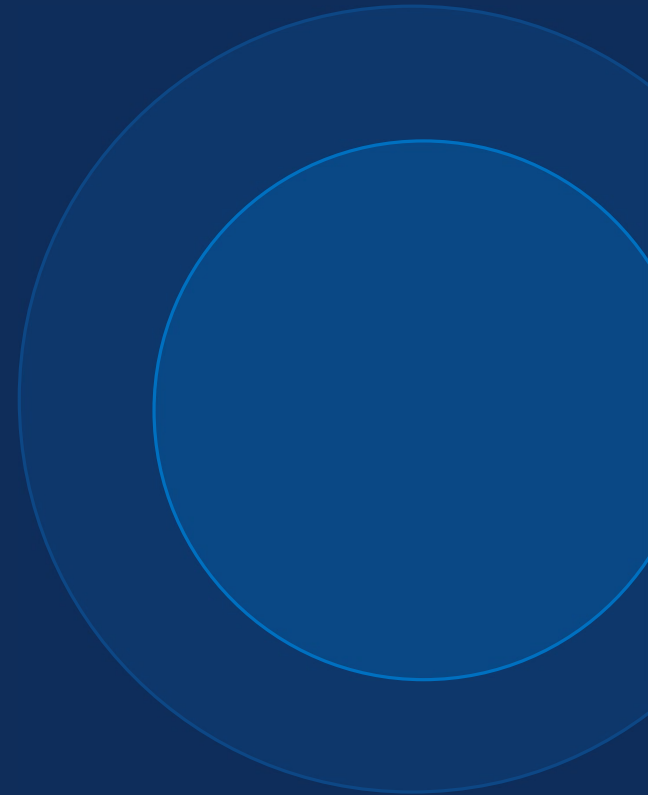


L'Intelligenza Artificiale nel Mondo del Lavoro

Linee Guida per un'Adozione Responsabile e Sostenibile

8 Aprile 2026

Avv. Angelo Cugini – Foro di Roma



Agenda

01

Il contesto: IA e trasformazione del lavoro

6 min

02

Quadro normativo internazionale e italiano

5 min

03

Benefici per aziende e lavoratori

4 min

04

Roadmap di adozione in 6 fasi

10 min

05

Lavoratori autonomi e PMI

4 min

06

Formazione e sviluppo competenze

5 min

07

Finanziamenti e incentivi

3 min

08

Principi guida, rischi e AI Pact

5 min

09

Osservatorio MLPS e conclusioni

3 min

Il crescente ruolo dell'IA nel lavoro

Avv. Angelo Cugini – Foro di Roma

01 · CONTESTO

L'IA sta ridefinendo radicalmente il panorama lavorativo:

- Automazione di attività ripetitive e ottimizzazione delle risorse
- Supporto alle decisioni strategiche tramite analisi predittiva
- Nascita di nuove professioni (ML Engineer, AI Ethics Specialist, Data Scientist)
- Trasformazione dei modelli di business in tutti i settori
- Il mercato italiano dell'IA ha raggiunto 1,2 mld € nel 2024 (+58%)

IA Tradizionale

57%

Machine Learning,
Analisi Predittiva,
Computer Vision

IA Generativa

43%

Modelli Linguistici,
Creazione Contenuti,
Gen-AI

L'impatto dell'IA: i numeri chiave

170M

nuovi posti di lavoro
creati entro 2030 (WEF)

92M

ruoli destinati a
trasformarsi entro 2030

+78M

saldo netto positivo
(+6% occupazione globale)

60%

occupazioni esposte
all'IA nelle economie avanzate
(FMI)

Opportunità

- Lavoratori con istruzione più elevata meglio posizionati per cogliere opportunità
- Nei Paesi emergenti ~40% delle occupazioni esposte; nei Paesi a basso reddito ~26%
- Il 20-25% delle mansioni subirà trasformazioni significative entro il 2030

Rischi da gestire

- 4 lavoratori su 10 dovranno migliorare le competenze entro il 2030 (WEF)
- Competenze più richieste: alfabetizzazione digitale, problem solving, creatività
- Gen-AI amplificherà il divario se non accompagnata da politiche di inclusione

Il quadro normativo di riferimento

AI Act (Reg. UE 2024/1689)

Primo quadro europeo armonizzato: classifica i sistemi IA per livello di rischio. Obblighi specifici per HR, selezione del personale e valutazione delle performance. In vigore progressivamente fino al 2 agosto 2026.

GDPR (Reg. UE 2016/679)

Limita le decisioni esclusivamente automatizzate (Art. 22). Principi di data protection by design e by default. Minimizzazione, proporzionalità, consenso esplicito per dati sensibili.

Legge n. 132/2025 (Italia)

Prima normativa nazionale in conformità all'AI Act. Istituisce l'Osservatorio MLPS sull'IA nel lavoro. Designa ACN e AgID come autorità nazionali competenti.

Statuto dei Lavoratori – Art. 4

Obbligo di accordo sindacale per strumenti di controllo a distanza. Applicabile a sistemi IA di monitoraggio e sorveglianza algoritmica.

D.Lgs. 81/2008 – TUSL

Valutazione di tutti i rischi inclusi quelli psicosociali. Art. 28: lo stress da automazione deve essere inserito nel DVR aziendale.

G7 Cagliari – Piano d'Azione

Supervisione umana obbligatoria; non discriminazione; protezione dati. Approccio umano-centrico e coinvolgimento delle parti sociali.

Benefici concreti dell'IA

PER LE AZIENDE

- Aumento della produttività e riduzione errori
- Decisioni più accurate basate sui dati
- Personalizzazione dell'offerta commerciale
- Miglioramento della sicurezza sul lavoro
- Ottimizzazione energetica e riduzione sprechi
- Maggiore competitività sui mercati internazionali

PER I LAVORATORI

- Eliminazione di compiti usuranti e ripetitivi
- Nuove opportunità di crescita professionale
- Percorsi di upskilling e reskilling
- Migliore qualità del lavoro e minor carico
- Strumenti digitali avanzati per maggiore efficienza
- Nuove figure: AI Engineer, Data Scientist, AI Ethics Specialist

Roadmap di adozione dell'IA in 6 fasi

01

Valutazione AI Readiness

Analisi maturità digitale
e mappatura processi

02

Pianificazione Strategica

Governance, budget,
objectives, policy

03

Progetti Pilota

Test controllati
in sandbox regolamentari

04

Implementazione e Scaling

Integrazione nei
processi principali

05 Monitoraggio, Risk Management e Miglioramento Continuo

Audit etici, cruscotti di controllo, segnalazione anomalie, aggiornamento algoritmi

06 Valorizzazione del Capitale Umano

Upskilling, reskilling, formazione continua, inclusione digitale, change management

Fase 1 & 2 - Valutazione e Pianificazione Strategica

FASE 1 - AI Readiness

- Mappatura dei processi e disponibilità dei dati aziendali
- Analisi infrastrutture tecnologiche e competenze interne
- Valutazione della cultura dell'innovazione in azienda
- Solo il 7% delle piccole e il 15% delle medie imprese italiane ha già avviato progetti IA
- Strumento: Checklist AI Readiness e assessment gratuito via Digital Innovation Hub (DIH/MIMIT)

FASE 2 - Governance e Pianificazione

- Definizione obiettivi, budget, tempistica e KPI di progetto
- Nomina di un Chief AI Officer (CAIO) o referente IA
- Adozione di codice etico, policy su privacy e non discriminazione
- Checklist di conformità all'AI Act (obbligo dal 2 agosto 2026)
- Canali di segnalazione whistleblowing (D.Lgs. 24/2023) per usi impropri dell'IA

Fase 3 & 4 - Sperimentazione e Implementazione

FASE 3 - Progetti Pilota

- Test su scala ridotta in ambienti controllati (sandbox regolamentari)
- AI Act Art. 62: le sandbox permettono sperimentazioni senza piena compliance iniziale
- Raccolta feedback dai lavoratori coinvolti
- Valutazione impatti su produttività, qualità e occupazione
- Marketplace IA per PMI (in corso di sviluppo MLPS-MIMIT): soluzioni validate e scalabili

FASE 4 - Implementazione e Scaling

- Integrazione graduale nei processi principali dell'organizzazione
- Garanzia di interoperabilità con sistemi ERP, CRM e HR esistenti
- Formazione pratica e coinvolgimento attivo dei lavoratori
- Definizione dei KPI e sistema di monitoraggio delle performance
- Codice di buone pratiche GPAI (volontario) per IA per finalità generali

Fase 5 & 6 - Monitoraggio e Capitale Umano

FASE 5 - Monitoraggio Continuo

- Cicli regolari di aggiornamento dati e architetture algoritmiche
- Audit etici e verifiche conformità (AI Act, GDPR) periodici
- Cruscotti di controllo: metriche di performance e bias in tempo reale
- Feedback dei dipendenti e indicatori di benessere organizzativo
- Canali anonimi di segnalazione criticità per tutti i lavoratori

FASE 6 - Capitale Umano

- Piani strutturati di upskilling e reskilling calibrati sui ruoli più esposti
- Attenzione specifica a fasce vulnerabili: over 50, NEET, bassa scolarizzazione
- Momenti di confronto, mentoring e coaching durante la transizione
- Formazione finanziata da Fondo Nuove Competenze e Voucher Formativi
- Collaborazioni con ITS Academy, università e centri di ricerca

Lavoratori Autonomi e PMI nell'era dell'IA

05 · AUTONOMI E PMI

Opportunità

- Automazione delle attività amministrative (fatturazione, contabilità)
- Strumenti di scrittura assistita e traduzione automatica
- Algoritmi di matching per trovare clienti
- Formazione adattiva personalizzata online
- Accesso a tecnologie IA open-source senza costi proibitivi

Sfide

- Competizione con strumenti IA generativi (design, scrittura, coding)
- Accesso limitato a tecnologie avanzate a causa dei costi
- Dipendenza da piattaforme che usano IA per visibilità dei profili
- Tutela della proprietà intellettuale dei contenuti creati
- Rischio di discriminazione algoritmica nelle piattaforme

Strumenti pratici: tecnologie open-source · reti di supporto fra freelance · formazione continua · regolamentazione piattaforme digitali

Avv. Angelo Cugini – Foro di Roma

Formazione e sviluppo delle competenze IA

06 · FORMAZIONE

Livelli di formazione IA

Base

Alfabetizzazione digitale, strumenti IA, nozioni etiche

Intermedio

Machine learning, data analysis, gestione sistemi IA

Avanzato

Dottorato Nazionale IA, Master, Bootcamp specialistici

Soft Skills

Comunicazione, problem solving, team working con IA

Programmi e strumenti disponibili

▶ ITS Academy

Percorsi professionalizzanti post-diploma focalizzati su innovazione e IA

▶ Dottorato Naz. IA

Ricerca avanzata in ML, NLP, robotica – sostenuta dal PNRR

▶ Fondi Interprofessionali

Fondimpresa, For.Te., FonARCom per piani formativi aziendali

▶ Patto Competenze UE

Network europeo upskilling/reskilling con finanziamenti dedicati

▶ AppLI (MLPS)

Assistente IA personale per l'orientamento al lavoro in Italia

Finanziamenti e incentivi per l'adozione dell'IA

Fondo Nuove Competenze

MLPS · 1,05 mld €

Copre contributi previdenziali fino al 60-100% per le ore di formazione su IA e competenze green. III edizione attiva.

Piano Transizione 5.0

**MIMIT · Credito imposta
35-45%+**

Per investimenti in IA e software con risparmio energetico $\geq 3\%$. Valido per spese 2024-2025, anche con formazione (max €300k).

FSE+ 2021-2027

UE · 99,3 mld €

Reskilling e upskilling digitale, inclusione di gruppi vulnerabili, transizione occupazionale per lavoratori esposti.

InvestAI

UE · 200 mld €

Rafforzare la sovranità tecnologica UE. 20 mld per gigafabbriche IA. Partenariati pubblico-privati per infrastrutture IA.

Horizon Europe

UE · 95,5 mld €

Ricerca e innovazione in IA applicata a sanità, manifattura, sostenibilità. Progetti scientifici transnazionali.

Resto al Sud 2.0

**Invitalia · Contributi a fondo
perduto + prestiti**

Per giovani 18-35 anni in Mezzogiorno inattivi o disoccupati. Promuove imprenditorialità digitale nel Sud Italia.

Principi guida: Trasparenza & Equità

Trasparenza e Responsabilità

- Decisioni automatizzate devono essere comprensibili, verificabili e correggibili
- Supervisione umana effettiva e continua (non meramente formale)
- Documentazione completa e tracciabilità dei processi algoritmici
- Lavoratori informati su quando e come l'IA li riguarda
- Diritto di contestare qualsiasi decisione automatizzata (Art. 22 GDPR)
- Audit periodici indipendenti e canali di segnalazione accessibili

Equità e Non Discriminazione

- I sistemi IA devono essere progettati senza bias algoritmici
- Dati di addestramento rappresentativi e bilanciati tra i gruppi
- Nessuna discriminazione basata su etnia, genere, età, disabilità
- Data protection by design: privacy integrata sin dalla progettazione
- Anonimizzazione e minimizzazione dei dati raccolti
- Limitare tecnologie invasive (riconoscimento biometrico/emotivo) solo ai casi previsti dalla legge

Principi guida: Sicurezza & Inclusione digitale

Sicurezza e Tutela dei Lavoratori

- L'IA non deve generare forme di sorveglianza invasiva o stress da automazione
- Aggiornare il DVR (D.Lgs. 81/2008) per includere rischi psicosociali da automazione
- Vietato il controllo a distanza senza accordo sindacale (Statuto Art. 4)
- Diritto alla contestazione di decisioni automatizzate su premi, sanzioni, licenziamenti
- Formazione, pause adeguate e supporto psicologico per prevenire stress da automazione
- Coinvolgimento di parti sociali nei processi decisionali sull'IA

Inclusione e Riduzione del Divario Digitale

- Gruppi vulnerabili a rischio: over 50, NEET, persone con disabilità, bassa scolarizzazione
- Percorsi di riqualificazione personalizzati, accessibili e flessibili
- L'IA come strumento abilitante per persone con disabilità (Convenzione ONU 2006)
- Interfacce adattive, supporto comunicativo, automazione attività gravose
- Attenzione al divario territoriale: Resto al Sud 2.0 come leva per il Mezzogiorno
- Parità di genere e diversità tra gli sviluppatori di IA

Identificare e gestire i rischi dell'IA

Classificazione AI Act – Obblighi per le aziende

08 · PRINCIPI & RISCHI

Livello di Rischio	Esempi nel lavoro	Obblighi
Inaccettabile	Manipolazione subliminale, social scoring	DIVIETO ASSOLUTO nell'UE
Alto Rischio	Selezione personale, valutazione performance, gestione HR	Trasparenza, supervisione umana, audit periodici, tracciabilità
Rischio Limitato	Chatbot, assistenti virtuali per clienti/dipendenti	Obbligo di informare l'utente dell'uso dell'IA
Rischio Minimo	Filtri spam, motori di raccomandazione prodotti	Nessun obbligo specifico; buone pratiche raccomandate

Come fare la mappatura dei sistemi IA in azienda

DOVE

In quali funzioni (HR, logistica, customer care, produzione)?

SCOPO

Decisione autonoma o supporto decisionale?

DATI

Aggiornati? Privi di bias?
Conformi GDPR?

IMPATTO

Migliora o peggiora benessere e condizioni di lavoro?

AI Pact europeo: impegni e best practice

08 · AI PACT

Cos'è l'AI Pact?

Iniziativa volontaria della Commissione Europea: oltre 200 organizzazioni (multinazionali, PMI, enti pubblici) si impegnano ad applicare anticipatamente le misure dell'AI Act, condividendo modelli organizzativi replicabili.

- Governance interna dell'IA con policy e responsabilità chiare
- Mappatura e catalogazione dei sistemi IA ad alto rischio
- Formazione e sensibilizzazione del personale sull'IA
- Supervisione umana obbligatoria nei processi automatizzati
- Mitigazione attiva dei bias nei dataset e negli algoritmi
- Etichettatura trasparente dei contenuti generati da IA

Avv. Angelo Cugini – Foro di Roma

5 azioni replicabili per le imprese italiane

- 1 Mappare i sistemi IA**
Inventario e valutazione d'impatto interna
- 2 Governance aziendale**
CAIO, codice etico, policy interne
- 3 Coprogettazione**
Coinvolgere lavoratori e sindacati
- 4 Formare e informare**
Corsi IA con fondi pubblici
- 5 Aderire all'AI Pact**
Pubblicare impegni e principi adottati

Osservatorio MLPS sull'IA nel Lavoro

Istituito dalla Legge n. 132/2025 (in vigore dal 10 ottobre 2025), l'Osservatorio sull'adozione dei sistemi di intelligenza artificiale nel lavoro è un gruppo di lavoro interdisciplinare presieduto dal Ministero del Lavoro, con dialogo strutturato con enti pubblici, imprese, parti sociali e ricercatori.

Strategia Nazionale

Definisce la strategia per l'impiego dell'IA in ambito lavorativo e ne monitora l'attuazione

Monitoraggio

Analizza gli effetti dell'IA sul mercato del lavoro e identifica i settori maggiormente coinvolti

Formazione

Promuove iniziative per favorire l'adozione consapevole e produttiva dell'IA da parte di lavoratori e datori

Aggiornamento Linee Guida

Revisione annuale delle Linee Guida sulla base di dati, ricerche e consultazioni con stakeholder

Portale Pubblico

Risultati e analisi resi pubblici su portale MLPS dedicato per cittadini, imprese e istituzioni

Coordinamento DTD

Coordinamento con la struttura PCM per innovazione tecnologica (DTD) e le autorità nazionali ACN e AgID

Tecnologie IA emergenti al 2025 (Gartner)

AI Agents

Entità software autonome che osservano, decidono e agiscono per raggiungere obiettivi. Coordinamento multi-agente, interazione dinamica con persone e sistemi.

⚠ Policy di controllo umano obbligatorie, human-in-the-loop, governance dell'autonomia decisionale

AI-ready Data

Dati affidabili, puliti, documentati e legalmente gestiti, pronti per alimentare modelli IA in modo trasparente e sicuro.

⚠ Conformità GDPR e AI Act, protezione IP, qualità e tracciabilità dei dataset

Multimodal AI

Sistemi che integrano testo, immagini, audio e video per analisi contestuali. Interfacce più intuitive e inclusive.

⚠ Protezione dati biometrici, interpretabilità modelli, rischio manipolazione

AI TRiSM

Trust, Risk and Security Management: pratiche e strumenti per garantire che i modelli IA siano affidabili, sicuri e conformi nel tempo.

⚠ Audit indipendenti, sicurezza informatica, complessità normativa e costi di implementazione

Prospettive future

- ▶ **L'IA è già presente**

Non è una tecnologia futura: sta trasformando aziende, professioni e mercati oggi.

- ▶ **Adozione responsabile**

La roadmap in 6 fasi del MLPS guida un percorso sostenibile, etico e inclusivo.

- ▶ **Le persone al centro**

Supervisione umana, formazione continua e dialogo sociale sono irrinunciabili.

- ▶ **Nessuno deve restare indietro**

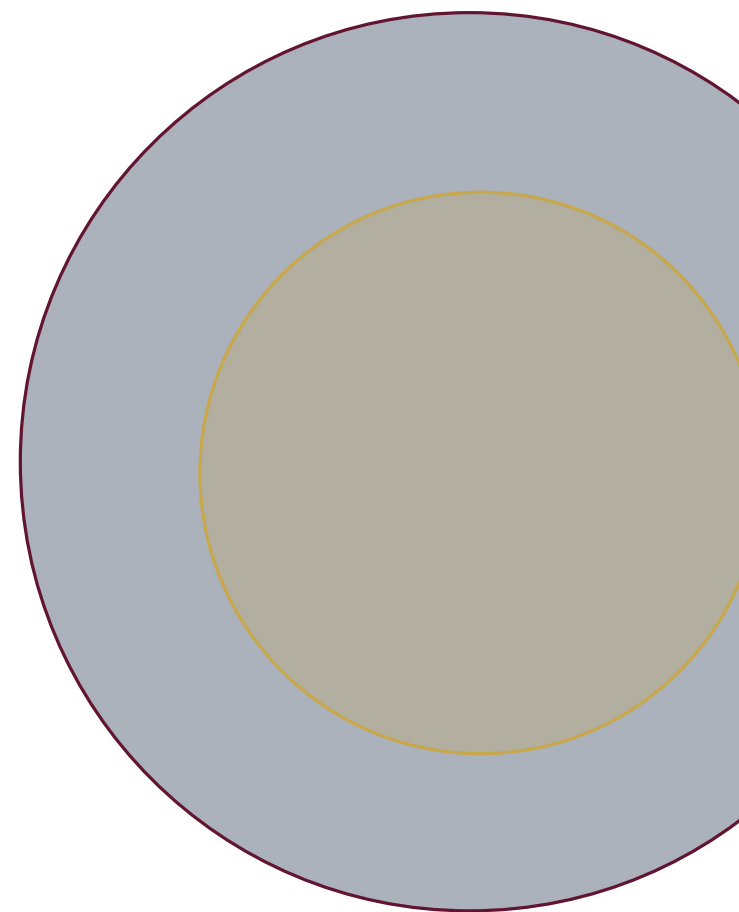
Inclusione digitale, riqualificazione e riduzione del divario sono priorità assolute.

- ▶ **Quadro normativo chiaro**

AI Act, GDPR, Legge 132/2025: regole chiare per un'innovazione sicura e giusta.

SEZIONE SPECIALE

*OBBLIGHI GIURIDICI, GOVERNANCE E
DEONTOLOGIA NELLA TRANSIZIONE
DIGITALE DELLE IMPRESE
E DEI LAVORATORI*



Il nuovo contesto normativo per le imprese e lavoratori

AVVOCATO · 01 · CONTESTO

Da strumento operativo a fatto giuridico

- Fino a ieri l'IA entrava in azienda come qualsiasi software: acquistata, installata, distribuita
- L'AI Act e la Legge 132/2025 hanno cambiato le regole: oggi adottare un sistema IA è un atto giuridico
- Obblighi precisi, responsabilità definite, conseguenze concrete in caso di violazione
- La consulenza legale non è più una fase finale di validazione: è una componente del progetto dall'inizio

DATE E OBBLIGHI CHIAVE

2 agosto 2026

Applicazione generale AI Act

Già in vigore

Legge italiana 132/2025

Art. 22 GDPR

Vietate decisioni esclusivamente automatizzate senza garanzie

Alto rischio

Recruiting, valutazione, monitoraggio, promozioni, licenziamenti

Autorità comp.

ACN e AgID (Italia)

I sistemi IA ad alto rischio nei processi lavorativi

AVVOCATO · 02 · ALTO RISCHIO HR

L'AI Act classifica come ad alto rischio i sistemi che incidono su posizioni professionali e condizioni di lavoro — con ricadute giuridiche che non possono essere ignorate.

Recruiting e selezione

Analisi curricula, scoring candidati, filtro automatico delle candidature

Valutazione candidati

Test automatizzati, video-interviste analizzate da IA, ranking dei profili

Promozioni e carriera

Decisioni algoritmiche su avanzamenti di ruolo e incrementi retributivi

Cessazione del rapporto

Sistemi che influenzano o supportano decisioni di licenziamento

Monitoraggio prestazioni

Analisi produttività, tracciamento attività, rating comportamentali

Assegnazione mansioni

Algoritmi per distribuzione task, turni, carichi di lavoro

⚠ In molti contesti aziendali questi sistemi sono già in uso — spesso senza piena consapevolezza giuridica. L'obbligo di conformità scatta il 2 agosto 2026.

Le tre fasi dell'intervento legale

01

Mappatura Giuridica

Prima dell'adozione

- Identificare quali strumenti rientrano nella definizione normativa di sistema IA
- Classificare i processi aziendali per categoria di rischio AI Act
- Verificare quali categorie di dati vengono trattati e con quali effetti
- Definire il regime applicabile prima di firmare contratti con i fornitori
- Output: inventario giuridico dei sistemi IA in uso o in adozione

02

Governance Interna

Durante l'integrazione

- Redigere policy aziendali e procedure di supervisione umana
- Costruire sistemi di tracciabilità e documentazione tecnica
- Due diligence sui fornitori: obblighi contrattuali e ripartizione responsabilità
- Meccanismi di contestazione e revisione degli esiti automatizzati
- Il diritto non è un limite al progetto: è una sua componente strutturale

03

Verifica nel Tempo

Dopo l'implementazione

- L'AI Act non è un adempimento una tantum: i sistemi evolvono, i rischi cambiano
- Audit periodici di conformità: AI Act, GDPR, normativa lavoristica
- Aggiornamento documentale e controllo sui bias algoritmici emergenti
- Monitoraggio degli impatti su lavoratori e verifica delle garanzie previste
- Presidio continuo: il consulente legale accompagna l'impresa nel tempo

GDPR, deontologia e i limiti dell'IA nella professione

GDPR – Art. 22

Tutela l'interessato contro le decisioni basate esclusivamente su trattamenti automatizzati che producano effetti giuridici significativi sulla sua sfera.

Nessuna decisione rilevante per la vita professionale di un dipendente può essere presa da un algoritmo senza intervento umano e possibilità di contestazione.

Deontologia Forense

La Legge 132/2025 prevede che nelle professioni intellettuali l'utilizzo di sistemi di IA sia limitato ad attività strumentali e di supporto, con obbligo di informativa al cliente.

L'avvocato che assiste le imprese nell'adozione dell'IA è tenuto a utilizzarla nel rispetto di criteri di trasparenza e senza che essa sostituisca il giudizio professionale.

Cosa deve costruire l'avvocato per le imprese clienti

Clausole contrattuali

Contratti con i fornitori di IA che rispecchino gli obblighi normativi e ripartiscano le responsabilità

Procedure di ricorso

Meccanismi accessibili per contestare decisioni automatizzate e richiedere revisione umana

Informative GDPR

Documenti trasparenti per i lavoratori su come i loro dati vengono trattati dai sistemi automatizzati

Documentazione tecnica

Registro dei sistemi IA, classificazione del rischio, prove di conformità per le autorità di vigilanza

Conclusione · La consulenza legale specializzata

▶ **Analisi con categorie giuridiche**

Leggere la tecnologia con gli strumenti del diritto per individuare i profili di rischio prima che si traducano in sanzioni

▶ **Costruzione della governance**

Supportare l'impresa nella documentazione dei processi e nella dimostrazione della conformità alle autorità

▶ **Presidio deontologico**

Usare l'IA a supporto del proprio lavoro nel rispetto dei criteri di trasparenza, senza che sostituisca il giudizio professionale

▶ **Vantaggio competitivo**

Trasformare la conformità normativa in un asset: l'impresa documentata e conforme è più solida, attrattiva e difendibile