

Data Stampa 4811-Data Stampa 4811

Data Stampa 4811-Data Stampa 4811

05

CONCLUSIONI

LA QUALITÀ DELL'INNOVAZIONE

Cinque lezioni operative sull'IA partecipativa

Davide Bisi*

Ivana Pais**

Guardando a come l'intelligenza artificiale viene oggi introdotta nei luoghi di lavoro, i casi analizzati mostrano un insieme di scelte ricorrenti che accompagnano l'adozione delle tecnologie: dalla definizione dei perimetri di utilizzo alle modalità di sperimentazione, dalla gestione dei dati ai meccanismi di confronto tra imprese e rappresentanze dei lavoratori. Sono passaggi operativi che, nella pratica, incidono sul funzionamento dell'IA almeno quanto le caratteristiche tecniche degli strumenti adottati.

Le cinque lezioni che seguono sintetizzano questi passaggi e sono rivolte a chi, a vario titolo, è coinvolto nelle decisioni sull'IA nei contesti produttivi: imprese chiamate a integrare nuovi sistemi nei processi organizzativi, rappresentanze dei lavoratori impegnate a negoziarne l'uso, decisori pubblici e attori istituzionali che ne osservano gli effetti per orientare re-

gole e politiche. Offrono una chiave di lettura concreta su come l'IA venga effettivamente governata nelle organizzazioni e su quali scelte tendano a pesare di più nel tempo.

① Governare l'IA nel tempo, non regolarla ex ante

I casi analizzati mostrano con chiarezza che il nodo non è definire ex ante ogni possibile uso dell'IA — obiettivo irrealistico — ma costruire assetti capaci di accompagnarne l'evoluzione. I sistemi vengono aggiornati, estesi, riutilizzati; è nell'uso che emergono gli effetti organizzativi più rilevanti. Per questo gli accordi più robusti non cercano di “chiudere” la tecnologia, ma istituiscono sedi permanenti di osservazione e confronto. La governance efficace dell'IA non è predittiva, ma iterativa: rende visibili gli slittamenti funzionali e li riporta dentro un perimetro di decisione condivisa.

② Separare i dati di processo dai dati di performance

Un tratto ricorrente delle esperienze osservate riguarda la separazione esplicita tra dati di processo, raccolti

per finalità operative — qualità del servizio, sicurezza, formazione — e dati di performance, raccolti per uso valutativo o disciplinare. Non si tratta di una cautela formale, ma di una scelta che incide profondamente sull'equilibrio organizzativo. Quando l'informazione prodotta dall'IA entra nei meccanismi di giudizio, la tecnologia diventa un dispositivo di controllo. Dove questa barriera è mantenuta, invece, l'IA resta uno strumento di supporto e non altera in modo opaco i rapporti di lavoro.

③ Difendere il diritto di dissentire dalla macchina

Nei sistemi di IA a supporto delle decisioni, l'autonomia professionale non si gioca solo nella possibilità di ignorare il suggerimento algoritmico, ma nelle condizioni che rendono legittima quella scelta. Quando lavoratori e lavoratrici devono motivare sistematicamente perché non seguono l'indicazione della macchina, la raccomandazione tende a trasformarsi in uno standard implicito. In questo modo, l'IA smette di essere uno strumento di supporto e diventa un riferimento normativo informale. Le esperienze più avanzate mostrano invece l'importanza di preservare uno spazio di decisione non giustificata, in cui il giudizio umano non debba essere continuamente difeso. È su questa asimmetria — tra il dover spiegare il “no” all'IA e il non dover spiegare il “sì” — che si misura la reale autonomia. Governare l'IA significa allora impedire che la tracciabilità tecnica si traduca in subordinazione cognitiva.

④ Riconoscere il lavoro di addestramento dell'IA

Un elemento meno visibile, ma centrale, riguarda il ruolo del lavoro umano nell'addestramento e nel funzionamento dei sistemi. Molte applicazioni migliorano grazie alle interazioni quotidiane delle persone: correzioni, scelte discrezionali, adattamenti informali. I casi mostrano una crescente atten-

zione a questo aspetto, che si traduce nel riconoscimento delle specificità delle attività lavorative legate all'addestramento dell'IA, nella definizione di limiti all'uso dei dati e, in alcuni contesti, nel divieto di impieghi sostitutivi. Riconoscere che il lavoro contribuisce all'intelligenza della macchina consente di governare, anziché subire, il trasferimento di competenze che l'IA rende possibile.

⑤ Orientare l'IA attraverso la partecipazione

Nei casi osservati, la partecipazione non serve a legittimare l'adozione dell'intelligenza artificiale, ma a incidere sulla direzione che questa prende nel tempo. La definizione condivisa dei perimetri d'uso è spesso accompagnata da un impegno speculare: utilizzare in modo strutturato gli input dei lavoratori per migliorare i sistemi, affinarne il funzionamento e guidarne gli aggiornamenti. In questo scambio, l'IA può svilupparsi lungo traiettorie diverse: limitarsi a standardizzare e intensificare il controllo, oppure rafforzare qualità del lavoro, affidabilità dei sistemi e capacità organizzativa.

L'analisi dei casi consente di mettere a fuoco non solo ciò che oggi viene regolato attraverso la contrattazione, ma anche alcuni ambiti che tendono a restarne fuori, pur incidendo in modo significativo sul funzionamento concreto dei sistemi.

Un primo aspetto riguarda la progettazione delle soluzioni tecnologiche. Nelle esperienze osservate, il confronto tra imprese e rappresentanze dei lavoratori si colloca quasi sempre quando i sistemi sono già stati selezionati o sviluppati. Mancano, invece, sedi e spazi in cui condividere in una fase più iniziale le possibilità offerte dalle tecnologie, discutere bisogni organizzativi, vincoli e opportunità, ed esplorare alternative prima che le scelte tecniche si consolidino.

Resta inoltre marginale il collegamento tra adozione dell'IA e redistribuzione dei guadagni di produttività. La contrattazione si concentra prevalentemente su perimetri d'uso, tutele e monitoraggio, mentre affronta solo di rado il modo in cui i benefici dell'innovazione si traducano in tempo libero, premi, salari o miglioramento delle condizioni di lavoro.

Del tutto assenti sono infine esperienze in cui l'uso dell'IA venga messo in relazione con obiettivi di sostenibilità ambientale o con i suoi costi naturali, a partire da consumi energetici e infrastrutture digitali, che continuano a restare ai margini del confronto negoziale.

Le esperienze raccolte indicano che la contrattazione sull'intelligenza artificiale è ancora in una fase iniziale, ma non marginale. I casi analizzati mostrano come l'IA stia progressivamente entrando nell'agenda delle relazioni industriali, non più solo come tema di principio, ma come oggetto concreto di accordi, procedure e sperimentazioni. È plausibile attendersi, nei prossimi anni, un aumento del numero di intese che affrontano esplicitamente l'uso delle tecnologie algoritmiche nei luoghi di lavoro, anche al di fuori dei settori più avanzati dal punto di vista digitale.

Un primo sviluppo riguarda la diffusione per imitazione. Le soluzioni negoziali già adottate — comitati paritetici, delimitazione degli usi consentiti, fasi pilota, clausole su dati e monitoraggio — tendono a circolare tra imprese e settori, diventando punti di riferimento informali. Non si tratta di modelli rigidi, ma di schemi che vengono ripresi, adattati e semplificati, contribuendo a costruire un linguaggio comune della contrattazione sull'IA. Alcuni elementi possono progressivamente trasformarsi in clausole-tipo o riferimenti condivisi, riducendo l'incertezza per imprese e lavoratori e abbassando i costi negoziali dell'innovazione.

Un secondo fronte riguarda il livello

di diffusione. Finora la contrattazione sull'IA si è sviluppata soprattutto in grandi imprese e in contesti ad alta intensità informativa. La sfida dei prossimi anni sarà estendere questi strumenti ad aziende più piccole, filiere più frammentate e a settori meno strutturati, evitando che la governance partecipata dell'IA resti confinata a una minoranza di casi pionieristici.

Infine, si apre il tema della cultura dell'IA. Le prime esperienze di IA partecipativa non sono nate da obblighi normativi o da modelli predefiniti, ma dalla sensibilità e dalla sperimentazione di alcune aziende e organizzazioni sindacali. Oggi, grazie a un repertorio di esperienze sistematicamente analizzate, anche considerando gli impatti a medio e lungo termine, questi casi assumono un valore più ampio. Non sono più semplici sperimentazioni isolate, ma materiale di apprendimento. In questo modo, ciò che nasce come iniziativa singola può trasformarsi in una leva per diffondere cultura, competenze e pratiche condivise, rafforzando la capacità delle imprese e delle parti sociali di governare l'innovazione tecnologica in maniera partecipativa.

In questo percorso, il lavoro dell'Osservatorio OPERA del **CNEL** può svolgere una funzione di raccordo: rendere visibili le pratiche emergenti, favorirne la comparabilità e accompagnare la transizione da una fase sperimentale a un quadro più maturo di regolazione. Occupare questo spazio di riflessione non significa rallentare il cambiamento, ma renderlo più solido. Ed è probabilmente su questa capacità, più che sulla velocità di adozione, che si misurerà la qualità dell'innovazione nei prossimi anni.

*Esperto **CNEL** in materia di innovazione tecnologica e politiche industriali per l'intelligenza artificiale; Università di Parma

Consigliera **CNEL e Coordinatrice Osservatorio OPERA; Università Cattolica del Sacro Cuore

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Un Osservatorio per l'intelligenza artificiale partecipativa

OPERA (Osservatorio Politiche e Relazioni industriali per l'intelligenza Artificiale partecipativa) è un Osservatorio istituito presso il **CNEL** per creare un database di casi aziendali di applicazioni di IA partecipativa, che prevedano il coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti finali e delle comunità nel processo di sviluppo, implementazione e utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale. Questo approccio mira a garantire che tali sistemi riflettano esigenze, valori e aspettative delle persone, promuovendo trasparenza, inclusività e responsabilità. Particolare attenzione sarà dedicata al ruolo della contrattazione collettiva dell'IA a livello aziendale e settoriale.

L'acronimo OPERA richiama una delle tre forme fondamentali dell'attività umana – insieme a lavoro e azione – proposte da Hannah Arendt in *The Human Condition* (1958). L'opera ha tre caratteristiche principali: la durata, perché crea oggetti che durano nel tempo e possono sopravvivere all'individuo che li ha creati; l'artificialità, perché crea qualcosa che non esiste in natura; il significato collettivo, perché l'opera contribuisce alla costruzione di un mondo condiviso e comune, fornendo un contesto stabile per la vita umana. Questi tre principi ispirano la riflessione dell'Osservatorio sull'intelligenza artificiale, senza perdere la tensione tra opera e azione, attraverso il ruolo delle politiche industriali e delle relazioni industriali.

OBIETTIVI

- Monitoraggio e analisi delle applicazioni dell'IA nelle aziende;
- Analisi e supporto alle relazioni industriali;
- Analisi degli aspetti regolativi e delle politiche industriali.

LA COMPOSIZIONE

L'Osservatorio è composto da esperti provenienti dal mondo accademico, in rappresentanza di diverse discipline e competenze e da esperti provenienti dal mondo aziendale.

PRESIDENTE

- Cons. esperta **Ivana Pais** – Professoressa ordinaria di Sociologia economica presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

COMPONENTI ESTERNI

- Dott. Marcello Albergoni - Vice Capo di Gabinetto dell'Agenzia per la cybersicurezza nazionale;
- Prof.ssa Tiziana Catarci - Professoressa ordinaria di Sistemi di Elaborazione delle Informazioni, Dipartimento di Ingegneria Informatica, Automatica e Gestionale Antonio Ruberti (DIAG) presso la "Sapienza" - Università di Roma;
- Dott. Massimo Chiriatti - Chief Technical & Innovation Officer di Lenovo;
- Prof. Michele Faioli - Professore associato di Diritto del lavoro presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore;
- Prof. Fabio Landini - Professore ordinario di Economia applicata presso l'Università di Parma;
- Prof. Mario Mezzanzanica - Professore ordinario di Sistemi di elaborazione delle informazioni presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca;
- Dott. Leopoldo Nascia - Primo ricercatore ISTAT presso il Servizio Analisi dei dati e ricerca economica, sociale e ambientale;
- Prof. Marco Taisch - Professore ordinario di Ingegneria presso il Politecnico di Milano e presidente di MADE, Competence Center per l'Industria 4.0.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Sull'IA alleanza fra CNEL e CESE

Il 24 gennaio 2025 si è tenuta a Villa Lubin una conferenza, organizzata congiuntamente dal Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) e dal Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE), come momento di analisi e confronto sul tema «Intelligenza Artificiale e Relazioni Industriali».

L'evento ha offerto una piattaforma per i rappresentanti dei Consigli economici e sociali, del mondo accademico, della società civile e dell'industria provenienti da tutta Europa, per discutere il potenziale trasformativo dell'IA nel mondo del lavoro.

Durante la giornata è stata enfatizzata, in particolare, l'importanza di bilanciare l'innovazione tecnologica con la tutela dei diritti dei lavoratori e la promozione dell'equità sociale.

Durante il convegno, che ha visto la partecipazione dei rappresentanti dei Consigli economici e sociali nazionali di Bulgaria, Francia, Grecia, Irlanda, Portogallo e Spagna, il presidente del CNEL Renato Brunetta e l'allora presidente del CESE Oliver Röpke hanno sottoscritto un comunicato congiunto, in cui si riafferma l'impegno a promuovere una governance inclusiva e a favorire lo sviluppo etico e partecipativo dell'IA. I due presidenti hanno evidenziato come il dialogo sociale e il coinvolgimento dei lavoratori siano essenziali per preservare i diritti fondamentali dei lavoratori e promuovere un'IA "affidabile" nei luoghi di lavoro. «Garantire che l'essere umano

mantenga il controllo di tutte le interazioni uomo-macchina – si legge nel comunicato congiunto – è una priorità. Occorre anche intervenire sui quadri normativi per affrontare le lacune sul piano della protezione dei lavoratori di fronte ai rapidi progressi dei sistemi di IA».

Sottolineata, inoltre, la necessità di iniziative formative volte a dotare i lavoratori e tutti gli individui delle competenze necessarie per beneficiare dall'IA, con particolare attenzione ai gruppi che devono fronteggiare barriere sistemiche, come le donne, le persone anziane, i lavoratori meno qualificati e le persone con disabilità, garantendo un accesso equo alle opportunità e alla formazione legate all'IA.

L'evento è stata anche l'occasione per lanciare l'Osservatorio OPERA sull'IA partecipativa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Per approfondire



Guida **CNEL** - Il Sole 24 Ore
"L'attrattività dell'Italia
per i giovani"



Guida **CNEL** - Il Sole 24 Ore
"Servizi pubblici in Italia"
2025



Guida **CNEL** - Il Sole 24 Ore
"Servizi pubblici in Italia"
2024



Guida **CNEL** - Il Sole 24 Ore
"Il lavoro che cambia"



Guida **CNEL** - Il Sole 24 Ore
"Recidiva Zero" 2025



Guida **CNEL** - Il Sole 24 Ore
"Recidiva Zero" 2024