

AI e lavoro nelle PMI: il tempo risparmiato crea davvero valore?

Come l'intelligenza artificiale trasforma i compiti, le competenze e l'organizzazione nelle PMI

L'intelligenza artificiale raramente sostituisce una professione nella sua interezza; più spesso modifica alcuni dei compiti che la compongono. Per le PMI, la vera domanda è: cosa facciamo del tempo recuperato?

L'intelligenza artificiale ci permetterà di lavorare meno? Aumenterà la produttività? Renderà alcune competenze meno richieste?

Sono domande comprensibili, ma per una piccola impresa rischiano di essere troppo generiche. Per capire che cosa sta realmente cambiando, occorre osservare il lavoro quotidiano e distinguere le diverse attività che compongono ogni ruolo.

Un recente articolo di Alessandro Longo, pubblicato su *Agenda Digitale*, affronta il tema delle competenze che potrebbero acquistare valore con la diffusione dell'intelligenza artificiale. Una delle riflessioni più interessanti riguarda proprio il modo in cui l'AI interviene sul lavoro: raramente sostituisce una professione nella sua interezza; più spesso modifica alcuni dei compiti che la compongono.

È una distinzione importante anche per le PMI e gli studi professionali.

L'intelligenza artificiale modifica le attività prima dei ruoli

Il lavoro di un'impiegata amministrativa, di un consulente, di chi si occupa di risorse umane o dello stesso imprenditore comprende attività molto diverse.

Ci sono la ricerca e la raccolta delle informazioni, la predisposizione di documenti, la classificazione dei dati e la preparazione di comunicazioni ricorrenti. Su questi compiti l'intelligenza artificiale può già ridurre sensibilmente i tempi di lavoro.

Accanto a essi rimangono, però, la comprensione del contesto, il confronto con il cliente, la gestione delle eccezioni, la valutazione delle conseguenze di una scelta e l'assunzione di responsabilità. In questi casi l'AI può supportare l'analisi, ma il risultato deve essere interpretato e verificato da chi conosce il problema.

La trasformazione non consiste quindi, almeno nella maggior parte dei casi, nella scomparsa immediata di un ruolo. Cambia piuttosto il peso delle attività che lo compongono. Alcune richiederanno meno tempo; altre diventeranno più importanti perché serviranno a orientare, controllare e completare ciò che lo strumento produce.

Questo passaggio può avere conseguenze positive, ma non avviene automaticamente.

Il tempo risparmiato non è ancora valore

Possiamo utilizzare l'AI per sintetizzare un documento, confrontare informazioni, predisporre una prima bozza o organizzare una serie di dati. Se il risultato è affidabile, il vantaggio in termini di tempo è evidente.

La questione organizzativa comincia subito dopo: come viene impiegato quel tempo?

Se viene semplicemente riempito con altre attività ripetitive, l'impresa potrà produrre di più, ma non è detto che riesca a migliorare la qualità del proprio lavoro o il risultato economico. Il beneficio cambia se le ore recuperate vengono dedicate al controllo, all'analisi, alla relazione con il cliente oppure alla revisione di un processo che da tempo mostra difficoltà.

Per questa ragione non considero l'introduzione dell'AI una scelta esclusivamente tecnologica. È anche una decisione su come distribuire il lavoro, quali competenze sviluppare e dove concentrare l'attenzione delle persone.

Prima ancora di scegliere uno strumento, l'impresa dovrebbe capire quali attività assorbono tempo senza generare un valore corrispondente, dove si ripetono errori e rallentamenti e quali decisioni richiedono necessariamente esperienza e responsabilità.

Senza questa analisi si rischia di rendere più veloce un processo che continua a essere poco chiaro.

Se i dati sono disordinati, le responsabilità non sono definite e ciascuno segue modalità differenti, l'AI non risolve il problema. Può persino renderlo meno visibile, perché consente di produrre rapidamente risultati che nessuno è realmente in grado di controllare.

Quali competenze acquistano importanza

Si parla molto della capacità di formulare buone richieste ai sistemi di intelligenza artificiale. È certamente utile, ma non è sufficiente.

Per valutare una risposta occorre conoscere il lavoro al quale si riferisce. Bisogna saper riconoscere un errore, individuare un'informazione mancante, verificare le fonti e capire quando il caso concreto non può essere ricondotto a una soluzione standard.

La conoscenza specialistica, quindi, non perde necessariamente importanza. Cambia il modo in cui viene utilizzata. Diventa meno rilevante ricordare o riprodurre informazioni facilmente reperibili, mentre acquistano peso la capacità di interpretarle, collegarle al contesto e trasformarle in una decisione affidabile.

Lo stesso vale per le competenze relazionali e organizzative. Comprendere le esigenze di un cliente, coordinare persone, gestire un'eccezione o assumersi la responsabilità di una scelta sono attività che non possono essere valutate soltanto in termini di velocità.

La competenza più interessante potrebbe essere proprio quella di collegare conoscenza professionale, comprensione dei processi e uso consapevole dell'AI. È il profilo di chi non si limita a utilizzare uno strumento, ma sa decidere quando può essere utile, quali controlli sono necessari e quando è preferibile non delegare.

Anche la formazione dovrebbe seguire questo approccio. Un corso introduttivo può aiutare a comprendere possibilità e limiti dell'intelligenza artificiale, ma difficilmente modifica da solo il modo di lavorare.

Per ottenere un cambiamento concreto è più utile scegliere un'attività circoscritta, sperimentare l'AI, confrontare tempi e qualità del lavoro prima e dopo il suo utilizzo e individuare gli errori che richiedono maggiore attenzione. Le modalità efficaci possono poi essere condivise con il gruppo, evitando che la competenza rimanga confinata alla persona più curiosa o tecnologicamente preparata.

Lo sguardo del professionista

Patrizia Venuti

Nelle piccole imprese vedo due rischi opposti: ignorare l'intelligenza artificiale perché viene percepita come qualcosa di distante dal lavoro quotidiano, oppure adottarla senza ripensare il modo in cui il lavoro è organizzato.

Ridurre il tempo necessario per predisporre un documento o analizzare alcune informazioni è certamente utile. Ma, per valutare il risultato, dobbiamo porci una domanda ulteriore: che cosa facciamo del tempo recuperato?

Se lo impieghiamo per controllare meglio, approfondire i dati, ascoltare il cliente o correggere un processo inefficiente, l'AI può contribuire alla crescita dell'organizzazione. Se ci limitiamo a produrre più velocemente le stesse cose, il vantaggio rischia di essere molto più contenuto.

Per questo ritengo che ogni progetto di introduzione dell'AI debba prevedere anche una riflessione sulle competenze, sulle responsabilità e sulla qualità del lavoro che vogliamo ottenere.

Un'attività concreta da cui iniziare

Una PMI non deve necessariamente riprogettare subito l'intera organizzazione. Può iniziare da un processo circoscritto e sufficientemente ripetitivo, stabilendo in anticipo quale risultato vuole ottenere e chi dovrà verificarlo.

La misurazione non dovrebbe limitarsi ai minuti risparmiati. Occorre considerare anche la qualità del risultato, il numero degli errori, il tempo richiesto per i controlli e l'effettiva utilità del lavoro prodotto.

Questo metodo permette di capire se lo strumento sta davvero migliorando il processo o se sta soltanto accelerandone una parte.

La domanda da porre, quindi, non è semplicemente se l'AI ci farà lavorare meno o guadagnare di più. Per una PMI la questione è più concreta: quali attività vogliamo affidarle e come intendiamo utilizzare il tempo, le competenze e le risorse che riusciremo a recuperare?

È da queste decisioni che dipenderà il valore effettivamente generato.

Fonte di approfondimento

L'articolo prende spunto da alcune riflessioni sviluppate da Alessandro Longo in ["Lavoro e AI: ecco le competenze necessarie per il futuro"](https://www.agendadigitale.eu/people-and-change/guadagnare-di-piu-e-non-di-meno-grazie-allai-una-guida/), pubblicato su *Agenda Digitale* il 3 agosto 2026. Il tema è stato riletto dal punto di vista organizzativo, con particolare riferimento alle PMI e agli studi professionali.

Riferimenti: Alessandro Longo, "Lavoro e AI: ecco le competenze necessarie per il futuro", *Agenda Digitale*, 3 agosto 2026. URL: <https://www.agendadigitale.eu/people-and-change/guadagnare-di-piu-e-non-di-meno-grazie-allai-una-guida/>

Patrizia Venuti — Dottore Commercialista e Revisore Legale