



Numero 3 / 2024

Dario CALDERARA

IA e voci variabili della retribuzione: i premi di risultato

IA e voci variabili della retribuzione: i premi di risultato

Dario CALDERARA

Ricercatore di Diritto del Lavoro, Sapienza Università di Roma

SOMMARIO: 1. La previsione dell'impatto dell'IA nei sistemi di organizzazione aziendale e oltre. - 2. Le indagini conoscitive sul rapporto tra intelligenza artificiale e mondo del lavoro: la XI Commissione. 3. La questione regolativa dell'IA e le voci variabili della retribuzione. - 3.1. Le peculiarità dei premi di risultato. - 3.2. Il rapporto sinallagmatico tra IA, produttività e premi di risultato. - 3.3. La misurazione della produttività e le modalità di funzionamento del premio di risultato: il ruolo dell'IA. - 3.4. Le capacità sovrumane dell'IA: il pendolo di Foucault. - 4. Brevi cenni comparatistici: il rapporto tra IA, produttività e retribuzione oltreoceano. - 5. Sintetiche conclusioni.

1. L'impatto previsto dell'IA nei sistemi di organizzazione aziendale e oltre.

Il binomio IA e mondo del lavoro è stato già, in diverse occasioni, oggetto di indagine da parte della dottrina¹, in questa sede ci si concentrerà sull'analisi delle possibili modalità attraverso cui l'intelligenza artificiale può influire nell'assegnazioni delle voci variabili della retribuzione, con particolare riguardo ai premi di risultato.

L'impatto della trasformazione tecnologica sul rapporto di lavoro cresce a ritmi esponenziali.

Sotto questo profilo sono interessanti i dati raccolti da un recentissimo studio condotto da *Access Partnership* e *Amazon Web Services* (AWS), su oltre 6.500 dipendenti e 2.000 datori di lavoro, in

¹ Come, ad esempio, le tecniche di tutela utilizzabili per salvaguardare la dignità dei lavoratori G. SANTORO-PASSARELLI, *Dignità del lavoro e civiltà digitale*, in RGL, n. 1, 2023, 73, in cui l'A. apprezza il "tentativo di attribuire a quest'ultimi efficaci strumenti di controllo sulle decisioni automatizzate che incidono sul rapporto di lavoro e, dunque, per l'implicazione personale che lo contraddistingue, sulla stessa persona che lavora."; D. MEZZACAPO, *La "cifra" di Giuseppe Santoro-Passarelli giurista nella dedica del manuale ai suoi studenti*, in LDE, n. 1, 2023, 12. Oppure l'incidenza dell'IA sui poteri datoriali, che non comporta secondo alcuni una mutazione genetica, S. CIUCCIOVINO, *La disciplina nazionale sulla utilizzazione della intelligenza artificiale nel rapporto di lavoro*, in LDE, n. 1, 2024, 5, mentre secondo altri sì, in particolare U. GARGIULO, *Intelligenza Artificiale e poteri datoriali: limiti normativi e ruolo dell'autonomia collettiva*, in *Federalismi.it, Focus Lavoro, persona, tecnologia*, n. 29, 2023, 177; M. NOVELLA, *Poteri del datore di lavoro nell'impresa digitale: fenomenologia e limiti*, in *Lav. dir.*, n. 3-4, 2021, 451 ss. Anche sulla trasformazione dei poteri datoriali e dei poteri imprenditoriali al cospetto delle nuove tecnologie si rinvia a L. TEBANO, *Lavoro, potere direttivo e trasformazioni organizzative*, Editoriale Scientifica, 2020; R. VOZA, *Lavoro autonomo e capitalismo delle piattaforme*, Cedam, 2018. O ancora al profilo sensibile relativo alle possibili nuove forme di discriminazione C. ALESSI, *Lavoro tramite piattaforma e divieti di discriminazione nell'UE*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Cacucci, 2019, 695; M. PERUZZI, *Il diritto antidiscriminatorio al test di intelligenza artificiale*, in *Labour Law Issues*, v. 7, n. 1, 2021, 50 ss.; G. RESTA, *Governare l'innovazione tecnologica: decisioni algoritmiche, diritti digitali e principio di uguaglianza*, in *Politica del diritto*, 2019, 199 ss.; G. GAUDIO, *Le discriminazioni algoritmiche*, in LDE, n. 1, 2024, 2 ss. Il riferimento è rivolto anche ai rischi di opacità delle scelte organizzative e datoriali in controtendenza ai più centrali doveri di trasparenza e informazione individuale cfr. L. TEBANO, *I diritti di informazione nel d. lgs.n. 104/2022. Un ponte oltre la trasparenza*, in LDE, n. 1, 2024, 2 ss.; A. ZILLI, *La trasparenza nel lavoro subordinato. Principi e tecniche di tutela*, Pacini Giuridica, 2022; M. FAIOLI, *Trasparenza e monitoraggio digitale. Perché abbiamo smesso di capire la norma sociale europea*, in *Federalismi.it*, n. 25, 2022, 105 ss. Sia consentito rinviare anche a D. CALDERARA, *La transizione digitale: il patto di lavoro agile, la gestione algoritmica del lavoro e gli obblighi informativi trasparenti*, in *Federalismi.it*, n. 25, 2023, 167-168. Oppure anche al ruolo centrale delle parti sociali, cfr. P. LAMBERTUCCI, *Intelligenza artificiale e tutela del lavoratore: prime riflessioni*, in *ADL*, n. 5, 2022, 908-911. O anche in merito all'individuazione del soggetto potenzialmente responsabile delle azioni poste in essere dall'IA, si rinvia a L. LAZZERONI, *Responsabilità sociale d'impresa 2.0 e sostenibilità digitale. Una lettura giuslavoristica*, Firenze University Press, 2024.

eterogenei settori, in quattro paesi: Francia, Germania, Spagna e Regno Unito. Dall'indagine è emerso un dato impressionante relativo alla diffusione di strumenti legati all'IA: entro il 2028 l'86% dei datori di lavoro intervistati (ovvero quasi 9 su 10) prevede di adottare sistemi di IA al fine di automatizzare l'impresa nei sistemi di organizzazione aziendale (e non solo)².

Lo studio esalta principalmente due potenziali benefici derivanti dalla diffusione poderosa dell'IA nelle imprese: l'aumento della produttività aziendale di almeno il 39% e, in maniera quasi direttamente proporzionale, l'aumento dei salari fino al 30%. Un dato, questo, senza precedenti riflettendo sulle tempistiche, atteso che tali incrementi verranno, se i dati sono corretti, realizzati entro 3 anni.

Lo studio parla di cinque punti chiave da considerare durante questo processo di diffusione.

Il primo dato fondamentale riguarda, come anticipato, l'adozione da parte dei datori di lavoro dell'IA all'interno delle aziende, entro il 2028, da parte di quasi 9 datori su 10. Questo fattore viene perseguito con la finalità di automatizzare completamente i sistemi di organizzazione aziendale mediante l'adozione di strumenti di IA³.

Il secondo dato preso in esame attiene ai lavoratori e riguarda la loro presa di coscienza di come l'IA generativa trasformerà il modo di lavorare.

Si prevede che l'IA generativa diventerà parte integrante del posto di lavoro entro il 2028. L'86% dei dipendenti intervistati prevede di trarre benefici dall'utilizzo dell'IA generativa sul posto di lavoro. I vantaggi dell'IA generativa sono diretti a migliorare l'automazione dei compiti e il supporto a una maggiore innovazione e creatività. In particolare, l'IA può aiutare a creare nuove idee e contenuti sotto forma di conversazioni, storie, immagini, video, musica e altro ancora⁴.

Il terzo profilo chiave su cui lo studio si sofferma è la previsione dell'incremento della retribuzione: in ragione della diffusione dell'IA, infatti, saranno richieste competenze tecnologiche e saranno probabili vantaggi di carriera per tutti i lavoratori coinvolti.

L'IA offre un valore significativo nel rendere le organizzazioni più efficienti e produttive, e questo comporta la volontà di spingere i datori di lavoro ad investimenti più consistenti anche nei confronti dei prestatori di lavoro⁵.

² Consultabile al link: <https://assets.aboutamazon.com/bb/2e/9077b9f44a2898c01fcc7f35440d/aws-ai-europe.pdf>; lo studio è stato pubblicato lo scorso 11 marzo 2024.

³ Principalmente, in base ai dati, si prevede che l'IA avrà il maggiore impatto sui dipendenti del reparto IT (82%), si prevede che anche altri reparti, tra cui vendite e marketing (75%) e risorse umane (69%).

⁴ Il 46% dei dipendenti ha identificato nell'automazione delle attività ripetitive il principale vantaggio dell'intelligenza artificiale generativa, seguito dall'aumento dell'innovazione e della creatività (43%) e dal miglioramento del flusso di lavoro e dei risultati come una migliore analisi dei dati (39%). Inoltre, si prevede che l'utilizzo sia distribuito tra diversi livelli di lavoratori tecnologici, con il 51% degli "specialisti tecnologici" che prevede di utilizzarla in modo significativo, seguito dal 30% dei lavoratori "tecnologici" e dal 17% dei lavoratori "non tecnologici".

⁵ La maggioranza dei dipendenti europei ritiene che l'IA avrà un impatto positivo sulle loro carriere e sei su dieci (65%) sono interessati ad acquisire competenze nell'IA per fare carriera. L'acquisizione di competenze nell'IA potrebbe portare a salari più alti: l'indagine suggerisce che i datori di lavoro sono disposti a offrire in media il 27% in più di stipendio per i dipendenti con le competenze richieste dall'IA. I dipendenti dei reparti IT (30%) e ricerca e sviluppo (29%) dovrebbero registrare i maggiori aumenti salariali. L'interesse per le competenze di intelligenza artificiale non si limita solo ai giovani professionisti: quasi due terzi (65%) dei dipendenti di tutte le età hanno dichiarato che sarebbero interessati a sviluppare competenze di intelligenza artificiale, e il 57% dei dipendenti di età compresa tra 55 e 64 anni, un gruppo demografico solitamente iniziando a pensare alla pensione, affermano che si iscriverebbero a corsi di miglioramento delle competenze sull'intelligenza artificiale se i datori di lavoro li offrissero. Questa percentuale sale al 61% nei dipendenti di età compresa tra 65 e 74 anni. I dipendenti

Sia i datori di lavoro, sia i prestatori di lavoro, pronosticano che l'IA comporterà un significativo aumento della produttività⁶. Questo pensiero è condiviso dai cd. “*non-tech talent*”, che, in base al quarto profilo di interesse, intendono iniziare ad utilizzare l'intelligenza artificiale nel loro lavoro per completare almeno il 29% dei loro compiti, sempre entro il 2028.

Infine, l'ultimo profilo su cui lo studio si sofferma è quello relativo ai programmi di formazione e istruzione, per ridurre il divario di competenze in materia di IA attraverso una maggiore consapevolezza dei programmi di formazione.

Secondo i datori di lavoro intervistati, le competenze in AI e *Machine Learning* (AI/ML) sono la decima competenza più importante per i dipendenti nel 2023, ma nel 2028 diventeranno la quinta competenza più importante.

Il 60% dei datori di lavoro intervistati considera l'assunzione di talenti AI come una priorità oggi. Tuttavia, la rapida transizione verso una forza lavoro abilitata all'IA ha creato una carenza nel mercato del lavoro per i talenti dell'IA. La carenza di talenti è aggravata da una carenza di formazione. Ciò suggerisce che colmare il divario formativo potrebbe potenzialmente rafforzare ulteriormente i guadagni dell'Europa grazie all'IA⁷.

2. Le indagini conoscitive sul rapporto tra intelligenza artificiale e mondo del lavoro: la XI Commissione.

La XI Commissione della Camera è intenta, da diverso tempo, a svolgere indagini conoscitive sul rapporto tra intelligenza artificiale e mondo del lavoro, con particolare riferimento agli impatti che l'intelligenza artificiale generativa può avere sul mercato del lavoro.

Dall'analisi di queste “interrogazioni” svolte nei confronti delle imprese leader del settore, emerge in maniera netta dalle varie dichiarazioni fatte in base alla rilevazione di dati, in particolare da AWS e Google, che l'incremento della produttività è collegato all'utilizzo della tecnologia dell'IA, ed è legato a cascata all'incremento della competitività e all'aumento dei posti di lavoro.

di età pari o superiore a 35 anni sono maggiormente motivati dal desiderio di aumentare l'efficienza lavorativa, mentre i dipendenti più giovani tra i 18 e i 34 anni sono motivati dal desiderio di aumentare la sicurezza del lavoro.

⁶ In un senso analogo si può rinviare a V. DI CERBO, *Algorithmic management e piattaforme digitali: verso una normativa EU finalizzata a fissare livelli minimi comuni di tutela dei lavoratori*, in *LDE*, n. 1, 2024, 3. Secondo l'A. “La cosiddetta Information Technology, che opera – vale la pena di ricordarlo – in un mondo prevalentemente globalizzato, sta modificando profondamente questo modello organizzativo in quanto favorisce un'organizzazione orizzontale della produzione che utilizza una molteplicità di operatori sparsi in tutto il mondo. L'impresa diventa leggera in quanto si concentra sul nucleo della propria produzione specialistica affidando a soggetti terzi la produzione di tutto ciò che è estraneo e complementare. Fenomeno reso possibile dal fatto che la tecnologia digitale rende estremamente facile offrire sul mercato ad altre imprese o, sempre più frequentemente, a singoli lavoratori, il compito di fornire, dietro corrispettivo, una prestazione singola e tendenzialmente semplice.”

⁷ I programmi di formazione e istruzione possono aiutare a colmare il divario di talenti. In particolare, AMS mette a disposizione diversi corsi di formazione gratuiti per differenti livelli di formazione di IA distinti anche per categoria, principiante, intermedia, avanzato, per soggetti che sono occupati e per soggetti che sono disoccupati, ma che devono e vogliono essere reinseriti nel mondo del lavoro. Sono previsti anche corsi business in caso di apprendimento di particolari competenze, anche con borse di studio dal valore medio di 4.000 dollari. Questi profili erano già stati sostenuti da P. ICHINO, *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica sul diritto del lavoro*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, n. 4, 2017, 552; F. DAVERI, *Impatto sul mercato del lavoro della quarta rivoluzione industriale*, 2017, 8, documento presentato in occasione dell'audizione davanti alla Commissione Lavoro del Senato il 13 settembre 2017, consultabile al link: https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file_internets/000/002/240/documento_conclusivo_lavoro_4.0.pdf.

Inoltre, nel corso delle molteplici indagini conoscitive che si sono svolte è stato menzionato anche uno strumento gratuito, l'*AI Smart Report*, frutto di una ricerca realizzata da Google in collaborazione con la *School of Management* del Politecnico di Milano, sotto forma di questionario⁸, destinato alla PMI, che può essere fruito direttamente senza particolari complicazioni⁹. Il report personalizzato¹⁰, consente di individuare l'indice di preparazione dell'azienda nei confronti dell'intelligenza artificiale, un elenco di possibili applicazioni alternative dell'IA e gli eventuali benefici per l'impresa nel caso di adozione o incremento degli strumenti legati all'IA. Nella ricerca sono state analizzate 177 tecnologie IA appartenenti a quattro principali categorie: riconoscimento visivo¹¹, riconoscimento sonoro¹², analisi predittiva¹³ e IA generativa¹⁴.

In base alla ricerca i principali benefici per le PMI riguardano, per esempio, la migliore capacità di previsione della domanda, il sequenziamento ottimale delle attività, la riduzione degli scarti e un'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse, riducendo le voci di costo.

Dalle indagini conoscitive emerge in modo netto, soprattutto per le grandi aziende leader del settore tecnologico e informatico, che l'IA è prima di tutto un acceleratore di produttività molto più potente probabilmente rispetto a qualsiasi trasformazione degli ultimi 30 anni¹⁵.

Un profilo di grande interesse ai fini dell'analisi dell'impatto dell'IA nel mondo del lavoro è quello fornito da Google legato indirettamente al profilo della retribuzione.

Infatti, Google non collega in maniera diretta, né tantomeno proporzionale l'IA alla potenziale perdita di posti di lavoro, tutt'altro. Questo profilo viene valutato in base ad un interessante ragionamento legato ad una inerzia della media delle imprese italiane.

⁸ Tra le domande nel questionario vengono indicate le seguenti: settore di riferimento? Quali sono le attività svolte dalla tua impresa? Quali obiettivi ritieni particolarmente rilevanti per la tua impresa? La tua azienda utilizza soluzioni in Cloud? Come valuti il livello di connettività? La tua azienda dispone di un sistema CRM? La tua azienda dispone di un sistema gestionale? Come valuti la capacità della tua impresa di raccogliere, analizzare e utilizzare dati a supporto della propria attività? Come valuteresti l'attività di mappatura dei processi della tua azienda? La tua azienda ha già sviluppato progetti che analizzano dati prodotti dall'impresa e/o dal mercato per supportare la presa di decisione? La tua azienda ha già adottato sistemi/applicazioni di intelligenza artificiale? La tua azienda dispone di un sito web o e-commerce? Se dovessi valutare la propensione verso le tecnologie digitali della tua organizzazione come la definiresti?

⁹ Attraverso il seguente link: <https://aismartreport.it/>. Momentaneamente il questionario è rivolto alle imprese dei seguenti settori: Agroalimentare vegetale; Agroalimentare animale; Commercio e E-commerce; Metalmeccanico; Metalsiderurgico; Mobile e Arredo; Moda e Abbigliamento; Turismo.

¹⁰ Nel report invece vengono valutate i seguenti ambiti di indagine: valutazione situazione attuale azienda: esordiente o come; valutazione contesto settore; attività; applicazioni che nel settore hanno un alto potenziale di risposta; mappatura attività di IA che possono essere utilizzate.

¹¹ *Image recognition*: identifica immagini tramite algoritmi, facilitando l'automatizzazione di attività di catalogazione, analisi e valutazione.

¹² *Voice/Sound recognition*: interpreta la voce e i suoni, favorendo l'interazione uomo-macchina e le analisi acustiche.

¹³ *Predictive analytics*: utilizza un elevato numero di dati per rappresentare e prevedere accuratamente fenomeni complessi.

¹⁴ *Generative AI*: produce contenuti da dati e comandi in linguaggio naturale, potenziando e velocizzando i processi creativi.

¹⁵ J. M. KEYNES, *Economic Possibilities for our Grandchildren*, 1930, in *Essays in Persuasion* (New York: Harcourt Brace, 1932), 358-373, in cui l'A. precisa "But this is only a temporary phase of maladjustment. All this means in the long run that mankind is solving its economic problem. I would predict that the standard of life in progressive countries one hundred years hence will be between four and eight times as high as it is to-day. There would be nothing surprising in this even in the light of our present knowledge. It would not be foolish to contemplate the possibility of a far greater progress still". In particolare, effettua una previsione in merito al rapporto tra tecnologia e il lavoro, che probabilmente è stata disattesa solamente perché aveva immaginato tecnologie molto meno potenti rispetto a quelle che attualmente abbiamo in suo. Infatti, "For many ages to come the old Adam will be so strong in us that everybody will need to do some work if he is to be contented. We shall do more things for ourselves than is usual with the rich to-day, only too glad to have small duties and tasks and routines. But beyond this, we shall endeavour to spread the bread thin on the butter-to make what work there is still to be done to be as widely shared as possible. Three-hour shifts or a fifteen-hour week may put off the problem for a great while. For three hours a day is quite enough to satisfy the old Adam in most of us?".

Invero, se le PMI italiane, nei prossimi vent'anni, ritardassero ad investire per l'adozione di tecnologie dell'IA, la conseguenza sarebbe la perdita di posti di lavoro.

Per gran parte della dottrina questa affermazione sembra essere contraddittoria, atteso che proprio l'IA rappresenterebbe, in un futuro non troppo lontano la principale perdita di posti di lavoro. In realtà in base alla ricostruzione poc'anzi eseguita è la potenziale non adozione dell'intelligenza artificiale, in ragione dell'inerzia delle imprese nazionali, la principale causa di scomparsa di posti di lavoro. Il rischio più periglioso si può concretizzare con il trasferimento delle produzioni in Paesi altri più capaci di adottare ed investire nella tecnologia.

La capacità di adottare le tecnologie sembra essere cruciale per mantenere posti di lavoro e per accrescerli¹⁶.

3. La questione regolativa dell'IA e le voci variabili della retribuzione.

Oltre all'aumento delle competenze richieste, l'IA, quindi, dovrebbe comportare un incremento considerevole della produttività.

La riflessione in relazione alla previsione dell'aumento della retribuzione, legata intimamente all'aumento della produttività, spinge ad una riflessione in merito al rapporto tra IA, produttività e retribuzione.

Partendo da questo dato, però, può essere opportuno investigare un profilo ulteriore sempre rientrante nella macrotematica della retribuzione¹⁷, ma che può avere un impatto di portata più immediata e può risolvere molteplici dinamiche ad oggi a tratti difficili da risolvere.

Invero, il principale punto di caduta, oggetto del presente contributo, riguarda le modalità con cui l'intelligenza artificiale può influire nell'assegnazioni delle voci variabili della retribuzione, specificamente i premi di risultato.

In questo caso e l'intelligenza artificiale può essere utile per eseguire una misurazione oggettiva della produttività collettiva ed individuale oltre che per suggerire a chi attribuire il premio di risultato¹⁸.

Tale tecnologia, inoltre, potrebbe essere utile per eseguire delle comparazioni, oltre che a livello interaziendale, anche a livello di area geografica per le imprese multi-localizzate.

L'oggetto di indagine potrebbe essere di grande interesse anche dal punto di vista non esclusivamente del rapporto di lavoro, sotto il profilo del diritto sindacale.

L'ulteriore e nuovo potenziale giovamento coincide con l'aver consapevolezza di quale lavoratore svolge una determinata tipologia di attività e come la stessa viene eseguita.

¹⁶ D. CIULLI, Commissione XI lavoro pubblico e privato resoconto stenografico. Indagine conoscitiva. 13. Seduta di mercoledì 7 febbraio 2024, Presidenza della vicepresidente Tiziana Nisini indi del presidente Walter Rizzetto, 18-19, consultabile [link https://documenti.camera.it/leg19/resoconti/commissioni/stenografici/pdf/11/indag/c11_rapporto_ia_lavoro/2024/02/07/leg.19.stencomm.data20240207.U1.com11.indag.c11_rapporto_ia_lavoro.0013.pdf](https://documenti.camera.it/leg19/resoconti/commissioni/stenografici/pdf/11/indag/c11_rapporto_ia_lavoro/2024/02/07/leg.19.stencomm.data20240207.U1.com11.indag.c11_rapporto_ia_lavoro.0013.pdf).

¹⁷ Per una disamina sul tema si rinvia a S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, 2002.

¹⁸ G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, 1996, 80.

3.1. Le peculiarità dei premi di risultato.

Il profilo della produttività è inscindibilmente legato all'erogazione dei premi di risultato¹⁹.

Il premio di risultato è un istituto di natura contrattuale consistente nell'erogazione di una somma di ammontare variabile legata al conseguimento di alcuni obiettivi²⁰.

Il raggiungimento degli obiettivi deve essere verificato per mezzo di criteri di misurazione, detti anche indicatori di produttività.

L'istituto implica una variazione economica a parità di mansioni e inquadramento contrattuale. In diversi casi l'istituto viene introdotto in maniera unilaterale dalla direzione d'azienda o attraverso la contrattazione individuale con il singolo lavoratore.

I premi di risultato possono avere diverse funzioni: incentivante e motivazionale; partecipativa e redistributiva; di giustizia sociale e sanzionatoria.

La funzione incentivante²¹ e motivazionale²² attribuita al premio di risultato è funzionale a sollecitare i prestatori di lavoro a raggiungere adeguati livelli di performance qualitative e quantitative.

La funzione partecipativa e redistributiva si differenzia dalla prima perché volta a creare una forma di partecipazione agli utili o ai risparmi della gestione aziendale secondo programmi concordati²³. In particolare, la retribuzione variabile del lavoratore è connessa ad indici oggettivi estratti dal bilancio o calcolati secondo parametri che rappresentano il raggiungimento o meno di un dato obiettivo²⁴. Attraverso questa funzione il premio di risultato favorisce il coinvolgimento dei prestatori all'andamento economico dell'azienda²⁵.

Vi è infine la terza funzione che può essere definita di giustizia sociale e sanzionatoria. Nella prima ipotesi la finalità dell'istituto è quella di riequilibrare il sinallagma nel rapporto di lavoro attraverso l'erogazione della somma aggiuntiva²⁶. Nella seconda prospettiva, il premio assolve una funzione penalizzante per le forme di abuso poste in essere dai prestatori di lavoro durante il

¹⁹ P. PASCUCCHI, *La retribuzione*, in G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Privato e pubblico*, Utet, 2020, 1170.

²⁰ Ad esempio, incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Si vd. d. m. 25.03.2016, art. 2, c. 1 e c. 2.

²¹ E. P. LAZEAR, *Salaries and piece rates*, in *Journal of Business*, 1986, n. 3, 405 ss.; R. M. SOLOW, *Another possible source of wage stickiness*, in *Journal of Macroeconomics*, n. 1, 1979, 79.

²² G. AKERLOF, *Labor contracts as partial gift exchange*, in *Quarterly Journal of Economics*, n. 4, 1982, 543 ss.

²³ R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2, 1999, 115 ss.

²⁴ D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, in F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, 2016, 13.

²⁵ G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Dir. rel. ind.*, n. 2, 2002, 175 ss.; T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. it. dir. lav.*, n. 4, 2010, 637 ss.

²⁶ Ad esempio, nelle ipotesi in cui sono ipotizzate modalità di lavoro che implicano un inasprimento della condizione lavorativa (es. regimi di turnazione a ciclo continuo).

godimento di tutele e diritti connessi alla prestazione lavorativa, che se fruiti in maniera corretta non rappresenterebbero un problema²⁷.

3.2. Il rapporto sinallagmatico tra IA, produttività e premi di risultato.

Il premio di risultato viene erogato a fronte del raggiungimento di determinati obiettivi, che riguardano la nozione di produttività *omnia*. Per avere però la possibilità di misurare e calcolare la produttività, attraverso la tecnologia messa a disposizione dall'IA, è necessario fare riferimento ad una serie di indicatori. Tali indicatori a loro volta fungeranno da strumenti per la misurazione della produttività, che può avvenire attraverso differenti modalità.

Una volta terminato il procedimento, l'IA sarà in grado di fornire un dato relativo alla misurazione della produttività di gruppo e individuale e potrà in maniera oggettiva attribuire il premio di risultato *ad personam* nel rispetto delle condizioni pattuite.

L'IA, sotto questo profilo, offre un miglioramento delle funzioni già presenti in azienda, perfezionandole e, auspicabilmente, riducendo al minimo, se non addirittura eliminando eventuali ipotesi di contenzioso, attraverso un'attribuzione imparziale basata su un calcolo oggettivo degli indicatori "di produttività"²⁸.

Invero, l'IA dedicata alla funzione dell'attribuzione relativa alle voci variabili della retribuzione, oltre ad accelerare i procedimenti di attribuzione, introduce in azienda due direttrici di investigazione prima coperte, a tratti, da un'alea di incertezza²⁹: il concetto concreto di misurazione della produttività; la possibilità di determinare in maniera oggettiva l'ammontare del premio, se, indeterminato.

Gli indicatori "di produttività" che vengono, e possono essere, utilizzati sono variabili e dipendono dalla molteplicità di operazioni svolte dalle imprese e dai diversi mercati in cui interagiscono. Ad esempio, possono riguardare la qualità delle lavorazioni, il volume di prodotto, il livello di soddisfazione del cliente e la saturazione della produzione. La formulazione di tali indicatori è eterogenea al punto da riuscire a garantire una adattabilità alla politica aziendale. Tale affermazione risulta evidente nella misura in cui vengono abbinati specifici obiettivi per contesti aziendali peculiari³⁰.

L'eterogeneità degli indicatori è giustificata fintanto che può essere ricompresa tra le caratteristiche che influenzano la produttività stessa.

²⁷ In questo caso l'ipotesi più accreditata è riferibile alle forme anomale di assenteismo.

²⁸ D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva*, op. cit., 26, in cui gli A. affermano che "Un basso grado di variabilità è associato ad obiettivi predefiniti, rigidi o modulari, cui possono corrispondere premi fissi o proporzionali alle percentuali di raggiungimento del target. Il premio può essere, quindi, erogato in misura adeguata all'entità dei risultati conseguiti, oppure non essere corrisposto affatto (sistemi on/off), qualora non vengano soddisfatte condizioni minime precedentemente stabilite. Il grado maggiore di variabilità si riscontra nei casi in cui l'importo del premio non è predeterminato neppure nella sua entità massima, essendo lo stesso agganciato al valore economico dell'obiettivo raggiunto, che resta ignoto fino al suo determinarsi."

²⁹ Per una utile ricognizione M. RICCI, *Le forme di incentivazione del lavoro nella contrattazione collettiva (1968-1974)*, in Riv. giur. lav., 1975, 682.

³⁰ M.J. GIBBS, K.A. MERCHANT, W.A. VAN DER STEDE, M.E. VARGUS, *Performance measure properties and incentive system design*, in IR, n. 2, 2009, 237 ss.

3.3. La misurazione della produttività e le modalità di funzionamento del premio di risultato: il ruolo dell'IA.

La misurazione della produttività che ha un'incidenza diretta sulle modalità di funzionamento del premio varia in funzione degli obiettivi e della politica retributiva aziendale.

Principalmente sono tre le ipotesi da distinguere.

Nel primo caso i sistemi di misurazione della produttività valutano il contributo dei singoli o della collettività al raggiungimento del risultato.

Nella seconda ipotesi, invece, la misurazione, in senso lato, può essere assente, quando le parti concordano, nel contratto - anche collettivo - il raggiungimento di un obiettivo e la corrispondente erogazione di una somma in concomitanza di uno specifico valore. Secondo questa soluzione quindi si può prescindere da una misurazione diretta, essendo stata già effettuata l'operazione a monte e per ottenere l'erogazione del premio è necessario raggiungere il risultato prefissato dalla misurazione cd. "indiretta"³¹.

Nell'ultima ipotesi, invece, l'attenzione trasla dalle modalità di misurazione, dirette e indirette, al funzionamento della retribuzione aggiuntiva in relazione al grado di variabilità del premio di risultato. Invero, l'ammontare del premio di risultato, come anticipato in via incidentale nel precedente paragrafo, può essere determinato, in un importo specifico a fronte del raggiungimento di determinati obiettivi o volumi collettivi o individuali, o indeterminato nel suo ammontare.

Questo comporta una duplice direttrice di utilizzo dell'IA con riferimento ai premi di risultato: di ammontare determinato o di ammontare indeterminato. L'impiego dell'IA nell'ambito dell'attribuzione dei premi di risultato è essenziale, in base a quanto prospettato, per determinare *de plano* i calcoli relativi alla misurazione della produttività.

Invero, l'utilità dell'IA in questa tematica potrebbe essere considerata duplice nella misura in cui oltre al primo profilo menzionato, nel caso in cui anche l'ammontare del premio di risultato non è predefinito (in virtù del suo grado di indeterminatezza) l'IA potrebbe contribuire a calcolare l'ammontare variabile del premio. Proprio in questa situazione ricade la terza ipotesi. La variabilità può essere influenzata dal raggiungimento o meno di determinati obiettivi, anche in base alle percentuali di raggiungimento del target.

Inoltre, l'erogazione variabile dell'ammontare del premio può dipendere anche da fattori periodici, come le verifiche cicliche degli obiettivi, che potrebbero risentire di situazioni endoaziendali³². Altre ipotesi di variabilità possono dipendere dal valore economico dell'obiettivo raggiunto, che potrebbe essere ignoto fino al momento del suo determinarsi.

³¹ Indiretta nella misura in cui esegue l'operazione di misurazione non sull'attività svolta nel concreto, ma in astratto prima dell'inizio delle attività e ritiene quel risultato ottenuto sufficiente e meritevole di erogazione del premio.

³² L'esempio che abitualmente viene riportato è relativo alle riforme legislative, oppure in chiave moderna aggiungerei anche il potenziale potere di incisione delle potenziali crisi economiche e contaminazioni sanitarie, come la purtroppo recente epidemia di Covid-19.

3.4. Le capacità sovrumane dell'IA: il pendolo di Foucault.

L'IA è in grado di generare anche nuove informazioni utilizzando i Big Data e può essere per l'appunto utilizzata per la valutazione delle *performances* al fine di organizzare ambienti di lavoro³³. Invero, le capacità “sovrumane” delle varie categorie di IA³⁴ sono indispensabili per ottimizzare la misurazione e l'attribuzione dei premi di risultato.

L'ambito di indagine, limitato nel presente studio ai premi di risultato, può essere esteso anche nei confronti delle altre voci variabili della retribuzione.

Un'attribuzione imparziale ed oggettiva delle voci variabili *omnia* eliminerebbe possibili scontenti da parte dei prestatori di lavoro.

Come il pendolo di Foucault è stato concepito per dimostrare la rotazione della Terra grazie all'effetto della forza di Coriolis, in misura meno incisiva, ma allo stesso modo di grande utilità, l'IA può avviare un nuovo approccio verso il calcolo delle voci variabili della retribuzione, senza precedenti.

Le doti che assicurano alla tecnologia dell'IA tale prerogativa sono le notevoli capacità di calcolo, che le permette di essere in grado di gestire una mole impressionante di dati. Oltre alla capacità di gestione di dati l'IA riesce ad assumere decisioni in breve tempo e ad avere un impatto notevole sui costi di transazione, di fatto consentendo alle grandi organizzazioni di ridurre il c.d. *middle management* e di snellire la gestione dei processi³⁵.

La prerogativa che rende in modo particolare peculiare tale tecnologia è la dotazione del c.d. potere computazionale³⁶, che si sostanzia nella capacità di elaborare dati, elaborare statistiche, costruire previsioni, elaborare profili, effettuare comparazioni³⁷.

³³ P. TULLINI, *La questione del potere nell'impresa. Una retrospettiva lunga mezzo secolo*, in *Law. dir.*, n. 3-4, 2021, 421 ss. F. V. PONTE, *Intelligenza artificiale e lavoro. Op. cit.*, 108. L'A. sostiene come i “Sistemi che utilizzano machine learning e deep learning sono sistemi per definizione opachi e non trasparenti in virtù del fatto che le decisioni assunte da tali sistemi non sono sempre comprensibili e sono spesso non spiegabili. Come si è visto, essi funzionano elaborando processi decisionali automatici che sono condizionati – nella fase di apprendimento – da una mole pressoché non misurabile di elementi: informazioni fornite dal creatore (in minima parte) e poi informazioni che il sistema ricava dalla interazione con l'esterno (il web, Big Data, ecc.). Ciò impedisce sia di svolgere lo scrutinio del quale si è detto poc'anzi, sia di ricercare nell'agire artificiale quella razionalità che caratterizza (o dovrebbe caratterizzare) l'agire umano.”. Inoltre, cfr.. F. BANO, *Algoritmi al lavoro. Riflessioni sul management algoritmico*, in *Law. dir.*, n. 1, 2024, 139, in cui l'A. afferma che “Il legislatore UE considera tale sistema come un software in grado di generare «contenuti, previsioni, raccomandazioni o decisioni che influenzano gli ambienti con cui interagiscono» (AI Act, art. 3/1 n. 1, Commissione UE 2021a). Tali attività sono classificate «ad alto rischio» anche per il potenziale impatto sul diritto del lavoro, quando cioè si utilizza l'IA per la selezione, l'assunzione (v. Faioli 2023), e la valutazione di candidati, nonché la promozione, la cessazione, l'assegnazione di mansioni, il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni e del comportamento dei lavoratori (cfr. AI Act, allegato III)”. In tal senso anche M. CAPPONI, *L'Intelligenza Artificiale nella selezione del personale*, in *Law. dir. eur.*, n. 1, 2024, 2 ss.

³⁴ G. ZILIO GRANDI, E. ZANELLA, *Il lavoro “digitale” e non nei processi di riorganizzazione dell'impresa, tra gestione dei dati e datori di lavoro algoritmici*, in *Federalismi.it*, n. 19, 2022, 210; G. GRECO, L. PALOPOLI, F. V. PONTE, *Riflessioni su a.i. e mercato del lavoro: etica, disintermediazione e sostenibilità*, in TELITI E., LAGHI P. (a cura di), *Processo, processi e rivoluzione tecnologica*, Cedam, 252-253.

³⁵ In questo senso A. TOPO, *Automatic management, reputazione del lavoratore e tutela della riservatezza*, in *Law. dir.*, n. 3, 2018, 453 ss.

³⁶ Cfr. L. ZAPPALÀ, *Management algoritmico*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ (a cura di), *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, 2022, 151.

³⁷ In tema di verifica dei significati sociali e giuridici dell'analisi dei dati M. FAIOLI, *Data Analytics, robot intelligenti e regolazione del lavoro*, in *Federalismi.it*, n. 9, 2022, 149-152.

I dati relativi al lavoratore e alla sua attività vengono valutati dal sistema che li gestisce e confronta, anche per effettuare valutazioni predittive³⁸. L'ulteriore step da prendere in considerazione in questo senso sarà quello di garantire l'imparzialità dell'agire dell'IA derivante dalla sua iniziale programmazione e/o dalle sue successive "evoluzioni".

4. Brevi cenni comparatistici: il rapporto tra IA, produttività e retribuzione oltreoceano.

Per una sintetica analisi comparatistica può essere opportuno guardare agli Stati Uniti d'America, che da diverso tempo trasversalmente si concentrano nell'analisi dei profili qui presi in considerazione.

In particolare, un interessante studio condotto dal *National Bureau of Economic Research* ha esaminato il profilo legato alla misurazione della produttività e al rapporto triunivoco tra IA, produttività e retribuzione³⁹.

Negli Stati Uniti d'America la misurazione della produttività, oggi in base ai dati posseduti, può avere origine dal presupposto che il livello medio di competenza di un settore viene misurato prendendo come elemento di partenza il livello medio di istruzione di quel settore, legando in questo modo l'istruzione media per settore alla produttività del settore⁴⁰.

In base ai dati raccolti dallo studio condotto in realtà esistono due principi attraverso cui l'intelligenza artificiale può avere un impatto sulla produttività e sulla retribuzione.

Il primo riguarda i cd. effetti diretti dell'intelligenza artificiale sul lavoro delle persone, con conseguenti aumenti di produttività nelle ipotesi in cui l'intelligenza artificiale sostituisce le persone nello svolgimento dei loro compiti.

In quest'ottica la *Synapse Technology Corporation* ha utilizzato le tecnologie dell'IA per sviluppare un sistema di riconoscimento visivo che cattura immagini attraverso gli scanner a raggi X ed è in grado di capire se i bagagli dei viaggiatori contengono oggetti di contrabbando⁴¹.

La seconda modalità, invece, riguarda il ruolo che l'intelligenza artificiale può avere aumentando o integrando i compiti eseguiti dai lavoratori⁴².

In questa seconda ipotesi lo studio prende ad oggetto un modello di implementazione prodotto grazie all'AI nel settore alimentare⁴³ attraverso il posizionamento di alcune telecamere sugli

³⁸ F. V. PONTE, *Intelligenza artificiale e lavoro. Organizzazione algoritmica, profili gestionali, effetti sostitutivi*, Giappichelli, 2024, 93.

³⁹ E. LAZEAR, K. L. SHAW, G.E. HAYES, J. M. JEDRAS, *Productivity and Wages: What Was the Productivity-Wage Link in the Digital Revolution of the Past, and What Might Occur in the AI Revolution of the Future?*, in *NBER WORKING PAPER SERIES*, n. 30734, 2022, 3 ss. Consultabile al link <http://www.nber.org/papers/w30734>.

⁴⁰ Come affermato nel precedente studio citato: E. LAZEAR, K. L. SHAW, G.E. HAYES, J. M. JEDRAS, *Productivity and Wages*, *op. cit.*, 3.

⁴¹ I. CINNAMON, J. JEDRAS, K. SHAW, *Synapse Technology Corporation: Using AI to Take a Good Look at Airport Security*, GSB Stanford Case E-763, written for Shaw's Stanford GSB class on "The Business of AI: Lessons from Entrepreneurs, Executives, and Investors.", 2021. L'IA è stata più produttiva nel riconoscere il contrabbando nascosto rispetto al personale addestrato per la sicurezza aeroportuale.

⁴² S. C. ATHEY, K. A. BRYAN, J. S. GANS, *The Allocation of Decision Authority to Human and Artificial Intelligence*, in *AEA Papers and Proceedings*, v. 110, 2020, 80-84.

⁴³ J. JEDRAS, F. CHAUBARD, K. SHAW, *Focal Systems: The AI Automation of Brick and Mortar Retail*, GSB Stanford Case E-764.

scaffali dei negozi di alimentari è stato possibile prevedere quando gli articoli dovevano essere riforniti e/o ordinati in anticipo.

La produttività degli addetti allo stoccaggio è aumentata, attraverso degli avvisi preventivi e/o tempestivi, e anche la produttività dei manager aumenta grazie all'IA, che prevede essenzialmente la funzione della domanda dei clienti. Nel caso affrontato non c'è stato alcun cambiamento nella domanda di manodopera, al contrario c'è stato un aumento della necessità di capacità interpersonali per aiutare i clienti, che ha comportato un accrescimento del numero di lavoratori occupati⁴⁴.

L'IA, in queste ipotesi di studio, viene utilizzata come misuratore di produttività e si cerca di indagare su come possa incidere in maniera proporzionale o meno sull'aumento della retribuzione.

Invero, in base ai dati raccolti nell'ultimo periodo in America è possibile affermare che la diffusione e l'utilizzo dell'IA ha influenzato il tasso di occupazione e le competenze dei dipendenti⁴⁵.

In particolare, pochissime aziende hanno segnalato danni causati dall'IA, anzi l'IA mediamente ha aumentato il numero dei lavoratori occupati e le loro competenze. Di conseguenza la produttività sta aumentando consentendo così una crescita costante delle retribuzioni⁴⁶.

5. Sintetiche conclusioni

In conclusione, seppure per brevi cenni, si è cercato di evidenziare il punto di contatto tra le tre direttrici d'indagine che hanno caratterizzato il contributo: l'IA, la produttività e la retribuzione.

⁴⁴ Anche un altro caso in ambito assicurativo è stato preso in esame. In particolare, l'IA utilizza il riconoscimento delle immagini per anticipare il rischio di incendi nelle famiglie e viene utilizzato per prevedere quando l'attenuazione, o il taglio di sterpaglie che agiscono come combustibile per gli incendi, ridurrà il rischio complessivo per le singole proprietà. L'analisi predittiva rende gli assicuratori più capaci di affrontare il rischio e aumentare l'efficienza della copertura. Il vantaggio dell'intelligenza artificiale si estende anche agli stessi assicurati, poiché la classificazione del rischio migliorata dall'intelligenza artificiale porta a premi più bassi. Si assiste a uno spostamento dei compiti o a un lavoro più mirato, aumentando così la produttività e l'efficienza per le compagnie assicurative che utilizzano l'intelligenza artificiale.

⁴⁵ Una accurata analisi viene riproposta su questo aspetto da M. BORZAGA, *Le ripercussioni del progresso tecnologico e dell'Intelligenza Artificiale sui rapporti di lavoro in Italia*, in *DPCE online*, n. 1, 2022, 396, secondo l'A. "Le prime ricerche disponibili sembrano peraltro confutare, almeno per l'Italia e per alcuni altri Paesi europei, l'approccio pessimista, nel senso che, secondo le citate ricerche, i processi di robotizzazione determinerebbero, di per sé, una distruzione dei posti di lavoro esistenti soltanto molto parziale". A sostegno delle sue affermazioni riporta l'interessante studio di M. CASELLI, A. FRACASSO, S. SCICCHITANO, S. TRAVERSO, E. TUNDIS, *Stop worrying and love the robot: An activity-based approach to assess the impact of robotization on employment dynamics*, in *GLO Discussion Paper Series 802, Global Labor Organization (GLO)*, 2021, 2 ss. Questi risultati sembrano, almeno in parte, confermare l'orientamento positivo di P. ICHINO, *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica op. cit.*, 551, secondo cui l'A. ritiene che una "visione ottimistica, comunque, implica la consapevolezza del fatto che l'evoluzione delle tecniche applicate pone — sul piano occupazionale — un problema di transizione dal vecchio al nuovo che è oggi e sarà nel prossimo futuro probabilmente più impegnativo, per diversi aspetti, sia sul piano quantitativo sia su quello qualitativo, di quanto non lo sia stato in passato" senza però determinare un crollo dell'occupazione. L'A. ripropone situazioni che si sono verificate in passato per avvalorare la sua tesi con dati effettivi e sottolinea che "le lavandaie, anche i tagliaghiaccio, gli addetti ad accendere i lampioni o a bussare alle porte per svegliare i lavoratori di mattina, i maniscalchi, gli spaccapietre e molte altre figure di lavoratori non esistono più da tempo (forse dei mestieri di allora è scomparso persino di più del 47% la cui scomparsa è prevista da R. e D. SUSSKIND per il prossimo futuro); ma da allora il tasso complessivo di occupazione è dovunque aumentato, non diminuito" (549).

⁴⁶ E. LAZEAR, K. L. SHAW, G. E. HAYES, J. M. JEDRAS, *Productivity and Wages, op. cit.*, 39.

L'utilità della tecnologia dell'IA, per un verso, nella distribuzione delle voci variabili della retribuzione, è rapportata anche alla misurazione della produttività e all'incidenza della stessa nell'erogazione dei premi di risultato. Per un altro verso, l'IA assume la funzione di prospettiva non solo in trasformazione, ma anche di strumento ordinatore⁴⁷.

Se siamo in attesa del futuro, la regolazione presente della tecnologia dell'IA suggerisce di anticipare il cambiamento mediante l'accoglimento delle sperimentazioni necessarie che non possono che incarnare l'ideale universalistico del progresso, rappresentato dalla cifra del rischio, propria delle stagioni del diritto del lavoro e dei suoi interpreti⁴⁸.

In quest'ottica di sistema in cui il diritto diviene strumento ordinatore e oggetto di cambiamento deve essere accolto, dagli interpreti, lo spirito di innovazione e di promozione proprio dello sviluppo tecnologico, che, in un modo o nell'altro, contribuirà all'evoluzione della materia. In questo modo, si può contribuire alla, oltre che accompagnare la, costruzione di un *future-proof*⁴⁹ dell'architettura regolativa che l'intelligenza artificiale generativa ha sul mercato del lavoro: *intelligenti pauca*.

⁴⁷ M. PERUZZI, *Intelligenza artificiale e lavoro. Uno studio su poteri datoriali e tecniche di tutela*, Giappichelli, 2023, 179.

⁴⁸ M. BIASI, *Il decent work e la dimensione virtuale: spunti di riflessione sulla regolazione del lavoro nel Metaverso*, in *LDE*, n. 1, 2023, 14.

⁴⁹ M. PERUZZI, *Intelligenza artificiale e lavoro. op. cit.*, 3.