

LINEE GUIDA PER IL MONITORAGGIO E LA GESTIONE DELL'IA A LIVELLO AZIENDALE

LE PARTI SOCIALI
INSIEME VERSO UNA
REGOLAMENTAZIONE MIGLIORE
ED EFFICACE DELL'INTELLIGENZA
ARTIFICIALE, PER UNA GIUSTA
TRANSIZIONE AL LAVORO DEL
FUTURO
TRANSFORMWORK 2 -
101145650



Co-funded by
the European Union

Linee guida per il monitoraggio e la gestione dell'IA a livello aziendale

LE PARTI SOCIALI INSIEME VERSO UNA REGOLAMENTAZIONE MIGLIORE ED EFFICACE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE, PER UNA GIUSTA TRANSIZIONE AL LAVORO DEL FUTURO

TransFormWork 2
Progetto 101145650

Il progetto è realizzato con il sostegno finanziario della Commissione europea
– Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, SOCPL-2023-SOC-
DIALOG.

Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli
autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea (CE – DG
Occupazione, affari sociali e inclusione). Né l'Unione europea né l'autorità
concedente possono essere ritenute responsabili per essi.

Sofia / Roma; Dicembre, 2025

Contenuto

INTRODUZIONE	4
BULGARIA	5
1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti, applicabili alla regolamentazione dell'IA	5
2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA	6
3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e/o aziendale	7
4. Principali “lezioni” per quadri e rappresentanti sindacali a livello aziendale	8
CIPRO	10
1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA	10
2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA	11
3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e/o aziendale	12
4. Principali “lezioni” per dirigenti e rappresentanti sindacali a livello aziendale	15
5. Link utili per affrontare questioni sull'adozione dell'IA in azienda	15
IRLANDA	16
1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA in Irlanda	16
2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA	17
3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e aziendale	18
4. Principali “lezioni” per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale	20
5. Link utili per affrontare questioni sull'implementazione dell'IA	21

ITALIA	22
1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA	22
2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA	23
3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e aziendale	24
4. Principali “lezioni” per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale	26
5. Link utili per affrontare questioni sull'adozione dell'IA in azienda	27
MALTA	28
1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA	28
2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA	28
3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e/o aziendale	29
4. Principali “lezioni” per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale	30
5. Link utili per affrontare questioni sull'adozione dell'IA in azienda	31
POLONIA	32
1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA	32
2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA	33
3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e/o aziendale	33
4. Principali “lezioni” per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale	34
5. Link utili per affrontare questioni sull'adozione dell'IA in azienda	35
ROMANIA	35
1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA in Romania	35
2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA	36
3. Studio di caso nazionale a livello settoriale e/o aziendale	37
4. Principali “lezioni” per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale	39
5. Link utili per affrontare questioni sull'adozione dell'IA in azienda	39

INTRODUZIONE

Il progetto TransFormWork 2 - “Le parti sociali insieme verso una regolamentazione migliore ed efficace dell’intelligenza artificiale per una transizione giusta al lavoro del futuro” – ha visto la collaborazione delle parti sociali nazionali di sette Stati membri dell’UE (Bulgaria, Cipro, Irlanda, Italia, Malta, Polonia e Romania), al fine di sviluppare soluzioni condivise per la gestione dell’impatto dell’intelligenza artificiale (d’ora in poi IA) e del management algoritmico sul lavoro del futuro, affrontando le questioni più rilevanti relative ai rapporti di lavoro.

L’obiettivo condiviso e perseguito è stato quello di individuare meccanismi, pratiche e iniziative adeguate per una tempestiva anticipazione dei fabbisogni di competenze di domani, per l’aggiornamento e la riqualificazione della forza lavoro esistente. Fattori da ritenere fondamentali per il successo di un’IA che funzioni in maniera socialmente accettabile per tutti. Si tratta in definitiva di rafforzare i diritti dei lavoratori nell’economia digitale, ovvero promuovere una contrattazione collettiva più adeguata alle nuove condizioni di lavoro, favorire la trasparenza e contrastare l’opacità del management algoritmico, promuovere la collaborazione tra parti sociali e autorità pubbliche, garantire l’effettivo esercizio dei diritti individuali e collettivi in luoghi di lavoro, oggi più che mai frammentati dal punto di vista societario, contrattuale e territoriale.

Il progetto – articolato nelle sue diverse fasi fra rapporti nazionali, casi settoriali e aziendali di studio, workshop nazionali e tavole rotonde europee – si conclude, oltre che con la stesura di un ampio rapporto comparativo, anche con alcune Linee guida, ricavate qui da alcuni focus aziendali realizzati nei sette Paesi coinvolti nel progetto. Sullo sfondo i principali interventi varati dall’UE, relativamente alla regolamentazione dell’IA, dall’Accordo quadro delle parti sociali europee sulla digitalizzazione (2020) all’AI Act (2024), alla Direttiva sul lavoro tramite piattaforme digitali (2024), senza qui contare tutte le altre iniziative in materia di lavoro di qualità, salute e sicurezza, privacy, informazione e consultazione, gestione dei dati.

Lo sviluppo di Linee guida per il monitoraggio e la gestione dell’IA, a livello aziendale, rientra tra le attività di ricerca realizzate nell’ambito di questo progetto, e mira a mettere in evidenza talune pratiche nazionali, dal punto di vista di due pilastri fondamentali, già evidenziati e perseguiti nell’Accordo quadro europeo sulla digitalizzazione del 2020; ovvero:

- il principio del controllo umano (*human-in-control*) negli algoritmi utilizzati nei luoghi di lavoro;
- il rispetto e la protezione della dignità umana, contro i rischi di una sorveglianza pervasiva.

I sette contributi nazionali, che qui riassumiamo, si sono attenuti ad una struttura comune (iniziative regolative vincolanti e/o volontarie, ruolo del dialogo sociale, studi di caso aziendali, lezioni apprese e link utili) e presentano sintesi concise, allo scopo di trarre insegnamenti pratici rivolti principalmente ai quadri e ai rappresentanti sindacali. In tutti i casi, lo scopo condiviso è stato quello di:

- individuare norme, prassi e modalità efficaci, per contrastare l’asimmetria delle

posizioni negoziali tra lavoratori e datori di lavoro a livello aziendale, prodotta dalle nuove tecnologie digitali e – segnatamente – dall’intelligenza artificiale;

- promuovendo la negoziazione collettiva delle condizioni di lavoro a fronte dell’opacità del management algoritmico
- favorire un esercizio più efficace dei diritti individuali e collettivi in contesti lavorativi sempre più frammentati, contrattualmente e geograficamente
- trovare modi per contrastare l’asimmetria nei rapporti di forza fra i lavoratori e i datori di lavoro a livello aziendale, alla luce delle nuove tecnologie e della digitalizzazione, incentivando una maggiore collaborazione tra le parti sociali e lo Stato nell’attuazione di politiche e misure a livello nazionale e settoriale per garantire un uso equo delle tecnologie digitali sul posto di lavoro.

BULGARIA

1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti, applicabili alla regolamentazione dell’IA

La Bulgaria ha adottato diversi documenti strategici che incoraggiano la trasformazione digitale dell’economia. Nel 2022 è stato istituito il Consiglio del Decennio Digitale, quale organismo del Consiglio dei Ministri, incaricato del coordinamento complessivo e della cooperazione delle politiche statali nel campo della trasformazione digitale.

Per quanto riguarda l’IA, il documento di maggiore rilievo è il “Concetto per lo sviluppo dell’Intelligenza Artificiale in Bulgaria entro il 2030”. Nell’ambito di tale Concetto è prevista l’istituzione di un Gruppo di lavoro interdipartimentale, composto da rappresentanti delle principali istituzioni statali, delle amministrazioni regionali, del mondo accademico, delle associazioni imprenditoriali e professionali, nonché delle organizzazioni non governative pertinenti. Il suo compito sarà quello di analizzare lo stato complessivo del settore e predisporre una roadmap nazionale operativa per l’attuazione del Concetto.

Nel 2024, varie modifiche al Codice del lavoro hanno istituito un nuovo quadro giuridico per l’applicazione di sistemi informativi di gestione algoritmica nel lavoro a distanza. Per la prima volta nella legislazione del lavoro bulgara sono stati disciplinati nuovi diritti e obblighi relativi all’uso di sistemi informativi per la gestione algoritmica nel telelavoro. Il Codice del lavoro garantisce ai dipendenti il diritto di richiedere la revisione delle decisioni automatizzate adottate da un sistema di gestione algoritmica che incidono sui loro diritti. Si tratta del cosiddetto principio del “controllo umano” (human-in-control) quando le decisioni sono prese da un sistema di intelligenza artificiale o di gestione algoritmica. Il lavoratore deve presentare una richiesta scritta al datore di lavoro o a un funzionario designato per la revisione della decisione assunta dal sistema di gestione algoritmica. Il lavoratore deve essere formalmente informato della decisione finale, ossia se la decisione del

sistema algoritmico sia corretta o errata.

Considerato l'uso sempre più diffuso di sistemi informativi per l'organizzazione e il monitoraggio del lavoro, il Codice del lavoro disciplina per la prima volta anche un'opzione alternativa per la misurazione dell'orario di lavoro effettivo, tramite sistemi automatizzati. La legge consente il controllo umano e, in tal caso, il datore di lavoro è tenuto, su richiesta, a fornire al lavoratore a distanza l'accesso ai dati del sistema relativi alle ore di lavoro registrate.

L'ultima innovazione normativa relativa alla disciplina di nuovi diritti derivanti dall'uso di sistemi di IA o, più in generale, delle tecnologie digitali, è l'introduzione di un nuovo diritto – il cosiddetto “diritto al riposo ininterrotto”, noto anche come “diritto alla disconnessione” – che entra per la prima volta nella legislazione del lavoro bulgara. Con il nuovo articolo 154b del Codice del lavoro, il legislatore riconosce il diritto al riposo ininterrotto, che attribuisce ai lavoratori il diritto di non rispondere alle comunicazioni avviate dal datore di lavoro durante i periodi di riposo giornaliero e settimanale. Per comunicazione avviata si intende qualsiasi tentativo di contattare il lavoratore tramite tecnologie digitali, quali telefono, e-mail o applicazioni mobili (Messenger, Viber, WhatsApp, SMS, ecc.). Qualora tale comunicazione sia avviata dal datore di lavoro, il lavoratore non è tenuto a rispondere e non possono essere applicate sanzioni per violazione della disciplina del lavoro. Ciò crea le condizioni per un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata e per una riduzione dei livelli di stress dei lavoratori.

2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA

Le parti sociali a livello nazionale e settoriale sono oggi attivamente coinvolte su tutte le iniziative legislative volte a regolamentare la trasformazione digitale dell'economia e l'implementazione dell'IA. Nel 2022, le organizzazioni riconosciute come rappresentative a livello nazionale hanno partecipato ai negoziati avviati dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, per la ratifica di un nuovo accordo bilaterale, volto a migliorare le norme e le condizioni di lavoro dei lavoratori a distanza. Come risultato, sono state introdotte le citate modifiche del 2024 al Codice del lavoro in materia di gestione algoritmica applicata ai lavoratori a distanza.

Accanto alle iniziative legislative, esistono numerose iniziative promozionali e non vincolanti, consultabili sui siti web delle organizzazioni delle parti sociali. Ad esempio, il progetto “Partnership in a Digital Environment”, promosso e coordinato dalla centrale sindacale CITUB (Confederazione dei Sindacati Indipendenti della Bulgaria), nell'ambito del quale stata elaborata una bozza di Accordo nazionale tra le parti sociali nazionali per la realizzazione di attività congiunte, per l'implementazione in Bulgaria dell'Accordo quadro europeo sulla digitalizzazione del 2020. La bozza copre quattro aree tematiche, una delle quali riguarda l'intelligenza artificiale e il principio del controllo umano. Tale proposta di Accordo nazionale è stata presentata al 9° Congresso della CITUB, nel maggio 2022, ed è attualmente oggetto di discussione con le parti sociali a livello nazionale. Nel 2023, la CITUB, insieme all'Associazione Industriale Bulgara (BIA), ha redatto un Rapporto nazionale sull'attuazione di quell'Accordo quadro europeo. Elaborato nell'ambito del progetto TransFormWork 1, il rapporto esamina aspetti specifici della trasformazione digitale dell'economia e del dialogo sociale in Bulgaria, mostrando chiaramente come l'introduzione e

lo sviluppo delle tecnologie digitali e dell'IA possano essere orientati attraverso opportune iniziative delle parti sociali.

3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e/o aziendale

Studio di caso 1

Titolo dello studio di caso: Team di gestione del cambiamento e formazione digitale nel birrificio Kamenitza

Azienda/Organizzazione: Kamenitza AD

Numero di lavoratori interessati: Non riportato

Organizzazioni coinvolte nelle negoziazioni e nell'accordo di "buona pratica":

Il Team di gestione del cambiamento comprende il management di Kamenitza, i rappresentanti sindacali e lavoratori qualificati. La creazione di tali team è prevista dall'accordo settoriale dell'industria birraria ed è sostenuta dalle parti sociali dell'azienda.

Descrizione del tipo di IA da introdurre (o già introdotta): Non riportato

Formazione/riqualificazione del personale / assunzione di nuovo personale:

Le parti sociali, a livello aziendale, concordano sulla necessità di una formazione sulle competenze digitali rivolta a tutti i lavoratori. Esse sostengono inoltre il mantenimento dei lavoratori qualificati, attraverso l'aggiornamento professionale e lo sviluppo delle competenze digitali. I datori di lavoro si impegnano a fornire formazione sulle tecnologie digitali e a sviluppare percorsi di formazione delle risorse umane connessi all'IA e al suo utilizzo sul luogo di lavoro. In tal modo, il datore di lavoro dimostra un comportamento socialmente responsabile nel processo di modernizzazione e ristrutturazione delle operazioni produttive.

Descrizione dell'azione:

Il Team incaricato della gestione del cambiamento è la struttura riconosciuta in grado di attuare questa decisione politica. Il Team informa i lavoratori sulle ragioni del cambiamento aziendale, supporta il sistema interno di informazione e comunicazione e promuove e sostiene l'acquisizione di competenze digitali. Per sostenere modelli digitali nei processi di lavoro, le parti sociali incoraggiano lo scambio di conoscenze sulla trasformazione digitale. Va inoltre sottolineato che il Team di gestione del cambiamento è una struttura sostenuta dalla cosiddetta Commissione paritetica, istituita nei birrifici sindacalizzati e composta da rappresentanti della direzione e dei sindacati. Tali commissioni mantengono il dialogo sociale e supportano lo sviluppo del capitale umano attraverso la formazione.

Esito delle negoziazioni / esperienze positive o negative:

Una forza lavoro meglio preparata alla trasformazione digitale e all'implementazione dell'IA nel birrificio; rafforzamento dei sistemi di informazione e comunicazione.

Studio di caso 2

Titolo dello studio di caso: AI&I FACTORY (iniziativa multi-aziendale con il suppor-

to delle università)

Azienda/Organizzazione: Digital National Alliance in collaborazione con AI Cluster Bulgaria

Numero di lavoratori interessati: Non riportato

Organizzazioni coinvolte nelle negoziazioni e nell'accordo di "buona pratica":

Organizzazioni settoriali con il supporto di imprese e università

Descrizione del tipo di IA da introdurre (o già introdotta): Vari ambiti dell'intelligenza artificiale

Formazione/riqualificazione del personale / assunzione di nuovo personale:

Seminari educativi, workshop, hackathon, campi di formazione ed eventi di networking

Descrizione dell'azione:

L'obiettivo principale di AI&I FACTORY è approfondire la comprensione, da parte della società, del ruolo chiave e del potenziale trasformativo dell'intelligenza artificiale nella vita quotidiana. L'iniziativa mira a ispirare la sperimentazione nel campo tecnologico, promuovendo attivamente l'inclusione e attirando un maggior numero di donne e giovani talenti verso carriere nella tecnologia e nell'IA. Funziona come un hub in cui esperti, ricercatori e talenti emergenti di diversi settori si incontrano. Va inoltre evidenziato che AI Cluster Bulgaria, che guida l'iniziativa AI & I FACTORY, è attivo sia a livello nazionale sia internazionale. Organizza hackathon AI & I e un laboratorio a 360 gradi sull'IA, mira a favorire un ecosistema sostenibile di start-up basate sull'IA e pubblica regolarmente un Rapporto annuale AI & ME (Microelectronics) che mappa l'ecosistema dell'IA in Bulgaria per stakeholder, decisori politici e investitori.

4. Principali "lezioni" per quadri e rappresentanti sindacali a livello aziendale

Programmi di formazione inclusivi, sostenuti dai sindacati e che coinvolgano tutti i lavoratori, sono essenziali.

Il dialogo sociale a tutti i livelli è fondamentale affinché, una volta introdotti strumenti di IA nei luoghi di lavoro, possano essere offerti programmi di formazione ai lavoratori. I sindacati si sono dimostrati, in Bulgaria, strutture affidabili di rappresentanza dei lavoratori, insistendo su pratiche formative inclusive che comprendano tutti i dipendenti, indipendentemente da provenienza, capacità o stili di apprendimento, consentendo così una piena partecipazione e il massimo beneficio dai programmi di formazione aziendale. Tra le iniziative più recenti della CITUB vi è lo sviluppo di un centro di formazione quale fornitore ufficiale di corsi sulla competenza chiave "Competenze digitali".

La CITUB, in particolare, offre corsi completamente gratuiti (tramite voucher nel periodo 2023-2026) ai membri delle sue affiliate e al pubblico in generale.

Una solida governance dei dati e la formazione del personale prevengono incidenti legati alla privacy nell'uso dell'IA.

La formazione è necessaria anche per prevenire la perdita di dati nell'uso dell'IA. Le

organizzazioni di tutto il mondo stanno affrontando un aumento senza precedenti di incidenti di privacy e sicurezza legati all'IA, connessi a violazioni dei dati causate da errori algoritmici operati o controllati dall'uomo. Tali perdite di informazioni sensibili richiedono l'adozione di solidi quadri di governance per la protezione dei dati personali. Per colmare il preoccupante divario tra consapevolezza del rischio e azioni concrete, le imprese devono formare il personale che lavora con l'IA e investire in ulteriori misure di salvaguardia.

I cluster settoriali e le commissioni paritetiche sono strutture efficaci per un utilizzo sostenibile dell'IA.

Il coinvolgimento delle imprese in pratiche sostenibili di IA può essere supportato dalle organizzazioni settoriali. Un esempio rilevante è l'iniziativa Spinoff Bulgaria, creata dallo Health and Life Sciences Cluster Bulgaria, dall'Artificial Intelligence Cluster Bulgaria, da Venrize – Spinoff Factory e da ISTE. L'iniziativa mira a creare un ecosistema e una cultura sostenibili di spin-off in Bulgaria e in Europa, collegando stakeholder nazionali con partner internazionali, presentando buone pratiche, contributi di università, investitori, governi, imprese ed esperti di settore, nonché opportunità di finanziamento offerte da organizzazioni europee.

5. Link utili per affrontare le questioni relative all'implementazione dell'IA nelle imprese

- Confederation of Independent Trade Unions in Bulgaria (CITUB) / www.knsb-bg.org
- CITUB Digital trainings website / www.knsb-learn.online
- Bulgarian Industrial Association / www.bia-bg.com
- Confederation for Employers and the Industrialists in Bulgaria / www.krib.bg
- Economic and Social Council of the Republic of Bulgaria / www.esc.bg
- AI Cluster Bulgaria / www.aicluster.bg
- INSAIT – Institute for Computer Science, Artificial Intelligence and Technology / www.insait.ai
- INSAIT (together with ETH Zurich and LatticeFlow AI) EU AI Act Compliance Evaluation Framework for Generative AI / www.insait.ai/compl-ai/#:~:text=The%20release%20includes%20the%20first%20mapping%20of%20the,AI%20models.%20Sofia%20%2F%20Zurich%2C%20October%2016%2C%202024.
- Professional Association of Robotics, Automation and Innovations / www.para.expert
- National Institute for Conciliation and Arbitration (sector level agreements available with open access) / www.nipa.bg

CIPRO

1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA

Cipro si sta adeguando attivamente agli sviluppi europei in materia di intelligenza artificiale. Le iniziative operano su due livelli: a livello nazionale, attraverso strategie e gruppi di lavoro, e a livello dell'UE, tramite l'attuazione graduale dell'Artificial Intelligence Act dell'UE (Regolamento UE 2024/1689).

Nel 2020, il Consiglio dei Ministri ha approvato la Strategia nazionale sull'IA. Essa definisce la visione del Paese in materia di sviluppo delle competenze, utilizzo dell'IA nella pubblica amministrazione e sostegno alle imprese. Tale strategia attribuisce priorità al rafforzamento delle competenze digitali e della formazione, alla promozione di modelli di business innovativi, all'integrazione dell'IA in settori critici quali sanità, istruzione, energia e sicurezza, nonché alla garanzia di un uso etico e trasparente. Pur non essendo giuridicamente vincolante, la strategia funge da punto di riferimento e quadro di policy per il governo, le parti sociali e le imprese.

Nel 2025 è stato istituito un Gruppo di lavoro nazionale sull'IA, con il compito di allineare la strategia nazionale agli sviluppi dell'UE e di presentare raccomandazioni al governo. Il gruppo comprende esperti del Ministero per la ricerca, l'innovazione e la politica digitale, accademici e rappresentanti delle parti sociali. Il suo mandato include la valutazione dell'impatto dell'IA sull'economia e sull'occupazione, il monitoraggio dell'attuazione dell'AI Act e la proposta di misure di sostegno per imprese e lavoratori.

Sul piano delle norme vincolanti, il Regolamento (UE) 2024/1689 (il già evocato AI Act) istituisce un quadro giuridico unico applicabile in tutti gli Stati membri. Entro il 2025, Cipro dovrà designare le autorità competenti di vigilanza ed enforcement. Il Paese ha già notificato alla Commissione europea che tre autorità nazionali – il Commissario per la Protezione dei Dati Personali, il Commissario per l'Amministrazione e i Diritti Umani e il Procuratore Generale – supervisioneranno riguardo al rispetto dei requisiti del Regolamento in materia di diritti fondamentali. Parallelamente, il Commissario per le Comunicazioni Elettroniche fungerà da autorità nazionale di vigilanza del mercato e di notifica e da Punto di contatto unico, mentre il Commissario per la Protezione dei Dati Personali garantirà la conformità nell'ambito delle proprie competenze. Il Regolamento impone obblighi ai fornitori e agli utilizzatori di sistemi di IA, con regole più stringenti per i sistemi ad alto rischio, come quelli impiegati nel reclutamento, nella gestione e valutazione dei lavoratori o nelle infrastrutture critiche.

Cipro partecipa inoltre a iniziative europee e internazionali. Un esempio di cooperazione nazionale ed europea è il Digital Innovation Hub Cyprus (DiGiNN). Cofinanziato dall'UE, l'hub opera come sportello unico per imprese ed enti pubblici, fornendo supporto integrato alla trasformazione digitale. Attraverso un modello di servizi strutturato, DiGiNN riunisce le principali competenze nazionali in materia di IA, calcolo ad alte prestazioni, cybersicurezza e altre tecnologie digitali avanzate, con la partecipazione di università, centri di eccellenza e altre organizzazioni. Le

PMI cipriote ricevono servizi di consulenza, opportunità di formazione, accesso alle infrastrutture e servizi di test-before-invest, che consentono di sperimentare soluzioni di IA, sviluppare know-how e connettersi a reti e progetti europei.

Inoltre, il Vice-ministero per la Politica Digitale lavora per allineare le applicazioni di IA al Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR UE, 2016/679) e al Regolamento sulla libera circolazione dei dati non personali (UE 2018/1807). I settori prioritari per i progressi includono la pubblica amministrazione, l'istruzione e i servizi finanziari.

In sintesi, Cipro segue un percorso duale: strategie e gruppi di lavoro non vincolanti definiscono l'orientamento delle politiche, mentre i quadri normativi vincolanti dell'UE stabiliscono regole applicabili ed esigibili. Insieme, essi creano un contesto in cui imprese e lavoratori comprendono sia gli obblighi sia le opportunità connesse all'uso dell'IA.

2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA

L'introduzione dell'IA nelle imprese non rappresenta una questione soltanto tecnologica, ma anche sociale e occupazionale. Il dialogo sociale – ovvero la cooperazione tra datori di lavoro, sindacati e Stato – è fondamentale per un'implementazione equa e responsabile dell'IA.

A livello europeo, nel 2020, le parti sociali hanno redatto un Accordo quadro autonomo sulla digitalizzazione, nel quale si persegue il pieno rispetto della dignità umana, la trasparenza algoritmica e una chiara supervisione umana dei sistemi più informatizzati. Organizzazioni sindacali europee come *industriAll Europe* sottolineano come l'IA porti benefici ai lavoratori solo se adeguatamente accompagnata da processi partecipativi e dalla contrattazione collettiva. Esse evidenziano come condizioni essenziali siano il coinvolgimento attivo dei lavoratori attraverso i sindacati e un'adeguata formazione sull'uso delle nuove tecnologie.

Oggi a Cipro il tema ha iniziato a coinvolgere significativamente le parti sociali. La centrale sindacale SEK e quella datoriale OEB hanno partecipato a iniziative, quali ad esempio questo progetto europeo *TransFormWork 2*, che analizza l'impatto della trasformazione digitale e dell'IA sulle relazioni industriali, laddove anche altri partner sociali sono impegnati in progetti che promuovono lo scambio di buone pratiche e la definizione di proposte di policy congiunte.

I lavoratori esprimono serie preoccupazioni riguardo a temi come il diritto alla privacy, la natura del monitoraggio e della valutazione sulle loro mansioni e prestazioni, il rischio di forti perdite di posti di lavoro, quale risulta fra automazione e IA. I datori di lavoro, dal canto loro, riconoscono che l'introduzione dell'IA senza dialogo comporta il rischio di innescare resistenze. L'esperienza europea dimostra come le imprese che coinvolgono i sindacati, fin dalle fasi iniziali, ottengono risultati migliori nell'adozione delle nuove tecnologie.

Il dialogo sociale sull'IA a Cipro è ancora in una fase iniziale; tuttavia, le priorità fondamentali per le parti sociali sono già chiare, ovvero:

- trasparenza nell'uso degli algoritmi che incidono sui lavoratori (ad es. nel recluta-

mento e nella valutazione);

- protezione dei dati personali e rispetto della privacy sul luogo di lavoro;
- formazione continua e riqualificazione del personale, affinché le nuove tecnologie non creino esclusioni;
- garanzia che l'IA supporti le persone nel lavoro, anziché sostituirle.

3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e/o aziendale

Studio di caso 1

Titolo: The Cyprus Institute – formazione sulla sicurezza con realtà virtuale

Azienda/Organizzazione: The Cyprus Institute

Numero di lavoratori coinvolti: Circa 230

Organizzazioni coinvolte nelle negoziazioni e in un accordo di “buona pratica”:
Strutture interne di gestione e Dipartimento Sicurezza

Descrizione del tipo di IA introdotta:

Non sono stati introdotti sistemi di IA. L'iniziativa si è concentrata esclusivamente sulla tecnologia di realtà virtuale immersiva, utilizzata come strumento per modernizzare e rafforzare la formazione sulla sicurezza sul lavoro.

Formazione/riqualificazione del personale:

Prima di ogni sessione, i lavoratori ricevono istruzioni semplici e chiare sull'uso del visore, dei comandi e sullo scenario in cui entreranno. La formazione si svolge in piccoli gruppi, garantendo a ogni partecipante il tempo necessario per familiarizzare con l'attrezzatura, porre domande e provare ciascuno scenario. Il formato a piccoli gruppi consente inoltre all'istruttore di osservare le reazioni individuali e fornire indicazioni personalizzate ove necessario. Le sessioni sono progettate per favorire il coinvolgimento attivo e ogni gruppo è incoraggiato a discutere i rischi incontrati durante la simulazione. La ripetizione, combinata con un feedback immediato, rende la formazione più efficace e memorabile.

Descrizione dell'azione:

Il Cyprus Institute aveva rilevato che i precedenti seminari sulla sicurezza si basavano principalmente su presentazioni teoriche. Pur informative, tali sessioni non riuscivano a catturare l'attenzione dei lavoratori né a offrire un'esperienza pratica. Per superare questo limite, nel 2025 l'organizzazione ha introdotto un programma di formazione basato sulla realtà virtuale. Attraverso i visori, i lavoratori entrano in ambienti di lavoro simulati che riproducono realisticamente situazioni pericolose. Fra queste, citiamo il lavoro in quota, la gestione di materiali chimici, l'individuazione di stoccaggi non sicuri e l'evacuazione di emergenza in caso di incendio. In ogni simulazione, i partecipanti devono riconoscere i rischi, prendere decisioni e comprendere le conseguenze degli errori, il tutto in un contesto digitale controllato e privo di rischi reali.

Esiti / esperienze positive o negative:

L'implementazione del programma di realtà virtuale ha prodotto diversi risultati

positivi. Ovvero:

I lavoratori hanno mostrato un interesse significativamente maggiore per le procedure di sicurezza rispetto ai formati seminariali tradizionali.

La natura interattiva della formazione ha reso l'apprendimento più coinvolgente e più facile da ricordare.

Un cambiamento rilevante è stato l'aumento delle segnalazioni di pericolo al Dipartimento Sicurezza, indice di una cultura della prevenzione più solida.

La direzione ha inoltre evidenziato l'elevato tasso di partecipazione, con molti lavoratori che hanno espresso volontariamente il desiderio di ripetere le simulazioni. Il programma realtà virtuale ha dimostrato che strumenti innovativi possono migliorare la consapevolezza della sicurezza senza richiedere investimenti significativi.

Studio di caso 2

Titolo: N. Psaras Construction Co Ltd – formazione multilingue del personale con IA

Azienda/Organizzazione: N. Psaras Construction Co Ltd

Numero di lavoratori coinvolti: 172

Organizzazioni coinvolte nelle negoziazioni e in un accordo di “buona pratica”:
Strutture interne di gestione e Dipartimento Sicurezza

Descrizione del tipo di IA introdotta: Produzione video supportata da IA tramite la piattaforma InVideo AI, utilizzata per sviluppare in più lingue un video di on-boarding sulla sicurezza.

Formazione/riqualificazione del personale:

Tutti i nuovi lavoratori sono tenuti a visionare il video di sicurezza generato dall'IA. Dopo la visione nella propria lingua, i lavoratori completano un breve test di comprensione volto a verificare l'assimilazione dei punti essenziali in materia di sicurezza. Il Dipartimento Sicurezza esamina i risultati e fornisce ulteriori spiegazioni quando necessario. Questo approccio garantisce che ogni lavoratore inizi l'attività pienamente informato e consapevole degli standard di sicurezza del cantiere.

Descrizione dell'azione:

L'azienda affrontava una sfida significativa: la forza lavoro comprendeva dipendenti provenienti da diversi Paesi, molti dei quali non parlavano greco. Di conseguenza, istruzioni di sicurezza fondamentali venivano spesso fraintese, creando rischi in cantiere e riducendo l'efficienza. La formazione tradizionale, basata su materiali cartacei e spiegazioni in presenza, richiedeva molto tempo e non garantiva una comprensione uniforme. Per risolvere il problema, l'azienda ha utilizzato InVideo AI per creare un video di on-boarding sulla sicurezza chiaro e pratico. Lo strumento di IA ha consentito il doppiaggio e la sottotitolazione in cinque lingue – greco, inglese, turco, arabo e rumeno. Il video presenta le principali regole di sicurezza del cantiere in brevi segmenti, facilitando la comprensione e la memorizzazione. Questo approccio multilingue assicura coerenza: ogni lavoratore, indipendentemente dalla nazionalità, riceve lo stesso messaggio in una lingua pienamente comprensibile.

Esiti / esperienze positive o negative:

L'introduzione del video formativo generato dall'IA ha prodotto risultati misurabili. I tempi di formazione si sono ridotti di circa il 70%. I fraintendimenti sono diminuiti in modo significativo e l'azienda ha evitato ritardi e sanzioni legati alla non conformità. I lavoratori hanno riferito di sentirsi più sicuri e fiduciosi, poiché le istruzioni erano presentate nella propria lingua. Dopo l'implementazione, l'azienda non ha registrato incidenti gravi né violazioni legate a problemi di comunicazione. È migliorata anche la collaborazione con l'appaltatore principale, poiché il nuovo sistema ha dimostrato una gestione responsabile e innovativa della sicurezza.

Studio di caso 3

Titolo: IA e automazione nel settore bancario cipriota

Azienda/Organizzazione: Principali istituti bancari di Cipro

Numero di lavoratori coinvolti: Non riportato

Organizzazioni coinvolte nelle negoziazioni e in un accordo di "buona pratica":

Strutture di gestione bancaria e lavoratori coinvolti nelle discussioni sulla trasformazione digitale

Descrizione del tipo di IA introdotta:

Le banche hanno introdotto strumenti basati sull'IA per il rilevamento delle frodi, i controlli di conformità, l'automazione del servizio clienti e il supporto alle decisioni in materia di credito. Sono stati inoltre implementati sistemi digitali per facilitare il lavoro ibrido.

Formazione/riqualificazione del personale:

Le banche hanno investito in programmi per aiutare i lavoratori ad adattarsi alle nuove tecnologie. La formazione si concentra sull'alfabetizzazione digitale, sull'analisi dei dati e sull'uso corretto dei sistemi automatizzati, con l'obiettivo di garantire che il personale sappia lavorare con l'IA anziché esserne sostituito.

Descrizione dell'azione:

Il settore bancario a Cipro ha intrapreso un percorso sempre più avanzato di trasformazione digitale. Prima dell'automazione, molti processi si basavano su lavoro manuale, procedure cartacee e interazioni faccia a faccia. Il rilevamento delle frodi, i controlli di conformità e l'elaborazione dei dati richiedevano ingenti risorse di tempo e personale. Con l'introduzione dell'IA, le banche utilizzano ora sistemi automatizzati per individuare schemi anomali nelle transazioni e segnalare potenziali frodi. Chatbot basati su IA e piattaforme digitali gestiscono le domande più comuni dei clienti, garantendo risposte più rapide e continuità del servizio. Ciò consente ai lavoratori di dedicare più tempo a compiti complessi che richiedono giudizio umano. Inoltre, le banche hanno utilizzato sistemi digitali per supportare modalità di lavoro ibrido. Il personale può svolgere attività amministrative o analitiche da remoto tramite piattaforme digitali sicure, ottenendo maggiore flessibilità e contribuendo alla continuità dei servizi.

Esiti / esperienze positive o negative:

Gli strumenti di IA hanno contribuito ad aumentare l'efficienza operativa delle banche, accelerare i processi interni e offrire un servizio clienti più rapido. I clienti beneficiano di un maggior numero di canali digitali, mentre i lavoratori ottengono una maggiore flessibilità nelle modalità di lavoro. Al contempo, il passaggio all'automazione ha messo in evidenza questioni cruciali, in particolare in materia di protezione dei dati, supervisione umana e uso responsabile della tecnologia. Queste sfide dimostrano che la trasformazione digitale nel settore finanziario richiede monitoraggio continuo e dialogo costante.

4. Principali “lezioni” per dirigenti e rappresentanti sindacali a livello aziendale

- Implementazione graduale dell'IA: iniziare con progetti pilota per costruire l'accettazione da parte dei lavoratori.
- Centralità della formazione: l'aggiornamento e la riqualificazione continui sono essenziali per realizzare i benefici delle nuove tecnologie.
- Dialogo e partecipazione: il coinvolgimento precoce dei lavoratori e dei loro sindacati costruisce fiducia e previene conflitti durante l'introduzione dell'IA.
- Trasparenza e diritti: informazioni chiare su dati e algoritmi tutelano i diritti e rafforzano la fiducia.
- Evidenza dei benefici: l'IA può ridurre costi e rischi, ma l'adozione dovrebbe essere supportata da prove chiare dei benefici per i lavoratori.

5. Link utili per affrontare questioni sull'adozione dell'IA in azienda

- Deputy Ministry of Research, Innovation and Digital Policy, Cyprus / www.dmrid.gov.cy / +357 22691927
- Office of the Commissioner for Personal Data Protection / www.dataprotection.gov.cy / +357 22818456
- Cyprus Employers and Industrialists Federation, OEB / www.oeb.org.cy / +357 22643000
- Cyprus Workers' Confederation, SEK / www.sek.org.cy / +357 22849849
- Pancyprian Federation of Labour, PEO / www.peo.org.cy / +357 22866400
- Pancyprian Public Employees Trade Union, PASYDY / www.pasydy.org / +357 22844444)
- Digital Innovation Hub Cyprus, DiGiNN / www.diginn.eu
- The Cyprus Institute / www.cyi.ac.cy / +357 22208600

Regulation (EU) 2024/1689, AI Act, official text of the European Regulation on AI, all languages / digital-strategy.ec.europa.eu / www.cyprus-mail.com/2025/09/19/ai-and-automation-reshape-banking-and-hybrid-work-in-cyprus / www.cyprusinsider.cy/en/ai-and-automation-revolutionise-banking-and-work-in-cyprus/

IRLANDA

1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA in Irlanda

Il governo irlandese ha pubblicato diversi documenti di policy, su come l'IA debba essere implementata a livello nazionale e – nel settore pubblico – sono state sviluppate linee guida per l'adozione dell'IA in ambiti quali l'istruzione e i servizi sanitari. Il principale documento di indirizzo è “*AI – Here for Good*”, che definisce una serie di obiettivi strategici chiave.

Tra le azioni strategiche evidenziate figurano i seguenti obiettivi:

- garantire che l'Irlanda sia leader nell'effettiva attuazione dell'*AI Act* dell'UE, anche attraverso una partecipazione costruttiva all'EU AI Board e ai relativi gruppi di lavoro, nonché tramite l'implementazione di standard e certificazioni per l'IA;
- commissionare uno studio di riferimento sugli impatti potenziali dell'IA (inclusa l'IA generativa) e di altre tecnologie avanzate su settori chiave dell'economia irlandese;
- sviluppare una campagna nazionale per aumentare la consapevolezza tra le PMI circa i benefici dell'adozione dell'IA e i supporti disponibili;
- istituire una sandbox regolatoria per l'IA al fine di favorire l'innovazione;
- creare un National AI Research Nexus con un'identità unificata;
- continuare a sviluppare talenti di alto livello nell'IA attraverso i Research Ireland Centres;
- creare uno “spazio sicuro” in cui i dipendenti pubblici e i funzionari siano incoraggiati a sperimentare strumenti di IA;
- aggiornare lo studio del 2022 sulle competenze in IA dell'Expert Group on Future Skills Needs, in coerenza con gli obiettivi dell'EU Digital Decade relativi alle competenze e alla partecipazione femminile;
- ampliare l'offerta di iniziative di up-skilling e re-skilling digitali, incluse quelle disponibili tramite *Skillnet Ireland*, *Springboard+*, apprendistati e future iniziative sul capitale umano;
- promuovere un maggiore utilizzo e un migliore accesso a servizi avanzati di calcolo per l'IA;
- sostenere la creazione di infrastrutture, inclusi i data centre, necessarie a supportare l'implementazione delle nuove ondate di tecnologie di IA.

Nel 2024 è stato istituito un *National AI Advisory Council*. Il Consiglio è composto da 14 membri, in rappresentanza di ambiti quali accademia, imprese, diritto, sicurezza, scienze sociali, economia e società civile. I componenti sono stati selezionati sulla base dell'esperienza e delle competenze in materia di IA e settori correlati. Tutti i membri operano a titolo volontario, rappresentando la propria competenza individuale e non organizzazioni specifiche. Il Consiglio è concepito per fornire al governo un parere indipendente di esperti sulle politiche per l'IA e su questioni connesse.

Un nuovo governo si è insediato nel gennaio 2025 e ha nominato un Ministro con delega specifica per IA e trasformazione digitale. Il governo ha inoltre istituito un Comitato parlamentare congiunto (*Joint Oireachtas Committee*) sull'IA, che si è

riunito per la prima volta nel giugno 2025.

La *Workplace Relations Commission* (WRC) in Irlanda è responsabile della promozione di buone relazioni di lavoro, dell'applicazione della normativa in materia lavoristica e della fornitura di servizi quali mediazione, conciliazione e ispezioni. La WRC gestisce inoltre contestazioni e vertenze relative ai diritti del lavoro e alla legislazione anti-discriminatoria.

La *Health and Safety Authority* (HSA) è invece responsabile dell'applicazione delle leggi su salute e sicurezza sul lavoro, assicurando la conformità alle norme e fornendo informazioni e consulenza a datori di lavoro e lavoratori. Entrambi gli enti sono stati ora designati come autorità competenti, responsabili dell'attuazione e dell'enforcement degli aspetti pertinenti dell'AI Act nei rispettivi ambiti di competenza.

2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA

L'Irlanda ha una lunga tradizione di contrattazione collettiva, che risale alla fondazione dell'*Irish Congress of Trade Unions* (ICTU), nel 1894. L'isola d'Irlanda (Repubblica d'Irlanda e Irlanda del Nord) ha visto la rappresentanza dei lavoratori concentrata in questa unica organizzazione, fino all'epoca contemporanea. Il sistema irlandese è storicamente caratterizzato da un "modello volontaristico" di relazioni industriali: lo Stato fornisce un quadro giuridico di supporto, ma in genere non impone ai datori di lavoro l'obbligo di impegnarsi nella contrattazione collettiva con i sindacati. Di conseguenza, aspetti centrali del rapporto di lavoro sono determinati dall'accordo tra le parti piuttosto che da un'imposizione normativa. Il sistema si fonda sul diritto costituzionale dei lavoratori a costituire associazioni e sindacati, ma anche sul diritto dei datori di lavoro a decidere se riconoscere o meno tali sindacati e negoziare con essi. In Irlanda non esiste un obbligo legale per il datore di lavoro di riconoscere un sindacato ai fini della contrattazione collettiva.

Nel periodo 1987–2009, l'Irlanda ha sviluppato un modello di *Social Partnership*, con una contrattazione centralizzata tra parti sociali nazionali e Stato, sostenuta da assetti istituzionali e da un processo di dialogo sociale continuo, su un'ampia gamma di politiche socio-economiche. Il collasso di tale modello ha lasciato un panorama frammentato di relazioni industriali, con la contrattazione oggi generalmente concentrata su un perimetro più ristretto di salari e condizioni di lavoro.

L'assenza di un diritto alla contrattazione collettiva e al riconoscimento dei sindacati è divenuta negli ultimi anni un tema controverso; il governo irlandese ha subito pressioni per rafforzare i diritti di contrattazione collettiva, anche in risposta alla Direttiva UE del 2022 sul salario minimo adeguato. Il governo ha lanciato un "*Action Plan to Promote Collective Bargaining 2026–2030*", con l'obiettivo di aumentare la copertura della contrattazione, pur intendendo mantenere intatto l'impianto del modello volontaristico. Il piano ha finora ricevuto reazioni contrastanti: i sindacati, in linea generale, lo hanno accolto favorevolmente, criticando tuttavia la mancanza di meccanismi cogenti di *enforcement*.

Il *Labour Employer Economic Forum* (LEEF) è oggi la principale struttura irlandese deputata al dialogo tripartito, e riunisce rappresentanti del governo, dei datori di lavoro e dei sindacati per discutere questioni economiche, occupazionali e di mercato del lavoro. Si tratta di un gruppo consultivo di alto livello, non vincolante, e non di

un tavolo di contrattazione. L'ICTU ha portato nel LEEF le proprie preoccupazioni su alcuni elementi dell'IA e ha sostenuto un approccio basato su consultazione e regolamentazione, mentre datori di lavoro e governo preferiscono che la baseline di standard sia definita da linee guida, dalla normativa esistente sulla protezione dei dati (GDPR UE 2016/679) e dall'AI Act. Nonostante questo dialogo a livello generale, vi è stato scarso coinvolgimento a livello aziendale o settoriale tra imprese e sindacati. Diversi studi e indagini nazionali, inclusa la ricerca condotta per questo progetto, indicano una carenza di consultazione del personale e un livello limitato di informazione tra i lavoratori su come l'IA possa essere introdotta e influire sulle loro attività.

3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e aziendale

Titolo dello studio di caso: Accordo sull'IA tra Bank of Ireland Group e FSU

Azienda/Organizzazione:

La *Bank of Ireland* (BoI) è una delle principali banche commerciali in Irlanda. È stata istituita nel 1783 con un atto del Parlamento irlandese come prima banca centrale del Paese. Dopo l'Atto di Unione del 1801, che abolì il Parlamento irlandese, la banca acquistò nel 1808 l'ex Parlamento a College Green (Dublino) e avviò una rete di filiali in tutta l'Irlanda. Nel 1922 fu nominata banca del governo. Nel corso della sua storia è cresciuta anche tramite acquisizioni, tra cui l'Hibernian Bank nel 1958 e la Bristol and West Building Society nel 1997 in Gran Bretagna. La banca impiega una forza lavoro stimata di circa 11.000 dipendenti.

La *Financial Services Union* (FSU) è il principale sindacato che rappresenta i lavoratori nei settori dei servizi finanziari, fintech e tech, con una base associativa stimata di 12.000 membri. Nata come *Irish Bank Officials' Association* (IBOA), rappresenta i lavoratori dei servizi finanziari in tutta l'isola d'Irlanda, dalla sua fondazione nel 1918. Con l'espansione negli anni '60 delle due maggiori banche irlandesi (*Bank of Ireland* e *Allied Irish Bank*) in Gran Bretagna, l'IBOA è divenuta un sindacato attivo in tre giurisdizioni (Repubblica d'Irlanda, Irlanda del Nord e Gran Bretagna). Inoltre, con la creazione dell'*International Financial Services Centre* nei Docklands di Dublino, molte organizzazioni finanziarie internazionali hanno stabilito uffici in Irlanda e la FSU ha ampliato la propria rappresentanza a questi nuovi operatori. Temi storici quali retribuzioni, pensioni, stress, bullismo e molestie restano tuttora cruciali nell'occupazione nei servizi finanziari. Riflettendo l'evoluzione del settore, l'IBOA è stata rinominata *Finance Union* nel 2007, prima di diventare *Financial Services Union* nel 2016.

Numero di lavoratori interessati:

Non è noto con precisione quanti dipendenti siano coperti dall'accordo, ma è probabile che si tratti di circa 6.000 persone.

Accordo sull'intelligenza artificiale

Questo Accordo è la prima iniziativa di questo genere nel settore del retail banking in Irlanda, ed è considerato un punto di svolta per il settore, poiché definisce come l'introduzione e l'uso dell'IA saranno monitorati e regolati congiuntamente dalla banca e dal sindacato. L'accordo garantisce che qualsiasi modifica a ruoli e responsabilità del personale sia soggetta a procedure rigorose. Introduce un

approccio *human-centred* all'uso dell'IA e stabilisce che l'impatto dell'IA sarà negoziato attraverso le consolidate procedure di contrattazione collettiva. La formazione e la riqualificazione saranno prioritarie per la banca.

Descrizione del tipo di IA da introdurre (o già introdotta):

L'accordo è del genere framework e stabilisce principi generali, senza specificare le forme particolari di utilizzo dell'IA che potrebbero emergere.

Principi generali:

L'Accordo aiuterà Bol e FSU a disporre di un quadro condiviso per l'introduzione e l'uso dell'IA nei prossimi anni in modo che sia vantaggioso per il Gruppo Bol, i suoi azionisti e i suoi clienti e che tuteli al meglio il personale. Per quanto riguarda l'IA e ogni altro aspetto della trasformazione digitale, gli esseri umani saranno al centro dell'organizzazione del lavoro, nel pieno rispetto del principio *Human-in-Control*.

Definizione: per "IA" si intende: *"Un sistema basato su macchina progettato per operare con livelli variabili di autonomia, che può mostrare adattività dopo l'implementazione e che, per obiettivi espliciti o impliciti, inferisce – dagli input che riceve – come generare output, quali previsioni, contenuti, raccomandazioni o decisioni che possono influenzare ambienti fisici o virtuali, in coerenza con la definizione dell'AI Act"*.

I sistemi di IA possono essere riconosciuti principalmente, anche se non esaustivamente, da tre caratteristiche:

- sono indipendenti, dunque in grado di svolgere compiti e prendere decisioni senza direzione umana;
- sono auto-apprendenti, capaci di "insegnare a sé stessi" e migliorare continuamente;
- hanno accesso a grandi volumi di dati, dai quali possono apprendere autonomamente.

Sorveglianza del personale:

L'uso dell'IA per la sorveglianza o per monitorare i lavoratori dovrebbe essere limitato, trasparente e proporzionato, in conformità con gli accordi collettivi esistenti e con le leggi internazionali e nazionali. In ogni caso, le decisioni relative all'uso e all'analisi di tali strumenti devono essere prese da membri dello staff.

I dipendenti hanno il diritto di non essere sottoposti a decisioni che li riguardano in modo significativo (o che incidono sui loro diritti legali) basate esclusivamente su variabili automatizzate. Il Bol, insieme a tutti i dipendenti rilevanti, deve attenersi e rispettare le disposizioni legali applicabili, ad esempio quelle previste dal GDPR e dall'*AI Act*, nonché dalla legislazione nazionale, da politiche etiche/regolamentazioni bancarie e da clausole di riservatezza e sicurezza adottate da Bol.

L'accordo incoraggia il dialogo tra le parti, in linea con pratiche e accordi esistenti, al fine di sviluppare e attuare azioni congiunte per sostenere le transizioni occupazionali e garantire opportunità di riqualificazione e aggiornamento, quando i posti di lavoro sono interessati dalla crescente diffusione dell'IA e di altre tecnologie digitali. L'up-skilling continuo dei dipendenti che utilizzano tali nuove tecnologie, dovrebbe essere integrato nella gestione dei talenti.

Formazione / riqualificazione del personale / assunzione di nuovo personale

Pur continuando l'IA a evolvere, sia Bol sia FSU restano impegnati nelle procedure di change management esistenti. Sul piano formativo, Bol fornirà la formazione necessaria, durante l'orario di lavoro, affinché i dipendenti possano adattarsi alle nuove tecnologie. Per upskilling/reskilling e orientamento di carriera, datori di lavoro e lavoratori sono incoraggiati a svolgere formazione, ove possibile.

Bol e FSU comunicheranno ai dipendenti e agli iscritti al sindacato l'importanza della formazione e dello sviluppo delle competenze. Una riqualificazione appropriata, con enfasi sull'acquisizione di nuove competenze necessarie per l'era digitale e sull'adattamento a nuove realtà lavorative, dovrebbe essere una delle priorità affrontate congiuntamente dalla banca e dalla FSU.

I piani formativi collettivi dovrebbero includere anche azioni per contribuire a colmare il divario digitale e migliorare l'occupabilità e le prospettive occupazionali dei dipendenti bancari. Si tratta di una misura di sicurezza occupazionale di lungo periodo. Il Bol ha già avviato attività di supporto affinché i dipendenti rendano "future-proof" le proprie competenze.

Bol riafferma il proprio impegno per la sicurezza del lavoro e per gli accordi di change management esistenti con la FSU. Tali accordi saranno aggiornati con una nota che richiama il nuovo accordo sull'IA. È concordato da entrambe le parti che, per sostenere l'impegno alla sicurezza occupazionale, tutti i dipendenti dovranno essere flessibili rispetto alla riallocazione/ricollocazione. Qualora un dipendente rifiuti un ruolo alternativo ragionevole, la situazione sarà gestita in linea con l'accordo di change management vigente. Qualora una delle parti intenda sciogliere i termini del presente accordo, dovrà darne comunicazione all'altra con un preavviso minimo di sei mesi. In caso di disaccordo sullo scioglimento, entrambe le parti concordano di seguire la procedura di risoluzione delle controversie già esistente.

4. Principali "lezioni" per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale

Il ruolo del dialogo sociale nel contesto dell'IA incontra diverse difficoltà in Irlanda, non ultima l'assenza di un diritto alla contrattazione collettiva come descritto sopra.

Le parti sociali concordano sulla necessità di capacità, competenze e risorse per poter discutere in modo significativo le questioni legate all'IA. Gli sviluppi e l'adozione dell'IA possono avvenire rapidamente, mentre i processi di dialogo sociale possono essere più lenti, con il rischio che il confronto resti indietro rispetto al cambiamento reale nei luoghi di lavoro. Molti manager sono cauti verso l'IA per la complessità e i rischi potenziali dell'integrazione di nuove tecnologie in sistemi obsoleti.

In Irlanda, pur esistendo strategie nazionali, consigli consultivi e linee guida, non è stato ancora stabilito un collegamento diretto tra i meccanismi di dialogo sociale e la progettazione regolatoria dell'IA. Anche l'organo consultivo nazionale sull'IA è guidato da esperti, più che configurarsi come un classico forum di dialogo sociale.

Il dialogo è un primo passo; tradurlo in accordi concreti, esiti di contrattazione collettiva o quadri esigibili è la parte più difficile. Vi è una scarsa consapevolezza tra i datori di lavoro del settore riguardo al dialogo sociale e al confronto sull'intelligenza artificiale, nonostante gli accordi raggiunti a livello UE. Storicamente, i datori di lavoro sono stati riluttanti a impegnarsi nella contrattazione collettiva, spesso

ricorrendo a un potere di veto per evitare negoziati.

I sindacati sottolineano l'importanza di un'informazione e consultazione regolare con i datori di lavoro sull'implementazione dell'IA. Nessun singolo accordo può coprire tutti gli scenari possibili, pertanto sono necessari confronti continuativi. L'IA dovrebbe diventare un punto regolare di discussione allo stesso modo di altre questioni lavorative, come ad esempio i turni.

L'enfasi su formazione e riqualificazione è ritenuta importante da entrambe le parti. Ciò riflette un consenso nazionale più ampio secondo cui la formazione, per manager e lavoratori, deve essere finanziata adeguatamente e accelerata. Tuttavia, sebbene i sindacati sottolineino l'importanza di un'informazione e di una consultazione regolari con i datori di lavoro, in merito all'implementazione dell'IA, e dato che nessun accordo può coprire tutti i potenziali scenari, è necessario un confronto continuo. In altre parole, l'IA dovrebbe diventare un argomento di discussione regolare, al pari di altre questioni cruciali, relative al posto di lavoro.

5. Link utili per affrontare questioni sull'implementazione dell'IA

- SIPTU - Services Industrial Professional and Technical Union / www.siptu.ie
- Irish Congress of Trade Unions (ICTU) / www.ictu.ie
- Irish Business and Employers Confederation (Ibec) / www.ibec.ie
- AI Advisory Council / www.gov.ie/en/department-of-enterprise-tourism-and-employment/campaigns/artificial-intelligence-ai-advisory-council
- Ireland's National AI Strategy / www.enterprise.gov.ie/en/publications/national-ai-strategy.html
- Expert Group on Future Skills Needs / www.skillsireland.ie
- Financial Services Union / www.fsunion.org/latest/news/fsu-and-bank-of-ireland-launch-ai-agreement

ITALIA

1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA

Il panorama italiano riguardo all'intelligenza artificiale (IA) si presenta in forte e rapida crescita, sebbene a tutt'oggi rimanga piuttosto in ritardo, rispetto ad altri Paesi europei più direttamente comparabili. Secondo dati ufficiali dell'ISTAT (*"Imprese e ICT"*, 2024), solo l'8,2% delle imprese con almeno dieci addetti utilizza strumenti di IA, contro una media UE del 13,5%. La diffusione dell'IA resta inoltre fortemente concentrata nelle imprese di maggiori dimensioni (90%).

Per quanto riguarda l'attuale quadro regolativo in materia, esso si dispiega su un piano multilivello e in progress, articolato fra legislazione e autonomia collettiva, attraverso le modifiche indotte e sospinte dall'attuazione di direttive e regolamenti dell'Unione europea.

Ciò nondimeno, fra le norme chiave possiamo ancora trovare una legge del 1970, come lo Statuto dei lavoratori, che in un'epoca diversa e distante dall'attuale, aveva già predisposto misure e procedure di protezione e garanzia valide, nella sostanza, tutt'oggi, in materia di sorveglianza audiovisiva e di controllo tecnologico a distanza, nei luoghi di lavoro. Strumentazioni suscettibili di questo impiego, fosse pure indirettamente, possono essere adottati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro o per la tutela del patrimonio aziendale, e solo previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali (art. 4, come modificato dal D.Lgs. 151/2015 – Jobs Act, art. 23). L'art. 8 della medesima legge vieta espressamente al datore di lavoro di svolgere indagini o raccogliere informazioni non attinenti alla prestazione lavorativa.

Degni di nota, il D.Lgs. 25/2007, che ha recepito la Direttiva 2002/14/CE istitutiva di un quadro generale relativo all'informazione e consultazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, oggi da estendersi e applicarsi anche all'introduzione e al funzionamento di qualsiasi sistema di intelligenza artificiale, nelle aziende con certi requisiti dimensionali (50 dipendenti). E ancora il D.Lgs. 152/1997 (come modificato dal D.L. 104/2022 – cd. "Decreto Trasparenza" – e successivamente dal D.L. 48/2023), che disciplina gli obblighi informativi relativi all'uso di sistemi automatizzati di decisione e di monitoraggio, in particolare per quelli che dovessero essere impiegati nell'assunzione del lavoratore, nell'assegnazione delle mansioni, nella gestione o nella cessazione del rapporto di lavoro.

Ultima, ma solo in ordine di tempo, la recentissima Legge 132/2025, in base alla quale le imprese che utilizzano sistemi di IA nella gestione del personale devono fornire informazioni chiare e complete ai lavoratori e alle rappresentanze sindacali sul funzionamento degli algoritmi (art. 11). Qualsiasi modifica significativa deve essere comunicata con almeno 24 ore di anticipo e l'informazione deve essere condivisa anche con le rappresentanze sindacali aziendali o con le strutture sindacali di livello superiore comparativamente più rappresentative. La mancata

comunicazione completa comporta una sanzione per ciascun lavoratore interessato, con pene più elevate quando sono coinvolti i rappresentanti sindacali. La legge afferma il principio fondamentale secondo cui l'IA impiegata nell'organizzazione e gestione del lavoro non deve mai produrre discriminazioni e deve sempre includere un'effettiva supervisione umana. Conta non l'intenzione alla base del sistema, ma gli effetti oggettivi delle decisioni automatizzate.

2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA

Oggi le parti sociali italiane, a tutti i livelli, considerano temi come la transizione digitale, l'IA e il management algoritmico questioni del tutto prioritarie, nelle loro strategie organizzative e negoziali.

Sul fronte datoriale, Confindustria – la più grande e influente associazione nel settore privato, soprattutto manifatturiero – sostiene che *“l'IA non deve diventare un terreno di scontro o fonte di conflitto tra le parti sociali [...], evitando il rischio che i tradizionali modelli di concertazione nei contratti collettivi nazionali di categoria e nelle relazioni industriali ostacolino lo sviluppo dell'IA trasformandola in motivo di contesa”*. Federmeccanica, che di Confindustria è parte ed associa le maggiori aziende metalmeccaniche, richiama la necessità di un *“rinnovamento culturale”*, poiché – sostiene – *“non è più possibile governare la Quarta rivoluzione industriale con i vecchi strumenti del fordismo e delle relazioni industriali standardizzate, settoriali o intersettoriali”*. Confcommercio – l'associazione datoriale del terziario e dei servizi, con il maggior numero di aderenti in Italia – sottolinea l'esigenza di un approccio *“antropocentrico”* e sostiene il coinvolgimento delle parti sociali nell'istituzione di un osservatorio sull'adozione dei sistemi di IA, promuovendo al contempo la formazione sia dei lavoratori sia dei datori di lavoro.

Tra le maggiori confederazioni sindacali, la CGIL, la più grande per iscritti e voti nelle elezioni delle rappresentanze sindacali in azienda, ha lanciato sin dal 2018 l'obiettivo e lo slogan *“contrattiamo l'algoritmo”*, evidenziando come esso non sia affatto neutro, nella sua genesi e nel suo impiego, e reputandolo oggetto specifico e oggi cruciale di una negoziazione sindacale.

La CISL, seconda confederazione italiana, pone un forte accento sulle opportunità insite nella transizione digitale, da valorizzare attraverso un utilizzo più incisivo e diffuso della contrattazione aziendale e della partecipazione dei lavoratori alle scelte organizzative, dando infine piena attuazione all'accordo quadro europeo sulla digitalizzazione del 2020. Tuttavia, un recente documento CISL evidenzia come *“l'IA potrebbe accrescere l'asimmetria tra datori di lavoro e lavoratori”*. Uno squilibrio da affrontare rafforzando i diritti di partecipazione nell'impresa, bandiera di questa organizzazione, che ha promosso e conseguito nel 2025, una legge ad hoc (la n. 76), pur fortemente depotenziata dalla maggioranza di governo, nel passaggio parlamentare.

La UIL, terza confederazione sindacale italiana, considera il dialogo sociale, insieme a una governance aziendale partecipativa, strumenti essenziali per monitorare e mitigare gli effetti potenzialmente negativi delle nuove tecnologie su diritti, produttività e occupazione. In una audizione parlamentare, la UIL aveva proposto di seguire l'esempio del governo francese, creando un comitato ad hoc sull'IA,

che attribuisca alle parti sociali un ruolo attivo e partecipativo nella definizione di proposte congiunte, anche sperimentali. Per i sindacati, le decisioni algoritmiche restano responsabilità diretta del datore di lavoro e del management, che rispondono giuridicamente di eventuali pratiche discriminatorie, non trasparenti o comunque inique.

Dai tempi del Covid, tutti i contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL) disciplinano lo smart working, normato pure dalla legge, all'insegna del pieno rispetto dei principi di volontarietà e di integrale salvaguardia delle norme comuni del lavoro in presenza, con talune specifiche relative – integrate nella contrattazione – come nel caso del diritto alla disconnessione. Fra i testi da segnalare, qui in rapida sintesi, quello del settore chimico-farmaceutico (2023), contiene un capitolo dedicato, con linee guida per sostenere gli investimenti in innovazione digitale e gestire il cambiamento organizzativo. Il CCNL del credito (2023) ha precisato e rafforzato il ruolo di una “cabina di regia”, dedicata ai temi e agli impatti delle nuove tecnologie e digitalizzazione. Il CCNL dei c.d. “shoppers” (2024) impone ai committenti l’obbligo di informare operatori e sindacati sull’uso di sistemi automatizzati di decisione con effetti rilevanti. Il recente CCNL delle telecomunicazioni (2025) prevede corsi per accrescere la consapevolezza dei lavoratori sui dati generati dai modelli di IA e – importante – riconosce il diritto dei lavoratori a nominare un delegato specializzato per la gestione dei dati. Varie altre piattaforme sindacali contengono, in vista dei rispettivi rinnovi contrattuali, riferimenti espliciti all’IA, specie per fra le materie oggetto di diritti di informazione e consultazione, la formazione professionale, la salute, la sicurezza e la privacy, il copyright, quando si tratta di settori e professioni creative.

A livello aziendale, il numero di accordi che ad oggi contengono clausole esplicite sull’IA risulta ancora molto limitato. Su un campione di 1.400 accordi di secondo livello stipulati fra il 2021 e il 2023 (CGIL-FDV, 2024), i riferimenti ai sistemi di IA apparivano nel complesso molto rari. Tuttavia, il quadro sta evolvendo molto rapidamente. Spiccano già alcune best practices, dove ad esempio i collegamenti tra IA, data protection e salute e sicurezza compaiono già frequentemente. E’ il caso, ad esempio, degli accordi nei grandi gruppi del settore energia. Altri accordi, ad esempio nel caso della telefonia mobile, disciplinano l’introduzione consensuale di software potenzialmente idonei al controllo a distanza o all’intrusione nelle attività dei lavoratori. In un’azienda di software per call center (Afiniti), un accordo regola l’uso di IA che abbina l’operatore ritenuto “più adatto” a un cliente già profilato. Nella logistica (FedEx), i sistemi di geolocalizzazione non possono essere usati per spingere i dipendenti ad aumentare la velocità di performance o per monitorare in modo continuo i percorsi di guida. Esperimenti isolati hanno riguardato anche veicoli autonomi, robot autonomi, oggetti smart, assistenti virtuali e chatbot, nonché l’elaborazione intelligente di dati, immagini e linguaggio.

3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e aziendale

Titolo dello studio di caso: Sperimentazione dell’IA nel settore dei media on-line

Azienda/Organizzazione: Una grande impresa del settore media. Fondata nel 2016, è una delle maggiori aziende internet italiane. Fornisce una gamma di prodotti e servizi digitali per professionisti, PMI e grandi imprese, tra cui sviluppo di siti web

ed e-commerce, gestione dei social media, pubblicità online e servizi di directory aziendale, con focus primario sulla comunicazione online. Le sedi principali sono a Milano, Torino, Pisa e Roma.

Numero di lavoratori coinvolti: Circa 200

Soggetti coinvolti nelle negoziazioni e nell'accordo di "buona pratica": Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU) e datore di lavoro.

Descrizione:

All'inizio del 2025 l'azienda ha firmato con i sindacati un protocollo d'intesa sulla gestione etica di sistemi, processi e informazioni derivanti dall'uso dell'IA. L'accordo istituisce un "comitato di monitoraggio" congiunto, composto da rappresentanti aziendali e sindacali, che si riunisce ogni tre mesi per seguire lo sviluppo dei sistemi di IA, valutarne l'impatto sui lavoratori e analizzare gli effetti su competenze e professionalità

Tipo di IA introdotta o pianificata:

Attualmente l'IA è utilizzata solo in processi sperimentali e soprattutto per attività routinarie. È impiegata per moderare pagine social (screening iniziale dei commenti nei thread per filtrare offese e insulti) e per individuare rapidamente, tra centinaia di commenti a un articolo, quelli più rilevanti a cui rispondere. L'IA è usata anche per costruire siti web, sostituendo o integrando parzialmente attività svolte internamente. Nel prossimo futuro potrebbe essere applicata anche ad attività commerciali, ad esempio per profilare clienti e bisogni di servizio, con possibili conseguenze sull'occupazione in ruoli di vendita e customer relations.

Formazione / riqualificazione / nuove assunzioni:

Il protocollo prevede programmi formativi per aggiornare le competenze professionali dei lavoratori, così da interagire in modo più efficace con l'IA, e potenzialmente per facilitare la riallocazione di chi oggi svolge attività routinarie che potrebbero essere automatizzate.

Descrizione dell'azione:

Il processo di introduzione dell'IA è ancora in fase sperimentale ed evolutiva. Non si sono ancora verificati interventi di ristrutturazione significativi, ma ulteriori sviluppi potrebbero, anche nel breve periodo, mettere a rischio numerosi posti di lavoro, soprattutto nelle attività ripetitive (come la gestione dei commenti sui social).

Esiti:

In questa fase, tuttavia, è ancora troppo presto per valutare gli effetti positivi o negativi dell'accordo. Come in altre aree dell'editoria, il settore ha già attraversato una profonda trasformazione tecnologica e digitale negli ultimi anni, con grandi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, ristrutturazioni, riduzioni di organico e aumento della precarietà. In particolare, la possibilità di svolgere alcune attività con l'IA sta consentendo la reinternalizzazione di lavori precedentemente esternalizzati. Questo produce una perdita netta complessiva di posti di lavoro ma, simultaneamente, attiva un rientro in-house di alcune funzioni. In ogni caso, la sperimentazione dell'IA nella comunicazione online sembra avanzare più rapidamente che nelle redazioni della stampa tradizionale, spesso con minore cautela da parte aziendale e quindi

con maggiori rischi per i lavoratori.

4. Principali “lezioni” per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale

Questa esperienza ha il merito di avere avviato sperimentalmente una serie di azioni, in grado di fungere da potenziale best practices, anche per altre realtà che volessero avviarsi nella stessa direzione. Ciò che appare cruciale è predisporre fin dall'inizio un monitoraggio congiunto continuativo (trimestrale) dell'impatto dei processi sperimentali sulle competenze, con particolare attenzione a formazione e riqualificazione. Senza attendere la piena diffusione o l'emersione dei primi effetti negativi su occupazione e condizioni di lavoro. Ciò dovrà tradursi nei seguenti obiettivi:

- Istituire o ri-orientare organismi congiunti e permanenti (comitati di monitoraggio, osservatori bilaterali, “cabine di regia”) che si riuniscano a intervalli fissi (trimestrali o semestrali) per valutare l'impatto reale dell'IA su posti di lavoro, competenze, condizioni di lavoro e possibili effetti discriminatori.
- Rendere la trasparenza di questi sistemi una materia, per così dire, non negoziabile: lavoratori e rappresentanze devono cioè ricevere informazioni chiare, comprensibili e tempestive su funzionamento degli algoritmi, dati utilizzati, decisioni influenzate/automatizzate e criteri applicati (incluso il preavviso minimo di 24 ore per modifiche significative, come richiesto dalla Legge 132/2025).
- Riconoscere esplicitamente per iscritto che il datore di lavoro resta pienamente responsabile degli esiti delle decisioni algoritmiche: l'IA non riduce la responsabilità legale per discriminazioni, trattamenti ingiusti o violazioni di privacy e dignità sul lavoro.
- Collegare l'introduzione dell'IA a politiche attive di formazione e riqualificazione fin dall'inizio, per consentire la ricollocazione interna di chi vede automatizzate o impoverite le proprie mansioni, evitando esuberanti “automatici”.
- Usare gli accordi aziendali per fissare limiti precisi alle tecnologie intrusive (software di controllo remoto, geolocalizzazione continua, punteggi comportamentali, riconoscimento delle emozioni, ecc.) e vietarne l'uso per pressione disciplinare o ranking individuale delle performance, salvo accordo congiunto.
- Trattare la reinternalizzazione, resa possibile dall'IA, come opportunità per clausole negoziate di “reinsourcing” che tutelino i livelli occupazionali complessivi e impediscano perdite nette di posti di lavoro quando attività prima esternalizzate rientrano in azienda.

5. Link utili per affrontare questioni sull'adozione dell'IA in azienda

- Fondazione Di Vittorio (FDV) / www.fondazionedivittorio.it
- Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL) / www.cgil.it
- Confederazione Italiana Sindacati dei Lavoratori (CISL) / www.cisl.it
- Unione Italiana del Lavoro (UIL) / www.uil.it
- Sindacato Lavoratori della Comunicazione (SLC) / www.cgil.it/la-cgil/sindacati-di-categoria/slc-cgil-sindacato-lavoratori-della-comunicazione-vxbpqcio
- Federazione Lavoratori della Conoscenza (FLC) / www.cgil.it/la-cgil/sindacati-di-categoria/flc-cgil-federazione-lavoratori-della-conoscenza-bymmhz28
- Federazione Impiegati Operai Metalmeccanici (FIOM) / www.cgil.it/la-cgil/sindacati-di-categoria/fiom-cgil-federazione-impiegati-e-operai-metallurgici-p49bs1df
- Federazione Italiana Sindacale Assicurazione e Credito (FISAC) / www.cgil.it/la-cgil/sindacati-di-categoria/fisac-cgil-federazione-italiana-sindacale-lavoratori-assicurazioni-e-credito-wf13vnnn
- Confindustria / www.confindustria.it
- Federmeccanica / www.federmeccanica.it
- Associazione Bancaria Italiana (ABI) / www.abi.it
- Confindustria Cultura Italia / www.confindustriaculturaitalia.it
- Ministero dell'Istruzione / www.mim.gov.it/-/intelligenza-artificiale-al-via-la-sperimentazione-nelle-scuole,
- Osservatorio IA Politecnico Milano / www.polimi.it/ricerca/polimi-ai/osservatorio-ai
- Associazione Regolazione Intelligenza Artificiale (AIRIA) / www.airia.it

MALTA

1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA

Malta si è di recente affermata come una realtà molto intraprendente nell'impiego strategico e nella regolamentazione dell'intelligenza artificiale (IA). L'approccio del Paese combina quadri giuridici vincolanti con iniziative strategiche autonome e non vincolanti, finalizzate a promuovere l'innovazione tutelando al contempo standard etici e diritti del lavoro.

L'impostazione principale della governance dell'IA, a Malta, è delineata nella *National AI Strategy 2030*, lanciata già nel 2019. Tale strategia si fonda su tre pilastri principali – a) investimenti e innovazione, b) adozione nel settore pubblico e c) adozione nel settore privato – sostenuti da abilitatori trasversali quali istruzione, quadri normativi ed etici e infrastrutture.

Si tratta di una strategia volta a promuovere la riqualificazione della forza lavoro, l'integrazione dell'IA nei sistemi educativi e la definizione di linee guida etiche. Si sottolinea inoltre l'importanza di istituire un think-tank per individuare i lavori a rischio e sviluppare piani di transizione. La *Malta Digital Innovation Authority* (MDIA) sta attualmente sviluppando una nuova policy concepita per essere aggiornata in modo continuo, così da garantire l'allineamento delle politiche nazionali agli sviluppi più recenti.

Sul versante della regolazione vincolante, la MDIA sta aggiornando il proprio quadro legislativo per garantire la conformità agli standard UE, in particolare allineando la legislazione nazionale all'*AI Act* dell'UE (Reg. UE 2024/1689), che classifica come “ad alto rischio” i sistemi di IA utilizzati nelle risorse umane e nella sorveglianza. È attualmente all'esame del Parlamento un disegno di legge che modifica il *Malta Digital Innovation Act*, con l'obiettivo di attribuire alla MDIA poteri regolatori sulle tecnologie di IA. Inoltre, il *Legal Notice 268* del 2022 (ai sensi dell'*Employment and Industrial Relations Act*) definisce la gestione algoritmica e impone obblighi di trasparenza nelle piattaforme di lavoro digitale. Ai datori di lavoro è richiesto di divulgare i parametri utilizzati nel processo decisionale automatizzato e di monitorarne l'impatto sui lavoratori.

Tra le iniziative non vincolanti figura la *Trustworthy AI Strategy*, che articola quattro principi etici: autonomia umana, prevenzione del danno, equità e spiegabilità. Strategie settoriali facilitano inoltre l'integrazione dell'IA: la *Digital Education Strategy 2024–2030* mira a promuovere l'alfabetizzazione all'IA fin dalla scuola primaria; la *National Health Systems Strategy 2023–2030* enfatizza l'importanza dell'IA nella diagnostica e nell'assistenza ai pazienti; la *Financial Services Strategy* sostiene l'adozione dell'IA nei settori FinTech e RegTech, ponendo l'accento su trasparenza e tutela dei clienti.

2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA

Il *Malta Council for Economic and Social Development* (MCESD) rappresenta il principale forum per il dialogo tripartito tra governo, organizzazioni datoriali e

sindacati. L'IA è stata frequentemente discussa nelle riunioni del MCESD, dove gli stakeholder dibattono i suoi impatti economici e sociali. Il Consiglio ha richiamato la necessità di preparazione e cooperazione per assicurare che Malta resti competitiva e socialmente resiliente.

I sindacati, in particolare la *General Workers' Union* (GWU), hanno espresso preoccupazioni sugli effetti dell'IA, e ciò in termini di sicurezza del posto di lavoro, sorveglianza e alfabetizzazione digitale. La GWU promuove formazione inclusiva, governance etica dell'IA e comunicazione trasparente. Sottolinea inoltre l'importanza della supervisione umana e ribadisce che i lavoratori a bassa qualificazione non devono essere esclusi dai cambiamenti trainati dall'IA.

Le organizzazioni datoriali, come la *Malta Chamber of Commerce* e la *Malta Business Bureau*, sostengono l'IA come strumento per aumentare la produttività e incentivare l'innovazione. Promuovono collaborazioni pubblico-private e incentivi fiscali per favorire un uso responsabile dell'IA, soprattutto tra le piccole e medie imprese.

Il Rapporto nazionale del progetto TransFormWork 2 evidenzia un divario significativo nel dialogo sociale nel settore privato. Lì molte aziende non dispongono di rappresentanza sindacale né di sistemi interni di consultazione dei lavoratori. L'adesione sindacale nel settore privato maltese è in costante diminuzione, riflettendo tendenze globali più ampie e suscitando preoccupazioni sul futuro della rappresentanza collettiva. Solo il 22% dei dipendenti del settore privato risulterebbe sindacalizzato, contro il 55% nel settore pubblico. L'adesione è significativamente più alta tra lavoratori più anziani, con istruzione terziaria e impiegati in organizzazioni più grandi; al contrario, giovani, lavoratori con contratti a termine o part-time e dipendenti di piccole imprese hanno probabilità molto inferiori di essere iscritti. Anche le differenze occupazionali incidono: professionisti e tecnici risultano più sindacalizzati rispetto a lavoratori elementari o agricoli. Secondo alcuni studi, solo circa un lavoratore su quattro a tempo pieno nel settore privato è coperto da un contratto collettivo, in calo da uno su tre poco più di un decennio prima. Ciò limita l'influenza dei lavoratori sulle decisioni relative all'IA e solleva problemi di trasparenza e accountability. Alcuni settori, tra cui istruzione e sanità, stanno iniziando a inserire clausole legate all'IA negli accordi collettivi, riguardanti sviluppo professionale, standard etici e trasparenza nell'implementazione dell'IA. Anche il manifatturiero ha visto accordi orientati alla riqualificazione dei lavoratori verso ruoli che coinvolgono l'IA.

3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e/o aziendale

Titolo dello studio di caso: Adozione dell'IA nel settore finanziario

Azienda/Organizzazione: una importante società maltese di consulenza e revisione (audit)

Numero di lavoratori coinvolti: l'azienda impiega 180 persone tra audit e servizi di consulenza specializzati in ambito fiscale.

Soggetti coinvolti nelle negoziazioni:

Qui, in realtà, non esistono rappresentanze dei lavoratori né contrattazione

collettiva in questa azienda. Un sindacato non è riconosciuto come rappresentante dei dipendenti. Il sistema di IA è stato introdotto tramite una decisione top-down del management, senza discussioni preventive con i dipendenti o con rappresentanti sindacali, poiché non esistono strutture sindacali o di rappresentanza interna.

Descrizione del tipo di IA introdotta (o da introdurre):

L'azienda ha fornito a tutti i dipendenti una licenza Microsoft Copilot, accessibile sugli account di lavoro e integrata con tutte le applicazioni Microsoft. Per quanto riguarda l'audit, l'azienda sta integrando l'IA nei sistemi di revisione utilizzati dal personale, con l'obiettivo di snellire il lavoro (ad esempio ricerca di informazioni nei documenti) e automatizzare alcune attività. Grazie all'IA, i dipendenti dispongono di uno strumento aggiuntivo che consente di semplificare il lavoro, risparmiare tempo e aumentare la produttività. Inoltre, l'integrazione dell'IA nei sistemi di audit dovrebbe migliorare ulteriormente i processi di lavoro. L'introduzione dell'IA ha richiesto un investimento significativo, poiché le licenze individuali sono molto costose. Inoltre, l'azienda mira ad adottare l'IA anche in altri strumenti già in uso, automatizzando e semplificando alcune attività. Un team dedicato segue l'adozione dell'IA per sovrintendere l'implementazione e fornire supporto ai dipendenti.

La finalità principale è supportare – non sostituire – il lavoro quotidiano, soprattutto in un settore con mercato del lavoro teso, dove la retention del personale è cruciale. La strategia privilegia efficienza operativa e supporto, più che riduzioni di organico o ristrutturazioni.

Formazione / riqualificazione / reclutamento:

L'organizzazione ha erogato formazione obbligatoria a tutti i dipendenti dotati di licenza Microsoft. Nel dipartimento consulenza e fiscalità, la formazione ha incluso note, video online e un test obbligatorio. Più che sugli aspetti tecnici dell'IA, la formazione si è concentrata sui principi da seguire nell'uso dell'IA. Sulla base della valutazione, l'azienda ha poi emesso una policy scritta sull'utilizzo dell'IA. La policy enfatizza che l'IA deve supportare i lavoratori nel lavoro quotidiano, ma che l'output finale deve essere sempre revisionato e approvato dal dipendente. Ad esempio, non è consigliato affidarsi all'IA nella revisione della giurisprudenza. Inoltre, nella redazione di documenti di consulenza e feedback, la revisione umana è essenziale, anche perché l'IA potrebbe includere in una bozza feedback provenienti da un'azienda concorrente.

Esiti

Il sistema è in fase iniziale di implementazione, quindi l'impatto complessivo sulla forza lavoro non è ancora valutabile. Sebbene sia progettato per supportare e non sostituire i lavoratori, gli effetti di lungo periodo su occupazione, flussi di lavoro e soddisfazione restano incerti. Un monitoraggio continuo è essenziale per comprenderne pienamente le implicazioni.

4. Principali “lezioni” per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale

L'introduzione dell'IA in un'azienda con 180 professionisti nei servizi di audit e fiscalità offre lezioni importanti, anche se l'assenza di rappresentanza sindacale o di consultazione dei lavoratori evidenzia un gap significativo nel dialogo sociale.

Pur rappresentando un investimento rilevante (Microsoft Copilot) finalizzato ad aumentare la produttività – soprattutto in un settore con carenza di manodopera – l’IA può ridurre carichi di lavoro e migliorare l’efficienza. Tuttavia, formazione e feedback dei dipendenti restano cruciali. Il coinvolgimento iniziale attraverso formazione e valutazione ha favorito l’accettazione e contribuito a un uso etico e responsabile dell’IA.

L’approccio aziendale – che privilegia principi d’uso più che dettagli tecnici nella formazione e richiede la revisione umana degli output generati dall’IA in una policy scritta – è un passo positivo per ridurre i rischi di eccessiva dipendenza e mantenere elevati standard di lavoro.

Il punto centrale è che l’adozione dell’IA richiede comunicazione proattiva, policy chiare e pratiche inclusive: elementi essenziali per bilanciare progresso tecnologico e benessere dei lavoratori e per costruire un ambiente di lavoro sostenibile e “future-proof”.

5. Link utili per affrontare questioni sull’adozione dell’IA in azienda

Malta Digital Innovation Authority (MDIA)

Role: Regulates and promotes ethical AI adoption, supports compliance with the EU AI Act, and provides certification and funding for AI projects.

www.mdia.gov.mt / info@mdia.gov.mt / +356 2599 2200

Ministry for the Economy, European Funds and Lands

Role: Oversees national economic policy including digital transformation and innovation strategies.

www.economy.gov.mt / nfo.economy@gov.mt

Malta Chamber of Commerce, Enterprise and Industry

Role: Represents businesses

www.maltachamber.org.mt / +356 22032000 / info@maltachamber.org.mt

General Workers Union (GWU)

Role: Advocates for workers’ rights, promotes ethical AI use, and supports upskilling and reskilling initiatives.

www.gwu.org.mt / +356 25679000 / info@gwu.org.mt

Malta Business Bureau (MBB)

Role: Facilitates EU policy engagement

www.mbb.org.mt / +356 2125 1719 / nfo@mbb.org.mt

Faculty of Information & Communication Technology – University of Malta

Role: Academic and research centre for AI, computer science, and emerging technologies.

www.um.edu.mt/ict / +356 2340 2530 / ict@um.edu.mt

Institute of Information and Communication Technology – MCAST

Role: Vocational and academic training in ICT and AI-related disciplines.

www.iict.mcast.edu.mt / +3562398 7350 / ict@mcast.edu.mt

POLONIA

1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA

In Polonia, i sindacati hanno agito relativamente presto per sollecitare le autorità a introdurre regolamentazioni che proteggano i lavoratori da abusi derivanti dall'uso dell'IA. Già nel 2022 avevano avviato una cooperazione con la Commissione parlamentare per la Digitalizzazione, l'Innovazione e le Tecnologie Moderne. Come risultato di tale cooperazione, la Commissione ha redatto un disegno di legge di modifica della Legge sui sindacati, presentato al Maresciallo del Sejm (in Parlamento), il 15 settembre 2022.

La proposta di legge contiene disposizioni aggiuntive che ampliano i diritti sindacali, incluso l'articolo 28, che stabilisce che il datore di lavoro, su richiesta di un'organizzazione sindacale aziendale, è obbligato a fornire informazioni relative a *“parametri, regole e istruzioni su cui si basano algoritmi o sistemi di intelligenza artificiale...”*. Ciò riguarda algoritmi o sistemi di IA che incidono su *“condizioni di lavoro e retribuzione, accesso all'occupazione e mantenimento dell'impiego, inclusa la profilazione”*. La soluzione è stata modellata su disposizioni introdotte in Spagna nel 2023. Va' detto che questo emendamento – al momento in cui scriviamo (novembre 2025) – non è stato ancora recepito.

In Polonia, sia i sindacati sia le organizzazioni datoriali sono stati coinvolti nel processo di consultazione sul disegno di legge relativo ai sistemi di intelligenza artificiale, che costituisce l'implementazione nazionale dell'AI Act dell'UE. All'inizio di novembre 2025, l'emendamento non risultava ancora adottato. Secondo Norbert Kusiak del sindacato OPZZ:

“L'adozione dell'AI Act ha fornito ai sindacati un ulteriore argomento forte in questa discussione. I sistemi di intelligenza artificiale dovrebbero essere pienamente trasparenti, il che significa, tra l'altro, un obbligo di informare gli utenti sulle regole che ne governano il funzionamento e sull'influenza che esercitano sui processi decisionali. In base all'AI Act, è inoltre necessario garantire che i lavoratori e i loro rappresentanti abbiano accesso alle informazioni sulla prevista implementazione di sistemi di IA ad alto rischio sul luogo di lavoro.” Il rappresentante OPZZ lamenta tuttavia che *“la regolazione non prevede regole dettagliate che disciplinino i rapporti tra datori di lavoro e organizzazioni sindacali.”*

L'altro maggiore sindacato polacco, il NSZZ Solidarność, ha svolto un progetto congiunto con l'organizzazione datoriale Polish Confederation Lewiatan. L'obiettivo era sviluppare un Piano d'azione nazionale per implementare in Polonia l'Accordo quadro delle parti sociali europee sulla digitalizzazione (2020). Tale accordo europeo include anche disposizioni sull'intelligenza artificiale, in particolare il principio del controllo umano (*human-in-control*) sui sistemi di IA. Tuttavia, ad oggi, le due organizzazioni non hanno raggiunto un accordo sul Piano Nazionale.

2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA

Ad oggi, le parti sociali polacche non hanno ancora avviato un forum specifico di dialogo sulle questioni legate all'IA. Potrebbero potenzialmente farlo all'interno del *Consiglio del Dialogo Sociale*, organismo tripartito che riunisce le tre confederazioni sindacali rappresentative e sette organizzazioni datoriali rappresentative.

Le interviste condotte nell'ambito del progetto TransFormWork 2 mostrano che il tema dell'IA non è stato inserito nel contenuto dei contratti collettivi, né a livello di settore né a livello aziendale. Ciò dipende, tra l'altro, da una tradizione consolidata: per esempio, quando si concludono contratti collettivi, essi riguardano soprattutto salari, indennità di licenziamento in caso di esuberi e condizioni di lavoro. I contratti collettivi coprono soltanto una piccola quota di lavoratori in Polonia. Complessivamente, tutte le forme di accordo collettivo coprono meno del 20% dei lavoratori. Gli accordi a livello di settore sono praticamente inesistenti. I contratti collettivi sono conclusi soltanto a livello di impresa e in una percentuale ridotta di casi. Un numero significativo di lavoratori è costretto a operare con contratti di mero diritto civile (B2B), e non quindi è coperto dalla contrattazione collettiva.

Si può presumere che un dialogo sull'IA avvenga, ma in modo informale. I leader sindacali e delle organizzazioni datoriali mantengono numerosi contatti, durante i quali definiscono i limiti di ciò che potrebbe essere possibile in un futuro accordo. In Polonia è difficile concludere accordi formali per molte ragioni, sia strutturali sia culturali. Sul piano strutturale, il Consiglio del Dialogo Sociale comprende tre confederazioni sindacali e sette organizzazioni datoriali, complicando la comunicazione. Spesso i partner preferiscono perseguire i propri obiettivi a livello parlamentare, facendo lobbying su specifiche regolazioni – come avvenuto in questo caso. Sul piano culturale, le relazioni tra gruppi di interesse restano conflittuali.

3. Studi di caso nazionali a livello settoriale e/o aziendale

Titolo dello studio di caso: Questioni di modernizzazione della produzione e IA

Azienda/Organizzazione: Kompania Piwowarska SA / Brewing Group (parte di Asahi Europe & International)

Numero di lavoratori coinvolti: 2.700

Soggetti coinvolti: i sindacati a livello aziendale

Descrizione del tipo di IA introdotta (o già introdotta): Magazzino automatizzato a grande altezza (automated high-bay warehouse)

Descrizione dell'azione:

In generale, i sindacati partecipano al dialogo con il datore di lavoro sulle conseguenze dell'introduzione di nuove tecnologie in produzione, inclusi sistemi di IA. Le conversazioni tendono a concentrarsi sulla riduzione necessaria del personale e sulle indennità di uscita che l'azienda può offrire ai lavoratori in uscita. Di norma, i sindacati non contestano i piani di introduzione delle nuove tecnologie, considerandoli il risultato del progresso tecnologico.

Le negoziazioni tra le parti sociali si focalizzano sulle indennità per i lavoratori destinati al licenziamento. Le relazioni sindacali sono tali che il datore di lavoro di solito offre indennità più elevate rispetto a quanto richiesto dal Codice del lavoro.

Il contratto collettivo aziendale non contiene disposizioni che impongano di negoziare quando il datore di lavoro intende introdurre nuove tecnologie e, di conseguenza, tali negoziazioni non avvengono.

I sindacati vengono a conoscenza informalmente dei piani di introduzione di nuove tecnologie, soprattutto quando il datore di lavoro intende procedere a licenziamenti collettivi (oltre il 10% della forza lavoro). Fino a tempi recenti, situazioni di questo tipo non si erano verificate.

La prima situazione del genere si è verificata quando il datore di lavoro ha pianificato la costruzione e l'avvio di un magazzino automatizzato a grande altezza. È diventato necessario licenziare circa 55 dipendenti in una delle sedi aziendali (metà della forza lavoro locale). Contestualmente, dovevano essere reclutati alcuni specialisti in automazione e programmazione.

Formazione / riqualificazione / reclutamento:

Dopo il licenziamento di circa 55 lavoratori, l'azienda prevede di assumere alcuni specialisti in automazione e programmazione.

Esiti:

Secondo i sindacati, il nuovo magazzino opererà con algoritmi di IA che raccolgono dati dalle linee di produzione (i prodotti riportano codici leggibili), li combinano con dati di vendita di mercato e, su questa base, pianificano i volumi produttivi. Gli algoritmi potrebbero inoltre essere impiegati su larga scala nella distribuzione della birra, nella gestione della logistica e persino nella pianificazione dei turni per gli addetti ai magazzini di bevande.

Il management non ha avviato negoziati formali e le previsioni del contratto collettivo non lo richiedevano. Tuttavia, i sindacati hanno ricevuto informazioni sull'investimento e sui licenziamenti collegati perché il Codice del lavoro impone di informare i sindacati quando sono previsti licenziamenti collettivi. A quel punto, sono iniziate discussioni con il consiglio di amministrazione sulle indennità per i lavoratori licenziati, concordando importi superiori a quelli previsti dal Codice del lavoro.

4. Principali “lezioni” per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale

- In assenza di obblighi contrattuali chiari, i sindacati possono reagire solo dopo l'annuncio degli esuberanti. I dirigenti sindacali non conoscono aziende dell'industria polacca i cui contratti collettivi prevedano disposizioni che specifichino come il datore di lavoro debba agire quando pianifica licenziamenti derivanti dall'implementazione di nuove tecnologie, inclusa l'IA. In tali situazioni, i sindacati si concentrano sulla negoziazione delle indennità più vantaggiose possibili.
- L'introduzione nei contratti collettivi di clausole che rendano obbligatoria la consultazione e la riqualificazione rafforzerebbe il ruolo sindacale e favorirebbe transizioni più eque. Un leader sindacale ha riconosciuto che sarebbe utile includere

nei contratti collettivi disposizioni che specifichino gli obblighi del datore di lavoro in caso di introduzione di nuove tecnologie. Una procedura definita eliminerebbe la necessità di reinventare ogni volta il modo di avviare la negoziazione.

5. Link utili per affrontare questioni sull'adozione dell'IA in azienda:

- Rada Dialogu Społecznego (the Social Dialogue Council) / www.rds.gov.pl
- NSZZ Solidarność / www.solidarnosc.org.pl
- Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (The All-Poland Alliance of Trade Unions (OPZZ) / www.opzz.org.pl
- Konfederacja Lewiatan / www.lewiatan.org
- Kompania Piwowarska S.A / www.kp.pl

ROMANIA

1. Iniziative nazionali vincolanti e non vincolanti applicabili alla regolamentazione dell'IA in Romania

A livello nazionale, la Romania mostra un panorama eterogeneo di adozione dell'IA, accompagnato da sviluppi in corso nei quadri di governance e nelle pratiche di formazione della forza lavoro.

La Romania non dispone ancora di una legge nazionale dedicata e complessiva sull'intelligenza artificiale; l'IA è attualmente regolata in modo indiretto attraverso regimi orizzontali esistenti e tramite l'AI Act dell'Unione europea (Reg. UE 2024/1689). Non esistono misure legislative specifiche che regolino l'IA. I sistemi di IA ricadono invece in quadri generali relativi a cybersicurezza, protezione dei dati, tutela dei consumatori, uguaglianza e supervisione finanziaria. Tra gli strumenti vincolanti rientrano la Legge 362/2018 di recepimento della Direttiva UE, intitolata *Security of Network and Information Systems (NIS)* e la successiva implementazione della NIS2 (con il *Direzione Nazionale per la Cybersicurezza – DNSC* designato quale principale autorità di vigilanza e con modifiche introdotte dalla Legge 124/2025).

L'AI Act dell'UE è entrato in vigore il 1° agosto 2024 e si applicherà dal 2 agosto 2026. Nel frattempo, la Romania deve designare le autorità nazionali competenti e adottare misure attuative per l'enforcement, per cui le principali regole vincolanti specifiche sull'IA deriveranno, in pratica, dal diritto dell'UE più che da una normativa nazionale autonoma.

La principale iniziativa nazionale esplicitamente dedicata all'IA è la *Strategia Nazionale per l'Intelligenza Artificiale 2024–2027 (SN-IA)*, approvata con Decisione del Governo n. 832/2024 (luglio 2024). Tale strategia formula la visione ufficiale della Romania sull'IA come motore di crescita economica, benessere sociale, valori democratici e sicurezza, fissando obiettivi ambiziosi; ad esempio, l'aspettativa che

entro il 2030 circa il 70% delle imprese integri tecnologie di IA nelle loro operazioni. Pur essendo programmatica, la SN-IA è vincolante per le autorità pubbliche: struttura le priorità nazionali su amministrazione pubblica digitale, economia digitale, istruzione, cybersicurezza e tecnologie future, e istituisce una Commissione interministeriale che coinvolge 34 istituzioni per coordinare l'attuazione. La strategia prefigura inoltre la creazione di un'Autorità regolatoria dedicata all'IA, con il compito di supervisionare il mercato dell'IA, supportare ambienti di sperimentazione regolatoria e accreditare organismi di valutazione della conformità nel contesto dell'AI Act.

Altri due documenti strategici approvati dal governo completano la SN-IA e sono rilevanti per la regolazione dell'IA in senso più ampio. Il *Quadro Strategico Nazionale sull'IA 2023–2027* (CSN-IA) definisce sei obiettivi generali: (1) sviluppo di competenze e istruzione in IA; (2) infrastrutture resilienti e dataset utilizzabili; (3) consolidamento del sistema di ricerca e sviluppo in IA; (4) promozione del trasferimento tecnologico; (5) incentivazione dell'adozione dell'IA nella società; (6) definizione di meccanismi di governance e regolazione dell'IA. Pur essendo prevalentemente soft law, il CSN-IA orienta ministeri e regolatori nella progettazione di regole settoriali, soprattutto in sanità, istruzione, pubblica amministrazione e cybersicurezza.

Parallelamente, la *Strategia Nazionale per lo sviluppo e il sostegno dei Centri di Innovazione Digitale* (CID) 2024–2027, in vigore da settembre 2024, istituisce una rete di Digital Innovation Hubs che offre servizi di test, formazione e consulenza su IA, blockchain e cybersicurezza a PMI ed enti pubblici, sostenendo indirettamente la futura conformità all'AI Act tramite sperimentazione, capacity building e accesso a competenze specialistiche.

2. Il ruolo del dialogo sociale nella gestione dell'IA

In Romania, il dialogo sociale fornisce un quadro istituzionale di crescente rilevanza per affrontare le implicazioni dell'IA e della gestione algoritmica, basato sulla Legge n. 367/2022 sul dialogo sociale. Tale legge stabilisce il quadro generale per la contrattazione collettiva e la consultazione tra sindacati, organizzazioni datoriali e governo, definendo così il contesto istituzionale in cui le questioni di IA legate al lavoro possono essere discusse e negoziate. In questa architettura, sindacati come BNS, CNSLR-Frăția e Cartel Alfa, insieme a organizzazioni datoriali come la Confederazione Concordia e IMM Romania, partecipano a sedi formali quali il *Consiglio nazionale tripartito per il dialogo sociale* e il *Consiglio economico e sociale*, dove possono negoziare, esprimere pareri e votare su proposte legislative con implicazioni per l'IA e la gestione algoritmica.

Oltre al quadro istituzionale, il dialogo sociale viene utilizzato come strumento pratico per anticipare e gestire gli impatti di digitalizzazione e IA sul mercato del lavoro. Progetti come Danube@Work e WorkTransitionCEE hanno esplicitamente inquadrato IA e automazione come fattori chiave di cambiamento nell'organizzazione del lavoro, nelle competenze e nell'occupazione, usando il dialogo tripartito e bipartito per co-produrre soluzioni adattate al contesto nazionale. Queste iniziative hanno combinato survey, interviste a esperti, casi aziendali e workshop di co-creazione, al fine di fornire a sindacati, datori di lavoro e decisori pubblici evidenze utili per negoziare misure formative, clausole sull'uso delle tecnologie e garanzie per la protezione dei dati e i diritti dei lavoratori. In questo senso, il dialogo sociale

funziona come canale primario attraverso cui rischi e opportunità dell'IA vengono valutati collettivamente e tradotti in assetti concreti nei luoghi di lavoro e nelle politiche pubbliche.

Il ruolo del dialogo sociale è ulteriormente rafforzato da progetti più recenti dei partner sociali come Hope4AI e dalla più ampia agenda di digitalizzazione degli attori sociali. Hope4AI pone l'IA come principale driver di cambiamento e costruisce un processo strutturato (ad esempio: ricerca Skillscape, seminari nazionali, workshop di validazione ed eventi di co-creazione) per aiutare le parti sociali a progettare transizioni eque e human-centred in settori quali energia e retail.

La traiettoria complessiva dell'IA in Romania dipenderà da quanto efficacemente il dialogo sociale saprà informare strategie nazionali e pratiche aziendali. Le parti sociali tendono sempre più a considerare l'IA non come tecnologia isolata, ma come catalizzatore di una più ampia transizione digitale che richiede governance capace di bilanciare lavoro dignitoso e competitività.

3. Studio di caso nazionale a livello settoriale e/o aziendale

Titolo dello studio di caso: Automazione supportata da IA e supporto decisionale nel settore bancario (Romania)

Azienda/Organizzazione: società di servizi finanziari

Numero di lavoratori coinvolti: diverse centinaia di dipendenti tra back office, customer service e funzioni di supporto operativo

Soggetti coinvolti nelle negoziazioni e in un accordo di “buona pratica”:

management aziendale, strutture HR e sviluppo organizzativo, e sindacati rappresentativi a livello aziendale.

Descrizione del tipo di IA introdotta (o già introdotta):

L'organizzazione ha introdotto gradualmente soluzioni di intelligenza artificiale e automazione nell'ambito di una più ampia strategia di trasformazione digitale. La sperimentazione iniziale si è concentrata su strumenti conversazionali rivolti ai clienti, seguita da uno spostamento strategico verso efficienza interna e supporto operativo. Le principali applicazioni di IA attualmente in uso includono:

- elaborazione e validazione assistita da IA di documenti non strutturati (ad es. contratti, fatture, documenti legali);
- automazione “intelligente” integrata in piattaforme di workflow già esistenti;
- trascrizione e analisi tematica supportate da IA delle interazioni con i clienti nei contact centre, a supporto di funzioni di supervisione e assicurazione qualità.
- Tutti i sistemi operano secondo un modello human-in-the-loop, con output automatizzati verificati sistematicamente da dipendenti o supervisori.

Formazione / riqualificazione / reclutamento:

Programmi formativi aziendali strutturati sull'IA sono ancora in fase di sviluppo. Al momento dell'intervista, l'accesso alla formazione non era pienamente implementato a livello aziendale ed era per lo più specifico per ruolo. Sono previsti

piani per una strategia formativa più strutturata, che copra:

- consapevolezza di base e uso responsabile di strumenti di IA generativa;
- indicazioni pratiche su come l'IA è incorporata nei processi operativi;
- preparazione alla futura riconfigurazione delle attività man mano che si espandono i casi d'uso supportati da IA.

I rappresentanti sindacali sono informati su tali piani e dovrebbero essere consultati durante la finalizzazione del quadro formativo.

Descrizione dell'azione:

L'implementazione dell'IA ha seguito un approccio incrementale e sperimentale:

- Fase pilota: gli strumenti di IA rivolti ai clienti sono stati testati e successivamente ridimensionati per limiti di affidabilità e accuratezza.
- Focus operativo: priorità ai processi di back office, dove l'IA poteva supportare flussi documentali intensivi; componenti di IA introdotte per estrazione e validazione dati, integrate in sistemi basati su regole.
- Scalabilità e riuso: modelli di automazione riusciti sono stati replicati in più aree operative; i lavoratori sono passati dall'elaborazione manuale alla validazione e gestione delle eccezioni.
- Estensione al supporto decisionale: strumenti di analisi conversazionale basati su IA sono stati introdotti per aiutare i supervisor nel monitoraggio della qualità del servizio, senza automatizzare valutazioni delle performance.

In tutte le fasi, il management ha sottolineato che l'IA supporta le decisioni umane.

Dialogo sociale e consultazione: la consultazione sull'IA avviene su due livelli:

- incontri periodici di alto livello tra senior management e rappresentanti sindacali, in cui automazione e cambiamenti di processo sono discussi in termini generali;
- consultazioni operative tramite HR e strutture organizzative quando modifiche di workflow o assetti vengono approvate dagli organi di gestione. Non esistono clausole specifiche sull'IA nei contratti collettivi aziendali o settoriali. Tuttavia, l'approccio comunicato ai sindacati indica che l'IA è destinata a supportare i processi operativi e non a automatizzare decisioni che incidano su condizioni di impiego o valutazioni delle performance.

Risultati ed esperienze:

L'adozione di automazione supportata da IA ha comportato:

- riduzioni significative dei tempi di lavorazione in alcuni flussi;
- maggiore scalabilità operativa durante picchi di lavoro;
- riallocazione del tempo dei dipendenti verso attività a maggiore valore aggiunto.

L'accettazione da parte dei lavoratori è stata generalmente positiva, grazie a comunicazione interna chiara, implementazione graduale e mantenimento della supervisione umana. Al tempo stesso, management e rappresentanti dei lavoratori riconoscono la necessità di un up-skilling più sistematico man mano che l'uso dell'IA diventa più diffuso.

4. Principali “lezioni” per manager e rappresentanti sindacali a livello aziendale

Il caso di studio mostra che, a livello aziendale, l'adozione dell'IA può essere accompagnata da forme di dialogo sociale basate sulle strutture esistenti di informazione e consultazione, risultate adeguate anche per temi specifici di IA. Gli scambi tra management e rappresentanti sindacali tendono a concentrarsi sulla direzione strategica e sulle implicazioni generali dell'automazione, mentre i dettagli tecnici restano a livello operativo. Questo approccio ha favorito prevedibilità e consapevolezza reciproca durante processi di implementazione graduale.

L'esperienza indica inoltre che l'IA è più facilmente accettata quando applicata inizialmente a funzioni di supporto operativo, in cui aiuta i lavoratori nella gestione di flussi complessi o ad alto volume. Il mantenimento della supervisione umana nei processi supportati da IA ha avuto un ruolo importante nel preservare la fiducia e nel chiarire responsabilità e processi decisionali.

Infine, il caso evidenzia l'importanza della preparazione della forza lavoro man mano che l'uso dell'IA si espande. Sebbene le pratiche formative siano ancora in evoluzione, la comunicazione precoce sui futuri fabbisogni di competenze e sul ruolo atteso dell'IA nell'organizzazione del lavoro ha contribuito all'accettazione. Nel complesso, questi elementi suggeriscono che il dialogo sociale può offrire un quadro flessibile per accompagnare il cambiamento legato all'IA a livello aziendale, senza richiedere un'immediata formalizzazione.

5. Link utili per affrontare questioni sull'adozione dell'IA in azienda:

- Concordia Employers' Organisation / www.concordia.ro
- Blocul Național Sindical (BNS) / www.bns.ro
- Economic and Social Council of Romania / www.ces.ro
- AI Cluster Bulgaria / www.aicluster.bg
- Transylvania IT Cluster / www.transilvaniadih.ro
- Cluj IT Cluster / www.clujit.ro
- Sibiu IT Cluster / www.sibiu-it.ro
- Employers' Association of the Software and Services Industry / www.anis.ro
- Ministry of Economy, Digitalization, Entrepreneurship and Tourism / www.economie.gov.ro
- Authority for the Digitalization of Romania / www.adr.gov.ro

Queste linee guida per il monitoraggio e la gestione dell'IA a livello aziendale sono state sviluppate dai team di ricerca delle organizzazioni partner del progetto:

Rositsa Makelova - ISTURET/CITUB, Bulgaria

Krsitina Eskenazi - CEIB, Bulgaria

Lena Panayiotou - OEB, Cyprus

Evangelos Evangelou - SEK, Cyprus

Eliana Como - FDV, Italy

Salvo Leonardi - FDV, Italy

Andrzej Zybała - SGH, Poland

Fabio Bajada - The Malta Chamber, Malta

Liviu Neagu - CPC Concordia, Romania

Gabriel Zvinca - CPC Concordia, Romania

Frank Vaughan - SIPTU, Ireland

Curatori editoriali:

Ina Atanasova - CITUB, Bulgaria

Kevin P O'Kelly - external expert, Ireland



BENEFICIARI

- Confederazione dei sindacati indipendenti CITUB, Bulgaria
- Unione generale dei lavoratori GWU, Malta
- Confederazione dei lavoratori SEK, Cipro
- Confederazione Generale Italiana del Lavoro CGIL, Italia
- Sindacato dei servizi, dell'industria, delle professioni e della tecnica SIPTU, Irlanda
- Federazione dei datori di lavoro e degli industriali OEB, Cipro
- Associazione della Camera di commercio e delle imprese TMCCEA, Malta
- Confederazione dei datori di lavoro CONCORDIA CPC, Romania
- Scuola di Economia di Varsavia SGH, Polonia

PARTNER ASSOCIATI

- Confederazione europea dei sindacati (CES)
- Fondazione imprenditoriale di Malta (MBB)
- Confederazione irlandese delle imprese e dei datori di lavoro (IBEC)
- Associazione industriale bulgara (BIA)
- Confederazione dei datori di lavoro e degli industriali della Bulgaria (KRIB)

PARTNER AFFILIATI

- Fondazione Giuseppe Di Vittorio (FDV)

Il progetto è realizzato con il sostegno finanziario della Commissione europea – Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, SOCPL-2023-SOC-DIALOG.

Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea (CE – DG Occupazione, affari sociali e inclusione). Né l'Unione europea né l'autorità concedente possono essere ritenute responsabili per essi.