



Strumento di supporto al processo decisionale in materia di formazione relativa all'IA nelle organizzazioni del settore pubblico

Redatto dai membri del gruppo di approfondimento «AI Capacity Development» del Comitato di coordinamento per la scienza dei dati e l'intelligenza artificiale (IA) dell'Amministrazione Digitale Svizzera



Strumento di supporto al processo decisionale in materia di formazione relativa all'intelligenza artificiale (IA) nelle organizzazioni del settore pubblico

Data 20 maggio 2026

Autori **Membri del gruppo di approfondimento «AI Capacity Development» del Comitato di coordinamento per la scienza dei dati e l'intelligenza artificiale**
Responsabile: Géraldine Schaller-Conti (NE), Kerstin Johansson Baker (UST)
Membri del team: Tobias Erhardt (BS), Talia Kimber (FR), Ursulina Kölbener (AI), Martin Ouellet (VD), Claude Vuffray (UFSP), Città di Berna
Supporto: Jonas Braun (Eraneos Switzerland)

Riassunto

Il presente strumento di supporto al processo decisionale in materia di formazione relativa all'intelligenza artificiale (IA) è inteso ad aiutare le organizzazioni del settore pubblico a individuare e definire le priorità relative alle proprie esigenze formative interne riguardo all'IA. La presente guida può essere utilizzata per pianificare iniziative formative relative all'IA e si basa su tre domande fondamentali:

1. Quali sono gli obiettivi dell'organizzazione in materia di IA e della relativa formazione?
2. Chi deve essere formato?
3. Qual è il livello di esperienza dei partecipanti con l'IA?

Anziché prescrivere un unico programma formativo predefinito, la guida aiuta le organizzazioni a:

- chiarire i propri obiettivi strategici in materia di IA e il contributo della formazione al loro conseguimento;
- individuare i gruppi target e attribuire loro i contenuti e i formati più adeguati;
- adeguare il livello di formazione ai diversi livelli di esperienza con l'IA;
- definire le priorità delle esigenze formative tenendo conto del budget, dell'urgenza e dell'impatto sull'organizzazione.

Le organizzazioni possono utilizzare questa guida:

- come punto di partenza per elaborare la propria tabella di marcia per la formazione sull'IA;
- come riferimento per discutere le priorità formative in materia di IA con la direzione e le altre parti interessate;
- come lista di controllo per selezionare offerte formative esterne o progettare percorsi formativi interni.

La guida si concentra deliberatamente sui principi e sulla logica decisionale. Non intende fornire un elenco esaustivo delle possibili offerte formative, che diverrebbe rapidamente obsoleto. Mira piuttosto a consentire alle organizzazioni di definire le proprie esigenze e, successivamente, di individuare o sviluppare percorsi formativi in grado di soddisfare tali esigenze.

Indice

1	Obiettivi della formazione relativa all'IA nelle organizzazioni del settore pubblico	4
2	Identificazione dei gruppi target e delle esigenze formative	6
2.1	Direzione	6
2.2	Specialisti informatici e dei dati	6
2.3	Specialisti di settore	8
2.4	Generalisti e personale in prima linea	8
3	Adeguare il livello di formazione all'esperienza con l'IA	9
4	Stabilire le priorità delle esigenze formative	11

1 Obiettivi della formazione relativa all'IA nelle organizzazioni del settore pubblico

Prima di avviare iniziative formative in materia di intelligenza artificiale (IA), è importante chiarire i risultati che l'organizzazione intende conseguire attraverso l'impiego della stessa. Gli obiettivi di formazione relativi all'IA dovrebbero essere allineati agli obiettivi organizzativi di carattere più generale.

Si distinguono tre obiettivi generali dell'impiego dell'IA nelle organizzazioni del settore pubblico. Tali obiettivi influenzano in misura significativa la tipologia e i contenuti della formazione.



1. Ideazione:

- esplorare le tendenze future nel campo dell'IA e della digitalizzazione;
- generare idee per nuove applicazioni dell'IA nell'amministrazione pubblica;
- promuovere la curiosità e la creatività collettiva in relazione all'IA.



2. Utilizzo:

- incrementare la produttività quotidiana dei collaboratori mediante strumenti supportati dall'IA;
- sviluppare competenze pratiche per l'utilizzo e, ove pertinente, per lo sviluppo di soluzioni basate sull'IA;
- comprendere, attraverso progetti pilota, in che modo l'IA possa concretamente generare valore aggiunto nei processi e nei servizi.



3. Responsabilità:

- comprendere l'impatto etico, sociale e ambientale derivante dall'utilizzo dell'IA nel settore pubblico;
- gestire i rischi e garantire la conformità alle leggi e alle normative;
- promuovere una cultura organizzativa nella quale le persone si sentano incoraggiate a esprimere le proprie preoccupazioni e nella quale il pensiero critico sull'utilizzo dell'IA sia valorizzato.

I programmi di formazione sull'IA possono essere concepiti in funzione di uno o più di questi obiettivi. Nella pratica, molti percorsi formativi perseguono contemporaneamente più finalità, ad esempio combinando l'apprendimento dell'utilizzo di base degli strumenti con gli aspetti legati a un impiego responsabile dell'IA.

Implicazioni per la progettazione della formazione:



- se l'obiettivo principale è l'**ideazione**, la formazione può concentrarsi su workshop che illustrano le potenzialità dell'IA, esplorano le tendenze e utilizzano esercizi di gruppo per individuare possibili casi d'uso;



- se l'attenzione è rivolta all'**utilizzo**, la formazione dovrebbe avere un carattere pratico ed essere strettamente collegata alle attività quotidiane, con particolare attenzione agli strumenti, ai dati e ai flussi di lavoro effettivamente impiegati;



- se l'obiettivo centrale è dato dalla **responsabilità**, la formazione dovrebbe trattare temi quali l'etica, la protezione dei dati, l'equità, la trasparenza e il quadro normativo specifico del settore pubblico.

Esplicitare l'importanza relativa attribuita a ideazione, utilizzo e responsabilità consente di allineare le aspettative e di scegliere modalità formative adeguate.

2 Identificazione dei gruppi target e delle esigenze formative

Nel settore pubblico sono presenti diversi gruppi target principali, ciascuno caratterizzato da specifiche responsabilità e interrogativi e, di conseguenza, da esigenze formative differenti. Si distinguono quattro grandi categorie:

- ruoli dirigenziali;
- specialisti informatici e dei dati;
- specialisti di settore;
- generalisti e personale in prima linea.

All'interno di ciascuna categoria è possibile individuare ruoli più specifici.

2.1 Direzione



Dirigenti e responsabili



«Sono responsabile della strategia, delle attività operative o della gestione di team. Vorrei preparare il mio settore di attività al futuro e capire come ottimizzare i processi attraverso l'IA».

Questi ruoli sono responsabili della definizione della strategia, dell'allocazione delle risorse e della direzione dei progetti legati all'IA.

Temi suggeriti:

- opportunità e rischi strategici dell'IA nelle organizzazioni pubbliche;
- cambiamento organizzativo e leadership nel contesto dell'IA;
- quadri di governance ed aspetti etici dell'IA.

Formati suggeriti:

- workshop in presenza con altri dirigenti per favorire lo scambio di esperienze e la riflessione condivisa;
- webinar brevi con spazio dedicato a domande e risposte;
- brevi percorsi di e-learning fruibili in modo flessibile.

Per questo gruppo, la formazione dovrebbe porre l'accento sull'orientamento strategico, sull'impatto trasversale dell'IA sull'organizzazione e sulle responsabilità di leadership associate al suo utilizzo.

2.2 Specialisti informatici e dei dati



Responsabili di progetto e di prodotto in ambito informatico



«Coordino progetti digitali o basati sui dati. Vorrei capire dove e come integrare l'IA e come gestire i rischi associati alla sua implementazione».

Temi suggeriti:

- definizione dell'ambito e gestione di progetti di IA, che comprendano aspettative realistiche riguardo alle possibilità e ai limiti dell'IA;
- valutazione di fornitori e soluzioni di IA, inclusi i criteri di selezione;
- gestione dei rischi connessi all'integrazione dell'IA nei sistemi e nei processi esistenti.

Formati suggeriti:

- workshop basati su casi di studio di progetti di IA, svolti con altri responsabili di progetto, per apprendere da esempi concreti;
- formazione online autogestita sulle capacità e sui limiti dell'IA;

- hackathon in cui i responsabili di progetto coordinano il team di implementazione e osservano concretamente lo sviluppo di soluzioni di IA.

La formazione destinata a questi profili dovrebbe rafforzare la capacità di strutturare, valutare e dirigere progetti di IA lungo l'intero ciclo di vita.



Analisti dei dati e data scientist



«Analizzo dati e sviluppo o convalido modelli di apprendimento automatico. Desidero conoscere le migliori pratiche per sviluppare e implementare soluzioni di IA in modo sicuro nel contesto del settore pubblico». Questi profili lavorano direttamente con i dati, i modelli di IA e l'infrastruttura tecnologica di base.

Temi suggeriti:

- applicazioni di apprendimento automatico rilevanti per il settore pubblico;
- sviluppo e implementazione sicuri dei modelli nel contesto dell'amministrazione pubblica;
- tecniche per garantire la comprensibilità e la trasparenza dei modelli.

Formati suggeriti:

- bootcamp o hackathon dedicati alla prototipazione di casi d'uso dell'IA;
- laboratori di programmazione con dimostrazioni pratiche tenute da esperti sull'implementazione di casi d'uso dell'IA;
- accesso a piattaforme di apprendimento online per approfondire le competenze tecniche e mantenersi aggiornati sulle migliori pratiche;
- creazione di una community of practice in cui i professionisti dei dati possono scambiarsi esperienze.

Per questo gruppo, la formazione dovrebbe concentrarsi sull'approfondimento tecnico, sull'impiego sicuro e responsabile dell'IA e sull'apprendimento tra pari.

Esperti di sicurezza informatica



«Sono responsabile della sicurezza del nostro ecosistema informatico. Vorrei valutare i rischi e le misure di protezione connesse all'implementazione di soluzioni di IA».

Temi suggeriti:

- minacce informatiche specifiche legate all'IA;
- audit di sicurezza per modelli e sistemi basati sull'IA;
- conformità normativa e regolamentazione dell'IA sotto il profilo della sicurezza.

Formati suggeriti:

- corsi di certificazione relativi ai framework di sicurezza dell'IA;
- workshop basati su scenari pratici per esercitare la risposta a minacce connesse all'IA;
- webinar interattivi con casi di studio relativi a soluzioni di sicurezza per l'IA.

La formazione in questo ambito dovrebbe collegare le tecnologie di IA al più ampio contesto della sicurezza e della conformità normativa.

2.3 Specialisti di settore

Responsabili legali, della conformità e degli acquisti pubblici



«Valuto tecnologie o supervisiono protocolli legali. Ho bisogno di strumenti per valutare le soluzioni di IA, comprendere i rischi normativi e la conformità dei fornitori».

Temi suggeriti:

- valutazione legale ed etica delle soluzioni di IA;
- aspetti relativi alla protezione dei dati e alla LPD (o alla normativa equivalente) nell'utilizzo dell'IA;
- migliori pratiche per la valutazione dei fornitori di IA e per la redazione dei contratti.

Formati suggeriti:

- seminari pratici tenuti da esperti del settore o della materia;
- moduli di e-learning corredati da liste di controllo e modelli riutilizzabili;
- tavole rotonde e momenti di confronto con esperti di altre amministrazioni pubbliche.

La formazione destinata a questo gruppo dovrebbe focalizzarsi sulla comparabilità delle offerte di IA, sulla valutazione dei rischi e sull'integrazione dell'IA nel quadro normativo e nelle procedure di appalto esistenti.



Professionisti della comunicazione e delle relazioni pubbliche

«Mi occupo della comunicazione pubblica. Vorrei sapere come utilizzare l'IA in modo responsabile per la creazione di contenuti e quali disposizioni etiche e giuridiche si applicano».

Temi suggeriti:

- generazione responsabile di contenuti mediante l'IA (ad es. creazione assistita di contenuti);
- gestione della disinformazione e dei deepfake nel contesto della comunicazione pubblica;
- trasparenza nell'utilizzo dell'IA nella comunicazione pubblica.

Formati suggeriti:

- workshop creativi dedicati ai contenuti, in cui i partecipanti sperimentano e valutano strumenti di IA;
- webinar sugli aspetti etici della generazione di contenuti mediante l'IA;
- tavole rotonde sulla strategia di comunicazione supportata dall'IA, comprese situazioni di crisi.

La formazione in questo ambito dovrebbe collegare l'utilizzo degli strumenti di IA ai temi del rischio reputazionale, della trasparenza e della fiducia del pubblico.

2.4 Generalisti e personale in prima linea

Personale di servizio e di front office



«Interagisco quotidianamente con i cittadini. Vorrei capire se strumenti di IA, come i chatbot, possono essere utili e come utilizzarli in modo sicuro nel rispetto delle norme vigenti».

Temi suggeriti:

- utilizzo corretto di chatbot e assistenti IA nelle interazioni con i cittadini;
- gestione dei casi complessi e delle procedure di escalation quando l'IA non può o non deve fornire una risposta;

- tutela della privacy nelle interazioni con i cittadini che prevedono l'impiego di strumenti di IA.

Formati suggeriti:

- laboratori di simulazione o workshop basati sul gioco di ruolo che riproducono scenari di interazione realistici;
- brevi video tutorial con istruzioni passo per passo;
- sessioni pratiche di dimostrazione, ad esempio nel formato «lunch & learn», durante le quali gli strumenti vengono presentati dal vivo.

La formazione destinata al personale in prima linea dovrebbe essere fortemente orientata alla pratica, con particolare attenzione alla conformità normativa e a un'interazione rispettosa tra persona e macchina.

Personale amministrativo



«Mi occupo della gestione documentale, dell'inserimento dati o di altre attività di routine. Vorrei utilizzare l'IA per risparmiare tempo nelle attività ripetitive, garantendo al contempo la protezione dei dati sensibili». Questi profili possono essere meno interessati agli aspetti tecnici, ma costituiscono spesso i principali utilizzatori di strumenti e servizi basati sull'IA.

Temi suggeriti:

- automazione mediante l'IA delle attività di routine, quali la sintesi di documenti, la redazione di bozze, la traduzione e il supporto all'inserimento dei dati;
- privacy e sicurezza nell'utilizzo di chatbot e strumenti di IA nel lavoro amministrativo quotidiano;
- gestione del cambiamento guidato dall'IA: sviluppo del pensiero critico, rafforzamento della fiducia e riconoscimento dei limiti degli strumenti di IA.

Formati suggeriti:

- dimostrazioni pratiche e presentazione delle migliori pratiche per l'utilizzo di chatbot e altri strumenti di IA;
- tutorial interattivi sui rischi e sui limiti degli strumenti di IA di uso comune;
- schede riassuntive dedicate alla formulazione efficace dei prompt;
- video formativi online pubblicati parallelamente all'introduzione degli strumenti.

Per questo gruppo, la formazione dovrebbe evidenziare i benefici concreti in termini di produttività, affrontando al contempo le questioni legate alla protezione dei dati e all'impatto dell'IA sul lavoro.

3 Adeguare il livello di formazione all'esperienza con l'IA

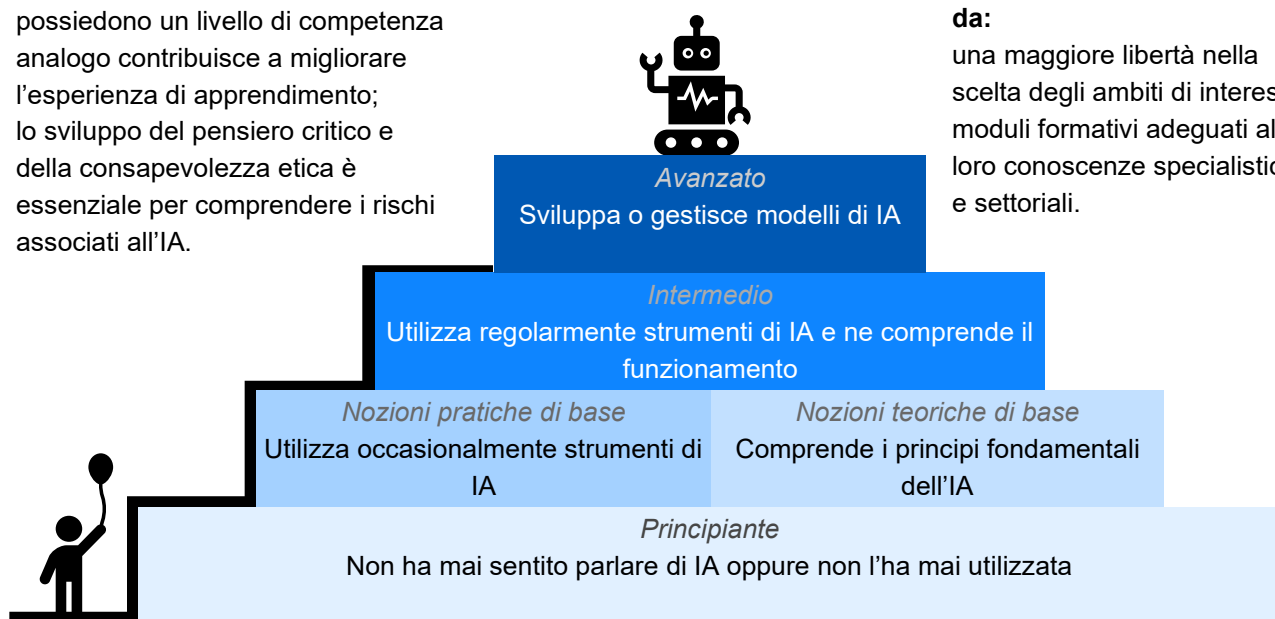
I programmi di formazione dovrebbero essere differenziati in funzione del livello di esperienza dei partecipanti. Ciò può essere realizzato attraverso percorsi formativi distinti, moduli opzionali o sessioni di approfondimento facoltative.

A tutti i livelli di esperienza:

il confronto con colleghi che possiedono un livello di competenza analogo contribuisce a migliorare l'esperienza di apprendimento; lo sviluppo del pensiero critico e della consapevolezza etica è essenziale per comprendere i rischi associati all'IA.

Le persone con esperienza avanzata traggono beneficio da:

una maggiore libertà nella scelta degli ambiti di interesse e moduli formativi adeguati alle loro conoscenze specialistiche e settoriali.

**I principianti traggono beneficio da:**

un percorso formativo strutturato con sessioni pratiche orientate alla comprensione delle applicazioni concrete dell'IA e del loro utilizzo nelle attività quotidiane.

4 Stabilire le priorità delle esigenze formative

È probabile che abbiate individuato diverse esigenze formative. Per definirne le priorità, può essere utile porsi le seguenti domande.

1. Qual è il budget disponibile per la formazione sull'IA?

Se le risorse disponibili non sono sufficienti, valutate la possibilità di richiedere finanziamenti supplementari o di riallocare fondi esistenti.

Azione immediata: avviate iniziative pilota utilizzando materiale adattato da altre organizzazioni o risorse open source. Dimostrare il valore aggiunto dell'IA attraverso progetti pilota di piccola scala e basso costo può contribuire a giustificare la richiesta di finanziamenti supplementari.

2. Quali temi formativi sono attualmente più critici?

Individuate le principali criticità operative che la formazione sull'IA potrebbe aiutare a superare.

Individuate gli ambiti nei quali la mancanza di competenze in materia di IA genera inefficienze significative o comporta rischi rilevanti.

Azione immediata: concentrate in un primo momento gli sforzi formativi sulle esigenze più urgenti e visibili.

3. Su quali gruppi target la formazione può avere il maggiore impatto?

L'impatto può essere valutato in termini di produttività, conformità normativa, riduzione dei rischi, qualità dei servizi o soddisfazione del personale.

Azione immediata: avviate la formazione nei gruppi per i quali è possibile raggiungere rapidamente un numero elevato di persone, così da imprimere slancio e generare visibilità.

4. Alcuni gruppi di utenti possono fungere da moltiplicatori delle conoscenze in materia di IA?

I moltiplicatori delle conoscenze, o «ambasciatori dell'IA», possono contribuire alla diffusione delle competenze, sostenere i colleghi e favorire l'adozione dell'IA all'interno dell'organizzazione.

Azione immediata: individuate gli ambasciatori dell'IA e offrite loro una formazione approfondita affinché possano promuovere la diffusione delle conoscenze e sostenere l'interesse verso l'IA nei rispettivi team.

Queste domande aiutano a definire una tabella di marcia per la formazione fondata su priorità chiare. La priorità non coincide necessariamente con gli ambiti in cui la domanda di formazione è maggiore, bensì con quelli nei quali il potenziale impatto sull'organizzazione è più elevato.