Intelligenza Artificiale e CdA: sfide e opportunità nella governance aziendale

Il successo delle organizzazioni nell'era dell'IA dipenderà in larga misura dalla capacità dei CdA di guidare l'adozione strategica e responsabile di queste tecnologie.*

L'Intelligenza Artificiale (IA) sta rapidamente emergendo come una tecnologia dirompente capace di rivoluzionare interi settori industriali, con profonde implicazioni per la strategia aziendale, la gestione dei rischi, le relazioni con gli stakeholder e la conformità normativa. In questo contesto di rapida evoluzione tecnologica, il ruolo del Consiglio di Amministrazione (CdA) assume un'importanza cruciale nel guidare le imprese attraverso le sfide e le opportunità poste dall'IA. Questo articolo si propone di analizzare in dettaglio le responsabilità del CdA in relazione all'IA, fornendo una panoramica completa sulle principali aree di attenzione e sulle best practice emergenti.

I membri del CdA devono conoscere potenziale ed applicazioni specifiche dell'IA nel settore di riferimento dell'azienda.

L'IA come elemento strategico e di rischio

Il primo compito fondamentale del CdA è comprendere l'IA come elemento chiave della strategia aziendale e come fonte di potenziali rischi. È essenziale che i membri del consiglio acquisiscano una solida conoscenza di base dell'IA e delle sue applicazioni specifiche nel settore di riferimento dell'azienda.

Ciò include:

- *analisi dell'utilizzo attuale dell'IA*: il CdA deve avere una chiara visione di come l'IA viene attualmente impiegata all'interno dell'organizzazione, ad esempio per supportare l'innovazione e la R&S, migliorare l'esperienza dei clienti, gestire la supply chain, ridurre i rischi o incrementare l'efficienza operativa;
- *valutazione del potenziale di disruption*: è fondamentale che il consiglio esplori con il management come l'IA potrebbe cambiare l'industria e il modello di business dell'azienda nel prossimo futuro, identificando potenziali minacce competitive e nuove opportunità di mercato;
- *identificazione di opportunità strategiche*: il CdA deve stimolare il management a individuare ulteriori aree in cui l'IA potrebbe creare vantaggio competitivo attraverso l'innovazione e lo sviluppo di nuovi modelli di business o flussi di ricavi;
- *analisi dei rischi associati*: l'adozione dell'IA comporta anche una serie di rischi operativi, finanziari, di compliance e reputazionali che devono essere attentamente valutati e gestiti. Ad esempio, i sistemi di IA sono fortemente dipendenti dai dati e possono essere soggetti a bias ed errori sia nei dataset che negli algoritmi, con potenziali conseguenze negative.

Per affrontare efficacemente questi aspetti, il CdA dovrebbe promuovere un approccio strutturato e proattivo alla gestione dei rischi legati all'IA.



Il CdA deve avere un approccio strutturato e proattivo alla gestione dei rischi legati all'IA.

Un riferimento utile in tal senso è il framework di gestione del rischio IA sviluppato dal National Institute of Standards and Technology (NIST) degli Stati Uniti. Questo framework identifica quattro funzioni chiave – governare, mappare, misurare e gestire – per aiutare le organizzazioni ad affrontare i rischi legati all'IA in modo sistematico.

In particolare, la funzione di "governance" del framework NIST sottolinea l'importanza di:

- implementare politiche, processi e procedure trasparenti ed efficaci per mappare, misurare e gestire i rischi dell'IA;
- definire strutture di accountability chiare, con team e individui responsabilizzati e formati sulla gestione dei rischi IA;
- promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione nei processi decisionali relativi all'IA;
- coltivare una cultura organizzativa attenta alla comunicazione e alla considerazione dei rischi IA;
- stabilire processi di engagement con gli stakeholder rilevanti in ambito IA;
- implementare politiche per gestire i rischi derivanti da software e dati di terze parti nella supply chain dell'IA.

Iscriviti a Spotlight!



L'IA è in grado di produrre impatti importanti su tutte le funzioni aziendali che possono destabilizzare l'impresa.

L'impatto dell'IA sugli stakeholder

Un secondo aspetto cruciale che il CdA deve considerare riguarda l'impatto delle attività legate all'IA sui dipendenti, clienti, altri stakeholder chiave e sull'ambiente.

In particolare:

- *impatto sui dipendenti*: l'IA ha il potenziale di automatizzare molte attività routinarie ma anche alcuni compiti più qualificati, con importanti implicazioni per la formazione, la gestione e la produttività della forza lavoro. Il CdA deve assicurarsi che vengano implementati adeguati programmi di riqualificazione e che l'utilizzo dell'IA da parte dei dipendenti sia regolato da politiche chiare, specialmente in contesti ad alto rischio o fortemente regolamentati;
- *equità nelle decisioni HR*: l'uso dell'IA nei processi di assunzione e promozione solleva preoccupazioni legate a potenziali bias e discriminazioni. Il CdA deve supervisionare l'implementazione di politiche e controlli per garantire che l'utilizzo dell'IA in ambito HR sia conforme alle normative vigenti e ai principi etici dell'organizzazione;

- *impatto su clienti e fornitori*: è importante che il consiglio comprenda come l'IA viene utilizzata per interfacciarsi con clienti e fornitori, valutando le implicazioni in termini di privacy, raccolta dati e potenziali bias;
- *impatto ambientale*: l'addestramento di modelli di IA complessi può richiedere un notevole consumo energetico, con potenziali ripercussioni ambientali. Il CdA dovrebbe promuovere l'adozione di pratiche sostenibili nello sviluppo e nell'utilizzo dell'IA.



Il governo dell'IA richiede al CdA di assicurare la compliance alle normative di privacy protezione dati.

Compliance e controlli relativi all'IA

Il terzo pilastro della supervisione del CdA in materia di IA riguarda la conformità normativa e l'implementazione di adeguati sistemi di controllo interno. Questo aspetto è particolarmente critico considerando il rapido evolversi del panorama regolatorio in materia di IA a livello nazionale e internazionale.

Il CdA deve assicurarsi che l'organizzazione:

- sia conforme alle normative esistenti e emergenti in materia di IA, con particolare attenzione alle leggi sulla privacy e sulla protezione dei dati, alle regolamentazioni settoriali specifiche e alle normative antidiscriminazione;
- implementi robusti sistemi di controllo interno per mitigare i rischi legati all'IA, inclusi controlli sulla qualità e l'integrità dei dati, sulla sicurezza dei sistemi IA e sulla trasparenza e spiegabilità degli algoritmi;
- sviluppi e adotti politiche etiche per l'uso responsabile dell'IA, in linea con i valori aziendali e le aspettative degli stakeholder;
- monitori costantemente l'evoluzione del quadro normativo e si prepari proattivamente ad adeguarsi a nuove regolamentazioni;
- consideri le implicazioni dell'IA in termini di proprietà intellettuale, sia per quanto riguarda la protezione delle innovazioni proprietarie che per il rispetto dei diritti di terzi.

Conclusioni

Il ruolo del Consiglio di Amministrazione nell'era dell'Intelligenza Artificiale si sta rapidamente evolvendo, richiedendo ai membri del consiglio di sviluppare nuove competenze e adottare un approccio proattivo alla governance dell'IA.

Le principali aree di focus per il CdA includono:

- comprendere l'IA come elemento strategico e di rischio, valutando il suo impatto sul modello di business e sulle opportunità di innovazione;

- considerare attentamente l'impatto dell'IA su dipendenti, clienti, fornitori e ambiente, promuovendo un utilizzo responsabile ed etico della tecnologia;
- supervisionare l'implementazione di robusti sistemi di compliance e controllo interno relativi all'IA, in un contesto normativo in rapida evoluzione.

Per affrontare efficacemente queste sfide, i CdA dovranno probabilmente integrare nuove competenze tecniche al loro interno, promuovere una cultura di apprendimento continuo e stabilire meccanismi di governance dedicati all'IA, come comitati specifici o advisory board tecnologici.

In ultima analisi, il successo delle organizzazioni nell'era dell'IA dipenderà in larga misura dalla capacità dei loro Consigli di Amministrazione di guidare l'adozione strategica e responsabile di queste tecnologie, bilanciando opportunità e rischi in un panorama in rapida evoluzione. Solo attraverso una governance illuminata e proattiva dell'IA, le aziende potranno sfruttare appieno il potenziale di questa tecnologia rivoluzionaria, creando valore sostenibile per tutti gli stakeholder.

(*) *Commento al lavoro di Holly J. Gregory, 2023, "AI and the Role of the Board of Directors", Harvard Law School Forum on Corporate Governance.*

Iscriviti a Spotlight!

Data di creazione
29/10/2024