

LO STATO DELL'ARTE NELL'ADOZIONE DELL'AI

di Beniamino Musto

UN'INDAGINE GLOBALE DI MCKINSEY SULL'APPLICAZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE ALL'INTERNO DELLE ORGANIZZAZIONI MOSTRA UNA MAGGIORE SENSIBILITÀ NEL MITIGARE UNA SERIE CRESCENTE DI RISCHI CORRELATI SOPRATTUTTO ALLA GEN AI; INOLTRE SI STANNO ASSUMENDO NUOVE FIGURE PROFESSIONALI E, PARALLELAMENTE, SI STA PROMUOVENDO L'AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE DEI DIPENDENTI

Le grandi aziende stanno facendo da apripista nell'iniziativa di effettuare cambiamenti organizzativi pensati per generare valore dall'intelligenza artificiale generativa (Gen AI) in prospettiva futura. Secondo l'ultima survey globale *The state of AI*, pubblicata il mese scorso da McKinsey, le organizzazioni stanno iniziando ad adottare misure "che determinano un impatto sui profitti, ad esempio riprogettando i flussi di lavoro grazie all'implementazione della Gen AI, e inserendo dirigenti senior in ruoli critici, come la supervisione della governance dell'intelligenza artificiale", si legge nel report. I risultati dell'indagine della società di consulenza mostrano anche che le organizzazioni stanno lavorando per mitigare una serie crescente di rischi correlati alla Gen AI, sia assumendo nuove figure professionali correlate all'AI sia promuovendo in tal senso l'aggiornamento professionale dei propri dipendenti.

Il sondaggio è stato condotto dal 16 al 31 luglio 2024 e ha raccolto risposte da 1.491 partecipanti in 101 nazioni che rappresentano l'intero spettro di regioni, settori, dimensioni aziendali, specializzazioni funzionali e mandati.

Una prima evidenza mostra che le aziende con almeno 500 milioni di dollari di fatturato annuo stanno cambiando più rapidamente rispetto alle organizzazioni più piccole. Nel complesso, scrivono gli analisti di McKinsey, l'uso dell'AI (includendo sia l'intelligenza artificiale generativa, sia l'intelligenza artificiale analitica), continua a prendere piede: più di tre quarti degli intervistati affermano che le proprie organizzazioni

ora utilizzano l'AI in almeno una funzione aziendale, con un aumento particolarmente rapido della Gen AI.

STRUTTURE DI LEADERSHIP E GOVERNANCE

Le strutture di governance e leadership delle iniziative riguardanti l'impiego dell'AI hanno un impatto significativo sulla capacità di produrre valore. Secondo l'analisi di McKinsey, la complessiva supervisione da parte del ceo alla governance dell'AI, definita come "le politiche, i processi e la tecnologia necessari per sviluppare e implementare i sistemi di AI in modo responsabile", è fortemente correlata a un più elevato beneficio sui profitti, secondo quanto dichiarato dai rispondenti. L'impatto del coinvolgimento diretto dell'amministratore delegato è particolarmente pronunciato nelle aziende più grandi. In particolare, il 28% degli intervistati le cui organizzazioni utilizzano l'AI ha affermato che è il ceo la figura direttamente responsabile della supervisione della governance dell'intelligenza artificiale, mentre il 17% del panel ha indicato nel cda l'organo preposto a supervisionare l'utilizzo di questa tecnologia. L'indagine rileva inoltre che la governance dell'AI è spesso gestita congiuntamente (quindi sia dal ceo, sia dal board). Secondo McKinsey, questo approccio di responsabilità condivisa mostra come le organizzazioni stiano riconoscendo "la natura interfunzionale dell'implementazione dell'AI e la necessità di prospettive diverse nella governan-



© demaeerre - iStock

IL TEMA DEL RESKILLING DEL PERSONALE

Il timore latente ogni volta che si menziona l'intelligenza artificiale è quello della progressiva obsolescenza di alcune figure professionali e della scomparsa di molti posti di lavoro. Una parziale risposta a questa prospettiva (non ineluttabile) riguarda il reskilling. L'indagine di McKinsey sullo stato dell'arte nell'impiego dell'AI spiega che molte organizzazioni stanno riqualificando alcuni settori della propria forza lavoro come parte delle proprie strategie sull'AI. Gli intervistati segnalano che le loro organizzazioni hanno riqualificato i dipendenti nel corso dell'ultimo anno, e prevedono di intraprendere ulteriori reskilling nei prossimi tre anni. La survey mostra inoltre in che modo le organizzazioni gestiscono il tempo risparmiato tramite l'utilizzo della Gen AI. Più comunemente, i dipendenti lo impiegano in nuove attività o su alcune attività esistenti non ancora automatizzate. Tuttavia, molti tra gli intervistati appartenenti a organizzazioni più grandi ammettono che proprie organizzazioni hanno ridotto l'organico come risultato del tempo risparmiato grazie allo sviluppo di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale.

ce". Le organizzazioni stanno adottando un approccio selettivo per centralizzare diversi aspetti della loro strategia AI. La gestione del rischio e della compliance, insieme alla data governance, tendono a essere completamente o parzialmente centralizzate. Secondo il report di McKinsey, nonostante un'accelerazione nell'adozione dell'AI, la maggior parte delle organizzazioni si trova ancora nelle prime fasi della trasformazione. Attualmente, il 21% di coloro che hanno adottato la Gen AI afferma che le proprie organizzazioni hanno fondamentalmente riprogettato alcuni flussi di lavoro. Secondo il report, questa percentuale relativamente bassa indica che la maggior parte delle organizzazioni è ancora nelle prime fasi di integrazione profonda dell'AI nei propri processi operativi.

GESTIRE E MITIGARE I RISCHI

Un argomento su cui la survey rileva un significativo spazio è quello del risk management. Le organizzazioni che hanno partecipato all'indagine si stanno progressivamente concentrando sulla mitigazione dei rischi correlati all'intelligenza artificiale generativa. La ricerca mostra che "è più probabile che le aziende, rispetto all'inizio del 2024, gestiscano attivamente i rischi legati all'inesattezza, alla cyber security e alla violazione della proprietà intellettuale", che sono tre dei rischi correlati alla Gen AI più comunemente segnalati dagli intervistati come causa di conseguenze negative per le loro organizzazioni.

I tipi di rischi affrontati si sono ampliati, e un numero crescente di organizzazioni afferma di aver adottato misure per gestire potenziali problemi correlati alla privacy dei dati, preoccupazioni etiche e conformità legale. Le aziende più grandi

sono particolarmente concentrate sulla gestione dei rischi per la cyber security e la privacy.

L'indagine spiega che nuovi ruoli correlati al rischio stanno diventando parte dei processi di distribuzione dell'AI. Il 13% degli intervistati afferma che le proprie organizzazioni hanno assunto specialisti della compliance dell'AI e il 6% vorrebbe assumere specialisti in etica dell'AI. Questi ruoli specializzati riflettono il crescente riconoscimento delle complesse sfide etiche e di conformità associate all'implementazione dell'intelligenza artificiale. Le aziende più grandi sono più proattive a questo proposito, con una maggiore probabilità di creare posizioni dedicate per gestire i rischi correlati all'intelligenza artificiale.