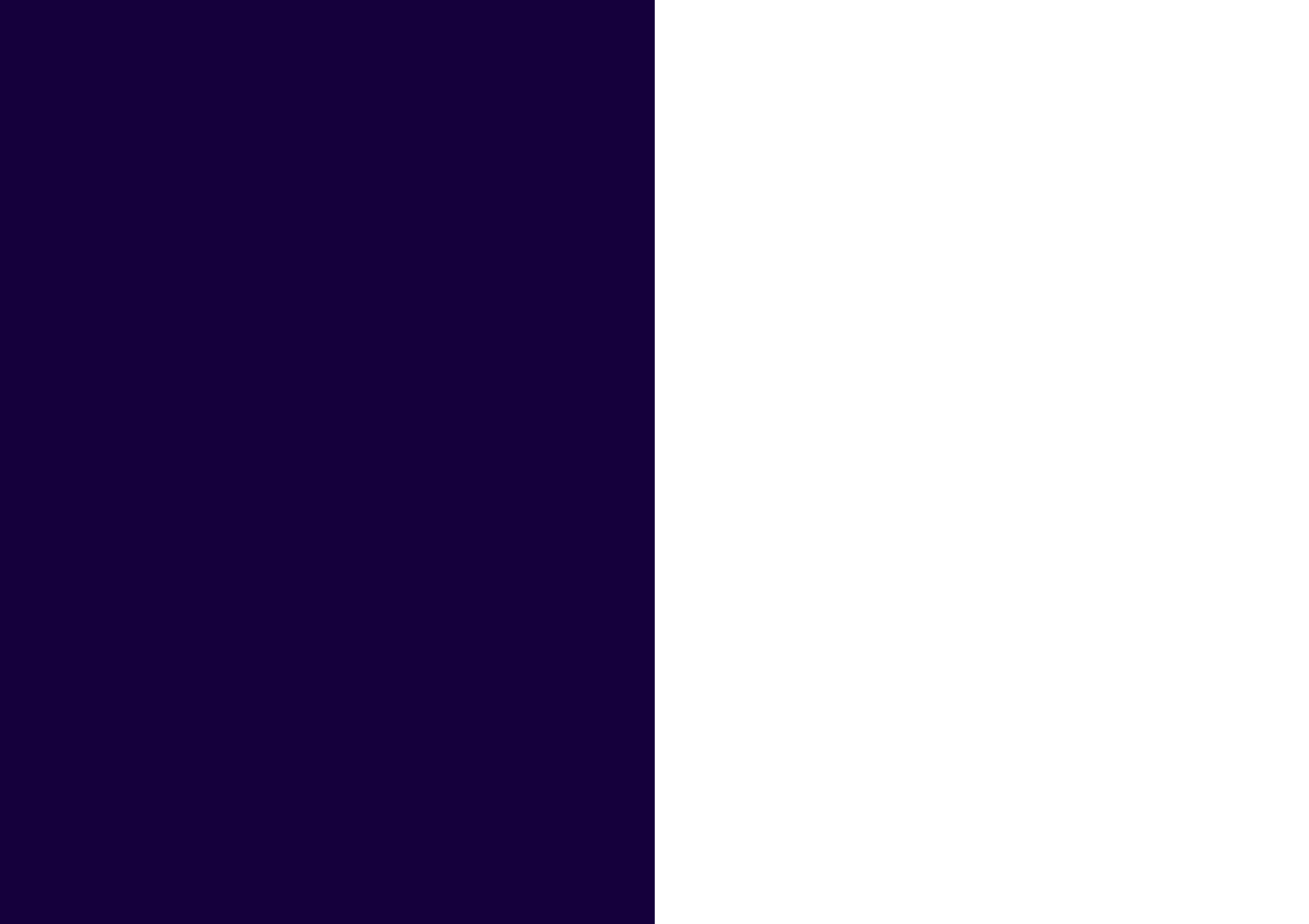


AI EQUITY COMPASS

UNA CULTURA **AI-DRIVEN**
DEVE ESSERE **PEOPLE-DRIVEN**

valore^D



Valore D è la prima associazione di imprese in Italia – circa 400 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro – che dal 2009 è impegnata a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano l'innovazione, il progresso e la crescita delle organizzazioni e del nostro Paese. L'associazione è nata dall'incontro tra dodici manager di altrettante aziende virtuose: parliamo di AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone. Valore D affianca le aziende associate fornendo know-how e strumenti efficaci per una strategia di Diversity & Inclusion, perché le aziende con maggiore diversità affrontano meglio le sfide del mercato. Valore D offre inoltre l'opportunità di un confronto interaziendale grazie allo scambio di buone prassi e di un dialogo continuo tra gli associati, in un gioco di squadra che rende Valore D interlocutore di riferimento delle istituzioni e promotore di azioni per lo sviluppo sociale ed economico del Paese.

Come rete di imprese, contribuisce inoltre al dibattito sui temi di attualità che più impattano su persone e organizzazioni – dall'intelligenza artificiale alla longevità lavorativa. È lo stesso spirito che guida l'evoluzione della narrativa di Valore D: non arretra sulla parità di genere, da cui tutto è nato e su cui resta ancora molto da fare, ma allarga lo sguardo, passando dal linguaggio della diversità alla valorizzazione dell'unicità di ciascuna persona, mettendo al centro la crescita e il potenziale individuale. Un cambiamento che si traduce concretamente nel passaggio dalla rappresentanza alla qualità dei sistemi di lavoro, dalla dichiarazione di intenti alla prova misurabile, dalla compliance al vantaggio competitivo.

AI EQUITY COMPASS

UNA CULTURA **AI-DRIVEN**
DEVE ESSERE **PEOPLE-DRIVEN**

valore^D

- ✦ Alle aziende associate a Valore D, che credono che l'innovazione tecnologica sia una leva per non lasciare indietro nessuno: è a questa visione che dedichiamo questo lavoro.



AI EQUITY COMPASS

INDICE DEI
CONTENUTI

PREFAZIONE

11

Cristiana Scelza, Presidente, Valore D

COLLEGARE LO SVILUPPO UMANO AL BUON USO
DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE

17

Ministro Marina Calderone, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

HUMAN-CENTRIC AI: OLTRE LO SLOGAN

25

Reverendo Andrea Roberto Ciucci, Cancelliere della Pontificia Accademia per la Vita

I PRINCIPI DI VALORE D PER UN’INTELLIGENZA ARTIFICIALE
INCLUSIVA NELLE ORGANIZZAZIONI

33

Valore D

LA QUESTIONE FEMMINILE NELL’ERA DELL’AI

39

Paola Mascaro, VP Fondazione Italiana Accenture e G20 EMPOWER Chair, Italian Presidency

01 / PERSONE



L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE CAMBIA IL LAVORO,
È IL MOMENTO DI RIPENSARE IL TALENTO

51

Mara Tanelli, Professoressa Ordinaria di Automatica e Delegata della Rettrice per Diversità e Inclusione al Politecnico di Milano

PRINCIPI, DOMANDE GUIDA E STRUMENTI

58

- L'inclusione è un criterio di progettazione58
- Equità e responsabilità iniziano con l'AI literacy60
- L'AI amplia, non restringe o etichetta62
- Il silenzio come forma di esclusione64

02 / RESPONSABILITÀ



LA FIDUCIA NELL'AI: UNA QUESTIONE DI GOVERNANCE

71

Francesca Rossi, Fellow e Global Leader for Responsible AI and AI Governance, IBM e Membro dell'Osservatorio sull'adozione dei sistemi di Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro, promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

PRINCIPI, DOMANDE GUIDA E STRUMENTI

78

- Le decisioni restano sempre una responsabilità dell'organizzazione78
- Una comunicazione chiara, che genera fiducia80
- Il dato personale non è solo una questione tecnica82

03 / SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA



LEADERSHIP INDIVIDUALE E COLLETTIVA NELL'ERA DELL'AI

89

Fabio Moioli, Executive Search, Leadership & AI Advisor, Spencer Stuart

PRINCIPI, DOMANDE GUIDA E STRUMENTI

96

- I sistemi devono essere allenati, monitorati e rivisti96
- I principi devono essere verificabili, non solo dichiarati98
- L'AI che adottiamo oggi plasma le organizzazioni del domani100

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LAVORO,
TRA ETHOS E NOMOS

103

Marco Biasi, Professore Associato di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Milano

POSTFAZIONE

111

Alessandra Santacroce, Consigliera di Valore D e Coordinatrice Tavolo di lavoro "Patto per la Tecnologia inclusiva"

BIBLIOGRAFIA

118

RINGRAZIAMENTI

119



PREFAZIONE



CRISTIANA SCELZA

Presidente, Valore D

«Costruire un mondo in cui tutti possano fiorire esige una corresponsabilità coraggiosa.»

Papa Leone XIV, Magnifica Humanitas, 2026, n. 213

L'intelligenza artificiale è oggi una delle manifestazioni più significative della trasformazione tecnologica in atto. **Il suo sviluppo sta modificando il rapporto tra conoscenza, lavoro e organizzazione della società, introducendo nuove possibilità e nuove responsabilità per le persone e per le istituzioni.** La diffusione dei sistemi di AI generativa, resa accessibile al grande pubblico a partire dal 2022, ha accelerato questo processo, incidendo sulle modalità con cui apprendiamo, lavoriamo e creiamo valore all'interno delle organizzazioni.

Siamo immersi nella **quarta rivoluzione industriale**, caratterizzata dall'integrazione tra tecnologie digitali, intelligenza artificiale, Internet delle cose e automazione avanzata – strumenti capaci di elaborare informazioni e interagire con un'autonomia fino a poco tempo fa difficilmente immaginabile.

In questo contesto, accanto a rappresentazioni che continuano a contrapporre persone e tecnologie, emerge con sempre maggiore evidenza una prospettiva fondata sulla loro **complementarità**².

La questione decisiva non riguarda infatti la sostituzione del lavoro umano, bensì la capacità di valorizzare ciò che rende irriducibile il contributo della persona: il pensiero critico, la creatività, il discernimento, la comprensione della complessità e la costruzione di relazioni fondate sulla fiducia.

² Valore D, Long-boarding. Una nuova prospettiva sulla longevità professionale (settembre 2026)

Da questa prospettiva, la riflessione sull'intelligenza artificiale non può limitarsi agli aspetti tecnologici.

Comprenderne pienamente opportunità e implicazioni significa riconoscere che ogni innovazione prende forma all'interno di contesti culturali, sociali e organizzativi, dei quali riflette inevitabilmente dinamiche ed equilibri.

I sistemi di AI possono contribuire a ridurre disuguaglianze e ampliare opportunità, ma possono anche consolidare **divari già esistenti** – legati al genere, alle condizioni socioeconomiche, all'origine o alle diverse abilità – se non vengono progettati, sviluppati e governati secondo criteri di equità e responsabilità. Per questa ragione, **l'accesso alle tecnologie costituisce soltanto una parte della sfida.**

Occorre costruire le condizioni culturali, formative e organizzative che consentano a ciascuna persona di partecipare consapevolmente alla trasformazione in atto. Ciò implica investire nello sviluppo continuo delle competenze, promuovere una leadership capace di orientare il cambiamento e adottare

modelli di innovation management che sappiano coniugare competitività, inclusione e responsabilità³. In questa direzione si muove anche il quadro normativo internazionale. Con l'**AI Act**⁴, l'Unione Europea ha delineato un modello di innovazione che pone al centro la **tutela dei diritti fondamentali, la trasparenza e la responsabilità**, riconoscendo che lo sviluppo tecnologico produce effetti concreti sulle persone, sulle organizzazioni e sulla qualità della vita democratica.

I dati più recenti mostrano tuttavia come l'Italia continui a registrare un ritardo significativo nelle competenze digitali rispetto a molti Paesi europei.

La diffusione di **percorsi strutturati di formazione sull'intelligenza artificiale** rimane inoltre disomogenea e concentrata soprattutto nelle organizzazioni di maggiori dimensioni⁵.

³ Valore D, Long-boarding. Una nuova prospettiva sulla longevità professionale (settembre 2026)

⁴ Regolamento UE 2024/1689

⁵ Valore D, Long-boarding. Una nuova prospettiva sulla longevità professionale (settembre 2026)

Il rischio è quello di ampliare ulteriormente la distanza tra chi dispone degli strumenti per partecipare alla trasformazione e chi, al contrario, rischia di esserne progressivamente escluso.

Si tratta di una responsabilità che investe l'intero sistema economico e sociale e interpella imprese, istituzioni, mondo dell'educazione e società civile.

Ciascuno è chiamato a contribuire secondo una logica di corresponsabilità e sussidiarietà, per costruire un ecosistema dell'innovazione più equo, inclusivo e orientato al bene comune.

L'**AI Equity Compass** nasce da questa convinzione. Frutto dell'incontro tra esperienze e competenze differenti, intende offrire alle organizzazioni e a chi ne orienta le scelte uno strumento per affrontare le sfide dell'intelligenza artificiale con consapevolezza, senso etico e visione.

L'auspicio è che queste pagine possano accompagnare le decisioni di chi guida il cambiamento, contribuendo a fare dell'innovazione un'opportunità di crescita condivisa.

Perché il vero progresso si misura dalla capacità di mettere la tecnologia al servizio della persona e del bene comune. O, ancora, **dal coraggio di seminare bene per far fiorire la collettività.**

COLLEGARE LO SVILUPPO UMANO AL BUON USO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE



Ministro
MARINA
CALDERONE

Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali

L'intelligenza artificiale è un passaggio d'epoca che interroga il modo in cui lavoriamo, selezioniamo, valutiamo e valorizziamo le persone. **Qualcosa che va ben oltre l'evoluzione tecnologica.** Per questo il Governo italiano ha scelto - fin dalla Presidenza del G7 nel 2024 e dal conseguente Piano d'Azione per l'adozione dell'IA nel mondo del lavoro adottato nella riunione dei Ministri del Lavoro e dell'Occupazione di Cagliari - di portare al centro del dibattito internazionale una visione precisa: **la dimensione umano-centrica dell'intelligenza artificiale nel lavoro.**

Una visione che le principali economie occidentali hanno condiviso e che oggi costituisce il filo conduttore dell'azione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

In questa prospettiva si colloca anche l'approccio dell'AI Equity Compass di Valore D. Il principio che lo ispira – una cultura AI-driven deve essere, prima di tutto, People-driven – coincide con la convinzione che guida le nostre scelte: **la tecnologia non è mai neutra e il suo valore dipende dalla capacità delle organizzazioni di governarla mettendo la persona al centro**. Il lavoro, come ci ricorda la Costituzione, non è mera esecuzione di mansioni né solo fonte di reddito: è attività libera e responsabile, veicolo di dignità, identità e cittadinanza.

Nessun algoritmo può ridurre a un numero ciò che è, per sua natura, storia personale e relazione viva.

Questi valori condivisi hanno trovato **una traduzione istituzionale concreta**. Con la legge 132 del 2025, prima cornice nazionale coerente con l'AI Act europeo, e con le Linee Guida sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale per il lavoro, il Ministero ha definito una grammatica umana per l'era digitale, fondata su trasparenza, spiegabilità, non discriminazione e supervisione umana.

In quel quadro abbiamo istituito l'Osservatorio sull'adozione dei sistemi di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro: non un organismo consultivo

tra i tanti, ma una vera cabina di regia, con funzioni operative e di indirizzo strategico, sostenuta da un comitato etico di alto profilo. L'Osservatorio incarna il metodo che riteniamo necessario: **osservazione continua, aggiornamento costante, dialogo con le imprese, le parti sociali e le competenze scientifiche**.

Perché la partita dell'intelligenza artificiale non si chiude con una norma, ma richiede uno sforzo collettivo e duraturo di interpretazione e governo.

Alla **coerenza dei principi** deve corrispondere la **coerenza delle decisioni**. Ne è prova il recepimento della direttiva europea sul lavoro tramite piattaforme digitali, primo intervento organico che disciplina l'algoritmo come strumento di organizzazione del lavoro. Il decreto stabilisce che **nessuna decisione rilevante per la vita lavorativa** – dalla sospensione alla chiusura dell'account – **possa essere assunta in via esclusiva da un sistema automatizzato**: il licenziamento algoritmico è nullo, il lavoratore ha sempre diritto a una spiegazione chiara e a un riesame umano, i dati più sensibili diventano intoccabili.

È la stessa filosofia che anima le Linee Guida e che si ritrovano nei pilastri dell'AI Equity Compass: **le decisioni restano sempre responsabilità dell'organizzazione, anche quando l'intelligenza artificiale contribuisce a informarle.**

C'è poi un rischio su cui desidero richiamare l'attenzione, perché tocca in modo diretto anche la missione di Valore D: quello delle cosiddette "allucinazioni" dell'intelligenza artificiale, che si definiscono anche in ottica di genere. I sistemi generativi possono produrre contenuti errati, plausibili ma infondati.

Quando i dati di addestramento incorporano stereotipi, l'allucinazione tende a riprodurli e ad amplificarli, restituendo rappresentazioni distorte delle competenze e dei percorsi femminili, penalizzando profili che i dati non vedono o vedono male, cristallizzando esclusioni storiche nei processi di selezione, valutazione e sviluppo.

È un rischio che si contrasta con la tecnica ma che, ancora di più, richiede supervisione umana qualificata, team di progettazione plurali, verifica costante degli output e una diffusa alfabetizzazione all'intelligenza artificiale, perché chi non ha gli strumenti per riconoscere l'errore della macchina è già, di fatto, escluso.

L'AI Equity Compass rappresenta quindi un contributo interessante all'azione, di accompagnamento e governo umano dell'uso dell'intelligenza artificiale, che stiamo portando avanti. I suoi tre pilastri – **Persone, Responsabilità, Sostenibilità Organizzativa** – traducono in domande guida, criteri e presidi verificabili gli stessi principi che il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali promuove nelle proprie scelte: l'inclusione come criterio di progettazione e non come correttivo a posteriori, la governance trasparente come condizione di fiducia, il monitoraggio continuo dei sistemi come responsabilità che non si esaurisce al momento

dell'adozione. È significativa, in particolare, la scelta di Valore D di non fermarsi alla dichiarazione di principi, ma di chiedere alle imprese un impegno pubblico e verificabile: è così che i valori diventano prassi organizzativa.

L'Italia ha una straordinaria opportunità: dimostrare che innovazione e dignità del lavoro sono condizioni l'una dell'altra, non alternative tra cui scegliere.

Un'intelligenza artificiale ben governata può liberare **tempo e intelligenza** per le attività a maggior contenuto umano, ampliare l'accesso alle opportunità, far emergere talenti che i vecchi filtri non sapevano riconoscere, a partire da quelli femminili. Questa è la direzione che il Ministero del Lavoro continuerà a seguire, nelle scelte e nelle decisioni.

Con la convinzione che la fiducia – costruita attraverso trasparenza e responsabilità condivisa – sia la vera infrastruttura della trasformazione digitale.

Il lavoro di Valore D e delle aziende che hanno costruito questo documento va esattamente in questa direzione: **insieme, possiamo fare dell'approccio umano-centrico non solo un principio italiano ed europeo, ma una pratica quotidiana nelle nostre organizzazioni.**



HUMAN-CENTRIC AI: OLTRE LO SLOGAN



**Reverendo
ANDREA ROBERTO
CIUCCI**

Cancelliere della
Pontificia Accademia
per la Vita

Nel V secolo a.C. il filosofo greco Protagora affermava che “l'uomo è misura di tutte le cose”¹. Nel 2019, un gruppo di studio dell'Unione europea scriveva che “**AI systems need to be human-centric**”². 15 parole espresse a distanza di 2500 anni che delineano perfettamente il pensiero occidentale.

Siamo umani: guardiamo la realtà dal nostro punto di vista. Non siamo stupidi e ci interroghiamo anche su questa attitudine: perché partiamo sempre da noi e vogliamo che tutto sia a nostra misura? Siamo incredibilmente egocentrici? Dio ci ha voluti così? Tutti i viventi su questo pianeta fanno lo stesso, seppur ognuno a modo loro?

¹ La frase è riportata da Platone nel Teeteto, 152a.

² High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (AI HLEG), Commissione Europea, Ethics Guidelines for Trustworthy AI, aprile 2019, p. 4.

Il dibattito tutto filosofico, ma con potenti ricadute sociali, politiche e scientifiche, è risorto potente con l'avvento dei modelli di intelligenza artificiale. Macchine che sembrano fare cose che fino a poco tempo fa pensavamo di fare solo noi. Macchine che ora, con l'avvento dell'IA agentiche, fanno al nostro posto, anche senza chiederci il permesso.

Il protagonismo storico della razza umana è al contempo messo in discussione dall'avvento dell'IA e riscoperto come criterio per orientare e regolamentare questo fenomeno.

Al netto del dibattito degli esperti, non di rado appare come categoria utile per indicare una direzione con cui pensare lo sviluppo tecnologico attuale. È il criterio con cui si fonda il presidio riguardo l'ultima parola lasciata all'umano nelle decisioni definitive. È il fine con cui si orienta l'esercizio concreto di queste macchine: **“AI should benefit people and the planet”**³.

³ OECD, Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, adottata 22 maggio 2019 (emendata maggio 2024), Sezione 1, Principio 1.1.

Che l'umano centrismo tornato di moda corra il rischio di diventare uno slogan più affermato con forza che realmente attuato con determinazione, è evidente a tutti. Ecco perché la frase chiede qualche approfondimento e concretizzazione. La sua assunzione pone almeno tre domande.

Chi è l'uomo che vogliamo al centro?

Alcuni autori e autrici⁴, vedono dietro questa frase il rischio di un riemergere dell'uomo maschio bianco potente, che ha caratterizzato non poco la storia occidentale. Un sussulto di virilità che reagisce questa volta a uno strapotere percepito delle macchine. Un antropocentrismo sostanzialmente escludente, suprematista. I post-umanisti davanti a questa posizione si augurano un superamento definitivo di questa arrogante presenza degli umani su questo pianeta, magari proprio anche grazie alle loro macchine.

Papa Francesco prima e Papa Leone XIV assumono seriamente la critica e offrono una risposta diversa: **si deve parlare di antropocentrismo situato, capace di cogliere l'insuperabilità del nostro punto di vista dentro un quadro relazionale e non egoista.**

⁴ Ad esempio Braidotti R., Posthuman Knowledge, 2019.

«Occorre abbandonare una visione dell'uomo individualista e tecnica, come se la realtà fosse pura materia da modellare in base a interessi egoistici, sia individuali che di gruppo.

Coltiviamo invece quello che Papa Francesco ha definito un «antropocentrismo situato», che riconosce l'essere umano come creatura inserita in una trama di relazioni con gli altri viventi e con l'intero creato.»

Papa Leone XIV, Magnifica Humanitas, 2026, n. 237.

Human-centered AI è una categoria condivisa da tutti?

Sebbene la correzione offerta dal magistero pontificio aiuti a superare una serie di obiezioni decisamente sensate, bisogna ammettere che una IA human-centered non raccoglie necessariamente un consenso totale. Non tanto perché c'è una parte del mondo che è contraria, ma perché non tutto il mondo pensa con le categorie occidentali che mettono al centro la persona umana.

Il dibattito sulla regolamentazione dell'IA a livello globale ha mostrato la differenza degli approcci cinesi e più complessivamente asiatici, che evidenziano anzitutto una preoccupazione per la collettività e perseguono anzitutto un'armonia sociale.

Questo non significa che l'occidente deve rinunciare a una categoria che custodisce qualcosa di prezioso e irrinunciabile anche in questo tempo; piuttosto invita a pensare questa idea come il contributo che l'occidente può offrire a un dibattito più ampio.

La trasformazione digitale in atto è veloce e da subito globale: impone scenari nuovi nella costruzione di una narrativa comune che vanno affrontati, seppur con fatiche evidenti.

Anche in chiave geopolitica si riaffaccia la tentazione pernicioso di usare l'antropocentrismo per fondare una differenza tra occidente e altre culture che diventa addirittura desiderata. **Il rischio di passare dalle IA sovrane a quelle sovraniste è quantomai presente e, obiettivamente, preoccupante.**

Quali le conseguenze dell'umano centrismo?

Se attraverso il richiamo all'antropocentrismo appare evidente il tentativo di custodire l'umanità al tempo dell'IA, questa non è però l'unica conseguenza. A ben vedere, infatti, custodire la centralità dell'uomo significa esporlo a una nuova e più vasta responsabilità.

L'etica, tante volte evocata nel dibattito attuale sull'IA, si fonda proprio su questa centralità rivendicata e custodita.

Vogliamo vivere in modo umano questo tempo e quindi dobbiamo assumerci tutte le incombenze del caso. Come sempre accade, privilegi e doveri vanno di pari passo e si custodiscono reciprocamente.

Da almeno cinquecento anni sappiamo di non essere il centro dell'universo. All'inizio abbiamo fatto fatica ad accettare le prove che ci relegano alla

periferia dell'universo, per di più imparentati con scimmie e orangotanghi (con tutto il rispetto per i primati).

L'avvento dei modelli di IA può essere l'occasione preziosa per ripensare tale centralità in modo diverso, sostenibile e fecondo.

Ha ancora senso parlare di centralità dell'umano se essa è il frutto di una custodia allargata alla vita intera e al mondo che abitiamo e di una passione grata per ciò che siamo e riusciamo a fare, anche in campo scientifico e tecnologico.

Ha senso se questa centralità, distillato del pensiero occidentale greco-romano-giudeo-cristiano-illuminista è dono da offrire, con umiltà e responsabilità quale contributo valido per pensare questo tempo in cui le nostre stesse tecnologie ci sfidano a rimanere umani.

I PRINCIPI DI VALORE D PER UN'INTELLIGENZA ARTIFICIALE INCLUSIVA NELLE ORGANIZZAZIONI



VALORE D

L'intelligenza artificiale è già entrata nei processi organizzativi: nella gestione delle persone, nella selezione e nell'accesso alle opportunità, nella comunicazione interna ed esterna, nel rapporto con clienti e stakeholder.

Proprio perché il suo utilizzo è sempre più pervasivo e trasversale, non può essere considerato solo una leva tecnologica o uno strumento di efficientamento.

Ogni sistema di AI introdotto in azienda porta, assieme ai suoi criteri e ai suoi dati, nuove responsabilità e impatti: può semplificare attività, supportare decisioni più informate e rendere alcuni processi più accessibili; ma può anche riprodurre bias, consolidare esclusioni, rendere meno trasparenti i passaggi decisionali o ampliare divari già presenti.

È in questo spazio di trasformazione che nasce il **Tavolo di lavoro Patto per la Tecnologia Inclusiva**, promosso da Valore D insieme alle aziende associate partecipanti, e la volontà di tradurre questa consapevolezza in un documento capace di accompagnare le imprese verso un'adozione responsabile degli strumenti di AI: l'**AI Equity Compass**, che offre alle organizzazioni **un riferimento concreto per orientare le scelte sull'AI in modo responsabile, inclusivo e verificabile**.

Non si tratta di una riflessione generale sull'innovazione, né di un insieme di concetti astratti: ma di uno **strumento di lavoro** pensato per aiutare le imprese a interrogare le proprie decisioni, definire **criteri condivisi**, individuare **rischi** e costruire **presidi organizzativi** lungo tutto il ciclo di vita dei sistemi di AI.

L'obiettivo è accompagnare il passaggio dai valori alla pratica, traducendo l'impegno per l'equità in **principi misurabili, domande guida e strumenti operativi**.

La prospettiva da cui muove l'AI Equity Compass è chiara: una cultura AI-driven deve essere, prima di tutto, People-driven.

L'AI deve essere adottata come leva al servizio delle persone, dell'equità e del miglioramento concreto dell'esperienza lavorativa. Per questo, ogni scelta deve rispondere a un bisogno reale, a uno scopo esplicito e a regole comprensibili.

La tecnologia, da sola, non garantisce un'innovazione positiva: sono la qualità della governance, la trasparenza dei processi e la capacità dell'organizzazione di assumersi responsabilità a determinarne gli effetti.

Il documento si articola attorno a tre pilastri:

- **Persone**
- **Responsabilità**
- **Sostenibilità Organizzativa**

Il primo pilastro, **Persone**, richiama la necessità di **progettare, scegliere e adottare l'AI a partire dall'inclusione**. Significa coinvolgere competenze e punti di vista diversi, intercettare bias e

possibili discriminazioni, rendere visibili profili e percorsi che i dati rischiano di non rappresentare, investire in percorsi di AI literacy accessibili e differenziati.

In questa prospettiva, l'AI non deve restringere le possibilità né cristallizzare traiettorie predefinite, ma contribuire ad ampliare l'accesso alle opportunità, valorizzare competenze e potenziale, supportare decisioni più eque e consapevoli.

Il secondo pilastro riguarda la **Responsabilità**. Le decisioni restano sempre responsabilità dell'organizzazione, anche quando l'AI contribuisce ad individuare le informazioni necessarie a prenderle.

Per questo serve una governance trasparente con ruoli definiti, una leadership informata e canali di confronto strutturati.

La trasparenza, infatti, non è un adempimento formale, ma una condizione di fiducia: le persone devono sapere quando l'AI è coinvolta, con quali finalità e su quali dati; devono conoscere i suoi limiti e le possibilità di intervento umano.

Il terzo pilastro, **Sostenibilità Organizzativa**, ricorda che l'adozione dell'AI non si esaurisce nel momento in cui uno strumento viene introdotto.

I sistemi devono essere testati, monitorati, aggiornati e, se necessario, rivisti o fermati. I contesti cambiano, i dati si modificano, gli usi evolvono e possono emergere effetti non previsti.

Un'adozione responsabile richiede quindi un presidio continuativo, capace di misurare accuratezza e impatti, anche guardando agli effetti di lungo periodo.

La finalità del documento è rendere tutti questi principi etici e di responsabilità applicabili, e metterli alla prova nelle scelte quotidiane. **Con l'AI Equity Compass Valore D** intende offrire alle imprese una bussola pratica, per adottare l'AI in modo coerente con i propri valori e con le proprie responsabilità. Non per rallentare l'innovazione, ma per renderla più solida, più comprensibile e più giusta.

Perché l'AI può generare valore solo se le organizzazioni sanno governarla: con **competenza, trasparenza, capacità di ascolto e attenzione costante agli impatti sulle persone.**

LA QUESTIONE FEMMINILE NELL'ERA DELL'AI



PAOLA MASCARO

VP Fondazione Italiana
Accenture e G20
EMPOWER Chair,
Italian Presidency

Ho imparato, guidando il tavolo G20 EMPOWER e attraversando anni di lavoro dentro l'alleanza internazionale che riunisce leader d'impresa e governi per l'avanzamento femminile, che le rivoluzioni tecnologiche non sono mai neutre rispetto al genere.

Ogni volta che il mondo del lavoro si riscrive, si riscrive anche – silenziosamente – la posizione delle donne al suo interno. Con l'intelligenza artificiale, la storia non cambia: cambia solo la velocità.

Mi piace guardare a questa sfida attraverso tre parole che ho imparato a maneggiare in anni di lavoro associativo e internazionale: accesso, opportunità, permanenza. Sono le tre soglie che una donna

deve attraversare, spesso più volte, per stare davvero dentro il mondo del lavoro. **L'intelligenza artificiale non le elimina. Le ridisegna.**

Cominciamo dall'accesso, quello alla conoscenza tecnica che permette di non subire l'IA ma di contribuire a costruirla.

Il **Global Gender Gap Report** del World Economic Forum racconta un divario che resiste: le donne rappresentano il **28,2%** della forza lavoro STEM contro il 47,3% di quella non STEM¹, e nei percorsi di formazione online su intelligenza artificiale e big data **la parità di genere si ferma intorno al 30%**¹, un livello ancora insufficiente per colmare i divari esistenti.

È lo stesso ostacolo che ho incontrato per anni parlando con imprenditrici e manager di tutto il mondo nel G20 EMPOWER: **non è la volontà a mancare, è l'accesso strutturato ai linguaggi e agli strumenti che oggi decidono chi siede al tavolo della progettazione tecnologica.** Un segnale, però, merita di essere raccontato perché smentisce il fatalismo:

¹ World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2025, 11 giugno 2025.

tra chi dichiara oggi competenze di ingegneria dell'intelligenza artificiale, la quota di donne è salita dal 23,5% del 2018 al 29,4% del 2025².

Le donne restano minoranza, ma la direzione del cambiamento esiste, ed è su questa direzione che vale la pena investire, non sulla rassegnazione.

Poi c'è l'opportunità, ovvero **la possibilità che l'IA generi lavoro utile invece di sottrarlo.** Qui i dati chiedono attenzione, non allarmismo. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro stima che i lavori a prevalenza femminile abbiano **una probabilità quasi doppia di essere esposti agli effetti dell'IA generativa** rispetto a quelli a prevalenza maschile – **29% contro 16%**³ – e che il divario si allarghi ulteriormente tra le occupazioni più esposte all'automazione completa.

² World Economic Forum, LinkedIn Economic Graph Research Institute, Gender Parity in the Intelligent Age, white paper, marzo 2025.

³ Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL/ILO), dati su esposizione di genere agli effetti dell'intelligenza artificiale generativa, citati in: Sherpa, "Intelligenza artificiale e lavoro", 2026.

Sono numeri che riguardano segretariato, contabilità, servizi al cliente: mansioni che per decenni hanno rappresentato l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro formale, e che oggi rischiano di essere le prime a essere trasformate o assorbite.

Allo stesso tempo, **le donne restano circa il 30% della forza lavoro globale impiegata direttamente nell'IA**, quota rimasta sostanzialmente stabile negli ultimi anni⁴. È la fotografia di un paradosso che conosco bene anche dal lavoro con le aziende della rete di Valore D:

l'IA crea ruoli nuovi, meglio retribuiti, più centrali per il futuro delle organizzazioni – e le donne, ancora una volta, rischiano di restarne ai margini proprio mentre vengono spostate fuori dai ruoli che l'automazione rende superflui.

⁴ Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL/ILO), dati su esposizione di genere agli effetti dell'intelligenza artificiale generativa, citati in: Sherpa, "Intelligenza artificiale e lavoro", 2026.

Infine la permanenza, la parte della storia che mi sta più a cuore perché è la meno raccontata.

Non basta entrare, non basta nemmeno avere opportunità: bisogna restare, e restare a lungo, in ruoli che contano.

Il Global Gender Gap Report segnala che **le donne sono il 41,2% della forza lavoro globale ma solo il 28,8% dei ruoli di leadership senior**⁵ – una quota scesa dal 31,7% di appena un anno prima, invece di crescere. È un dato che parla di carriere interrotte, cura non redistribuita, e stereotipi che – se non corretti – un algoritmo può solo imparare e ripetere su scala.

Fin qui il rischio. Ma **la stessa tecnologia, usata bene, può lavorare nella direzione opposta** – ed è per questo che la definisco "questione" e non condanna. **Buona parte delle opportunità professionali passa ancora da reti informali** a cui le donne, storicamente, hanno avuto meno accesso: chi conosce chi, chi sa per primo di un finanziamento, chi riceve la telefonata giusta al momento giusto.

⁵ World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2025, 11 giugno 2025.

L'intelligenza artificiale, usata bene, può in parte colmare quella rete che spesso manca: individua bandi e **incentivi dedicati all'imprenditoria femminile** che altrimenti resterebbero invisibili⁶, struttura un **business plan** senza dover già conoscere chi sa farlo⁴, **riduce i bias nei processi di selezione** quando gli algoritmi vengono controllati invece che subiti⁷.

Non equivale ad avere un mentore o una rete di contatti. Ma per chi parte senza nessuno dei due, **è forse la prima volta che la tecnologia lavora a favore di chi resta fuori**, e non solo di chi è già dentro.

E la questione femminile nell'era dell'IA non riguarda solo il lavoro.

Per decenni **la medicina ha studiato e calibrato terapie su modelli prevalentemente maschili**, con conseguenze dirette sulla salute delle donne: diagnosi più tardive, sintomi sottovalutati, dosaggi non sempre adeguati alla loro biologia. Oggi in Italia nascono i primi centri – penso al programma dell'Università Cattolica sulla medicina di genere digitale

⁶ Incentivimpresa.it, "Incentivi Imprenditoria Femminile 2026 con l'AI: Guida", 2026.

⁷ Harvard Business Review Italia, "Le tecnologie digitali per ridurre il gender gap e promuovere l'inclusione", dicembre 2024.

e personalizzata⁸ – che addestrano modelli di intelligenza artificiale su dati clinici femminili proprio per **colmare questo squilibrio**, migliorando diagnosi precoce e personalizzazione delle cure⁸.

Vale lo stesso principio che vale per il lavoro: un algoritmo allenato solo su una parte del mondo ne riproduce le disuguaglianze. Allenato su tutti, può correggerle.

Ed è per questo che, quando parliamo di IA responsabile, non possiamo parlarne solo come questione tecnica. **Un sistema che apprende da dati storici apprende anche le nostre disuguaglianze storiche, a meno che qualcuno non scelga consapevolmente di correggerle.**

È questo, per me, il senso più concreto di un "Patto per una Tecnologia inclusiva" che questo libro bianco sintetizza: **non un'intenzione da dichiarare, ma domande concrete e critiche, senza facili risposte.**

⁸ Policlinico Universitario A. Gemelli IRCCS, Università Cattolica del Sacro Cuore, Women's Health Center for Digital and Personalized Medicine (programma di medicina di genere digitale e personalizzata), marzo 2026.

Chi progetta un sistema di intelligenza artificiale decide, che lo voglia o no, chi avrà accesso a quello strumento, chi ne trarrà opportunità reali, chi riuscirà a restare dentro un mercato del lavoro che quello stesso strumento sta trasformando.

Lo vedo ogni giorno nell'organizzazione globale in cui lavoro, dove l'intelligenza artificiale è già entrata nei processi che hanno impatto sulle persone. E lo vedo nella rete di imprese di Valore D, dove ho imparato che **nessuna azienda, da sola, cambia la cultura di un intero mercato.**

Non è una responsabilità che si esaurisce in un principio scritto una volta per tutte: **si ripresenta ogni volta che un'organizzazione sceglie come costruire, addestrare, usare la propria intelligenza artificiale.** Io non ho certezze definitive su come andrà a finire. Ho solo l'abitudine, maturata in anni di lavoro su questi temi, di diffidare di chi racconta l'innovazione come se fosse un destino, e non – come è sempre stata – una scelta.

valore^D



PERSONE

**AI EQUITY
COMPASS**

 PRIMO PILASTRO / PERSONE

L'INCLUSIONE NON È UN'AGGIUNTA AL PROGETTO TECNOLOGICO: È UN CRITERIO DI PROGETTAZIONE

Mettere le persone al centro significa anche coinvolgere competenze e prospettive diverse fin dalla scelta e dalla progettazione dei sistemi, investire in AI literacy lungo tutta la vita professionale – perché le persone che non hanno gli strumenti per lavorare con l'AI sono già escluse – e garantire che l'AI allarghi l'accesso alle opportunità invece di replicare le esclusioni storiche.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE CAMBIA IL LAVORO, È IL MOMENTO DI RIPENSARE IL TALENTO



MARA TANELLI

Professoressa Ordinaria
di Automatica e Delegata
della Rettrice per
Diversità e Inclusione
al Politecnico di Milano

Per molti anni ci siamo chiesti quali competenze sarebbero servite nel futuro. Oggi la domanda è diversa, e molto più interessante: **che cosa significherà essere talentuosi in un mondo in cui l'intelligenza artificiale è in grado di svolgere una parte crescente del lavoro cognitivo?**

Questa domanda accompagna il mio lavoro quotidiano. Da una parte, come ricercatrice che si occupa di automazione e di sistemi intelligenti, osservo da vicino l'evoluzione delle tecnologie e le loro potenzialità.

Dall'altra, come Delegata della Rettrice per Diversità e Inclusione del Politecnico di Milano, vedo quanto profondamente queste stesse tecnologie stiano cambiando il modo in cui le persone impa-

rano, lavorano e costruiscono il proprio percorso professionale.

Per questo credo che il vero cambiamento introdotto dall'intelligenza artificiale non riguardi gli algoritmi. Riguardi noi.

Per decenni abbiamo costruito le organizzazioni attorno a un'idea relativamente stabile di competenza. Ogni ruolo richiedeva un insieme definito di conoscenze tecniche; il talento consisteva nel possederle e nell'applicarle meglio delle altre persone. **Oggi questa logica mostra tutti i suoi limiti.**

Molte attività che fino a pochi anni fa rappresentavano il cuore del lavoro intellettuale – cercare informazioni, analizzare dati, sintetizzare documenti, produrre testi o codice – possono essere svolte, almeno in parte, da sistemi di AI. Questo non rende meno importanti le persone. Cambia, però, ciò che chiediamo loro.

Il valore umano si sposta dall'esecuzione al giudizio.

Diventano decisive la capacità di formulare le domande giuste, interpretare risultati, riconoscere limiti e bias, assumersi la responsabilità delle decisioni e comprendere il contesto nel quale quelle decisioni producono effetti.

In altre parole, l'AI non sostituisce il talento. Ridefinisce il talento.

Questa trasformazione porta con sé una conseguenza che ritengo ancora poco discussa: il futuro appartiene sempre meno alle persone iperspecializzate e sempre più alle persone capaci di integrare linguaggi e discipline diverse.

Le grandi sfide che abbiamo davanti – dalla salute alla manifattura, dalla mobilità alla sostenibilità – **non sono problemi esclusivamente tecnologici.** Richiedono competenze ingegneristiche, certamente, ma anche conoscenze economiche, giuridiche, organizzative, sociali ed etiche.

Non basta costruire un algoritmo accurato. Occorre chiedersi chi ne sarà influenzato, quali decisioni supporterà, su quali dati si basa, quali persone potrebbe escludere, come cambierà il lavoro di chi lo utilizza.

Nel futuro, chi si occupa di ingegneria dovrà dialogare con chi si occupa di psicologia, diritto, economia, gestione dell'organizzazione e risorse umane. E, allo stesso tempo, **chi si occupa di persone dovrà comprendere il funzionamento e i limiti dell'intelligenza artificiale.**

Questa contaminazione tra competenze rappresenta, a mio avviso, una delle opportunità più interessanti offerte dalla trasformazione in corso.

Per molti anni abbiamo cercato di aumentare la presenza femminile nelle discipline STEM lavorando soprattutto sul rafforzamento delle competenze tecnico-scientifiche. È un obiettivo che rimane fondamentale.

Ma oggi possiamo aggiungere una prospettiva nuova. Se il valore nasce sempre più dalla capacità di integrare competenze tecnologiche e competenze umane, allora anche **il modo in cui immaginiamo le professioni STEM cambia profondamente.** Le carriere tecnico-scientifiche non sono più percorsi chiusi e autoreferenziali, ma luoghi nei quali la multidisciplinarietà diventa un vantaggio competitivo.

Questo non significa abbassare l'asticella tecnica, anzi. Significa **riconoscere che l'innovazione migliore nasce quando competenze diverse collaborano per risolvere problemi complessi.**

È un cambiamento che può contribuire a rendere le professioni tecnologiche più attrattive per una platea più ampia di talenti, riducendo barriere culturali che per troppo tempo hanno limitato la partecipazione femminile e, più in generale, la diversità nei percorsi STEM. Naturalmente tutto questo richiede organizzazioni diverse.

Non basta introdurre strumenti di AI. Occorre ripensare il modo in cui selezioniamo le persone, costruiamo i percorsi di sviluppo, riconosciamo il potenziale e misuriamo le competenze.

Nel lavoro svolto con il Tavolo "Futuro" del **Patto per la Tecnologia Inclusiva** di Valore D abbiamo proposto di superare una visione centrata sui job title e di descrivere le persone attraverso meta-competenze: capacità di apprendere continuamente, esercitare un giudizio responsabi-

le, collaborare con sistemi intelligenti, gestire la complessità, utilizzare la tecnologia in modo consapevole e contribuire a contesti di lavoro inclusivi.

Queste competenze non appartengono a una professione specifica. Sono quelle che renderanno possibile attraversare professioni che continueranno a cambiare.

Per questo anche l'AI literacy deve essere ripensata.

Non può limitarsi a insegnare come utilizzare un nuovo strumento. Deve aiutare le persone a comprenderne i limiti, a sviluppare spirito critico, a mantenere il controllo delle decisioni e a collaborare responsabilmente con sistemi sempre più autonomi.

In definitiva, credo che la domanda fondamentale non sia se l'intelligenza artificiale sostituirà alcune competenze.

La domanda è se sapremo **costruire organizzazioni capaci di valorizzare competenze che, fino a ieri, consideravamo "complementari" e che oggi diventano il cuore del vantaggio competitivo.**

Perché il futuro non appartiene alle organizzazioni che avranno semplicemente gli algoritmi migliori. Appartiene a quelle che sapranno mettere quegli **algoritmi al servizio dell'intelligenza, della creatività e della diversità delle persone.**



L'INCLUSIONE È UN CRITERIO DI PROGETTAZIONE

Gli strumenti di AI non sono **mai neutri**: i sistemi vengono creati, selezionati e apprendono dai dati e dalle impostazioni che vengono loro fornite da persone umane. E possono quindi **riprodurre bias** e **stereotipi** delle persone coinvolte nei team di progettazione, consolidando **disuguaglianze preesistenti**.

Per questo, in fase di **scelta e progettazione dei sistemi AI che verranno integrati nei processi aziendali**, oltre al team target, è essenziale coinvolgere competenze e punti di vista diversi – dalle risorse umane a chi si occupa di DEI e sostenibilità, dal team legal al procurement – e, ove possibile, rappresentanze interne con esperienze e background differenti, per ridurre il rischio di **outcome discriminatori** incorporati nella tecnologia e per proteggere la reputazione e la credibilità dell'azienda.



DOMANDE GUIDA

Siamo in grado di intercettare **fattori di discriminazione e bias** (anche inconsci) che l'AI potrebbe riprodurre o amplificare?

Chi porta **prospettive diverse** nel progetto (funzioni, seniority, esperienze, background)?

Quali categorie sono **poco rappresentate** nei dataset, requisiti, test, e metriche impiegate?

Il **linguaggio** e le **categorie** scelte e usate dal sistema (etichette, cluster, rating) possono produrre esclusioni o stigmatizzazioni?

STRUMENTI

Team di progettazione non solo tecnici, ma multidisciplinari ed eterogenei

Dataset bilanciati e documentati su provenienza, copertura, limiti, e sempre in aggiornamento

Criteri e metriche di inclusione chiari, già in fase di requisiti

Revisione di tassonomie e linguaggio per una neutralità linguistica nelle interfacce e nei prompt, e utilizzo di categorie non stereotipate

Momenti strutturati di "challenge" per mettere in discussione ipotesi e metriche



EQUITÀ E RESPONSABILITÀ INIZIANO CON L'AI LITERACY

La capillarità e qualità dell'AI literacy, della formazione all'uso dei sistemi AI lungo tutta la vita professionale è una **condizione necessaria** per evitare nuovi divari, utile a ripensare la longevità e la sostenibilità delle carriere.

L'introduzione di strumenti AI richiede, infatti, lo **sviluppo di nuove competenze** assieme al potenziamento di competenze soft più consolidate (es. pensiero critico, gestione del rischio, accountability). Formare le persone ad un uso efficiente e sicuro dei sistemi AI contribuisce anche a **rompere la paura** attorno ai sistemi stessi: quando le persone **conoscono** strumenti, limiti e tutele, l'adozione diventa più consapevole.

Un'azienda che non investe in AI literacy **produce nuove forme di esclusione interna** e indebolisce la propria **capacità competitiva**.



DOMANDE GUIDA

Stiamo fornendo a tutte le persone **linguaggio, risorse e competenze** per lavorare con l'AI in modo consapevole?

Chi rischia di restare ai margini per ruolo, accesso, tempo, lingua, competenze digitali?

La formazione tratta anche rischi – su bias, privacy, sicurezza, proprietà intellettuale – e buone pratiche d'uso?

Le persone sanno quando è necessario chiedere supporto o attivare una revisione?

STRUMENTI

Toolkit condiviso con linee guida, esempi di prompt, casi d'uso, "do & don't", FAQ

Percorsi di formazione **inclusivi e differenziati** per:

Seniority:

- Early career
- Mid-career
- Senior e manager

Competenze digitali:

- Competenze digitali di base
- Competenze digitali intermedie
- Competenze digitali avanzate

Community interne di apprendimento tra pari, con ambassador, reverse mentoring e mentoring intergenerazionale



L'AI AMPLIA, NON RESTRINGE O ETICHETTA

L'AI **non deve replicare** schemi esistenti di valutazione e selezione: integrata con responsabilità, può favorire una lettura più ampia e dinamica delle competenze, rendendo l'accesso alle opportunità di crescita più equo, trasparente e fondato sul potenziale.

Se guidati da criteri inclusivi, i sistemi di AI adottati possono supportare l'**emersione di talenti e potenziale** in profili storicamente sottovalutati, che restano ai margini, contribuendo a ridurre i bias decisionali e interrompere la cristallizzazione di traiettorie predefinite.

DOMANDE GUIDA

In quali processi l'AI **supporta decisioni** che impattano l'accesso a opportunità (selezione, sviluppo, mobilità, assegnazione progetti)?

I criteri con cui l'AI formula raccomandazioni sono **espliciti, comprensibili e modificabili**?

Esistono momenti di revisione umana delle raccomandazioni, soprattutto nei casi ad alto impatto sulle persone?

STRUMENTI

Trasparenza nelle raccomandazioni AI che riguardano le persone

Attivazione di un doppio canale di accesso alle opportunità che garantisce un percorso alternativo non algoritmico, conosciuto e accessibile

Individuazione di indicatori di equità delle opportunità: monitorare i dati su chi accede a formazione, mobilità, progetti visibili, talent program e promozioni e attivare azioni correttive quando emergono divari sistematici



IL SILENZIO COME FORMA DI ESCLUSIONE

Accanto alla discriminazione attiva – quella che penalizza, esclude o etichetta – esiste una forma più silenziosa e difficile da intercettare: **l'invisibilità per assenza di traccia.**

Le persone che hanno avuto percorsi discontinui, periodi di cura, carriere non lineari o ruoli poco digitalizzati semplicemente **non vengono viste** dall'AI, non perché il sistema le penalizzi attivamente, ma perché i dati storici su cui è stato addestrato spesso non le rappresentano.

Il risultato è lo stesso: **l'esclusione.** Riconoscere questa forma di bias strutturale – e agire per compensarla – è parte integrante di un'adozione responsabile.



DOMANDE GUIDA

Nei dataset che utilizziamo, quali categorie di persone sono **strutturalmente sottorappresentate** perché hanno lasciato poche tracce digitali (es. lavori di cura, congedi, percorsi atipici)?

Abbiamo meccanismi per rilevare i **profili sistematicamente assenti** dagli output dell'AI, non solo quelli penalizzati?

Esistono modalità per **integrare o arricchire** i dati, oltre a quelli storicamente disponibili?

STRUMENTI

Integrazione di fonti qualitative, con valutazioni narrative e segnalazioni manageriali strutturate

Introduzione di proxy o indicatori alternativi per esperienze non tracciate

Raccolta attiva di dati mancanti o sottorappresentati (data enrichment)

Test di impatto su gruppi sottorappresentati prima dell'adozione dei modelli



valore^D



RESPONSABILITÀ

AI EQUITY
COMPASS

 SECONDO PILASTRO / RESPONSABILITÀ

LE DECISIONI, ANCHE QUANDO SUPPORTATE DALL'AI, RESTANO SEMPRE UNA RESPONSABILITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

Questo pilastro riguarda la governance: perché governare l'AI significa avere ruoli definiti, processi tracciabili, leadership informata e preparata.

Ma riguarda anche la relazione con le persone: chi lavora con l'AI ha il diritto di sapere quando è coinvolta, come funziona e come contestarne gli output.

LA FIDUCIA NELL'AI: UNA QUESTIONE DI GOVERNANCE



FRANCESCA ROSSI

Fellow e Global Leader for Responsible AI and AI Governance, IBM e Membro dell'Osservatorio sull'adozione dei sistemi di Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro, promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Si parla molto di come rendere l'intelligenza artificiale affidabile. Molto meno di come **rendere affidabile l'ecosistema che la sviluppa, la governa, la adotta e la utilizza**. Eppure è proprio da questo ecosistema che dipende la fiducia.

Quando ci chiediamo se possiamo fidarci dell'intelligenza artificiale, spesso immaginiamo che la risposta dipenda dalle caratteristiche della tecnologia stessa: quanto è accurata, robusta, sicura o trasparente. Sono certamente elementi fondamentali, ma non sufficienti.

L'affidabilità è una caratteristica dei sistemi di AI.

La fiducia, invece, nasce dalla relazione tra questi sistemi e l'ecosistema che li circonda: le organizzazioni che li adottano, le persone che li utilizzano, e il contesto istituzionale e normativo nel quale ope-

rano. In altre parole, **possiamo progettare sistemi sempre più affidabili, ma la fiducia deve essere conquistata.** Ed è la governance che consente di trasformare l'affidabilità tecnica in fiducia.

Possiamo interpretare la fiducia nell'AI come il risultato dell'allineamento di vari livelli di governance, ciascuno dei quali contribuisce a creare le condizioni affinché l'intelligenza artificiale possa essere sviluppata, adottata e utilizzata in modo responsabile.

La fiducia è quindi **il risultato di una rete di responsabilità distribuite.** Non può essere costruita intervenendo su un solo elemento dell'ecosistema, ma richiede una governance capace di operare contemporaneamente su tutti questi livelli.

Il primo livello è la governance incorporata nei sistemi di AI. Si tratta dei meccanismi di controllo, supervisione e verifica progettati all'interno dei sistemi stessi affinché operino entro i limiti e gli obiettivi definiti da chi li sviluppa e chi li utilizza.

Per molti anni la discussione si è concentrata su aspetti come la qualità dei dati, la mitigazione dei bias, la trasparenza, la privacy e la sicurezza. Questi elementi rimangono fondamentali, ma **l'evoluzione verso sistemi sempre più autonomi richiede un ulteriore passo avanti.**

Gli agenti AI non si limitano più a generare contenuti: pianificano azioni, utilizzano strumenti, interagiscono con altri sistemi, e prendono iniziative.

Per questo è necessario progettare sistemi che incorporino meccanismi di governance internamente: capacità di verificare il proprio comportamento, riconoscere situazioni di incertezza, rispettare vincoli definiti in fase di sviluppo, coinvolgere una supervisione umana quando necessario e fermarsi se non sono in grado di operare in condizioni di sicurezza.

La governance non riguarda quindi soltanto le organizzazioni: deve diventare una caratteristica dei sistemi stessi.

Il secondo livello è la governance delle organizzazioni. Nessuna impresa o istituzione può trasferire la propria responsabilità al fornitore della tecnologia. Adottare un sistema di AI significa assumersi la responsabilità di valutarne l'adeguatezza rispetto al proprio contesto, definire ruoli e responsabilità,

predisporre processi di controllo, monitorarne gli effetti, e intervenire quando emergono criticità. La governance organizzativa richiede leadership, competenze, processi, incentivi, e una chiara attribuzione delle responsabilità.

Esiste anche un terzo livello, spesso trascurato: la governance dell'interazione tra persone e AI. Sempre più decisioni vengono prese con il supporto dell'intelligenza artificiale. La qualità di queste decisioni dipende anche dal modo in cui gli esseri umani utilizzano gli output dei sistemi.

Un'eccessiva fiducia può portare ad accettare automaticamente risposte errate, mentre una sfiducia totale rischia invece di impedire di cogliere i benefici della tecnologia.

È necessario sviluppare una fiducia consapevole: la capacità di comprendere le potenzialità e i limiti dell'AI, sapere quando verificare i risultati e quando esercitare il proprio giudizio. Per questo l'**AI literacy** non rappresenta soltanto una competenza tecnica, ma una componente essenziale della governance.

Il quarto livello è la governance esterna. Leggi, standard tecnici, certificazioni, audit indipendenti, ricerca scientifica, organismi di standardizzazione e dialogo tra istituzioni, imprese, università e società civile contribuiscono tutti a creare un ambiente nel quale la fiducia possa svilupparsi.

Le leggi sono fondamentali, ma da sole non bastano: la governance esterna deve essere accompagnata dagli altri tre livelli affinché i principi possano tradursi in pratiche concrete ed efficaci.

Questi quattro livelli di governance non sono indipendenti, ma si rafforzano reciprocamente. Una buona governance esterna incentiva organizzazioni più responsabili. Organizzazioni mature progettano sistemi più sicuri e meglio governati.

Sistemi progettati per essere governabili favoriscono un'interazione più consapevole con chi li utilizza. E chi li utilizza con competenza contribuisce a individuare limiti, rischi e opportunità, alimentando il miglioramento continuo dell'intero ecosistema.

C'è un'ultima caratteristica che accomuna tutti questi livelli: la governance non può essere statica. **L'intelligenza artificiale evolve rapidamente.** Nuovi modelli, nuove capacità e nuovi modi di utilizzare la tecnologia modificano continuamente sia le opportunità sia i rischi. Anche la governance deve quindi essere capace di adattarsi, imparare dall'esperienza, e aggiornarsi nel tempo. Non è un insieme di regole scritte una volta per tutte, ma un processo continuo di osservazione, valutazione e miglioramento.

Per molto tempo abbiamo identificato la governance dell'AI quasi esclusivamente con la regolamentazione. Oggi sappiamo che governare l'intelligenza artificiale significa molto di più. Significa progettare sistemi che incorporino meccanismi di controllo e supervisione, costruire organizzazioni capaci di gestirli responsabilmente, promuovere un'interazione consapevole tra persone e AI, e sviluppare un ecosistema istituzionale che accompagni l'innovazione.

La fiducia non nasce spontaneamente dall'innovazione tecnologica. È il risultato dell'allineamento di questi quattro livelli di governance.

Come ogni architettura, anche la fiducia è solida solo quando tutte le sue componenti si sostengono reciprocamente. Rafforzarne una sola non basta: **è l'equilibrio dell'intera struttura che permette all'innovazione di svilupparsi nel tempo** in modo affidabile, responsabile, e orientato al bene comune.



LE DECISIONI RESTANO SEMPRE UNA RESPONSABILITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

Le decisioni, anche quando supportate dall'AI, restano **sempre una responsabilità dell'organizzazione**. Una **governance chiara** – con ruoli definiti, processi tracciabili e leadership informata – è la condizione perché questo principio non resti enunciazione astratta. Un'azienda senza governance sull'AI **non è trasparente: è esposta**.

Anche i **cambiamenti occupazionali** che l'AI introduce sono parte della responsabilità dell'organizzazione: vanno gestiti con trasparenza e attenzione alle persone. A questo si affianca **una leadership preparata**, chiamata a orientare in modo coerente scelte e comportamenti lungo l'intera catena decisionale.



DOMANDE GUIDA

Che cosa **non vogliamo delegare** all'AI (es. decisioni con impatti rilevanti su persone senza adeguate tutele)?

È chiaro **dove l'AI supporta e dove decide**?

Chi è **responsabile** di risultati, rischi e impatti?

Abbiamo valutato l'impatto dell'AI sull'**organizzazione** e previsto **percorsi di supporto** per le persone coinvolte nei cambiamenti?

La leadership è disponibile a rendere conto delle **scelte sull'AI** e a **confrontarsi apertamente** sui sistemi di cui è responsabile?

Abbiamo ruoli, processi e tempi per decidere, controllare, correggere e – se serve – fermare un sistema?

STRUMENTI

Definizione e comunicazione dei ruoli e delle responsabilità

Istituzione di processi strutturati attraverso i quali raccogliere richieste di confronto sui sistemi AI

Registro aperto dei casi d'uso, contenenti il perché, dove, con quali dati lavora l'AI, come si monitora, e chi è la persona a cui fare riferimento

Tracciabilità end-to-end chiara, dai dati, al modello e all'output, fino alla decisione ed esito finali

Processi di human-on-the-loop per le decisioni che hanno un impatto sulle persone, con soglie di intervento chiare

Previsione di una valutazione di impatto prima dell'adozione, che comprenda rischi su persone, processi e compliance



UNA COMUNICAZIONE CHIARA, CHE GENERA FIDUCIA

Una comunicazione chiara è una condizione concreta per un uso responsabile dell'AI: la fiducia nell'AI non si costruisce solo con l'accountability della leadership, ma anche attraverso **trasparenza**, **chiarezza operativa** e **ascolto attivo**. È necessario rendere comprensibili gli strumenti utilizzati prima della loro introduzione ed esplicitare in modo accessibile gli usi consentiti, sconsigliati o vietati e ridurre zone grigie e ambiguità.

Le persone devono sapere **quando** l'AI è coinvolta, comprenderne il **ruolo** nei processi, per poter contestare un output, chiedere una revisione e ricevere risposte. Questo vale tanto verso i dipendenti quanto verso **clienti e stakeholder esterni**: la trasparenza è anche un **asset di fiducia istituzionale**.



DOMANDE GUIDA

Le persone sanno **quali strumenti** AI possono usare nel lavoro e in quali condizioni? Sanno a chi e come **chiedere supporto**?

Le persone coinvolte sanno quando stanno interagendo con l'AI e con **quali limiti** – usi consentiti e vietati, casi ad alto rischio, gestione dati, privacy, sicurezza?

Abbiamo **canali e procedure** per contestare, correggere e motivare le decisioni?

Esiste un **punto unico di riferimento** per dubbi, segnalazioni?

Le persone si sentono legittimate a **mettere in discussione** output o decisioni supportate dall'AI?

STRUMENTI

Comunicazione interna chiara sul perché utilizziamo l'AI in azienda e come la utilizziamo

Ascolto strutturato sui dubbi e le paure sull'uso – canali dedicati, survey, focus group, momenti di confronto successivi alla formazione

Mappa degli usi consentiti con linee guida operative, condivisa e aggiornata, con un linguaggio accessibile

Piattaforma o sistemi di ricorso rispetto a output o decisioni, anche rispetto a usi quotidiani, prodotte dall'AI



IL DATO PERSONALE NON È SOLO UNA QUESTIONE TECNICA

I sistemi AI nelle organizzazioni operano quasi sempre su dati che riguardano **persone reali**: dipendenti, persone candidate, clienti.

La conformità alle normative sulla privacy è necessaria, ma non sufficiente. Ogni persona ha il **diritto a sapere** come i propri dati contribuiscono a decisioni che la riguardano – e il diritto di contestarle.

Trattare il dato personale come una **questione di dignità** prima ancora che di compliance è un atto di **responsabilità organizzativa**, non solo un obbligo di legge.



DOMANDE GUIDA

Le persone sanno **quali dati li riguardano** vengono utilizzati nei sistemi AI e con quale finalità?

Esiste una procedura accessibile per **contestare una decisione** supportata dall'AI che riguarda direttamente una persona?

La nostra gestione dei dati va oltre la conformità normativa e include una **valutazione etica sull'uso** di quei dati per addestrare o orientare sistemi AI?

STRUMENTI

Utilizzare informative chiare, accessibili e comprensibili sull'uso dei dati nei sistemi AI

Tracciabilità delle decisioni basate su dati, con la possibilità di ricostruire quali dati hanno inciso su una determinata decisione

Ruoli e responsabilità chiari nella governance del dato (es. data owner, data steward), con attenzione esplicita agli impatti sulle persone



valore^D



SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA

**AI EQUITY
COMPASS**

 TERZO PILASTRO / SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA

UN SISTEMA AI NON È “FINITO” ANCHE NEL MOMENTO IN CUI VIENE RILASCIATO

I sistemi vanno monitorati, rivisti e – se necessario – fermati. Le aziende che adottano sistemi AI assumono una responsabilità continuativa: quella di presidiare nel tempo gli impatti sulle persone, sulle competenze e sull'organizzazione del lavoro.

Le scelte che facciamo oggi sedimentano culture e opportunità: la responsabilità è anche intergenerazionale.

LEADERSHIP INDIVIDUALE E COLLETTIVA NELL'ERA DELL'AI



FABIO MOIOLI

Executive Search,
Leadership & AI Advisor,
Spencer Stuart

Non è un passaggio, non è un'evoluzione, è un cambio di paradigma. Ciò che stiamo attraversando non si lascia descrivere con le categorie con cui abbiamo raccontato le trasformazioni tecnologiche degli ultimi decenni: non è un aggiornamento di processo, è **una discontinuità strutturale che chiede alle organizzazioni consapevolezza, coraggio e una responsabilità distribuita**, non delegata a un singolo ruolo o funzione.

La tecnologia, in questo passaggio, è condizione necessaria ma non sufficiente. L'intelligenza artificiale abilita, non decide.

Il nodo vero resta **culturale**: riguarda il modo in cui un'organizzazione prende decisioni, esercita la leadership, distribuisce fiducia e autonomia, costruisce valore nel tempo.

Le aziende che negli anni Novanta si definivano “web-driven” perché avevano aperto un sito erano, nella sostanza, retailer tradizionali con una vetrina online: **chi ha davvero cambiato paradigma è chi ha ripensato strategia, processi, cultura e competenze attorno alla tecnologia**, non chi si è limitato ad aggiungerla. Con l'AI vale la stessa distinzione, e sarà lei a separare chi trasforma da chi si accontenta di automatizzare.

Automatizzare un processo genera un vantaggio competitivo temporaneo. Trasformarlo ne genera uno duraturo.

È la differenza, per usare un'analogia che appartiene alla storia industriale, tra sostituire il motore a vapore con quello elettrico e ripensare da capo l'organizzazione della fabbrica: i benefici veri arrivano nel secondo caso, quando cambia il modello, non solo lo strumento.

È in questa distinzione che si gioca, oggi, la sostenibilità organizzativa: non nella capacità di adottare rapidamente una tecnologia, ma in quella di ridisegnare, con intenzione, il modo in cui le persone lavorano, decidono, crescono insieme a essa.

Il vero vantaggio competitivo, del resto, non risiede nell'algoritmo: un algoritmo si replica, si supera, invecchia in poche settimane. Risiede nei dati proprietari e nelle competenze delle persone che li interpretano e li mettono a valore. Per questo **investire in formazione e crescita professionale non è un capitolo accessorio dei piani di trasformazione digitale: è condizione necessaria affinché le aziende restino competitive sul mercato.**

Le organizzazioni capaci di valorizzare il capitale umano, integrando competenze tecniche e manageriali, sono quelle che affronteranno con più solidità le sfide che verranno.

Guidare questa transizione significa evitare la postura attendista, quella che aspetta di capire prima di scegliere una direzione. Significa **creare contesto, favorire collaborazione reale, sviluppare competenze, rendere le persone protagoniste del cambiamento e non spettatrici**. Man mano che l'intelligenza artificiale entra nei flussi decisionali, non più solo interrogata, ma integrata come interlocutore attivo nei processi, anche il modo di

guidare le persone cambia natura: **diventeremo, in prospettiva, tutte e tutti manager di agenti AI, prima ancora che di team.** E le competenze che rendono efficace il management (fiducia, capacità di delega, chiarezza negli obiettivi, monitoraggio senza controllo ossessivo) sono le stesse che serviranno per lavorare bene al fianco dell'intelligenza artificiale.

Se dovessimo indicare la competenza distintiva per la leadership individuale dei prossimi anni, sarebbe l'agilità cognitiva: la capacità di ascoltare, cambiare idea quando i fatti lo richiedono, integrare stimoli nuovi, rivedere decisioni prese con informazioni che nel frattempo sono cambiate.

Un'agilità che ha senso solo se accompagnata da **empatia** e dalla **capacità di costruire sicurezza psicologica** intorno a sé: la fiducia, anche in un mondo di competenze sempre più fluide, resta l'ancora che tiene insieme le persone e le organizzazioni nei momenti di cambiamento più intenso.

Non è una sostituzione, è un potenziamento: parlerei di una leadership aumentata, in cui l'intelligenza umana viene rafforzata, non rimpiazzata, da quella artificiale.

In questo quadro, tre tratti mi sembrano oggi distintivi per chi guida un'impresa: **una curiosità intellettuale** che spinge a imparare in modo continuo e a mettere in discussione le proprie certezze; **un coraggio** che non si limita ad adattarsi al cambiamento ma lo progetta e lo guida; e quella che amo chiamare **gentilezza autorevole**, l'equilibrio tra empatia e capacità di decidere, senza il quale nessuna cultura aziendale resiste a lungo.

Decisioni che implicano ambiguità, dilemmi etici, lettura della cultura di un'organizzazione restano, e resteranno, una prerogativa profondamente umana: **non si delegano a un algoritmo.** La linea di demarcazione, del resto, non è più tra chi conosce la tecnologia e chi no, ma tra chi sa leggere in anticipo come l'innovazione cambierà mercati e culture, e chi si lascia distrarre dal fascino dell'ultima novità senza chiedersi che valore reale porti.

Questo cambia anche il modo in cui le organizzazioni dovrebbero scegliere chi le guida. Nei processi di selezione dei vertici aziendali, la relazione con i dati è ormai un criterio tanto rilevante quanto la visione strategica: **non conta diventare un data scientist, ma saper porre le domande giuste – quali dati contano davvero per il vantaggio competitivo, come se ne garantisce l'accuratezza, se esiste una governance solida, e collegarle alle priorità di business.** L'errore più comune, in questi processi, è parlare di intelligenza artificiale in modo generico senza ricondurla ai problemi concreti dell'impresa, oppure delegare interamente la strategia sui dati alla funzione IT, rinunciando a esercitare su questo terreno la propria responsabilità di guida.

Ma nessuna leadership individuale, per quanto agile e ben selezionata, sostituisce una capacità di guida collettiva.

Anche i modelli organizzativi con cui le imprese stanno rispondendo all'AI lo confermano: accanto a impostazioni centralizzate o interamente distribuite nelle singole unità di business, si sta affermando un modello ibrido, dove le iniziative di pro-

duttività interna vengono coordinate al centro e quelle più vicine a prodotti e servizi restano nelle mani di chi conosce il business da vicino. È lo stesso principio che vale per le persone: **la trasformazione regge se la responsabilità di guidarla è condivisa lungo tutta l'organizzazione**, e non concentrata in un unico punto di comando.

La vera sfida, in fondo, non è mai “AI contro le persone”, ma “AI con le persone”.

Non è un tema tecnico, e non riguarda soltanto chi guida un'impresa, i vertici della stessa. **È una trasformazione sistemica, che attraversa strategia, processi, organizzazione, cultura, competenze e tecnologia insieme, e che si costruisce nelle scelte quotidiane di ogni livello di responsabilità.**

La sostenibilità organizzativa, in questo senso, non è un progetto con una data di chiusura: è un percorso continuo, che chiede alle organizzazioni, e a chi le guida, individualmente e collettivamente, di scegliere ogni giorno di evolvere con intenzione, invece di limitarsi ad adattarsi. Sempre con noi, esseri umani, pienamente responsabili delle scelte e delle conseguenze di tutto ciò.



I SISTEMI DEVONO ESSERE ALLENATI, MONITORATI E RIVISTI

Un sistema AI **non è “finito”** quando viene rilasciato e l'inclusione **non si ferma** ai principi o alla progettazione: i sistemi vanno **testati, monitorati e rivisti** per prevenire discriminazioni che si possono **attivare o ri-attivare** al cambiamento dei dati, degli usi e, più in generale, del contesto.

Per questo, serve un **presidio continuo** capace di leggere i segnali – tecnici, organizzativi e legati all'esperienza delle persone – che indicano una perdita di qualità o un **disallineamento** del sistema dagli scopi iniziali, e di tradurli rapidamente in correzioni, revisioni e, quando necessario, nella sospensione dello strumento.

Le aziende che adottano sistemi AI assumono una **responsabilità continuativa**: quella di monitorare, correggere e, se necessario, interrompere sistemi che producono effetti non voluti. La governance dell'AI non si esaurisce nell'adozione: **è un presidio permanente**.



DOMANDE GUIDA

Come **misuriamo nel tempo** accuratezza, impatti, e differenze tra gruppi nei sistemi AI?

Quali segnali ci indicano che **lo strumento sta degradando** o producendo esiti non coerenti?

Come gestiamo i casi in cui “correttezza statistica” e “equità percepita” divergono?

Siamo in grado di identificare e correggere bias e forme di esclusione che l'AI può **generare o riattivare** nel tempo?

Quando e come decidiamo di fermare o limitare un sistema?

STRUMENTI

Audit periodici su output e impatti dei sistemi AI

Test di equità cadenzati, controlli su performance ed errori per gruppi e sottogruppi (quando possibile)

Canali di segnalazione e procedure di correzione, retraining e revisioni di soglie e istruzioni d'uso

Revisione periodica dei workflow

Revisione strategica per verificare che l'AI adottata sia coerente con i valori e gli obiettivi dichiarati



I PRINCIPI DEVONO ESSERE VERIFICABILI, NON SOLO DICHIARATI

Un manifesto sull'AI può diventare, involontariamente, uno strumento di **copertura reputazionale** più che di orientamento reale: policy scritte e non applicate, audit condotti e ignorati, principi enunciati senza impatti misurabili. Il rischio è che i valori dichiarati restino separati dalle scelte operative.

Per questo, ogni principio di questo documento deve trovare **almeno un indicatore verificabile**, un processo reale, una responsabilità assegnata. L'etica dell'AI si misura su ciò che accade nelle organizzazioni, non su ciò che viene scritto nei documenti.



DOMANDE GUIDA

I principi che dichiariamo sull'AI sono **verificabili dall'esterno** o solo dichiarati internamente?

A ciascun principio è associato almeno un **indicatore misurabile** e una responsabilità assegnata?

Con quale frequenza rendiamo conto pubblicamente di come stiamo applicando i principi che dichiariamo?

STRUMENTI

Indicatori chiari e monitorabili (KPI), per ogni principio, collegati a processi concreti

Report di avanzamento sull'applicazione dei principi

Definizione di responsabilità esplicite (ruoli o comitati) per il monitoraggio e l'attuazione dei principi AI



L'AI CHE ADOTTIAMO OGGI PLASMA LE ORGANIZZAZIONI DEL DOMANI

L'AI che adottiamo oggi **plasma le organizzazioni** e **influenza le persone** del domani. Le scelte che facciamo ora su **quali sistemi introdurre**, con **quali criteri** e con **quale supervisione** sedimentano culture, abitudini, aspettative e modelli che si consolidano nel tempo.

Per questo, adottare l'AI in modo **responsabile** significa anche esercitare una **responsabilità intergenerazionale**: verso chi entra oggi nel mercato del lavoro, verso chi si formerà attraverso sistemi che non ha scelto, verso chi costruirà o subirà le organizzazioni che stiamo progettando adesso.



DOMANDE GUIDA

Tra **cinque anni**, quali competenze umane avremo preservato e quali avremo lasciato sfumare delegandole all'AI?

Le scelte che stiamo facendo oggi **allargano o restringono** lo spazio di agency delle persone che lavorano con noi?

I sistemi di AI che stiamo adottando limitano le possibilità future di una governance che avrà, al contempo, **diversi stimoli** e **diverse necessità**?

STRUMENTI

Indicatori di agency per misurare l'autonomia, la comprensione e la capacità di agency delle persone

Valutazione continua delle competenze che stiamo automatizzando e delegando all'AI

Dialogo strutturato con le generazioni in ingresso, per ascoltare chi entra nell'organizzazione su aspettative, timori e competenze rispetto all'AI

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LAVORO, TRA ETHOS E NOMOS



MARCO BIASI

Professore Associato
di Diritto del Lavoro
presso l'Università degli
Studi di Milano

Il diritto del lavoro è destinato a seguire il cambiamento organizzativo, il quale, a sua volta, si colloca a valle del progresso tecnologico. Sotto questo aspetto, **l'avvento dell'intelligenza artificiale non costituisce una deviazione dal consolidato paradigma**, se non fosse per la rapidità con la quale la corrente trasformazione sta investendo le modalità di lavoro e le relative tecniche protettive. Eppure, la risposta del legislatore europeo non si è fatta in questo caso attendere, avendo il Regolamento UE 2024/1689 (c.d. AI Act) dato una concreta attuazione all'imperativo di conciliare la diffusione dell'intelligenza artificiale e la garanzia di un livello elevato di protezione della salute, della sicurezza e dei diritti fondamentali.

Condivisibilmente, nella regolazione europea (come pure nazionale: v. l. n. 132/2025) **all'AI si guarda, non certo come ad un soggetto** (come farebbe intendere la nominalistica attribuzione di un'intelligenza), **bensì come ad un prodotto** e, dunque, ad una "res":

in ciò si coglie il decisivo tratto, sorprendente solo per chi abbracci una postura non antropocentrica bensì fideisticamente tecno-centrica all'innovazione, di analogia tra gli strumenti (e le conseguenti trasformazioni organizzative) della seconda rivoluzione industriale, i quali avevano ispirato l'intervento di Leone XIII in occasione della **Rerum Novarum**, e le tecnologie, appunto, "intelligenti", le quali si sono collocate sullo sfondo della monumentale **Enciclica Magnifica Humanitas** di Papa Leone XIV.

D'altro canto, l'AI, al pari di ogni altro strumento, non è buona o cattiva in sé, ma tutto dipende da come essa viene utilizzata e regolata.

Proprio per questo, come ha recentemente affermato Papa Leone XIV, **"non basta invocare genericamente l'etica: servono quadri giuridici adeguati, vigilanza indipendente, educazione degli utenti, una politica che non abdichi al proprio compito"**.

Del pari, si legge nell'AI Equity Compass che le organizzazioni sono chiamate, anche dalla legislazione e con il sostegno della società civile più sensibile ed operosa, **"a trasformare principi etici in prati-**

che concrete, verificabili e sostenibili nel tempo". Volendo declinare tali meritorie istanze nel contesto specifico della legislazione del lavoro, appare chiaro come quest'ultima, specie nell'attuale contingenza storica, sia chiamata a **proteggere e tutelare il lavoro**, non solo come mezzo di sostentamento, ma anche, se non soprattutto, **come veicolo di libertà, individuale** (liberty) **e socio/relazionale** (freedom), della persona¹.

L'inclusione della persona in un mercato del lavoro in profonda trasformazione implica, come opportunamente rimarcato nell'AI Equity Compass, uno sforzo – verrebbe da dire, trasversale e di sistema – in termini di AI literacy, che non per nulla campeggia come garanzia fondamentale in apertura dell'AI Act (art. 4).

¹ Sulla distinzione tra liberty e freedom quali obiettivi insiti della legislazione lavoristica, M. Biasi, An Essay on Liberty, Freedom and (Decent) Work, in Int. Journ. Comp. Lab. Law & Ind. Rel., 2022, 38, 3, 359 ss.

Del resto, **la formazione**, non solo in tema di AI, costituisce, da un lato, la più solida garanzia contro la sostituzione delle persone con una macchina sempre più avanzata e, dall'altro lato (e complementariamente), la leva per la promozione di una fruttuosa convivenza tra essere umano e tecnologia.

Mutuando ancora una volta le splendide parole di Papa Leone XIV, si può chiosare in proposito notando che la tecnica non è di per sé un'antagonista della persona: essa, piuttosto, si atteggia ad un “talento consegnato all'umanità”, in grado di offrire un significativo contributo ad uno “sviluppo umano integrale”.

Affinché ciò accada, **è necessaria la costante supervisione umana**, la quale rimanda all'idea della “sostenibilità organizzativa” che si erge a terzo, solidissimo pilastro dell'AI Equity Compass e che trova un preciso riscontro nella normativa tanto

europea (art. 14 AI Act), quanto nazionale (art. 1-bis d.lgs. n. 152/1997; art. 11 l. n. 132/2025).

Ma, ancora prima (ossia a monte), **la chiave è la guida umana e l'accountability dell'organizzazione nei cui processi viene impiegata l'AI** (v. il secondo pilastro dell'AI Equity Compass) e non, ovviamente, quest'ultima, che, come già rilevato, non è un soggetto di diritto al quale possono essere ascritti gli eventuali pregiudizi patiti dai terzi o dalle stesse persone lavoratrici.

Al contrario, l'AI Act si è premunito di edificare **un impianto di obblighi (a monte) e di responsabilità (a valle) in capo al fornitore della tecnologia** (c.d. provider) **e a chi utilizza (deployer) la stessa**, miranti ad assicurare, nell'ipotesi di ricorso a sistemi ad alto rischio (ovvero, se si eccettuano le ipotesi che ricadono nel divieto ex art. 5 AI Act, nella sostanziale totalità dei casi in cui l'AI può essere utilizzata ai fini lavorativi), proprio **la trasparenza, l'affidabilità ed il controllo** da parte dell'essere umano.

La logica di fondo è, dunque, **preventiva/reattiva e non meramente adempitiva/passiva**: se è infatti vero che la normativa non pretende di eliminare in radice ogni rischio (ad eccezione dei rischi considerati eccessivi: v. art. 5 AI ed ivi in particolare il divieto di impiegare, nell'ambiente di lavoro, strumenti in

grado di inferire le emozioni dei dipendenti), è pure vero che la stessa impone agli operai di adoperarsi in modo proattivo e dinamico per il contenimento di un rischio, che, semmai, in molti ambiti potrebbe risultare addirittura ridotto per effetto dell'impiego della tecnologia (si pensi, su tutti, al ricorso alle smart cameras per prevenire gli infortuni sul lavoro)².

In apicibus, un'AI davvero inclusiva dovrebbe addirittura mirare a (o, comunque, sortire l'effetto di) proteggere le persone più fragili anche da pregiudizi e discriminazioni, vuoi che esse si leghino al fattore umano, vuoi, a maggior ragione, che le stesse derivino dall'utilizzo della stessa intelligenza artificiale³.

² M. Biasi, Gli investimenti in "AI for Good", nell'intreccio tra l'art. 2086, comma 2, c.c. e l'art. 2087 c.c.: note minime a margine di un'interessante ricerca, in *federalismi*, 2026, 18, 148 ss.

³ M. Biasi, The bright side of the AI for work: From (unbridled) risk to (regulated) opportunity, in M. Biasi (ed.), *Artificial Intelligence and Labour Law. A Global Overview*, Routledge/Giappichelli, 2026, 57 ss.

A tal fine, però, **risulta essenziale squarciare il velo di opacità degli algoritmi**, promuovendo, attraverso un sistema di governance affidabile e iterativo, **la trasparenza sul sistema di addestramento e di funzionamento dell'AI**, oltre all'attribuzione di **chiarissimi ruoli** lungo tutto il processo, come non per nulla la normativa richiede.

Ma se si è notato in apertura che l'etica da sola forse non basta, alla stessa deve essere comunque attribuito il fondamentale ruolo di bussola in grado di orientare la scelta del legislatore verso una direzione assiologica che vede nella persona sempre il fine e mai il mezzo: proprio per questo, **sarà in futuro quanto mai opportuno vigilare affinché il contributo di una persona** (dalla stessa inseparabile, come ci ricorda la sineddoche di cui all'art. 1 della Costituzione) **non venga rappresentato unicamente da freddi parametri quantitativi** (al centro di un non di rado ossessivo e non sempre fruttuoso monitoraggio), essendoci molto di un individuo, ma anche di un'organizzazione, di non misurabile e, al contempo, di incommensurabile valore⁴.

⁴ Cfr. P. Benanti, Non era il vapore ma l'etica, non sono i dati ma la dignità: ciò che vale non è misurabile, in *Avvenire*, 26 maggio 2026.



POSTFAZIONE



**ALESSANDRA
SANTACROCE**

Consigliera di Valore D
e Coordinatrice Tavolo
di lavoro "Patto per la
Tecnologia inclusiva"

Una bussola, da sola, non ha mai portato da nessuna parte. È un oggetto che indica una direzione – non cammina al posto di chi la tiene in mano, non sceglie il passo, non decide quando fermarsi a fare il punto. **Prima ancora che una bussola possa orientare qualcuno, serve che qualcuno abbia sentito il bisogno di averla e di usarla.**

E questo bisogno è stato la volontà di portare al Tavolo Patto per la Tecnologia Inclusiva di Valore D le esperienze, le difficoltà e i temi concreti da cui è nata questa esigenza – **non un insieme di buone pratiche isolate, azienda per azienda, ma una conversazione comune su un tema che va oltre la tecnologia in sé** e riguarda innanzitutto le persone che useranno quella tecnologia, ne beneficeranno o ne saranno escluse.

Il principio che ha guidato questo lavoro non è nuovo per Valore D, ma trova qui una declinazione precisa. Da oltre quindici anni l'associazione lavora perché l'accesso alle opportunità sia equo e i bias non si traducano in esclusione: l'Intelligenza Artificiale non introduce un tema diverso, lo rende più urgente.

**Un sistema che apprende
da dati storici rischia
di ereditarne anche le
disuguaglianze, automatizzandole
invece di correggerle – a meno
che qualcuno non scelga,
con intenzione, di alimentarlo
in modo nuovo orientandolo
diversamente.**

È da questa consapevolezza, portata al Tavolo dalle aziende stesse, che è nata la richiesta di un principio comune: che l'inclusione non restasse un'intenzione dichiarata, ma diventasse **il criterio con cui misurare anche le scelte tecnologiche delle organizzazioni.**

Diciassette aziende hanno dato vita a questo percorso. Le unisce l'appartenenza alla stessa community, Valore D, ma le loro mappe di partenza sono profondamente diverse: **Accenture, Cassa Depositi e Prestiti, DLA Piper, Edelman, Engie, Engineering, Fastweb Vodafone, Gi Group, GSK, IBM, IKEA, Lavazza, Leonardo, Luxottica, Medtronic, Politecnico di Milano e UniCredit** arrivano da settori di mercato differenti, da grandi gruppi industriali e realtà di servizi, dal mondo accademico, da quello privato e da quello pubblico.

Ciascuna porta con sé un'urgenza diversa rispetto all'Intelligenza Artificiale: chi sviluppa la tecnologia, chi deve governarne l'adozione su migliaia di persone, chi deve garantirne la conformità normativa, chi deve semplicemente capire come cambierà il lavoro dei propri team nei prossimi due anni.

**Un viaggio condiviso, però,
richiede più di una direzione
comune: richiede un
equipaggiamento adatto a chi
lo affronta, e un modo per farlo
sapere a chi lo percorrerà.**

Da questo bisogno sono nati gli strumenti su cui il Tavolo ha lavorato in questi mesi, a monte della bussola – **linee guida operative** pensate per essere applicate, non solo lette; **percorsi di formazione** costruiti su competenze reali, non su scenari astratti; **un’attenzione dedicata alle piccole e medie imprese**, che spesso partono con meno risorse e meno tempo da dedicare a questi temi, ma restano il cuore pulsante del sistema produttivo italiano. E, non ultimo, un tema che attraversa tutti gli altri: **comunicare con chiarezza, dentro le organizzazioni, quando l’Al entra in un processo, come funziona e con quali margini le persone possono mettere in discussione le decisioni**. Un principio che resta astratto se non si traduce anche in questo: nel diritto di essere informati, non solo governati.

Un tratto di strada già battuto è sicuramente quello delle funzioni tecniche e delle risorse umane delle organizzazioni – chi progetta i sistemi, chi li implementa, chi accompagna le persone nel cambiamento.

Resta da percorrere un altro tratto, forse più impervio, perché richiede di uscire dalle stanze in cui si costruiscono le soluzioni o gestiscono i processi per entrare in quelle in cui si prendono le decisioni: portare questo cambiamento fino a chi guida le imprese.

Una direzione condivisa da chi lavora sul campo resta un’ottima pratica; una direzione condivisa anche dalla leadership diventa cultura organizzativa, capace di sopravvivere al turnover delle persone e alle progettualità.

Le pagine dell’Al Equity Compass raccolgono le voci di chi ha risposto a questa esigenza, ciascuna dal proprio osservatorio: chi ha scritto di fiducia, chi di competenze, chi di leadership – temi diversi che qui si ritrovano dentro un’unica struttura, quella dei tre pilastri di Persone, Responsabilità e Sostenibilità organizzativa.

È stato il Tavolo, con le proprie istanze, ad **aprire lo spazio in cui questi contributi potessero trovare posto**; è Valore D ad averli composti in **un principio comune**, senza appiattirli in una voce sola.

Chi leggerà queste pagine – nella propria azienda, nel proprio team, nella propria funzione – non troverà un punto di arrivo, ma un punto di partenza.

La bussola resta la stessa per tutti; le rotte che ciascuno traccerà da qui in avanti saranno però necessariamente diverse, perché diverso è il punto da cui si parte.

Ed è forse proprio questo il segno che il percorso sta funzionando: **non un modello unico da replicare identico ovunque, ma un principio abbastanza solido da orientare contesti che il Tavolo stesso non ha ancora incontrato.**

Se questo documento avrà fatto il suo lavoro, lo si vedrà nelle organizzazioni che, partendo dalla direzione che indica, avranno saputo tracciare un percorso proprio, unico e identitario per la propria realtà organizzativa.

Coordinare questo Tavolo mi ha regalato il privilegio di sedermi accanto a chi, ogni giorno, guarda alla tecnologia come sfida rilevante per l'empowerment e l'inclusione delle persone.

Un orgoglio duplice, difficile da separare: come persona, per aver avuto accesso a una conversazione onesta, fatta anche di incertezze condivise senza timore di mostrarle, e come azienda, per aver scelto, insieme alle altre sedici, di confrontarsi su un tema che non offre facili scorciatoie.

Un grazie sincero alle aziende che hanno scelto di fare questo percorso insieme a Valore D, e a Valore D per aver ascoltato quelle istanze e averle trasformate in principi ispiratori, con la cura di chi crede davvero che nessuna organizzazione debba affrontare da sola la sfida del cambiamento.

BIBLIOGRAFIA

Benanti P., Non era il vapore ma l'etica, non sono i dati ma la dignità: ciò che vale non è misurabile, in *Avvenire*, 26 maggio 2026

Biasi M., An Essay on Liberty, Freedom and (Decent) Work, in *Int. Journ. Comp. Lab. Law & Ind. Rel.*, 2022, 38, 3, 359 ss.

Biasi M., Gli investimenti in "AI for Good", nell'intreccio tra l'art. 2086, comma 2, c.c. e l'art. 2087 c.c.: note minime a margine di un'interessante ricerca, in *federalismi*, 2026, 18, 148 ss.

Biasi M., The bright side of the AI for work: From (unbridled) risk to (regulated) opportunity, in Biasi M. (ed.), *Artificial Intelligence and Labour Law. A Global Overview*, Routledge/Giappichelli, 2026, 57 ss.

Braidotti R., *Posthuman Knowledge*, 2019

Harvard Business Review Italia, Le tecnologie digitali per ridurre il gender gap e promuovere l'inclusione, 2024

High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (AI HLEG), Commissione Europea, *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*, 2019

Incentivimpresa.it, Incentivi Imprenditoria Femminile 2026 con l'AI: Guida, 2026

OECD, *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*, 2019

Papa Leone XIV, *Magnifica Humanitas*, 2026

Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, *Regolamento 2024/1689*

Platone, *Teeteto*, 152a

Policlinico Universitario A. Gemelli IRCCS, Università Cattolica del Sacro Cuore, *Women's Health Center for Digital and Personalized Medicine (programma di medicina di genere digitale e personalizzata)*, 2026

Sherpa, *Intelligenza artificiale e lavoro*, 2026 (Con riferimento ai dati dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, sull'esposizione di genere agli effetti dell'intelligenza artificiale generativa, 2026)

Valore D, *Long-boarding. Una nuova prospettiva sulla longevità professionale*, settembre 2026

World Economic Forum, LinkedIn Economic Graph Research Institute, *Gender Parity in the Intelligent Age*, white paper, 2025

World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2025*, 2025

RINGRAZIAMENTI

Un grazie sincero ai rappresentanti delle istituzioni e agli esperti che, con il loro contributo di pensiero, hanno arricchito questo documento con una pluralità di prospettive autorevoli:

Ministro Marina Calderone, Reverendo Andrea Roberto Ciucci, Marco Biasi, Mara Tanelli, Paola Mascaro, Fabio Moioli, Francesca Rossi, Alessandra Santacroce

Un sentito ringraziamento a:

Sara Callegari, Silvia Cassano, Giulio Coraggio, Sabrina De Camillis, Valeria De Flaviis, Barbara Filini, Elvina Finzi, Raffaella Luglini, Paola Mascaro, Erminia Monzo, Elisabetta Paddeu, Fiorella Passoni, Laura Polenghi, Paola Pirota, Monica Rancati, Martina Santandrea, Paola Scarpa, Roberto Scrivo, Fides Tosoni

senza il loro contributo e la loro passione, questo documento non avrebbe visto la luce.

Coordinamento editoriale e progetto grafico:
Comunicazione Valore D

Paola Andreozzi, Giorgio Fornaciari, Ivano Montrone, Diletta Pianezzi, Tommaso Pollasti, Paola Trotta.

Valore D
Diritti riservati

Per informazioni: **segreteria@valored.it**

Agosto 2026
www.valored.it



valore^D