

di **LORENZO LOSI**

Intelligenza artificiale: una scelta HR o del reparto IT?

Quando si affronta il tema dell'intelligenza artificiale ci si chiede: chi se ne deve occupare? Il reparto IT, perché è una nuova tecnologia? Oppure le Risorse Umane, perché cambierà il lavoro delle persone?

L'intelligenza artificiale non è un software da installare né un corso di formazione da organizzare. È una nuova risorsa organizzativa. **E, come ogni nuova risorsa, modifica l'equilibrio dell'organizzazione prima ancora di modificare gli strumenti di lavoro.**

Da sempre, gli organigrammi sono stati costruiti assegnando attività alle persone. Ogni ruolo nasceva dalla necessità di svolgere un insieme di compiti: raccogliere informazioni, elaborare dati, predisporre documenti, effettuare controlli, prendere decisioni. Oggi, per la prima volta, una parte di queste attività può essere affidata a un soggetto che non è una persona. L'intelligenza artificiale entra di fatto nell'organizzazione come una nuova capacità produttiva, destinata a collaborare con le persone, non semplicemente ad assisterle. È questo il vero cambiamento.

La maggior parte dei progetti di AI, invece, parte dalla domanda sbagliata: *"Come possiamo utilizzare l'AI nel nostro studio?"* oppure *"Quale piattaforma acquistiamo?"*. Si cercano strumenti da aggiungere ai processi esistenti, con l'obiettivo di fare più velocemente quello che già si faceva. È una logica incrementale, ma profondamente limitata. La domanda corretta dovrebbe essere un'altra: se oggi progettassimo da zero il nostro studio professionale, sapendo che esiste l'intelligenza artificiale, organizzeremmo il lavoro nello stesso modo? Probabilmente no.

Molte attività che oggi impegnano collaboratori qualificati non generano valore per il cliente. Ricercare documentazione, predisporre prime bozze, verificare dati, classificare informazioni, effettuare controlli ripetitivi sono attività necessarie, ma non distintive. Se una parte di queste può essere svolta dall'intelligenza artificiale, il tema non è risparmiare tempo: è ripensare il ruolo delle persone. L'AI, infatti, modifica l'organigramma. Non elimina necessariamente posti di lavoro; elimina attività. Quando cambiano le attività, cambiano inevitabilmente i ruoli, le competenze richieste, i percorsi di crescita e perfino i criteri con cui si misura la produttività.

Negli studi professionali questa trasformazione sarà particolarmente evidente. Per molti anni i collaboratori junior hanno rappresentato il naturale punto di ingresso nella professione, svolgendo attività operative che consentivano di acquisire esperienza. Se una parte consistente di queste attività verrà assorbita dall'intelligenza artificiale, sarà necessario ripensare completamente il percorso di sviluppo delle competenze.

Non basterà insegnare a utilizzare un nuovo strumento. Occorrerà riprogettare il modello organizzativo.

Nasceranno nuove responsabilità. Qualcuno dovrà decidere quali attività possano essere affidate all'AI, verificare l'affidabilità dei risultati, definire le procedure di controllo, presidiare gli aspetti etici, normativi e di riservatezza. Sarà necessario progettare la collaborazione tra persone e sistemi intelligenti, non semplicemente acquistare una licenza software.

Per questo motivo l'intelligenza artificiale non può essere considerata un progetto del reparto IT. Infatti, l'IT deve garantire sicurezza, integrazione e infrastruttura. Le Risorse Umane devono accompagnare il cambiamento, sviluppare competenze e gestire l'evoluzione dei ruoli. Ma la decisione appartiene alla direzione, perché riguarda il modello organizzativo e la strategia competitiva dello studio.

L'errore più grande sarebbe chiedersi come inserire l'intelligenza artificiale nell'organizzazione attuale. La vera domanda è molto più impegnativa: come dovrebbe essere progettata oggi un'organizzazione che considera l'intelligenza artificiale una risorsa al pari delle persone?

Chi saprà rispondere a questa domanda non avrà semplicemente adottato una nuova tecnologia. Avrà costruito un nuovo modello di studio professionale, al passo con i tempi.