

**COMMISSIONE XI  
LAVORO PUBBLICO E PRIVATO**

**RESOCONTO STENOGRAFICO**

**INDAGINE CONOSCITIVA**

**3.**

**SEDUTA DI MARTEDÌ 14 NOVEMBRE 2023**

**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE WALTER RIZZETTO**

**INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>			
Rizzetto Walter, <i>Presidente</i> .....	3	Macchi Mauro, <i>CEO di Accenture Italia</i> , .	3, 7
<b>INDAGINE CONOSCITIVA SUL RAPPORTO TRA INTELLIGENZA ARTIFICIALE E MONDO DEL LAVORO, CON PARTICO- LARE RIFERIMENTO AGLI IMPATTI CHE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENE- RATIVA PUÒ AVERE SUL MERCATO DEL LAVORO</b>		<b>Audizione di rappresentanti di Assocontact:</b>	
		Rizzetto Walter, <i>Presidente</i> .....	8, 11, 12, 13
		Barzotti Valentina (M5S) .....	12
		Borgherese Lelio, <i>Presidente di Assocontact</i> , .	8, 12
		Scotto Arturo (PD-IDP) .....	11
		<b>ALLEGATI:</b>	
<b>Audizione di rappresentanti di Accenture Ita- lia:</b>		<i>Allegato 1:</i> Documentazione presentata dai rappresentanti di Accenture Italia .....	14
Rizzetto Walter, <i>Presidente</i> .....	3, 7, 8	<i>Allegato 2:</i> Documentazione presentata dai rappresentanti di Assocontact .....	19
Barzotti Valentina (M5S) .....	7		

**N. B. Sigle dei gruppi parlamentari: Fratelli d'Italia: FdI; Partito Democratico - Italia Democratica e Progressista: PD-IDP; Lega - Salvini Premier: Lega; MoVimento 5 Stelle: M5S; Forza Italia - Berlusconi Presidente - PPE: FI-PPE; Azione - Italia Viva - Renew Europe: A-IV-RE; Alleanza Verdi e Sinistra: AVS; Noi Moderati (Noi con L'Italia, Coraggio Italia, UDC e Italia al Centro) - MAIE: NM(N-C-U-I)-M; Misto: Misto; Misto-Minoranze Linguistiche: Misto-Min.Ling.; Misto-+Europa: Misto-+E.**

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE  
WALTER RIZZETTO

**La seduta comincia alle 12.55.**

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche mediante la resocontazione stenografica e la trasmissione attraverso la *web-tv* della Camera dei deputati.

**Audizione di rappresentanti di Accenture Italia.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva 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, l'audizione, in videoconferenza, di rappresentanti di Accenture Italia.

Ricordo che l'audizione odierna sarà svolta consentendo la partecipazione da remoto in videoconferenza di deputati e degli auditi, secondo le modalità stabilite dalla giunta per il Regolamento.

Nel ringraziare il nostro ospite per la disponibilità, cedo immediatamente la parola al dottor Mauro Macchi, CEO di Accenture Italia. Prego, dottor Macchi.

MAURO MACCHI, *CEO di Accenture Italia*. Buongiorno a tutti. Gentile, presidente Rizzetto, gentili onorevoli, innanzitutto vorrei ringraziare la Commissione per l'invito a questa audizione. È un onore essere qui ed è con grande passione che mi rivolgo a voi per discutere di una delle sfide più rilevanti e trasformative dei nostri tempi,

quella dell'intelligenza artificiale generativa.

Io porto a questo tavolo la mia esperienza come presidente e amministratore delegato di Accenture Italia, un ruolo che mi consente di dialogare quotidianamente con i *leader* di imprese private e della pubblica amministrazione e a confrontarmi con realtà e contesti nazionali estremamente maturi sotto il profilo tecnologico.

Rappresento Accenture, che è un'azienda italiana che opera da oltre sessant'anni sul territorio nazionale; facciamo parte di un *network* internazionale che permette ai nostri clienti e ai nostri talenti l'accesso ai migliori centri di innovazione tecnologica a livello mondiale, mantenendo sempre un approccio neutrale nei confronti delle diverse soluzioni tecnologiche e di mercato. Quindi, noi siamo un'azienda neutrale dal punto di vista delle tecnologie e siamo presenti in tutti i settori chiave della nostra economia.

Riteniamo anche di essere un osservatorio sul mondo del lavoro e sullo sviluppo dei talenti in Italia. Siamo presenti nei diversi centri di eccellenza, dal nord al sud Italia, e stiamo investendo moltissimo, costruendo un percorso di crescita iniziato diversi anni fa nel Mezzogiorno; i nostri centri di Napoli, Cagliari, Bari e Cosenza occupano oltre 3500 colleghi e continueranno a crescere. In Italia contiamo 22 mila persone e assumiamo circa 4 mila nuovi talenti ogni anno.

Vorrei arrivare subito al tema della potenzialità dell'intelligenza artificiale generativa e ai riflessi sul mondo del lavoro. Vorrei quindi illustrarvi la nostra visione sull'impatto che l'intelligenza artificiale porterà nella società con effetti sui cittadini,

sulle aziende, sulla pubblica amministrazione e infine anche sui lavoratori.

È importante premettere che l'intelligenza artificiale generativa è il terzo tassello della trasformazione digitale, già avviata da alcuni anni. Il primo all'inizio è stato il *cloud*, che continua a crescere (però il *cloud* è il primo tassello, è l'abilitatore); poi c'è il tema dei dati, i cosiddetti *analytics*, che sono il secondo tassello; il terzo tassello è l'intelligenza artificiale generativa, che completa quello che viene chiamato il *digital core*, che abilita la trasformazione completa digitale delle aziende e delle pubbliche amministrazioni.

Noi prevediamo che l'intelligenza artificiale generativa raggiungerà un'adozione su larga scala nei prossimi 5/6 anni, passando dalla fase di sperimentazione, per cui verrà ricordato questo anno 2023 come l'anno di grande sperimentazione, alla fase di valorizzazione, in cui le aziende cominceranno a ottenere maggiore produttività e incremento dei ricavi.

Vorrei sottolineare che l'intelligenza artificiale non è una semplice innovazione incrementale, ma siamo di fronte a un salto tecnologico in grado di operare un riavvio dell'intero sistema competitivo. Quando avvengono questi salti la differenza di competitività delle nazioni tende a livellarsi; ovviamente ci sarà una distinzione tra chi produce e chi distribuisce e utilizza questa tecnologia, come gli Stati Uniti e la Cina, che hanno un indubbio vantaggio, ma all'interno dell'Europa ripartiamo tutti più o meno dallo stesso livello di competitività dal punto di vista di adozione della tecnologia nuova.

È evidente che questo è il momento per cui il nostro Paese può giocare in anticipo nella sfera del capitale umano associato al capitale tecnologico e assumere un ruolo da protagonista, cogliendo vantaggi competitivi senza precedenti per il prossimo decennio.

Riteniamo che l'incremento di produttività generato dall'intelligenza artificiale generativa sarà in grado di creare un doppio vantaggio per il nostro Paese; da un lato sostenere la crescita dei salari, restituendo ai lavoratori parte dei vantaggi ottenuti,

dall'altro consentire alle nostre aziende di riportare in Italia lavoro precedentemente delocalizzato all'estero per efficienze di costo.

Inoltre, unendo questa tecnologia alle nuove modalità di lavoro ibride — quindi il futuro del lavoro ibrido — sarà anche possibile portare lavoro direttamente al Sud senza obbligare costosi trasferimenti nelle grandi città già eccessivamente popolate.

L'Italia può fare leva sugli investimenti del PNRR per effettuare un doppio salto, che consiste nel trasformare le nuove infrastrutture digitali del Paese introducendo sin da subito le componenti dell'intelligenza artificiale generativa che le renderanno distintive e più avanzate.

In particolare prevediamo che l'utilizzo pervasivo delle intelligenze artificiali nel settore pubblico potrebbe migliorare significativamente l'esperienza dei cittadini, rendendo il servizio più efficace, più rapido e personalizzato.

Un esempio su tutti è quello del settore della sanità; in questo ambito i benefici derivanti dall'utilizzo di algoritmi generativi per la diagnosi attraverso l'analisi dei dati clinici o sviluppo di piani di trattamento personalizzati saranno in grado di generare effetti positivi tanto sui carichi e sulla quantità del lavoro del personale medico quanto sui pazienti, grazie a servizi più efficienti, tempestivi e a diagnosi di maggiore qualità.

Infine un aspetto di grande rilevanza è collegato alla capacità dell'intelligenza artificiale generativa di essere inclusiva nei confronti della popolazione meno digitalizzata e meno istruita. Infatti la modalità di interazione basata sul linguaggio umano rende questa tecnologia particolarmente adatta a essere utilizzata da fasce di popolazione solitamente escluse dai fenomeni di innovazione; si pensi ad esempio agli anziani o agli emigrati con minore conoscenza della nostra lingua.

Mi preme a questo punto sottolineare che l'introduzione dell'intelligenza artificiale generativa ha due implicazioni chiave che devono essere affrontate sino ad ora.

La prima riguarda le tematiche etico-sociali. Per non generare rischi per le im-

prese e per i cittadini è cruciale che l'intelligenza artificiale generativa sia sviluppata in modo nativamente responsabile; per questo motivo, ad esempio, noi in Accenture abbiamo già integrato, a partire dal 2017, il nostro codice etico, la cosiddetta intelligenza artificiale responsabile, ovvero la pratica di progettare, costruire e implementare soluzioni di intelligenza artificiale per i nostri clienti in grado di rispettare gli accordi con i principi etici di rispetto delle persone e a beneficio della società.

La seconda implicazione chiave riguarda la sicurezza e la tutela del diritto d'autore. Lo sviluppo e la rapida diffusione dell'intelligenza artificiale generativa, infatti, comporta una forte discontinuità nella predisposizione dei processi, degli strumenti e delle misure necessarie per proteggere la sicurezza e l'accuratezza dei dati aziendali, oltre alla *privacy* di consumatori e cittadini e la tutela della proprietà intellettuale.

A questi punti chiave si affiancano altri impatti non secondari, come quello relativo alla proprietà di chi sviluppa l'intelligenza artificiale, alla trasparenza che dovrà contraddistinguere soluzioni generate dall'intelligenza artificiale e alla sostenibilità di questa tecnologia particolarmente energivora, che fanno auspicare un ruolo molto attivo delle istituzioni nella futura discussione e regolamentazione dell'applicazione.

Veniamo ora all'impatto sul mercato del lavoro. Io tra l'altro vi ho trasmesso un documento nel quale troverete ulteriori dettagli.

Quindi, passiamo ad esaminare l'impatto sul mercato del lavoro. Sulla base di uno studio recentemente condotto da Accenture, relativamente alle conseguenze dell'introduzione dell'intelligenza artificiale generativa sul mercato del lavoro italiano, nell'arco dei prossimi dieci anni noi ci aspettiamo due tipi di impatti.

Il primo impatto è la creazione di circa 2,5 milioni di nuovi posti di lavoro per effetto della crescita del PIL generata dalla maggiore produttività e dalla domanda di nuovi mestieri, che rappresentano la generazione di professionisti con il compito di guidare, realizzare e assicurare la diffu-

sione per il corretto utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa.

In questo ambito Accenture, per esempio, ha scelto di giocare d'anticipo; abbiamo sviluppato un modello che comprende 12 nuovi mestieri e altrettanti percorsi di *reskilling*, quali ad esempio il *data scientist* di settore; sono figure professionali che combinano le conoscenze del settore specifico e funzionale con quelle tecnologiche, per migliorare l'esperienza d'uso dell'utente e l'utilizzo di dati a supporto dei processi decisionali. Oppure il mestiere di *prompt engineer*, che progetta e sviluppa sistemi avanzati di intelligenza artificiale generativa. Oppure l'architetto di infrastrutture di intelligenza artificiale, il cosiddetto *confidential computing*, che progetta, sviluppa e integra soluzioni che proteggano la *privacy* e la sicurezza dei dati per l'intelligenza artificiale, ottimizzando le prestazioni, il consumo energetico e la scalabilità. Oppure, ancora — un quarto esempio di lavoro — abbiamo lo specialista dell'intelligenza artificiale responsabile che veda lo sviluppo e l'adozione di pratiche sostenibili etiche e regolamentate.

Abbiamo detto che il primo effetto è la creazione di 2,5 milioni di posti di lavoro. Poi c'è un secondo tema che è la riqualificazione e il potenziamento delle competenze digitali, che secondo noi riguarderà il 60 per cento della forza lavoro italiana, in particolare in due principali ambiti.

I lavoratori a rischio di completa automazione dovranno essere supportati per crearsi una seconda vita professionale tramite appositi percorsi di *reskilling*; si tratta di mestieri caratterizzati da compiti ripetitivi che non richiedono un elevato grado di comunicazione interpersonale e prevedono infatti attività da svolgere individualmente, come la lettura e il reperimento dei dati e il loro inserimento nei sistemi, la revisione, il controllo di singole operazioni. Quindi queste sono alcune categorie.

L'altra categoria è composta dalle professioni potenziate dall'intelligenza artificiale, che necessiteranno di competenze per lavorare nel nuovo paradigma « uomo più macchina ». Per tali lavoratori dovranno essere attivati adeguati percorsi di

cosiddetto *upskilling*; si tratta in questo caso di mestieri che prevedono l'utilizzo del pensiero critico creativo e la capacità di risoluzione di problemi complessi. Questi mestieri prevedono infatti attività che non sono assegnabili interamente a una macchina, ma che possono avvalersi del supporto determinante dell'intelligenza artificiale generativa.

Ad esempio, uno studio condotto negli Stati Uniti ha già evidenziato che 3 insegnanti su 10 hanno già utilizzato ChatGPT per progettare le lezioni, predisporre il materiale d'aula e sviluppare le esercitazioni. Per queste occupazioni si prevede quindi una collaborazione uomo-macchina, non una sostituzione.

È possibile quindi concludere che l'intelligenza artificiale avrà un impatto positivo, elevando le professionalità dei lavoratori senza creare tensioni occupazionali; secondo noi questa è una buona notizia.

Concludo con delle proposte di intervento che vi ho lasciato anche nel documento che vi abbiamo inviato.

Riteniamo che l'effetto complessivo dell'introduzione e della piena adozione dell'intelligenza artificiale generativa possa diventare un fattore positivo per lo sviluppo dell'economia del nostro Paese e per la crescita dell'occupazione, attuando un piano articolato su tre linee di azioni — noi abbiamo cercato di semplificare — mirate e concrete, che ai avvalgono sia dell'intervento pubblico sia della collaborazione pubblico-privato.

Innanzitutto è necessario accelerare la crescita di quello che noi chiamiamo il quoziente tecnologico della nuova forza-lavoro. Questo deve avvenire tramite il corretto orientamento delle nuove generazioni, aumentando il loro livello di consapevolezza circa gli impatti che l'intelligenza artificiale generativa avrà sul mondo del lavoro nei prossimi anni. Occorre quindi un'informazione capillare e pervasiva sui mestieri del futuro; tutti devono capire quali sono i mestieri del futuro; occorre capire quali professioni quindi andranno a ridursi nel tempo e invece quali potranno assicurare elevati livelli di occupabilità.

Poi serve la creazione di percorsi specifici di formazione dedicati all'intelligenza artificiale generativa sia all'interno delle università sia negli istituti tecnici superiori. Oggi non c'è un'università che non abbia attivato corsi specifici, ma solo il 50 per cento degli atenei ha attivato un corso di laurea completo dedicato all'intelligenza artificiale. Quindi, ovviamente ci sono molte eccellenze, ma occorre lavorare ancora molto; occorre lavorare sull'offerta che deve continuare a crescere e diventare più pervasiva. Questo anche al fine di trattenere sempre di più i nostri giovani talenti in Italia.

Secondo punto, è fondamentale quindi rendere la riqualificazione un percorso naturale e obbligato; per questa ragione bisognerà prevedere adeguati stimoli alla pubblica amministrazione e alle aziende private per la formazione dell'attuale forza-lavoro, che dovrà passare da un modello di sviluppo tradizionale, basato su ruoli rigidi, a uno più flessibile basato sul portafoglio delle competenze. Secondo noi, i mestieri sono dei portafogli di competenze, competenze più tradizionali e competenze a rotazione, nuove competenze più veloci e altre a rotazione. Quindi un portafoglio di competenze collegate ai mestieri del futuro e alla loro relativa certificazione. Non a caso il paradigma che, secondo noi, è fondamentale seguire è che le competenze sono la nuova moneta di scambio.

Occorre anche creare le piattaforme formative avanzate che utilizzino l'intelligenza artificiale per aumentare la capacità di diffusione della conoscenza soprattutto nei confronti delle PMI. L'intelligenza artificiale può essere infatti utilizzata per migliorare i processi formativi, ad esempio per rendere immediatamente accessibile l'informazione al momento del bisogno, per generare contenuti in automatico, per fornire *feedback* istantanei, per migliorare i livelli di accessibilità e inclusione. Solo alcuni campioni nazionali e pubbliche amministrazioni oggi sono in grado di realizzare tali investimenti; quindi per raggiungere il resto del tessuto produttivo del Paese — incluse le piccole e medie imprese — è necessario favorire lo sviluppo di inizia-

tive comuni, anche tramite forme di partenariato pubblico e privato.

Come terzo punto, suggeriamo — sta già avvenendo negli Stati Uniti — di costruire e portare a scala una rete di centri di eccellenza distribuiti sul territorio e specializzati sull'applicazione dell'intelligenza artificiale generativa all'interno delle più importanti filiere di eccellenza del Paese.

I nostri distretti industriali sono infatti composti da numerose PMI, il cui accesso a soluzioni industrializzate, quindi di intelligenza artificiale generativa, potranno far compiere un grande salto competitivo, un salto competitivo significativo.

Questa tecnologia, peraltro, non entra assolutamente in concorrenza con i tipici settori del *made in Italy*, caratterizzati da eccellenza artigianale, caratterizzati da attenzione al *design* e alla prevenzione, caratterizzati dal forte legame con il territorio, ma, anzi, potenzia tali attività a costi sostenibili, garantendone l'incremento di valore nel tempo.

Quindi anche questo intervento può trarre beneficio dall'accelerazione di meccanismi di collaborazione tra le migliori realtà private e la pubblica amministrazione.

Presidente e membri della Commissione, spero che le mie riflessioni siano state utili per la vostra indagine e vi ringrazio nuovamente per l'invito e per l'attenzione. Rimango ovviamente a disposizione per ogni approfondimento sia adesso che nel futuro.

**PRESIDENTE.** Molto bene. Grazie dottor Macchi, è stato veramente molto interessante. Do la parola ai deputati che intendano porre quesiti o formulare osservazioni.

**VALENTINA BARZOTTI.** Grazie, presidente. Io ringrazio il dottor Macchi per la sua relazione e per la memoria che ha deciso di trasmettere alla Commissione.

Pongo due domande che riprendono le sollecitazioni che ci sono pervenute. Innanzitutto c'è una sollecitazione sul linguaggio creativo.

Vorrei capire meglio, perché in astratto personalmente sento parlare di questa

enorme trasformazione che ci sta coinvolgendo, ma si fa fatica a tradurre ciò in elementi reali e concreti. La politica deve effettivamente riuscire a concretizzare, perché ovviamente noi non siamo qua soltanto per progettare e immaginare quella che può essere l'evoluzione concreta, il salto effettivo e concreto che dobbiamo fare come Sistema Paese

Quindi le chiedo, come si potrebbe immaginare una tutela rispetto alle persone con più fragilità? Punto primo.

Lei ci ha detto che in dieci anni si stima che ci saranno 2,5 milioni di nuovi posti di lavoro e ha fatto giustamente e opportunamente una serie di esempi. Però, allo stesso tempo ci è stato dato come *input* quello del 60 per cento della popolazione che potrebbe essere a rischio di sostituzione completa dal punto di vista lavorativo; quindi mansioni che saranno completamente sostituite nel giro di dieci anni.

Come facciamo a sapere se effettivamente — immagino che non sia così, ma le chiedo una conferma — quei lavori che saranno di nuova generazione possono sostituire i lavori che andranno perduti e se c'è effettivamente un disallineamento tra i lavori che ci sono adesso e i lavori che ci saranno tra dieci anni?

Mi spiego meglio. Se nel giro di dieci anni le persone che adesso svolgono dei lavori non riusciranno a inserirsi all'interno dei nuovi mercati prodotti dall'intelligenza artificiale generativa, queste persone saranno a rischio di emarginazione sociale io credo. Mi può dare conferma di questo?

**PRESIDENTE.** Do la parola al nostro ospite per la replica.

**MAURO MACCHI, CEO di Accenture Italia.** Sarò veloce.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il tema del linguaggio e dell'inclusività, è semplicemente dato dal fatto che questa tecnologia rispetto ad altre — la tecnologia ha fatto grandi evoluzioni — è molto più accessibile e molto più facile. Oggi vediamo quanto sia facile comunicare; quando andiamo a casa parliamo con Siri o con

Alexa; quindi diventerà molto più pervasiva.

Vuol dire che l'interfaccia utente, diventando così semplice, di fatto creerà una maggiore inclusività e una maggiore adozione.

Se ci ricordiamo nei primi anni Duemila arrivò l'iPhone, che ha cambiato la facilità d'uso e c'è stata l'esplosione dell'utilizzo del *mobile*; questo è dovuto alla facilità di interazione.

Quindi per inclusività intendiamo una tecnologia facilissima da utilizzare che richiederà meno preparazione rispetto a tecnologie passate.

Per quanto riguarda invece il tema della creazione di posti di lavoro, ne siamo convinti, lavorando con le grandi aziende del nostro Paese e confrontandoci con altri Paesi; nasceranno nuovi ruoli professionali nell'ambito del settore legale per il tema della *compliance*, per la regolamentazione e la progettazione di nuove architetture (e quindi i *data scientist*), lavorando molto più con i dati.

Quindi, su questo tema dei nuovi percorsi professionali e delle nuove figure professionali, pensiamo che l'accesso al mondo del lavoro dovrà essere ulteriormente migliorato creando un *bridge*, un ponte, tra l'università e il mondo del lavoro ancora più efficace di quanto sia stato fatto fino ad oggi.

Per quanto riguarda la sostituzione, nel nostro documento, si afferma che il 60 per cento della forza-lavoro italiano sarà impattata; non abbiamo detto che sarà sostituita, assolutamente. In quel 60 per cento c'è una parte che avrà professioni potenziate, cioè che dovranno imparare a utilizzare questa tecnologia per svolgere al meglio il loro ruolo. Poi ci potrebbe essere una parte a rischio, ma, come facevo riferimento all'inizio, tutta la popolazione dovrebbe andare a migliorare il proprio quoziente tecnologico attraverso il concetto di palestre digitali.

Quindi, il quoziente tecnologico si eleverà come si è elevato negli anni duemila, utilizzandolo le *app* dei nostri telefonini; ci sarà un altro scalino per elevare ulteriormente questo quoziente tecnologico. Que-

sto è importante e prevediamo che nei prossimi dieci anni avrà un'ulteriore accelerazione.

**PRESIDENTE.** Avverto che l'auditò ha messo a disposizione della Commissione una documentazione, di cui autorizzo la pubblicazione in calce al resoconto stenografico della seduta odierna (*vedi allegato 1*).

Ringrazio il dottor Macchi, CEO di Accenture Italia e dichiaro conclusa l'audizione.

#### **Audizione di rappresentanti di Assocontact.**

**PRESIDENTE.** L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva 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, l'audizione di rappresentanti di Assocontact.

Ricordo che l'audizione sarà svolta con la partecipazione da remoto, in videoconferenza, dei deputati.

Intervengono il dottor Lelio Borgherese, presidente di Assocontact, il dottor Francesco Andriani, segretario generale di Assocontact, insieme alla dottoressa Claudia Dionisi, responsabile per le relazioni istituzionali.

Nel ringraziare i nostri ospiti per la disponibilità cedo immediatamente la parola al dottor Borgherese. Prego.

**LELIO BORGHERESE, Presidente di Assocontact.** Buonasera a tutti, grazie per l'opportunità, ringrazio il presidente e gli onorevoli membri della Commissione.

Assocontact è l'associazione nazionale che nel sistema Confcommercio rappresenta il *business process outsourcing*; è una realtà associativa volta a favorire la promozione e lo sviluppo professionale dei *contact center*.

I *contact center* spesso bistrattati, non sono un argomento particolarmente *sexy* per i *media mainstream*, sono invece l'infrastruttura informativa e tecnologica che mantiene viva la relazione tra cittadini e



istituzioni, consumatori e *brand*. Sono uno degli ultimi punti di contatto non digitali e non automatici, in cui una persona risponde a un'altra persona aiutandola a capire cosa fare e come farlo in diversi campi molto sensibili, tra cui l'accesso ai servizi essenziali, le interazioni con la pubblica amministrazione, l'assistenza per l'utilizzo di beni primari come la telefonia, l'elettricità e il gas, i servizi bancari assicurativi e via discorrendo. Quindi un'assistenza *one to one* in un Paese, è bene ricordarlo, che per il 25 per cento è composto da *over 65* e in cui meno della metà della popolazione in età da lavoro ha competenze digitali di base.

Tuttavia, il *business process outsourcing* viene comunemente confuso con il *telemarketing* illegale, quindi associato ai concetti di sfruttamento, molestia, truffa, « telefonificio » e così via. Per questo è bene ricordare invece alcuni dati del nostro settore che sono stati riportati in uno studio importante di *European House Ambrosetti* « *Il contributo dei contact center all'economia e alla digitalizzazione del Paese* », che è stato realizzato lo scorso anno.

Il settore è formato da circa 1400 aziende; ha un fatturato complessivo vicino ai 3 miliardi di euro e da solo il nostro settore ha erogato oltre un miliardo di euro di salari e contributi l'anno passato.

Il valore dei *contact center* sta anche nei livelli occupazionali che esprime; parliamo di circa 184 mila professionisti diretti, indiretti e indotti, di cui 80 mila dedicati espressamente al mondo dei *contact center*.

In tutti i parametri critici nazionali si registrano livelli *record* rispetto alle medie nazionali; abbiamo un più 34 per cento nell'occupazione femminile e un più 17 per cento in quella giovanile. Il 94 per cento dei posti di lavoro è a tempo indeterminato e per lo più nel Sud Italia.

Tutto questo perché l'intelligenza artificiale di cui ci stiamo per occupare avrà e ha un impatto molto rilevante nelle nostre strutture, un impatto che potrebbe essere anche potenzialmente molto critico se non affrontato per tempo. Perché anche i *business process outsourcing*, per garantire la propria sostenibilità economica nel tempo,

hanno iniettato dosi massicce di tecnologie nei propri processi produttivi e hanno automatizzato porzioni sempre crescenti dei servizi alla clientela.

A questo punto dobbiamo distinguere però tra l'intelligenza artificiale già in uso e ampiamente diffusa nelle nostre strutture e quella che invece è la cosiddetta IA generativa. Nel primo caso noi abbiamo già una grande diffusione di soluzioni di RPA — la *Robotic Process Automation* — analisi dei dati, elaborazione di *insight*, anche in parte il riconoscimento automatico del linguaggio parlato e scritto. Sono soluzioni che noi usiamo da più di dieci anni nel nostro settore e nelle nostre aziende, che hanno l'obiettivo di diminuire la quantità di tempo impiegato dal dipendente in attività routinarie di basso valore. Sono soluzioni accettate e incoraggiate dai nostri professionisti, che ne traggono benefici concreti, si impegnano in attività più complesse, ricavandone maggiore soddisfazione professionale ed economica.

Quindi, questa parte non è oggi percepita come un rischio dalle nostre persone.

Diverso il discorso per l'intelligenza artificiale impiegata nel riconoscimento del linguaggio naturale parlato e scritto e per quella generativa connessa al *large language model*, come ChatGPT o Bard per citare i casi più noti.

L'intelligenza artificiale che implementa le soluzioni di riconoscimento del linguaggio parlato rientrano nei servizi di *self care*; secondo uno studio di *Boston Consulting Group* entro il 2026 l'85 per cento delle interazioni dovrebbe passare dal tradizionale canale telefonico alle interazioni digitali automatiche. Il che racconta di benefici percepiti dagli utenti, dai cittadini consumatori, ma anche della possibile emersione di esuberi strutturali (stimiamo almeno il 30 per cento della forza-lavoro).

Esuberi solo in parte riassorbibili a fronte di investimenti in *upskilling* e *reskilling*, con investimenti, politiche attive e passive del lavoro che da soli genereranno circa un miliardo di euro di costi. Quindi, si tratta di un tema molto grande per la collettività, perché in parte potrà essere affrontato

dalle nostre aziende, in larga misura dovrà essere sostenuto dalla mano pubblica.

Ma questo è un ritratto acquarellato rispetto alle fotografie nitide che stanno emergendo da quando è esploso il fenomeno di ChatGPT.

Secondo lo studio internazionale di *Boston Consulting* la prima rivoluzione di *Artificial Intelligence* ha sì sostituito parte dei consulenti telefonici, ma per funzionare quei sistemi avevano comunque bisogno di una supervisione di secondo livello, che ha permesso il reimpiego della maggior parte dei professionisti. Quindi, c'era una comunanza tra l'uomo e la macchina, tanto che in molti casi si parlava dell'intelligenza artificiale come un *copilot* soprattutto nelle fasi di *training*, di addestramento e così via.

Ovviamente, tutti questi sistemi aiutano molto a raccogliere e a consolidare le informazioni, a verificare servizi aggiuntivi, a fare analisi del *sentiment*, individuare le *Next-best Action* di *marketing* e vendite, insomma in tutte le fasi della comunicazione iperpersonalizzata.

Non abbiamo a disposizione numeri dettagliati, ma il *customer care* è stato inserito da OpenAI, cioè la società che ha sviluppato ChatGPT, tra i lavori più a rischio di sostituzione, anche considerando il cosiddetto fenomeno della «uberizzazione dei *contact center*», che è possibile grazie alla convergenza di più tecnologie, come per esempio l'AI generativa e i servizi in *cloud*, che favoriscono la remotizzazione del lavoro da qualunque parte del mondo, permettendo di abbattere i costi del lavoro, sfruttare legislazioni più fragili, aggirare i costi in sicurezza, approfittare di ogni sorta di vantaggio competitivo a discapito della tutela dei diritti dei lavoratori e della ricerca della qualità per i cittadini.

L'impatto positivo, tuttavia, delle tecnologie generative, lo dicevamo prima, in alcuni casi, soprattutto per le giovani generazioni, per il supporto agli operatori più giovani, è percepito come estremamente positivo. Usare l'AI generativa come *copilot* per il *training* dei neoassunti è un *trend* consolidato anche in molte multinazionali d'oltreoceano. Però proprio lì, se noi guardiamo oltreoceano, le grandi *big tech*, una

in particolare, ha appena dichiarato che non assumerà quasi 8 mila persone di *back office* perché quelle attività saranno automatizzate.

I giganti della tecnologia, americani e non solo, sicuramente non europei — e io aggiungo purtroppo — sono oggi i principali fornitori tecnologici dei *contact center*, il che ci offre la possibilità di tematizzare un'ulteriore criticità, cioè la sicurezza di dati e reti.

Che ne sarà del vantaggio competitivo contenuto nei dati degli italiani, dei loro comportamenti di consumo, delle strategie commerciali, per esempio delle nostre *energy*, quando tutte queste informazioni finiranno nei *database* dei colossi mondiali?

Noi dobbiamo sempre pensare che gli operatori di *customer management* ogni giorno gestiscono miliardi di informazioni sensibili dei nostri concittadini e, utilizzando tecnologie che sono presenti nel *cloud*, soprattutto oltreoceano, questi dati potenzialmente non sono nelle nostre mani.

In un periodo in cui si parla molto di sovranità, probabilmente bisogna pensare anche alla sovranità tecnologica e dei dati.

Altro tema è l'affidabilità delle fonti interrogate, quindi l'accuratezza delle informazioni che vengono erogate ai cittadini, in combinazione con i *bias* cognitivi riguardanti l'addestramento e l'assenza di trasparenza e consapevolezza su come i dati vengono raccolti, archiviati e utilizzati.

Ora, questo quadro, veramente super-veloce e super sintetico — perdonatemi, se ci sono richieste di approfondimenti li faremo — per non diventare un quadro solo a tinte fosche prevede delle proposte. Noi proviamo a fare qualche proposta, anche qui molto velocemente, su un tema che ovviamente è gigantesco, cosmico-storico, volendo usare un'espressione hegeliana.

A fronte di questo complesso intreccio tra fattori critici e vantaggi connessi con l'implementazione e l'adozione di soluzioni basate sull'AI generativa nel mondo dei *contact center* noi suggeriamo alcuni interventi.

Anzitutto, ci rivolgiamo al legislatore. C'è un grande bisogno di una legge complessiva di riordino e rilancio del mondo

dei *call* e *contact center* per fronteggiare il cambiamento in atto. Questa legge potrebbe introdurre, per esempio, l'obbligo di pronta risposta per i *contact center inbound* nonché l'obbligo a fare intervenire un operatore umano qualora ne venga fatta espressa richiesta. Quindi, se il cittadino vuole, l'operatore Telco, Energy, banca e assicurazione, deve fare in modo che ci sia un operatore umano a rispondere. Questo tutelerebbe le persone fragili, ma anche i livelli occupazionali minacciati dalla corsa all'automazione.

Secondo, il sostegno alle *employability* e all'*outplacement* dei lavoratori. Abbiamo due aspetti: da un lato abbiamo bisogno di fondi per la formazione continua, per istituire, per esempio, un registro delle competenze degli operatori di *call* e *contact center* o altri sistemi di certificazione; dall'altro, abbiamo bisogno anche di risorse per ammortizzatori sociali strutturali da destinare a quella parte di popolazione che non potrà essere riassorbita. Quindi, da un lato, bisogna accompagnare la riqualificazione dei consulenti telefonici verso nuove forme di competenze digitali o nuovi compiti abilitati dall'interazione con l'intelligenza artificiale generativa, dall'altro bisogna predisporre un paracadute per quegli esuberi strutturali che già sono realtà. Stimiamo già oggi circa 20 mila esuberi strutturali nel settore.

Non si può mentire dicendo che il passaggio a una società e a un'economia digitale *data driven* saranno a costo sociale zero; io credo che chi lo dica lo fa o mentendo o non sapendo di cosa sta parlando. Ma si può cominciare a pensare a un nuovo modo di coniugare il lavoro ampliando gli strumenti di flessibilità e correlando formazione, produttività e retribuzione. Servono contratti collettivi e contratti aziendali che recepiscano queste istanze di modernizzazione dei rapporti di lavoro, che provino ad aumentare i salari collegandoli agli aumenti di produttività, che rendano la formazione permanente un diritto-dovere imprescindibile e centrale, che diano ai lavoratori effettiva voce e rappresentanza dentro gli organi di governo delle società per cui lavorano.

Quarto aspetto. Serve un osservatorio permanente, un tavolo di lavoro per articolare le direttive europee, per esempio il *Digital Markets Act* e l'*AI Act* prime tra tutte, con le specifiche normative di settore, e monitorare i cambiamenti in corso.

Quinto aspetto. Servono dei sostegni economici, per esempio fondi per la ricerca e sviluppo, per sperimentare servizi innovativi in ottica *data driven* e di *data economy*. Infine, servono politiche di *reshoring* e di protezione del mercato italiano per evitare l'impoverimento del nostro tessuto economico e la crescita senza controllo di *call* e *contact center* fuori dai confini europei, quindi fuori dalle maglie della sicurezza garantite dal GDPR (il regolamento generale sulla protezione dei dati) e dagli altri sistemi di controllo, ivi inclusi i codici di condotta. Codici di condotta su cui Assocontact si è molto impegnata, come forse sapete, in particolare quello che è stato redatto con il Garante per la protezione dei dati personali e quello con AGCOM sul *telemarket* e *teleselling* di prossima approvazione.

Ma si tratta di codici che hanno bisogno oggi della spinta gentile del *nudge* della politica, affinché diventino strumento di uso comune ed elementi distintivi nelle gare pubbliche e nelle procedure private di acquisto dei servizi.

Mi fermo qui, perdonate la rapidità ma volevo essere super sintetico.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Borgherese. Do la parola ai deputati che intendano porre quesiti o formulare osservazioni.

ARTURO SCOTTO. Ho una domanda molto semplice. Intanto complimentandomi con gli anglicismi che abbiamo potuto ascoltare all'interno di questa lunga relazione molto efficace, che ovviamente sono frutto anche evidentemente del ritardo del nostro Paese e del fatto che purtroppo parliamo di una materia nell'ambito della quale lei giustamente sollevava il tema della sovranità dei dati.

Vengo a un punto però che non mi convince della sua relazione. Di fronte ai

rischi che ci sono e che sono evidenti, lei sostiene che non si possa mentire dicendo che il passaggio a una società e un'economia digitale a *data driven* sarà a costo sociale zero; quindi si riferisce inevitabilmente al lavoro che rischia di essere distrutto e al fatto che altro ne sarà creato.

Mi domando su cosa si possa costruire ancora; strumenti di flessibilità? Visto il mercato del lavoro del nostro Paese — più flessibile di così! — ciò è molto complicato.

Così come non riuscirei a capire il collegamento tra l'aumento dei salari e gli aumenti di produttività nel momento in cui ragioniamo di lavoro che scarseggia. Forse occorrerebbe invece ragionare sulla redistribuzione del lavoro e quindi anche sugli orari del lavoro.

VALENTINA BARZOTTI. Ringrazio per la relazione, avevo giusto, un paio di domande da fare.

Vorrei capire come l'utenza sta recependo questo cambiamento, se effettivamente interagisce in modo efficace con l'intelligenza artificiale per come viene predisposta dagli operatori, se c'è qualche forma di formazione che voi dedicate all'utenza. Perché spesso e volentieri vedo che si fa molta fatica a interagire; è vero che se si richiede un intervento umano magari si può parlare poi anche con l'operatore, però prima di parlare con l'operatore deve esserci una serie di passaggi intermedi che non sempre sono agevoli.

Visto che il soggetto audito prima di lei ci diceva che il linguaggio inclusivo è un qualcosa su cui si deve lavorare, per cui i processi saranno sempre più semplici e le interazioni saranno sempre più semplici, volevo capire voi in che direzione state andando, se c'è una progettualità rispetto a quello che è il *feedback* che l'utenza deve necessariamente darvi. Spesso e volentieri vengono forniti proprio tramite *contact center* dei servizi essenziali, quindi è importante che l'utenza sia messa nelle condizioni di capire senza perdere mezz'ora o quaranta minuti al telefono o dei giorni addirittura. Questo mi interessa molto.

Ci avete parlato di numeri importanti, 20 mila esuberi non sono pochi, anzi, si parla proprio di una trasformazione epo-

cale; su tale aspetto come vi state organizzando?

Visto che si sta trattando dei nuovi lavori, vorrei sapere come si può andare incontro a tutte queste persone nell'ambito della formazione e per quanto tempo può essere necessaria la formazione.

Si è detto che ci saranno nuovi lavori, però quello che abbiamo capito è che i nuovi lavori che si formeranno saranno dei lavori ad alta specializzazione; quindi, sarà più difficile per le persone che hanno una formazione della scuola media o al massimo della scuola superiore, che adesso magari lavorano all'interno dei *contact center*. Immagino che per gli studenti sia più facile ma, per chi magari ha un'età avanzata, vorrei capire che impegno lo Stato dedica loro per la formazione e se le imprese intendono partecipare in questa rivoluzione, fornendo un contributo sia materiale sia economico per la formazione.

PRESIDENTE. Do la parola al nostro ospite per la replica.

LELIO BORGHERESE, *Presidente di Assocontact*. Magari provo a fornire una risposta sintetica e poi manderò una memoria, magari supportata da ChatGPT.

Parto dall'ultima. Gli esuberi strutturali ci saranno, sono inevitabili; sono quantificabili nell'ordine di migliaia di persone. Perché è vero che si creerà nuovo lavoro ma, come diceva lei giustamente onorevole, è un lavoro molto specializzato e non tutte le nostre persone potranno affrontare questi lavori, anche se accompagnate con percorsi di *upskilling* e *reskilling*; su questo è inutile essere ipocriti.

Ci sarà una parte della popolazione che potrà e dovrà essere accompagnata in percorsi di *upskilling* e *reskilling*, a carico certamente delle imprese, che già lo fanno; su questo vorrei essere chiaro, ogni anno le nostre imprese investono parecchie decine di milioni di euro in formazione. Il contributo dello Stato credo che sia giusto, ineliminabile, in parte già esiste perché c'è già per esempio il Fondo nuove competenze; ma il Fondo nuove competenze spesso viene usato al posto della cassa integrazione;

quindi non è lo strumento giusto. Anche qui è inutile raccontarci le favole, servono strumenti diversi che non sono il Fondo nuove competenze; magari anche il Fondo nuove competenze, ma non solo. Però su questo vi manderò una nota adeguata.

Per quanto riguarda quello che diceva l'onorevole Scotto, il tema della flessibilità di cui io parlo non è il tema della precarietà, è il tema di un rapporto flessibile tra lavoratore e impresa nel senso che il lavoratore, a mio giudizio — e lo dico da imprenditore — deve entrare nella cabina di regia delle imprese; è il sindacato (io parlo del modello tedesco). Parlo di un sindacato non conflittuale, non di contrapposizione si parla, ma di una forte collaborazione *ex ante*, quindi non dopo che i problemi sono sorti.

Oggi noi abbiamo vecchi retaggi culturali che ci portano a situazioni di conflittualità in cui alla fine ciò che perde è il lavoro e i lavoratori.

Quando io parlo di flessibilità mi riferisco soprattutto a quello, dopodiché sono convinto che i contratti collettivi nazionali attuali, che lasciano poco spazio ai temi della produttività e della parte variabile, devono essere modernizzati. Se noi vogliamo aumentare i salari, non lo facciamo con il rinnovo dei CCNL, dove al più si può aumentare di 2, 3 punti, 4 punti percentuali, cioè nulla considerata l'inflazione elevata. Quindi, stiamo parlando di elementi che non hanno un vero peso nella vita delle persone. Se vogliamo aumentare i salari, e questa è la sfida di tutto il Paese e non solo dei BPO, vivremo in un altro mondo;

dobbiamo lavorare sulla produttività e ridistribuire la produttività.

Quindi ci dobbiamo mettere d'accordo prima su come, creato un delta di produttività, lo andiamo a ridistribuire. Il nostro problema oggi è intanto crearlo quel delta di produttività; se non lo creiamo il nostro settore, che è in fondo alla catena alimentare e in fondo alla catena del valore, è il primo che sarà spazzato via. Ecco perché il legislatore deve, secondo me, se vuole e se lo ritiene, elaborare una legge di riordino, perché bisogna intanto mettere in sicurezza il settore prima che sia troppo tardi, soprattutto perché il 70 per cento delle nostre persone sono donne, *over 50*, del Mezzogiorno. Credo che queste donne abbiano bisogno di un'attenzione in più, trattandosi di una categoria che rischia di non trovare più lavoro per la condizione geografica e per il fatto che sono gravate di mille responsabilità che rischia di penalizzarle. Credo sia fondamentale che il legislatore se ne occupi.

**PRESIDENTE.** Avverto che gli auditi hanno messo a disposizione della Commissione una documentazione, di cui autorizzo la pubblicazione in calce al resoconto stenografico della seduta odierna (*vedi allegato 2*).

Ringrazio i nostri auditi e dichiaro conclusa l'audizione.

**La seduta termina alle 13.45.**

---

*Licenziato per la stampa  
il 28 dicembre 2023*

ALLEGATO 1

# **Camera dei Deputati**

XI Commissione (Lavoro pubblico e privato)

## **Audizione informale**

di Accenture

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

**Mauro Macchi**

Roma, 14 novembre 2023

**SOMMARIO**

1. INTRODUZIONE
2. POTENZIALITA' DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA
3. IMPATTO SUL MERCATO DEL LAVORO
4. PROPOSTE DI INTERVENTO

**INTRODUZIONE**

Gentile Presidente Rizzetto, gentili Onorevoli, voglio innanzitutto ringraziare la Commissione per l'invito a questa audizione.

È un onore essere qui ed è con grande passione che mi rivolgo a Voi per discutere di una delle sfide più rilevanti e trasformative dei nostri tempi: l'Intelligenza Artificiale Generativa.

Porto a questo tavolo la mia esperienza come Presidente e Amministratore Delegato di Accenture Italia. Ruolo che mi consente di dialogare quotidianamente con leader di imprese private e della Pubblica Amministrazione, e a confrontarmi con realtà e contesti nazionali estremamente maturi sotto il profilo tecnologico.

Come prima cosa **vorrei presentare Accenture**. Siamo un'Azienda Italiana che opera da oltre 60 anni sul territorio nazionale. Il nostro nome significa *"Accent on the future"*. La nostra missione è quella di aiutare aziende ed operatori pubblici a trasformare il proprio modello di business creando valore a 360° attraverso l'utilizzo sapiente del capitale umano combinato alla tecnologia.

Siamo presenti in tutti i settori chiave della nostra economia: dai servizi finanziari alle aziende produttive, dal settore dell'energia e delle utilities alle aziende operanti in ambito telco e media. Abbiamo inoltre un importante ruolo nella trasformazione digitale del settore pubblico.

Facciamo parte di un network internazionale che permette ai nostri clienti ed ai nostri talenti l'accesso ai migliori centri di innovazione tecnologica a livello mondiale mantenendo un approccio "neutrale" nei confronti delle diverse soluzioni di mercato.

Siamo anche un importante osservatorio sul mondo del lavoro e sullo sviluppo dei talenti in Italia. In particolare, siamo presenti con diversi Centri di Eccellenza a Milano, Torino, Padova e Roma. Soprattutto stiamo investendo per espandere ulteriormente il numero di occupati nel Mezzogiorno, accelerando il percorso di crescita iniziato diversi anni fa, come testimonia il nostro impegno a Napoli, Cagliari Bari e Cosenza dove ad oggi già lavorano circa 3.500 colleghi.

Il nostro ruolo a fianco dei campioni nazionali dell'economia ci richiede di giocare d'anticipo, operando da pionieri sul portafoglio delle competenze per creare i mestieri del futuro. Infatti, assumiamo ogni anno oltre 4.000 giovani provenienti dalle migliori Università e ci distinguiamo per l'impegno costante nello sviluppo del capitale umano, creando, tramite la formazione, le conoscenze e le abilità necessarie ad affrontare le sfide imposte dal cambiamento tecnologico.

Grazie a processi estremamente rodati di apprendimento del lavoro e di miglioramento continuo delle performance cresciamo generazioni di professionisti e manager che contribuiscono alla crescita della cultura manageriale e d'impresa in Italia.

**POTENZIALITA' DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA**

Entrando nel vivo del discorso vorrei illustrarvi la nostra visione sull'impatto che l'Intelligenza Artificiale Generativa porterà nella nostra società con effetti su cittadini, Aziende, Pubblica Amministrazione ed infine sui lavoratori.

È importante premettere che l'Intelligenza Artificiale Generativa è il terzo tassello della trasformazione digitale già avviata da alcuni anni attraverso l'adozione del Cloud ed il sempre maggiore utilizzo di Dati e Analytics. Queste tre componenti rappresentano il così detto **"Digital Core"**, l'elemento centrale delle nuove infrastrutture digitali aziendali.

Prevediamo che l'Intelligenza Artificiale Generativa raggiungerà un'adozione su larga scala nei prossimi 5-6 anni passando dalla fase di "sperimentazione", per cui verrà ricordato il 2023, alla fase di "valorizzazione" in cui le aziende inizieranno ad ottenere significativi impatti in termini di maggiore produttività ed incremento dei ricavi.

Vorrei sottolineare che l'Intelligenza Artificiale non è una semplice innovazione incrementale, ma che siamo di fronte ad un salto tecnologico in grado di operare un **"riavvio" dell'intero sistema competitivo**. Quando avvengono questi salti la differenza di competitività delle nazioni tende a livellarsi. Ovviamente ci sarà distinzione tra chi produce e chi distribuisce ed utilizza questa tecnologia (quindi USA e Cina hanno indubbi vantaggi), ma all'interno dell'Europa ripartiamo tutti più o meno dallo stesso livello.

È evidente che questo è il momento in cui **il nostro Paese può giocare in anticipo nella sfida del capitale umano associato al capitale tecnologico** ed assumere un ruolo da protagonista, cogliendo vantaggi competitivi senza precedenti per il prossimo decennio.

Riteniamo che l'incremento di produttività generato dall'Intelligenza Artificiale Generativa sarà in grado di creare un doppio vantaggio per il nostro paese: da un lato sostenere la crescita dei salari restituendo ai lavoratori parte dei vantaggi ottenuti, dall'altro consentire alle nostre aziende di riportare in Italia lavoro precedentemente delocalizzato all'estero per efficienze di costo. Inoltre, unendo questa tecnologia alle nuove modalità di lavoro ibride, sarà anche possibile portare lavoro direttamente al Sud senza obbligare costosi trasferimenti nelle grandi città già eccessivamente popolate.

L'Italia può fare leva sugli investimenti del PNRR per effettuare un **"doppio salto"** che consiste nel trasformare le nuove infrastrutture digitali del Paese, introducendo sin da subito le componenti dell'Intelligenza Artificiale Generativa che le renderanno distintive e più avanzate. In particolare, prevediamo che un utilizzo pervasivo dell'Intelligenza Artificiale nel settore pubblico potrebbe migliorare significativamente l'esperienza dei cittadini rendendo il servizio più efficace, più rapido e personalizzato.

Un esempio su tutti, il settore della sanità. In questo ambito, i benefici derivanti dall'utilizzo di algoritmi generativi per la diagnosi attraverso l'analisi di dati clinici o lo sviluppo di piani di trattamento personalizzati saranno in grado di generare effetti positivi tanto sui carichi e sulla qualità del lavoro del personale medico quanto benefici sui pazienti, grazie a servizi più efficienti, tempestivi e a diagnosi di maggiore qualità.

Infine, un aspetto di grande rilevanza è collegato alla capacità dell'Intelligenza Artificiale Generativa di essere "inclusiva" nei confronti della popolazione meno digitalizzata e meno istruita. La modalità di interazione basata sul linguaggio umano rende infatti questa tecnologia particolarmente adatta ad essere utilizzata da fasce di popolazione solitamente escluse dai fenomeni di innovazione: si pensi ad esempio agli anziani o agli emigrati con minore conoscenza della nostra lingua.

Mi preme a questo punto sottolineare che l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale Generativa ha **due implicazioni chiave** che devono essere affrontate sin d'ora.

La prima riguarda le **tematiche etico-sociali**: per non generare rischi per le imprese e per i cittadini è cruciale che l'Intelligenza Artificiale Generativa sia sviluppata in modo nativamente responsabile. Per questo motivo, noi come Accerture abbiamo integrato già a partire dal 2017, nel nostro Codice Etico, la così detta "Intelligenza Artificiale Responsabile" ovvero la pratica di progettare, costruire e implementare soluzioni di Intelligenza Artificiale per i nostri clienti, in accordo con principi etici di rispetto delle persone e a beneficio della società.

La seconda implicazione chiave riguarda la **sicurezza e la tutela del diritto d'autore**. Lo sviluppo e la rapida diffusione dell'Intelligenza Artificiale Generativa comporta una forte discontinuità nella predisposizione dei processi, degli strumenti e delle misure necessarie per proteggere la sicurezza e l'accuratezza dei dati aziendali, oltre alla privacy di consumatori e cittadini e la tutela della proprietà intellettuale.

A questi punti chiave si affiancano altri impatti non secondari come quello relativo alla "proprietà" di chi sviluppa l'Intelligenza Artificiale, alla trasparenza che dovrà contraddistinguere le soluzioni "generate dall'Intelligenza Artificiale" o alla sostenibilità di questa tecnologia particolarmente energivora che fanno auspicare un ruolo molto attivo delle istituzioni nella futura discussione e regolamentazione delle applicazioni.

## L'IMPATTO SUL MERCATO DEL LAVORO



Sulla base di uno studio recentemente condotto da Accenture relativamente alle conseguenze dell'introduzione dell'Intelligenza Artificiale Generativa sul mercato del lavoro italiano, nell'arco dei prossimi 10 anni dovremo aspettarci due tipi di impatti.

**La creazione di circa 2,5 milioni di nuovi posti di lavoro**, per effetto della crescita del PIL generata dalla maggior produttività e della domanda di **Nuovi mestieri**, che rappresenteranno la generazione di professionisti con il compito di guidare, realizzare e assicurare la diffusione ed il corretto utilizzo dell'Intelligenza Artificiale Generativa. In questo ambito, Accenture ha scelto di giocare d'anticipo, sviluppando un modello che comprende 12 nuovi mestieri ed altrettanti percorsi di **"New Skilling"**, quali ad esempio:

- **Data Scientist di Settore**: che combina le conoscenze di settore e funzionali con quelle tecnologiche per migliorare l'esperienza d'uso dell'utente e l'utilizzo dei dati a supporto dei processi decisionali
- **Prompt Engineer**: che progetta e sviluppa sistemi avanzati di Intelligenza Artificiale Generativa
- **Architetto di infrastrutture AI e di confidential computing**: che progetta, sviluppa e integra soluzioni che proteggono la privacy e la sicurezza dei dati per l'Intelligenza Artificiale, ottimizzando le prestazioni, il consumo energetico, il costo e la scalabilità
- **Specialista dell'Intelligenza Artificiale Responsabile**: che guida lo sviluppo e l'adozione di pratiche sostenibili, etiche e regolamentate.

**La riqualificazione e il potenziamento delle competenze digitali di circa il 60% della forza lavoro italiana.** In particolare:

- I **lavoratori a rischio di completa automazione** dovranno essere supportati per crearsi una "seconda vita" professionale tramite appositi percorsi di **"Re Skilling"**. Si tratta di mestieri caratterizzati da compiti ripetitivi che non richiedono un elevato grado di comunicazione interpersonale. Prevedono attività da svolgere individualmente come la lettura ed il reperimento dei dati, il loro inserimento nei sistemi, la revisione e il controllo di singole operazioni.
- Le **professioni "potenziate" dall'Intelligenza Artificiale** necessiteranno di competenze per lavorare nel nuovo paradigma "human + machine". Per tali lavoratori dovranno essere attivati adeguati percorsi di **"Up Skilling"**. Si tratta in questo caso di mestieri che prevedono l'utilizzo del pensiero critico e creativo e la capacità di risoluzione di problemi complessi. Questi mestieri prevedono attività che non sono assegnabili interamente ad una macchina ma che possono avvalersi del supporto determinante dell'Intelligenza Artificiale Generativa. Ad esempio, uno studio condotto negli Stati Uniti ha evidenziato che 3 insegnanti su 10 hanno già utilizzato ChatGPT per progettare le lezioni, predisporre il materiale d'aula e sviluppare le esercitazioni. Per queste occupazioni si prevede una "collaborazione" uomo-macchina ma non una sostituzione.

È possibile quindi concludere che l'Intelligenza Artificiale avrà un impatto positivo elevando le professionalità dei lavoratori senza creare tensione occupazionale. E questa è una buona notizia.

#### PROPOSTE DI INTERVENTO

Riteniamo infine che l'effetto complessivo dell'introduzione e della piena adozione dell'Intelligenza Artificiale Generativa possa divenire un fattore positivo per lo sviluppo dell'economia del nostro paese e per la crescita dell'occupazione attuando un piano articolato su **tre linee di azione** mirate e concrete, che si avvalgano sia dell'intervento pubblico che della collaborazione pubblico-privato.

Innanzitutto, è necessario **accelerare la crescita del "quoziente tecnologico" della nuova forza lavoro** tramite:

- Il corretto **orientamento delle nuove generazioni**, aumentando il loro livello di consapevolezza circa gli impatti che l'Intelligenza Artificiale Generativa avrà sul mondo del lavoro nei prossimi anni. Occorre quindi un'informazione capillare e pervasiva sui "mestieri del futuro" e conoscenza di quali professioni andranno a ridursi nel tempo e quali invece assicureranno elevati livelli di "occupabilità".
- La **creazione di percorsi specifici di formazione dedicati all'Intelligenza Artificiale Generativa, sia all'interno delle Università che negli Istituti Tecnici Superiori**. Oggi non c'è Università che non abbia attivato corsi specifici, ma solo il 50% degli Atenei ha attivato un corso di laurea completo dedicato all'Intelligenza Artificiale. Ovviamente ci sono delle eccellenze, ma l'offerta deve continuare a crescere e diventare pervasiva. Questo anche al fine di trattenere sempre di più i nostri giovani talenti in Italia.

Come secondo punto è fondamentale **rendere la riqualificazione un percorso naturale e obbligato**. Per questa ragione occorrerà:

- Prevedere adeguati **stimoli alla Pubblica Amministrazione e alle aziende private per la formazione dell'attuale forza lavoro**, che dovrà passare da un modello di sviluppo tradizionale basato su ruoli rigidi ad uno più flessibile basato sul **portafoglio delle competenze** collegate ai mestieri del futuro e alla loro relativa certificazione. Non a caso il nostro paradigma è: “le competenze sono la nuova moneta di scambio”.
- **Creare Piattaforme Formative avanzate che utilizzino l'Intelligenza Artificiale per aumentare la capacità di diffusione della conoscenza soprattutto nei confronti delle PMI.** L'Intelligenza Artificiale può essere infatti utilizzata per migliorare i processi formativi, ad esempio può rendere immediatamente accessibili le informazioni al momento del bisogno, può generare contenuti in automatico, può fornire feedback istantanei, può migliorare i livelli di accessibilità e inclusione. Solo alcuni campioni nazionali e la Pubblica Amministrazione sono in grado però di realizzare tali investimenti. Per raggiungere il resto del tessuto produttivo del paese incluse le PMI è necessario favorire lo sviluppo di iniziative comuni anche tramite forme di partenariato Pubblico – Privato

Infine, suggeriamo, in analogia a quanto sta già avvenendo negli Stati Uniti, di **costruire e portare a scala una rete di centri di eccellenza distribuiti sul territorio** e specializzati sull'applicazione dell'Intelligenza Artificiale Generativa all'interno delle più importanti filiere di eccellenza del Paese. I nostri distretti industriali sono infatti composti da numerose PMI il cui accesso a soluzioni “industrializzate” di Intelligenza Artificiale Generativa potrebbe far compiere un salto competitivo significativo. Questa tecnologia, peraltro, non entra in concorrenza con i tipici settori del “Made in Italy”, caratterizzati da eccellenza artigianale, attenzione al design e alla tradizione, forte legame con il territorio, ma anzi “potenzia” tali attività a costi sostenibili, garantendone l'incremento di valore nel tempo. Anche questo intervento può trarre beneficio dalla accelerazione di meccanismi di collaborazione tra le migliori realtà private e la Pubblica Amministrazione.

Presidente e Membri della Commissione, spero che le mie riflessioni siano state utili per la vostra indagine. Vi ringrazio nuovamente per l'invito e per l'attenzione e rimango a disposizione per ogni approfondimento.



**Indagine Conoscitiva sul rapporto tra Intelligenza Artificiale e mondo del lavoro, con particolare riferimento agli impatti che l'IA generativa può avere sul mercato del lavoro**

XI Commissione (Lavoro pubblico e privato)  
Camera dei Deputati

**Premessa**

Assocontact è l'Associazione Nazionale che nel sistema di Confcommercio rappresenta i Business Process Outsourcing (BPO); è una realtà associativa volta a favorire la promozione e lo sviluppo professionale dei Contact Center per la fornitura di servizi di data & customer management a grandi imprese private e Pubblica Amministrazione.

L'Intelligenza Artificiale sta rivoluzionando prepotentemente il mondo del lavoro, ma gli effetti si chiariranno solo nei prossimi anni. **Esistono però alcuni settori – come quello dei Call e Contact Center – in cui le soluzioni basate sull'AI sono già una realtà consolidata.** Per questo è molto importante che la Commissione Lavoro Pubblico e Privato della Camera abbia avviato una discussione sul rapporto tra Intelligenza Artificiale e mondo del lavoro, ponendo attenzione al nostro settore, che da diversi anni svolge un **ruolo strategico nel processo di transizione digitale del Paese ed è tra i principali investitori in tecnologia e innovazione nel comparto dei servizi.**

**Contesto generale di riferimento**

I Contact Center sono l'infrastruttura informativa e tecnologica che mantiene viva la relazione tra cittadini e istituzioni, consumatori e brand. È uno degli ultimi punti di contatto non digitali e non automatici in cui una persona risponde a



un'altra persona aiutandola a capire cosa fare e come farlo in diversi campi, tra cui l'accesso ai servizi essenziali, le interazioni con la Pubblica Amministrazione o l'assistenza per l'uso di beni primari come la telefonia, l'elettricità e il gas, i servizi bancari e assicurativi e via discorrendo. Assistenza *one to one* in un Paese - è bene ricordarlo - che per il 25% è composto da over 65 e in cui meno della metà della popolazione in età da lavoro ha competenze digitali di base.

Dietro le migliaia di voci al telefono - la famigerata punta dell'iceberg - che rispondono a milioni di richieste ogni giorno **c'è una storia di innovazione tecnologica e digitale testimoniata da un dato: in 20 anni il settore ha un trend di investimenti pari a +8% su una media nazionale che si ferma al +0.7%**. Parliamo di Data Center, software house, piattaforme di monitoraggio web e social, centinaia di applicativi e, per l'appunto, soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale.

Tuttavia, il BPO viene comunemente confuso con il *telemarketing illegale* ed è quindi associato ai concetti di "sfruttamento", "molestia", "truffa", "telefonificio". Per questo vorrei partire da alcuni dati dello studio econometrico condotto da Assocontact e The European House - Ambrosetti nel 2022, dal titolo "*Il contributo dei Contact Center all'economia e alla digitalizzazione del Paese*" per fornire qualche numero sul valore reale dei Contact Center in Italia.

Il settore è formato da circa 1.400 aziende, ha un fatturato complessivo vicino ai 3 miliardi di euro. Da solo e solo nel 2020 ha erogato oltre 1 miliardo di euro di salari e contributi.

Il valore dei Contact Center sta anche nei livelli occupazionali che esprime: 184.000 professionisti diretti, indiretti e indotti di cui circa 80.000 solo nei Contact Center. In tutti i parametri critici nazionali, si registrano livelli record rispetto alle medie nazionali: +34% nell'occupazione femminile; +17% in quella giovanile. Giusto per fare un esempio, parliamo di più posti di lavoro di quanti ne



dia l'industria siderurgica o l'industria delle bevande. Il 94% dei posti di lavoro poi è a tempo indeterminato – e oltre la metà è nel Sud Italia.

Tuttavia dallo Studio emerge il così detto "*Paradosso dei BPO*": **nessuna delle aziende riesce a trattenere al suo interno un valore pari o maggiore a quello che esprime verso gli stakeholder e i territori, innescando una crisi di sistema ininterrotta da circa 20 anni.** Non è questa la sede per discutere delle ragioni del paradosso ma vale la pena sottolinearne una: abbiamo migliaia di persone che ne assistono milioni affinché queste si orientino e partecipino a una società e a un'economia digitali ma i protagonisti di quest'economia digitale - i grandi Committenti pubblici e privati - non vogliono e non possono permettersi i modelli di business tipici delle società *labour intensive* come le nostre. In sintesi: **i BPO sono pagati pochissimo rispetto al valore che creano per i clienti e per i cittadini.**

Anche i BPO, dunque, **per sopravvivere e garantire la propria sostenibilità economica nel tempo, hanno iniettato dosi massicce di tecnologie nei propri processi produttivi e hanno automatizzato porzioni sempre crescenti dei propri servizi alla clientela.**

**Bisogna ora distinguere tra le Intelligenze Artificiali già in uso e i nuovi orizzonti.** Nelle prime annovererei tutte le soluzioni di Robotic Process Automation, l'Analisi dei Dati e l'elaborazione degli Insight e, forse, anche il riconoscimento automatico del linguaggio parlato e scritto. **Si tratta di soluzioni già adottate da più di dieci anni che hanno l'obiettivo di diminuire la quantità di tempo impiegato dal dipendente in attività routinarie e di basso valore.** Sono soluzioni accettate e incoraggiate dai nostri professionisti che **ne traggono benefici concreti, si impegnano in attività più complesse, ricavandone maggiore soddisfazione professionale ed economica.** In media l'automazione di un processo riduce i costi correlati del 30 – 35%. **L'analisi dei dati mediante AI contribuisce ad aumentare efficacia ed efficienza, migliora l'esperienza cliente e riduce il churn – il tasso di**



**abbandono di un cliente**; anche in questo caso si tratta di un'implementazione tecnologica a supporto diretto del consulente telefonico (tecnologia che computa al suo posto ma non compete per il suo posto di lavoro).

Diverso è il discorso per **l'AI impiegata nel riconoscimento del linguaggio naturale parlato e scritto e per quella generativa** connessa ai Large Language Models, come ChatGpt o Bard, per citare i più noti. **L'impatto della nuova AI Generativa nel Contact Center dovrebbe essere esaminato secondo quattro diverse dimensioni:**

- a) lavoro
- b) sicurezza dei dati
- c) produttività e competitività
- d) qualità dei servizi

L'AI che implementa le soluzioni di riconoscimento del linguaggio parlato (chatbot e virtual agent) rientrano nei **servizi di self-care**. Secondo uno studio BCG **entro il 2026 l'85% delle interazioni dovrebbe passare dal tradizionale canale telefonico alle interazioni digitali automatiche. Il che racconta dei benefici percepiti dagli utenti, ma anche della possibile emersione di esuberi strutturali – si stima almeno il 30% della forza lavoro**; esuberi solo in parte riassorbibili a fronte di investimenti in upskilling e reskilling, capaci di generare oltre un miliardo di costi solo in politiche passive del lavoro e incentivi all'esodo.

Ma questo è già un ritratto "acquarellato" rispetto alle fotografie nitide che stanno emergendo da quando è esploso ChatGPT.

Secondo lo studio internazionale BCG, **la "prima" rivoluzione di AI ha sì sostituito parte dei consulenti telefonici – ma per funzionare correttamente aveva comunque bisogno di un tipo di assistenza e supervisione di secondo livello che ha permesso il reimpiego della**



**maggior parte dei professionisti a rischio.** Oggi, invece, **l'AI generativa è totalmente autonoma – e molto più efficace – sia nel raccogliere e consolidare le informazioni, sia nella loro verifica e in servizi aggiuntivi** come la traduzione simultanea, l'analisi del sentiment, l'individuazione della next best action di marketing e vendita, sia infine **in tutte le fasi della comunicazione**, anche di quella iper-personalizzata: dall'elaborazione del messaggio, all'erogazione fino alla ripetizione e alla spiegazione con nuove espressioni.

Non si hanno a disposizione numeri dettagliati – anche se Gartner ha stimato in 80 miliardi il risparmio apportato dall'AI generativa nei costi del lavoro nel settore in tutto il mondo – ma **il Customer Care è inserito dalla stessa Open AI** – la società di sviluppo di ChatGPT – **tra i lavori più a rischio di sostituzione – anche considerando il cosiddetto fenomeno della “uberizzazione dei Contact Center”, possibile grazie alla convergenza di più tecnologie**, come per esempio l'AI generativa e i servizi in Cloud, **che favoriscono la remotizzazione del lavoro non solo “da casa”, ma da qualunque parte del mondo, permettendo di abbattere i costi del lavoro, di sfruttare legislazioni più fragili, di aggirare i costi in sicurezza, e di approfittare di ogni sorta di vantaggio competitivo a discapito della tutela dei diritti dei lavoratori e della ricerca della qualità per i cittadini.**

Da un altro punto di vista, **tutte le aziende hanno bisogno di recuperare produttività, anche i Contact Center.** Uno studio di Brynyolfsson uscito in aprile 2023 sull'impatto dell'AI su una delle aziende leader di Call Center negli USA ha dimostrato che **l'AI generativa può determinare +14% di produttività, specialmente quando usato in supporto agli operatori.** Più gli operatori sono giovani, maggiore è l'impatto positivo che un'Intelligenza Artificiale generativa porta. Usare l'AI generativa come co-pilot per il training dei neoassunti è in effetti un trend consolidato anche in altre multinazionali, come le principali Tech Company americane. **Ma proprio una di queste ha contestualmente dichiarato che non intende più assumere personale per**



**le attività di back office, riducendo del 30% la propria forza lavoro in questa area in cui i compiti sono facilmente automatizzabili tramite AI Generativa.** Quindi ciò che oggi è un Co-Pilot, domani è un competitor.

Inoltre, i giganti della tecnologia, americani e non solo, sicuramente non europei, sono oggi i principali fornitori tecnologici dei Contact Center. Il che ci offre la possibilità di tematizzare la prossima criticità: **la sicurezza di dati e reti**. Che ne sarà del vantaggio competitivo contenuto nei dati degli italiani, dei loro comportamenti di consumo e delle strategie commerciali – per esempio – delle nostre Energy, quando tutte queste informazioni finiranno nei Data Base dei colossi mondiali? **Bisogna ricordarsi che i Contact Center sono la chiave di volta di un arco informazionale che in modo bidirezionale procede da e verso il cittadino e da e verso i Top Player privati e la PA. Sono uno snodo strategico e frammentato, poco difeso dall'attuale regolamentazione italiana e poco compreso nel suo ruolo di "middleware".**

L'affidabilità delle fonti interrogate – e quindi l'accuratezza delle informazioni erogate, in combinazione con i bias cognitivi inerenti **l'addestramento e l'assenza di trasparenza e consapevolezza su come i dati vengano raccolti, archiviati e utilizzati**, completano lo spettro di problematiche legate a un'adozione rapida e non regolamentata di questa tecnologia.

### **Le proposte**

A fronte di questo complesso intreccio tra fattori critici e vantaggi connessi con l'implementazione e l'adozione di soluzioni basate sull'AI generativa nel settore dei Contact Center in Italia, riteniamo urgente suggerire un framework di interventi che favorisca la ricerca di soluzioni di sistema.

- 1) C'è un grande bisogno di una **legge complessiva di riordino e rilancio del BPO**, per impostare linee guida e armonizzare i diversi interventi che





si rendono necessari per fronteggiare il cambiamento in atto. Questa Legge potrebbe introdurre, per esempio, **l'obbligo di pronta risposta per i Contact Center inbound, nonché l'obbligo a far intervenire un operatore umano qualora ne venga fatta espressa richiesta**. Ciò risponde alla ratio di **tutelare le persone fragili e tutelare i livelli occupazionali minacciati dalla corsa all'automazione**.

- 2) Il **sostegno all'employability e all'outplacement dei lavoratori**. Nella stessa cornice normativa si suggerisce di inserire **risorse** (o altro tipo di facilitazioni) **per la formazione continua, per l'istituzione di un Registro delle Competenze o altro sistema di certificazione e professionalizzazione** e per la **costituzione di un fondo per gli ammortizzatori sociali strutturali da destinare a quella parte di popolazione che non potrà più essere riassorbita**. Da un lato serve accompagnare la riqualificazione dei consulenti telefonici verso nuove forme di competenze digitali o nuovi compiti abilitati dall'interazione con l'intelligenza artificiale generativa; dall'altro occorre predisporre subito un *paracadute* per quegli esuberi strutturali che già sono realtà.
- 3) Non si può mentire dicendo che il passaggio a una società e a un'economia digitali e data driven saranno a costo sociale zero. Ma si può cominciare a pensare a un **nuovo modo di coniugare il lavoro, ampliando gli strumenti di flessibilità e correlando formazione, produttività e retribuzione**. Servono contratti collettivi e contratti aziendali che recepiscano queste istanze di modernizzazione dei rapporti di lavoro, che provino ad aumentare i salari collegandoli agli aumenti di produttività, che rendano la formazione permanente un diritto/dovere imprescindibile e centrale, che diano ai lavoratori effettiva voce e rappresentanza dentro gli organi di governo delle società per cui lavorano.



- 4) Serve un **Osservatorio permanente o un Tavolo di Lavoro per articolare le direttive europee** (Digital Market Act & AI Act in primis) con le specifiche del settore e monitorare i continui cambiamenti in corso.
  
- 5) Servono **sostegni economici** (es. fondi pubblici per la R&S) **e legislativi** (diritto all'innovazione) **per sperimentare servizi innovativi in ottica Data Driven e Data Economy.**
  
- 6) **Servono politiche di *reshoring* e di protezione del mercato italiano per evitare l'impovertimento del nostro tessuto economico e la crescita senza controllo di Call e Contact Center fuori dai confini europei** e, quindi, **fuori dalle maglie di sicurezza garantite dal GDPR e dagli altri sistemi di controllo**, ivi inclusi i Codici di Condotta (codici che Assocontact ha contribuito a redigere con il GPDP e con AGCOM ma che hanno bisogno oggi della spinta gentile della politica affinché diventino strumenti di uso comune e elementi distintivi nelle gare pubbliche e nelle procedure private di acquisto di servizi).

PAGINA BIANCA



\*19STC0062830\*