

A gentile richiesta

Lavoro straordinario: modifica unilaterale peggiorativa del contratto

“Il datore di lavoro ha modificato il contratto e prossimamente il pagamento del lavoro straordinario sarà fatto senza nessuna maggiorazione del salario. Come è possibile?”

Innanzitutto, è bene chiarire che quando si parla di lavoro straordinario ci si riferisce sia alle ore supplementari (art. 321c CO) che alle ore straordinarie (art. 12 LL). Le prime sono regolate dal diritto privato (CO) e sono le ore di lavoro eseguite oltre l'orario previsto contrattualmente ma al di sotto del massimo legale previsto dalla Legge federale sul lavoro (45-50 ore/settimana a seconda della tipologia di lavoro). Le ore straordinarie, al contrario, sono quelle ore di lavoro che eccedono il limite massimo imposto dalla legge (LL). L'art. 321c cpv. 3 CO prevede che se il lavoro straordinario non è compensato mediante congedo in tempo libero equivalente (con accordo del lavoratore) il datore di lavoro deve pagare per il lavoro straordinario il salario normale più un supplemento di almeno un quarto (in totale 125%). È però possibile derogare al sistema legale mediante un accordo scritto tra le parti (contratto individuale di lavoro, CCL, CNL), prevedendo che le ore suppletive da svolgere in futuro saranno remunerate senza supplemento (al 100%) o che la tredicesima o altri supplementi che rivestono un carattere duraturo e regolare, siano esclusi

si dal calcolo di maggiorazione del salario (solo salario base). Addirittura, è possibile escludere il pagamento delle ore supplementari purché la remunerazione di queste ore sia effettivamente compresa a forfait nel salario del dipendente. Il requisito della forma scritta è imperativo e pertanto un accordo verbale non ha valore giuridico e non è quindi vincolante per le parti (a tutela giuridica della parte debole al contratto). Per quanto riguarda invece il supplemento salariale per le ore straordinarie ai sensi dell'art. 12 LL, l'art. 13 LL stabilisce che il lavoro straordinario può essere compensato mediante un supplemento salariale del 25% (obbligatorio - cpv. 1) oppure mediante un congedo in tempo libero equivalente (cpv. 2 - con accordo del lavoratore). Qualsiasi accordo tra il datore di lavoro e il lavoratore che implichi una rinuncia a questa compensazione supplementare per lavoro straordinario (maggiorazione salariale o congedo) non è pertanto ritenuto valido. La regolamentazione relativa al lavoro straordinario va distinta da quella relativa alla retribuzione di ore supplementari, perché solo nell'ambito del diritto privato è possibile derogare a quanto previsto dalla legge (a determinate condizioni). L'art. 13 cpv. 1 LL regola tuttavia una piccola eccezione all'obbligo di pagamento del supplemento salariale (+25%) solo ed esclusivamente per il personale d'ufficio, gli impiegati tecnici e altri (compreso il personale di vendita delle grandi aziende del commercio al minuto) prevedendo il pagamento delle ore straordinarie senza maggiorazione salariale (100%) solo per le prime sessanta ore per anno civile. Questo significa che per queste categorie di lavoratori, solo a partire dalla 61.esima ora sarà corrisposto il sup-

plemento (125%). La modifica del contratto può essere valida unicamente se vi è accordo tra le parti, oppure nel caso di disdetta-modifica, ovvero un documento con il quale il datore di lavoro comunica l'unilaterale modifica delle condizioni contrattuali, e che, in caso di mancata accettazione da parte del collaboratore, si tramuta in una disdetta del contratto. Soprattutto nel caso della disdetta-modifica il datore di lavoro dovrà rispettare il termine di disdetta prima di poter implementare le nuove condizioni contrattuali e in questo lasso di tempo, qualsiasi ora supplementare svolta dal dipendente dovrà essere retribuita con la maggiorazione salariale inizialmente prevista (125%). Ad ogni modo e in entrambi i casi (sia per accordo che in caso di disdetta-modifica) le modifiche contrattuali possono avvenire unicamente *pro futuro* e non è possibile quindi trovare una soluzione (nemmeno condivisa) dove le modifiche hanno effetto retroattivo. In questo senso la legge stabilisce che l'obbligo di pagare il lavoro supplementare già svolto è imperativo (art. 361 CO) e che il lavoratore non può validamente rinunciare durante tutto il rapporto di lavoro e nel mese successivo alla fine del rapporto di lavoro (art. 341 CO). Per quanto invece riguarda le ore supplementari future, il datore di lavoro può unilateralmente modificare le condizioni di lavoro, purché vengano rispettati i limiti imposti dalla legge e sopra indicati.

Avv. Ryan Lehmann,
Studio legale e notarile Chiesa Lehmann

Lavoro straordinario: Manuale 3.2.2.1.4

Giurisprudenza

Telelavoro necessario o volontario: il dipendente ha sempre diritto al rimborso spese?
Sentenza del Tribunale Federale 1C_328/2024 del 4 marzo 2025.

La decisione in esame evidenzia le difficoltà pratiche nel qualificare il telelavoro come facoltativo o necessario, sollevando così la questione dell'obbligo del datore di lavoro di sostenerne i costi. Nella fattispecie, in ambito di diritto pubblico, riscontrata una lacuna legislativa, è stato applicato per analogia il diritto privato, in particolare la disposizione semi-imperativa dell'art. 327a CO, che vieta qualsiasi accordo volto a trasferire al lavoratore i costi necessari all'esecuzione della prestazione lavorativa. L., docente presso la Hochschule Luzern - Design & Kunst (DL), dopo le dimissioni, ha chiesto a DL, senza successo, il rimborso retroattivo delle spese sostenute per il telelavoro. L., ha presentato ricorso al Tribunale cantonale di Lucerna (TC), che l'ha accolto parzialmente riconoscendogli circa un quarto dell'importo richiesto. DL ha presentato ricorso al Tribunale Federale (TF). Secondo il diritto cantonale applicabile al personale di DL, è esclusa la presa a carico e l'indennizzo delle spese relative all'utilizzo di un ufficio presso il domicilio privato del collaboratore. Secondo il TC, poiché il luogo di lavoro

corrispondeva alle sedi di DL e il telelavoro era possibile solo previo accordo con il superiore gerarchico, la norma cantonale sul telelavoro riguardava esclusivamente il telelavoro volontario (su richiesta o nell'interesse del dipendente) e non quello necessario imposto da DL. Il TC ha constatato che, tra il 2017 e il 2021, ad L non fosse stato messo a disposizione un luogo di lavoro idoneo presso i locali di DL, rendendo necessario l'utilizzo di un ufficio presso il proprio domicilio privato. In particolare, il TC ha ritenuto che i locali messi a disposizione da DL non fossero adeguati all'attività di L, sia per le dimensioni ridotte rispetto al numero d'insegnanti, sia perché condivisi con studenti e utilizzati per pause, riunioni e discussioni. Pertanto, il TC ha concluso che vi fosse una carenza di postazioni adeguate. Le disposizioni legali di diritto pubblico applicabili al personale di DL non prevedevano un rimborso per il lavoro da casa necessario. Il TC ha rilevato, pertanto, una lacuna normativa e ha applicato per analogia il diritto privato, concludendo che le spese relative al telelavoro necessario doversero essere rimborsate da DL. DL ha contestato la decisione ritenendola arbitraria. Il TF ha ritenuto che il TC non fosse giunto a conclusioni arbitrarie nel ravvisare una lacuna da colmare applicando per

analogia il diritto privato, in assenza di norme di diritto pubblico equivalenti. Per contro ha ritenuto frutto di un apprezzamento arbitrario dei fatti la conclusione che vi fosse una carenza di postazioni adeguate sul posto di lavoro. Essa, infatti, si è basata principalmente su elementi parziali forniti da L e senza considerare le prove prodotte da DL sulle dimensioni e sull'equipaggiamento delle sale docenti. Inoltre, secondo il TF, non basta dedurre l'insufficienza delle postazioni lavorative dal numero complessivo d'insegnanti senza stabilire quanti di essi necessitassero effettivamente di postazioni aggiuntive o diversamente attrezzate. Infine, il TF ricorda che spetta al lavoratore dimostrare l'assenza di una postazione adeguata ai sensi dell'art. 8 CC. Nella fattispecie, non risultava che L o i suoi colleghi avessero mai segnalato carenze di postazioni. TF ha quindi accolto il ricorso di DL annullando la sentenza e rinviando la causa al TC per ulteriori accertamenti e nuova valutazione.

MLaw Alain Agupyan,
Studio legale e notarile SGSLEX, Avv. Sharon Guggiari Lari

Telelavoro - disposizioni applicabili: Manuale 2.5.5.1.5

BOSS NEWSLETTER LAVORO

Novembre-Dicembre 2025



Auguri di
Buone feste
dal Team
Boss Editore

Editoriale

Di Intelligenza Artificiale (IA) si parla molto, forse troppo, e le aziende la considerano ormai una ineluttabile scelta per affrontare il mercato e mantenere il loro livello di competitività. Le questioni che la sua adozione pone sono molteplici, sia in termini squisitamente tecnico-operativi che legali, come gli specialisti intervistati ci indicano. È opinione pressoché comune che, anche in questa come in altre materie, le normative siano lacunose e ritardarie rispetto ai ritmi dei processi tecnologici. Se l'IA ha implicazioni complesse e sfaccettate per le imprese, in realtà è la società nel suo insieme a dividerne i benefici così come i molti rischi che ne possono derivare: identità rubate, violazione del diritto d'autore su testi ed immagini, generazione di falsi, violazione della privacy (anzi di quel po' che ne resta) ed altro ancora. Sul piano giuridico si profila una questione scivolosa degna di un dialogo aristotelico o della disputa gustosa del sofista Gorgia circa le responsabilità della bella e fatale Elena nella Guerra di Troia. Ipotizzando che un'azienda, attraverso un processo di IA, compia un illecito, di rilevanza civile o penale, chi ne risponde, visto che la "macchina" non ha ovviamente personalità giuridica e non può essere chiamata in giudizio? La colpa ricade sul CEO dell'impresa, sul membro del CdA responsabile del comparto tecnologico, sul manager del servizio, sul fornitore dell'algoritmo all'origine del fattaccio, sul suo creatore o su chi gli ha fornito i dati che sono stati alla base dell'illecito? Ai posteri l'ardua sentenza. Sarà interessante osservare come giudici ed avvocati affronteranno questi temi e tutto il contenzioso che ne seguirà.

Gian Luigi Trucco

All'interno:

- **L'Intelligenza Artificiale in azienda: aspetti legali**
- **A gentile richiesta / Lavoro straordinario: modifica unilaterale peggiorativa del contratto**
- **Giurisprudenza / Telelavoro necessario o volontario: il dipendente ha sempre diritto al rimborso spese?**

L'Intelligenza Artificiale (IA) come nuova architettura della strategia aziendale

Intervista di Fabio Angotti, CEO di Organica Agency - Lugano

Come entra l'Intelligenza Artificiale (IA) nella vita dell'azienda e cosa può fare per essa?

Negli ultimi vent'anni ho accompagnato aziende di dimensioni e settori molto diversi nei loro percorsi di digitalizzazione. Ho visto nascere ecosistemi digitali, ho visto crescere culture aziendali più consapevoli ed ho visto come la tecnologia, quando utilizzata correttamente, riesce davvero a rendere le persone più forti e le imprese più leggere. Ma ciò che sta accadendo oggi con l'Intelligenza Artificiale (IA) non assomiglia ad alcun cambiamento precedente. Osservo le aziende trasformarsi come paesaggi attraversati da stagioni diverse. Ho visto la digitalizzazione iniziare come un vento leggero che smuoveva la superficie delle cose, per poi diventare una corrente più profonda, capace di modellare strutture, processi, ruoli. Ma ciò che sta accadendo oggi con l'Intelligenza Artificiale assomiglia più a un cambio di clima: non un semplice temporale, ma un mutamento stabile, che ridisegna le mappe e impone nuove rotte. Oggi l'IA ha una rilevanza talmente centrale nella strategia aziendale che non può più essere trattata come un tema specialistico. Non è un dipartimento, non è un software, non è un progetto. L'Intelligenza Artificiale è diventata una lente, un nuovo modo attraverso cui le aziende imparano a leggere la realtà con più profondità: leggere il mercato in cui operano, i clienti, i collaboratori e le dinamiche interne. È insomma un nuovo modo di orientarsi. Senza questa lente, un'impresa rischia di guidare nella nebbia, interpretando segnali deboli come se fossero fari e ignorando invece i veri indicatori, oppure di osservare un panorama con gli occhiali sbagliati. È un po' come cercare di interpretare il mare osservando solo la superficie intorno alla nave, senza radar, senza sonar, senza GPS, senza informazioni meteo e sulle correnti. L'IA diventa la somma di questi strumenti, ci offre profondità, contesto, direzione, e molti fenomeni diventano improvvisamente leggibili: i comportamenti dei clienti, la saturazione dei processi, i colli di bottiglia, le inefficienze altrimenti invisibili.

In Organica ci occupiamo da anni di accompagnare le imprese in questo passaggio. E ogni volta che un'azienda introduce l'IA in modo serio accade una cosa molto semplice ma potentissima: la complessità si abbassa. Si prendono decisioni più rapide e si eliminano passaggi inutili che nessuno aveva mai messo in discussione.

Cosa può significare questo in termini pratici?

Molte aziende si accorgono, ad esempio, che per gestire una semplice richiesta da parte del cliente servivano tre passaggi manuali, l'uso di due software, e-mail, una persona che controllasse l'operazione ed un'altra che l'approvasse. Con l'IA, questo stesso percorso può diventare un'unica linea continua, più leggera e pulita. Oppure capita di vedere ripar-



ti commerciali che trascorrono ore a fare report, quando basterebbe un sistema predittivo che genera automaticamente le analisi e suggerisce le priorità della settimana. Sono casi molto concreti, quasi quotidiani, ma rappresentano bene il tipo di impatto di cui parliamo. Con l'IA scende, talvolta drasticamente, il tempo necessario per prendere decisioni od effettuare scelte, scende il numero degli step operativi, scende il numero degli errori dovuti alla disattenzione umana od alla ripetitività. In compenso sale la qualità dei dati, la velocità di esecuzione, l'attenzione *segue a pag. 2* →

segue da pag. 1 →

L'Intelligenza Artificiale (IA) come nuova architettura della strategia aziendale

sulle attività a valore reale. E' un vero e proprio cambio di paradigma.

Queste evoluzioni comportano tuttavia anche rischi e nuove responsabilità... ?

Naturalmente, maggiore è la potenza, più grandi sono i rischi e le responsabilità. Il rischio maggiore non è di natura tecnologica, ma culturale. Molte aziende credono di implementare l'IA semplicemente utilizzando qualche strumento che genera testi o automatizza attività basiche. E' un po' come se si applicasse una mano di vernice fresca: si compra lo strumento, lo si mette a disposizione del personale, e si pensa che la trasformazione sia iniziata. In realtà, se il sottofondo non è preparato, la vernice non aderisce. L'IA richiede un cambio di comportamento, non solo un cambio di strumenti, e non perdona i dati sbagliati, i processi incoerenti, le abitudini che non si vogliono modificare.

Un rischio importante riguarda proprio i dati: dati disordinati, dati incompleti, non aggiornati ed incoerenti possono portare a decisioni errate tanto quanto decisioni prese col solo intuito. In questo caso l'IA non risolve il caos, ma anzi lo amplifica.

Giusto per fare alcuni esempi, abbiamo seguito aziende che volevano implementare strumenti predittivi ma avevano dati distribuiti in fogli Excel diversi, con formati non allineati, informazioni duplicate. In un caso, solo sistemare le anagrafiche dei clienti ha aperto opportunità che nessun algoritmo avrebbe potuto mostrare prima. È un po' come cercare di costruire una casa con fondamenta deboli: prima si rafforza il terreno, poi si costruisce sopra. ... così come opportunità?

Certamente. Quando un'azienda affronta l'adozione dell'IA con metodo, le opportunità diventano straordinariamente concrete. Anzitutto si riducono i costi e le inefficienze. Ricordo, ad esempio, una società di servizi che faticava a prevedere i picchi di lavoro. Ogni anno andava incontro alle stesse difficoltà: periodi di sovraccarico nei quali mancava personale e mesi di calma assoluta in cui non si sapeva come impiegare le risorse. Con un semplice modello predittivo costruito sui dati storici, oggi questa azienda è in grado di pianificare con tre mesi di anticipo i flussi di lavoro, le assunzioni temporanee, i carichi di produzione. Il risultato è duplice: meno stress interno, meno costi superflui, più serenità organizzativa. Si possono scoprire spazi inutilizzati, sprechi energetici, potenziali non valorizzati e modelli decisionali che nessun occhio umano aveva mai notato. E si scopre, soprattutto, come reindirizzare le risorse verso ciò che crea valore reale e misurabile.

Come l'IA si pone nei confronti del Con-

siglio di Amministrazione e del Top Management?

A livello di governance, il Consiglio di Amministrazione è chiamato a un'evoluzione importante ed il suo ruolo diventa decisivo. Non serve trasformare i membri del CdA in tecnici, così come un capitano non deve conoscere ogni vite del motore della sua nave, ma serve piuttosto sviluppare una sensibilità nuova, una capacità di leggere il contesto con strumenti aggiornati e comprendere le implicazioni strategiche dell'IA, prevedere i cambiamenti di scenario, stimolare il management a valutare opportunità e rischi in modo sistemico. Il CdA è come il faro che orienta la rotta: deve vedere un po' più lontano rispetto all'orizzonte operativo. Deve comprendere le implicazioni dell'IA non solo sui costi, ma sui processi decisionali, sulla cultura aziendale, sulle responsabilità verso collaboratori e clienti. In questo senso il CdA è chiamato ad assicurarsi che l'IA venga integrata con senso etico, garantisca la tutela dei dati, e sia consapevole degli impatti sulla mano d'opera. Il Top Management, invece, è chiamato a gestire la transizione, quale ponte che collega la visione alla realtà quotidiana, trasformandola in processi, strumenti operativi, competenze specifiche. Gestire la transizione verso l'IA significa affrontare resistenze, abitudini, timori, guidando l'impresa verso un nuovo modo di lavorare. Molte persone vedono l'IA come una minaccia perché non sanno ancora leggerla come uno strumento. È importante spiegare loro che l'IA non toglie lavoro, ma toglie peso. Ogni volta che automatizziamo una fase ripetitiva, restituiamo alle persone energie mentali preziose per attività più creative e più umane. D'altro canto la transizione non è mai lineare e la resistenza al cambiamento è fisiologica. Per questo, e soprattutto nelle fasi iniziali, l'attività di comunicazione e di formazione assume un'importanza fondamentale.

Come affronta l'azienda il tema dell'alternativa fra servizi e soluzioni "in casa" ed outsourcing?

La scelta è molto importante, per le sue implicazioni, non solo operative ma anche legate alla responsabilità. Dipende dalle situazioni. Alcune aziende, più mature dal punto di vista tecnologico e per la qualità dei dati in loro possesso, hanno la capacità di costruire team interni solidi, altre rischierebbero di disperdere risorse per poi ritrovarsi con un sistema fragile. In diversi casi abbiamo visto imprese convinte di voler creare un reparto interno, salvo poi accorgersi, dopo mesi, che la mancanza di competenze o di dati "puliti" rendeva impossibile procedere. L'outsourcing diventa allora una soluzione più intelligente: permette di accelerare senza costruire da zero ciò che richiede anni di esperienza. Ma attenzione: ciò che non si può externalizzare è la responsabilità sulla qualità dei dati. Le fonti dei dati rimangono il cuore pulsante del sistema, la loro qualità ed il loro aggiornamento sono sempre un dovere interno. Dati "sporchi" producono decisioni distor-

te e senza dati affidabili, l'IA perde la vista.

Come valutare la responsabilità nei confronti di collaboratori, clienti, fornitori ed altri stakeholder dell'azienda?

Sul piano delle responsabilità verso collaboratori, clienti, fornitori e stakeholder, l'introduzione dell'IA rappresenta un nuovo patto organizzativo con nuove responsabilità. I collaboratori devono essere tutelati, sapere come e perché l'IA viene introdotta: serve trasparenza, serve formazione, serve supporto. Non si può chiedere alle persone di usare strumenti nuovi senza prepararle. Da parte loro i clienti devono essere sicuri che l'IA non generi errori, discriminazioni o automatismi poco controllati, e che venga salvaguardato il diritto alla privacy. Verso i fornitori la responsabilità è bilaterale: se i sistemi si integrano, la qualità dei dati di uno influisce sull'altro. Le istituzioni devono trovare partner affidabili, capaci di documentare ogni passaggio, assicurare la tracciabilità e rispettare normative sempre più complesse".

Ovviamente, un punto chiave è quello delle competenze?

E' forse il più delicato di tutti. La parola chiave è "aggiornamento". L'IA richiede una governance capace di aggiornarsi continuamente. Non basta più avere CFO (Chief Financial Officer), CEO e COO (Chief Operating Officer) competenti nelle discipline tradizionali. Non si parla solo di formazione tecnica, ma di una nuova *forma mentis*. Chi governa deve saper leggere metriche, algoritmi, modelli predittivi, tendenze tecnologiche. Non serve essere ingegneri, ma serve una cultura digitale nuova. Un CdA che non acquisisce sensibilità digitale rischia di leggere il mondo con mappe vecchie. E le competenze non devono solo essere acquisite, ma continuamente aggiornate. Per questo oggi l'Intelligenza Artificiale non può essere considerata una semplice innovazione tecnologica. È una nuova architettura del pensiero aziendale, più consapevole, più strategica, più leggera. L'obiettivo non è solo quello di diventare aziende "più digitali", ma aziende più intelligenti e più orientate. Perché quando la tecnologia viene messa al servizio della strategia, dell'etica e della persona, allora non siamo più di fronte a un cambio di software: siamo di fronte a un'evoluzione naturale dell'impresa, che la prepara a un futuro che non fa più paura in quanto, essendo più chiaro, più fluido e più umano, diventa una straordinaria occasione di crescita per tutti.

IMPRESSUM

NewsletterLavoro è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.
Editore: Boss Editore SA
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco
Hanno collaborato: Fabio Angotti, Gianfranco Valsecchi, Ryan Lehmann e Alain Agupyan
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano
tel. +41(0)91 600 93 03
Amministrazione: info@boss-editore.ch
© www.boss-editore.ch

L'Intelligenza Artificiale in azienda: aspetti legali

Intervista all'Avv. Gianfranco Valsecchi, consulente legale presso Ccdigitalaw (*), Centro di competenza nazionale dell'Università della Svizzera Italiana (USI)



Quando l'Intelligenza Artificiale (IA) entra in azienda, quali aspetti preventivi di tipo legale vanno considerati?

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (IA) richiede, prima di tutto, un'analisi dal punto di vista strategico, che risponda ad una prima ed essenziale domanda: qual è il suo scopo? In base a questa risposta, derivano tutte le valutazioni legali correlate, tra cui: la gestione degli aspetti legati alla protezione dei dati personali, la tutela dei diritti di proprietà intellettuale, la gestione delle tematiche giuslavoristiche e contrattuali con i fornitori, la tutela della reputazione aziendale. Dobbiamo vedere l'IA come una tecnologia rivoluzionaria ad ogni livello aziendale e non limitata soltanto ad alcuni settori del diritto. Per questo è consigliabile introdurre una governance interna dell'IA, con ambito operativo chiaro e ruoli definiti.

Cosa implica l'adozione dell'IA per il Consiglio di Amministrazione (CdA) ed il Top Management?

L'IA rientra negli obblighi di diligenza, vigilanza e organizzazione del CdA previsti dal Codice delle Obbligazioni. Gli organi societari devono comprendere i rischi legali, operativi e reputazionali, nonché assicurare che l'IA sia coerente con la strategia ed i valori aziendali. Il Top Management deve garantire competenze adeguate, audit regolari, monitoraggio tecnici e la possibilità di intervenire rapidamente in caso di malfunzionamenti. Va sostanzialmente garantito il principio del controllo umano significativo: l'IA può supportare, ma non sostituire, la responsabilità decisionale dei dirigenti. Il principio qui espresso, sulla responsabilità del Top Management per le aziende che adottano sistemi di IA, non cambia in caso di outsourcing, poiché l'azienda rimane responsabile della corretta scelta e sorveglianza del fornitore.

In quali ambiti l'IA può generare maggiori problemi legali?

I rischi legali associati all'utilizzo dell'IA sono maggiori quando questa tecnologia ha effetti sulle persone, o su informazioni sensibili per le aziende. Facciamo alcuni esempi. Nell'ambito delle risorse umane (HR), oltre alla Legge federale sulla Protezione dei Dati (LPD), assumono rilievo le norme di diritto del lavoro: l'impiego di strumenti automatizzati per assunzioni, valutazioni o attività di controllo può violare obblighi di trasparenza e di correttezza, e il divieto di sorveglianza occulta. Sul versante della proprietà intellettuale, l'IA può generare contenuti che riproducono opere protette, un codice proprietario o informazioni riservate, con potenziali violazioni di copyright e segreti commerciali. Un utilizzo non governato può, inoltre, esporre documenti aziendali a vulnerabilità e rischi di cybersecurity, anche dovuti al semplice errore umano.

Bias (pregiudizi, parzialità - ndr) e algoritmi distorti: cosa accade se l'IA produce risultati discriminatori?

Se un sistema di IA genera risultati discriminatori, la responsabilità ricade sull'azienda, anche quando il bias deriva dal fornitore, dallo sviluppatore (quando sono diversi) o dai dati di addestramento. Per il Top Management le conseguenze possono essere rilevanti: sul piano giuslavoristico, decisioni distorte violano il principio di buona fede (art. 328 CO) e possono dare luogo a pretese risarcitorie o indennità in fase di assunzione o gestione del rapporto. Sul piano civile, l'impresa può rispondere per danni ai sensi degli artt. 41 ss. CO, anche per *culpa in eligendo* o *in vigilando* nella scelta e nel controllo del fornitore. Una discriminazione algoritmica può inoltre costituire trattamento illecito di dati ai sensi della LPD, con rischi di indagini dell'Incaricato Federale per la Protezione dei Dati e la Trasparenza (IFPDT) e sanzioni penali per le persone fisiche responsabili. A ciò si aggiunge un significativo rischio reputazionale. Risulta quindi essenziale effettuare audit, gestire il rischio legale in sede contrattuale con i fornitori, garantire supervisione umana a livello di processo e documentare le misure di mitigazione degli eventuali risultati discriminatori.

Le normative svizzere su tali materie sono adeguate?

La Svizzera non dispone di una legge specifica sull'IA, ma si orienta verso un approccio basato sulla normativa di settore, sulla responsabilità dell'impresa, sulla proporzionalità e sulla trasparenza, come confermato dalla recente firma della Convenzione

quadro del Consiglio d'Europa sull'IA e i diritti umani, la democrazia e lo Stato di diritto, il 27 marzo 2025. Ad esempio, la LPD offre un quadro moderno per la protezione dei dati; e per il diritto d'autore si applica la Legge federale sul diritto d'autore (LDA), che tutela testi, immagini, software, musica e opere di design. Non dimentichiamo che, per quanto riguarda la protezione dei dati, lo stesso IFPDT ha dichiarato espressamente che l'attuale legge sulla protezione dei dati è direttamente applicabile all'IA, in quanto la LPD è stata formulata in modo tecnologicamente neutro. E questo approccio è molto importante per una considerazione su tutte: le tecnologie basate sull'IA hanno un altissimo tasso di innovazione, che rischierebbero di non essere regolabili nel breve periodo da una normativa troppo specifica.

Esiste in Svizzera un contenzioso significativo sull'IA?

In Svizzera il contenzioso specifico sull'IA è ancora limitato, ma ciò è fisiologico data la recente diffusione di questa tecnologia, la non elevata alfabetizzazione in materia ed il suo rapido e costante sviluppo, che non rendono semplice, per i singoli individui, comprenderne esattamente le implicazioni per i loro diritti e la loro libertà. Lo stesso succede anche per le aziende, che spesso si trovano a dover gestire dei prodotti "a scatola chiusa", con limitato margine di negoziazione verso i propri fornitori. Ma l'esperienza di altri Paesi ci fa capire che è solo questione di tempo. Per fare un esempio: i tribunali americani hanno pronunciato le prime sentenze in ambito copyright ed IA nel 2023, quelli europei nel 2024 ed in Svizzera nel giugno di quest'anno.

L'uso dell'IA nel rapporto di lavoro e nella gestione HR: quali precauzioni?

Nel contesto HR, l'IA può accelerare processi decisionali, ma richiede prudenza, specie per le implicazioni legali. Infatti, in base all'attuale quadro giuridico, i dipendenti devono essere informati in modo chiaro ed esaustivo sulle finalità, i dati trattati e le logiche dei sistemi utilizzati. Ogni forma di sorveglianza deve rispettare l'art. 26 OLL 3: nessun controllo occulto è ammesso, salvo che proporzionato e dichiarato anticipatamente ai lavoratori. Le decisioni che incidono su aspetti essenziali del rapporto di lavoro (dalla selezione del personale, all'avanzamento di carriera, sino al termine del rapporto di lavoro) non possono essere completamente automatizzate: occorre garantire la revisione umana e la possibilità di contestazione degli output ingiustificatamente discriminatori o semplicemente errati. L'adozione dell'IA nei processi HR richiede, inoltre, presidi organizzativi chiari e prestabiliti. Vanno, dunque, previsti programmi di formazione continua per HR e management, gestione degli aspetti di sicurezza (implementando misure tecniche e organizzative adeguate al rischio), gestione del rischio anche a livello contrattuale con i fornitori, nonché una governance etica interdisciplinare capace di valutare l'impatto dei sistemi e aggiornare i processi.

(*) Il Competence Center in Digital Law (CCdigitalaw), parte dell'eLearning Lab dell'Università della Svizzera Italiana (USI), è un centro di competenza nazionale dedicato alla prevenzione dei rischi giuridici legati alla digitalizzazione e all'uso delle nuove tecnologie. Il servizio si rivolge principalmente alle istituzioni universitarie svizzere, ma può essere offerto anche ad altri contesti che affrontano sfide analoghe. Le principali competenze riguardano il diritto d'autore e la protezione dei dati, ambiti nei quali il Centro propone soprattutto percorsi formativi e consulenze mirate. Per maggiori informazioni: <https://www.ccdigitalaw.ch/>