



Da sinistra, Michele Squeglia, Morena Massaini, Paolo Iacchi, Potito di Nunzio, Claudio Rorato e Paolo Gila.

■ FONDAZIONE CDL MILANO: GLI INCONTRI DI ACCADEMIA

IL TEMPO LIBERATO DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale libera tempo di lavoro, ma apre una domanda che non è solo tecnologica: a chi appartiene quel tempo, come si redistribuisce, con quali tutele. Dalla tavola rotonda emerge un quadro convergente: l'IA accelera tendenze già in atto, il tempo liberato resta oggi in una zona grigia priva di riconoscimento giuridico, la produttività italiana ha margini significativi di crescita e la vera leva - insieme a etica e governance - è la formazione continua lungo tutta la vita attiva. Sullo sfondo, un tema che attraversa l'intera serata: più ancora della tecnologia, pesa la struttura demografica e sociale del Paese.

A CURA DI **D. MORENA MASSAINI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

La tavola rotonda si è tenuta lunedì 23 marzo 2026, dalle 17.00 alle 19.00, presso InPlace Garden, a Milano. L'incontro apre il primo appuntamento del 2026 dell'Accademia della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano, proseguendo un percorso avviato nel 2023: uno spazio stabile di confronto sul lavoro che cambia, pensato per mettere in dialogo prospettive giuridiche, economiche, sociali e culturali. L'iniziativa è promossa dalla Fondazione in collaborazione con l'Ordine dei Consulenti del Lavoro – Con-

siglio Provinciale di Milano e con ANCL Unione Provinciale di Milano. Il tema scelto per questa edizione – il tempo liberato dall'intelligenza artificiale – è tanto attuale quanto complesso, e tocca la dimensione più preziosa del lavoro umano: **il tempo**. In molti contesti stiamo già assistendo alla liberazione di quote significative di attività, con ricadute che vanno ben oltre la produttività. Le domande che l'incontro mette al centro sono cruciali: che cosa accade a questo tempo liberato? Come viene redistribuito, come vie- ➤

ne utilizzato e, soprattutto, chi ne beneficia? Non è soltanto una questione tecnologica: è una questione economica, sociale e culturale. Per questo la Fondazione ha voluto costruire un confronto plurale, affidato alla guida del moderatore **Paolo Gila**, con l'obiettivo di mettere a fuoco criticità, opportunità e possibili scenari, senza risposte preconfezionate.

Al tavolo quattro voci complementari: il prof. **Paolo Iacci**, *manager* e psicologo del lavoro, docente di gestione delle risorse umane all'Università Statale di Milano; il dott. **Potito di Nunzio**, presidente dell'Ordine Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Milano e della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano; il prof. **Claudio Rorato**, *Innovation Manager* al Politecnico di Milano e direttore degli Osservatori *Digital Innovation*, con cui l'Ordine e la Fondazione hanno avviato da anni una collaborazione strutturata; il prof. **Michele Squeglia**, professore associato di diritto del lavoro all'Università degli Studi di Milano, con cui la Fondazione condivide iniziative e progetti sui temi del lavoro e dell'innovazione. Quella che segue è la sintesi degli interventi.

POTITO DI NUNZIO

Presidente Ordine e Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano

Il punto di partenza, per Potito di Nunzio, è un rovesciamento di prospettiva: non è l'intelligenza artificiale a fare paura, ma l'uso (etico o non etico) che se ne fa. Si tratta di una *commodity* che permette di lavorare meglio e più rapidamente nell'era della velocità, dove le risposte non possono più aspettare. Il rischio non sta nell'innovazione in sé – le *fake news* nel giornalismo ne sono l'esempio più evidente – ma nel suo uti-



Da sinistra, Paolo Iacci, Potito di Nunzio, Claudio Rorato e Michele Squeglia.

lizzo distorto o maldestro. Proprio per questo l'Ordine si è dotato di protocolli etici dedicati e in Italia i professionisti sono già tenuti a informare i clienti dell'eventuale ricorso a sistemi di intelligenza artificiale. Una tecnologia che non si può fermare e che bisogna imparare a governare: guai non conoscerla, guai farsene usare senza comprenderla.

Sul versante dell'orario e del reddito, la tendenza è tracciata: andremo verso una riduzione del tempo di lavoro, come dimostrano già alcuni esperimenti di contrattazione aziendale in grandi imprese, che consentono di lavorare meno a parità di salario. La condizione, però, è duplice – mantenere la produttività per ora lavorata al livello degli altri Paesi europei e non intaccare il reddito, pena un problema sociale. Una parte del tempo recuperato potrà peraltro assorbire quegli istituti (permessi per riduzione d'orario, *ex festività*) costruiti storicamente per gestire settimane lavorative di cinque o sei giorni e che con settimane di tre giorni e mezzo o quattro perdono la loro ragion d'essere.

L'esperienza dello *smart working* ha già mostrato il meccanismo: chi lavora da casa gestisce le esigenze quotidiane senza chiedere permessi, con il risultato di residui in crescita e un appesantimento economico per le imprese.

Quanto all'impatto sui posti di lavoro e sulle casse dello Stato, di Nunzio smonta l'allarmismo con un'immagine: perderemo lavoro soltanto se non ci "ricicliamo". Il problema non è ►

C'era l'abaco, poi è arrivata la calcolatrice, poi il computer, e il calcolo si è progressivamente tecnicizzato costituendo il progresso dell'umanità. Perché, allora, l'intelligenza artificiale oggi fa in parte paura?

la sparizione del lavoro, ma la redistribuzione: se la concentrazione economica rimane in mani di pochi, il sistema non regge. Cita con interesse l'ipotesi, affacciata dal direttore generale dell'Inps, di commisurare i contributi al risparmio di personale generato dall'intelligenza artificiale – un'idea che muove dal principio per cui l'imprenditore che introduce queste tecnologie non può pensare di arricchire solo se stesso. Il tempo liberato, una volta fuori dalla sfera di tutela del rapporto di lavoro, richiede un ripensamento a monte: pensiamo all'invecchiamento attivo, alle persone che escono dal processo produttivo ma possono ancora dedicarsi alla cura e ad attività sociali. La robotizzazione ha già colpito gli operai producendo la fabbrica senza operai; oggi il tema riguarda i colletti bianchi e i professionisti che devono riposizionarsi.

Il vero rischio del tempo liberato è che diventi ozio o depressione

Sui contratti collettivi il giudizio è netto: non stanno cambiando. Alcuni citano ancora le schede perforate, restituendo la fotografia di un mondo fermo alla prima metà del Novecento, a cui la contrattazione aziendale prova a supplire. Il *part-time*, oggi ancora a prevalenza femminile e legato a un modello familiare del passato, andrà riletto come lavoro liberato – a condizione che non generi riduzione di reddito. E tutto questo regge solo se accompagnato da formazione continua: a Milano oltre il 40% degli iscritti ha più di sessant'anni e continua a lavorare e senza formazione queste persone vengono escluse dal mercato.

In chiusura, di Nunzio riporta al centro la persona – la sua dignità, la sua professionalità, la sua cultura – e restituisce il compito che il Consulente del Lavoro avverte come propria missione: portare gli imprenditori a un cambio di mentalità, perché se non si forma prima l'imprenditore, il lavoratore lo si perde. Il vero rischio del tempo liberato è che diventi ozio o depressione. Due i fronti su cui orientare gli sforzi: l'imprenditorialità giovanile, oggi quasi assente sotto i trent'anni, e l'orienta-

mento alle famiglie, perché quando si chiede agli adolescenti di raffigurare il lavoro e alcuni disegnano una lapide o un cancello, è lì che bisogna intervenire. La formazione, per l'Ordine, è permanente e culturale, trasversale a tutte le generazioni.

PROF. MICHELE SQUEGLIA

*Università degli Studi di Milano,
diritto del lavoro*

Nel diritto del lavoro il tempo non è mai stato neutro

Squeglia apre con una premessa che funziona da chiave di lettura dell'intero intervento: più che di tempo liberato il nostro ordinamento parla di tempo regolato, ed è su questa grammatica – orario di lavoro, permessi, ferie, reperibilità – che poggia l'intero impianto giuslavoristico. L'intelligenza artificiale può incidere su mansioni, organici e sull'architettura temporale del rapporto di lavoro, ma il tempo che ne viene liberato non è tempo libero finché l'ordinamento non lo riconosce come tale, non è una categoria giuridica. Rimane, oggi, una zona grigia: sottratto alla prestazione lavorativa, non controllato, non adeguatamente valutato. Sul punto convergono legislatore europeo, legislatore nazionale e contrattazione collettiva, tutti alle prese con la stessa domanda di fondo: come riconfigurare il tempo di lavoro prodotto dall'intelligenza artificiale.

Un mito va subito sfatato: ridurre i tempi di esecuzione della prestazione non equivale a ridurre i posti di lavoro. Il fenomeno da osservare è un altro, più sottile: si lavora meno «a orologio», ma si resta più esposti, perché i confini tra lavoro e non lavoro si assottigliano e con essi le tutele. Del resto i cosiddetti «lavoratori senza tempo» – impiegati per risultati, con disponibilità pressoché costante – esistono da prima dell'intelligenza artificiale, che oggi amplifica una dinamica preesistente potendo chiedere l'intensificazione del controllo per prevenire abusi. ➤

Il tempo liberato come «dividendo sociale del tempo», quota della collettività da destinare a formazione, cura e assistenza, da riconoscere con tutele giuridiche dedicate

Sul piano concettuale, Squeglia segnala un passaggio poco indagato ma decisivo: l'intelligenza artificiale, fondandosi sul calcolo, incide sulle mansioni codificabili, non sul lavoro in quanto tale. Cambia la natura del contributo umano nelle attività standardizzabili – gestione dei dati, amministrazione, *marketing* – imponendo una ridefinizione del contenuto professionale, nuove forme di eteroorganizzazione e una trasformazione profonda del potere organizzativo. Un *software* è, in fondo, una sequenza di attività predeterminate e questo scuote alla radice il concetto stesso di etero-direzione. Ne discende una riflessione sulla diligenza del lavoratore: nel nostro ordinamento è già diligenza qualificata, ma con l'intelligenza artificiale non sarà più sufficiente il «saper fare» – sarà richiesto un «saper scegliere» la soluzione digitalmente più vantaggiosa, con le responsabilità che ne conseguono. Sul reddito Squeglia condivide la posizione di Potito di Nunzio: il tempo liberato non deve tradursi in una compressione retributiva; la vera preoccupazione sono le tutele a presidio di quel tempo, oggi in uno spazio privo di riconoscimento giuridico.

Lo stato della normativa si articola su tre livelli. Sul piano europeo, il regolamento del 2024 impone agli Stati tre punti salienti: supervisione umana effettiva obbligatoria, valutazione algoritmica con analisi d'impatto, *governance* dei sistemi nelle imprese. Sul piano nazionale, la Legge n. 132 del 2025 introduce obblighi essenziali in capo al datore di lavoro – informare i lavoratori, integrare l'intelligenza artificiale nella valutazione dei rischi, enunciare la finalità prima dell'introduzione – e benché possa apparire annacquata nei suoi tre articoli, contiene un'idea poi ripresa da altri Stati membri. Quanto alla contrattazione collettiva, strumento cruciale ma non sempre usato efficacemente, gli studi in corso indicano la strada: clausole sul «diritto alla spiegazione», limitazione dei sistemi predittivi, definizione di nuove competenze digitali a livello di mansioni. A livello europeo la situazione è

uniforme, con differenze significative sulle autorità di vigilanza – la Francia ha scelto una rete di agenzie, la Germania si avvia verso un'autorità unica per intercettare abusi e discriminazioni, tema su cui lo stesso regolamento europeo richiama l'attenzione. In Italia resta aperto il nodo della responsabilità in caso di infortunio causato da un sistema di intelligenza artificiale e andrà ripensato l'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori – già modificato nel 2015 – alla luce delle nuove tecnologie.

Tra i modelli importabili, Squeglia indica con interesse l'*audit* di matrice statunitense: certificazioni di soggetti terzi che attestino qualità e finalità del sistema. L'articolo 11 della Legge del 2025 è infatti una «norma di scopo», non sistematica: tra le finalità elencate ve n'è una invasiva come la produttività, legittima ma da svolgere nel rispetto della dignità del lavoratore. Un *audit* certificato, già obbligatorio nella pubblica amministrazione statunitense, consentirebbe di differenziare i percorsi – produttività, con procedura del potere di controllo e coinvolgimento sindacale, oppure benessere e sicurezza, con percorso diverso – e permetterebbe all'Osservatorio previsto dalla legge di raccogliere buone prassi ma anche di segnalare comportamenti sanzionabili.

La riflessione conclusiva introduce una categoria che allarga l'orizzonte: il tempo liberato come «dividendo sociale del tempo», quota della collettività da destinare a formazione, cura e assistenza, da riconoscere con tutele giuridiche dedicate – dal diritto alla disconnessione al riassorbimento. La domanda vera, allora, non è se l'intelligenza artificiale sia in sé un problema, ma chi governerà questo tempo residuo e con quali diritti: perché senza risposta, il tempo liberato rischia di riemergere in forme di lavoro nascoste, occulte, illecite.

PROF. CLAUDIO RORATO

Politecnico di Milano, Osservatori Digital Innovation

Rorato porta sul tavolo un dato e subito lo dilata in prospettiva: i colleghi dell'Osservatorio stimano in circa cinque milioni le ore annuali ►

potenzialmente risparmiabili per le attività con un tasso di sostituzione da parte delle macchine più alto. Ma la stima è potenziale, non immediata – gli aspetti giuridici di cui ha parlato Squeglia impediscono di immaginare che da domani mattina l'intelligenza artificiale rimpiazzii il lavoratore. Più interessante è guardare agli antecedenti: se c'è tanto da recuperare, vuol dire che la produttività del sistema Paese ha margini importanti di crescita. La demografia annuncia entro il 2033 una perdita di circa tre milioni di posti, a fronte di un fabbisogno superiore ai cinque milioni – in termini di produttività, circa un 25% in più. Uno scenario apparentemente apocalittico che cambia volto appena si osservano i tassi di occupazione: il 50% femminile contro il 70% maschile. Immettere più donne nel mercato del lavoro risolverebbe già metà del problema.

Quattro milioni e settecentomila realtà che occupano il 70% della manodopera, contro il 30% della grande impresa. Se va in crisi questo sistema, va in crisi il sistema sociale italiano, non solo quello economico

Due prospettive convivono: il fattore tecnologico che alza la produttività e riduce il tempo di lavoro e la componente sociale che chiede di lavorare meno per lavorare tutti.

Sulla fotografia settoriale, Rorato identifica trasversalmente le attività a elevata ripetitività come quelle più esposte: *data entry*, *telemarketing*, casse dei supermercati già da tempo in riduzione con l'avvento di casse automatiche e pagamenti integrati. Ma anche le professioni giuridiche ed economiche con quota ripetitiva – contabilità, gestione documentale, alcune accezioni del *payroll* – sono potenzialmente aggredibili. La lettura, però, non può essere statica: con attività di *upskilling* e *reskilling* si salvaguardano i posti di lavoro creando nuove figure, i *data scientist* prima fra tutti. Sul piano della società civile – benessere, sport, tempo libero – il pensiero va ai giovani: l'indagine dell'Osservatorio sui professionisti ha mostrato priorità chiare negli studi professio-

nali, con l'equilibrio tra vita professionale e personale al primo posto, seguito da formazione strutturata, attenzione alla tecnologia, sostenibilità e *gender gap*; la retribuzione soltanto al quarto. Siamo in un'epoca *disruptive* in cui i concetti di lavoro, salario e organizzazione vanno ripensati alla radice.

Sulle gestioni manageriali, la novità più interessante Rorato la trova nel tessuto delle micro, piccole e medie imprese – quattro milioni e settecentomila realtà che occupano il 70% della manodopera, contro il 30% della grande impresa. Se va in crisi questo sistema, va in crisi il sistema sociale italiano, non solo quello economico. Le aziende più evolute, in qualunque dimensione, sono quelle che hanno avviato prima percorsi di digitalizzazione e oggi affrontano con maturità crescente temi come formazione, *gender gap* e differenze retributive. Ma il dato sulla formazione nelle micro e piccole imprese è severo: meno del 50% delle figure apicali e dei quadri intermedi partecipa a percorsi formativi e, senza impulso dall'alto, l'impresa resta uguale a se stessa e poco attrattiva per i giovani.

Sul paradosso italiano – pubblicazioni scientifiche ai massimi europei, brevettualità bassa – l'analisi è diretta: pensiamo molto bene, cadiamo sulla messa a terra. Lo stesso fenomeno Rorato l'aveva già osservato sul *mobile*, dove il contesto privato eccelle mentre l'applicazione produttiva restava sotto la media europea. Sul fronte dell'*upskilling*, il nodo della piccola impresa torna centrale: l'imprenditore gestisce una quotidianità soffocante, fatica a distaccare anche per un solo giorno una persona che deve coprire tutto il lavoro. Eppure la formazione è indispensabile – anche come dialogo tra generazioni, con il *mentoring* classico dal *senior* al giovane che si affianca a un *reverse mentoring* digitale dal giovane al *senior*. La risposta non può che essere sistemica: associazioni di categoria, professionisti, *Innovation Hub*, *competence center*, *Innovation Manager* – un ecosistema attorno alla piccola impresa ►

che sostenga scelte che la cultura gestionale attuale non riesce ancora a cogliere. E, aggiunge, solo ragionando in chiave europea e non di singoli Paesi è possibile ottenere risultati all'altezza della sfida.

PROF. PAOLO IACCI

Università Statale di Milano, gestione delle risorse umane

Iacci si muove tra macro e micro per restituire la complessità del fenomeno. Sul macro, il dato di fondo è noto: storicamente siamo andati verso una riduzione complessiva del tempo di lavoro, ma il problema prioritario in Italia resta l'incremento della produttività, in un Paese a bassa produttività e basso tasso di attività. Sul micro, porta un esempio colto dal vivo: in un'azienda di servizi l'ufficio gare ha introdotto l'intelligenza artificiale e oggi prepara le pratiche in tempi molto ridotti; i lavoratori, però, non percepiscono alcun cambiamento perché le aspettative si sono alzate di conseguenza – le stesse persone riescono a gestire molte più gare di prima. È il nodo che le ricerche continuano a segnalare: quando l'intelligenza artificiale entra in azienda in modo non organizzato, o per iniziativa estemporanea dei singoli, il tempo effettivamente si libera, ma resta un tempo disperso, non utilizzato. Il problema non è tecnologico, è di regolazione giuridica e organizzativa – un po' come con il cellulare, che ci ha dato una capacità enorme di interazione senza tradursi automaticamente in maggiore produzione.

Sul caso Marghera – un'azienda che ha licenziato 37 dipendenti attribuendolo all'intelligenza artificiale – la lettura è più stratificata: la decisione non è tutta ascrivibile all'IA, ma si inserisce in un assetto di centralizzazione che le aziende perseguono da anni. L'intelligenza artificiale accelera un processo già in corso, sia verso la riduzione estrema sia verso la moltiplicazione dei compiti. La direzione, per Iacci, è quella di una moltiplicazione dei lavori: non regge più il modello rigido in cui alcuni lavorano troppo e altri non lavorano affatto, e va

immaginato un incremento della forza lavoro attiva con una quota consistente a tempo parziale, su più aree e più lavori – sulla scia di quei «lavoratori senza tempo» che già oggi gestiscono l'attività con maggiore flessibilità.

Quando l'intelligenza artificiale entra in azienda in modo non organizzato, o per iniziativa estemporanea dei singoli, il tempo effettivamente si libera, ma resta un tempo disperso, non utilizzato

Sul tema della noia e del vizio che il tempo liberato potrebbe aprire, Iacci sorride e torna all'Accademia Platonica: i giovani venivano formati contemporaneamente nell'attività fisica e intellettuale, con spazio per lo svago e per la crescita, e si diceva che solo così si sarebbe potuta accrescere una società matura. Gli antichi greci la loro «intelligenza artificiale» la chiamavano schiavi e Platone indicava con chiarezza il compito: dedicarsi agli affari e all'*otium*, dove l'*otium* non era il far niente ma la gestione della *polis*, la formazione di sé, il vivere pienamente. Chi si sottraeva cadeva nella perdizione. Il punto è questo: oggi la nostra società sta dimenticando alcuni fondamentali del vivere civile, mentre le aziende restano prima di tutto comunità di persone e, nella tecnologia, troviamo un vantaggio oggettivo ma non la delega a vivere compiutamente la nostra esistenza.

Sull'alleanza tra università, imprese e scuole, Iacci è *tranchant*: è l'auspicio di sempre, ma la realtà racconta altro. Oltre un milione di giovani NEET, un orientamento che sostanzialmente non esiste affidato a pochi professionisti poco considerati e malpagati, università e imprese che si cercano senza trovarsi davvero. Pochi brevetti, poca ricerca e sviluppo, un'alleanza pubblico-privato che non si costruisce. A questo si aggiunge un problema demografico di cui ci si sta accorgendo troppo lentamente: nel 2005 gli *over 50* attivi erano il 21%, nel 2025 il 42%, tra dieci anni il 50%. I pensionati che in Italia lavorano stabilmente sono il 5%, contro il 25% del Giappone, l'unico Paese che ci supera per indice di vecchiaia ➤

ia. Il cinquantenne, oggi guardato come «carne da macello», ha davanti almeno quindici anni di lavoro produttivo, e servirebbe un orientamento dedicato ai *senior* al pari di quello per i giovani. Sul fronte delle competenze, il divario con il resto del mondo è imbarazzante: in Cina si laureano 850.000 ingegneri l'anno, in India circa un milione, in Italia 27.000; solo il 9% dei laureati italiani è in area ICT contro oltre il 20% europeo. L'immigrazione qualificata, spesso raccontata come problema, è in realtà parte della risposta.

Sul paradosso del *mismatch* – oltre l'80% delle aziende dichiara di faticare a trovare personale qualificato a fronte di un tasso di disoccupazione giovanile sopra il 19% – Iacci chiama in causa l'erosione del potere d'acquisto dei salari e la carenza di laureati STEM e di diplomati con competenze spendibili. Non esiste una bacchetta magica: servono correzioni su più versanti, dall'orientamento rivolto alle famiglie prima ancora che ai giovani, alla riqualificazione dell'istruzione professionale e degli ITIS. Ma la leva culturale più profonda è abbandonare l'idea di una vita tripartita in studio, lavoro e riposo: la tecnologia impone una formazione continua lungo tutta la vita attiva, e per rispondere non bastano né l'impresa né l'università da sole – serve una convergenza politica, sociale e culturale. L'intelligenza artificiale, in fondo, è un fantastico biglietto d'ingresso in un nuovo mondo tecnologico, ma prima di tutto organizzativo e sociale.

CONCLUSIONI

Nel tirare le fila dell'incontro, Paolo Gila individua quattro suggestioni che condensano

la lezione della serata. La *prima*: sono in atto tendenze di lungo periodo – demografiche, economiche, organizzative – su cui l'intelligenza artificiale si è innestata come acceleratore di processi già esistenti, non come causa originaria. La *seconda*: dagli interventi emerge con chiarezza che l'intelligenza artificiale è un fattore positivo di crescita, parte del progresso dell'uomo e della civiltà, ineludibile – fatti salvi i necessari contenuti etici e di *governance*, senza i quali ogni tecnologia rischia di ritorcersi contro chi dovrebbe servire.

La *terza* suggestione riporta al centro un tema che attraversa quasi tutti gli interventi: i fattori demografici e sociologici hanno oggi una problematicità che può essere persino più pressante di quella posta dall'intelligenza artificiale – invecchiamento attivo, bassa natalità, tassi di occupazione femminile e *senior mismatch* tra domanda e offerta, NEET. Guardare soltanto alla tecnologia, dimenticando la struttura sociale che la accoglie, significa fraintendere la sfida. La *quarta* chiude il cerchio sul ruolo del professionista: la figura del consulente del lavoro diventa un collettore di discipline e competenze formative per l'impresa; senza questo ventaglio culturale, il consulente rischia di ridursi a mero contabile, per quanto assistito dall'intelligenza artificiale. La formazione è la cassetta degli attrezzi – ricca e variopinta – che rende possibile offrire all'imprenditoria un servizio all'altezza della complessità del presente.

La figura del consulente del lavoro diventa un collettore di discipline e competenze formative per l'impresa

La registrazione dell'evento è disponibile [qui](#).