

Linii directoare pentru monitorizarea și gestionarea IA la nivel de companie

PARTENERII SOCIALI ÎMPREUNĂ SPRE O REGLEMENTARE MAI BUNĂ
ȘI MAI EFICIENTĂ A INTELIGENȚEI ARTIFICIALE PENTRU O TRANZIȚIE
JUSTA CĂTRE MUNCA VIITORULUI

TransFormWork 2
Proiect 101145650

Proiectul este implementat cu sprijinul financiar al Comisiei Europene – DG Ocuparea Forței de Muncă,
Afaceri Sociale și Incluziune, SOCPL-2023-SOC-DIALOG

Opiniile și punctele de vedere exprimate sunt însă ale autorilor și nu reflectă neapărat opiniile Uniunii Europene (CE – DG Ocuparea Forței
de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune). Nici Uniunea Europeană, nici autoritatea care acordă finanțarea nu pot fi considerate
responsabile pentru acestea.

Sofia, 2026

CUPRINS

INTRODUCERE

Proiectul TransFormWork 2: Partenerii sociali împreună spre o reglementare mai bună și mai eficientă a inteligenței artificiale pentru o tranziție justă către munca viitorului reunește parteneri sociali naționali din șapte state membre ale UE (Bulgaria, Cipru, Irlanda, Italia, Malta, Polonia și România) pentru a dezvolta soluții comune pentru gestionarea impactului IA și a managementului algoritmic și a impactului său masiv asupra muncii viitorului; pentru a aborda problemele importante legate de relația de muncă; pentru a găsi mecanisme, practici și inițiative adecvate pentru anticiparea în timp util a nevoilor de competențe de mâine; și pentru o perfecționare și recalificare orientată spre viitor a forței de muncă existente – un element fundamental pentru succesul unei IA care funcționează pentru toți.

Liniile directoare se bazează pe, și se inspiră din:

- Instrumente-cheie ale UE legate de reglementarea IA, inclusiv Acordul-cadru autonom al partenerilor sociali europeni privind digitalizarea (2020), Legea UE privind IA (Regulamentul (UE) 2024/1689), Directiva privind munca pe platforme ((UE) 2024/2831), inițiativele viitoare privind locurile de muncă de calitate și transparența algoritmică; guvernarea datelor și utilizarea etică;
- Studii privind măsura în care gestionarea algoritmică prin utilizarea inteligenței artificiale a pătruns în țările partenere și răspunsurile existente în materie de reglementare și dialog social în țările partenere.

Elaborarea prezentelor **Linii directoare pentru monitorizarea și gestionarea IA la nivel de companie** face parte din activitățile de cercetare implementate în cadrul acestui proiect și evidențiază practicile naționale de punere în aplicare a celor doi piloni principali ai Acordului-cadru privind digitalizarea:

- Principiul controlului uman în algoritmii de la locul de muncă
- Respectarea demnității umane și protecția împotriva supravegherii excesive.

Contribuțiile naționale comune urmează o structură comună și prezintă sinteze naționale concise, cum ar fi inițiative obligatorii și neobligatorii, rolul dialogului social, studii de caz la nivel de companie/sector și oferă lecții practice pentru angajatori, manageri și reprezentanți sindicali. Scopul este de a consolida drepturile lucrătorilor în economia digitală, **de a promova negocierile colective** privind condițiile de muncă de bază și **de a încuraja colaborarea între partenerii sociali și autoritățile publice**.

Liniile directoare vor contribui la:

- Găsirea de noi modalități, soluții și mecanisme pentru pregătirea căilor de reglementare potențiale ale forței de muncă pentru consolidarea drepturilor lucrătorilor în economia digitală
- Promovarea negocierilor colective privind condițiile de muncă esențiale (de exemplu, salariile, timpul de lucru) în contextul opacității algoritmice
- Exercițarea efectivă a drepturilor individuale și colective în locurile de muncă fragmentate din punct de vedere contractual și geografic.

Contribuțiile naționale la *Liniile directoare* subliniază, de asemenea, necesitatea de a găsi modalități de a contracara sau de a reglementa poziția de negociere a lucrătorilor și a angajatorilor la nivel de companie, având în vedere noile tehnologii și digitalizarea, precum și necesitatea unei colaborări mai strânse între **partenerii sociali și stat** în punerea în aplicare a politicilor și măsurilor la nivel național și sectorial pentru a asigura o utilizare echitabilă a tehnologiilor digitale la locul de muncă.

BULGARIA

1. Inițiative aplicabile obligatorii și neobligatorii la nivel național pentru reglementarea IA

Bulgaria a adoptat mai multe documente strategice care încurajează transformarea digitală a economiei. *Consiliul pentru Deceniul Digital* a fost înființat în 2022 ca organism al Consiliului de Miniștri pentru coordonarea și cooperarea generală a politicii de stat în domeniul transformării digitale. În ceea ce privește IA, cel mai important document este *Conceptul pentru dezvoltarea inteligenței artificiale (IA) în Bulgaria până în 2030*. Ca parte a acestui *Concept*, se prevede înființarea unui grup de lucru interdepartamental, format din reprezentanți ai instituțiilor cheie ale statului, administrațiilor regionale, comunității academice, asociațiilor profesionale și de afaceri, precum și ai organizațiilor neguvernamentale relevante. Sarcina sa va fi de a analiza starea generală a sectorului și de a pregăti o foaie de parcurs națională operațională pentru punerea în aplicare a *Conceptului*.

Amendamentele aduse Codului muncii în 2024 au stabilit un nou cadru juridic pentru aplicarea sistemelor informatice de gestionare algoritmică în cadrul muncii la distanță. Pentru prima dată în legislația muncii din Bulgaria au fost reglementate noi drepturi și obligații în ceea ce privește utilizarea sistemelor informatice de gestionare algoritmică în cadrul telemuncii. Codul muncii garantează angajaților dreptul de a solicita revizuirea deciziilor automatizate luate de un sistem de gestionare algoritmică care le afectează drepturile. Acesta este așa-numitul *Principiu al controlului uman* atunci când deciziile sunt luate de un sistem de inteligență artificială sau de un sistem de gestionare algoritmică. Angajatul trebuie să depună o cerere scrisă la angajator sau la un funcționar desemnat pentru revizuirea deciziei luate de sistemul de gestionare algoritmică. Angajatul trebuie să fie notificat oficial cu privire la decizia finală – indiferent dacă decizia sistemului algoritmic este „corectă” sau „incorectă”.

Având în vedere utilizarea din ce în ce mai răspândită a sistemelor informatice pentru organizarea și raportarea muncii, Codul muncii reglementează, pentru prima dată și o opțiune alternativă pentru înregistrarea timpului de lucru efectiv printr-un sistem automatizat. Legea permite controlul uman și, în acest caz, angajatorul este obligat, la cerere, să ofere angajatului la distanță acces la datele din sistem referitoare la orele de lucru înregistrate.

Cea mai recentă modificare legislativă care reglementează noile drepturi care decurg din utilizarea sistemelor de IA sau, mai precis, a tehnologiilor digitale este instituirea unui nou drept – așa-numitul „drept la odihnă neîntreruptă”, cunoscut și sub denumirea de „dreptul de a se deconecta” – pentru prima dată în legislația muncii din Bulgaria. Articolul 154b din Codul muncii reglementează acum dreptul la odihnă neîntreruptă, care acordă angajaților dreptul de a nu răspunde la comunicările inițiate de angajator în timpul perioadelor de odihnă zilnice și săptămânale. Comunicarea inițiată este înțeleasă ca orice încercare de a contacta angajatul prin intermediul tehnologiei digitale, cum ar fi telefonul, e-mailul sau

aplicațiile mobile (Messenger, Viber, WhatsApp, SMS etc.). Dacă o astfel de comunicare este inițiată de angajator, angajatul nu este obligat să răspundă și nu i se pot impune sancțiuni pentru încălcarea disciplinei de muncă. Acest lucru creează condițiile pentru un echilibru mai bun între viața profesională și cea personală și pentru reducerea nivelului de stres în rândul angajaților.

2. Rolul dialogului social în gestionarea IA

Partenerii sociali la nivel național și sectorial sunt implicați activ în toate inițiativele legislative care vizează reglementarea transformării digitale a economiei și implementarea IA. În 2022, organizațiile reprezentative la nivel național au participat activ la negocierile bilaterale inițiate de ministrul muncii și politiciii sociale pentru a încheia un nou acord bilateral care să îmbunătățească normele și condițiile de muncă ale lucrătorilor la distanță din Bulgaria. La reuniuni au participat reprezentanți ai tuturor organizațiilor reprezentative la nivel național ale lucrătorilor și angajaților și ale angajatorilor. Ca urmare, au fost introduse amendamentele menționate mai sus ale Codului muncii din 2024 privind gestionarea algoritmilor aplicații lucrătorilor la distanță. Pe lângă inițiativele legislative, există și numeroase modificări neobligatorii care pot fi consultate pe site-urile web ale organizațiilor partenerilor sociali.

În cadrul Activității 9 a proiectului CITUB „*Parteneriat într-un mediu digital*”, a fost elaborat un proiect de Acord național între partenerii sociali naționali pentru activități comune de punere în aplicare a *Acordului-cadru autonom privind digitalizarea (2020)*. Acest acord acoperă patru domenii tematice, unul dintre acestea fiind inteligența artificială și *Principiul controlului uman*. Proiectul de Acord național privind digitalizarea a fost prezentat la cel de-al 9-lea Congres al Confederației Sindicatelor Independente din Bulgaria (CITUB) în mai 2022. În prezent, acesta se află în discuție cu partenerii sociali la nivel național. În 2023, CITUB, împreună cu Asociația Industrială Bulgară (BIA), a elaborat un raport național privind *Punerea în aplicare a Acordului-cadru european privind digitalizarea*. Elaborat în cadrul proiectului TransFormWork 1, finanțat de UE, acest raport examinează aspecte specifice ale transformării digitale în economie și dialogul social în Bulgaria. Acesta arată în mod clar că introducerea și dezvoltarea tehnologiilor digitale și a IA pot fi ghidate prin inițiativele partenerilor sociali.

3. Studii de caz naționale la nivel sectorial și/sau la nivel de companie

STUDIU DE CAZ 1

Titlul studiului de caz: Echipa de gestionare a schimbării și formarea digitală în fabrica de bere Kamenitza

Companie/organizație: Kamenitza AD

Număr de angajați afectați: necunoscut

Organizații implicate în negocieri și într-un acord de „bune practici”: Echipa de gestionare a schimbărilor include conducerea Kamenitza, reprezentanți ai sindicatelor și angajați calificați. Crearea unor astfel de

echipe este prevăzută în acordul sectorial din industria berii și este susținută de partenerii sociali ai companiei.

Descrierea tipului de IA care urmează să fie introdus (sau deja introdus): necunoscut

Instruirea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou: Partenerii sociali la nivel de companie sunt de acord cu privire la importanța dezvoltării competențelor digitale în rândul lucrătorilor din industria berii. De asemenea, aceștia sprijină păstrarea lucrătorilor calificați prin adaptarea lucrătorilor și dezvoltarea competențelor digitale. Angajatorii se angajează să ofere instruire în domeniul tehnologiilor digitale și să dezvolte instruirea resurselor umane în legătură cu IA și utilizarea acesteia la locul de muncă. Angajatorul demonstrează astfel un comportament social responsabil în modernizarea și restructurarea operațiunilor de producție.

Descrierea acțiunii: Partenerii sociali la nivel de companie sunt de acord cu necesitatea instruirii în competențe digitale a tuturor angajaților. Echipa de gestionare a schimbării este structura recunoscută capabilă să pună în aplicare această decizie politică. Echipa informează lucrătorii cu privire la motivele schimbării la nivelul companiei, sprijină sistemul intern de informare și comunicare și promovează și sprijină dobândirea de competențe digitale. Pentru a sprijini modelele digitale în procesele de muncă, partenerii sociali încurajează schimbul de cunoștințe privind transformarea digitală. Trebuie menționat că Echipa de gestionare a schimbării este o structură sprijinită de așa-numita Comisie de paritate. Astfel de comisii sunt create în fabricile de bere sindicalizate și sunt alcătuite din reprezentanți ai conducerii și ai sindicatelor. Acestea mențin dialogul social și sprijină dezvoltarea capitalului uman prin instruire.

Rezultatul negocierilor / experiențe pozitive / negative: O forță de muncă mai bine pregătită pentru transformarea digitală și implementarea IA în fabricile de bere; sisteme de informare și comunicare consolidate.

STUDIU DE CAZ 2

Titlul studiului de caz: AI & I FACTORY (inițiativă susținută de mai multe companii și universități)

Companie/organizație: Alianța Națională Digitală în colaborare cu AI Cluster Bulgaria

Numărul de angajați afectați: neestimat

Organizații implicate în negocieri și într-un acord de „bune practici”: Organizații sectoriale cu sprijinul companiilor și universităților

Descrierea tipului de IA care urmează să fie introdus (sau deja introdus): Diverse aspecte ale IA

Instruirea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou: seminarii educaționale, ateliere, hackathoane, tabere de formare și evenimente de networking

Descrierea acțiunii: Obiectivul principal al AI & I FACTORY este de a aprofunda înțelegerea societății cu privire la rolul cheie și la potențialul transformator al IA în viața de zi cu zi. Acesta vizează să inspire experimentarea în domeniul tehnologiei, promovând în același timp în mod activ incluziunea și atragerea

unui număr mai mare de femei și tineri talentați către cariere în domeniul tehnologiei și al IA. Inițiativa servește ca un centru în care se reunesc experți, cercetători și talente în devenire din diverse domenii. Trebuie menționat că AI Cluster Bulgaria, care conduce inițiativa AI & I FACTORY, este activă atât la nivel național, cât și internațional. Organizează hackathoane IA & I și un laborator 360 de grade pentru IA, cu scopul de a promova un ecosistem sustenabil de start-up-uri bazate pe IA, și publică periodic un Raport anual IA & ME (Microelectronică) care prezintă ecosistemul IA din Bulgaria pentru părțile interesate, factorii de decizie și investitori.

4. **„Lecții” cheie pentru manageri și reprezentanții sindicatelor la nivel de companie**

➤ **Programele de instruire incluzive, susținute de sindicate, care acoperă toți angajații, sunt esențiale:**

Dialogul social la toate nivelurile este esențial pentru ca angajaților să li se poată oferi programe de instruire odată ce instrumentele de IA sunt introduse la locul de muncă. Sindicatele s-au dovedit a fi structuri reprezentative de încredere ale lucrătorilor din Bulgaria, insistând asupra practicilor de instruire incluzive care să cuprindă toți angajații, indiferent de mediul de proveniență, abilități sau stiluri de învățare, permițând astfel participarea deplină și beneficiile programelor de instruire la locul de muncă. Printre cele mai recente inițiative ale CITUB se numără dezvoltarea unui centru de instruire ca furnizor oficial de instruire în competența cheie „Competențe digitale”. CITUB oferă cursuri complet gratuite (prin intermediul unor vouchere în perioada 2023-2026) membrilor afiliaților săi și publicului larg.

➤ **O guvernare robustă a datelor și instruirea personalului previn incidentele legate de confidențialitate în domeniul IA:**

Instruirea este necesară și pentru a preveni scurgerile de date atunci când se utilizează IA. Organizațiile din întreaga lume se confruntă cu o creștere fără precedent a incidentelor legate de confidențialitate și securitate în domeniul IA asociate cu încălcări ale securității datelor cauzate de defecțiuni ale algoritmilor operați sau controlați de oameni. O astfel de pierdere de informații sensibile impune organizațiilor să implementeze cadre solide de guvernare pentru a proteja datele cu caracter personal. Pentru a elimina decalajul îngrijorător dintre conștientizarea riscurilor și acțiunile concrete, companiile trebuie să instruiască membrii personalului care lucrează cu IA și să investească în măsuri suplimentare de protecție.

➤ **Clusterele sectoriale și comisiile de paritate sunt structuri eficiente pentru adoptarea sustenabilă a IA:** Implicarea generală a companiilor în practici sustenabile de IA poate fi susținută de organizații sectoriale. Un exemplu proeminent este inițiativa Spinoff Bulgaria, creată de Health and Life Sciences Cluster Bulgaria, Artificial Intelligence Cluster Bulgaria, Venrize – Spinoff

Factory și ISTEb. Aceasta vizează crearea unui ecosistem și a unei culturi sustenabile de spin-off în Bulgaria și, de asemenea, în întreaga Europă, prin conectarea părților interesate naționale cu parteneri internaționali, prezentarea celor mai bune practici, a perspectivelor universităților, investitorilor, guvernelor, corporațiilor și experților relevanți din industrie, precum și a oportunităților de finanțare din partea organizațiilor europene.

5. Linkuri utile pentru a răspunde la întrebări privind implementarea IA în companii:

Confederația Sindicatelor Independente din Bulgaria (CITUB) <https://knsb-bg.org/>

Site-ul web al CITUB dedicat instruirii digitale <https://knsb-learn.online/>

Asociația Industrială bulgară <https://www.bia-bg.com/>

Confederația Angajatorilor și Industrialiștilor din Bulgaria <https://krib.bg/>

Consiliul Economic și Social al Republicii Bulgaria <https://esc.bg/en/about-us/>

AI Cluster Bulgaria <https://www.aicluster.bg/>

INSAIT – Institutul pentru Informatică, Inteligență Artificială și Tehnologie <https://insait.ai/>

INSAIT (împreună cu ETH Zurich și LatticeFlow AI) Cadrul de evaluare a conformității cu Legea UE privind IA pentru IA generativă

<https://insait.ai/compl->

[ai/#:~:text=The%20release%20includes%20the%20first%20mapping%20of%20the,AI%20models.%20Sofia%20%2F%20Zurich%2C%20October%2016%2C%202024.](https://insait.ai/#:~:text=The%20release%20includes%20the%20first%20mapping%20of%20the,AI%20models.%20Sofia%20%2F%20Zurich%2C%20October%2016%2C%202024.)

Asociația profesională de robotică, automatizare și Inovații <https://para.expert/about-us/>

Institutul Național pentru Conciliere și Arbitraj (acorduri la nivel sectorial disponibile cu acces liber)

<https://www.nipa.bg/?lang=EN>

CIPRU

1. Inițiative aplicabile la nivel național, obligatorii și neobligatorii, pentru reglementarea IA

Cipru se adaptează în mod activ la evoluțiile europene în domeniul inteligenței artificiale. Inițiativele se desfășoară la două niveluri: la nivel național, prin strategii și grupuri de lucru, și la nivel european, prin punerea în aplicare treptată a Legii privind IA.

În 2020, Consiliul de Miniștri a aprobat Strategia națională privind IA. Strategia stabilește viziunea țării privind dezvoltarea competențelor, utilizarea IA în administrația publică și sprijinul acordat întreprinderilor. Ea acordă prioritate consolidării competențelor digitale și formării profesionale, promovării modelelor de afaceri inovatoare, integrării IA în sectoare critice precum sănătatea, educația, energia și securitatea, precum și asigurării utilizării sale etice și transparente. Deși nu are caracter obligatoriu din punct de vedere juridic, strategia servește drept punct de referință și cadru de politică pentru guvern, partenerii sociali și întreprinderi.

În 2025, a fost înființat un Grup de lucru național pentru IA, cu scopul de a alinia strategia națională la evoluțiile din UE și de a prezenta recomandări guvernului. Grupul include experți din cadrul Ministerului Adjunct al Cercetării, Inovării și Politicii Digitale, cadre universitare și reprezentanți ai partenerilor sociali. Competențele sale includ evaluarea impactului IA asupra economiei și ocupării forței de muncă, monitorizarea punerii în aplicare a Legii privind IA și propunerea de măsuri de sprijin pentru întreprinderi și lucrători.

La nivel de reglementare obligatorie, Legea privind IA creează un cadru juridic unic pentru toate statele membre ale UE. Până în 2025, Cipru trebuie să desemneze autorități competente de supraveghere și aplicare. Cipru a notificat deja Comisia Europeană că trei autorități naționale – Comisarul pentru protecția datelor cu caracter personal, Comisarul pentru administrație și drepturile omului și Procurorul General – vor supraveghea respectarea cerințelor privind drepturile fundamentale prevăzute în regulament. În paralel, Comisarul pentru comunicații electronice va îndeplini funcția de Autoritate națională de supraveghere și notificare a pieței și de punct unic de contact, în timp ce Comisarul pentru protecția datelor cu caracter personal va asigura respectarea normelor în domeniile sale de competență. Regulamentul impune obligații furnizorilor și utilizatorilor de IA, cu norme mai stricte pentru sistemele cu risc ridicat, cum ar fi cele utilizate în recrutare, gestionarea și evaluarea angajaților sau infrastructura critică.

Cipru participă, de asemenea, la inițiative europene și internaționale. *Centrul de inovare digitală din Cipru* (DiGiNN) este un exemplu de cooperare națională și europeană. Cofinanțat de UE, centrul funcționează ca un ghișeu unic pentru întreprinderi și organisme publice, oferind sprijin integrat pentru transformarea digitală. Printr-un model de servicii structurat, DiGiNN reunește expertiza națională de vârf în domeniul

IA, al calculului de înaltă performanță, al securității cibernetice și al altor tehnologii digitale avansate, cu participarea universităților, a centrelor de excelență și a altor organizații. IMM-urile cipriote beneficiază de servicii de consultanță, oportunități de instruire, acces la infrastructură și servicii de „testare înainte de investiție”, ceea ce le permite să testeze soluții de IA, să acumuleze know-how și să se conecteze la rețele și proiecte europene.

În plus, Ministerul Adjunct al Politicii Digitale lucrează pentru a alinia aplicațiile de IA cu Regulamentul general privind protecția datelor (GDPR (UE) 2016/679) și Regulamentul privind libera circulație a datelor nepersonale ((UE) 2018/1807). Sectoarele prioritare pentru progres includ administrația publică, educația și serviciile financiare.

Pe scurt, Cipru urmează o dublă cale: a) strategii și grupuri de lucru fără caracter obligatoriu care stabilesc orientarea politicilor; b) în timp ce cadrele obligatorii ale UE stabilesc norme aplicabile. Împreună, acestea creează un mediu în care întreprinderile și lucrătorii înțeleg atât obligațiile, cât și oportunitățile care decurg din utilizarea IA.

2. Rolul dialogului social în gestionarea IA

Introducerea IA în întreprinderi nu este doar o chestiune tehnologică, ci și o chestiune socială și de ocupare a forței de muncă. Dialogul social – cooperarea dintre angajatori, sindicate și stat – este esențial pentru implementarea echitabilă și responsabilă a IA.

La nivel european, partenerii sociali au adoptat un cadru comun privind digitalizarea – *Acordul-cadru autonom privind digitalizarea* (2020), care impune respectarea demnității umane, transparența algoritmică și supravegherea clară a sistemelor de către oameni. Organizațiile sindicale europene, precum industriAll Europe, subliniază că IA aduce beneficii lucrătorilor numai atunci când este însoțită de procese participative și negocieri colective. Acestea pun accentul pe implicarea activă a lucrătorilor prin intermediul sindicatelor și pe instruirea adecvată în utilizarea noilor tehnologii ca condiții esențiale pentru ca IA să aducă beneficii lucrătorilor.

În Cipru, tema a început să angajeze sindicatele și organizațiile patronale. OEB și SEK au participat la inițiative precum proiectul UE TransFormWork 2, care examinează impactul transformării digitale și al IA asupra relațiilor industriale, în timp ce alți parteneri sociali se angajează în proiecte care promovează schimbul de bune practici și formularea de propuneri comune de politici.

Lucrătorii își exprimă îngrijorarea cu privire la confidențialitate, monitorizare, evaluarea performanțelor și pierderea locurilor de muncă din cauza automatizării. Angajatorii recunosc că introducerea IA fără dialog riscă să genereze rezistență. Experiența europeană arată că întreprinderile care implică sindicatele încă de la început obțin rezultate mai bune în adoptarea noilor tehnologii.

Dialogul social privind IA în Cipru se află încă într-un stadiu incipient, însă prioritățile principale ale partenerilor sociali sunt deja clare:

- Transparența în utilizarea algoritmilor care afectează lucrătorii (de exemplu, în procesul de angajare și evaluare).
- Protecția datelor cu caracter personal și respectarea vieții private la locul de muncă.
- Instruirea continuă și recalificarea personalului, astfel încât noile tehnologii să nu creeze excluziune.
- Asigurarea faptului că IA sprijină persoanele la locul de muncă, în loc să le înlocuiască.

3. Studii de caz naționale la nivel sectorial și/sau la nivel de companie

STUDIU DE CAZ 1

Titlul studiului de caz: Institutul Ciprului – instruire în domeniul siguranței cu realitatea virtuală (VR)

Companie/organizație: Institutul Ciprului

Număr de angajați vizați: aproximativ 230

Organizații implicate în negocieri și într-un acord privind „bunele practici”: Structurile interne de management și departamentul de siguranță

Descrierea tipului de IA care urmează să fie introdus (sau care a fost deja introdus): Nu au fost introduse sisteme de IA. Inițiativa s-a concentrat exclusiv pe tehnologia de realitate virtuală imersivă, utilizată ca instrument pentru modernizarea și consolidarea instruirii în domeniul siguranței la locul de muncă.

Formarea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou:

Înainte de fiecare sesiune de realitate virtuală (VR), angajații primesc instrucțiuni simple și clare privind utilizarea căștilor, comenzile și scenariul în care vor intra. Instruirea se desfășoară în grupuri mici, asigurându-se că fiecare participant are timp să se familiarizeze cu echipamentul, să pună întrebări și să exerseze fiecare scenariu. Formatul în grupuri mici permite, de asemenea, instructorului să observe reacțiile individuale și să ofere îndrumări personalizate acolo unde este necesar. Sesiunile sunt concepute astfel încât angajații să se implice activ, în loc să participe pasiv, iar fiecare grup este încurajat să discute riscurile întâlnite în timpul simulării. Această repetiție, combinată cu feedback-ul imediat, face instruirea mai memorabilă și mai practică.

Descrierea acțiunii:

Institutul Ciprului a identificat faptul că seminarele anterioare privind siguranța se bazau în mare măsură pe prezentări teoretice. Deși informative, aceste sesiuni nu au reușit să capteze atenția angajaților sau să ofere experiență practică. Pentru a remedia această limitare, organizația a introdus un program de instruire bazat pe VR în 2025.

Prin intermediul căștilor VR, angajații intră într-o serie de medii de lucru simulate care reproduc în mod realist situații periculoase. Acestea includ „lucrul la înălțime”, „gestionarea materialelor chimice”,

„identificarea depozitării nesigure” și „navigarea într-o evacuare de urgență cauzată de incendiu”. În fiecare simulare, angajații sunt rugați să recunoască riscurile, să ia decizii și să înțeleagă consecințele erorilor – toate acestea într-un cadru digital controlat, fără riscuri.

Rezultatul negocierilor / experiențe pozitive / negative:

Implementarea programului de instruire VR a dus la mai multe rezultate pozitive, cum ar fi:

- Angajații au manifestat un interes semnificativ mai mare pentru procedurile de siguranță în comparație cu formatele tradiționale de seminar
- Caracterul interactiv al instruirii a făcut procesul de învățare mai plăcut și mai ușor de reținut.

O schimbare notabilă a fost creșterea numărului de rapoarte de pericol trimise Departamentului de Siguranță. Acest lucru a reflectat o cultură de prevenire mai puternică, deoarece angajații au devenit mai conștienți de riscuri și mai încrezători în identificarea situațiilor nesigure.

Conducerea a subliniat, de asemenea, rata foarte ridicată de participare, majoritatea angajaților exprimându-și în mod voluntar interesul de a repeta simulările pentru a-și aprofunda înțelegerea. Programul VR a demonstrat că instrumentele inovatoare pot spori gradul de conștientizare în materie de siguranță fără a necesita investiții semnificative.

STUDIUL DE CAZ 2

Titlul studiului de caz: N. Psaras Construction Co Ltd – instruirea multilingvistică a personalului cu ajutorul IA

Companie/organizație: N. Psaras Construction Co Ltd

Număr de angajați vizați: 172

Organizații implicate în negocieri și într-un acord de „bune practici”: conducerea internă și departamentul de siguranță

Descrierea tipului de IA care urmează să fie introdus (sau deja introdus): producție video asistată de IA utilizând platforma *InVideo AI*, aplicată pentru a dezvolta un videoclip multilingvistic de siguranță pentru integrarea noilor angajați.

Instruirea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou: Toți noii angajați sunt obligați să vizioneze videoclipul de siguranță generat de IA. După vizionarea materialului în propria limbă, angajații completează un scurt test de înțelegere conceput pentru a verifica dacă au înțeles punctele esențiale de siguranță. Departamentul de siguranță analizează rezultatele testului și oferă explicații suplimentare atunci când este necesar. Această abordare garantează că fiecare angajat începe să lucreze pe deplin informat și încrezător în standardele de siguranță ale șantierului de construcții.

Descrierea acțiunii: Compania s-a confruntat cu o provocare majoră: forța sa de muncă include angajați din mai multe țări, mulți dintre ei nevorbind limba greacă. Drept urmare, instrucțiunile cheie de siguranță erau adesea înțelese greșit, creând riscuri pe șantier și reducând eficiența. Formarea tradițională bazată

pe materiale tipărite și explicații personale necesita mult timp și nu garanta că fiecare lucrător înțelege corect informațiile. Pentru a rezolva această problemă, compania a utilizat *InVideo AI* pentru a crea un videoclip clar și practic de instruire privind siguranța. Instrumentul IA a permis dublarea și subtitrarea materialului în cinci limbi: greacă, engleză, turcă, arabă și română. Videoclipul include cele mai importante reguli de siguranță ale șantierului de construcții, prezentate în segmente scurte pentru a face conținutul ușor de urmărit și de reținut. Această abordare multilingvistică asigură coerența: fiecare angajat, indiferent de naționalitate, aude același mesaj într-o limbă pe care o înțelege pe deplin.

Rezultatul negocierilor / experiențe pozitive / negative: Introducerea videoclipului de instruire generat de IA a adus rezultate măsurabile. Durata instruirii a fost redusă cu aproximativ 70%. Neînțelegerile au scăzut substanțial, iar compania a evitat întârzierile și amenziile legate de nerespectarea normelor. Angajații au declarat că se simt mai în siguranță și mai încrezători, deoarece instrucțiunile sunt prezentate în limba lor maternă. După implementare, compania nu a înregistrat accidente grave sau încălcări legate de probleme de comunicare. Cooperarea cu principalul contractor s-a îmbunătățit, de asemenea, deoarece noul sistem a demonstrat gestionarea responsabilă a siguranței și inovarea companiei.

STUDIU DE CAZ 3

Titlul studiului de caz: IA și automatizarea în sectorul bancar din Cipru

Companie/organizație: Instituții bancare importante din Cipru

Numărul de angajați afectați: Nu a fost divulgat

Organizații implicate în negocieri și într-un acord de „bune practici”: Structurile de conducere ale băncilor și angajații implicați în discuții privind transformarea digitală

Descrierea tipului de IA care urmează să fie introdus (sau deja introdus): Băncile au introdus instrumente bazate pe IA pentru detectarea fraudelor, verificarea conformității, automatizarea serviciilor pentru clienți și sprijinirea deciziilor legate de credite. În plus, au fost implementate sisteme digitale pentru a facilita munca hibridă.

Instruirea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou: Băncile au investit în programe menite să ajute angajații să se adapteze la noile tehnologii. Instruirea se concentrează pe competențele digitale, analiza datelor și utilizarea corectă a sistemelor automatizate. Scopul este de a se asigura că personalul înțelege cum să lucreze cu IA, în loc să fie înlocuit de aceasta.

Descrierea acțiunii: Sectorul bancar din Cipru s-a orientat din ce în ce mai mult către transformarea digitală. Înainte de automatizare, multe procese bancare se bazau în mare măsură pe munca manuală, proceduri pe suport de hârtie și interacțiuni față în față. Detectarea fraudelor, verificarea conformității și prelucrarea datelor necesitau mult timp și multe resurse umane. Odată cu introducerea IA, băncile utilizează acum sisteme automatizate pentru a identifica tipare neobișnuite în tranzacții și pentru a semnaliza potențiale fraude. Chatbot-urile IA și platformele digitale gestionează întrebările frecvente ale

clienților, oferă răspunsuri mai rapide și asigură disponibilitatea continuă a serviciilor. Această schimbare le oferă angajaților mai mult timp pentru a se concentra pe sarcini complexe care necesită judecată umană. În plus, băncile au utilizat sisteme digitale pentru a sprijini modalități de lucru hibride. Personalul poate efectua sarcini administrative sau analitice de la distanță prin intermediul unor platforme digitale sigure, obținând o mai mare flexibilitate și contribuind la menținerea continuității serviciilor.

Rezultatul negocierilor / experiențe pozitive / negative: Instrumentele de IA au ajutat băncile să crească eficiența operațională, să accelereze procesele interne și să ofere un serviciu mai rapid clienților. Clienții beneficiază de mai multe canale digitale, în timp ce angajații câștigă mai multă flexibilitate în organizarea muncii. În același timp, trecerea la automatizare a evidențiat aspecte importante, în special în ceea ce privește protecția datelor, supravegherea umană și asigurarea utilizării responsabile a tehnologiei. Aceste provocări au arătat că transformarea digitală în sectorul financiar necesită monitorizare și dialog continuu.

4. „Lecții” cheie pentru manageri și reprezentanții sindicatelor la nivel de companie

- Implementarea treptată a IA: Începeți cu proiecte-pilot pentru a câștiga acceptarea angajaților
- Concentrarea pe instruire: perfecționarea și recalificarea continuă sunt esențiale pentru a beneficia de avantajele noilor tehnologii
- Dialog și participare: implicarea timpurie a lucrătorilor și a sindicatelor acestora creează încredere și previne conflictele în timpul introducerii IA
- Transparență și drepturi: informațiile clare despre date și algoritmi protejează drepturile și creează încredere
- Dovezi ale beneficiilor: IA poate reduce costurile și riscurile, dar adoptarea sa trebuie susținută de dovezi clare ale beneficiilor pentru angajați.

5. Linkuri utile și date de contact

- Ministerul adjunct al Cercetării, Inovării și Politicii Digitale, Cipru – www.dmrid.gov.cy
– Tel: +357 22691927
- Biroul Comisarului pentru protecția datelor cu caracter personal – www.dataprotection.gov.cy
– Tel: +357 22818456
- Federația Patronală și Industrială din Cipru, OEB – www.oeb.org.cy – Tel: +357 22643000
- Confederația Muncitorilor din Cipru, SEK – www.sek.org.cy – Tel: +357 22849849
- Federația Pan-cipriană a Muncii, PEO – www.peo.org.cy – Tel: +357 22866400
- Sindicatul funcționarilor publici pan-ciprieni, PASYDY – www.pasydy.org – Tel: +357 22844444
- Centrul de inovare digitală din Cipru, DiGiNN – www.diginn.eu
- Institutul Ciprului – www.cyi.ac.cy – Tel: +357 22208600

- Regulamentul (UE) 2024/1689, Legea privind IA, textul oficial al Regulamentului european privind IA, toate limbile,
digital-strategy.ec.europa.eu
- <https://cyprus-mail.com/2025/09/19/ai-and-automation-reshape-banking-and-hybrid-work-in-cyprus>
- <https://cyprusinsider.cy/en/ai-and-automation-revolutionise-banking-and-work-in-cyprus/>

IRLANDA

1. Inițiative naționale obligatorii și neobligatorii aplicabile pentru reglementarea IA în Irlanda

Guvernul irlandez a publicat o serie de documente de politică privind modul în care IA urmează să fie implementată la nivel național, iar în sectorul public au fost elaborate linii directoare pentru implementarea IA în domenii precum educația și serviciile de sănătate. Principalul document de politică este „**AI - Here for Good**” (**IA - Aici pentru totdeauna**), care stabilește o serie de obiective strategice cheie și evidențiază acțiunile strategice din această *Actualizare*, printre care se numără:

- Asigurarea faptului că Irlanda este lider în implementarea eficientă a Legii UE privind IA, inclusiv prin participarea constructivă la Consiliul UE pentru IA și la grupurile sale de lucru și prin introducerea standardelor și certificării IA
- Comandarea unui studiu de referință privind impactul potențial al IA (inclusiv al IA generative) și al altor tehnologii avansate asupra sectoarelor cheie ale economiei irlandeze
- Dezvoltarea unei campanii naționale de conștientizare a IMM-urilor cu privire la avantajele adoptării IA și la sprijinul disponibil
- Crearea unui cadru de reglementare pentru IA, care să încurajeze inovarea în acest domeniu
- Crearea unui Centru național de cercetare în domeniul IA cu o identitate unificată
- Continuarea dezvoltării de talente de înaltă calitate în domeniul IA prin intermediul Centrelor Research Ireland
- Crearea unui spațiu sigur în care funcționarii publici și civili sunt încurajați să experimenteze instrumente de IA
- Actualizarea studiului din 2022 privind competențele în domeniul IA al Grupului de experți privind nevoile viitoare în materie de competențe, în conformitate cu obiectivele stabilite în Deceniul digital al UE pentru competențe și participarea femeilor
- Extinderea gamei de inițiative de perfecționare și recalificare digitală, inclusiv cele disponibile prin *Skillnet Ireland*, *Springboard+*, ucenicii și inițiative viitoare privind capitalul uman
- Promovarea utilizării și accesului sporit la servicii avansate de calcul AI
- Sprijinirea creării de infrastructuri, inclusiv centre de date, pentru a susține lansarea următoarelor valuri de tehnologii de IA

În 2024 a fost înființat **un Consiliu consultativ național pentru IA**. Consiliul este format din 14 membri care reprezintă mediul academic, mediul de afaceri, dreptul, securitatea, științele sociale, economia și societatea civilă. Membrii au fost selectați pe baza experienței și expertizei lor relevante în domeniul inteligenței artificiale și în domenii conexe. Toți membrii își exercită funcțiile în mod voluntar, reprezentând

expertiza lor individuală și nu organizații specifice. Consiliul are rolul de a oferi guvernului consultanță independentă de specialitate cu privire la politica în domeniul IA și la aspecte conexe.

În ianuarie 2025, a preluat funcția un nou guvern, care a numit un ministru cu responsabilități specifice în domeniul IA și al transformării digitale. Guvernul a înființat, de asemenea, un *Comitet parlamentar (Oireachtas) mixt pentru inteligența artificială*, care s-a reunit pentru prima dată în iunie 2025.

Comisia pentru relații la locul de muncă (WRC) din Irlanda este responsabilă de promovarea unor relații bune la locul de muncă, de asigurarea respectării legislației în domeniul ocupării forței de muncă și de furnizarea de servicii precum medierea, concilierea și inspecțiile. De asemenea, aceasta se ocupă de plângerile legate de drepturile în materie de ocupare a forței de muncă și de legislația privind egalitatea.

Autoritatea pentru sănătate și siguranță (HSA) este responsabilă de aplicarea legislației privind sănătatea și siguranța la locul de muncă, de asigurarea respectării normelor de siguranță și de furnizarea de informații și consiliere angajatorilor și angajaților. Ambele organisme au fost desemnate autorități competente, responsabile de punerea în aplicare și respectarea aspectelor relevante ale Legii privind IA în jurisdicțiile respective.

2. Rolul dialogului social în gestionarea IA

Irlanda are o lungă tradiție în domeniul negocierilor colective, care datează de la înființarea Congresului Irlandez al Sindicatelor (ICTU) în 1894. Insula Irlanda (adică Republica Irlanda și Irlanda de Nord) a avut lucrătorii reprezentați doar de această singură organizație până în epoca modernă. Irlanda are o tradiție a „modelului voluntar” de relații industriale. Acesta se referă la un sistem în care statul oferă un cadru juridic care sprijină relațiile industriale, dar nu impune în general angajatorilor să participe la negocieri colective cu sindicatele. Aceasta înseamnă că aspectele cheie ale relației de muncă sunt determinate de acordul dintre părțile implicate, mai degrabă decât printr-un cadru legal. Sistemul se bazează în mod fundamental pe dreptul constituțional al angajaților de a forma asociații și sindicate, dar și pe dreptul angajatorilor de a decide dacă recunosc sau nu aceste sindicate și dacă negociază cu ele. Prin urmare, legislația irlandeză nu impune angajatorilor obligația legală de a recunoaște un sindicat în scopul negocierii colective.

În perioada 1987-2009, Irlanda a dezvoltat un model de „Parteneriat Social” care a dus la apariția negocierilor tripartite centralizate între partenerii sociali naționali și stat, susținute de cadre instituționale și de un proces de dialog social continuu pe o gamă largă de politici socio-economice. Prăbușirea acestui model a lăsat în urmă un peisaj fragmentat al relațiilor industriale, negocierile concentrându-se în prezent, în general, pe o gamă mai restrânsă de salarii și condiții. Absența dreptului la negociere colectivă și recunoașterea sindicatelor a devenit o problemă controversată în ultimii ani, guvernul irlandez fiind supus presiunilor de a consolida drepturile de negociere colectivă, parțial ca răspuns la Directiva UE privind

salariul minim ((UE) 2022/2041). Guvernul a lansat un *Plan de acțiune pentru promovarea negocierii colective 2026-2030*, care vizează creșterea acoperirii negocierilor, deși intenționează să mențină intact modelul voluntar de bază. Acest plan a fost întâmpinat cu reacții mixte, sindicatele salutând în general inițiativa, dar criticând lipsa mecanismelor de aplicare.

Forumul economic al angajatorilor și al lucrătorilor (LEEF) este în prezent principala structură pentru dialogul tripartit în Irlanda, reunind reprezentanți ai guvernului, ai angajatorilor și ai sindicatelor pentru a discuta probleme economice, de ocupare a forței de muncă și de piață a muncii. Este un grup consultativ la nivel înalt, fără caracter obligatoriu, mai degrabă decât un forum de negocieri. ICTU și-a exprimat îngrijorarea cu privire la anumite elemente ale IA prin intermediul LEEF și și-a exprimat sprijinul pentru o abordare a implementării IA bazată pe consultare și reglementare, în timp ce angajatorii și guvernul preferă liniile directe, legile existente în materie de protecție a datelor, cum ar fi Regulamentul general privind protecția datelor (GDPR (UE) 2016/679) și Regulamentul UE privind IA ((UE) 2024/1689) pentru a stabili standarde de referință.

Deși acest dialog amplu a avut loc prin intermediul LEEF, la nivel de companie sau sectorial a existat foarte puțină implicare între angajatori și sindicate. O serie de studii și sondaje naționale, inclusiv cercetările efectuate pentru acest proiect, au evidențiat lipsa consultării cu personalul și lipsa de informații în rândul lucrătorilor cu privire la modul în care ar putea fi introdusă IA și la efectele acesteia asupra muncii lor.

3. Studii de caz naționale la nivel sectorial și la nivel de companie

Titlul studiului de caz: Acordul privind IA între Bank of Ireland Group și FSU

Companie/organizație: Bank of Ireland (BoI) este una dintre principalele bănci comerciale din Irlanda. A fost înființată în 1783 printr-o lege a Parlamentului irlandez și a fost prima bancă centrală a țării. În urma Actului de Uniune din 1801, care a desființat Parlamentul irlandez, banca a cumpărat fosta clădire a Parlamentului din College Green, Dublin, în 1808 și a înființat o rețea de sucursale în toată Irlanda. A fost desemnată banca guvernului în 1922. De-a lungul istoriei sale, a crescut prin achiziții, printre care Hibernian Bank în 1958 și Bristol and West Uniunea Serviciilor Financiare/Financial Services Union (FSU) este principalul sindicat care reprezintă personalul din sectoarele serviciilor financiare, Fintech și Tech, cu un număr estimat de 12.000 de membri. Denumită inițial Asociația Funcționarilor Bancari Irlandezi/Irish Bank Officials' Association (IBOA), aceasta a reprezentat lucrătorii din sectorul serviciilor financiare de pe întreg teritoriul Irlandei încă de la înființarea sa în 1918. Odată cu extinderea operațiunilor celor două mari bănci irlandeze (Bank of Ireland și Allied Irish Bank) în Marea Britanie în anii 1960, IBOA a devenit un sindicat care operează în trei jurisdicții: Republica Irlanda, Irlanda de Nord și Marea Britanie. În plus, odată cu înființarea Centrului de servicii financiare în Dublin Docklands, multe organizații

financiare internaționale și-au stabilit sediile în Irlanda, iar FSU și-a extins numărul de membri cu noii veniți. Problemele cheie din perioada inițială de reprezentare a membrilor – cum ar fi salariile, pensiile, stresul, intimidarea și hărțuirea – sunt în continuare preocupări cruciale pentru lucrătorii din sectorul serviciilor financiare. Reflectând natura în rapidă schimbare a sectorului, IBOA a fost redenumită Finance Union în 2007, înainte de a deveni Uniunea Serviciilor Financiare în 2016.

Numărul de angajați vizați: Nu se știe cu exactitate câți angajați sunt vizați de acord, dar este probabil să fie până la 6.000.

Acordul privind inteligența artificială

Acest acord este prima inițiativă de acest gen din sectorul bancar de retail din Irlanda. Este considerat o realizare importantă pentru sector în ceea ce privește modul în care introducerea și utilizarea IA vor fi monitorizate și reglementate în comun de către bancă și sindicat. Acesta garantează că orice modificare a rolurilor și responsabilităților personalului va fi supusă unor proceduri riguroase. Acordul introduce o abordare centrată pe om în ceea ce privește utilizarea IA, astfel încât impactul IA va fi negociat prin proceduri de negociere colectivă bine stabilite. Banca va acorda prioritate instruirii și recalificării.

Descrierea tipului de IA care urmează să fie introdus (sau care a fost deja introdus)

Acordul are un caracter *cadru* și, prin urmare, stabilește principii generale, fără a specifica formele specifice de IA care ar putea apărea în viitor.

Principii generale:

Acordul va ajuta Bol și FSU să ofere un cadru pentru introducerea și utilizarea IA în următorii ani într-un mod benefic pentru Grupul Bol, acționarii și clienții săi și care să protejeze cel mai bine personalul său. Odată cu introducerea sistemelor de IA și a altor forme de transformare digitală, oamenii vor fi în centrul organizării muncii, cu respectarea deplină a principiului „Controlul uman”.

Definiție: În prezentul acord, prin IA se înțelege:

... un sistem bazat pe mașini, conceput să funcționeze cu diferite niveluri de autonomie, care poate manifesta adaptabilitate după implementare și care, pentru obiective explicite sau implicite, deduce, din datele pe care le primește, cum să genereze rezultate, precum predicții, conținut, recomandări sau decizii care pot influența mediile fizice sau virtuale, în conformitate cu Regulamentul privind IA.

5

Sistemele de IA pot fi recunoscute în principal, dar nu în mod exhaustiv, prin trei caracteristici principale:

- Sunt independente, putând astfel să îndeplinească sarcini și să ia decizii fără îndrumarea umană
- Sunt capabili să învețe singuri, să se perfecționeze continuu
- Au acces la volume mari de date, din care pot învăța singure.

Supravegherea personalului: Utilizarea IA pentru supravegherea sau monitorizarea angajaților trebuie

să fie limitată, transparentă, proporțională și în conformitate cu contractele colective existente, precum și cu legislația internațională și națională. În toate cazurile, deciziile referitoare la utilizarea și analiza acestor instrumente trebuie luate de către membrii personalului.

Angajații au dreptul de a *nu* fi supuși unor decizii care îi afectează în mod semnificativ (sau care au impact asupra drepturilor lor legale), bazate exclusiv pe variabile automatizate. Bol, împreună cu toți angajații relevanți, trebuie să respecte și să se conformeze dispozițiilor legale aplicabile prevăzute, de exemplu, în Directiva GDPR și în Regulamentul privind IA, precum și în legislația națională, politicile etice/reglementările bancare, clauzele de confidențialitate și securitate emise de Bol.

Acest acord încurajează dialogul între părți, în conformitate cu practicile și acordurile existente, în vederea dezvoltării și punerii în aplicare a unor acțiuni comune pentru a sprijini tranziția profesională și a asigura oportunități de recalificare și perfecționare profesională, atunci când locurile de muncă sunt afectate de utilizarea crescândă a IA și a altor tehnologii digitale. Perfecționarea profesională continuă a angajaților care utilizează aceste noi tehnologii ar trebui să fie integrată în gestionarea talentelor.

Instruirea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou:

Formare pentru IA: Deși IA va continua să evolueze, atât Bol, cât și FSU rămân angajate în procedurile existente de gestionare a schimbărilor. În ceea ce privește instruirea, Bol va asigura instruirea necesară, în timpul programului de lucru, pentru ca angajații să se adapteze la noile tehnologii. Pentru perfecționare/recalificare și orientare profesională, angajatorii și angajații sunt încurajați să organizeze cursuri de instruire, acolo unde este posibil.

Bol și FSU vor comunica importanța instruirii și dezvoltării competențelor angajaților și membrilor sindicatului. Recalificarea adecvată, cu accent pe dobândirea de noi competențe necesare pentru era digitală și adaptarea la noile realități de muncă ar trebui să fie una dintre prioritățile abordate în comun de bancă și FSU.

Planurile colective de instruire ar trebui să includă, de asemenea, acțiuni care să contribuie la reducerea decalajului digital și la îmbunătățirea capacității de angajare și a perspectivelor de ocupare a forței de muncă ale angajaților băncii. Aceasta este o măsură de securitate a locului de muncă pe termen lung. Bol a început deja să lucreze pentru a sprijini angajații în asigurarea faptului că competențele lor sunt pregătite pentru viitor.

Bol își reafirmă angajamentul față de securitatea locurilor de muncă și acordurile existente cu FSU privind gestionarea schimbărilor. Aceste acorduri vor fi actualizate cu o notă care face referire la noul acord privind IA. Ambele părți sunt de acord că, pentru a sprijini acest angajament față de securitatea locurilor de muncă, toți angajații vor trebui să fie flexibili în ceea ce privește redistribuirea. Dacă un angajat refuză să accepte un rol alternativ rezonabil, acest lucru va fi gestionat în conformitate cu acordul existent privind gestionarea schimbărilor.

În cazul în care una dintre părți dorește să rezilieze termenii prezentului acord, aceasta va notifica cealaltă parte cu un preaviz de minimum șase luni. În cazul în care apar dezacorduri cu privire la rezilierea schemei, ambele părți sunt de acord să urmeze procesul existent de soluționare a litigiilor.

4. „Lecții” cheie pentru manageri și reprezentanții sindicatelor la nivel de companie

Rolul dialogului social în contextul IA se confruntă cu mai multe provocări în Irlanda. Una dintre acestea este absența dreptului la negociere colectivă, așa cum s-a subliniat anterior.

Partenerii sociali sunt de acord cu privire la necesitatea capacității, expertizei și resurselor pentru a se angaja în mod semnificativ în problemele legate de IA. Dezvoltarea și implementarea IA pot avea loc rapid, în timp ce procesele de dialog social pot fi mai lente, ceea ce înseamnă că există riscul ca angajamentele să rămână în urma schimbărilor reale de la locul de muncă. Mulți manageri sunt precauți în ceea ce privește IA, datorită complexității și potențialelor riscuri ale integrării noilor tehnologii în sistemele existente învechite.

În Irlanda, deși există strategii naționale, consilii consultative și linii directoare, nu s-a stabilit încă o legătură directă între mecanismele de dialog social și elaborarea reglementărilor în domeniul IA. Chiar și organismul consultativ național pentru IA este condus de experți, mai degrabă decât de un forum clasic de dialog social. Cu toate acestea, transpunerea acestuia în acorduri concrete, rezultate ale negocierilor colective, sau cadre aplicabile este partea cea mai dificilă. Există o lipsă de conștientizare cu privire la dialogul social și implicarea în domeniul inteligenței artificiale în rândul angajatorilor din sector, în ciuda acordurilor încheiate la nivelul UE. Angajatorii au fost întotdeauna reticenți în a se angaja în negocieri colective, folosind adesea un sistem de veto pentru a evita negocierile.

Ambele părți consideră că accentul pus pe instruire și recalificare este important. Acest lucru reflectă un consens național mai larg potrivit căruia instruirea atât a managerilor, cât și a lucrătorilor trebuie să beneficieze de resurse și să fie accelerată. Cu toate acestea, în timp ce sindicatele subliniază importanța informării și consultării periodice cu angajatorii cu privire la implementarea IA și, întrucât niciun acord nu poate acoperi toate scenariile potențiale, sunt necesare discuții continue. IA ar trebui să devină un punct de discuție regulat, la fel ca și alte probleme legate de locul de muncă.

5. Linkuri utile pentru a aborda întrebări privind implementarea IA

SIPTU - Sindicatul industrial, profesional și tehnic din sectorul serviciilor (www.siptu.ie)

Congresul Irlandez al Sindicatelor (ICTU) (www.ictu.ie)

Confederația irlandeză a întreprinderilor și angajatorilor (Ibec) (www.ibec.ie)

Consiliul consultativ pentru IA (<https://www.gov.ie/en/department-of-enterprise-tourism-and-employment/campaigns/artificial-intelligence-ai-advisory-council/>)

Strategia națională a Irlandei privind IA (<https://enterprise.gov.ie/en/publications/national-ai->

strategy.html)

Grupul de experți privind nevoile viitoare în materie de competențe (<https://www.skillsireland.ie/>)

Uniunea Serviciilor Financiare (<https://www.fsunion.org/latest/news/fsu-and-bank-of-ireland-launch-ai-agreement/>)

ITALIA

1. Inițiative naționale obligatorii și neobligatorii aplicabile pentru reglementarea IA

Piața italiană a inteligenței artificiale (IA) înregistrează o creștere semnificativă, deși rămâne în continuare în urma altor țări europene. Conform datelor oficiale ISTAT (Întreprinderi și TIC 2024), doar 8,2% dintre întreprinderile cu cel puțin zece angajați utilizează instrumente de IA, comparativ cu media UE de 13,5%. Piața IA rămâne puternic concentrată în cadrul companiilor mari (90%).

Cadrul juridic actual este predominant multistratificat. Acesta a evoluat prin amendamente care vizează în mod specific aspectele tehnologice, alături de legislația națională concepută pentru a pune în aplicare în mod eficient directivele și regulamentele UE.

Legea 300/1970 (Statutul lucrătorilor) rămâne o piatră de temelie, deoarece restricționează supravegherea audiovizuală și alte controale tehnologice la locul de muncă. Astfel de măsuri pot fi utilizate exclusiv pentru nevoile organizaționale și de producție, siguranța lucrătorilor sau protecția bunurilor companiei și numai după încheierea unui contract colectiv cu reprezentanții sindicali unitari sau cu reprezentanții sindicali la nivel de companie.¹ Articolul 8 din această legislație interzice în mod expres angajatorilor să investigheze sau să colecteze informații care nu au legătură cu performanța la locul de muncă.

Decretul legislativ 25/2007, care pune în aplicare Directiva UE 2002/14/CE de stabilire a unui cadru general pentru informarea și consultarea angajaților în UE, prevede ca lucrătorii sau reprezentanții acestora să fie informați în mod corespunzător cu privire la introducerea, funcționarea, obiectivele sau modificarea oricăror sisteme de IA.

Decretul legislativ 152/1997² reglementează obligațiile de informare privind utilizarea sistemelor automatizate de luare a deciziilor și de monitorizare, în special cele utilizate în recrutare, atribuirea sarcinilor, gestionarea sau încetarea raporturilor de muncă.

În conformitate cu legislația recentă (Legea 132/2025), companiile care utilizează sisteme de IA în gestionarea personalului trebuie să furnizeze informații clare și cuprinzătoare lucrătorilor și reprezentanților sindicatelor cu privire la modul de funcționare a algoritmilor (articolul 11). Orice modificare semnificativă trebuie notificată cu cel puțin 24 de ore în avans, iar informațiile trebuie comunicate și reprezentanților sindicatelor din cadrul companiei sau organismelor sindicale de nivel superior, comparativ mai reprezentative. Nerespectarea obligației de a furniza informații complete atrage după sine aplicarea unei amenzi pentru fiecare lucrător afectat, cu sancțiuni mai severe în cazul în care sunt implicați reprezentanții sindicatelor. Legea consacră principiul fundamental potrivit căruia IA utilizată

¹ Articolul 4, astfel cum a fost modificat prin Decretul legislativ 151/2015 – Legea privind locurile de muncă, articolul 23

² Modificat prin Decretul-lege 104/2022 „Decretul privind transparența” – și ulterior prin Decretul-lege 48/2023

În organizarea și gestionarea muncii nu trebuie să conducă niciodată la discriminare și trebuie să includă întotdeauna o supraveghere umană eficientă. Ceea ce contează nu este intenția din spatele sistemului, ci efectele obiective ale deciziilor automatizate.

2. Rolul dialogului social în gestionarea IA

În prezent, partenerii sociali italieni de la toate nivelurile consideră digitalizarea, IA și gestionarea algoritmică ca fiind aspecte prioritare în strategiile lor organizaționale și în agenda relațiilor industriale.

Diverse asociații patronale, de exemplu:

- Confindustria – cea mai mare și mai influentă organizație din sectorul privat, în special din sectorul manufacturier – afirmă că *IA nu trebuie să devină un câmp de luptă sau o sursă de conflict între partenerii sociali [...], evitând riscul ca modelele tradiționale de concertare din contractele sectoriale naționale și relațiile industriale să obstrucționeze dezvoltarea IA, transformând-o într-un punct de dispută.*
- Federmeccanica – ce reprezintă sectoarele metalurgic și mecatronic, solicită o „reînnoire culturală”, deoarece *nu mai este posibilă gestionarea celei de-a patra revoluții industriale cu vechile instrumente ale fordismului și ale relațiilor industriale standardizate, sectoriale sau intersectoriale*
- Confcommercio – Asociația patronală pentru sectoarele terțiar și al serviciilor cu cel mai mare număr de membri, subliniază necesitatea unei abordări „antropocentrice” și sprijină implicarea partenerilor sociali în crearea unui Observator privind adoptarea sistemelor de IA, promovând în același timp instruirea atât a lucrătorilor, cât și a angajatorilor.

Printre marile confederații sindicale, CGIL – cea mai mare din punct de vedere al numărului de membri – a promovat, încă de la Conferința sa programatică din 2018, sloganul „*să negociem algoritmul*”, subliniind că algoritmi nu sunt nici neutri, nici în afara negocierilor sociale și sindicale. Această abordare necesită în primul rând reînnoirea instrumentelor de negociere *în conformitate cu o logică de reprezentare generală și incluzivă a muncii, combinată cu o protecție mai puternică a situațiilor specifice*, deoarece modelul actual *nu este în măsură să acopere întreaga gamă de nevoi sociale și de muncă fără a amesteca niveluri, actori, contrapartide și promotori.*

CISL, a doua confederație ca mărime, pune un accent puternic pe oportunitățile oferite de inovarea digitală, inclusiv prin negocieri la nivel de companie și o mai mare participare a lucrătorilor la chestiunile organizaționale. Cu toate acestea, un document recent al CISL menționează că *IA ar putea accentua asimetria dintre angajatori și angajați, un dezechilibru care trebuie remediat prin consolidarea drepturilor de participare [...] și, în final, prin punerea în aplicare a acordului-cadru european din 2020.*

Trebuie să fie clar că deciziile algoritmice rămân în responsabilitatea directă a angajatorului și a conducerii, care suportă consecințele juridice ale oricăror practici discriminatorii, netransparente sau neloiale.

UIL, al treilea sindicat ca mărime, consideră dialogul social și guvernanța participativă ca instrumente esențiale pentru monitorizarea și atenuarea potențialelor efecte negative ale noilor tehnologii asupra drepturilor, productivității și ocupării forței de muncă. Într-o recentă audiere parlamentară, UIL a propus să se urmeze exemplul guvernului francez din septembrie 2023 prin crearea unui comitet pentru IA care să acorde partenerilor sociali un rol activ și participativ în elaborarea de propuneri comune, inclusiv teste experimentale.

În prezent, toate contractele colective naționale la nivel de industrie (NCLA) reglementează munca la distanță pe bază voluntară și includ dreptul de a se deconecta. NCLA din 2023 pentru sectorul chimico-farmaceutic conține un capitol dedicat cu linii directoare pentru sprijinirea investițiilor în inovarea digitală și gestionarea schimbărilor organizaționale. Tot în 2023, NCLA din sectorul bancar a înființat un comitet național bilateral comun („cabina di regia”) pentru a aborda impactul noilor tehnologii și al digitalizării.

NCLA din 2024 pentru agenții comerciale („shoppers”) impune clienților obligația de a informa agenții și sindicatele cu privire la utilizarea sistemelor automatizate de luare a deciziilor care produc efecte relevante, cu posibilitatea de a deschide discuții pe această temă. NCLA din 2025 pentru telecomunicații oferă cursuri de instruire pentru a conștientiza lucrătorii cu privire la datele generate de modelele de IA, în scopul evaluării nivelului de calitate a serviciilor pentru clienți, și recunoaște dreptul lucrătorilor de a numi un delegat specializat pentru gestionarea datelor.

La nivel de companie, numărul de contracte colective care conțin clauze explicite privind IA rămâne limitat. În eșantionul de 1.400 de contracte examinate în cel de-al patrulea Raport privind negocierile colective descentralizate publicat de CGIL și FDV (septembrie 2024), referirile explicite la sistemele de IA sunt rare. Cu toate acestea, situația evoluează rapid. De exemplu, legăturile dintre IA, protecția datelor și problemele de sănătate și siguranță se regăsesc frecvent în contractele de companie din sectorul energetic. Unele acorduri (ENEL, Wind, Tim) reglementează introducerea consensuală a software-ului care ar putea permite controlul de la distanță sau intruziunea în activitățile lucrătorilor. În logistică (Fedex), sistemele de geolocalizare nu pot fi utilizate pentru a exercita presiuni asupra angajaților în vederea obținerii unor performanțe mai rapide sau pentru a monitoriza în mod continuu rutele de conducere. Un alt exemplu este o companie de software pentru centre de apeluri (Afiniti), unde un acord reglementează utilizarea IA care potrivește operatorul presupus cel mai potrivit cu un client deja profilat. Experimente izolate au abordat, de asemenea, aplicații ale IA, cum ar fi vehicule autonome, roboți autonomi, obiecte inteligente, asistenți virtuali și chatboti, precum și prelucrarea inteligentă a datelor, imaginilor și limbajului.

3. Studii de caz naționale la nivel sectorial și la nivel de companie

Titlul studiului de caz: Monitorizarea impactului IA încă din primele etape experimentale în sectorul mass-media și al publicațiilor digitale

Companie/organizație: O mare companie din sectorul mass-media. Fondată în 2016, este una dintre cele mai mari companii de internet din Italia. Oferă o gamă de produse și servicii digitale pentru profesioniști, IMM-uri și întreprinderi mari, inclusiv dezvoltarea de site-uri web și comerț electronic, gestionarea rețelelor sociale, publicitate online și servicii de director de afaceri, cu accent principal pe comunicarea online. Sediile principale se află în Milano, Torino, Pisa și Roma.

Numărul de angajați afectați: Aproximativ 200.

Organizații implicate în negocieri și în acordul de „bune practici”: Sindicatele și angajatorul.

Descriere: La începutul anului 2025, compania a semnat un memorandum de înțelegere cu sindicatele privind gestionarea etică a sistemelor, proceselor și informațiilor derivate din utilizarea IA. Acordul instituie un „comitet de monitorizare” comun, compus din reprezentanți ai companiei și ai sindicatelor, care se reunește la fiecare trei luni pentru a urmări dezvoltarea sistemelor de IA, a evalua impactul acestora asupra lucrătorilor și a analiza efectele asupra abilităților și competențelor profesionale.

Tipul de IA introdus sau planificat: În prezent, IA este utilizată numai în procese experimentale și în principal pentru sarcini de rutină. Este utilizată pentru moderarea paginilor de socializare (verificarea inițială a comentariilor din thread-urile de discuții pentru a filtra jignirile și insultele) și pentru identificarea rapidă a celor mai relevante comentarii care merită un răspuns dintre sutele postate la un articol. IA este utilizată și pentru crearea de site-uri web, înlocuind parțial sau completând sarcinile efectuate în prezent la nivel intern. În viitorul apropiat, aceasta ar putea fi aplicată în activități comerciale, de exemplu pentru a crea profiluri ale clienților și ale nevoilor lor de servicii, cu consecințe potențiale asupra locurilor de muncă în domeniul vânzărilor și al relațiilor cu clienții.

Instruirea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou: Protocolul include programe de instruire menite să îmbunătățească competențele profesionale ale lucrătorilor, astfel încât aceștia să poată interacționa mai eficient cu IA și, eventual, să faciliteze redistribuirea angajaților ce îndeplinesc în prezent sarcini de rutină care ar putea fi automatizate în curând.

Descrierea acțiunii: Procesul de implementare a IA se află încă într-o fază experimentală și în evoluție. Nu a avut loc încă o restructurare semnificativă, dar dezvoltarea în continuare a IA ar putea, chiar și pe termen scurt, să pună în pericol multe locuri de muncă, în special în activități de rutină, cum ar fi gestionarea comentariilor de pe rețelele sociale.

Ca și alte părți ale industriei editoriale, acest sector a cunoscut deja o profundă transformare tehnologică și digitală în ultimii ani, ceea ce a dus la schimbări majore în organizarea muncii, restructurări substanțiale, reduceri de personal și o precaritate crescută.

În mod deosebit, capacitatea de a îndeplini anumite sarcini cu ajutorul IA permite re-interiorizarea activităților externalizate anterior. Acest lucru duce la o pierdere netă globală de locuri de muncă, dar declanșează simultan o readucere a anumitor funcții ale companiei. În orice caz, experimentarea IA în comunicarea online pare să avanseze mai rapid decât în redacțiile tradiționale ale presei scrise, adesea cu mai puțină prudență din partea companiei și, prin urmare, cu riscuri mai mari pentru lucrători. Prin urmare, este esențial ca, încă de la început, să se pună bazele unei monitorizări comune continue (de exemplu, la fiecare trei luni) a impactului noilor procese experimentale asupra competențelor lucrătorilor, acordându-se o atenție deosebită programelor de instruire și de reconversie profesională. În această etapă, însă, este încă prea devreme pentru a evalua efectele pozitive sau negative ale acordului.

4. „Lecții” cheie pentru managerii și reprezentanții sindicatelor la nivel de companie

- Începeți monitorizarea și discuțiile comune cât mai devreme posibil – ideal ar fi încă din prima fază experimentală sau pilot de introducere a IA – în loc să așteptați implementarea pe scară largă sau primele efecte negative asupra ocupării forței de muncă sau condițiilor de muncă
- Creați organisme comune permanente și regulate (de exemplu, comitete de monitorizare, observatoare bilaterale sau *cabine di regia*) care se reunesc la intervale fixe (trimestriale sau semestriale) pentru a evalua impactul real al sistemelor de IA asupra locurilor de muncă, competențelor, condițiilor de muncă și posibilelor efecte discriminatorii
- Transparența să fie un element ne-negociabil: lucrătorii și reprezentanții acestora trebuie să primească informații clare, cuprinzătoare și în timp util cu privire la modul de funcționare a algoritmilor: a) ce date utilizează; b) ce decizii influențează sau automatizează; c) ce criterii sunt aplicate (inclusiv cu cel puțin 24 de ore înainte de modificări semnificative, așa cum prevede în prezent Legea 132/2025)
- Recunoașteți explicit, în scris, faptul că angajatorul rămâne pe deplin responsabil pentru rezultatele deciziilor algoritmice - IA nu reduce răspunderea legală pentru discriminare, tratament inechitabil sau încălcări ale vieții private și ale demnității la locul de muncă
- Corelați introducerea IA cu politici active de instruire și recalificare încă de la început, astfel încât lucrătorii ale căror sarcini sunt automatizate sau retrogradate să poată fi redistribuiți intern, în loc să fie pur și simplu concediați
- Utilizați contractele la nivel de întreprindere pentru a stabili limite precise privind tehnologiile intruzive (de exemplu: a) software de control la distanță; b) geolocalizare continuă; c) evaluarea comportamentală; d) recunoașterea emoțiilor etc.) și interziceți utilizarea acestora pentru

presiuni disciplinare sau clasarea performanțelor individuale, cu excepția cazului în care se convine de comun acord

- Tratați *re-interiorizarea* posibilă datorită IA ca pe o oportunitate pentru negocierea unor clauze *de readucere* care protejează nivelurile generale de ocupare a forței de muncă și previn pierderea netă de locuri de muncă atunci când activitățile externalizate anterior sunt readuse în cadrul companiei.

5. Linkuri utile pentru a aborda întrebări privind implementarea IA:

Fondazione Di Vittorio (FDV), <https://www.fondazionedivittorio.it/>

Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL), <https://www.cgil.it/>

Confederazione Italiana Sindacati dei Lavoratori (CISL), <https://www.cisl.it>

Unione Italiana del Lavoro (UIL), <https://www.uil.it>

Sindacato Lavoratori della Comunicazione (SLC), <https://www.cgil.it/la-cgil/sindacati-di-categoria/slc-cgil-sindacato-lavoratori-della-comunicazione-vxbpqcio>

Federazione Lavoratori della Conoscenza (FLC), <https://www.cgil.it/la-cgil/sindacati-di-categoria/flc-cgil-federazione-lavoratori-della-conoscenza-bymmh28>

Federazione Impiegati Operai Metalmeccanici (FIOM), <https://www.cgil.it/la-cgil/sindacati-di-categoria/fiom-cgil-federazione-impiegati-e-operai-metallurgici-p49bs1df>

Federazione Italiana Sindacale Assicurazione e Credito (FISAC), <https://www.cgil.it/la-cgil/sindacati-di-categoria/fisac-cgil-federazione-italiana-sindacale-lavoratori-assicurazioni-e-credito-wf13vnnn>

Confindustria, <https://www.confindustria.it>

Federmeccanica, <https://www.federmeccanica.it/>

Associazione Bancaria Italiana (ABI)

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.abi.it/&ved=2ahUKEwiDrZXa3KGRaXUFgP0HHb8ED18QFnoECBoQAQ&usg=AOvVaw1ziXP4y7j8FG6ozYckLHm>

Confindustria Cultura Italia, <https://confindustriaculturaitalia.it/dati-e-ricerche/>

Ministero dell'Istruzione, <https://www.mim.gov.it/-/intelligenza-artificiale-al-via-la-sperimentazione-nelle-scuole>,

Osservatorio IA Politecnico Milano, <https://www.polimi.it/ricerca/polimi-ai/osservatorio-ai>

Associazione Regolazione Intelligenza Artificiale (AIRIA),

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.airia.it/&ved=2ahUKEwjTlMDb3qGRaXW69bslHYo-CdMQFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw3EI0v35HVNx5MxhfHN1TSg>

MALTA

1. Inițiative naționale obligatorii și neobligatorii aplicabile pentru reglementarea IA

Malta s-a impus ca un actor proactiv în reglementarea și implementarea strategică a IA. Abordarea țării combină cadre juridice obligatorii cu inițiative strategice neobligatorii menite să încurajeze inovarea, protejând în același timp standardele etice și drepturile lucrătorilor.

Abordarea principală a Maltei în ceea ce privește guvernanta IA este prezentată în *Strategia națională privind IA 2030*, lansată în 2019. Această strategie se bazează pe trei piloni principali – investiții și a) inovare; b) adoptarea în sectorul public și c) adoptarea în sectorul privat – susținuți de factori favorizanți orizontali, precum educația, cadrele juridice și etice și infrastructura.

Strategia promovează recalificarea forței de muncă, integrarea IA în sistemele educaționale și crearea de linii directoare etice. De asemenea, subliniază importanța înființării unui grup de reflecție pentru a identifica locurile de muncă expuse riscului și pentru a elabora planuri de tranziție. Autoritatea pentru inovare digitală din Malta (MDIA) elaborează în prezent o nouă politică concepută pentru a fi actualizată în mod continuu, asigurând astfel că politicile naționale rămân aliniate la cele mai recente evoluții.

În ceea ce privește reglementarea obligatorie, Malta își aliniază legislația națională la Legea UE privind IA, care clasifică sistemele de IA utilizate în domeniul resurselor umane și al supravegherii ca fiind „cu risc ridicat”. MDIA își actualizează cadrul legislativ pentru a asigura conformitatea cu standardele UE. Un proiect de lege de modificare a *Legii privind inovarea digitală din Malta* se află în prezent în Parlament, cu scopul de a acorda MDIA autoritatea de reglementare asupra tehnologiilor IA. În plus, Avizul juridic 268 din 2022 din cadrul Legii privind ocuparea forței de muncă și relațiile industriale definește managementul algoritmic și impune transparența în platformele digitale de muncă. Angajatorii sunt obligați să dezvăluie parametrii utilizați în procesul decizional automatizat și să monitorizeze impactul acestora asupra lucrătorilor.

Printre inițiativele neobligatorii se numără *Strategia pentru o IA de încredere*, care enunță patru principii etice: a) autonomia umană; b) prevenirea prejudiciilor; c) echitatea; și d) explicabilitatea. Strategiile sectoriale facilitează, de asemenea, integrarea IA. De exemplu, *Strategia pentru educație digitală 2024-2030* vizează promovarea cunoștințelor în domeniul IA începând cu învățământul primar, în timp ce *Strategia națională pentru sisteme de sănătate 2023-2030* subliniază importanța IA în diagnosticare și îngrijirea pacienților. *Strategia pentru servicii financiare* sprijină adoptarea IA în sectoarele FinTech și RegTech, punând accentul pe transparență și protecția clienților.

2. Rolul dialogului social în gestionarea IA

Consiliul pentru Dezvoltare Economică și Socială din Malta (MCESD) funcționează ca principalul forum tripartit pentru dialogul dintre guvern, angajatori și sindicate. IA a fost frecvent discutată în cadrul

reuniunilor MCESD, unde părțile interesate dezbat impactul său economic și social. Consiliul a solicitat pregătire și cooperare pentru a se asigura că Malta rămâne competitivă și rezilientă din punct de vedere social.

Sindicatele, în special Sindicatul General al Muncitorilor (GWU), și-au exprimat îngrijorarea cu privire la efectele IA asupra securității locurilor de muncă, supravegherii și alfabetizării digitale. GWU pledează pentru instruire incluzivă, guvernanță etică a IA și comunicare transparentă. De asemenea, subliniază importanța supravegherii umane și accentuează faptul că lucrătorii cu calificare redusă nu ar trebui excluși din schimbările determinate de IA.

Organizațiile patronale, precum *Camera de Comerț din Malta* și *Biroul de Afaceri din Malta*, susțin IA ca instrument de creștere a productivității și de încurajare a inovării. Acestea promovează colaborările public-privat și stimulentele fiscale pentru a încuraja utilizarea responsabilă a IA, în special în rândul întreprinderilor mici și mijlocii.

Raportul național al TransFormWork 2 evidențiază o lacună notabilă în dialogul social din sectorul privat. Multe companii nu dispun de reprezentare sindicală și de sisteme interne de consultare a angajaților. Acest lucru limitează influența lucrătorilor asupra deciziilor privind IA și ridică probleme de transparență și responsabilitate. Unele sectoare, inclusiv educația și sănătatea, încep să includă clauze legate de IA în contractele colective, care acoperă dezvoltarea profesională, standardele etice și transparența în implementarea IA. Un acord în sectorul manufacturier vizează, de asemenea, recalificarea lucrătorilor pentru roluri care implică IA.

3. Studii de caz naționale la nivel sectorial și/sau la nivel de companie

Titlul studiului de caz: Adoptarea IA în sectorul financiar

Companie/organizație: O companie malteză de consultanță și audit de prim rang

Numărul de angajați afectați: Compania are 180 de angajați în servicii de audit și consultanță specializate în fiscalitate.

Organizații implicate în negocieri și într-un acord de „bune practici”: În această companie nu există reprezentanți ai angajaților sau negocieri colective, iar sindicatele nu sunt recunoscute ca reprezentanți ai angajaților. Numărul membrilor de sindicat din sectorul privat din Malta a scăzut constant, reflectând tendințele globale mai largi și ridicând îngrijorări cu privire la viitorul reprezentării colective. Potrivit unui studiu din 2009, doar aproximativ unul din patru lucrători cu normă întreagă din sectorul privat era acoperit de un contract colectiv, o scădere semnificativă față de unul din trei cu puțin peste un deceniu în urmă. Studiul din 2015 confirmă aceste constatări. Acesta indică faptul că doar 22% dintre angajații din sectorul privat sunt sindicalizați, comparativ cu 55% în sectorul public. Numărul membrilor de sindicat este semnificativ mai mare în rândul lucrătorilor mai în vârstă, al celor cu studii superioare și al angajaților

din organizații mai mari. În schimb, lucrătorii mai tineri, cei cu contracte fixe sau cu jumătate de normă și angajații din firmele mici sunt mult mai puțin susceptibili de a fi membri de sindicat. Diferențele ocupaționale influențează, de asemenea, sindicalizarea: profesioniștii și tehnicienii sunt mai susceptibili de a fi sindicalizați decât lucrătorii necalificați sau din agricultură.

Descrierea tipului de IA care urmează să fie introdus (sau deja introdus): Compania a furnizat tuturor angajaților o licență Microsoft Copilot, iar acest instrument este accesibil pe conturile lor de lucru și conectat la toate aplicațiile Microsoft. În ceea ce privește auditul, compania este în proces de integrare a IA în sistemele de audit utilizate de angajați, ceea ce va eficientiza munca acestora, inclusiv căutarea de informații în documentele legate de muncă și automatizarea anumitor sarcini.

Instruirea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou: Organizația a oferit formare obligatorie tuturor angajaților cărora li s-a eliberat o licență Microsoft. În departamentul de consultanță și fiscalitate, instruirea a inclus note, videoclipuri online și un test obligatoriu. În loc să se concentreze pe aspectele tehnice ale IA, această instruire s-a axat pe principiile care trebuie respectate la utilizarea IA. Pe baza evaluării, compania a emis apoi o politică scrisă privind utilizarea IA. Politica subliniază faptul că IA are rolul de a sprijini angajații în activitatea lor zilnică, dar rezultatul final trebuie revizuit și aprobat de angajat. De exemplu, nu se recomandă utilizarea IA la revizuirea jurisprudenței. În plus, la pregătirea documentelor de consultanță și a feedback-ului, revizuirea umană este esențială, mai ales că IA ar putea include feedback-ul unei companii concurente în orice proiect.

Aspecte cheie pentru partenerii sociali: Prin intermediul IA, angajații beneficiază de un instrument suplimentar care îi ajută să-și eficientizeze munca, să economisească timp și să crească productivitatea. În plus, se preconizează că integrarea IA în sistemul lor de audit va îmbunătăți și mai mult procesul de lucru.

Domeniul de negociere: Sistemul de IA a fost introdus printr-o decizie de sus în jos a conducerii, fără discuții prealabile cu angajații sau reprezentanții sindicatelor, deoarece nu există o structură sindicală sau de reprezentare a angajaților. Scopul său principal este de a sprijini, nu de a înlocui, angajații în sarcinile lor zilnice, în special într-un sector cu o piață a muncii restrânsă, în care păstrarea personalului este esențială. Această strategie pune accentul pe eficiența operațională și sprijin, mai degrabă decât pe reducerea personalului sau restructurarea forței de muncă.

Costul acțiunilor convenite: Introducerea IA a necesitat o investiție semnificativă din partea companiei, deoarece licențierea pentru fiecare angajat este foarte costisitoare. În plus, compania intenționează să adopte IA și în alte instrumente deja utilizate de angajați, ceea ce va automatiza și simplifica anumite sarcini. O echipă dedicată lucrează la adoptarea IA pentru a supraveghea implementarea acesteia și a oferi sprijin angajaților.

Rezultatul negocierilor / experiențe pozitive / negative: Sistemul de IA a fost introdus fără consultarea prealabilă a angajaților sau a sindicatelor, care nu există în organizație. Se află în fazele incipiente de implementare, astfel încât impactul său global asupra forței de muncă nu poate fi încă evaluat. Deși a fost conceput pentru a sprijini angajații, nu pentru a-i înlocui, efectele sale pe termen lung asupra locurilor de muncă, fluxurilor de lucru și satisfacției rămân incerte. Monitorizarea continuă este esențială pentru a înțelege pe deplin implicațiile sale.

4. „Lecții” cheie pentru managerii și reprezentanții sindicatelor la nivel de companie

Introducerea IA într-o companie cu 180 de profesioniști în servicii de audit și fiscalitate oferă câteva lecții importante, deși lipsa reprezentării sindicale sau a consultării angajaților evidențiază o lacună semnificativă în dialogul social. În timp ce sistemul IA (Microsoft Copilot) reprezintă o investiție substanțială menită să crească productivitatea – în special într-un sector care se confruntă cu piețe ale muncii restrânse – IA poate contribui la reducerea volumului de muncă și la îmbunătățirea eficienței. Cu toate acestea, instruirea și feedback-ul angajaților rămân cruciale. Implicarea timpurie a personalului prin instruire și evaluare a contribuit la acceptarea și a asigurat utilizarea etică și responsabilă a IA. Abordarea companiei – care pune accentul pe principii mai degrabă decât pe detalii tehnice în instruire și care impune revizuirea umană a rezultatelor generate de IA într-o politică scrisă – reprezintă pași pozitivi către reducerea riscurilor de dependență excesivă și menținerea unor standarde de lucru ridicate.

Ideea principală este că adoptarea IA necesită o comunicare proactivă, politici clare și practici incluzive. Aceste elemente sunt esențiale pentru echilibrarea progresului tehnologic cu bunăstarea angajaților și pentru crearea unui loc de muncă sustenabil și adaptat viitorului.

5. Linkuri utile pentru a răspunde la întrebări privind implementarea IA

Autoritatea pentru inovare digitală din Malta (MDIA) Website: <https://mdia.gov.mt> Rol: Reglementează și promovează adoptarea etică a IA, sprijină respectarea Legii UE privind IA și oferă certificare și finanțare pentru proiecte de IA. Telefon: +356 2599 2200 Email: info@mdia.gov.mt

Ministerul Economiei, Fondurilor Europene și Terenurilor:

Website: <https://economy.gov.mt> Rol: Supraveghează politica economică națională, inclusiv strategiile de transformare digitală și inovare. Email: info.economy@gov.mt

Camera de Comerț, Industrie și Întreprinderi din Malta

Website: <https://www.maltachamber.org.mt> Rol: Reprezintă întreprinderile

Telefon: +356 22032000 Email: info@maltachamber.org.mt

Sindicatul General al Muncitorilor (GWU)

Website: <https://gwu.org.mt> Rol: Apără drepturile lucrătorilor, promovează utilizarea etică a IA și sprijină inițiativele de perfecționare și recalificare profesională.

Telefon: +356 25679000 Email: info@gwu.org.mt

Biroul de Afaceri din Malta (MBB)

Website: <https://mbb.org.mt> Rol: Facilitează implicarea în politicile UE

Telefon: +356 2125 1719 Email: info@mbb.org.mt

Facultatea de Tehnologia Informației și Comunicațiilor – Universitatea din Malta

Website: <https://www.um.edu.mt/ict> Rol: Centru academic și de cercetare pentru IA, informatică și tehnologii emergente.

Telefon: +356 2340 2530 Email: ict@um.edu.mt

Institutul de Tehnologia Informației și Comunicațiilor – MCAST

Website: <https://iict.mcast.edu.mt> Rol: Formare profesională și academică în discipline legate de TIC și IA.

Telefon: +3562398 7350 Email: ict@mcast.edu.mt

POLONIA

1. Inițiative naționale obligatorii și neobligatorii aplicabile pentru reglementarea IA

Sindicatele au luat măsuri relativ devreme pentru a încuraja autoritățile să introducă reglementări care să protejeze lucrătorii de abuzurile rezultate din utilizarea IA. Încă din 2022, acestea au început să coopereze cu *Comitetul parlamentară pentru digitalizare, inovare și tehnologii moderne*. Ca urmare a acestei cooperări, Comitetul a elaborat un proiect de lege de modificare a Legii sindicatelor, care a fost prezentat președintelui Sejmului (Parlamentului) la 15 septembrie 2022.

Proiectul de lege conține dispoziții suplimentare care extind drepturile sindicale, inclusiv articolul 28, care prevede că angajatorul este obligat – la cererea unei organizații sindicale din cadrul companiei – să furnizeze informații privind *parametrii, regulile și instrucțiunile pe care se bazează algoritmi sau sistemele de inteligență artificială...* Aceasta se referă la algoritmi sau sisteme de IA care afectează *condițiile de muncă și de remunerare, accesul la un loc de muncă și menținerea acestuia, inclusiv profilarea*. Soluția de mai sus a fost modelată după dispozițiile introduse în Spania în 2023. Acest amendament nu a fost încă adoptat (în noiembrie 2025).

În plus, atât sindicatele, cât și organizațiile patronale au fost implicate în procesul de consultare pentru proiectul de lege privind sistemele de IA, care constituie punerea în aplicare la nivel național a Regulamentului UE privind IA ((UE) 2024/1689). Potrivit lui Norbert Kusiak, din sindicatul OPZZ,

Adoptarea Legii privind IA a oferit sindicatelor un alt argument puternic în această discuție. Sistemele de inteligență artificială ar trebui să fie pe deplin transparente, ceea ce înseamnă, printre altele, obligația de a informa utilizatorii cu privire la normele care reglementează funcționarea acestora și la influența pe care o au asupra proceselor decizionale. În conformitate cu Legea privind IA, este de asemenea necesar să se asigure că angajații și reprezentanții acestora au acces la informații privind implementarea planificată a sistemelor de IA cu risc ridicat la locul de muncă. ... regretă faptul că regulamentul nu prevede norme detaliate care să reglementeze relațiile dintre angajatori și organizațiile sindicale.

Mai mult, unul dintre cele mai mari sindicate, NSZZ Solidarność, a realizat un proiect analitic comun cu organizația patronală Confederația Poloneză Lewiatan. Obiectivul era elaborarea unui Plan național de acțiune pentru punerea în aplicare în Polonia a *Acordului-cadru al partenerilor sociali europeni privind digitalizarea (2020)*. Acest acord include și dispoziții privind IA, în special *principiul controlului uman* asupra sistemelor de IA. Cu toate acestea, cele două organizații nu au ajuns la un acord cu privire la un plan național.

2. Rolul dialogului social în gestionarea IA

Partenerii sociali nu au lansat încă un forum special pentru dialogul privind aspectele legate de IA. Aceștia ar putea face acest lucru în cadrul *Consiliului pentru dialog social*, un organism tripartit care reunește cele trei confederații sindicale reprezentative și șapte organizații patronale reprezentative.

Interviurile realizate în cadrul proiectului TransFormWork 2 arată că problema IA nu a fost introdusă în conținutul contractelor colective, nici la nivel industrial, nici la nivel de companie. Acest lucru se datorează, printre altele, unei tradiții bine stabilite, de exemplu, în cazul în care se încheie contracte colective, acestea se referă în principal la salarii, indemnizații de concediere în caz de disponibilizări și condiții de muncă.

În plus, contractele colective de muncă acoperă doar o mică parte din angajații polonezi. Un număr semnificativ de angajați sunt obligați să lucreze în baza unor contracte de drept civil (B2B), deoarece contractele colective sunt încheiate doar la nivel de întreprindere și chiar și acestea sunt încheiate doar într-un procent mic de întreprinderi. În total, toate formele de contracte colective acoperă mai puțin de 20% din angajați (Charzasty 2023: 33). Contractele la nivel de industrie sunt practic inexistente.

Se poate presupune că dialogul privind IA are loc, dar în mod informal. Liderii sindicatelor și ai organizațiilor patronale mențin numeroase contacte între ei, în cadrul cărora definesc limitele a ceea ce este posibil pentru potențiale acorduri viitoare. Acordurile formale sunt dificil de încheiat din mai multe motive, atât structurale, cât și culturale. Din punct de vedere structural, *Consiliul pentru dialog social* cuprinde trei confederații sindicale și șapte organizații patronale, ceea ce complică comunicarea. Partenerii preferă adesea să își urmărească obiectivul la nivel parlamentar, făcând lobby pentru reglementări specifice – așa cum s-a întâmplat în acest caz. Din punct de vedere cultural, relațiile dintre grupurile de interese rămân conflictuale.

3. Studii de caz naționale la nivel sectorial și/sau la nivel de companie

Titlul studiului de caz: Probleme legate de modernizarea producției și IA

Companie/organizație: Kompania Piwowarska SA / Brewing Group (parte a Asahi Europe & International)

Număr de angajați afectați: 2.700

Organizații implicate: sindicate la nivel de companie

Descrierea tipului de IA care urmează să fie introdus (sau deja introdus): Depozit automatizat cu înălțime mare

Instruirea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou: După concedierea a aproximativ 55 de angajați, compania intenționează să angajeze mai mulți specialiști în automatizare și programare.

Descrierea acțiunii

Sindicatele participă, în general, la dialogul cu angajatorul privind consecințele introducerii noilor tehnologii în producție, inclusiv a sistemelor de IA. Discuțiile tind să se concentreze asupra reducerii necesare a personalului și asupra indemnizațiilor de concediere pe care compania le poate oferi angajaților care părăsesc compania. Sindicatele nu contestă, de obicei, planurile de introducere a noilor tehnologii, considerându-le un rezultat al progresului tehnologic.

Negocierile s-au concentrat pe indemnizațiile de concediere pentru angajații care urmează să fie concediați. Relațiile cu sindicatele sunt de așa natură încât angajatorul oferă de obicei indemnizații de concediere mai mari decât cele prevăzute de Codul muncii. Contractul colectiv de muncă al companiei nu conține dispoziții care să impună negocieri atunci când angajatorul intenționează să introducă noi tehnologii, iar astfel de negocieri nu au loc. Cu toate acestea, sindicatele află în mod informal despre planurile de introducere a noilor tehnologii, în special atunci când angajatorul intenționează să efectueze concedieri colective (mai mult de 10% din forța de muncă). Până de curând, o astfel de situație nu s-a ivit. Acest lucru s-a întâmplat atunci când angajatorul a planificat construirea și lansarea unui depozit automatizat cu înălțime mare. A devenit necesară concedierea a aproximativ cincizeci și cinci de angajați la una dintre locațiile companiei (jumătate din forța de muncă locală). În același timp, urmau să fie recrutați mai mulți specialiști în automatizare și programare.

Sindicatele estimează că noul depozit va funcționa utilizând algoritmi IA care colectează date de la liniile de producție (deoarece produsele poartă coduri lizibile), le combină cu datele privind vânzările de pe piață și, pe această bază, planifică volumele de producție. Algoritmii pot fi utilizați, de asemenea, pe scară largă în distribuție, gestionarea logisticii și chiar programarea turelor pentru angajații depozitului de băuturi.

Conducerea companiei nu a inițiat negocieri formale, deoarece prevederile contractului colectiv existent nu o obligau să facă acest lucru. Cu toate acestea, sindicatele au primit în cele din urmă informații despre investiția planificată și concedierile aferente, deoarece Codul muncii prevede ca sindicatele să fie informate atunci când se planifică concedieri colective. Sindicatele au început apoi discuții cu conducerea cu privire la indemnizațiile de concediere pentru angajații concediați. S-a convenit ca acestea să fie mai mari decât cele prevăzute de Codul muncii.

4. „Lecții” cheie pentru managerii și reprezentanții sindicatelor la nivel de companie

- **În absența unor obligații contractuale clare, sindicatele pot reacționa numai după ce concedierile sunt anunțate.** Liderii sindicatelor nu cunosc nicio companie din industria poloneză ale cărei contracte colective să conțină dispoziții care să specifice modul în care angajatorul trebuie să acționeze atunci când planifică concedieri ca urmare a implementării de

noi tehnologii, inclusiv IA. În astfel de situații, sindicatele se concentrează pe negocierea celor mai atractive indemnizații de concediere posibile.

- **Introducerea clauzelor obligatorii de consultare și recalificare în contractele colective de muncă ar conferi sindicatelor un rol mai puternic și ar conduce la tranziții mai echitabile.**

Un lider sindical a recunoscut că ar fi benefic ca contractele colective de muncă să includă prevederi care să specifice obligațiile angajatorilor atunci când introduc noi tehnologii. O procedură definită ar elimina necesitatea de a stabili de fiecare dată modul de inițiere a procesului de negociere.

5. Linkuri utile pentru a aborda întrebări privind implementarea IA:

Rada Dialogu Społecznego (Consiliul pentru dialog social): <https://rds.gov.pl/>

NSZZ Solidarność: <https://www.solidarnosc.org.pl/>

Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (Alianța Sindicatelor din Polonia (OPZZ): <https://www.opzz.org.pl/>

Konfederacja Lewiatan: <https://lewiatan.org/>

Kompania Piwowarska S.A: <https://www.kp.pl/>

ROMÂNIA

1. Inițiative naționale obligatorii și neobligatorii aplicabile pentru reglementarea IA în România

România nu dispune încă de o legislație specifică și cuprinzătoare privind IA la nivel național. În schimb, în prezent, IA este reglementată indirect prin regimurile orizontale existente și prin Legea UE privind IA. Nu există măsuri legislative specifice care să reglementeze sistemele de IA care intră sub incidența cadrelor generale privind securitatea cibernetică, protecția datelor, protecția consumatorilor, egalitatea și supravegherea financiară. Instrumentele obligatorii includ Legea 362/2018 - care transpune *Directiva privind securitatea rețelelor și a sistemelor informatice (NIS)* ((UE) 2016/1148) și punerea în aplicare ulterioară a NIS2 ((UE) 2022/2555), care actualizează legislația privind securitatea cibernetică, înlocuind Directiva NIS inițială pentru a crea un nivel ridicat și comun de securitate pentru rețelele și sistemele informatice în întreaga UE, cu *Direcția Națională de Securitate Cibernetică (DNSC)* desemnată ca autoritate de supraveghere principală și modificările adoptate prin Legea 124/2025).

Regulamentul UE privind IA a intrat în vigoare la 1 august 2024 și se va aplica de la 2 august 2026. Între timp, România trebuie să desemneze autoritățile naționale competente și să adopte măsuri de punere în aplicare pentru asigurarea respectării legii, astfel încât normele obligatorii specifice IA vor proveni, în practică, din legislația UE și nu din legislația pur națională.

Principala inițiativă la nivel național dedicată în mod explicit IA este *Strategia națională pentru inteligența artificială 2024-2027 (SN-IA)*, aprobată prin Hotărârea de Guvern nr. 832/2024 în iulie 2024. Această strategie formulează viziunea oficială a României asupra IA ca motor al creșterii economice, al bunăstării sociale, al valorilor democratice și al securității și stabilește obiective ambițioase. De exemplu, se preconizează ca până în 2030 aproximativ 70% din companii să integreze tehnologiile IA în operațiunile lor. Deși are caracter programatic, SN-IA este obligatorie pentru autoritățile publice: ea structurează prioritățile naționale în domeniul administrației publice digitale, economiei digitale, educației, securității cibernetică și tehnologiilor viitoare și creează o comisie interministerială care include treizeci și patru de instituții pentru a coordona punerea în aplicare. De asemenea, ea prefigurează crearea unei Autorități de reglementare dedicate IA pentru a supraveghea piața IA, a sprijini mediile de testare a reglementării și a acredita organismele de evaluare a conformității în contextul Regulamentului UE privind IA.

Alte două documente strategice aprobate de guvern completează SN-IA și sunt relevante pentru reglementarea IA într-un sens mai larg. *Cadrul strategic național privind IA 2023-2027 (CSN-IA)* stabilește șase obiective generale:

- 1) dezvoltarea competențelor și educației în domeniul IA
- 2) dezvoltarea unei infrastructuri reziliente și a unor seturi de date utilizabile
- 3) consolidarea sistemelor de cercetare și dezvoltare în domeniul IA

- 4) promovarea transferului de tehnologie
- 5) încurajarea adoptării IA în întreaga societate
- 6) stabilirea de mecanisme de guvernare și de reglementare pentru IA.

Deși este în mare parte o lege „soft”, CSN-IA ghidează ministerele și autoritățile de reglementare în elaborarea normelor sectoriale, în special în domeniul sănătății, educației, administrației publice și securității cibernetice.

În paralel, *Strategia națională pentru dezvoltarea și sprijinirea centrelor de inovare digitală (CID) 2024-2027*, în vigoare din septembrie 2024, stabilește o rețea de centre de inovare digitală care oferă servicii de testare, instruire și consultanță în domeniul IA, blockchain și securității cibernetice pentru IMM-uri și organisme publice, sprijinind astfel indirect respectarea viitoare a Regulamentului privind IA prin experimentare, consolidarea capacităților și accesul la expertiză.

2. Rolul dialogului social în gestionarea IA

Dialogul social din România oferă un cadru instituțional cu o relevanță crescândă pentru abordarea implicațiilor IA și ale gestionării algoritmice, pe baza Legii nr. 367/2022 privind dialogul social. Această lege stabilește cadrul general pentru negocierea colectivă și consultarea între sindicate, organizațiile patronale și guvern și, prin urmare, conturează contextul instituțional în care pot fi discutate și negociate aspectele legate de IA în domeniul muncii. În această arhitectură, sindicatele, precum BNS, CNSLR-Frăția și Cartel Alfa, împreună cu cele două organizații patronale, Confederația Patronală Concordia și IMM România, participă la forumuri formale, precum *Consiliul Național Tripartit pentru Dialog Social și Consiliul Economic și Social*, unde pot negocia, emite păreri și vota proiecte de lege cu implicații pentru IA și gestionarea algoritmică.

Dincolo de cadrul instituțional, dialogul social este utilizat ca instrument practic pentru a anticipa și gestiona impactul digitalizării și al IA asupra pieței muncii. Proiecte precum Danube@Work și WorkTransitionCEE au definit în mod explicit IA și automatizarea ca factori principali ai schimbării în organizarea muncii, competențe și ocuparea forței de muncă și au utilizat dialogul tripartit și bipartit pentru a crea în comun soluții adaptate la nivel național. Aceste inițiative au combinat sondaje, interviuri cu experți, studii de caz ale întreprinderilor și ateliere de co-creare pentru a oferi sindicatelor, angajatorilor și factorilor de decizie politică dovezi pentru negocierea măsurilor de instruire, a clauzelor privind utilizarea tehnologiei, a garanțiilor pentru protecția datelor și a drepturilor lucrătorilor. În acest context, dialogul social funcționează ca un canal principal prin care riscurile și oportunitățile legate de IA sunt evaluate colectiv și transpuse în aranjamente concrete la locul de muncă și în politici.

Rolul dialogului social este consolidat și mai mult de proiecte mai recente ale partenerilor sociali, precum *Hope4AI*, și de agenda mai amplă de digitalizare a partenerilor de dialog social. *Hope4AI* poziționează

în mod explicit IA ca un motor principal al schimbării și construiește un proces structurat, precum cercetarea *Skillscape*, seminarii naționale, ateliere de validare și evenimente de co-creare, pentru a ajuta partenerii sociali să conceapă tranziții echitabile, centrate pe om, în sectoare precum energia și comerțul cu amănuntul.

Traectoria generală a României în domeniul IA va depinde de eficacitatea cu care dialogul social influențează strategiile naționale și practicile la locul de muncă. Partenerii sociali consideră din ce în ce mai mult IA nu ca o tehnologie izolată, ci ca un catalizator al unei tranziții digitale mai ample, ce necesită o guvernare care să echilibreze munca decentă și competitivitatea.

3. Studiu de caz național la nivel sectorial și/sau la nivel de companie:

Titlul studiului de caz: **Automatizarea și sprijinul decizional bazate pe IA în sectorul bancar (România)**

Companie/organizație – Companie de servicii financiare

Numărul de angajați afectați – Câteva sute de angajați din departamentele de back-office, servicii pentru clienți și asistență operațională

Organizații implicate în negocieri și într-un acord de „bune practici”: Conducerea companiei, structurile de resurse umane și dezvoltare organizațională și sindicatele reprezentative la nivel de companie.

Descrierea tipului de IA care urmează să fie introdus (sau deja introdus)

- Organizația a introdus treptat soluții de inteligență artificială și automatizare ca parte a strategiei sale mai ample de transformare digitală. Experimentele inițiale s-au concentrat pe instrumente de conversație orientate către clienți, urmate de o schimbare strategică către eficiența internă și asistența operațională. Principalele aplicații AI utilizate în prezent includ:
 - Prelucrarea și validarea asistate de IA a documentelor nestructurate (de exemplu, contracte, facturi, documente juridice)
 - Automatizarea inteligentă integrată în platformele de flux de lucru existente
 - Transcrierea și analiza tematică asistate de IA a interacțiunilor cu clienții în centrele de contact, cu scopul de a sprijini funcțiile de supraveghere și asigurare a calității.
- Toate sistemele funcționează în conformitate cu un model „human-in-the-loop”, cu rezultate automatizate validate sistematic de angajați sau supervizori.

Instruirea/recalificarea personalului/recrutarea de personal nou.

Programele formale de instruire în domeniul AI la nivel de companie sunt încă în curs de dezvoltare. La momentul interviului, accesul la instruire nu era pe deplin implementat la nivel de companie și era în mare parte specific rolului. Există planuri pentru o strategie de instruire mai structurată, care să acopere:

- Conștientizarea de bază și utilizarea responsabilă a instrumentelor generative de IA

- Îndrumări practice privind modul în care IA este integrată în procesele operaționale
- Pregătirea pentru reconfigurarea viitoare a sarcinilor, pe măsură ce cazurile de utilizare asistate de IA se extind.

Reprezentanții sindicatelor sunt informați cu privire la aceste planuri și se preconizează că vor fi consultați pe măsură ce cadrul de instruire va fi finalizat.

Descrierea acțiunii:

Implementarea IA a urmat o abordare incrementală și experimentală:

- **Abordarea fazei pilot:** instrumentele AI destinate clienților au fost testate și ulterior reduse din cauza limitărilor de fiabilitate și precizie
- **Accentul operațional:** Organizația a acordat prioritate proceselor de back-office în care IA putea sprijini fluxurile de lucru cu un volum mare de documente. Componentele IA au fost introduse pentru extragerea și validarea datelor, fiind integrate în sisteme bazate pe reguli
- **Scalare și reutilizare:** modelele de automatizare de succes au fost replicate în mai multe domenii operaționale, angajații trecând de la procesarea manuală la validare și gestionarea excepțiilor
- **Extinderea sprijinului decizional:** au fost introduse instrumente de analiză a conversațiilor bazate pe IA pentru a ajuta supervisorii să monitorizeze calitatea serviciilor, fără a automatiza evaluările de performanță.

Pe parcursul tuturor fazelor, conducerea a subliniat faptul că IA sprijină procesul decizional uman.

Dialog social și consultare: Consultarea privind IA în studiul de caz examinat are loc la două niveluri:

- **Întâlniri periodice la nivel înalt** între conducerea superioară și reprezentanții sindicatelor, în cadrul cărora se discută în termeni generali despre automatizare și schimbările de proces
- **Consultări operaționale** prin intermediul structurilor de resurse umane și organizaționale, atunci când ajustările fluxului de lucru sau structurale sunt aprobate de organele de conducere.

Nu există clauze specifice în contractele colective privind IA la nivel de companie sau sectorial. În același timp, abordarea comunicată sindicatelor indică faptul că IA are rolul de a sprijini procesele operaționale, fără a fi utilizată pentru automatizarea deciziilor care afectează condițiile de muncă sau evaluarea performanțelor.

Rezultate și experiențe: Implementarea automatizării bazate pe IA a condus la:

- Reduceri semnificative ale timpilor de procesare în anumite fluxuri de lucru
- Creșterea scalabilității operaționale în perioadele de vârf
- Realocarea timpului angajaților către activități cu valoare adăugată mai mare.

Acceptarea de către angajați a fost, în general, pozitivă, reflectând o comunicare internă clară, o implementare treptată și menținerea supravegherii umane (*principiul controlului uman*). În același timp,

atât conducerea, cât și reprezentanții angajaților recunosc necesitatea unei perfecționări profesionale mai sistematice, pe măsură ce utilizarea IA devine mai răspândită.

La nivel național, România prezintă un peisaj eterogen în ceea ce privește adoptarea IA, însoțit de evoluții continue la nivelul cadrelor de guvernanță și al practicilor de instruire a forței de muncă.

4. „Lecții” cheie pentru manageri și reprezentanții sindicatelor la nivel de companie

Studiul de caz ilustrează faptul că, la nivel de companie, implementarea IA poate fi însoțită de forme de dialog social care utilizează structurile existente de informare și consultare, care s-au dovedit adecvate și pentru subiecte specifice IA. Schimburile dintre conducere și reprezentanții sindicatelor s-au concentrat, în general, pe direcția strategică și implicațiile generale ale automatizării, în timp ce detaliile tehnice au rămas la nivel operațional. Această abordare a favorizat previzibilitatea și conștientizarea reciprocă în timpul proceselor de implementare etapizate.

Experiența indică, de asemenea, că IA este acceptată cel mai ușor atunci când este aplicată inițial funcțiilor de sprijin operațional, unde ajută angajații să gestioneze fluxuri de lucru complexe sau de volum mare. Menținerea supravegherii umane asupra proceselor sprijinite de IA a jucat un rol important în menținerea încrederii și asigurarea clarității în ceea ce privește responsabilitatea și luarea deciziilor.

În cele din urmă, studiul de caz subliniază importanța pregătirii forței de muncă pe măsură ce utilizarea IA se extinde. Deși practicile de instruire sunt încă în curs de dezvoltare, comunicarea timpurie cu privire la nevoile viitoare de competențe și rolul preconizat al IA în organizarea muncii a contribuit la acceptarea acesteia de către angajați. Luate împreună, aceste elemente sugerează că dialogul social poate oferi un cadru flexibil pentru a însoți schimbările legate de IA la nivel de companie, fără a necesita o formalizare imediată.

5. Linkuri utile pentru a aborda întrebări privind implementarea IA:

Organizația Patronală Concordia <https://concordia.ro/>

Blocul Național Sindical (BNS) <https://bns.ro/>

Consiliul Economic și Social al României <https://ces.ro/>

Clusterul IA Bulgaria <https://www.aicluster.bg/>

Clusterul IT Transilvania <https://transilvaniadih.ro/>

Clusterul IT Cluj <https://www.clujit.ro/>

Clusterul IT Sibiu <https://sibiu-it.ro/>

Asociația Angajatorilor din Industria Software și Servicii <https://anis.ro/en/>

Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului <https://economie.gov.ro/>

Autoritatea pentru Digitalizarea României <https://www.adr.gov.ro/>

Aceste Linii directoare pentru monitorizarea și gestionarea IA la nivel de companie au fost elaborate de echipele de cercetare ale organizațiilor beneficiare:

Rositsa Makelova – ISTURET/CITUB, Bulgaria

Krsitina Eskenazi - CEIB, Bulgaria

Lena Panayiotou – OEB, Cipru

Evangelos Evangelou – SEK, Cipru

Eliana Como – FDV, Italia

Salvo Leonardi – FDV, Italia

Andrzej Zybała –SGH, Polonia

Fabio Bajada – Camera de Comerț din Malta, Malta

Liviu Neagu – CPC Concordia, România

Gabriel Zvinca – CPC Concordia, România

Frank Vaughan – SIPTU, Irlanda

Ediție generală:

Ina Atanasova, CITUB, Bulgaria

Kevin P O’Kelly, expert extern, Irlanda