

PROFESSIONISTI

L'organizzazione per gli studi che usano l'AI

Prima il processo, poi lo strumento. Gli studi che intendono impiegare l'intelligenza artificiale, prima di scegliere la soluzione software, devono pensare a quale organizzazione adottare.

Giuseppe Vaciago — a pag. 12

Professioni 24

Dai processi ai costi, i passi per gli studi che usano l'AI

La strategia. Prima di scegliere lo strumento, occorre analizzare le attività per cui potrebbe essere impiegato e istituire presidi di governance

Giuseppe Vaciago

Quando in uno studio professionale si parla di intelligenza artificiale, la prima domanda è quasi sempre: «Quale strumento compriamo?». È la domanda sbagliata. Il valore dell'AI non viene dall'adozione della tecnologia di tendenza, ma dal definire il processo di lavoro su cui intervenire: prima viene l'organizzazione, poi lo strumento. Questo comporta che si debba ragionare su tre distinti piani: dove l'AI conviene davvero, come governarla e quanto investire, evitando che diventi un rischio anziché un vantaggio.

Dove impiegare l'AI

Il punto di partenza è una mappa del lavoro dello studio professionale.

Conviene cercare le attività più ripetitive, a basso valore aggiunto, che assorbono molto tempo o dove un piccolo guadagno di efficienza dia subito un beneficio concreto: sono le candidate naturali per l'AI.

Inoltre, si potrebbe valutare di adottare l'intelligenza artificiale negli ambiti dove un eventuale errore ha conseguenze limitate e non dove l'esposizione professionale è alta. La ragione è semplice: l'AI non possiede la sensibilità che il professionista matura con l'esperienza e spesso non sa distinguere da sola un errore banale da uno capace di generare una responsabilità rilevante. Individuare il processo giusto, e valutarne il rischio, viene prima della scelta del software.

Una volta individuati i processi, cinque sono gli ambiti dove l'intelligenza artificiale ha mostrato di essere giunta a un livello di maturi-

tà adeguato.

- 1 La ricerca giuridica e documentale, più rapida ed esaustiva.
- 2 La redazione di atti, contratti e pareri, a partire da modelli e precedenti dello studio.
- 3 La revisione e la due diligence su grandi masse di documenti, dove il risparmio di tempo è maggiore.
- 4 Il knowledge management, che trasforma il sapere sparso tra e-mail e cartelle in un patrimonio facile da consultare.
- 5 Infine, il project management dei



mandati, con scadenze, carichi di lavoro e budget sotto controllo.

Concentrare gli sforzi su queste aree evita di disperdere energie su ambiti dove l'AI deve ancora dimostrare la sua efficacia.

Definito dove l'AI conviene e perché adottarla ora abbia senso, la domanda diventa operativa: come organizzarsi perché tutto questo non resti un esperimento? Servono regole, ruoli e investimenti mirati. Dalla governance dei rischi alla scelta dei fornitori, fino al presidio della qualità e al rapporto di trasparenza con il cliente.

Governare l'AI

Senza regole l'AI diventa «Shadow AI»: l'evoluzione della vecchia Shadow IT, cioè l'uso, da parte dei collaboratori, di strumenti non approvati

né controllati dall'organizzazione. Un atto riservato incollato in un chatbot gratuito, senza sapere dove finiscono i dati né se la risposta è affidabile, mette a rischio riservatezza, qualità e reputazione.

Servono quattro presidi: un comitato AI che riunisca soci, l'area informatica e quella legale e decida priorità e budget; una policy con usi ammessi, divieti e dati mai inseribili nei sistemi; un registro dei casi d'uso; un risk owner responsabile per ciascun sistema.

Il comitato governa anche la spesa. Poiché l'uso effettivo dei tool è molto variabile (c'è chi sfrutta l'AI di continuo e chi la usa di rado, o con minore frequenza), capire chi usa cosa e con quali risultati permette di evitare sprechi senza penalizzare chi dall'AI trae il massimo beneficio.

L'investimento più importante, peraltro, non è il software ma il dato: un archivio documentale ordinato e una conoscenza ben tenuta sono il carburante dell'AI, che dà buone risposte solo se «legge» buoni materiali. Gli strumenti devono attingere ai documenti dello studio e non a fonti generiche del web.

Quanto agli strumenti, ci sono tre strade: comprare una soluzione pronta in abbonamento (buy), costruirne una su misura sui propri dati (build) o scegliere una via di mezzo (hybrid), che unisce una piattaforma di mercato ai dati propri ed è, per la maggior parte degli studi, la più equilibrata. Nella scelta del fornitore contano la residenza dei dati (meglio in Ue), l'uso per il training, la proprietà dell'output e l'infrastruttura.

C'è poi una scommessa strategica: i grandi modelli generalisti potrebbero evolvere verso prodotti specializzati e competere con molte soluzioni verticali – non per le banche dati e la

ricerca giurisprudenziale, che restano fondate sul patrimonio degli editori – perciò conviene investire per gradi e restare flessibili.

Human-in-the-loop e trasparenza

Ogni risultato prodotto dall'AI passa per la revisione di un professionista prima di arrivare al cliente o al giudice, con verifica delle fonti contro le «allucinazioni». Non è solo una questione di conformità. La legge sull'intelligenza artificiale (132/2025) chiede che il lavoro intellettuale umano resti prevalente: la supervisione diventa così lo standard di qualità della prestazione, prima ancora che un obbligo, e la responsabilità resta in capo al professionista.

Inoltre, l'articolo 13 della legge 132/2025 impone di comunicare al cliente, in modo chiaro e comprensibile, quali sistemi di AI si utilizzano. Del resto, sempre più clienti chiedono se e come lo studio usa l'intelligenza artificiale e quali processi adotta. La trasparenza diventa un fattore competitivo, oltre che di correttezza informativa: anticipare queste richieste, invece di subirle, rafforza il rapporto di fiducia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



MIRKO CAMIA

È necessario preparare i dati, che sono il carburante dei tool di intelligenza artificiale: deve trattarsi di materiale interno, non tratto dal web

L'organizzazione

1

I PROCESSI

Si parte con la mappa di attività e rischi

Il primo step è quello di individuare le attività più lente, ripetitive, a basso valore aggiunto e ad alto assorbimento di tempo, e quelle dove un piccolo guadagno di efficienza consente di generare subito un beneficio. In parallelo bisogna anche valutare il rischio: l'AI rende dove un errore ha conseguenze limitate, mentre serve presidio umano dove l'esposizione professionale è alta.

2

GLI IMPIEGHI

Occorre concentrarsi sulle aree di valore

L'AI funziona meglio se utilizzata per ricerca giuridica e documentale, drafting di atti, contratti e pareri, review e due diligence, knowledge management e project management dei mandati.

3

CONTRO «SHADOW AI»

Istituire la corretta governance

Vanno creati: un comitato AI (con soci, informatici, area legale) che decide priorità e budget; la policy con usi ammessi, divieti e dati mai inseribili nei sistemi; il registro dei casi d'uso; un risk owner.

4

LE RISORSE

Al comitato il compito di monitorare l'impiego

Il comitato può essere incaricato

di monitorare chi usa davvero gli strumenti e come, il consumo di risorse e le licenze sottoutilizzate; ciò consente di evitare gli sprechi senza penalizzare chi dall'AI trae il massimo beneficio.

5

I MATERIALI

Investire sui dati e sulla sostenibilità

Perché l'uso dell'AI sia efficace occorre avere un archivio documentale ordinato e una knowledge base curata; e poi integrazione fra gli strumenti, sicurezza e tracciamento degli utilizzi; bisogna scegliere il modello giusto per il compito, riservando i software più potenti ai casi complessi.

6

I TOOL

I criteri per selezionare i fornitori dei sistemi

Valutare; dove sono conservati i dati (preferibilmente in Ue); uso dei dati per l'addestramento; proprietà dell'output e tipo di infrastruttura. Decidere se comprare un tool, costruirlo o adottare una via di mezzo. Horos Hub, l'Osservatorio dell'Ordine degli avvocati di Milano, classifica le soluzioni usando questi criteri.

7

I CONTROLLI

Presidiare qualità e trasparenza

Servono controlli su ogni output, con verifica delle fonti. In base alla legge 132/2025, il lavoro umano deve restare prevalente ed è necessario informare il cliente in modo chiaro sui sistemi di AI utilizzati: la trasparenza diventa un fattore competitivo.