

IA: l'esempio dell'INPS e il ruolo della contrattazione

di Giuseppe Lombardo [*]



Nel dibattito pubblico italiano l'Intelligenza Artificiale oscilla spesso tra due estremi: promessa o minaccia. L'esperienza dell'INPS dimostra come il discorso collettivo in realtà banalizzi un confronto assai complesso, dove le potenzialità della tecnologia sono chiamate a convivere con i limiti strutturali generati dalla stessa, con le responsabilità che investono direttamente chi amministra diritti sociali.

Sappiamo che già da qualche tempo l'INPS ha investito sull'IA (Lavoro@Confronto n. 66 - articolo "IA: se l'INPS è un banco di prova"). Lo ha fatto per automatizzare processi interni, per migliorare la gestione delle comunicazioni, per offrire assistenza digitale agli utenti e supportare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, anche attraverso piattaforme come il Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa.

In tutti questi ambiti l'algoritmo ha tradotto l'impegno dell'Ente in rapidità, riduzione degli errori manuali, maggiore capacità di analisi su grandi masse di dati. Non è poco per un'istituzione che gestisce milioni di posizioni contributive e prestazioni. L'efficienza, oltre a essere un principio cardine della PA, è una condizione di equità.

Eppure, l'IA non è mai neutra. I dati su cui si fonda riflettono assetti sociali esistenti, con le loro asimmetrie territoriali, occupazionali, di genere. Che non possono essere ignorate o negate: semplicemente vanno affrontate.

Un sistema di matching che suggerisce opportunità di lavoro sulla base di profili e competenze può ottimizzare l'incontro tra domanda e offerta, ma rischia anche di cristallizzare percorsi professionali già segnati, replicando disuguaglianze anziché ridurle. L'algoritmo apprende dal passato: e se

il passato è diseguale, l'apprendimento può non essere proficuo.

C'è poi un nodo trasparenza. L'INPS ha adottato linee guida interne per disciplinare l'uso dell'IA e ribadire la centralità del controllo umano. È un passaggio necessario, ma non ancora risolutivo. La vera sfida per le Pubbliche Amministrazioni è rendere comprensibili le logiche decisionali tanto ai cittadini che ne subiscono gli effetti, quanto alle persone che realizzano i processi. In materia di welfare, ogni scelta incide su diritti, tempi di accesso, condizioni economiche. Se l'automazione accelera le procedure, ma rende più difficile contestare una decisione, l'efficienza rischia di trasformarsi in distanza. È un rischio che va scongiurato.

Chiaramente ignorare l'IA non può essere la soluzione. La Pubblica Amministrazione italiana sconta storicamente lentezze, frammentazioni, carenze di interoperabilità. In questo



scenario, strumenti capaci di analizzare grandi volumi di dati, individuare anomalie, prevedere fabbisogni o semplificare l'interazione con l'utenza rappresentano una leva concreta di modernizzazione. La tecnologia può liberare risorse umane da attività ripetitive e reindirizzarle verso compiti di valutazione e relazione, dove il giudizio resta insostituibile.

L'esperienza dell'INPS, in tal senso, non è un modello compiuto né una soluzione definitiva. È piuttosto una strada, un laboratorio: mostra che l'Intelligenza Artificiale può entrare nella macchina pubblica senza sostituirla; ma anche che la sua integrazione solleva interrogativi etici, giuridici e organizzativi che non si esauriscono in una direttiva, che è necessario discutere pubblicamente, in maniera aperta, trasparente e senza reticenze.

Usciamo dalla logica del tifo. Per la Pubblica Amministrazione il punto non è scegliere tra entusiasmo e diffidenza. È costruire una governance capace di tenere insieme innovazione e garanzie, velocità e diritto alla chiarezza, automazione e responsabilità politica. L'IA, in questo equilibrio fragile, non è il fine. È uno strumento che richiede istituzioni altrettanto solide per essere governato.

La domanda da porsi è allora chiara: può esistere un cambiamento del modello lavorativo che prescindia da chi è chiamato ad attuarlo?

Non siamo di fronte a una modernizzazione asettica, ma a un intervento che tocca l'equilibrio tra potere organizzativo dell'Amministrazione e diritti del lavoratore. Se un sistema algoritmico contribuisce a stabilire priorità o segnala anomalie, ciò può finire per influire sugli obiettivi individuali e sulle metriche di performance. Senza un confronto negoziale, il rischio è che si affermino criteri opachi, difficilmente contestabili, fondati su logiche che non sempre sono intellegibili.

C'è poi un tema di transizione professionale. L'IA promette di liberare tempo dalle attività di routine, ma chiede in cambio nuove competenze: capacità di interpretare output, di verificare la qualità dei dati, di esercitare un controllo critico sugli strumenti. Non è un passaggio scontato. Senza un diritto strutturato alla formazione e alla riqualificazione, l'innovazione può creare una frattura tra chi riesce ad adattarsi e chi resta indietro. Ecco perché la contrattazione collettiva è lo spazio in cui questa transizione può essere governata, non lasciata alla casualità.

Infine, tornando a INPS e cioè a un ente che gestisce diritti sociali, il lavoratore pubblico non è soltanto parte di un processo produttivo: è un presidio di garanzia. Se l'algoritmo entra nella catena decisionale, la sua presenza deve essere bilanciata da regole condivise, da limiti chiari, da una riaffermazione del controllo umano. Portare l'Intelligenza Artificiale nella contrattazione significa anche sottrarla all'idea di un destino inevitabile, ricondurla dentro un perimetro di responsabilità collettiva.

Non si tratta di ingabbiare l'innovazione. Si tratta di darle un fondamento democratico. Dove cambia il lavoro, cambia il rapporto tra amministrazione e dipendenti; e dove cambia quel rapporto, la negoziazione non è un ostacolo, ma uno strumento di equilibrio. In questa prospettiva, l'IA non è solo una questione di efficienza. È una questione di governo del cambiamento. ■

[*] Funzionario INPS - Coordinatore nazionale FP CGIL INPS. Le considerazioni contenute nel presente scritto sono frutto esclusivo del pensiero dell'autore e non hanno in alcun modo carattere impegnativo per l'Amministrazione di appartenenza.

