

copertina

**LE ESPERIENZE
DI ADALBERTO PERULLI,
MEMBRO DEL CONSIGLIO
SCIENTIFICO DI AGI
(AVVOCATI GIUSLAVORISTI
ITALIANI) E DI CLAUDIA
OGRISEG, AVVOCATA
GIUSLAVORISTA**



Adalberto Perulli

IA e lavoro: così cambia il paradigma organizzativo

MARCO MICCICHÈ

L'intelligenza artificiale è entrata nelle aziende con effetti profondi sui processi organizzativi dell'impresa e, in particolare, sull'organizzazione del lavoro. Lo sottolinea Adalberto Perulli, professore di diritto del lavoro e membro del Comitato Scientifico di AGI - Avvocati Giuslavoristi Italiani - che evidenzia come il fenomeno sia ormai trasversale a settori diversi. «Anche gli studi professionali stanno implementando l'IA come strumento di affiancamento agli analisti, e molte imprese già impiegano l'IA per la redazione di contratti commerciali internazionali - spiega - Perfino in ambito giudiziario vi sono state delle sperimentazioni dell'impiego dell'IA per costruire modelli di giurisprudenza predittiva, già operativi in alcuni paesi europei (Francia) ed extraeuropei (USA). Le organizzazioni utilizzano l'IA per migliorare l'analisi dei dati e i processi decisionali, migliorare l'esperienza dei clienti, generare contenuti, ottimizzare le operazioni IT, le pratiche di vendita, marketing e cybersecurity ecc. Man mano che le tecnologie IA migliorano e si evolvono, emergono nuove applicazioni aziendali. L'impatto dell'IA sui processi organizzativi aziendali è quindi in costante evoluzione e non è possibile avanzare delle diagnosi certe».

Sul tema dell'adozione dell'IA nelle imprese interviene anche Claudia Ogriseg, avvocatessa giuslavorista di AGI, che richiama i dati dell'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano. «Il quadro che emerge è quello di un'Italia spaccata: il 71% delle grandi imprese ha avviato almeno un progetto di IA, la percentuale scende al 15% nelle medie e all'8% nelle piccole - dice Ogriseg - L'IA incide sulla gestione delle informazioni, sull'organizzazione del lavoro e sulla capacità decisionale: programmazione della produzione, gestione dei magazzini, manutenzione predittiva, controllo qualità, logistica. Può prevedere picchi di domanda, ottimizzare scorte, ridurre sprechi, diventando strumento di efficienza, sostenibilità e competitività».

Ma è sull'organizzazione del lavoro che il cambiamento si fa più profondo. Perulli sottolinea come l'IA stia già modificando le dinamiche interne delle imprese: «Un aspetto che viene sottolineato dagli studiosi riguarda i percorsi professionali interni all'azienda, che vengono accelerati grazie all'impiego dell'IA; conseguentemente, lo sviluppo delle carriere non dipende più dalla seniority ma dalla capacità di integrare e condividere le conoscenze relative all'IA e al machine learning. Questi vantaggi si ottengono in diversi modi, tra cui utilizzare l'IA per automatizzare attività ripetitive, generare informazioni basate su algoritmi di machine learning, elaborare rapidamente grandi quantità di dati ed estrarne risultati significati-

vi, o predire i risultati futuri sulla base dell'analisi dei dati».

Più delicato ancora è l'impatto sui processi HR. «L'IA viene già impiegata in reclutamento, selezione, onboarding, formazione, assegnazione di attività, pianificazione turni, misurazione dei tempi, valutazione delle prestazioni e offboarding, come si legge in A. Lazazzara - S. Za, Intelligenza artificiale nei processi HR, Franco Angeli, 2025 - spiega Ogriseg - le opzioni tecnologiche (modelli di linguaggio, modelli di ragionamento e agenti intelligenti) presentano un poten-

ziale fattore di trasformazione organizzativa: per la prima volta, entità artificiali possono partecipare ai processi senza seguire istruzioni predefinite e ciò apre a nuove sfide, specie nella prospettiva della "organizzazione aumentata", in cui le capacità umane sono potenziate dalla collaborazione con agenti artificiali, ci spiegano L. Mari, M. Ingaggiati, R. Ruffini, L'IA entra nei processi aziendali, in Sviluppo&Organizzazione, n.322/2025, pp14-21».

E ancora. «Non è un caso che il Regolamento UE 2024/1689 (AI Act) classifichi come sistemi ad alto





Claudia Ogriseg

rischio, nell'Allegato III, punto 4, lettere a) e b), proprio i sistemi di IA destinati a reclutamento, selezione, promozione, cessazione del rapporto, assegnazione di compiti e monitoraggio delle prestazioni. Per tali sistemi l'art. 13 impone trasparenza e spiegabilità delle decisioni, l'art. 14 richiede una vigilanza umana effettiva e l'art. 26 pone a carico del deployer (in questo caso l'impresa che utilizza il sistema) obblighi specifici di informazione nei confronti dei lavoratori – prosegue l'avvocata giuslavorista – la vera sfida quindi non è tecnologica ma di governance. Eppure: tra le grandi imprese, solo il 9% dispone di una governance strutturata con responsabilità delineate. L'IA può far emergere inefficienze, ma la decisione finale deve essere governata con responsabilità umana e regole chiare. I sistemi di IA non possono diventare una zona franca nella quale si disperde la responsabilità». Il tema si sposta poi sulle ricadute occupazionali e sui licenziamenti. Perulli richiama il caso dei 37 lavoratori licenziati a Marghera, definendolo «emblematico».

«L'IA opera come qualsiasi innovazione tecnologica "labour saving" (si pensi, per fare un esempio, al caso delle autostrade dove molti anni or sono è avvenuta la sostituzione dei casellanti con meccanismi automatici) – chiarisce l'avvocata giuslavorista – Ne l caso di Marghera, nella lettera di apertura della procedura di licenziamento collettivo, sembra che la direzione aziendale abbia fatto espressamente riferimento ad una scelta aziendale di concentrare le attività in un "hub" in cui erano stati fatti ingenti investimenti in IA. L'introduzione dell'IA è stata quindi direttamente chiamata in causa, assieme al correlato processo di riorganizzazione aziendale, come giustificazione del licenziamento, in termini di riduzione o trasformazione di attività e/o di lavoro, come stabilisce la disciplina in materia di licenziamento collettivo. Non vi è dubbio, quindi, che, allo stato attuale della normativa, l'introduzione dell'IA, se a sua volta giustificata da decisioni di ordine produttivo e organizzativo insindacabili dal giudice, possa giustificare una soppressione del posto di lavoro, con conseguente licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo. Naturalmente dovranno essere rispettate tutte le norme che disciplinano la materia, compreso l'obbligo di ripescaggio del lavoratore. Non vedo, invece, ragioni per ritenere che la giustificazione sia valida solo se inserita in un contesto di crisi aziendale, anche considerando l'orientamento piuttosto liberale assunto dalla Corte di Cassazione a partire dal 2016. In sostanza, come statuito anche dal Tribunale di Roma, se la soppressione del posto di lavoro è reale e legittima (perché le mansioni vengono riassegnate ad altre figure che operano in un nuovo assetto organizzativo, anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale), l'adozione dell'IA rientra tra le scelte imprenditoriali insindacabili nel merito. Il mutamento delle esigenze

aziendali può essere provato attraverso la riorganizzazione delle funzioni e, in presenza di un contrasto tra l'interesse del lavoratore alla conservazione del posto e quello dell'impresa a espellere figure non più funzionali, prevale l'interesse datoriale, se supportato da elementi oggettivi e verificabili».

Sulla decisione del Tribunale di Roma torna anche Ogriseg: «Ha legittimato il licenziamento di una graphic designer proprio in ragione dell'introduzione dell'IA in azienda, precisando però che il datore deve provare che la riorganizzazione è effettiva e non meramente dichiarata, che esiste un nesso causale tra l'introduzione dell'IA e la soppressione della posizione, che la scelta del dipendente non è pretestuosa e che non vi sono concrete possibilità di repêchage (Trib. Roma, 19 novembre 2025, n. 9135) - il ragionamento - In altre parole, non è l'IA in sé a giustificare il ricorso, ma il riassetto organizzativo concreto e documentato derivante dalla sua introduzione. Ciò che è decisivo non è l'introduzione del sistema, ma l'effetto concreto che produce sull'organizzazione. L'IA spesso non elimina il lavoro, ma lo trasforma: riduce le attività esecutive e accresce la necessità di controllo, supervisione e gestione delle eccezioni. Il licenziamento sarà legittimo solo se l'impresa dimostrerà, con elementi concreti, che la trasformazione è reale, coerente e tale da rendere effettivamente non più utile quella specifica posizione, dopo aver valutato le soluzioni alternative». E ancora. «La questione non muta se è il sistema di IA a "suggerire" il licenziamento – prosegue l'avvocata di AGI – l'interruzione del rapporto di lavoro deve sempre essere sorretta da "giusti motivi" (art.3 l.n.604/1966). L'art. 86 Reg. UE 2024/1689 attribuisce alle persone fisiche il diritto di ottenere una spiegazione delle decisioni dei deployer adottate sulla base di sistemi di IA ad alto rischio che le riguardano significativamente, incluse quelle relative alla cessazione del rapporto. L'art. 14 impone che per i sistemi ad alto rischio sia sempre garantita la possibilità di intervento umano: nessun licenziamento può quindi essere imputato direttamente all'algoritmo, scaricando sulla macchina una responsabilità che resta in capo al datore di lavoro».

A partire da queste considerazioni, Perulli conclude con una riflessione di sistema. «Ritengo che il legislatore dovrebbe prendere atto che l'IA, non essendo paragonabile alle altre innovazioni tecnologiche, è materia che va regolamentata con maggiore rigidità, anche in funzione di una tutela rafforzata in caso di licenziamento. Si potrebbe, ad esempio, stabilire il principio secondo il quale l'IA, diversamente da altre tecnologie meno socialmente distruttive, non possa essere impiegata in funzione sostitutiva del lavoro umano. L'umanesimo sociale dovrebbe, insomma, prevalere sullo sfruttamento del non-umano a fini produttivi, almeno quando di mezzo c'è la conservazione dei posti di lavoro», spiega l'avvocata.