e lungo termine, questi casi assumono un valore più ampio. Non sono più semplici sperimentazioni isolate, ma materiale di apprendimento. In questo modo, ciò che nasce come iniziativa singola può trasformarsi in una leva per diffondere cultura, competenze e pratiche condivise, rafforzando la capacità delle imprese e delle parti sociali di governare l'innovazione tecnologica in maniera partecipativa.

In questo percorso, il lavoro dell'Osservatorio OPERA del CNEL può svolgere una funzione di raccordo: rendere visibili le pratiche emergenti, favorirne la comparabilità e accompagnare la transizione da una fase sperimentale a un quadro più maturo di regolazione. Occupare questo spazio di riflessione non significa rallentare il cambiamento, ma renderlo più solido. Ed è probabilmente su questa capacità, più che sulla velocità di adozione, che si misurerà la qualità dell'innovazione nei prossimi anni.

*\*Esperto CNEL in materia di innovazione tecnologica e politiche industriali per l'intelligenza artificiale; Università di Parma*

*\*\*Consigliera CNEL e Coordinatrice Osservatorio OPERA; Università Cattolica del Sacro Cuore*

## Un Osservatorio per l'intelligenza artificiale partecipativa

OPERA (Osservatorio Politiche e Relazioni industriali per l'intelligenza Artificiale partecipativa) è un Osservatorio istituito presso il CNEL per creare un database di casi aziendali di applicazioni di IA partecipativa, che prevedano il coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti finali e delle comunità nel processo di sviluppo, implementazione e utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale. Questo approccio mira a garantire che tali sistemi riflettano esigenze, valori e aspettative delle persone, promuovendo trasparenza, inclusività e responsabilità. Particolare attenzione sarà dedicata al ruolo della contrattazione collettiva dell'IA a livello aziendale e settoriale.

L'acronimo OPERA richiama una delle tre forme fondamentali dell'attività umana – insieme a lavoro e azione – proposte da Hannah Arendt in *The Human Condition* (1958). L'opera ha tre caratteristiche principali: la durata, perché crea oggetti che durano nel tempo e possono sopravvivere all'individuo che li ha creati; l'artificialità, perché crea qualcosa che non esiste in natura; il significato collettivo, perché l'opera contribuisce alla costruzione di un mondo condiviso e comune, fornendo un contesto stabile per la vita umana. Questi tre principi ispirano la riflessione dell'Osservatorio sull'intelligenza artificiale, senza perdere la tensione tra opera e azione, attraverso il ruolo delle politiche industriali e delle relazioni industriali.

### **OBIETTIVI**

- Monitoraggio e analisi delle applicazioni dell'IA nelle aziende;
- Analisi e supporto alle relazioni industriali;
- Analisi degli aspetti regolativi e delle politiche industriali.

### **LA COMPOSIZIONE**

L'Osservatorio è composto da esperti provenienti dal mondo accademico, in rappresentanza di diverse discipline e competenze e da esperti provenienti dal mondo aziendale.

#### **PRESIDENTE**

- Cons. esperta Ivana Pais – Professoressa ordinaria di Sociologia economica presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

#### **COMPONENTI ESTERNI**

- Dott. Marcello Albergoni - Vice Capo di Gabinetto dell'Agenzia per la cybersicurezza nazionale;
- Prof.ssa Tiziana Catarci - Professoressa ordinaria di Sistemi di Elaborazione delle Informazioni, Dipartimento di Ingegneria Informatica, Automatica e Gestionale Antonio Ruberti (DIAG) presso la "Sapienza" - Università di Roma;
- Dott. Massimo Chiriatti - Chief Technical & Innovation Officer di Lenovo;
- Prof. Michele Faioli - Professore associato di Diritto del lavoro presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore;
- Prof. Fabio Landini - Professore ordinario di Economia applicata presso l'Università di Parma;
- Prof. Mario Mezzanzanica – Professore ordinario di Sistemi di elaborazione delle informazioni presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca;
- Dott. Leopoldo Nascia - Primo ricercatore ISTAT presso il Servizio Analisi dei dati e ricerca economica, sociale e ambientale;
- Prof. Marco Taisch - Professore ordinario di Ingegneria presso il Politecnico di Milano e presidente di MADE, Competence Center per l'Industria 4.0.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Sull'IA alleanza fra CNEL e CESE

Il 24 gennaio 2025 si è tenuta a Villa Lubin una conferenza, organizzata congiuntamente dal Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) e dal Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE), come momento di analisi e confronto sul tema «Intelligenza Artificiale e Relazioni Industriali».

L'evento ha offerto una piattaforma per i rappresentanti dei Consigli economici e sociali, del mondo accademico, della società civile e dell'industria provenienti da tutta Europa, per discutere il potenziale trasformativo dell'IA nel mondo del lavoro.

Durante la giornata è stata enfatizzata, in particolare, l'importanza di bilanciare l'innovazione tecnologica con la tutela dei diritti dei lavoratori e la promozione dell'equità sociale.

Durante il convegno, che ha visto la partecipazione dei rappresentanti dei Consigli economici e sociali nazionali di Bulgaria, Francia, Grecia, Irlanda, Portogallo e Spagna, il presidente del CNEL Renato Brunetta e l'allora presidente del CESE Oliver Röpke hanno sottoscritto un comunicato congiunto, in cui si riafferma l'impegno a promuovere una governance inclusiva e a favorire lo sviluppo etico e partecipativo dell'IA.

I due presidenti hanno evidenziato come il dialogo sociale e il coinvolgimento dei lavoratori siano essenziali per preservare i diritti fondamentali dei lavoratori e promuovere un'IA "affidabile" nei luoghi di lavoro. «Garantire che l'essere umano

mantenga il controllo di tutte le interazioni uomo-macchina – si legge nel comunicato congiunto – è una priorità. Occorre anche intervenire sui quadri normativi per affrontare le lacune sul piano della protezione dei lavoratori di fronte ai rapidi progressi dei sistemi di IA».

Sottolineata, inoltre, la necessità di iniziative formative volte a dotare i lavoratori e tutti gli individui delle competenze necessarie per beneficiare dall'IA, con particolare attenzione ai gruppi che devono fronteggiare barriere sistemiche, come le donne, le persone anziane, i lavoratori meno qualificati e le persone con disabilità, garantendo un accesso equo alle opportunità e alla formazione legate all'IA.

L'evento è stata anche l'occasione per lanciare l'Osservatorio OPERA sull'IA partecipativa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Per approfondire**



**Guida CNEL - Il Sole 24 Ore  
"L'attrattività dell'Italia  
per i giovani"**



**Guida CNEL - Il Sole 24 Ore  
"Servizi pubblici in Italia"  
2025**



**Guida CNEL - Il Sole 24 Ore  
"Servizi pubblici in Italia"  
2024**



**Guida CNEL - Il Sole 24 Ore  
"Il lavoro che cambia"**



**Guida CNEL - Il Sole 24 Ore  
"Recidiva Zero" 2025**



**Guida CNEL - Il Sole 24 Ore  
"Recidiva Zero" 2024**

