



Ordine dei Dottori  
Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
**MILANO**

NUMERO 8  
SETTEMBRE 2024

*Intelligenza Artificiale  
e Governance aziendale,  
tra opportunità e sfide*

# Rassegna *del Professionista*

---

Circolare per il Professionista in collaborazione  
tra 24 Ore Professionale e Ordine dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili di Milano

**24**ORE  
PROFESSIONALE

*A cura di Simone Bottero - Dottore Commercialista ODCEC Milano*

## Sommario

<b>Il tempo delle scelte sulla Governance dell'Intelligenza Artificiale</b> <i>di Barbara Boschetti, Stefano Ceci, estratto da Il Sole 24 Ore, 27 marzo 2024, p. 15</i>	4
<b>L'Intelligenza Artificiale: pilastro dell'innovazione e del progresso economico</b> <i>di Roberto Antoniotti - Head of Technology &amp; Innovation – Grant Thornton Digital</i>	6
<b>L'Intelligenza Artificiale nella Governance aziendale: opportunità e sfide</b> <i>di Niccolò Rivetta- Presidente Commissione digitalizzazione degli studi - ODCEC Milano</i>	9
<b>Alcune considerazioni sul ruolo dell'AI negli adeguati assetti organizzativi d'impresa</b> <i>di Daniela Caterino – Ordinario di Diritto Commerciale nell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro – of counsel @freebly STA SB Milano</i>	12
<b>Riflessioni sulla Business Intelligence a supporto degli adeguati assetti</b> <i>di Barbara Marrocco – Dottore Commercialista ODCEC Milano</i>	15
<b>La normativa c'è, come usarla al meglio nelle aziende</b> <i>di Giusella Finocchiaro, estratto da Il Sole 24 Ore, 31 maggio 2024, p. 14</i>	18
<b>Utilizzo dell'AI nei mercati: uno strumento dirompente nelle mani delle aziende</b> <i>di Fabrizio Garofoli – Commissione Diritto Societario – ODCEC Milano</i>	20
<b>L'Intelligenza Artificiale cambia piani strategici e leadership</b> <i>di Cristina Casadei, Il Sole 24 Ore, 19 giugno 2024, LAVORO24, p. 22</i>	22
<b>Intelligenza Artificiale, gli strumenti per mitigare i rischi dell'impiego di sistemi AI in azienda</b> <i>di Maurizio Bortolotto, Avv. e Founder Gebbia Bortolotto Penalisti Associati e Carola Boggio Marzet, Avv. e Salary Partner Gebbia Bortolotto Penalisti Associati, estratto da Norme&amp;Tributi Plus Diritto, 4 luglio 2024</i>	24
<b>Intelligenza Artificiale e processi decisionali in azienda</b> <i>di Andrea Rossetti e Luca Barbieri, estratto da Norme&amp;Tributi Plus Lavoro, 15 febbraio 2024</i>	26

Circolare per il Professionista  
in collaborazione tra 24 Ore Professionale  
e Ordine dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili di Milano

Proprietario ed Editore:  
Il Sole 24 Ore S.p.A.

Sede legale  
e amministrazione:  
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

Redazione: 24 ORE Professionale

© 2024 Il Sole 24 ORE S.p.a.

Tutti i diritti riservati.  
È vietata la riproduzione  
anche parziale e con qualsiasi  
strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati  
con scrupolosa attenzione, non possono  
comportare specifiche responsabilità  
per involontari errori e inesattezze.

CHIUSA IN REDAZIONE: 10 settembre 2024

# News *e approfondimenti*

---

Circolare per il Professionista  
realizzata da 24 Ore Professionale  
per Ordine dei Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano

**24**ORE  
PROFESSIONALE

# Il tempo delle scelte sulla Governance dell'Intelligenza Artificiale

di Barbara Boschetti, Stefano Ceci, estratto da *Il Sole 24 Ore*, 27 marzo 2024, p. 15

*È arrivato il tempo delle scelte sulla Governance dell'Intelligenza Artificiale. Sono bastati applicativi come ChatGpt, Gemini, Murf, Claude, Character e altri, docili e al tempo potenti, piccoli oracoli tascabili (non più necessario andare a Delfi, né dimostrarsi degni dell'oracolo) per renderle improrogabili.*

Parola dai molti significati e applicazioni, dentro e fuori alle istituzioni (basti pensare alla cosiddetta Corporate Governance), la Governance ha essenzialmente a che fare con la nostra **capacità di pensare e agire per il bene comune**, dando vita a organizzazioni, reti e alleanze comunitarie intelligenti. Una intelligenza, al tempo stesso, **politica, dunque visionaria e strategica, e pragmatica, realmente trasformativa**, vitale per ogni *polis* e *policy*. Certamente vitale quando in gioco c'è l'AI o, meglio, il nostro vivere con e dentro l'AI (la *on-life* di cui parla Floridi), La sfida che abbiamo davanti, sul piano della Governance dell'AI, è proprio quella di sviluppare una intelligenza umana di scala comunitaria per l'AI, capace di **design e di un-design** sul duplice fronte umano/artificiale (Cabitza docet). Un paradosso, forse, in quanto l'AI promette di estendere le nostre capacità e la nostra intelligenza (quasi una transizione di fase in senso quantistico). Tuttavia, nella corsa/rincorsa innescata dall'AI, il **rischio** che abbiamo dinanzi è proprio quello di **una non intelligenza politica** (prendendo a prestito il titolo del bel volume di Meredith Broussard, *Artificial Unintelligence*, 2019, The Mit Press). Anzi, un doppio paradosso, poiché l'intelligenza politica e pragmatica richiesta alla super società (l'espressione è del sociologo Mauro Magatti) e alle organizzazioni complesse in tempi di AI è, essa stessa, a suo modo, artificiale (nel significato etimologico, di fatto con arte).

## Quale Governance per l'AI?

L'AI Act disegna una Governance europea per l'AI non meramente funzionale a garantirne l'attuazione, ma a garantirne l'apertura al futuro, assicurando, cioè, un **processo dinamico e costante di ri-lettura politica e regolatoria**, delle scelte in esso compiute, contribuendo così al design e un-design dell'AI e della transizione digitale. Una Governance europea per l'AI capace di catturare i big e mini data (anche in termini di buone e cattive pratiche, *bias*, lezioni apprese) costantemente generati dal dialogo tra autorità pubbliche (nazionali ed europee), operatori di mercato, consumatori, comunità scientifica e società civile nello sviluppo, messa a disposizione e uso di forme di AI. Questo il ruolo del Board europeo per l'AI (art. 65), con i suoi *standing groups*, anche temporanei e finalizzati alla soluzione di specifiche questioni; con i pool di esperti; con il suo forum consultivo, aperto a tutti i portatori di interessi, al mondo dell'impresa (anche delle SMEs e delle Start-Ups), della società civile e dell'accademia. Una Governance, quella dell'AI Act, ulteriormente estesa (diremmo noi), attraverso **l'adattamento del circuito democratico europeo alle sfide dell'AI** (basti pensare alla

Commissione speciale per l'AI del Parlamento europeo o al Gruppo di esperti di alto livello sulla AI della Commissione europea).

### **Vi è spazio per una Governance made in Italy?**

Certamente, potremmo decidere di affidarci a questa infrastruttura di sicurezza (così Benanti), iniziando con l'individuare l'autorità nazionale competente per l'AI (art. 70). Qualche anticipazione (e reazione) sui possibili *game player* di questa "nuova" Governance per l'AI vi è già stata: il Sottosegretario On. Alessio Butti ha indicato il possibile ruolo di due agenzie: Agid e Acn. In proposito, va detto, l'Unione europea richiede un'autorità imparziale, indipendente ed oggettiva, perché lo Stato è regolatore e, al tempo stesso, *player* della AI. Potremmo, però, fare di più, dando vita a una Governance italiana per la AI che contribuisca realmente a sviluppare l'intelligenza di scala comunitaria di cui abbiamo bisogno. Anche qui, alcune anticipazioni vi sono già state: già tre le commissioni attive a livello parlamentare, governativo e ministeriale. Si potrebbe però fare di più, attivando un forum italiano per l'AI (Fit\_AI?), policentrico e distribuito, capace di innescare un percorso di riflessione culturale per un nuovo umanesimo artificiale per l'AI. Nel farlo, potremmo sperimentare un percorso di *open (e)democracy* che coinvolga accademici e ricercatori, imprese e startup, parti sociali e civili, associazioni e rappresentanze in ogni campo del sapere. Insomma, una Intelligenza Artificiale comunitaria made in Italy.

# L'Intelligenza Artificiale: pilastro dell'innovazione e del progresso economico

di Roberto Antoniotti - Head of Technology & Innovation – Grant Thornton Digital

*Nel panorama tecnologico contemporaneo, l'Intelligenza Artificiale (AI) rappresenta una delle innovazioni più dirompenti e promettenti, destinata a trasformare radicalmente il nostro modo di vivere e lavorare. Attraverso un viaggio che inizia dagli albori della teoria computazionale fino ai recenti sviluppi dei modelli di deep learning, l'AI si è evoluta da concetto astratto a componente fondamentale delle soluzioni tecnologiche moderne.*

Il percorso della AI inizia nel 1943 con i lavori pionieristici di Warren McCulloch e Walter Pitts, che stabilirono i fondamenti dei network neurali, disegnando un parallelo tra il funzionamento dei calcolatori e il cervello umano. Nel 1950, Alan Turing, con il suo celebre test, poneva le basi per determinare l'intelligenza di una macchina. Cinque anni dopo, John McCarthy coniava il termine "Intelligenza Artificiale", aprendo la strada a decenni di ricerca e sviluppo.

Un salto significativo avvenne nel 1980 con il primo sistema esperto creato da Edward Feigenbaum, capace di prendere decisioni simulando il ragionamento umano. L'accelerazione della ricerca ha raggiunto un nuovo picco nel 2015, con la nascita di OpenAI e il lancio di ChatGPT nel 2022, dimostrando l'enorme potenziale dei modelli di linguaggio pre-addestrati.

## Fondamenti della AI

Alla base della AI vi sono le **reti neurali**, sistemi di neuroni interconnessi che **apprendono dai dati e riconoscono pattern**. Questi sistemi sono costituiti da strati di neuroni, ognuno dei quali riceve input e produce output per altri neuroni. Ogni **connessione** tra neuroni ha un **peso**, rappresentando la sua importanza relativa. Grazie **all'addestramento su enormi quantità di dati**, le reti neurali possono eseguire compiti complessi come il riconoscimento vocale o delle immagini.

## Il Machine Learning e il Deep Learning

Il Machine Learning (ML) e il Deep Learning (DL) sono sottoinsiemi cruciali della AI. Il **ML** consente la **creazione di applicazioni intelligenti** attraverso algoritmi che apprendono dai dati, mentre il **DL utilizza reti neurali profonde per analizzare vasti set di dati** e migliorare l'accuratezza dei modelli. Una delle applicazioni più avanzate del DL è il **Natural Language Processing (NLP)**, che permette ai computer di **comprendere e generare testo umano**, aprendo la strada a una serie di innovazioni come traduttori automatici, assistenti virtuali e chatbot.

## L'importanza dei dati

L'efficacia dei modelli di AI è strettamente legata alla **qualità dei dati**. **La voluminosità, granularità,**

**veridicità e completezza** dei dati sono fattori critici. Tecniche come il clustering, la classificazione, l'anomaly detection e la regressione sono fondamentali per estrarre valore dai big data, permettendo alle aziende di prendere decisioni informate e strategiche.

### **AI nel Settore Retail e Financial Services**

Nel settore retail, l'AI viene utilizzata per **migliorare la previsione della domanda, ottimizzare la gestione della supply chain e personalizzare le raccomandazioni** ai clienti. L'impiego di chatbot per il customer service 24/7 sta rivoluzionando l'esperienza del consumatore, integrando efficacemente i sistemi di e-commerce, magazzino e spedizioni.

Nel settore finanziario, l'AI trova applicazione nella **compliance** e nell'**antiriciclaggio**. Modelli come ChatGPT possono verificare la coerenza e la conformità dei documenti rispetto alla normativa, individuare controlli idonei e supportare la redazione automatica di normative interne. Queste applicazioni riducono i costi di compliance e aumentano l'efficienza operativa, minimizzando errori e disallineamenti.

### **Applicazioni dell'AI nella professione del commercialista**

L'Intelligenza Artificiale sta rapidamente trasformando la professione del commercialista, offrendo strumenti avanzati che migliorano l'efficienza, la precisione e il valore dei servizi forniti ai clienti. Ecco alcuni esempi di come l'AI può essere applicata nel contesto della contabilità e della consulenza fiscale:

#### *Automazione delle operazioni contabili*

L'AI può **automatizzare molte delle attività ripetitive e dispendiose** in termini di tempo che i commercialisti affrontano quotidianamente, come la **registrazione delle transazioni, la riconciliazione bancaria e la preparazione dei bilanci**. I software basati su AI possono **elaborare grandi volumi di dati** con maggiore velocità e precisione rispetto ai metodi tradizionali, riducendo il rischio di errori e liberando tempo prezioso per attività a maggior valore aggiunto.

#### *Analisi predittiva e pianificazione finanziaria*

Utilizzando tecniche di machine learning, i commercialisti possono offrire servizi di analisi predittiva ai loro clienti. L'AI può **analizzare i dati storici per identificare tendenze e prevedere future performance** finanziarie, aiutando le aziende a prendere decisioni informate riguardo **investimenti, gestione del cash flow e strategie di crescita**. Questo tipo di analisi avanzata permette ai commercialisti di fornire **consulenze più strategiche** e personalizzate.

#### *Verifica della conformità fiscale*

L'AI può essere impiegata per verificare automaticamente la conformità delle pratiche fiscali di un'azienda alle normative vigenti. I modelli di AI possono esaminare documenti e transazioni per **individuare potenziali discrepanze e anomalie** che potrebbero segnalare errori o frodi. Questo aiuta i commercialisti a garantire che i loro clienti siano sempre conformi alle leggi fiscali, riducendo il rischio di sanzioni e audit fiscali.

#### *Chatbot e assistenza clienti*

I chatbot basati su AI possono **fornire assistenza clienti 24/7**, rispondendo a domande comuni e guidando i clienti attraverso processi semplici come la preparazione della documentazione fiscale. Questo non solo migliora l'esperienza del cliente, ma permette ai commercialisti di **concentrarsi su problematiche più complesse** che richiedono la loro expertise.

#### *Gestione documentale intelligente*

I sistemi di gestione documentale potenziati dall'AI possono **classificare, archiviare e recuperare documenti contabili** con grande efficienza. Utilizzando il riconoscimento ottico dei caratteri (OCR) e

l'apprendimento automatico, questi sistemi possono **estrarre informazioni rilevanti dai documenti e organizzarle in modo logico** e facilmente accessibile, facilitando la gestione dei dati e migliorando la trasparenza.

### Conclusioni

L'Intelligenza Artificiale rappresenta una rivoluzione tecnologica con un impatto profondo e pervasivo sulla società e sull'economia. Sebbene alcune preoccupazioni riguardino l'automazione e la perdita di posti di lavoro, è innegabile che l'AI offra opportunità straordinarie per migliorare la produttività, innovare processi e creare nuovi mercati. Il futuro dell'AI dipenderà dalla **nostra capacità di governare questa tecnologia** con responsabilità, garantendo che i suoi benefici siano equamente distribuiti.

L'adozione dell'Intelligenza Artificiale nella professione del commercialista non solo migliora l'efficienza operativa, ma permette anche di offrire **servizi di maggiore valore aggiunto ai clienti**. La trasformazione digitale guidata dall'AI rappresenta un'opportunità straordinaria per i professionisti della contabilità e della consulenza fiscale di evolvere e rimanere competitivi in un mercato in continua evoluzione.

L'AI non è solo una tecnologia, ma un pilastro del progresso economico e sociale. Investire nella ricerca, nella formazione e nell'adozione di soluzioni AI è fondamentale per mantenere la competitività e la crescita nel contesto globale.

# L'Intelligenza Artificiale nella Governance aziendale: opportunità e sfide

di Niccolò Rivetta- Presidente Commissione digitalizzazione degli studi - ODCEC Milano

*L'Intelligenza Artificiale (AI) sta rapidamente diventando una componente fondamentale nella Governance aziendale, trasformando il modo in cui vengono prese le decisioni e gestiti i rischi. Questa tecnologia offre opportunità significative per migliorare l'efficienza e la trasparenza, ma presenta anche sfide che devono essere attentamente affrontate.*

Uno degli interrogativi più frequenti in questo ultimo periodo riguarda l'impatto che le nuove tecnologie, e per esse l'AI, hanno sugli assetti societari e in particolare sulla Corporate Governance.

Il termine **Governance** può sembrare astratto e complesso, dato che comprende tutta una serie di meccanismi direttivi nelle aziende. Si occupa di **come vengono create, gestite e monitorate le normative e gli atti amministrativi, insieme alla distribuzione delle responsabilità**. La Governance dell'Intelligenza Artificiale garantisce la sua **spiegabilità, trasparenza ed eticità**. Questi tre concetti possono assumere significati diversi a seconda delle singole organizzazioni o dei ruoli interni ad esse.

Tre **componenti fondamentali** sintetizzano la Governance:

- le **misure di valutazione**: il sistema di valutazione delle performance, finalizzato alla misurazione e al miglioramento dei risultati raggiunti dall'Amministrazione, in termini di efficienza ed efficacia, allo scopo di migliorarne l'assetto organizzativo in cui opera;
- i **software** e i **dati**: informazioni dettagliate riguardo al codice software e ai dati componenti;
- il **contesto organizzativo**: l'importanza di allinearsi al framework governativo dell'organizzazione. L'obiettivo è quello di coltivare un ambiente di AI responsabile, etico, affidabile, trasparente all'interno di un'organizzazione, e che tutto questo parta dal Board.

## L'AI nella Corporate Governance: il panorama europeo

L'uso dell'AI nella Governance aziendale è già una realtà in Europa, con molte aziende che adottano soluzioni di AI per migliorare i processi decisionali e di compliance. L'AI è **impiegata in diverse aree chiave della Governance**, tra cui **la nomina degli organi societari, la gestione dei rischi d'impresa e il monitoraggio della conformità normativa**.

L'utilizzo dell'AI non è più solo una scelta aziendale, è un fattore indispensabile nel complesso mondo odierno, dove la tecnologia e la sostenibilità ne fanno da protagonisti.

## Benefici dell'AI nella Governance

1. **Miglioramento del processo decisionale**: l'AI può analizzare grandi quantità di dati per fornire informazioni utili che supportano decisioni più informate e tempestive. Ad esempio, IBM Watson è già utilizzato per confrontare documenti e offrire risposte basate su prove consolidate, migliorando così l'accuratezza delle decisioni.

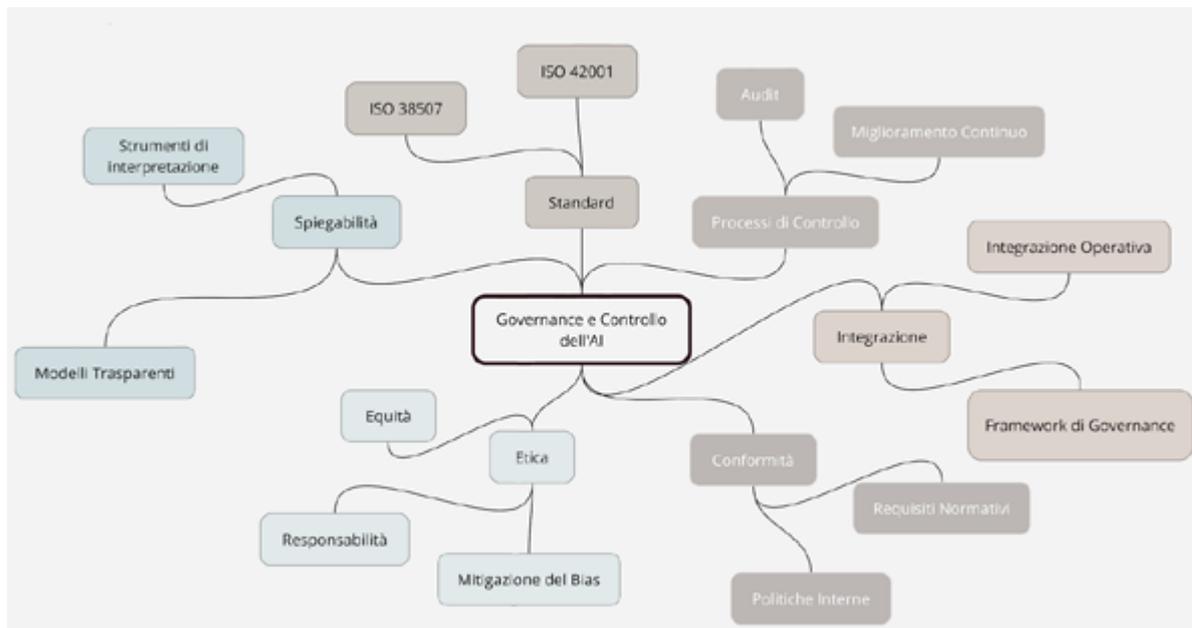
- Efficienza operativa:** strumenti come Luminance, una piattaforma AI per il settore legale, automatizzano compiti come il clustering dei documenti e l'estrazione dei dati, riducendo il tempo necessario per svolgere queste attività e minimizzando gli errori umani.
- Compliance e monitoraggio:** l'AI facilita il monitoraggio continuo della conformità normativa e degli indicatori di rischio. Sistemi di Intelligenza Artificiale possono essere programmati per segnalare automaticamente anomalie o violazioni delle policy aziendali, migliorando così la capacità di un'azienda di prevenire e rispondere tempestivamente ai problemi.

### Strumenti di AI utilizzabili nella Governance

Tra le **tecnologie più utilizzate** vi sono le Behavioural Biometrics, il Robot Processing Automation, l'Intelligence Process Automation e la Business Intelligence.

- Behavioural Biometrics:** analizza i parametri comportamentali per identificare utenti autorizzati e rilevare anomalie, migliorando la sicurezza dei sistemi aziendali.
- Robot Process Automation (RPA):** un software che replica le azioni svolte da un operatore umano, automatizzando attività manuali ripetitive e riducendo errori di processo.
- Intelligence Process Automation:** soluzioni avanzate derivanti dalla combinazione di più soluzioni tecnologiche (AI, RPA, Smart Information Capturing).
- Business Intelligence:** software che hanno la capacità di analizzare i c.d Big data, trasformandoli in informazioni fruibili (anche in real time) e consentire di assumere decisioni più consapevoli ed informate. Tra gli strumenti più utilizzati troviamo Microsoft Power BI, Oracle Apex e Azure.

Fig. 1 - Mappa mentale dell'applicazione dell'AI nella Governance



### Sfide e considerazioni

Nonostante i benefici, l'integrazione dell'AI nella Governance aziendale **presenta diverse sfide**:

- gap normativi:** l'attuale quadro normativo europeo non copre esplicitamente l'uso dell'AI nella Governance aziendale, creando incertezze che potrebbero ostacolare l'adozione di queste tecnologie. È essenziale che le autorità regolatorie sviluppino linee guida specifiche per garantire che l'uso dell'AI sia trasparente e conforme alle norme esistenti;
- responsabilità degli amministratori:** l'uso di sistemi automatizzati può alterare la distribuzione delle responsabilità all'interno del Consiglio di amministrazione. Gli amministratori devono garantire

che le decisioni prese con il supporto dell'AI siano ancora basate su un giudizio umano solido e siano in linea con gli obiettivi aziendali di lungo termine (ISO 38507- Governance implications of the use of artificial intelligence);

- 3. trasparenza e bias:** gli algoritmi di AI devono essere progettati e implementati in modo da evitare bias e garantire la trasparenza delle decisioni. Questo richiede una supervisione costante e l'adozione di misure per assicurare che i dati utilizzati per addestrare questi algoritmi siano rappresentativi e non distorti (ISO 42001- standard per un sistema di gestione responsabile ed etico dell'AI).

I bias sono distorsioni o pregiudizi che possono influenzare i risultati prodotti dai sistemi di Intelligenza Artificiale. Questi pregiudizi possono derivare dai dati utilizzati per addestrare gli algoritmi, dalle scelte di progettazione del sistema o dall'interpretazione dei risultati. Ad esempio, se i dati di addestramento sono sbilanciati o rappresentano solo una parte della popolazione, l'AI potrebbe fare previsioni errate o discriminatorie. È fondamentale identificare e mitigare i bias per garantire che le decisioni prese dall'AI siano eque e imparziali.

### Il ruolo dell'internal audit

L'internal audit gioca un ruolo cruciale nell'integrazione e nel monitoraggio dell'AI nella Governance aziendale. Deve evolversi rapidamente insieme alla tecnologia per affrontare nuove sfide e opportunità, **fornendo advisory e assurance sulla Governance e la conformità normativa**. Gli auditor interni devono collaborare con il Consiglio di amministrazione per discutere i vantaggi e i rischi dell'AI, promuovendo un utilizzo responsabile e trasparente di queste tecnologie.

### Conclusioni

L'Intelligenza Artificiale rappresenta una rivoluzione nella Governance aziendale, offrendo strumenti potenti per migliorare l'efficienza e la qualità delle decisioni. Tuttavia, per sfruttare appieno queste tecnologie, è fondamentale affrontare le sfide normative e operative che accompagnano la loro adozione. Con un **quadro regolatorio adeguato e un impegno a mantenere elevati standard etici**, l'AI può diventare un alleato indispensabile per le aziende che aspirano a una Governance più efficiente e responsabile.

## Alcune considerazioni sul ruolo dell'AI negli adeguati assetti organizzativi d'impresa

di Daniela Caterino – Ordinario di Diritto Commerciale nell'Università degli Studi di Bari  
Aldo Moro – of counsel @freebly STA SB Milano

*L'obbligo per gli imprenditori collettivi di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa, introdotto dal nuovo comma 2 dell'art. 2086 c.c. e ribadito dall'art. 3 del Codice della Crisi d'impresa, va inquadrato tra i principi di corretta amministrazione. Si tratta di un dovere generale e di sistema che incombe sull'impresa non solo in tempo di crisi, ma in ogni momento della sua esistenza ed anzi fin dalla fase preparatoria dell'attività.*

La scelta fondamentale, relativa al concepimento e alla strutturazione originaria dell'assetto, compete all'organo gestorio nel suo *plenum*; spetterà agli organi delegati la sua implementazione day by day, la cura quotidiana dell'adeguatezza. Entrambi i processi si svolgono sotto la vigilanza dell'organo di controllo.

### Assetti adeguati: una breve panoramica

La mancata istituzione degli adeguati assetti può generare reazioni intraorganiche (revoca delle deleghe), interorganiche (revoca degli amministratori), endosocietarie (denuncia di fatti censurabili ex art. 2408 c.c.), fino a conseguenze giudiziali (denuncia ex art. 2409 c.c., revoca per giusta causa dei sindaci) che culminano nelle azioni di responsabilità da parte della società, dei creditori sociali e persino dei singoli soci o di terzi, in caso di danni specificamente connessi alla violazione dell'obbligo. Peraltro, come per tutti i doveri di amministrazione, deve ritenersi che anche l'adempimento del dovere di istituzione di adeguati assetti sia soggetto in linea di principio alla *business judgment rule*.

La lettura delle norme appena richiamate e la riflessione dottrinale suggeriscono due considerazioni, entrambe rilevanti:

1. l'obbligo non è assoluto e immutabile, ma si articola diversamente, in piena aderenza al principio di **proporzionalità**, in base alle dimensioni, al modello strutturale dell'impresa (ad es.: società lucrativa, cooperativa, benefit, ente associativo, ente fondazionale), alla tipologia di attività svolta;
2. l'assetto adeguato è quello che consente tendenzialmente di **preservare la continuità aziendale** e di avvertire in tempo reale la minaccia alla stessa, il rischio di una perdita di continuità derivante da fattori tanto intrinseci quanto esterni all'impresa; il che ci porta a percepire l'assoluta centralità e **rilevanza dei sistemi di informazione previsionale** e dunque della capacità di **elaborazione prospettica di dati**, di una grande mole di dati, che parte dal sistema informativo contabile dell'impresa, dal dato storico (pensiamo soprattutto alla rilevanza del rendiconto finanziario) per proiettarsi in un orizzonte temporale non solo di breve periodo.

### Il ruolo dell'AI per la definizione degli assetti: l'AI come asset aziendale

Assumiamo qui la definizione di AI contenuta nel documento della Commissione UE «AI for Europe»

(2018): “*sistemi che mostrano un comportamento intelligente analizzando il loro ambiente e intraprendendo azioni con un certo grado di autonomia per raggiungere obiettivi specifici*”. Nell’AI coesistono caratteristiche di: apprendimento automatico, simulazione dell’intelligenza umana, automazione, adattamento.

La disponibilità di sistemi di AI incide sulla valutazione degli amministratori in merito alle risorse da investire e alle scelte da fare, in quanto consentono di ottenere elevati standard organizzativi a costi più contenuti, senza eccessivi allargamenti della pianta organica, spesso economicamente insostenibili per le PMI. L’AI è strumento tecnologico aggiuntivo in grado di **incrementare il flusso di informazioni** disponibili per l’impresa, in un’ottica di **risk management** (es. stime di vendita, valutazioni prospettiche per l’ingresso in nuovi mercati, segnalazione precoce di squilibri nell’andamento finanziario) e può assurgere a elemento dell’organigramma/funzionigramma, **in sostituzione di figure umane** (es. servizio gestione reclami, URP). Guardando all’AI come asset aziendale, emergono **due scenari speculari di “responsabilità da AI”**:

- a. l’assetto può rivelarsi **inadeguato per “difetto di AI”**, ossia per il mancato ricorso a strumenti che avrebbero potuto generare risparmi o prevedere rischi rivelatisi fatali per l’impresa; la responsabilità andrà valutata caso per caso, sulla base dei parametri fondamentali della dimensione e natura, che potrebbero talora rendere necessario il ricorso all’AI (si pensi in particolare ai settori vigilati, alle imprese inserite in complesse strutture di gruppo, ovvero operanti in contesti ad alto rischio);
- b. vi può essere **inadeguatezza per “eccesso di AI”**, quando si scelga di implementare strumenti costosi, sovrabbondanti rispetto alle esigenze dell’impresa; e qui il tema è delicato, perché chiama in causa la questione del bilanciamento delle scelte economiche e della commisurazione degli investimenti alla loro sostenibilità.

### Gli organi “AI assisted”

Quando poi si considera l’AI come supporto all’attività decisionale degli organi gestori, emerge un altro profilo di potenziale criticità: si tratta dell’inadeguatezza dell’assetto per “Nirvana fallacy”, ossia per **eccessivo affidamento sull’assistenza del sistema di AI**, che può spingersi fino alla delega di fatto (una delega in senso proprio sarebbe impraticabile, stante l’assenza di soggettività giuridica delle AI) di attività gestorie a soggetti esterni all’organo (segnatamente, ad una AI).

In questo caso, la responsabilità discende dall’adozione di sistemi di AI che non funzionano come ipotizzato, ad es. sviluppando “allucinazioni” e quindi fornendo dati sbagliati. Più precisamente, in questa ipotesi **non si configurerà inadeguatezza dell’assetto, ma delle decisioni assunte per effetto di un assetto eccessivamente sbilanciato verso l’AI**, e quindi in violazione del **precetto dell’agire informato di cui all’art. 2381 ult. co. c.c.** Non vanno trascurate, poi, le criticità derivanti da sistemi di AI che suggeriscano soluzioni caratterizzate da eccesso di razionalità, senza tener conto di contesti e fattori squisitamente umani.

**Quali parametri vanno assunti per valutare la diligenza del CdA** che usi l’AI come supporto alle proprie decisioni? Rileverà il parametro legale delle **competenze specifiche**, ma per consentire un adeguato esame è necessaria l’**adozione di algoritmi trasparenti e quindi leggibili dall’amministratore dotato di quelle competenze**; così come l’amministratore esperto legale dovrà porre particolare attenzione ai profili di responsabilità del creatore dell’algoritmo, di assicurabilità del rischio da algoritmo difettoso, di tutela della privacy.

### Soluzioni operative

Volendo elencare alcune soluzioni operative apprezzabili, può dirsi che un assetto adeguato, particolarmente nelle società di maggiori dimensioni o con un elevato tasso di ricorso all’AI, sarà quello che preveda all’interno dell’organizzazione aziendale **figure specifiche deputate al controllo di tutti gli aspetti correlati all’AI (algorithm officer)**. Nel contempo, l’autonomia statutaria potrebbe suggerire **utili articolazioni endoconsiliari** (comitato *tech*).

In definitiva, può dirsi che saranno adeguati quegli assetti **che conservino in capo agli amministratori il potere di dire la parola definitiva** sui processi esternalizzati, di esercitare controllo sugli stessi, di riprendere in mano i relativi poteri. In ogni caso, è innegabile che **resti ferma la responsabilità degli ammini-**

**stratori “umani” anche quando “assisted”**, pur nella forma estrema della delega “di fatto” della funzione. Ciò anche alla luce dell’approccio *risk based* adottato dal recentissimo AI Act europeo (Regolamento UE 2024/1689 del 13 giugno 2024), che focalizza l’attenzione del regolatore, tra l’altro, sulla misura in cui l’AI è posta in grado di agire autonomamente e la possibilità che un umano ponga nel nulla una decisione dell’intelligenza artificiale e **dichiara “a basso rischio” le ipotesi in cui il sistema di AI è destinato:**

- a. a eseguire un **compito procedurale limitato**;
- b. a **migliorare il risultato di un’attività umana precedentemente completata**;
- c. a **rilevare schemi decisionali o deviazioni da schemi decisionali precedenti** e non è inteso a sostituire o influenzare la valutazione umana precedentemente completata senza un’adeguata revisione umana;
- d. a **eseguire un compito preparatorio** per una valutazione pertinente ai fini dei casi d’uso elencati nell’allegato III del Regolamento.

### AI Act e roboboard

Al *framework* regolamentare europeo andranno ricondotti anche gli scenari, futuribili ma non troppo, di **AI nominate negli organi di amministrazione e/o controllo**, tipicamente nel contesto di imprese corporative di grandi dimensioni. In questi casi, l’AI partecipa direttamente, quale titolare di funzioni gestorie e/o di vigilanza, alla definizione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell’impresa e **tuttavia allo stato non è configurabile come «soggetto responsabile»** per tali funzioni; del resto, è stato lucidamente notato come la soluzione del nodo della soggettività giuridica non comporti automaticamente l’attribuzione della responsabilità all’attore artificiale.

E così, il danno causato (anche) da una ipotetica AI amministratrice **non eliderebbe la responsabilità per culpa in eligendo nell’ipotesi di cooptazione dell’AI nell’organo amministrativo**. Se fosse il singolo amministratore ad essere non umano, la filiera delle responsabilità non verrebbe a modificarsi significativamente, ricadendosi nell’ipotesi di colpa da *Nirvana fallacy* quando la decisione in merito all’assetto fosse stata influenzata in modo determinante dal giudizio dell’AI in merito.

In caso di chiamata in responsabilità del CDA per danni da assetto inadeguato da parte di creditori, o singoli soci e terzi, l’obbligo *ex art. 2381 ult. co. c.c.* è clausola generale ineludibile che impone l’agire informato in ogni circostanza, sicché **nessun esonero di responsabilità è ammissibile**.

Infine, nello scenario del *roboboard*, la sostituzione di un organo di gestione umano con uno totalmente cibernetico sposterebbe **l’intero peso della verifica di adeguatezza dell’assetto in capo all’organo di controllo** (a meno che non fosse robotizzato anch’esso). In questo caso, il tema della ordinaria responsabilità per danni da decisioni gestorie (ivi comprese quelle di determinazione dell’assetto organizzativo) lascerebbe il posto a quello della responsabilità per decisioni primordiali legate all’assetto organizzativo (e tale è a mio avviso la «deumanizzazione» degli organi sociali).

### Conclusioni

Per quanto la realtà sia in continua evoluzione, ogni illusione di spostamento della responsabilità degli umani sul parafulmine artificiale è probabilmente (e auspicabilmente) destinata a fallire. Ma resta il problema del percorso attraverso il quale si attui il coinvolgimento diretto dei titolari dell’impresa (soci) in caso di danno causato dalla *mala gestio* dell’AI; e quello non meno rilevante di come articolare le difese, in presenza di decisioni algoritmiche non motivate e incomprensibili nel loro meccanismo di formazione.

## Riflessioni sulla Business Intelligence a supporto degli adeguati assetti

di Barbara Marrocco – Dottore Commercialista ODCEC Milano

*Per affrontare il tema delicato e attuale degli adeguati assetti nell'impresa partirei da un 'classico', il bilancio di esercizio. Il documento che deve rappresentare in maniera chiara, veritiera e corretta la gestione di impresa al termine del periodo amministrativo di riferimento.*

*Il Codice civile stabilisce l'obbligo di redazione a carico degli amministratori e i principi generali da applicare. Tuttavia, se il bilancio risponde ad esigenze normative e di rendicontazione delle risorse impiegate nel corso dell'esercizio, è sempre vero che la documentazione elaborata riesce a proteggere gli interessi degli stakeholders, assicurando un controllo delle risorse gestite, coerenti valutazioni sull'efficienza della gestione e una chiara programmazione delle azioni da intraprendere?*

---

Quello che si legge nel bilancio non basta più quando gli stakeholders, siano essi interni o esterni all'impresa, richiedono un **livello informativo più elevato**. Non c'è una proporzione diretta tra esigenze informative e dimensioni aziendali, dal momento che anche le piccole e medie imprese hanno bisogno di **migliorare la gestione interna e pianificare strategie future**.

### La gestione di impresa nell'ottica degli adeguati assetti

Se l'elaborazione del bilancio è intesa solo come un obbligo normativo, senza guardare oltre e capire da quali processi derivano i numeri, si mette a rischio la continuità aziendale indipendentemente dalle dimensioni. In un contesto simile, dunque, dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, oltre che un obbligo previsto dall'art. 2086 c.c., è una condizione fondamentale per gestire le risorse umane, materiali e finanziarie e supportare le decisioni utili sia interne che esterne all'impresa, individuando i rischi correlati all'attività e favorendo l'adozione di misure preventive per affrontarli e minimizzarli.

L'implementazione di sistemi organizzativi adeguati alla dimensione dell'impresa potrebbe far pensare a sistemi eccessivamente costosi e far abbandonare la volontà di strutturarli. Potrebbe essere vero in parte ma, se si pensa che i costi derivanti dalla mancata organizzazione delle risorse si riflettono sulle attività quotidiane di impresa, è anche vero che le conseguenze di una carenza organizzativa comportano quotidianamente un maggiore impiego di tempo da parte di ogni risorsa e difficoltà nell'ottenere una valutazione dei risultati in tempi brevi.

Per tali motivi l'amministratore, insieme ai consulenti che lo affiancano, dovrebbe essere costantemente impegnato verso l'adattamento e l'implementazione di strategie organizzative a supporto dell'informativa di bilancio. I benefici sono evidenti per tutti gli stakeholders interessati alla gestione d'impresa in continuità e per il rispetto della normativa prevista dagli adeguati assetti.

## L'impatto degli strumenti di analisi avanzata nelle scelte strategiche

Gli obiettivi imprenditoriali dovrebbero essere sempre orientati a **migliorare la qualità dei processi produttivi e innovare la strategia di impresa**. L'attività di impresa è caratterizzata da diversi processi e avere una chiara definizione dei ruoli e delle modalità di gestione delle informazioni aziendali è fondamentale per rispondere tempestivamente alle esigenze informative interne o esterne evitando al tempo stesso duplicazioni di dati, errori e inefficienze operative. Ne deriva che **sistemi organizzati di raccolta e gestione dei dati a supporto delle decisioni** diventano strumenti indispensabili per qualsiasi impresa. Non si tratta di un processo semplice, soprattutto quando le diverse risorse all'interno di un'organizzazione aziendale sono sempre state abituate ad operare in un determinato modo, ma saranno le stesse risorse ad essere interessate all'implementazione quando vedranno i benefici in termini di risparmio di tempo e rapidità di sintesi dei risultati, ed in questo senso il ruolo chiave di guida del cambiamento spetta ai professionisti. Se pensiamo a strumenti innovativi probabilmente pensiamo subito all'**Intelligenza Artificiale (AI)** e quindi a gestionali complessi e costosi sostenibili solo per imprese strutturate e di dimensioni rilevanti, ma in realtà dobbiamo fare un passo indietro.

Bisogna tener conto del fatto che un sistema organizzato di informazioni si può implementare, in una fase iniziale, anche con strumenti utilizzati quotidianamente ma con una logica diversa, orientata alla relazione di tutte le informazioni gestite dall'impresa per far sì che si progetti un modello di dati da interrogare per ottenere statistiche, margini e analisi di diversa natura correlata alle varie esigenze informative.

**In tal senso, utili strumenti di supporto li ritroviamo nell'ambito della business intelligence (BI), tutti quei processi, tecnologie e strumenti che consentono di raccogliere, integrare, analizzare e presentare i dati aziendali** con l'obiettivo di semplificare la gestione ordinaria e supportare le decisioni strategiche e operative. L'analisi dei dati con strumenti di BI permette di gestire le informazioni aziendali e collegare diverse fonti di dati, garantendo una visione integrata e completa delle operazioni aziendali.

**Se l'impresa è di ridotte dimensioni l'implementazione di un sistema organizzato di dati e di strumenti di BI potrebbe risultare più semplice, nonostante si tratti sempre di un processo trasversale che coinvolge tutte le funzioni aziendali, richiedendo impegno e una propensione al cambiamento.**

Si consideri inoltre che **la BI vede sempre di più l'integrazione con tecnologie di AI**, considerata la capacità di elaborare e interpretare set di dati complessi ed eterogenei in tempo reale. L'AI si rivela, pertanto, un utile strumento a supporto della continuità delle imprese, favorendo l'automatizzazione e l'affinamento dell'analisi dei dati, o ancora, l'identificazione di modelli comportamentali.

Se riprendiamo la lettura dell'art. 2086 c.c., l'istituzione di *“un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale”* non prevede l'obbligatorietà di un determinato strumento ma dispone l'obbligo di *“un assetto adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa”*. E allora perché non pensare a quali strumenti sono già disponibili per l'impresa e guardare a un approccio diverso per la gestione dei dati?

**Rilevare tempestivamente la crisi di impresa e la perdita della continuità aziendale** significa strutturare i dati (già disponibili nei sistemi informativi aziendali) in maniera tale da ottenere informazioni significative che orientino il processo decisionale.

## I primi passi da compiere per muoversi nel mondo dell'AI

Ma in concreto, di cosa stiamo parlando? Per iniziare, uno strumento di lavoro disponibile a costi ridotti, collegati alle licenze già in uso in un'impresa e senza la necessità di investire ulteriori risorse, è Power Query, uno strumento utile per l'estrazione, il caricamento e la trasformazione di dati da diverse origini, integrato gratuitamente in Excel.

Si tratta di uno strumento essenziale per la trasformazione dei dati a livello avanzato, integrato anche in Power BI, se si vuole approfondire un ulteriore strumento per la visualizzazione e l'analisi dei dati.

Pertanto, prima ancora di implementare strumenti di intelligenza artificiale complessi e costosi si può iniziare a pensare all'elaborazione di un **modello organizzativo dei dati** a disposizione dell'impresa (e

del consulente) che permetta di avere sempre il controllo delle azioni quotidiane e, di conseguenza, avere anche una maggiore consapevolezza delle decisioni prese.

L'immagine che segue (fig. 1) mostra un cruscotto di BI che analizza gli incassi mensili di un'impresa, confrontando diversi periodi temporali e utilizzando grafici che permettono di individuare variazioni significative e identificare tendenze previsionali.

Fig. 1 – Cruscotto di BI



Indipendentemente dallo strumento di analisi e organizzazione dei dati utilizzato, l'obiettivo principale dovrebbe sempre rimanere connesso alla possibilità di **controllare tempestivamente i processi aziendali**. L'utilità di avvalersi di strumenti di BI si concretizza nella possibilità di avere un monitoraggio periodico dei flussi informativi aziendali, partendo dalla gestione amministrativa fino ad arrivare alla gestione dei flussi finanziari, di estrema importanza per la sopravvivenza e la continuità dell'impresa.

Non è da sottovalutare, inoltre, la capacità di modificare l'impostazione del modello gestionale adottato con strumenti di BI in relazione alle **sopravvenute esigenze dell'impresa e agli obiettivi** che si intende raggiungere.

Inoltre, se alla base degli adeguati assetti si rileva la capacità di comprendere i dati e giustificare le scelte operative fatte, anche l'utilizzo di strumenti di AI risulterà più coerente con le azioni e i processi analizzati e le tendenze previsionali avranno una maggiore attendibilità.

## La normativa c'è, come usarla al meglio nelle aziende

di Giusella Finocchiaro, estratto da *Il Sole 24 Ore*, 31 maggio 2024, p. 14

*Occorrono nuove regole per intraprendere progetti di Intelligenza Artificiale e per usarla all'interno delle imprese e delle organizzazioni? La risposta è netta: no. Occorre, però, mettere a punto gli strumenti contrattuali e di policy, costruire una nuova consapevolezza nelle aziende e, più in generale nella società, lavorare non solo sulle competenze e sulla formazione, ma anche sulla cultura, perché soltanto da quei solidi fondamenti potrà nascere la capacità di dubitare sempre, così necessaria nel mondo in cui vivremo.*

### Il quadro normativo, tra nuove disposizioni e applicabilità di quelle esistenti

Se si passa in rassegna, anche rapidamente, la legislazione attuale, balza subito agli occhi che il testo più famoso ha finalmente raggiunto la meta. Infatti, il **Regolamento europeo sull'Intelligenza Artificiale**, noto come AI Act, a breve verrà pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea (pubblicato il 12 luglio 2024, *n.d. R.*, *cfr. ultra*). Entrerà in vigore, in tutte le sue disposizioni, solo nel 2026, anche se per alcune norme l'entrata in vigore potrà essere anticipata. Si tratta di un testo complesso e complicato, molto lungo e di difficile applicazione. Come è noto, regola l'accesso al mercato europeo dei prodotti e dei sistemi di Intelligenza Artificiale, classificandoli **secondo diversi livelli di rischio**. Innanzitutto, quelli che presentano un **rischio inaccettabile per i diritti fondamentali sono vietati**: fra questi *social scoring* e i sistemi che utilizzano tecniche manipolative. In secondo luogo, quelli che presentano un **rischio alto**, cioè la grandissima parte, sono ammessi al mercato europeo, ma devono soddisfare una serie di **requisiti di compliance**.

Fra questi, i sistemi di *credit scoring*, quelli utilizzati in ambito sanitario, i sistemi di amministrazione della giustizia. In terzo luogo, i prodotti e i servizi a **rischio limitato** che devono soddisfare **obblighi di trasparenza** e, infine, i sistemi a **rischio minimo**, per i quali vige un regime di **free use**. Alle disposizioni dettate dall'AI Act si aggiungono quelle che potranno essere emanate dai **singoli Stati membri**. In Italia, per esempio, è stato approvato dal Consiglio dei ministri un disegno di legge sull'AI, poi presentato in Senato il 20 maggio. Evidentemente, le disposizioni nazionali non possono che muoversi negli spazi lasciati liberi dal legislatore europeo, assumere le decisioni da questi rimessi ai singoli Paesi, come quelle sulla governance dell'AI e sull'attivazione delle *sandbox* normative, e, eventualmente, anticipare alcune delle disposizioni dell'AI Act, come appunto fa il ddl governativo. Ma, oltre a queste nuove norme di legge, molte altre, già vigenti, completano il quadro. Per esempio, le **norme sui contratti**: un contratto, infatti, è un contratto anche se concluso con un sistema di AI e quindi si possono applicare, in Italia, le norme del codice civile, benché risalenti. Analogamente per molte disposizioni della legge sul diritto d'autore.

E ancora e soprattutto, per le norme sulla protezione dei dati personali il GDPR resta protagonista assoluto.

**E ora?**

Tracciato questo sintetico quadro e tornando alla domanda iniziale: **occorrono nuove regole** per intraprendere progetti di Intelligenza Artificiale e per usarla all'interno delle imprese e delle organizzazioni? **No. Semmai quelle già esistenti vanno razionalizzate e semplificate**, ma questa è un'altra storia. Cosa serve? **Affinare e mettere a punto gli strumenti propri dell'autonomia privata**. Per esempio, i contratti per la cessione di dati per l'addestramento dei sistemi di AI. Se un editore cede i dati del suo catalogo, deve sviluppare un contratto adeguato con il produttore di AI e con gli autori delle opere che pubblica. Questo presuppone, però, la consapevolezza del valore delle informazioni e lo sviluppo di un nuovo modello di business. Ancora, se un'impresa utilizza l'AI nella sua organizzazione, serve una policy che indichi chiaramente ai dipendenti e ai collaboratori quali sistemi di AI si possono utilizzare, in quali ambiti, con quali obblighi di supervisione, controllo, tracciabilità, e così via. Si tratta, in questi e in molti altri casi, di regole soft, che possono essere rapidamente emanate e riviste, nell'ambito proprio dell'autonomia privata e che perseguono scopi non solo giuridici. Le regole, infatti, servono anche a rassicurare, a educare, a rendere più consapevoli e a superare l'inevitabile paura del nuovo.

**Intelligenza Artificiale: arrivano i paletti europei**

*di Marina Castellaneta, estratto da Il Sole 24 Ore, 13 luglio 2024, NORME E TRIBUTI, p. 22*

Parte il percorso, scandito da una precisa tabella di marcia, che porterà all'attuazione delle regole Ue sull'Intelligenza Artificiale (AI) contenute nel regolamento 2024/1689 pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Ue, serie L, del 12 luglio. Regole con le quali dovranno fare i conti non solo Stati Ue, ma anche extra Ue, persone fisiche e giuridiche che sviluppano sistemi di AI.

Se l'Unione europea è indietro nello sviluppo dell'AI rispetto a Cina e Stati Uniti, con la legge pubblicata isi guadagna la posizione di leader nell'adozione della regolamentazione nel settore, con particolare attenzione al rispetto dei diritti dell'uomo e alla tutela dei consumatori. Il regolamento è una pietra miliare - così come lo è stato il regolamento GDPR - ed è destinato a dare un'impronta anche ad altri atti internazionali e nazionali.

Con un principio guida ossia che i sistemi di Intelligenza Artificiale non possono muoversi in uno spazio senza diritto. Il regolamento entra in vigore a fine luglio, ma la sua applicazione, anche in ragione della complessità del testo, è fissata, per la maggior parte delle norme, al 2 agosto 2026, con alcune sezioni che invece saranno già applicabili dal 2 febbraio 2025. In particolare, si tratta del capo II relativo alle pratiche di Intelligenza Artificiale vietate e del capo III sui sistemi di AI classificati come ad alto rischio (e che avranno una specifica marcatura). Un percorso scaglionato nei tempi che sono più rapidi per l'individuazione delle autorità pubbliche chiamate a fare rispettare gli obblighi a tutela dei diritti fondamentali da individuare entro il 2 novembre 2024.

L'obiettivo del testo Ue, costituito da un Preambolo di 180 considerando, 113 norme e 13 allegati, è quello di migliorare il funzionamento del mercato interno con la promozione dell'Intelligenza Artificiale che deve essere antropocentrica e affidabile, in modo da arrivare a una competitività responsabile e in grado di assicurare il livello elevato di protezione dei diritti umani, prevedendo anche interventi "difensivi" volti a bloccare gli effetti nocivi dei sistemi di AI nell'Unione. Il regolamento è articolato in livelli di rischio sui quali sono calibrati gli obblighi, anche se alcune pratiche di AI, come l'uso di sistemi di categorizzazione biometrica, sono vietate in partenza. Gli obblighi sono direttamente correlati al grado di rischio inteso come la combinazione della probabilità del verificarsi di un danno e la sua gravità, che va da quello inaccettabile, all'alto rischio (sistemico, significativo o grave), a quello limitato e al rischio minimo.

L'Unione pone un freno all'immissione sul mercato dei sistemi di AI ad alto rischio che sono elencati nell'allegato III. È l'articolo 9 a occuparsi del sistema di gestione del rischio e l'articolo 14 impone la sorveglianza umana nei sistemi di AI di questo tipo che devono essere progettati in modo tale da poter essere sempre supervisionati da persone fisiche per tutto il periodo in cui sono in uso. Il regolamento stringe le maglie per l'immissione sul mercato Ue dei sistemi di AI ad alto rischio con l'individuazione di specifici obblighi per tutti gli attori che partecipano alla diffusione, inclusi importatori e distributori.

Si introduce, così, anche in questo settore, una responsabilità che segue l'intera catena del valore dell'AI. Tra le novità, la valutazione di impatto sui diritti fondamentali che immette un meccanismo simile alla VIA, con una valutazione sulle categorie di persone fisiche che saranno interessate da questi sistemi. È previsto un meccanismo di certificazione, un sistema di monitoraggio successivo all'immissione sul mercato e un quadro sanzionatorio che include sanzioni amministrative pecuniarie elevate.

## Utilizzo dell'AI nei mercati: uno strumento dirompente nelle mani delle aziende

di Fabrizio Garofoli – Commissione Diritto Societario – ODCEC Milano

*L'utilizzo dell'AI all'interno di qualsiasi tipologia di processo produttivo – e conseguentemente di ogni processo decisionale – sta diventando un obbligo che a breve termine determinerà il crearsi di uno spartiacque netto tra chi ha scelto la nuova dirompente tecnologia e chi è rimasto fermo, in attesa di comprendere meglio di cosa effettivamente si tratta e di come e, soprattutto, cosa utilizzare, della miriade di prodotti informatici già disponibili.*

Quando si parla dell'utilizzo dell'AI, il punto è che **non c'è tempo per l'attesa**, è necessario adottare quanto prima queste nuove risorse tecnologiche per poter competere in un qualsiasi mercato, proprio così: in qualsiasi mercato. **Non ci sono limiti di sorta, né dimensionale, né di settore merceologico**. L'AI non farà sconti a chi si è fermato a riflettere.

### L'utilizzo dell'AI da parte degli amministratori

Sembrerebbe che **ogni amministratore** di buon senso e al passo con le tecnologie emergenti debba **adottare subito lo strumento AI più adatto all'azienda** da lui amministrata per poter continuare a competere sul mercato in cui opera.

Ma le **incertezze** sono diverse:

1. È in grado un amministratore che si è sempre occupato esclusivamente di gestione di un prodotto e/o di un servizio di operare una scelta in un campo a lui sconosciuto?
2. Può affidare totalmente queste scelte a tecnici specializzati in AI?
3. Come potrà assumere decisioni consapevoli se non è minimamente padrone della nuova tecnologia?
4. Potrà assumere decisioni consiliari o assembleari su assumption scaturite dall'AI?

Probabilmente, come spesso accade, le risposte stanno a metà strada. Di certo un amministratore **non potrà assumere decisioni** o far assumere decisioni (es.: assemblea) **esclusivamente su assumption fornite dall'AI** e da lui non approfondite e verificate attentamente. Ciò significa che l'amministratore in questione, se deciderà di utilizzare la nuova tecnologia specifica per la propria azienda, dovrà **essere ben conscio di come questa funziona**, sin nei particolari, non informatici intendiamoci, bensì **da utente che sa come far funzionare bene una nuova applicazione**, che sa come elabora i dati di output e da dove provengono i dati di input. Ossia deve essere in grado, conoscendo bene il settore in cui opera, di **analizzare i risultati analogicamente e comprendendone l'affidabilità**, facendo suoi quei risultati a seguito di un controllo e di un convincimento profondo dell'elaborazione ottenuta.

Ergo, il nuovo modello di Governance dovrà acquisire la conoscenza dell'AI nel proprio settore e non solo, dovrà **monitorarne costantemente i progressi** che questa farà, perché una volta adottata (l'AI) andrà anche ben curata.

Vi sono alcuni siti che censiscono costantemente i nuovi applicativi che utilizzano l'AI in tutti i settori merceologici e le novità settimanali sono decine. Questa informazione ci fa capire con quale rapidità si sta muovendo l'AI, non si può rimanere immobili.

A parere di chi scrive, nel prossimo immediato futuro, il nuovo modello di Governance dovrà includere l'utilizzo dell'AI e la capacità di gestire l'AI, **esattamente come deve essere in grado di gestire il proprio modello di business.**

Per controllare e monitorare l'utilizzo dell'AI in azienda potrebbe essere molto utile, magari per le aziende più strutturate, l'adozione di un **modello organizzativo specifico di controllo interno.** In questo modo l'organo gestorio sarebbe controllato, ma anche protetto da un eventuale utilizzo inappropriato.

### **L'AI diventerà uno dei precetti degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili?**

Se saranno dirimenti per l'ottenimento di performance che consentano di mantenere con sicurezza il going concern non si può che rispondere: sì.

Spingendosi oltre, possibilmente, con il tempo che stabilizzerà anche questi aspetti non di poco conto, potrà diventare anche un **presidio predittivo della crisi aziendale** futura eventuale.

# L'Intelligenza Artificiale cambia piani strategici e leadership

di Cristina Casadei, *Il Sole 24 Ore*, 19 giugno 2024, *LAVORO24*, p. 22

*L'Intelligenza Artificiale sostituirà i lavoratori? Se pensiamo a quello che è successo con i robot, la risposta potrebbe essere forse più no che sì. Sicuramente li potrebbe aiutare, ma è bene porsi la domanda.*

«In questo nuovo umanesimo industriale... a ogni ondata di innovazione tecnologica ci si interroga sui rischi di sostituzione del lavoro umano e sulle opportunità legate alla creazione di nuovi lavori», dice Alessia Canfarini, responsabile del Centro di eccellenza human capital e partner di Bip, convinta che «il vero derby sarà **non tanto tra essere umano e Intelligenza Artificiale**, ma tra **essere umano e essere umano supportato dall'Intelligenza Artificiale** nelle attività che svolge».

Cominciando il ragionamento dalla prospettiva di diffusione, stando ai dati di Gartner, la multinazionale americana che si occupa di consulenza strategica, ricerca di mercato e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione, si può stimare che **un'azienda su quattro ha un piano sull'Intelligenza Artificiale. Entro il 2026 questa percentuale salirà al 90%**. La stessa quota di aziende la inserirà **tra le prime tre priorità dei piani strategici per i prossimi tre anni**, portando così molti cambiamenti nelle organizzazioni e nella leadership. L'efficacia degli strumenti sarà **tanto più forte quanto più la conoscenza sarà condivisa da tutti**. E non da pochi, magari con profili tecnici. «L'Intelligenza Artificiale saprà sprigionare tutto il suo potenziale quanto più uscirà dalle stanze degli specialisti», afferma Canfarini.

## Il ritorno dell'investimento

Possiamo affrontare il tema da tante angolazioni, ma è proprio **dalla leadership che bisogna partire**, anche secondo quanto emerge da uno studio che è stato realizzato dal Centro di eccellenza human capital di Bip, per capire come sta avvenendo l'integrazione dell'AI, sentendo i manager di 150 imprese, di cui il 38% tra 2mila e 10mila dipendenti. In generale, sulle reali potenzialità e i vantaggi dell'AI, come spiega Canfarini, c'è molto interesse. «Oggi quasi 7 aziende su 10 che la hanno inserita hanno visto un ritorno dell'investimento entro 12 mesi, con un multiplo tra 3 e 4: questo significa che, se io investo un dollaro nell'AI, me ne tornano indietro 3 o 4. **Le potenzialità sono altissime**, l'AI ci permette di **accelerare le conoscenze dei trend di mercato**, di **prendere le decisioni più velocemente a tutti i livelli aziendali** perché i dati escono dai silos dell'It e vengono distribuiti a tutti, dalla governance, al top management, alla direzione hr, al team e all'individuo». Questo, però, è quanto **accade nel migliore dei mondi possibili. Non nella realtà.**

## La riqualificazione

Per ridurre al minimo la fisiologica resistenza delle persone al cambiamento, la **conoscenza degli strumenti e quindi la formazione diventano a un tempo fondamentali e critici**. Anzi forse diventano proprio «l'area più critica - interpreta Canfarini -. L'AI ricalibrerà tutta l'organizzazione nei suoi ruoli e processi e sta alla leadership aziendale capire come integrarla al meglio e gestire il cambiamento. **Entro il**

**2030 più di 800 milioni di lavoratori dovranno essere formati:** questa sarà una leva di trasformazione ancora più importante. La tecnologia porterà un vantaggio competitivo, maggiore resilienza e un diverso posizionamento competitivo sul mercato e con i clienti». I manager delle aziende che hanno partecipato alla ricerca di Bip riconoscono la **necessità di fare upskilling coinvolgendo tutte le persone** perché «lasciare l'applicazione dell'AI nelle mani dei gruppi di tecnici significa non farla evolvere nella sperimentazione quotidiana - spiega Canfarini -. La vera sfida è far sì che tutti sappiano che cos'è, comincino a testarla sulle proprie attività, come può essere la gestione della mail, per esempio, e il miglioramento del proprio lavoro di tutti i giorni. Ad oggi solo una piccola percentuale, intorno al 6% della popolazione delle aziende, mediamente è skillato per farlo. Nelle aziende il livello di adoption dipende anche dalla visione e dal coinvolgimento dei livelli di senior leadership se è vero che il successo o l'insuccesso dell'AI dipenderà per il 10% dall'algoritmo che si sceglie, per il 20% dalla data platform e per il 70% dal change management, inteso come capacità dei leader nell'adottarlo e di creare nuovi modi di fare business, di creare partnership di ecosistema, con il coinvolgimento anche di nuove startup che sanno sperimentare per andare in avanti».

### Il debito digitale

In passato e, a dire il vero, ancora adesso, abbiamo utilizzato diversi programmi tecnologici, tool, per avere e gestire i dati. Oggi le imprese che hanno già introdotto l'Intelligenza Artificiale sono andate oltre, affiancando ai lavoratori dei copiloti navigatori con cui svolgono i loro **compiti più facilmente e più velocemente superando diverse criticità**. Un esempio può aiutare a capire meglio. «Quasi sette persone su dieci sono schiacciate dal **debito digitale**, che include le mail da leggere o le riunioni parallele a cui partecipare - dice Canfarini -. Chiedendo al nostro copilota di fare il recap, il riassunto delle mail e dei meeting più importanti si riescono a guadagnare almeno 4 ore alla settimana che possono essere dedicate al team, al tempo strategico, alla formazione, all'innovazione. **Tra chi è affiancato dall'Intelligenza Artificiale generativa è stato misurato un aumento del 40% della creatività**, rispetto a chi non ha questo supporto».

### La scalabilità

Se la strategia di GenAi va mappata sugli obiettivi di business, competenze, infrastrutture tecnologiche, preparazione di esperti, temi etici e giuridici, per affrontare il nuovo corso il **change management diventa fondamentale**, nella cultura, nella mentalità, nelle abitudini, nel modo in cui si fa business. «La difficoltà attuale nelle organizzazioni è passare dal caso pilota a fare scale up, cioè a **rendere l'applicazione della tecnologia scalabile**. Solo così la tecnologia diventa veramente un elemento permeante in tutta l'azienda che permette anche di fare efficientamento - spiega Canfarini -. Quello che noi vediamo nelle aziende è che la maggior parte cominciano a provare ad ottimizzare i costi e chi inserisce l'AI ha una riduzione di circa il 15%. Questo non vuol dire tagliare le persone, semmai **ottimizzare le attività, migliorare i processi, impiegare meno tempo a fare le cose**. E quindi essere più competitivi sul mercato, quando magari si deve andare a raccogliere o proporre offerte ai clienti».

# Intelligenza Artificiale, gli strumenti per mitigare i rischi dell'impiego di sistemi AI in azienda

di Maurizio Bortolotto, Avv. e Founder Gebbia Bortolotto Penalisti Associati e Carola Boggio Marzet, Avv. e Salary Partner Gebbia Bortolotto Penalisti Associati, estratto da *Norme&Tributi Plus Diritto*, 4 luglio 2024

*Come mitigare i rischi con l'adozione di una policy integrata con gli strumenti di conformità e regolamentazione interna, quali il Codice Etico, il Modello Organizzativo e le misure previste dal GDPR.*

Il Parlamento europeo ha recentemente adottato il **Regolamento AI Act**, un passaggio significativo per disciplinare l'**uso dell'Intelligenza Artificiale (AI) nell'Unione Europea**.

Questo atto mira a mitigare i rischi e gli impatti negativi derivanti dall'impiego non regolamentato dell'AI, stabilendo norme armonizzate per garantire un ambiente sicuro e rispettoso dei diritti fondamentali.

## Il nuovo quadro legislativo europeo e gli impatti sulle imprese

Le imprese sono ora chiamate ad affrontare sfide evolutive, introducendo nuovi modelli lavorativi e garantendo una **formazione approfondita ai dipendenti sull'utilizzo degli AI tools**. La complessa implementazione di questo processo organizzativo risulta cruciale per garantire **un utilizzo etico ed efficace degli strumenti di Intelligenza Artificiale**, mitigando i rischi e favorendo un **approccio innovativo e responsabile nell'ambito dell'attività lavorativa**.

Un'altra necessità conseguente sarà quella di **accordare sinergicamente le policy in materia di AI con gli altri strumenti di conformità e regolamentazione interna, quali il Codice Etico e il Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/2001, e con le misure organizzative previste dal GDPR**.

Il nuovo quadro legislativo europeo in materia di AI pone al centro la tutela dei diritti e delle libertà fondamentali delle persone, fornendo una regolamentazione fondata sui **principi della responsabilizzazione e dell'autovalutazione**.

## Le policy aziendali

In questo contesto si inserisce l'esigenza per le imprese di **dotarsi di una compliance integrata e di nuove policy per far fronte all'ampio spettro delle problematiche** che possono discendere **dall'impiego di AI nell'attività aziendale**. D'altra parte, tenuto conto della costante evoluzione degli strumenti di AI, tracciare i confini di tale spettro di rischi è senz'altro un'impresa ardua, che non può che muovere da una preliminare indagine finalizzata a verificare, mediante, ad esempio, *interviste o survey interni*:

- il grado di **consapevolezza dei dipendenti in ordine all'impiego dell'AI**;
- se e quali sono gli **strumenti di AI che vengono utilizzati all'interno dell'azienda**;
- **le modalità di utilizzo** (eventualmente richiedendo l'autorizzazione e caricando dati aziendali, su device personali e/o aziendali).

Alla luce dei risultati di tale indagine si potrà, quindi, procedere ad elaborare un **preliminare progetto di impiego dell'AI nella realtà d'impresa di riferimento**, individuando gli obiettivi, le risorse, i processi per i quali si intende promuoverne l'utilizzo ed infine gli **strumenti** disponibili sul **mercato** o che avranno possibilità di essere **sviluppati internamente**.

Una volta delineato un preliminare progetto di impiego dell'AI, potranno essere identificati i rischi operativi, di business e legali derivanti dall'impiego degli strumenti AI, mediante la conduzione, con il supporto di consulenti specializzati, di un **risk assessment per ogni strumento di AI di cui si intende promuovere l'impiego**.

Alla luce dei risultati del risk assessment potranno essere individuate le **misure di mitigazione dei rischi** che verranno formalizzate nell'ambito della/delle **policy di gestione dell'AI** con rinvio a eventuali misure specifiche elaborate in relazione a determinati strumenti di Intelligenza Artificiale.

Ferma restando l'esigenza che la struttura delle **policy sia calibrata in base alla specifica realtà d'impresa** di riferimento, vi sono alcuni **contenuti fondamentali** che, a parere di chi scrive, dovrebbero essere sempre previsti, ossia:

- identificazione delle **tipologie di dati** che potranno essere trattati attraverso i sistemi di AI,
- principi di **comportamento e divieti** da rispettare nell'impiego dell'AI (ad esempio la verifica e monitoraggio dati input, verifica esistenza di diritti di terzi sui dati input, verifiche dati output, con riguardo all'eventuale lesione di diritti di terzi/diritti fondamentali ecc.),
- adeguate **informative** tra utilizzatori e figure aziendali coinvolte nei processi aziendali sottesi all'impiego dell'AI,
- **richiami alle procedure interne** in materia ICT e sicurezza informatica (gestione e l'utilizzo delle password, change management, controllo degli incidenti informatici),
- monitoraggio di utilizzo dell'AI su **device aziendali**.

Contestualmente sarà necessario procedere all'individuazione di **adeguati assetti organizzativi e di governance in relazione ai vari processi sottesi all'impiego dell'AI** (processo autorizzativo, assessment interni, monitoraggio, formazione/informazione).

Le policy in materia di impiego di AI dovranno ovviamente coordinarsi con gli altri **strumenti di compliance** e di regolamentazione interna quali il **Codice Etico, il Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/2001, le procedure in materia ICT e cybersecurity eventualmente adottate**.

A tale necessario coordinamento si affianca, poi, **l'aggiornamento delle misure organizzative** ai sensi del GDPR e la gestione dei relativi adempimenti **a fronte del prospettato impiego di strumenti di IA** (es. **DPIA**).

Una volta gestiti i **profili formali dell'adeguamento dei sistemi di compliance interna**, sarà necessario dedicarsi agli **aspetti più sostanziali** e, in particolare, all'adozione di adeguate iniziative di **formazione interna sulle misure di gestione e controllo adottate in relazione all'impiego dell'AI**.

Le azioni organizzative di cui sopra si inseriscono in un percorso virtuoso che, per quanto complesso, è imprescindibile al fine di garantire un utilizzo consapevole e proficuo degli strumenti di AI nell'ambito dell'attività d'impresa, arginandone, al contempo, i numerosi rischi.

# Intelligenza Artificiale e processi decisionali in azienda

di Andrea Rossetti e Luca Barbieri, estratto da *Norme&Tributi Plus Lavoro*, 15 febbraio 2024

*È stato evidenziato da uno studio in ambiente sanitario che la qualità del modello di AI influisce sul valore della prestazione professionale.*

Il ricorso a sistemi di Intelligenza Artificiale (AI) che possano contribuire a svolgere un'analisi approfondita ed estesa delle dinamiche e trasformazioni proprie di un'organizzazione o di processi complessi può ovviamente **influire**, anche in misura decisiva, sulle **decisioni adottate dagli organi direttivi di un'impresa** e sulla definizione di strategie e politiche aziendali.

## I risultati dello studio “Measuring the Impact of AI in the Diagnosis of Hospitalized Patients”

Un recente studio condotto con riguardo agli impatti che in ambito sanitario possono derivare dall'impiego di un sistema di Intelligenza Artificiale ha rivelato, con il conforto di misurazioni ed evidenze anche di natura quantitativa, che la **qualità del modello di AI influisce sul valore della prestazione professionale**, incidendo significativamente sull'accuratezza diagnostica del personale medico. In *Measuring the Impact of AI in the Diagnosis of Hospitalized Patients*, studio pubblicato recentemente sul *Journal of the American Medical Association (JAMA)*, è dimostrato come l'impiego di **un modello di AI** che sia preceduto da **un'opportuna formazione** circa il suo funzionamento e che **offra spiegazioni in relazione al risultato** frutto dell'elaborazione del sistema stesso incrementi l'accuratezza delle diagnosi effettuate nella misura di 4,4 punti percentuali. Quando invece il modello di AI sia caratterizzato da numerose distorsioni e incontrollati pregiudizi e non siano stati resi noti agli utenti i principi del suo funzionamento, l'accuratezza della diagnosi è drasticamente ridotta (11,3 punti percentuali).

In altri termini, lo studio evidenzia come l'utilizzo di un modello di AI **conforme alle finalità perseguite** migliori le competenze professionali del medico utente e incrementi il grado d'accuratezza dell'attività di diagnosi, mentre l'impiego di un modello di AI il cui funzionamento sia caratterizzato da distorsioni sistematiche incide negativamente sulla qualità della prestazione professionale, anche quando sia stata condotta un'attività di formazione volta a rilevare i profili critici e distorsivi del sistema, esponendo così al rischio di perpetuazione e intensificazione di pregiudizi (bias) ed effetti distorsivi che potrebbero causare danni ai pazienti.

Lo studio ha altresì portato in luce l'**evidente difficoltà del personale medico nel rilevare la presenza di distorsioni sistematiche** nel funzionamento del modello di AI. È per tale ragione che la Food and Drug Administration (FDA) attribuisce cruciale rilievo alla possibilità per il personale medico di valutare autonomamente le raccomandazioni fornite dal modello di AI posto a supporto alla decisione clinica e che la proposta di una Carta dei diritti per l'AI avanzata dal White House Office of Science and Technology Policy sottolinea l'importanza di introdurre **efficaci strumenti esplicativi** che consentano d'individuare gli errori di funzionamento di un modello di AI, garantendo una protezione affidabile dalle distorsioni sistematiche, ancor più rilevanti quando il modello di AI elabori immagini.

### I riflessi dei risultati dello studio su altri settori economici

La **mitigazione dei rischi** a cui si è accennato, e che non sono propri del settore sanitario ma caratterizzano qualsivoglia settore economico nel quale s'impieghi un modello di AI, può essere realizzata:

- attraverso una **formazione specifica** circa i limiti e le potenziali distorsioni che è possibile siano prodotte da un sistema di AI, in modo che l'utente abbia la capacità di **rilevare eventuali anomalie e distorsioni**;
- sviluppando, in collaborazione con l'utente, **strumenti esplicativi** che permettano gli opportuni adattamenti del modello di AI rispetto alle esigenze pratiche e cognitive del contesto;
- mediante la **produzione di flussi informativi standardizzati** da parte del modello di AI, espressi in un linguaggio chiaro e accessibile e accompagnati da una verifica empirica;
- tramite una **rigorosa validazione del modello di AI**, anche sulla base di test specifici, affinché eventuali distorsioni possano essere identificate e corrette prima che il modello di AI sia in uso.

L'adozione di tali misure collettive è peraltro promossa dalle **norme contenute nel Titolo III dell'Artificial Intelligence Act** nella formulazione da ultimo concordata in sede di trilogò e che contempla, ad esempio, **l'obbligo per il fornitore di un sistema di AI ad alto rischio** di:

- i. adottare un sistema di gestione del rischio (articolo 9) e della qualità (articolo 17) ed una specifica governance per la gestione dei dati in sede di addestramento del modello (articolo 10),
- ii. consegnare all'utente la documentazione tecnica afferente al sistema di AI (articolo 11), il cui funzionamento dev'essere peraltro incardinato sul principio di trasparenza in modo che l'utente sia posto nelle condizioni di poter interpretare i dati (articolo 13),
- iii. progettare un sistema che consenta di svolgere un'attività di sorveglianza e verifica del funzionamento del sistema (articolo 14)
- iv. e garantire un funzionamento coerente con le finalità perseguite nonché un adeguato livello di accuratezza del sistema (articolo 15).

L'adozione di tali misure e l'osservanza degli obblighi imposti sia al fornitore che all'utente (articolo 29) sono dunque elementi decisivi per consolidare l'affidabilità di un modello di AI e consentire un utilizzo consapevole e prudente del modello stesso, affinando al tempo stesso le capacità e le competenze professionali dell'utente e, quindi, la fondatezza e la fluidità dei processi decisionali.