

**COMMISSIONE ATTIVITA' PRODUTTIVE  
CAMERA DEI DEPUTATI  
INDAGINE CONOSCITIVA SU  
"INTELLIGENZA ARTIFICIALE: OPPORTUNITA' E  
RISCHI PER IL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO"**

Federmanager è l'organizzazione sindacale titolare del CCNL Dirigenti Industria & Servizi che rappresenta il management industriale, inclusi i Quadri Apicali, operante in aziende grandi, medie e piccole di tutti i livelli manageriali, da quelli più tipicamente strategici ed *executive* a quelli più operativi e gestionali del quotidiano, con proprietà sia 100% estera che 100% domestica e familiare. Federmanager è quindi un ottimo osservatorio per comprendere le dinamiche ed i trend tecnologici nei vari settori e comparti così come delle applicazioni a industria e servizi delle innovazioni che il progresso tecnico ed organizzativo mette via via a disposizione delle aziende.

Per quanto riguarda l'Intelligenza Artificiale dobbiamo partire dall'assunto che, **per come è impiegata oggi** nell'ambito del sistema produttivo nazionale, questa è un insieme di tecnologie ed applicazioni basate su *software* che eseguono *task*, cioè compiti, che presi singolarmente sono tutto sommato limitati. **È la loro integrazione**

**in un eco-sistema applicativo più ampio** che la rende però molto potente e, di conseguenza, molto attrattiva per le imprese e anche molto rischiosa se non utilizzata responsabilmente. **È il passaggio da un'intelligenza elevata ma limitata ad un'intelligenza collettiva l'elemento chiave che rende la tecnologia anche rischiosa**, come vedremo, e non solo conveniente. Non possiamo sottacere, infatti, che i vantaggi concreti in termini di incremento della competitività e della produttività sono tali che rendono l'IA una tecnologia senz'altro da perseguire ed incentivare in ambito produttivo. **L'IA è una tecnologia che aiuta le imprese a restare competitive ed efficienti ma che deve essere impiegata responsabilmente per le ricadute che può avere sulle persone, siano queste Clienti che Dipendenti o altri stakeholder umani, comprese le comunità territoriali che vivono e prosperano intorno alle aziende.**

Ben si comprende perciò la necessità che l'adozione di tali tecnologie nelle imprese avvenga, con grande e matura consapevolezza, nell'ambito di una visione competitiva di medio-lungo periodo e dei conseguenti piani strategici ed operativi periodici che solo un management preparato e consapevole può impostare, con una governance aziendale che spesso non si ritrova nel nostro sistema di PMI e che invece si rende assolutamente necessaria.

Da qui la stretta correlazione tra l'adozione di tecnologie di IA per lo sviluppo del sistema, che appare ineludibile, e la diffusione di una cultura manageriale che guidi tale processo di innovazione nelle imprese, in grado di affrontare le implicazioni sia di tipo produttivo che umano e sociale

Entriamo nel vivo della nostra posizione attuale: noi vediamo e valutiamo questa tecnologia da due punti di vista: quello produttivo e quello umano e sociale.

**Dal punto di vista produttivo**, l'IA può senz'altro contribuire ad efficientare e anche automatizzare attività molto complesse e articolate, comprese quelle tipiche del lavoro intellettuale e professionale, nelle varie funzioni aziendali: dal marketing & vendite alla supply chain & logistica all'ottimizzazione dei cicli produttivi al controllo qualità alla progettazione di nuovi prodotti, servizi e funzionalità e così andando. Certamente anche la gestione del personale, i compiti tipici della funzione HR, sulla quale ritorneremo. **È una tecnologia quindi che aiuta, che può aiutare, la produttività e la competitività di costo.**

L'IA o, meglio, certe applicazioni basate su IA sono anche in grado di snellire e velocizzare processi decisionali anche complessi, pensiamo alle decisioni strategiche di localizzazione di una rete di punti vendita o alle decisioni strategiche di *make or buy* tipiche dell'ambito di produzione e supply chain, in quanto capaci di identificare e mettere in evidenza correlazioni o *pattern* tra vari indicatori aziendali e di mercato che possono essere di difficile discernimento per l'analista umano medio. E questa sua capacità è ancor più apprezzabile nei contesti di *business* cosiddetti VUCA (Volatili Incerti Complessi Ambigui) che sono oggi ordinaria amministrazione. Un enorme valore aggiunto per la competitività *tout court* dell'impresa. **È una tecnologia quindi che aiuta, può aiutare, la capacità di differenziazione e la qualità strategica e decisionale**, fattori indispensabili per la competitività.

**L'IA è anche una tecnologia che aiuta, può aiutare, l'incremento di sicurezza delle imprese, sicurezza nelle due accezioni anglofone di *safety*, cioè sicurezza sul lavoro, e di *security*, cioè di sicurezza degli *asset* aziendali contro le minacce esterne o anche interne quali sabotaggio e dolo.** Certamente a sistemi basati su IA possono essere affidate incombenze pericolose per la salute e la vita umana, pensiamo ad esempio alla movimentazione in ambito aziendale di sostanze pericolose quali i prodotti chimici e/o tossici, o alla movimentazione nei cantieri di carichi pericolosi, perché in altezza o sospesi o simili, ma pensiamo anche all'identificazione immediata di comportamenti errati del personale che non si attiene alle procedure di sicurezza. Sistemi IA possono essere utilizzati per potenziare la resilienza ad attacchi *cyber* per violare la rete informatica aziendale così come per identificare intrusi o persone non autorizzate nei perimetri aziendali. La sicurezza è senz'altro un campo di attività in cui il contributo dell'IA può dare velocemente risultati strabilianti in tempi rapidi e a costi, tutto sommato, contenuti.

Sistemi basati su IA possono essere anche utilizzati per quelle mansioni tutto sommato ripetitive per le quali si ha difficoltà a reperire personale. Pensiamo ad esempio alla carenza cronica di autisti per il trasporto pubblico locale. Poter far uso di autobus o altri veicoli di TPL a guida autonoma di livello SAE 4 o 5 come già in sperimentazione avanzata in USA e Cina potrebbe contribuire a migliorare consistentemente il vissuto dei cittadini rispetto al TPL urbano. **L'IA è anche una tecnologia che aiuta, può aiutare, l'incremento della qualità della vita dei cittadini e**

**quindi può aiutare a realizzare alcuni diritti di cittadinanza quali, appunto, il diritto di spostamento.**

Infine, dobbiamo essere coscienti **che l'impiego proficuo dell'IA in ambito aziendale richiederà un notevole *upgrade*, cioè elevazione, delle competenze professionali necessarie per interagire con essa.** Pensiamo ad esempio alle competenze cosiddette di *prompt engineering* per **creare un contesto adeguato alle IA Generative** per far sì che le risposte o gli output che queste generano siano il più possibile scevre da quelle che tecnicamente si chiamano *Halucination*, cioè allucinazioni, ovvero errori a volte anche molto gravi come alcuni casi di cronaca hanno già iniziato a riportare, ad esempio in USA. Pensiamo anche alle competenze necessarie per interagire con i cosiddetti *digital twin*, i gemelli digitali, sia di sistemi produttivi così come di esseri umani (anche noti come avatar), che richiederanno ai nostri lavoratori, ai nostri manager, capacità psico-neurologiche di tipo nuovo e diverso da quanto sperimentato fino ad oggi in ambito industriale. **L'interazione e la collaborazione Uomo-IA è un campo ancora tutto da esplorare ma che richiederà certamente un livello di nuove competenze** che la forza lavoro tutta, dagli operai fino ai manager apicali, dovrà per forza di cose acquisire. E queste maggiori competenze si tradurranno in miglior utilizzo della tecnologia e quindi, in definitiva, in maggiore competitività e maggiore produttività.

**Dal punto di vista umano e sociale**, l'IA può anche essere foriera di rischi, che come tutti i rischi devono essere adeguatamente conosciuti e gestiti in ambito aziendale, e la cui conoscenza e gestione lo Stato può incentivare incoraggiando lo sviluppo di un'adeguata funzione di Risk Management dell'IA, ad esempio rendendola obbligatoria nell'ambito del D. Lgs. 231 del 2001 sulla responsabilità amministrativa dell'impresa per evitare la commissione di delitti o reati contro le persone e sottraendola alla direzione diretta dell'organo esecutivo aziendale onde evitare conflitti d'interesse.

In questa sede ne vogliamo citare sei:

1. il rischio di cattivo uso nell'ambito dei **processi di gestione del personale, o anche processi HR**, nell'ambito del ciclo di vita professionale del lavoratore: dagli screening pre-colloquio di assunzione alla valutazione della *performance* e del potenziale alla progressione di carriera ai procedimenti disciplinari e così

- andando. I sistemi IA possono essere gravemente affetti da **bias nei dati di addestramento** che si traducono in possibili discriminazioni verso individui aventi determinate caratteristiche psico-fisiche-intellettuali;
2. un ulteriore rischio da presidiare è quello dei cosiddetti **deep fake**, che pure il Regolamento Europeo sull'IA mette sotto osservazione, a fini di comunicazione interna, esterna o commerciale. **Il deep fake non è necessariamente un male**: basta pensare a video del manager apicale che parla a Clienti o Dipendenti nella sua lingua madre e che l'IA traduce automaticamente in più lingue diverse e ne aggiusta anche il labiale, creando l'erronea percezione che il parlante parli veramente la loro lingua. Certamente è una cosa molto utile e che minimizza i costi di traduzione ma l'ascoltatore o spettatore ha il diritto di sapere, per trasparenza, che la percezione è generata da una IA e non dalla capacità del parlante di parlare in una lingua diversa dalla propria nativa;
  3. questi rischi ci portano ad un altro rischio: quello di **non avere un'adeguata struttura di data management & governance**, che pure il Regolamento Europeo sull'IA di prossimo rilascio richiede per applicazioni ad alto rischio ma che **noi riteniamo debba essere necessariamente esteso a tutti i processi HR e di Comunicazione che fanno uso, anche limitato, di applicazioni basate su IA**. Come detto innanzi, la previsione di idonee fattispecie in ambito di D. Lgs. 231 del 2001 ci sembra una possibile soluzione;
  4. un ulteriore rischio è quello della possibile **scarsa trasparenza e spiegabilità delle decisioni** prese da un sistema IA. Questo problema è certamente connesso alla tecnologia stessa, soprattutto se basata sul sistema del cosiddetto *Deep Learning* basato su reti neurali estremamente profonde e grande numerosità di input. Questo può essere un problema ad esempio per spiegare rifiuti di accesso al credito o alle assicurazioni per un imprenditore o della negazione della promozione di un lavoratore. Occorre a nostro avviso incentivare il sistema della ricerca a trovare soluzioni pratiche al miglioramento della trasparenza e della spiegabilità dell'IA;
  5. altro rischio: quello dell'**eccessiva dipendenza del personale, del management, dell'imprenditore dalle decisioni dell'IA** perché in qualche modo la decisione altrui, nel nostro caso di una macchina, de-responsabilizza, soprattutto se la decisione è errata. Questo va evitato! A nostro avviso vanno previsti convalide

- umane serie, a pena di reato, di decisioni prese da IA che possono avere un impatto sulla vita pratica delle persone. Va previsto un adeguato sistema di presidi cosiddetti human-in-the-loop per essere ragionevolmente certi che la decisione dell'IA sia quella che l'impresa voleva veramente prendere. Il ricevente gli effetti della decisione deve essere informato che la decisione deriva da un sistema IA e deve avere la possibilità, il diritto, di contestarla e pretendere che vada riconsiderata da un panel di esseri umani in carne ed ossa;
6. infine, il rischio della **disoccupazione tecnologica connaturato all'adozione di qualunque tecnologia che ha il potenziale di automatizzare compiti svolti fino a quel momento da esseri umani**. Sappiamo che molti osservatori paventano questo rischio, lo spiazzamento di esseri umani, anche di elevata professionalità intellettuale, da parte dell'IA. Sappiamo anche che un notevole numero di professioni richiederà maggiori competenze, lo abbiamo detto, di gestione, interazione e collaborazione con sistemi IA a pena di obsolescenza professionale. Sappiamo infine che nel tempo nuovi lavoratori con competenze più avanzate emergeranno dal sistema educativo e di riqualificazione professionale. È quindi necessario secondo noi **procedere fin da subito con un Piano Nazionale di Qualificazione dei Lavoratori e dei Manager per l'IA** che preveda percorsi formativi e di aggiornamento per i vari comparti, anche facendo uso se del caos delle risorse dei Fondi Interprofessionali di Categoria. Prima si comincia, maggiore sarà l'abbattimento del rischio.

In definitiva, Federmanager è molto a favore di questa tecnologia in quanto generatrice di ulteriore competitività e produttività del tessuto produttivo nazionale ma non ne disconosce i rischi concreti che il suo cattivo uso o funzionamento può avere per la vita delle persone, sia nella loro veste di lavoratori che in quella di cittadini, e per i quali è necessario riconoscere adeguata tutela intervenendo, ad esempio, sulle norme per la responsabilità amministrativa dell'impresa. Al fine di approfondire tutte queste tematiche di opportunità e rischi dell'IA nell'ambito del sistema produttivo in cui i nostri manager operano abbiamo recentemente creato una Commissione per l'Intelligenza Artificiale, i cui lavori e contributi siamo lieti fin d'ora di mettere a vostra disposizione.