

# W7 Position Paper

## I.A. e lavoro femminile: verso una nuova era di inclusione ed equità

### Executive summary

In un mondo del lavoro caratterizzato da sfide inedite - come l'invecchiamento della popolazione e dalla coesistenza generazionale nei luoghi di lavoro<sup>1</sup> - le donne devono affrontare un contesto lavorativo specifico caratterizzato dall'affacciarsi dell'Intelligenza Artificiale (I.A.) e della transizione digitale. Temi quali il divario salariale, l'accesso ridotto alle opportunità professionali e la persistenza di discriminazioni possono essere esacerbati dall'ascesa delle nuove tecnologie.<sup>2</sup> Ad oggi, nonostante le donne rappresentino il 42% della forza lavoro globale, meno del 25% occupa posizioni apicali. L'adozione dell'I.A. potrebbe intensificare questi problemi, ma se gestita correttamente, offre anche una concreta e decisiva risorsa per aiutare a combattere la disparità di genere.<sup>3</sup>

Un settore particolarmente critico per affrontare queste sfide è quello tecnologico, dove le donne hanno avuto una rappresentanza limitata.<sup>4</sup> Conseguentemente, la transizione all'I.A. generativa e alla diffusione dell'I.A. non generativa senza meccanismi di controllo dedicati potrebbe rafforzare stereotipi di genere e pregiudizi impliciti, danneggiando la partecipazione delle donne al lavoro e limitando la varietà di idee e l'innovazione. D'altra parte, l'I.A. presenta potenzialità indiscutibili nel promuovere la parità di genere attraverso azioni mirate ai processi HR, quali, ad esempio, rendere più inclusivi gli annunci di lavoro, diminuire le

discriminazioni nella selezione dei candidati, personalizzare la formazione professionale (upskilling), promuovere equità retributive, impiegare analisi su dati concreti che possano aiutare a migliorare la cultura d'impresa identificando le discriminazioni presenti.<sup>5</sup>

In quest'ottica evolutiva è essenziale una prospettiva antropocentrica, come proposto dall'A.I. Act dell'Unione Europea, per prevenire che l'I.A. amplifichi le disuguaglianze di genere invece di attenuarle: per perseguire questa strategia sono necessarie politiche attive volte a promuovere competenze digitali e STEM tra le donne, e che sia fondamentale il loro coinvolgimento diretto nell'elaborazione di politiche educative e di lavoro.

Non da ultimo, le complessità dell'I.A. dovrebbero essere affrontate in modo olistico, assicurando trasparenza e controlli negli algoritmi ed evitando discriminazioni di genere e violazioni ai diritti fondamentali.

In questo contesto l'I.A. potrà certamente trasformarsi in uno strumento efficace contro i pregiudizi di genere e per favorire l'espressione e lo sfruttamento pieno del potenziale femminile, stimolando parallelamente anche la crescita economica e sociale. Una prospettiva evolutiva che possa promuovere nel mondo una visione del futuro del lavoro femminile proiettata verso un'era di inclusione e parità.

“ Le diverse prospettive delle donne e di altri gruppi sottorappresentati sono importanti per capitalizzare le transizioni in essere nel mercato del lavoro, accelerate dall'intelligenza artificiale generativa (I.A.) e dalla crescente adozione dell'(I.A.) non generativa. Supportare la partecipazione di donne e altri gruppi sottorappresentati nell'ambito dello sviluppo tecnologico e dell'adozione dell'I.A. costituisce un'opportunità unica per aiutare a promuovere l'inclusione nei contesti lavorativi.

**Ivana Azzolini | Partner Deloitte Legal Italy**

“ La transizione verso un futuro del lavoro più inclusivo ed equo non può prescindere dall'integrazione delle donne nei processi decisionali e tecnologici. In un mondo in cui l'Intelligenza Artificiale ridefinisce le dinamiche lavorative, è imperativo che questa trasformazione non amplifichi le disuguaglianze esistenti, ma le attenui. L'I.A., se guidata da una prospettiva antropocentrica e supportata da politiche attive, può diventare uno strumento potente per eliminare i pregiudizi di genere e garantire una piena valorizzazione del potenziale femminile, favorendo così una crescita economica e sociale sostenibile.

**Annamaria Tartaglia | Women 7 Co-Chair**

# Introduzione

Il presente documento si propone di riepilogare sinteticamente il contesto delle nuove ed esistenti sfide nel mondo del lavoro femminile e i potenziali impatti dell'I.A., assieme a una proposta di iniziative da sostenere e realizzare.

Tali iniziative hanno l'obiettivo di garantire una trasformazione del mercato del lavoro giusta, sostenibile, e orientata alla parità di genere a fronte delle sfide che il mondo del lavoro impone soprattutto alle donne che lavorano, e del paradigma del lavoro che si è realizzato anche per effetto della pandemia.

Ai paesi del G7 si offre l'irrinunciabile opportunità – ed insieme responsabilità – di proporre una visione nuova del mondo del lavoro femminile di domani, contribuendo a creare una prospettiva di futuro possibile che possa diventare ispirazione per le istituzioni, gli stakeholder e coloro che si impegnano per costruire un futuro del lavoro più equo ed inclusivo.

## Il contesto attuale

Il mondo del lavoro deve affrontare oggi una varietà di sfide, come cambiamenti demografici, compresenza di generazioni diverse e adozione di tecnologie emergenti, con conseguente squilibrio di competenze tra domanda e offerta, carenza di manodopera e personale qualificato anche nelle economie più avanzate, e rallentamenti in termini di innovazione e competitività.

Nei Paesi G7, il calo delle nascite e l'invecchiamento della popolazione stanno determinando la diminuzione della popolazione attiva, la pressione sui sistemi pensionistici e sulla spesa sociale<sup>6</sup>, l'obsolescenza delle competenze possedute. Esiste anche un'altra prospettiva di osservazione

su questo tema: e cioè l'inedita compresenza di più generazioni nello stesso ambito lavorativo, determina la necessità di gestire diversi background, prospettive e visioni, che devono ancora trovare un equilibrio tra differenze culturali e una fruttuosa combinazione di competenze ed esperienze.

L'adozione di tecnologie emergenti, la digitalizzazione e l'introduzione dell'I.A. Generativa e il crescente impiego dell'I.A. non generativa, portano inoltre all'emergere di una grande domanda di nuovi ruoli professionali e al declino di alcune professionalità più tradizionali, spingendo le organizzazioni a valutare l'impatto dell'intelligenza artificiale generativa in ogni lavoro<sup>7</sup>.

Parallelamente, l'accelerazione verso nuove modalità di lavoro dopo la pandemia, ha favorito l'emergere di nuovo paradigma del contesto lavorativo che pone sempre più attenzione ai dipendenti e valorizza le loro necessità (lavorative e non), inducendo migliori risultati sia negli ambiti di gestione delle persone che di business outcomes<sup>8</sup>.

Inoltre, anche per effetto dell'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile, è cresciuta l'attenzione ai temi della sostenibilità e all'applicazione delle norme Environmental, Social and Governance (ESG) nelle organizzazioni, in investimenti per la green transition e in crescenti aspettative in materia sociale e ambientale.

In tale contesto, crescono le politiche relative alla Diversità, Equità e Inclusione, i cui valori vengono integrati da sempre più aziende nella propria cultura organizzativa, negli obiettivi di business e nelle operazioni quotidiane. Secondo il sondaggio "Women @ Work: a Global Outlook 2024" di Deloitte Global, condotto su 5.000

donne lavoratrici in 10 paesi diversi, l'adozione di misure per l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro ha un impatto positivo significativo. Il sondaggio ha identificato un ridotto numero di donne (6%) che lavorano per aziende che hanno adottato tali misure, classificando queste aziende come "Gender Equality Leader". Infatti, il 67% delle intervistate che lavorano per aziende considerate "Gender Equality Leader" afferma che l'impegno della propria organizzazione per l'emancipazione femminile sul posto di lavoro è aumentato nell'ultimo anno. Queste donne mostrano livelli significativamente più elevati di engagement, hanno maggiori probabilità di rimanere con il proprio datore di lavoro, di essere più ottimiste sulle proprie prospettive di carriera e di riscontrare livelli di stress inferiori<sup>9</sup>.

Fig.1: Key trends nell'attuale mercato del lavoro



Fonte: Elaborazione Deloitte

Fig.2: Il valore dell'impegno verso le donne sul lavoro

Come valutano le donne lavoratrici i seguenti aspetti in base al tipo di organizzazione (Percentuale di donne che hanno risposto bene/molto bene)



I Gender Equality Leaders hanno sviluppato culture realmente inclusive in cui le donne si sentono pienamente supportate dal management e rispettate dai loro pari

Fonte: Deloitte Women @ Work 2024

# Le sfide del mondo del lavoro e il lavoro femminile

Nel contesto sopra descritto, persistono le disuguaglianze di genere, e l'attuale divario digitale tra uomini e donne, rappresenta una delle maggiori sfide della trasformazione digitale mondiale<sup>10</sup>.

Il gap retributivo e di accesso ad opportunità di carriera e formazione tra donne e uomini perdurano e ciò perpetua il ciclo di disuguaglianza, portando alla situazione attuale caratterizzata da una bassa rappresentazione femminile soprattutto nelle posizioni di leadership<sup>11</sup>.

A tal proposito, i dati relativi al 2024 mostrano che, sebbene le donne costituiscano il 42% della forza lavoro globale, questa percentuale diminuisce all'aumentare del livello di responsabilità del ruolo, con solo un quarto delle posizioni apicali ricoperte da donne<sup>12</sup>.

L'I.A., pone sfide rilevanti per il lavoro femminile.

Le donne sono particolarmente sottorappresentate in settori e ruoli ad alta crescita come la tecnologia e l'I.A., con la conseguenza di limitazioni nell'innovazione e nella diversità di pensiero<sup>13</sup>.

L'I.A., dunque, in mancanza di un contributo significativo di pensiero in chiave femminile, può perpetuare o ampliare discriminazioni e rispecchiare pregiudizi inconsapevoli, oltre che rinforzare stereotipi di genere<sup>14</sup>.

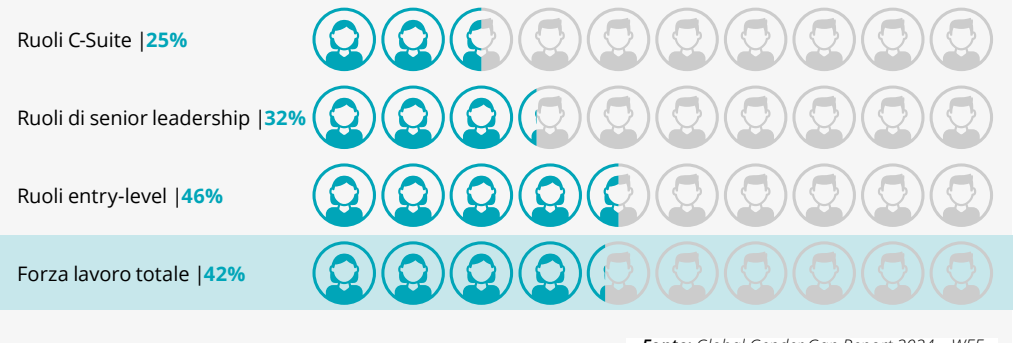
I lavori svolti dalle donne saranno quelli particolarmente colpiti dall'utilizzo dell'I.A.<sup>15</sup>.

Il mancato sfruttamento dei talenti femminili non è privo di esiti, creando conseguenze negative di tipo umano e legale e impedendo alle economie di raggiungere il loro pieno potenziale.

I dati della Banca Mondiale testimoniano infatti che colmare il divario di genere potrebbe aumentare il PIL globale di oltre il 20%<sup>16</sup>.

Questa prospettiva non si osserva soltanto a livello macroeconomico, ma si può cogliere anche in una dimensione quotidiana dove si osserva che le aziende promotrici dell'uguaglianza di genere possono beneficiare di una forza lavoro più diversificata e innovativa, migliorando la loro competitività e attrattività sul mercato.

Fig. 3: Rappresentazione femminile nella forza lavoro globale



Fonte: Global Gender Gap Report 2024 - WEF

# L'I.A. come fattore abilitante per colmare il divario di genere nel mercato del lavoro

Considerando le sfide sopra descritte, le tecnologie emergenti possono sia migliorare l'efficienza operativa ed automatizzare i processi ripetitivi, permettendo alle aziende di concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto e incrementando la produttività complessiva, sia migliorare le condizioni lavorative, rendendo al contempo i luoghi di lavoro più sicuri<sup>17</sup>.

Per esempio, l'I.A. può aiutare le imprese in diversi ambiti come nei processi HR relativi alla selezione e gestione dei dipendenti, creando grandi opportunità per accelerare Diversità, Equità e Inclusione, e rimuovere ostacoli consolidati con riferimento allo sviluppo delle donne nel mondo del lavoro<sup>18</sup>.

A tal fine è necessario un approccio multidimensionale e antropocentrico per aiutare a garantire la cd. human oversight - ovvero la revisione da parte di individui identificati circa i processi più critici e sensibili e i relativi risultati, a tutela dei diritti fondamentali.

In primo luogo, lo strumento per consentire alle donne di avere successo nel mercato del lavoro di domani non può che consistere nella realizzazione di politiche e programmi che supportino lo sviluppo di competenze digitali e di I.A.<sup>19</sup>.

Infatti, nonostante negli ultimi anni il numero di laureati in materie STEM stia aumentando, il progresso non è sufficiente per rispondere alla crescita nella domanda di lavori in questo ambito, dove c'è anche un forte disequilibrio nella rappresentazione di genere, con una quota

**Fig.4:** In quali contesti l'I.A. può essere utilizzata per supportare i processi di HR per migliorare la parità di genere

- 1. Recruiting**  
Aumento dell'inclusività delle job description e riduzione dei bias nella fase di selezione delle persone
- 2. Formazione**  
Identificazione oggettiva degli skill gap riscontrati nella popolazione femminile e personalizzazione dell'offerta formativa
- 3. Talent management**  
Riduzione dei bias nei processi decisionali relativi al percorso di carriera e alla valutazione delle persone e implementazione di strumenti automatizzati per un processo di coaching personalizzato
- 4. Remuneration**  
Maggiore pay equity attraverso sistemi di analisi delle retribuzioni basati su risultati oggettivi e dati sulla valutazione della performance
- 5. Cultura**  
Analisi dei dati relativi agli strumenti di comunicazione e collaborazione per identificare informazioni in relazione a potenziali discriminazioni e aggressioni

Fonte: Elaborazione Deloitte

di uomini laureati in materie STEM quasi doppia rispetto a quella delle donne<sup>20</sup>. Da un'analisi della Commissione Europea è evidente, come riportato in figura 5, il divario di genere rispetto ai diversi ambiti di studio, con meno del 20% delle donne nel settore dell'Information and Communication Technology<sup>21</sup>.

In secondo luogo, è necessario pianificare e realizzare un coinvolgimento delle donne ad un alto livello decisionale in materia di politica dell'istruzione; adottando un apprendimento permanente con riferimento a programmi STEM e di I.A. dal livello pre-universitario fino al livello aziendale, incoraggiando quindi le imprese - anche tramite incentivi - a investire nella carriera delle donne lavoratrici e a guidarle perché siano parte attiva nei processi di upskilling e reskilling (attraverso corsi in presenza o online, workshop e programmi di mentorship personalizzati; incrementando il numero di donne nel settore di cybersecurity)<sup>22</sup>.

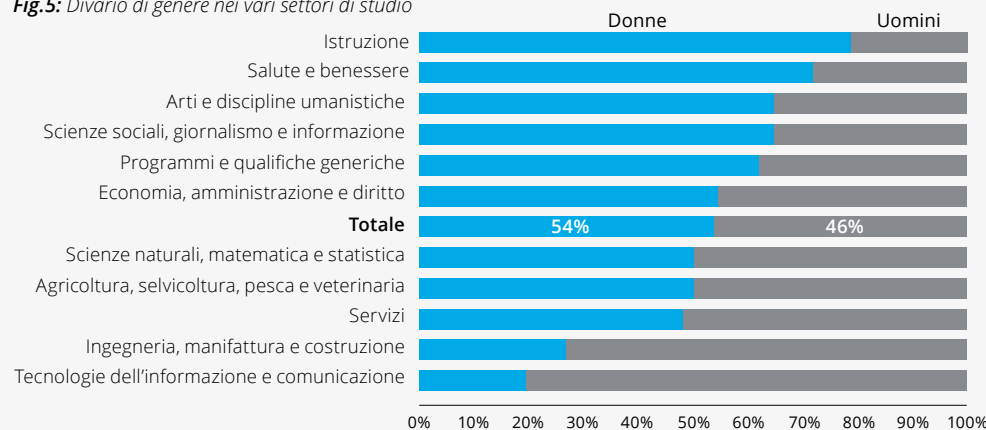
La complessità dell'I.A. deve essere affrontata sistematicamente sia in occasione di progettazione e implementazione sia in occasione della definizione di policy e linee guida di adozione dell'I.A., e deve comprendere trasparenza sul funzionamento degli strumenti (per evitare

discriminazioni e violazioni), giusti controlli su sviluppo e responsabilità, realizzazione di equità e sensibilità al genere (valutando se vi sono false rappresentazioni dei dati e verificando che tali dati siano rappresentativi di generi diversi)<sup>23</sup>.

Seguendo questo approccio, l'I.A. potrà essere uno strumento irrinunciabile per contrastare pregiudizi di genere nelle job description, e se utilizzata insieme ai processi HR esistenti può aiutare a ridurre pregiudizi e discriminazioni nella fase di assunzione, o ancora a combattere le molestie nel mondo del lavoro rilevando documenti, chat o e-mail con contenuti molesti o creando app per riportare eventuali molestie subite<sup>24</sup>.

Tali iniziative possono essere quindi la finestra su un futuro al quale molti paesi possono affacciarsi sin da ora, e un nuovo punto di partenza per promuovere i diritti delle donne che lavorano e soprattutto per eliminare i vecchi e i nuovi volti del divario di genere.

**Fig.5:** Divario di genere nei vari settori di studio



Fonte: Commissione Europea

Fonti: <sup>17</sup> 2024 World Employment and Social Outlook - ILO | <sup>18</sup> Deloitte 2023 | Beyond productivity: The journey to the quantified organization | <sup>19</sup> OECD AI Policy Observatory 2023 | Artificially Inequitable? AI and closing the gender gap | <sup>20</sup> European Commission 2024 | The future of European competitiveness Part A - A competitiveness strategy for Europe | <sup>21</sup> European Commission 2024 | The future of European competitiveness Part B - In-depth analysis and recommendations | <sup>22</sup> B7 2024 | Final Communiqué: Leading the transitions together | <sup>23</sup> Council of Europe 2018, Study on the impact of artificial intelligence systems, their potential for promoting equality, including gender equality, and the risks they may cause in relation to non-discrimination; Artificial Intelligence and gender equality - UN Women | <sup>24</sup> Unesco 2022, The Effects of AI on the Working Lives of Women