



RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'INDAGINE

L'INTRODUZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN ITALIA

GLI ORIENTAMENTI DEI DIPENDENTI
DEL SETTORE PUBBLICO

Luglio 2026

L'INTRODUZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN ITALIA: GLI ORIENTAMENTI DEI DIPENDENTI DEL SETTORE PUBBLICO. RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'INDAGINE

Autori: Andrea Bellini (Sapienza Università di Roma, coordinatore), Luca Alfieri (Politecnico di Milano/Università di Tartu), Giovanna Artioli (Università Link Campus), Matteo Bassoli (Università di Padova), Marinella Belluati (Università di Torino), Nicola Cucari (Sapienza Università di Roma), Francesca De Domenico (Università di Messina), Federica Dellafiore (Università Link Campus), Valentina Franzoni (Università di Perugia), Alessandra Cecilia Jacomuzzi (Università Ca' Foscari di Venezia), Marco Valerio Livio La Bella (Università di Catania), Silvia Lucciarini (Sapienza Università di Roma), Anna Malandrino (Università di Torino), Ilaria Mariotti (Politecnico di Milano), Giorgia Nesti (Università di Padova), Sara Pane (Università di Torino), Stefano Ruggieri (Università di Palermo), Patrizia Santoro (Università di Catania), Rossella Suriano (Università di Messina), Patrizia Tortella (Università di Enna "Kore"), Domenico Trezza (Università Pegaso)

Roma, 2026

Il rapporto è stato realizzato nell'ambito del programma di ricerca ARIS "Sviluppo di un sistema di pubblica amministrazione efficiente ed efficace" (P5-0093), coordinato dal Prof. Aleksander Aristovnik dell'Università di Lubiana e costituisce il risultato dei progetti "Sviluppo di un quadro di preparazione all'intelligenza artificiale per una governance pubblica orientata ai cittadini" (J5-50165, responsabile Prof. A. Aristovnik) e "Elaborazione di un modello di organizzazione agile per un'introduzione efficace dell'intelligenza artificiale nelle istituzioni della pubblica amministrazione" (J5-60097, responsabile Prof. D. Ravšelj), entrambi cofinanziati da ARIS.

© Gli autori, 2026. Tutti i diritti riservati.

La riproduzione totale o parziale della pubblicazione è consentita previa citazione della fonte.

Citare come segue:

Bellini, A., Alfieri, L., Artioli, G., Bassoli, M., Belluati, M., Cucari, N., De Domenico, F., Dellafiore, F., Franzoni, V., Jacomuzzi, A.C., La Bella, M.V.L., Lucciarini, S., Malandrino, A., Mariotti, I., Nesti, G., Pane, S., Ruggieri, S., Santoro, P., Suriano, R., Tortella, P., Trezza, D. (2026). *L'introduzione dell'intelligenza artificiale in Italia: gli orientamenti dei dipendenti del settore pubblico. Rapporto sui risultati dell'indagine*. Roma.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21827058>

INDICE

INTRODUZIONE	5
RISULTATI GENERALI	7
1. Informazioni di base sulla ricerca	7
2. Breve descrizione del campione	8
3. Esposizione generale agli strumenti di IA	10
4. Uso previsto degli strumenti di IA	13
5. Impatto dell'IA sul lavoro	15
6. Apprendimento e formazione sull'IA	16
7. Questioni etiche e preoccupazioni relative all'IA	17
8. Supporto sul luogo di lavoro per l'utilizzo dell'IA	21
9. Preparazione dell'organizzazione all'IA	22
10. Proattività, adattabilità e gestione delle sfide nell'uso dell'IA	24
11. Impatto dell'IA sul lavoro, sul benessere e sul ruolo del dipendente nell'organizzazione	26
12. Impatto dell'IA sull'efficienza e sulla qualità del lavoro svolto	27
13. Coinvolgimento dei cittadini, responsabilità, trasparenza e conformità normativa	29
14. Opinioni dei non utilizzatori sull'IA	31
15. Opinioni generali sull'IA	32
APPENDICE	37

INTRODUZIONE

L'intelligenza artificiale sta assumendo un ruolo crescente nel funzionamento delle organizzazioni del settore pubblico. Il suo utilizzo si estende dal supporto amministrativo e dall'elaborazione delle informazioni fino ad attività più complesse, quali la redazione di testi, l'analisi dei dati, la personalizzazione dei servizi pubblici e il supporto ai processi decisionali. Questa evoluzione offre grandi opportunità per migliorare l'efficienza e la qualità del lavoro, ma solleva al tempo stesso numerose questioni riguardanti l'impatto sui lavoratori, la trasformazione dei processi organizzativi, la responsabilità e la fiducia dei cittadini.

Analizzare l'introduzione dell'IA nel settore pubblico richiede di considerare le esperienze e gli orientamenti dei dipendenti che vi si confrontano nella pratica quotidiana. Sono infatti i dipendenti a utilizzare i nuovi strumenti, ad acquisire le competenze necessarie e a valutarne l'adequatezza, nonché a confrontarsi direttamente con i limiti e i possibili rischi connessi al loro impiego. Le percezioni e le esperienze dei dipendenti pubblici incidono in modo rilevante sulla possibilità che l'uso dell'IA nel settore pubblico avvenga in modo consapevole, responsabile e sostenibile nel lungo periodo.

Nonostante la loro rapida diffusione nelle organizzazioni pubbliche, sono ancora relativamente scarsi i dati empirici su come i dipendenti del settore pubblico utilizzino concretamente questi strumenti, su come li percepiscano e sugli effetti che essi riscontrano sul proprio lavoro nel contesto italiano. Manca inoltre una visione complessiva del rapporto tra le esperienze individuali dei dipendenti, il supporto organizzativo e le più ampie conseguenze dell'introduzione dell'IA sui processi di lavoro e sui servizi pubblici.

Il presente rapporto costituisce l'approfondimento italiano della Global AI Adoption Survey: Perceptions of Public Sector Employees, realizzata nell'ambito dell'AI SocLab Consortium. Lo studio internazionale ha raccolto le risposte di 17.101 dipendenti pubblici in 111 paesi. Il rapporto qui presentato si concentra esclusivamente sui dati relativi all'Italia, analizzati tenendo conto delle specificità del contesto nazionale; per i risultati complessivi e i confronti internazionali, si rinvia al rapporto comparato¹.

L'indagine italiana è stata condotta tra agosto 2025 e febbraio 2026 su 873 lavoratori del settore pubblico e offre un quadro sistematico delle modalità di utilizzo dell'IA, degli atteggiamenti nei suoi confronti e del livello percepito di preparazione delle organizzazioni alla sua introduzione.

¹ Aristovnik, A. et al. (2026), *Global Artificial Intelligence Adoption Survey: Perceptions of Public Sector Employees*, University of Ljubljana, Faculty of Public Administration. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18893.81125>.

RISULTATI GENERALI

1. Informazioni di base sulla ricerca

L'introduzione dell'intelligenza artificiale (IA) nel settore pubblico costituisce un processo di trasformazione che riguarda il modo in cui il lavoro viene organizzato, le conoscenze vengono prodotte e utilizzate, le decisioni vengono assunte e i servizi vengono erogati ai cittadini. La diffusione di nuovi strumenti tecnologici rappresenta quindi solo una componente di un cambiamento più ampio, che coinvolge anche le modalità attraverso cui le organizzazioni e i lavoratori attribuiscono significato alla tecnologia e la integrano nelle attività quotidiane.

La ricerca assume il punto di vista dei **dipendenti pubblici**, quali attori direttamente coinvolti nei processi di introduzione dell'IA. Sono infatti i lavoratori a confrontarsi concretamente con gli strumenti disponibili, a sperimentarne le potenzialità e i limiti e a sviluppare pratiche d'uso che possono anticipare, accompagnare o entrare in tensione con le strategie organizzative. L'analisi delle loro esperienze consente quindi di comprendere il grado di diffusione dell'IA, ma anche le condizioni attraverso cui essa viene incorporata nel lavoro pubblico.

Il rapporto esamina la relazione tra **utilizzo degli strumenti di IA, percezioni dei lavoratori e capacità organizzativa di accompagnarne l'introduzione**. Questa prospettiva consente di osservare la distanza, potenzialmente rilevante, tra la disponibilità individuale a usare nuove tecnologie e la capacità delle organizzazioni di trasformare tali pratiche in processi strutturati e sostenibili.

L'indagine è stata condotta mediante un **questionario online** (in Appendice) somministrato a un campione di dipendenti pubblici. L'interpretazione dei risultati deve tuttavia tenere conto delle caratteristiche del **disegno della ricerca**. L'indagine si basa sulla **partecipazione volontaria dei lavoratori** e non prevede un piano di campionamento probabilistico; i dati restituiscono quindi il **punto di vista dei partecipanti alla rilevazione** e non costituiscono una stima della popolazione complessiva dei dipendenti pubblici italiani. La partecipazione volontaria alla survey può inoltre aver favorito la presenza di persone già interessate al tema dell'IA o maggiormente esposte al suo utilizzo, un aspetto particolarmente rilevante nello studio di una tecnologia in rapida evoluzione.

Anche la composizione del campione suggerisce una lettura prudente dei risultati. La presenza consistente del **settore dell'istruzione**, insieme alla prevalenza di **organizzazioni di grandi dimensioni** e **profili professionali altamente qualificati**, rende il campione particolarmente informativo rispetto ad alcuni specifici contesti del settore pubblico, ma richiede cautela nell'estensione delle evidenze all'intera amministrazione italiana.

Per queste ragioni, il rapporto adotta una **prospettiva analitica esplorativa**. Le analisi sono condotte sull'intero campione italiano non ponderato e sono finalizzate a individuare tendenze e differenze interne tra i partecipanti alla rilevazione. Non è stato introdotto un sistema di pesi come strumento principale di correzione della composizione campionaria. Le categorie rilevate

dal questionario non coincidono infatti pienamente con quelle disponibili nelle fonti amministrative sul pubblico impiego; inoltre, l'assenza di una variabile geografica codificata limita la possibilità di intervenire su eventuali squilibri territoriali. Infine, la ponderazione non consentirebbe di correggere il possibile effetto di autoselezione associato alla partecipazione volontaria alla survey. Eventuali procedure di ponderazione potranno pertanto essere considerate come strumenti di verifica della robustezza dei risultati.

La lettura complessiva dei risultati suggerisce **una tensione tra la diffusione di pratiche individuali di utilizzo dell'IA e il livello di preparazione organizzativa necessario per sostenerne un impiego stabile e responsabile**. I lavoratori coinvolti nella ricerca mostrano generalmente apertura verso queste tecnologie e ne riconoscono le potenzialità, mentre emergono interrogativi legati alle condizioni che consentono di trasformare l'uso quotidiano degli strumenti in un processo organizzativo governato e condiviso. L'introduzione dell'IA nel settore pubblico appare quindi come un percorso che richiede capacità organizzativa di apprendere, adattarsi e accompagnare il cambiamento.

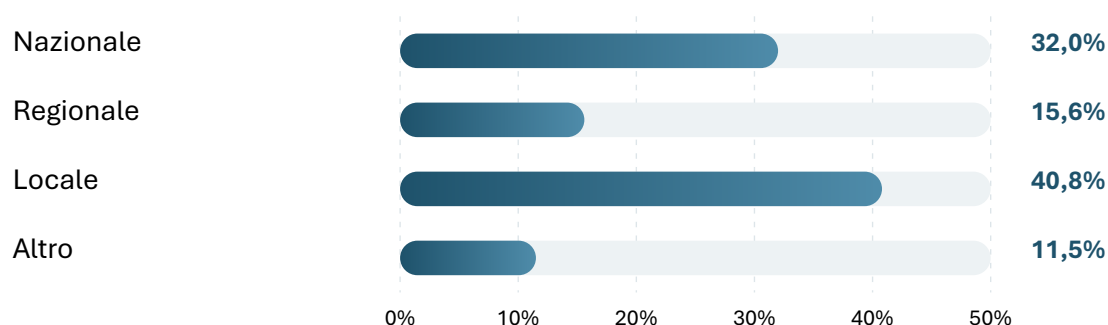
2. Breve descrizione del campione

All'indagine hanno preso parte, fornendo risposte valide, **873 dipendenti del settore pubblico italiano** che hanno portato a termine l'intero questionario. Tra questi, 141 dichiarano di non ricorrere ad alcuna soluzione di IA nello svolgimento delle proprie mansioni, mentre 38 non sono in grado di precisare se ne facciano uso. Le opinioni dei non utilizzatori sono trattate nella sezione 14, *Opinioni dei non utilizzatori dell'IA*.

Salvo diversa indicazione, le analisi relative all'utilizzo, alle esperienze e agli atteggiamenti verso gli strumenti di IA si riferiscono ai **694 rispondenti che dichiarano di utilizzare almeno una soluzione di IA nel proprio lavoro**.

I rispondenti operano a tutti i livelli territoriali del settore pubblico, secondo la distribuzione riportata in Figura 1. La composizione del campione evidenzia una prevalenza del **livello locale**, seguito dal **livello nazionale**: insieme, i due livelli assorbono quasi tre quarti dei rispondenti.

Figura 1. Distribuzione dei rispondenti per livello territoriale dell'ente (Q3; N = 693)

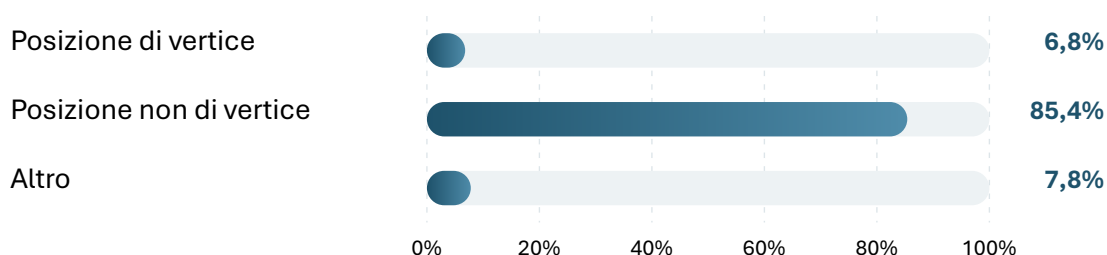


Le organizzazioni di appartenenza abbracciano un ampio ventaglio di funzioni pubbliche (Q4), ma con una concentrazione nel comparto dell'istruzione. Gli ambiti maggiormente rappresentati sono **istruzione** (57,1%), **servizi pubblici generali** (13,4%), **sanità** (9,7%) e **altro** (8,6%).

Gli altri ambiti risultano invece presenti con numerosità più contenute: **protezione sociale** (2,9%), **affari economici** (2,0%), **ordine e sicurezza pubblica e giustizia** (1,7%), **cultura, sport e servizi ricreativi** (1,6%), **tutela dell'ambiente** (1,6%), **servizi abitativi e comunali** (1,3%) e **difesa** (0,1%).

Con riferimento alla posizione ricoperta, la maggioranza dei partecipanti ricopre **posizioni non di vertice**, mentre una quota più contenuta occupa **posizioni di vertice** (Figura 2).

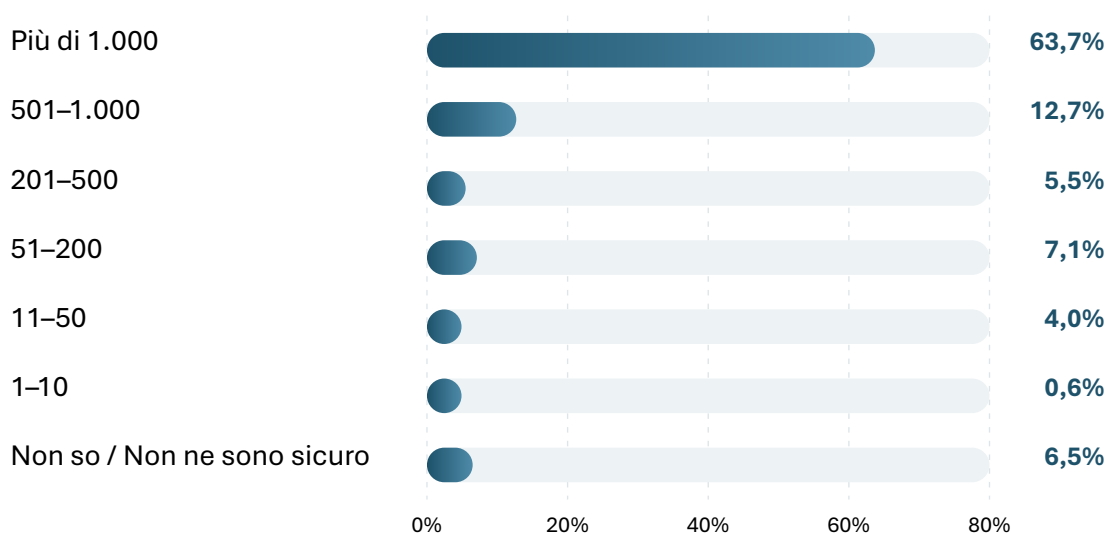
Figura 2. Distribuzione dei rispondenti per ruolo nell'organizzazione (Q5; N = 694)



Interrogati circa la natura prevalente della propria attività – professionale/specialistica o di supporto (Q6) – i rispondenti si distribuiscono come segue: **personale di supporto** (52,0%); **personale professionale** (42,2%); **altro** (5,8%).

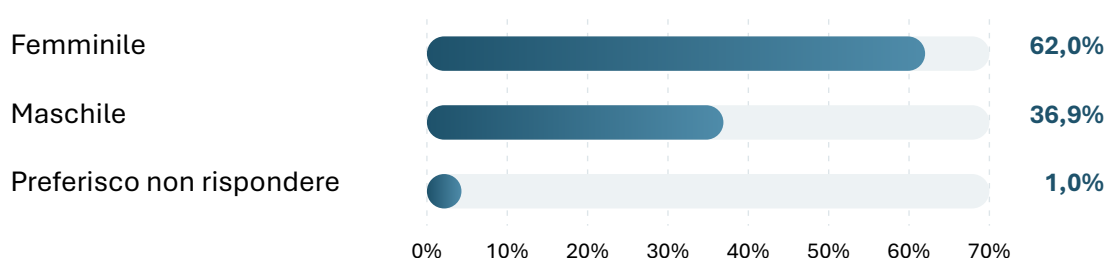
Il campione comprende organizzazioni di dimensioni assai eterogenee (Figura 3), sebbene con una netta prevalenza di enti di grandi dimensioni. Quasi due terzi dei rispondenti prestano servizio in organizzazioni con **più di 1.000 dipendenti**, dato coerente con il peso rilevante che nel settore pubblico assumono istruzione, sanità e amministrazione centrale.

Figura 3. Distribuzione dei rispondenti per numero di dipendenti dell'organizzazione (Q7; N = 694)



La composizione del campione per genere, illustrata in Figura 4, evidenzia invece una netta prevalenza di **donne** (62,0%) rispetto agli **uomini** (36,9%). La maggiore presenza di donne nel campione è verosimilmente spiegata dal fatto che il 57% dei rispondenti appartiene al settore dell'istruzione, un comparto che in Italia presenta una forte prevalenza di personale femminile.

Figura 4. Distribuzione dei rispondenti per genere (Q8; N = 693)



Il livello di istruzione dei partecipanti (Q12) risulta complessivamente elevato: l'81,7% è in possesso di un **titolo di studio terziario**. Le quote più rilevanti si concentrano nella **laurea magistrale** (35,1%), nel **dottorato di ricerca** (21,9%), nella **specializzazione post-laurea o master** (15,6%) e nell'**istruzione secondaria tecnica, professionale o generale** (circa 17,2%), mentre la **laurea triennale** interessa il 9,1% dei rispondenti. Una quota inferiore al 2% del campione dichiara un **titolo di studio secondario-professionale o di livello inferiore**.

Sul piano degli ambiti disciplinari di formazione (Q13), i rispondenti presentano una provenienza eterogenea; le quote più consistenti riguardano **scienze sociali** (44,9%), **scienze applicate** (27,0%), **scienze naturali e della vita** (15,1%) e **arti e discipline umanistiche** (13,0%).

Quanto alla composizione anagrafica, il campione si caratterizza per un'età particolarmente elevata (Q9): l'**età media** è pari a circa **48,4 anni**, con un valore mediano di 50,0 anni, entro un intervallo compreso tra 23 e 70 anni. La distribuzione si addensa nelle fasce centrali e più elevate – **50-59 anni** (33,7%), **40-49 anni** (24,7%), **30-39 anni** (18,4%) e **60 anni e oltre** (17,9%) – mentre i rispondenti più giovani (**18-29 anni**) rappresentano una quota marginale, pari al 5,3%.

La maturità anagrafica trova riscontro nell'esperienza professionale: l'**anzianità di servizio media** (Q10) si attesta intorno ai **17,9 anni**, mentre l'**esperienza lavorativa complessiva** (Q11) – comprensiva dei settori pubblico, privato e non profit – si eleva a circa **23,2 anni**. Ne emerge un campione contraddistinto in prevalenza da personale dotato di una lunga anzianità di servizio.

3. Esposizione generale agli strumenti di IA

L'utilizzo degli strumenti di IA rappresenta il primo livello attraverso cui osservare il processo di trasformazione del lavoro pubblico. Questa dimensione riguarda le tecnologie effettivamente impiegate dai rispondenti, la frequenza del loro utilizzo, l'esperienza maturata nell'interazione con tali strumenti e il grado di autonomia o prescrittività che ne accompagna l'impiego.

Tra gli utilizzatori, gli strumenti più diffusi (Figura 5) sono **IA generativa e chatbot** (72,3%).

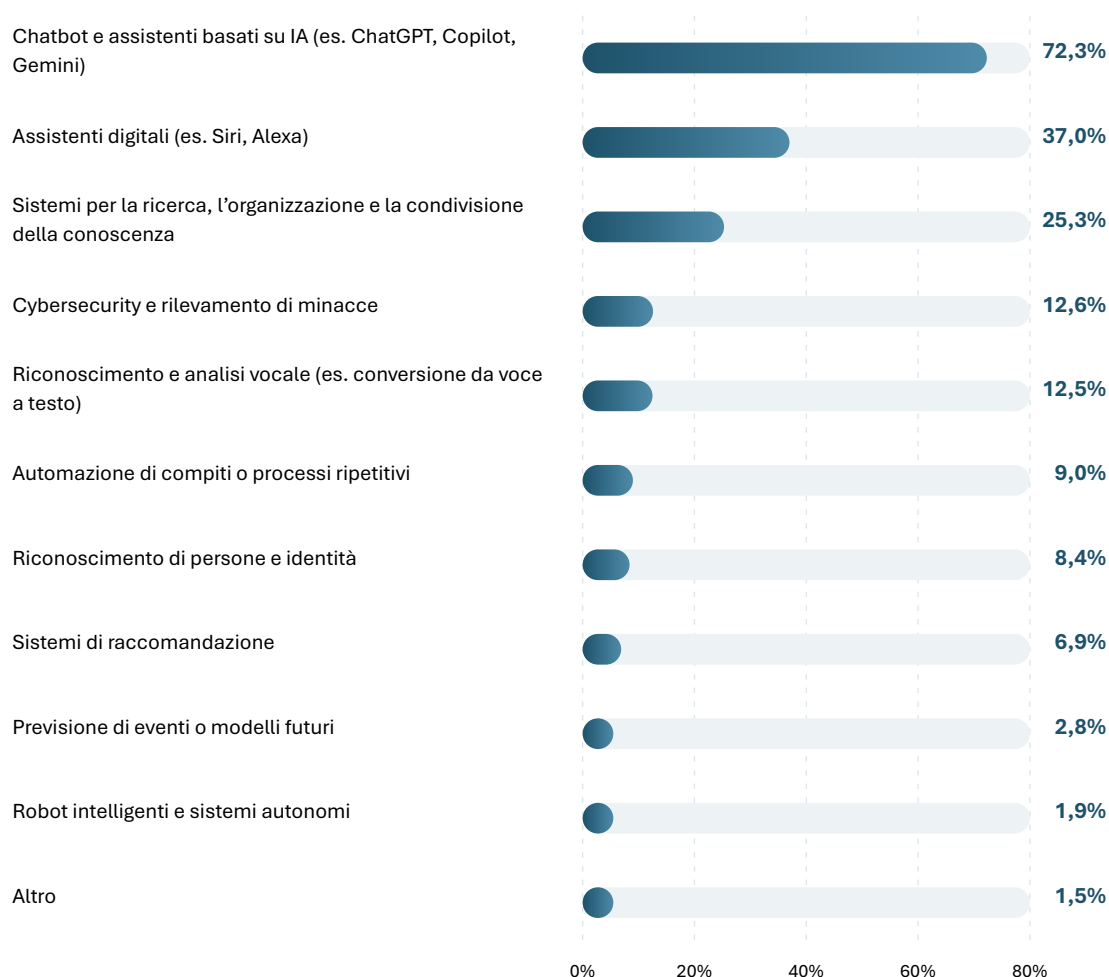
Seguono gli **assistenti digitali** (37%) e i **sistemi per la ricerca e la condivisione della conoscenza** (25,3%).

Strumenti per **cybersicurezza** (12,6%), **riconoscimento e analisi vocale** (12,5%), **automazione di processi ripetitivi** (9,0%), **riconoscimento di persone** (8,4%) e sistemi di **raccomandazione** (6,9%) mostrano livelli di utilizzo più contenuti nel campione osservato, pur riguardando ambiti potenzialmente rilevanti per la trasformazione del lavoro pubblico.

Gli strumenti meno utilizzati risultano essere **analisi predittiva** (2,8%), **robot intelligenti** (1,9%) e altre **categorie residuali** (1,5%), a conferma di quanto queste tecnologie siano ancora lontane dall'uso diffuso nel contesto della PA italiana.

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di un'adozione concentrata su poche tipologie di strumenti, trainata soprattutto dalla diffusione dell'IA generativa.

Figura 5. Strumenti di IA utilizzati nello svolgimento del proprio lavoro (Q14; N = 694)

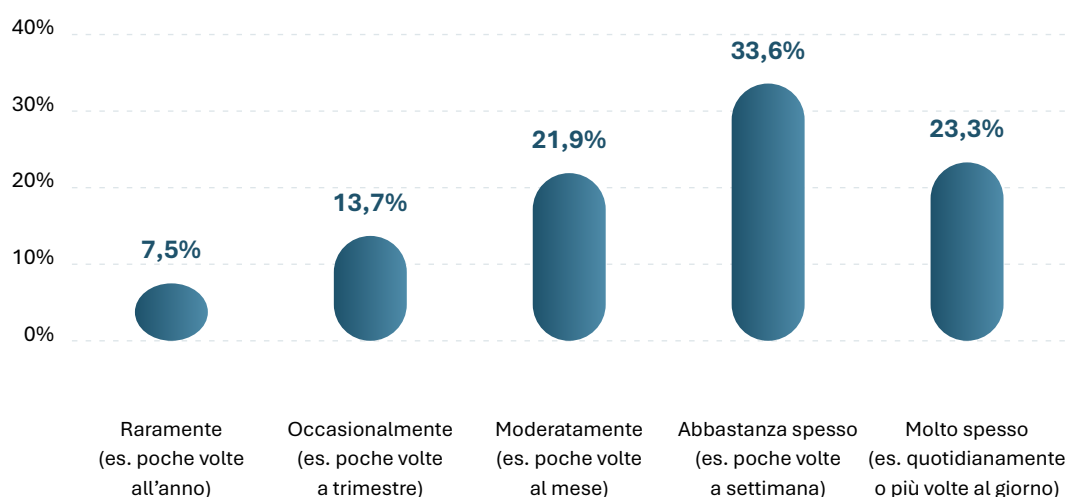


Nota: domanda a risposta multipla; percentuali calcolate sui casi validi.

I rispondenti hanno poi valutato la loro frequenza d'uso dell'IA, le loro esperienze e il grado di volontarietà del suo utilizzo nel lavoro. I risultati sono riportati nelle figure seguenti.

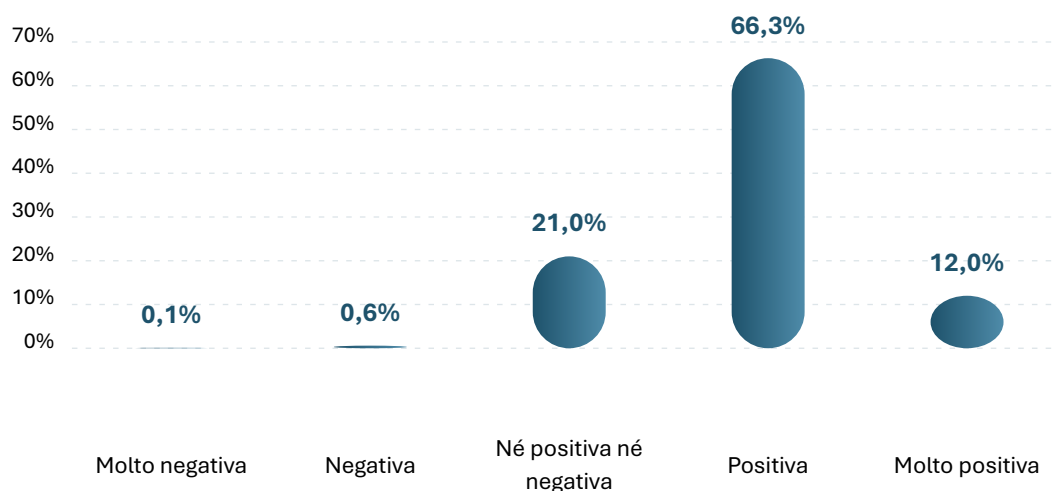
Come emerge dalla Figura 6, il 33,6% dei rispondenti ha dichiarato di utilizzare l'IA **poche volte a settimana**, il 23,3% la utilizza **molto spesso**, il 21,9% circa la utilizza **poche volte al mese** e un altro 21,2% la utilizza **occasionalmente o raramente**. Nel campione osservato, pertanto, il 56,9% degli utilizzatori dichiara un uso ricorrente degli strumenti di IA, mentre il restante 43% li usa in modo saltuario. Il quadro suggerisce quindi un processo di transizione ancora in corso: tra i rispondenti, una parte consistente ha integrato l'IA nelle proprie attività, mentre permane un'area di utilizzo meno frequente.

Figura 6. Frequenza di utilizzo dell'IA (Q15; N = 694)



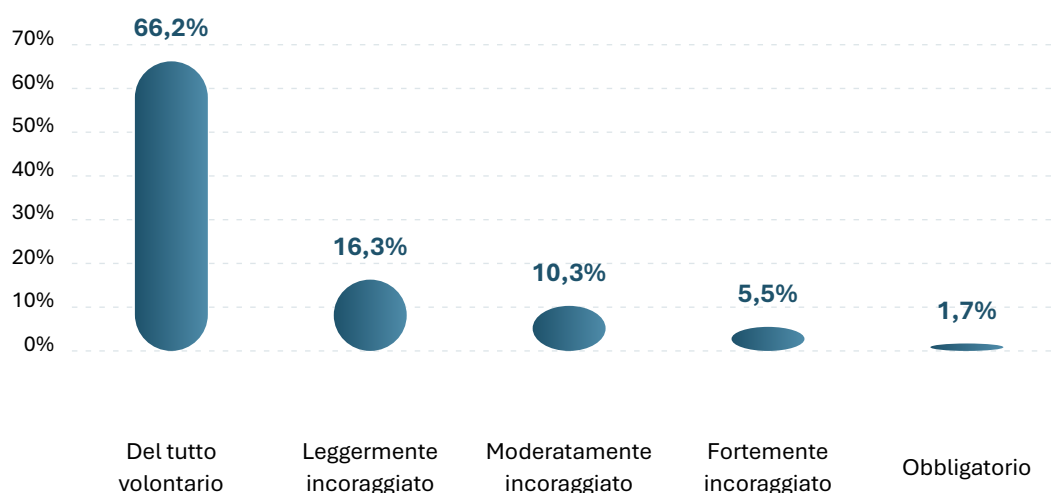
La Figura 7 evidenzia inoltre che circa il 78,3% dei rispondenti ha avuto un'**esperienza positiva o molto positiva** degli strumenti di IA. Un ulteriore 21,0% esprime una valutazione neutrale, mentre le esperienze negative o molto negative risultano residuali.

Figura 7. Valutazione della propria esperienza con gli strumenti di IA (Q16; N = 694)



Un'ulteriore questione rimanda all'obbligatorietà o meno di utilizzare l'IA nel lavoro (Figura 8). Nel 66,2% dei casi, l'utilizzo dell'IA in ambito lavorativo risulta **del tutto volontario**. È talvolta **suggerito ma facoltativo** per il 16,3% dei rispondenti; è **sostenuto e raccomandato** nel 10,3% dei casi; è **attivamente promosso ma non obbligatorio** nel 5,5% dei casi ed è **richiesto o obbligatorio** nell'1,7% dei casi (in prevalenza Comuni e Università).

Figura 8. Grado di prescrittività nell'uso degli strumenti di IA sul lavoro (Q17; N = 693)



Se si confrontano la frequenza d'uso dell'IA e le esperienze con gli strumenti di IA emerge come, tra coloro che la utilizzano spesso o molto spesso, circa il 60% abbia avuto esperienze buone o molto buone. Tra chi ne fa un uso saltuario, circa il 70% ha avuto esperienze positive o neutre, ma nessuno ha dichiarato di avere avuto un'esperienza molto positiva.

Si osserva dunque un'associazione positiva tra frequenza d'uso e valutazione dell'esperienza. Una possibile interpretazione è che un uso più frequente favorisca lo sviluppo di competenze pratiche e una maggiore familiarità con gli strumenti. Tuttavia, non è possibile escludere che siano soprattutto le esperienze positive a favorire un uso più intenso.

Nota

In tutte le sezioni successive, le risposte sono espresse su una scala Likert da 1 a 5:

- 1 = per niente d'accordo
- 2 = parzialmente in disaccordo
- 3 = indeciso/a
- 4 = parzialmente d'accordo
- 5 = completamente d'accordo

La risposta "non dispongo di informazioni sufficienti" è stata esclusa dalle analisi.

4. Uso previsto degli strumenti di IA

La disponibilità dei lavoratori a integrare l'IA nelle proprie attività costituisce una dimensione rilevante del processo di adozione. Gli item considerati in questa sezione riguardano l'intenzione futura di utilizzare gli strumenti di IA, il loro grado di accettazione e la propensione a incorporarli nelle pratiche lavorative quotidiane.

I risultati mostrano un orientamento generalmente positivo verso l'utilizzo dell'IA (Figura 9). I rispondenti manifestano infatti un'elevata disponibilità a continuare a usare questi strumenti e a integrarli nelle proprie attività lavorative.

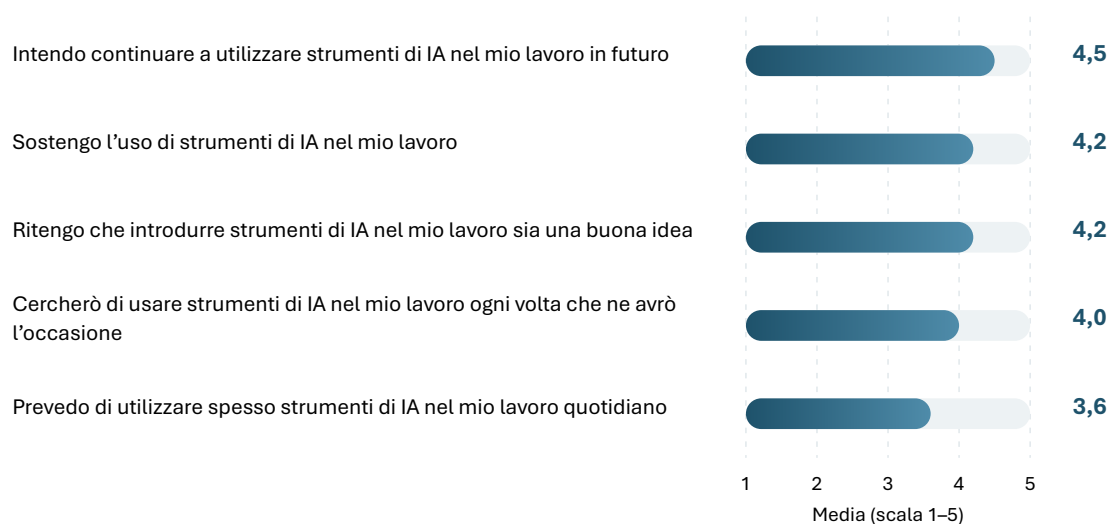
L'affermazione che ottiene il punteggio medio più elevato riguarda l'**intenzione di utilizzare strumenti di IA nel proprio lavoro** (4,5), indicando una diffusa intenzione di mantenere o sviluppare ulteriormente l'uso di tali tecnologie nel lavoro. Questo risultato suggerisce che l'IA è percepita come un elemento destinato a diventare parte integrante dell'attività professionale.

Anche il livello di accettazione generale risulta elevato. I partecipanti si dichiarano **favorevoli all'uso dell'IA nel proprio lavoro** (4,2) e ritengono che integrare questi strumenti rappresenti **una buona scelta per migliorare le attività professionali** (4,2). I risultati indicano quindi una prevalenza di valutazioni positive, con una percezione dell'IA soprattutto come strumento di supporto al lavoro.

Anche la **disponibilità a usare concretamente gli strumenti di IA quando possibile** si mantiene su valori positivi (4,0), indicando una propensione a incorporarli nelle attività lavorative.

L'indicatore che presenta un valore relativamente più contenuto riguarda l'**intenzione di usare regolarmente gli strumenti di IA nel lavoro quotidiano** (3,6). Pur mantenendosi su livelli positivi, questo dato indica una maggiore prudenza nel prevedere un impiego continuativo e sistematico dell'IA, lasciando intravedere una distanza tra una disponibilità generale verso l'IA e la sua piena integrazione nelle routine lavorative.

Figura 9. Utilizzo degli strumenti di IA nell'attività lavorativa (Q18; N variabile: 671-679)



Nel complesso, i risultati mostrano un orientamento positivo verso l'utilizzo dell'IA e una diffusa disponibilità a riconoscerne il potenziale come supporto al lavoro. La distanza tra intenzione di utilizzo e impiego sistematico potrebbe suggerire tuttavia che la diffusione di tali strumenti dipenda anche dalla **capacità delle organizzazioni** di creare condizioni favorevoli alla loro integrazione nelle attività quotidiane.

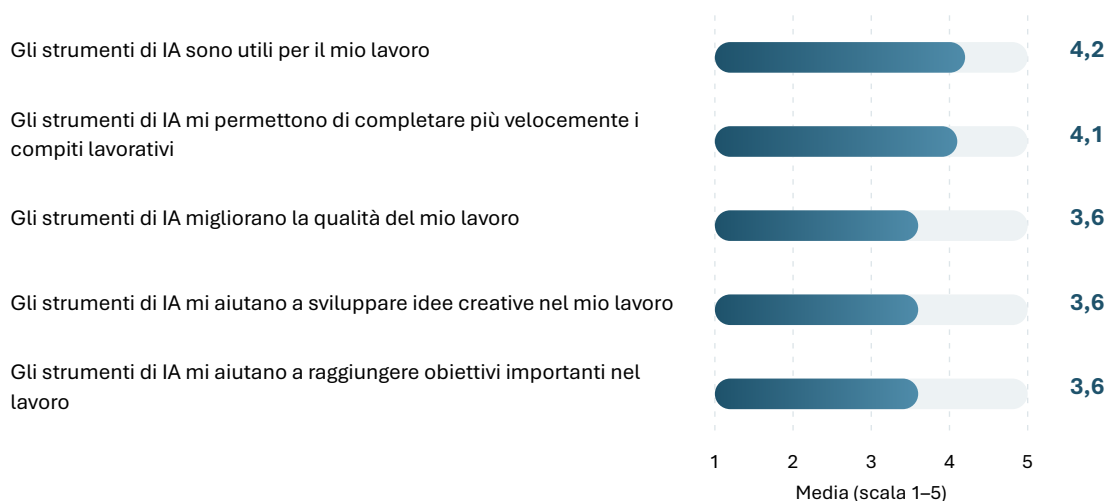
5. Impatto dell'IA sul lavoro

L'introduzione dell'IA modifica il modo in cui i lavoratori svolgono le proprie attività e può produrre effetti diversi, dalla maggiore efficienza operativa al cambiamento delle modalità attraverso cui vengono affrontati i compiti quotidiani. La Figura 10 considera alcune dimensioni rilevanti di questo impatto percepito, relative all'utilità degli strumenti, alla rapidità nello svolgimento delle attività, alla qualità del lavoro, alla creatività e al raggiungimento degli obiettivi professionali.

I risultati restituiscono una valutazione prevalentemente positiva dell'impatto dell'IA sul lavoro. Le medie più elevate riguardano l'**utilità degli strumenti di IA nello svolgimento delle attività lavorative**, pari a 4,2, e il **contributo dell'IA alla maggiore rapidità nell'esecuzione delle mansioni**, pari a 4,1. Questi dati indicano che i rispondenti percepiscono l'IA soprattutto come uno strumento capace di offrire supporto concreto nelle attività quotidiane e di contribuire al risparmio di tempo.

Più moderate, ma comunque positive, sono le valutazioni relative al **miglioramento della qualità del lavoro**, al **contributo alla creatività** e al **raggiungimento di obiettivi importanti**, tutte pari a 3,6. Ciò suggerisce che, pur essendo riconosciuta come utile, l'IA non è ancora percepita come ugualmente incisiva su tutte le dimensioni del lavoro. Il suo impatto appare più forte sugli aspetti operativi ed efficientistici, come l'aiuto nello svolgimento delle diverse mansioni e la velocizzazione dei processi, mentre risulta più contenuto sulle dimensioni legate alla qualità, alla creatività e al raggiungimento degli obiettivi lavorativi.

Figura 10. Impatto degli strumenti di IA sul lavoro dei rispondenti (Q19; N variabile: 673-678)



I dati evidenziano dunque una discrepanza tra gli effetti immediatamente riconosciuti dagli utilizzatori e quelli più profondamente trasformativi: l'IA appare utile per velocizzare e facilitare il lavoro, mentre il suo contributo alla qualità e alla creatività viene valutato con cautela. In tal senso l'IA riveste al momento un ruolo di sostegno al lavoratore della pubblica amministrazione, più che di sostituzione.

6. Apprendimento e formazione sull'IA

La capacità dei lavoratori di utilizzare efficacemente gli strumenti di IA dipende anche dalle opportunità di apprendimento e dal supporto ricevuto nel contesto organizzativo. Questa dimensione riguarda sia la sicurezza percepita dagli utilizzatori nell'interazione con gli strumenti sia il ruolo svolto dalle organizzazioni nel favorire lo sviluppo delle competenze necessarie.

La disponibilità degli strumenti tecnologici è solo una delle condizioni che accompagnano l'introduzione dell'IA nel lavoro. La loro integrazione nelle attività quotidiane richiede infatti competenze adeguate e opportunità di apprendimento che consentano ai lavoratori di sviluppare un uso consapevole degli strumenti. In questa prospettiva, la formazione rappresenta un elemento centrale per favorire un utilizzo consapevole dell'IA e per evitare che differenze nelle competenze e nelle opportunità di apprendimento producano nuove disuguaglianze nelle organizzazioni.

La sezione comprende complessivamente 10 item, attraverso i quali vengono analizzate tre dimensioni. La **competenza e facilità di uso percepite** (CFU), definita operativamente attraverso 5 item, rileva quanto gli utilizzatori ritengano facile apprendere e utilizzare gli strumenti di IA nel proprio lavoro, quanto si sentano in grado di comprenderne l'uso e sviluppare adeguate capacità, nonché lo sforzo mentale percepito nell'interazione con tali strumenti. Il **supporto organizzativo alla formazione** (SOF), definito attraverso 4 item, riguarda il sostegno offerto dalle organizzazioni, considerando la partecipazione a corsi di formazione e le opportunità di acquisire competenze tecnologiche critiche rispetto ai rischi associati all'IA. Il **rischio percepito di esclusione** (RPE), definito attraverso un singolo item, rileva infine la preoccupazione che, in assenza di adeguati interventi formativi, alcuni dipendenti possano incontrare maggiori difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti introdotti dall'IA o rimanere esclusi.

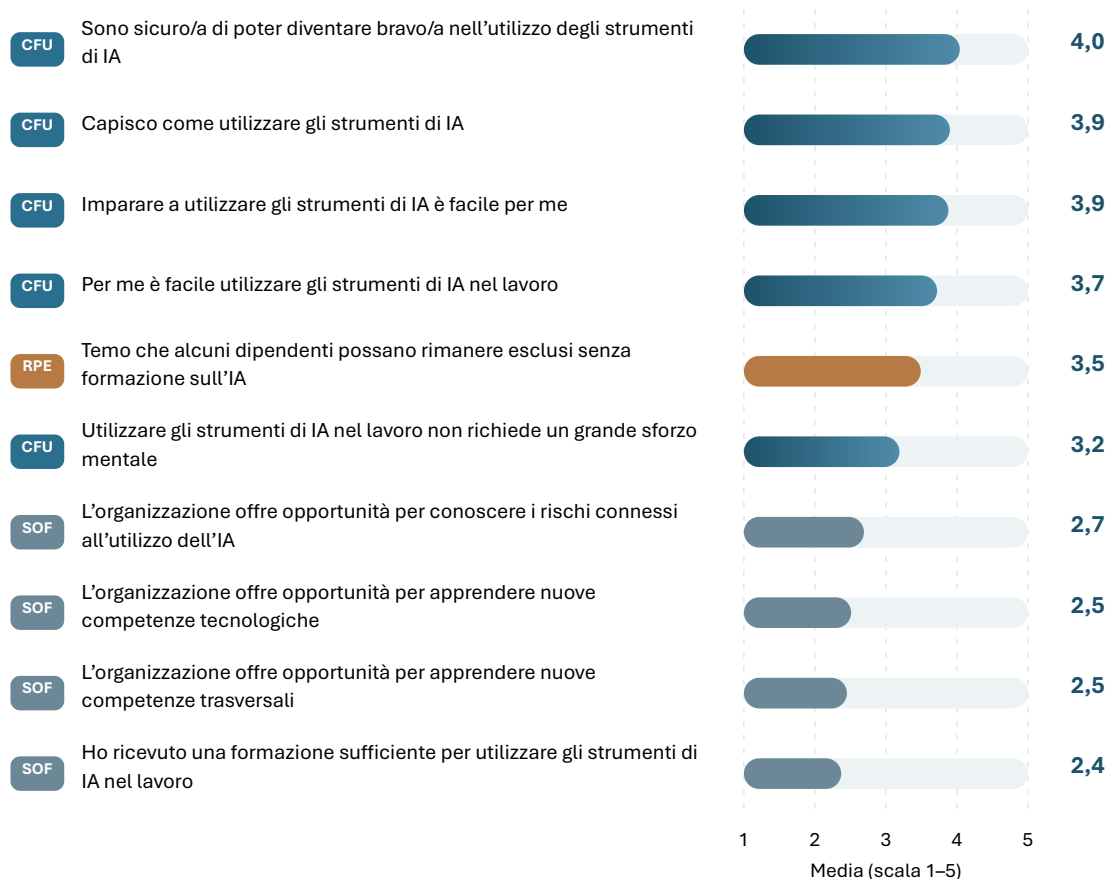
Gli item rappresentati nella Figura 11 evidenziano una differenza significativa tra competenze percepite e supporto organizzativo. Le valutazioni più positive riguardano la capacità percepita dagli utilizzatori di apprendere e usare gli strumenti di IA (CFU). In particolare, i rispondenti esprimono una **forte fiducia nella possibilità di diventare competenti nell'utilizzo degli strumenti di IA** (4,0), dichiarano di **comprenderne l'uso** (3,9) e ritengono relativamente facile **apprendere il funzionamento** (3,9) e **impiegarli nel lavoro** (3,7). Gli utilizzatori esprimono quindi una buona fiducia nelle proprie capacità di apprendere e impiegare gli strumenti di IA.

Il quadro diventa meno lineare considerando lo sforzo richiesto. L'affermazione secondo cui **l'utilizzo dell'IA non comporterebbe un grande sforzo mentale** registra infatti una media sensibilmente più bassa (3,2). Ciò suggerisce che sentirsi capaci di utilizzare l'IA non significa necessariamente considerarla poco impegnativa: gli utilizzatori possono avere fiducia nelle proprie capacità e, al contempo, percepire l'interazione con l'IA come cognitivamente onerosa.

Un elemento distinto riguarda il rischio percepito di esclusione associato alla diffusione dell'IA. La **preoccupazione che alcuni dipendenti possano rimanere esclusi in assenza di una formazione adeguata** raggiunge una media di 3,5. Pur non emergendo un allarme generalizzato, dunque, una parte consistente dei rispondenti riconosce che la diffusione dell'IA potrebbe produrre forme differenziate di partecipazione e adattamento tra i lavoratori.

Le valutazioni cambiano quando si prende in considerazione il ruolo delle organizzazioni nel sostenere l'apprendimento (SOF). Le opportunità offerte dalle organizzazioni per sviluppare **competenze tecnologiche** (2,5) e **trasversali** (2,5) e **critiche rispetto ai rischi dell'IA** (2,7) risultano complessivamente limitate. Ancora più basso è il giudizio sulla **sufficienza della formazione ricevuta** (2,4).

Figura 11. Apprendimento e formazione sull'IA (Q20; N variabile: 658-681)



Nel loro insieme, i risultati evidenziano una distanza tra piano individuale e organizzativo: gli utilizzatori dichiarano di sentirsi capaci di apprendere e utilizzare l'IA, ma questa familiarità sembra svilupparsi in presenza di un supporto formativo debole e poco sistematico. Ne deriva un modello di apprendimento affidato in prevalenza all'iniziativa individuale, che può favorire chi dispone già di maggiori competenze e risorse, ma che rischia al tempo stesso di ampliare le differenze tra lavoratori.

7. Questioni etiche e preoccupazioni relative all'IA

L'introduzione dell'IA nel lavoro pubblico solleva questioni che riguardano la qualità dei risultati prodotti dagli strumenti, la gestione delle informazioni, la trasparenza dei processi e la possibilità di garantire un uso equo e responsabile della tecnologia. Le risposte raccolte consentono di osservare il rapporto tra fiducia nell'IA e consapevolezza dei rischi associati al suo utilizzo.

La Figura 12 mostra un livello significativo di **conoscenza dei rischi legati all'utilizzo dell'IA**, con una media di 3,7. Su livelli simili si collocano la preoccupazione per i **rischi di uso improprio dei dati** e la fiducia nella **capacità dell'IA di supportare le attività dell'organizzazione** (3,6). Le risposte restituiscono quindi una posizione equilibrata: l'IA è riconosciuta come uno strumento potenzialmente utile per le attività organizzative, ma il suo impiego è accompagnato da una certa prudenza rispetto all'affidabilità e alle modalità di funzionamento.

Le dimensioni più critiche riguardano invece gestione dei dati, trasparenza e privacy. La percezione che gli strumenti di IA **proteggano i dati forniti dagli utenti** si attesta su una media di 2,5, mentre la convinzione che tali strumenti **gestiscano responsabilmente i dati degli utenti** raggiunge una media pari a 2,7. Anche la **trasparenza** presenta un valore contenuto, pari a 2,6. Questi risultati suggeriscono una certa cautela rispetto agli aspetti meno visibili del funzionamento degli strumenti, in particolare alla protezione dei dati e alla trasparenza dei processi.

Figura 12. Questioni etiche relative all'uso dell'IA (Q21; N variabile: 539-660)



Le valutazioni relative al rispetto degli standard etici, all'accuratezza e all'equità degli strumenti di IA si collocano su livelli intermedi o medio-bassi. Il rispetto degli **standard etici** registra una media pari a 2,7, mentre l'**accuratezza dei risultati** prodotti dagli strumenti di IA raggiunge un valore di 3,0. Più favorevole, seppure ancora prudente, è la valutazione di **equità e non discriminazione**, con una media pari a 3,3. Emerge quindi una fiducia limitata nella correttezza e nell'affidabilità del funzionamento dell'IA, soprattutto sotto il profilo etico e dell'accuratezza.

Emerge dunque una distinzione rilevante tra consapevolezza dei rischi e fiducia nei sistemi.

I rispondenti dichiarano di essere informati e consapevoli dei rischi legati all'IA, ma evidenziano livelli più bassi di accordo quando si tratta di valutare se tali strumenti siano effettivamente trasparenti, etici, accurati e capaci di proteggere i dati.

Per quanto riguarda le preoccupazioni relative all'uso dell'IA (Figura 13), i risultati mostrano valori medi generalmente elevati, segnalando una presenza significativa di preoccupazioni tra i rispondenti. La principale riguarda la possibilità che gli strumenti di IA **generino informazioni errate**, note come **allucinazioni**, con una media pari a 4,0. Questo risultato indica che il rischio di produrre contenuti non accurati o fuorvianti rappresenta una delle criticità maggiormente percepite, soprattutto in contesti lavorativi nei quali le informazioni prodotte dall'IA possono influenzare decisioni, procedure e attività operative.

Un'altra forte preoccupazione riguarda il rischio di **dipendenza dagli strumenti di IA**. Il valore medio è pari a 3,9 quando il rischio è riferito ai **cittadini** e scende a 3,6 quando riguarda i **dipendenti pubblici**. Le risposte rivelano una preoccupazione specifica: l'uso esteso dell'IA potrebbe ridurre la capacità critica e decisionale degli utenti, tanto tra i cittadini quanto tra gli operatori pubblici.

Particolarmente rilevanti risultano anche le preoccupazioni connesse al **divario digitale**. La possibilità che l'IA possa aggravare il divario tra i **cittadini** registra una media pari a 3,9, mentre la stessa preoccupazione riferita ai **dipendenti pubblici** raggiunge una media di 3,7. Tali valori indicano che l'introduzione dell'IA è percepita come un fattore di disuguaglianza, soprattutto se non accompagnata da adeguate competenze digitali, percorsi formativi e misure di inclusione. La questione riguarda pertanto la possibilità che differenze nelle competenze e nell'accesso agli strumenti producano nuove disuguaglianze.

Un altro aspetto critico riguarda il rischio di **riduzione dell'interazione diretta tra dipendenti pubblici e cittadini**, con una media pari a 3,7. Questo risultato segnala il timore che l'IA possa contribuire a rendere più impersonali i rapporti tra amministrazione e utenti, riducendo gli spazi di confronto diretto, ascolto e relazione. Questo elemento assume particolare rilevanza nei contesti in cui la relazione diretta tra amministrazione e cittadini costituisce una componente essenziale del servizio erogato.

Le preoccupazioni relative ai **bias linguistici e culturali** sono anch'esse elevate, con una media pari a 3,9. Ciò suggerisce che i rispondenti riconoscono il rischio che gli strumenti di IA possano riprodurre o amplificare pregiudizi presenti nei dati e nei modelli utilizzati, con possibili effetti negativi sull'equità dei risultati e delle decisioni. Anche il **timore che l'IA possa condurre a**

discriminazioni presenta un valore significativo, pari a 3,3, confermando la necessità di prestare attenzione ai criteri di progettazione, addestramento, validazione e controllo degli strumenti adottati.

Le preoccupazioni meno intense, pur non essendo trascurabili, riguardano la dimensione più personale del lavoro. Il timore che **il proprio lavoro venga monitorato** attraverso strumenti di IA e la preoccupazione che l'IA **riduca il valore del lavoro professionale** si attestano a 3,1. Il dato più basso riguarda la **riduzione dell'autonomia lavorativa**, con una media di 2,8. Questi risultati indicano che i rispondenti vedono l'IA soprattutto come un rischio per la qualità delle informazioni, l'equità, la relazione con i cittadini e il divario digitale, più che come una minaccia diretta alla propria autonomia o al valore della propria professionalità.

Figura 13. Preoccupazioni relative all'uso dell'IA (Q22; N variabile: 592-664)



Considerate congiuntamente, le due dimensioni evidenziano una configurazione caratterizzata da apertura verso l'utilità dell'IA e cautela rispetto alle condizioni che ne garantiscono un uso affidabile. Da un lato, i rispondenti mostrano una buona consapevolezza dei rischi e riconoscono il potenziale supporto che l'IA può offrire alle attività organizzative. Dall'altro lato, permangono forti riserve riguardo alla sicurezza dei dati, alla trasparenza, all'accuratezza dei risultati, alla possibilità di generare informazioni errate e agli effetti dell'IA sull'equità e sull'inclusione digitale. L'IA viene quindi percepita come una tecnologia utile, il cui impiego richiede tuttavia condizioni organizzative e regolative capaci di garantire trasparenza, controllo e responsabilità. Per favorirne un'adozione responsabile, le risposte dei dipendenti del settore pubblico sembrano suggerire di rafforzare le competenze degli utilizzatori, rendere più trasparente il funzionamento degli strumenti, definire regole chiare per la gestione dei dati e introdurre meccanismi di controllo capaci di prevenire errori e nuove forme di diseguaglianza digitale.

8. Supporto sul luogo di lavoro per l'utilizzo dell'IA

L'utilizzo dell'IA nei contesti di lavoro dipende anche dal clima sociale e organizzativo nel quale gli strumenti vengono introdotti. La Figura 14 mostra un sostegno relativamente più forte sul piano informale, legato all'accettazione da parte dei colleghi e alla percepita compatibilità con le pratiche quotidiane, mentre il supporto organizzativo formale appare più debole.

Le valutazioni più favorevoli riguardano l'**accettazione sociale dell'IA**, il **sostegno dei colleghi** e l'**integrazione degli strumenti nel lavoro**, che registrano tutte una media pari a 3,5. Su un livello simile si colloca la **percezione di un clima positivo nei confronti dell'IA**, con una media di 3,4. I risultati indicano quindi che, sul piano delle relazioni lavorative e delle pratiche quotidiane, l'utilizzo dell'IA incontra un atteggiamento complessivamente favorevole. L'adozione degli strumenti sembra essere agevolata soprattutto dalla loro accettazione informale e dalla percezione che possano essere integrati nel normale svolgimento delle attività.

Più contenute sono le valutazioni relative alle condizioni disponibili per sostenere l'utilizzo degli strumenti. La **presenza di risorse e di conoscenze adeguate** registra in entrambi i casi una media pari a 3,1, mentre l'**aiuto diretto dei colleghi** si attesta sul valore centrale della scala, con una media di 3,0. La differenza rispetto al sostegno generale dei colleghi suggerisce che un atteggiamento favorevole verso l'IA non si traduca necessariamente nella disponibilità di competenze, strumenti o forme concrete di assistenza durante il suo utilizzo.

Le dimensioni riconducibili all'influenza sociale presentano valori più bassi. Il **sostegno delle persone di cui si apprezza l'opinione** e la **convincione che le persone considerate importanti ritengano opportuno utilizzare l'IA** raggiungono entrambe una media di 2,8. La **sollecitazione proveniente dalle persone influenti** si ferma invece a 2,6. L'impiego dell'IA sembra quindi dipendere più dall'iniziativa individuale e dal clima generale del gruppo di lavoro che da aspettative esplicite formulate dalle persone considerate rilevanti nel contesto professionale.

Il valore più basso riguarda il **supporto organizzativo**, con una media pari a 2,3. Questo risultato evidenzia una distanza tra l'accettazione informale dell'IA nei luoghi di lavoro e la capacità delle organizzazioni di accompagnarne l'utilizzo con iniziative, risorse e forme di sostegno strutturate.

Figura 14. Supporto sul luogo di lavoro per l'utilizzo dell'IA (Q23; N variabile: 548-638)



Le risposte indicano quindi che l'adozione dell'IA è sostenuta soprattutto da un clima lavorativo favorevole e dal supporto informale dei colleghi. Il sostegno organizzativo appare invece più fragile: l'utilizzo degli strumenti sembra trovare spazio nelle pratiche quotidiane dei lavoratori prima ancora di essere supportato a livello istituzionale.

9. Preparazione dell'organizzazione all'IA

La diffusione dell'IA nei contesti pubblici richiede condizioni organizzative capaci di sostenere l'innovazione nel tempo. La Figura 15 considera alcuni aspetti di questa preparazione: apertura alle nuove idee, disponibilità di risorse, adeguamento delle strutture e coinvolgimento dei dipendenti nei processi di introduzione degli strumenti.

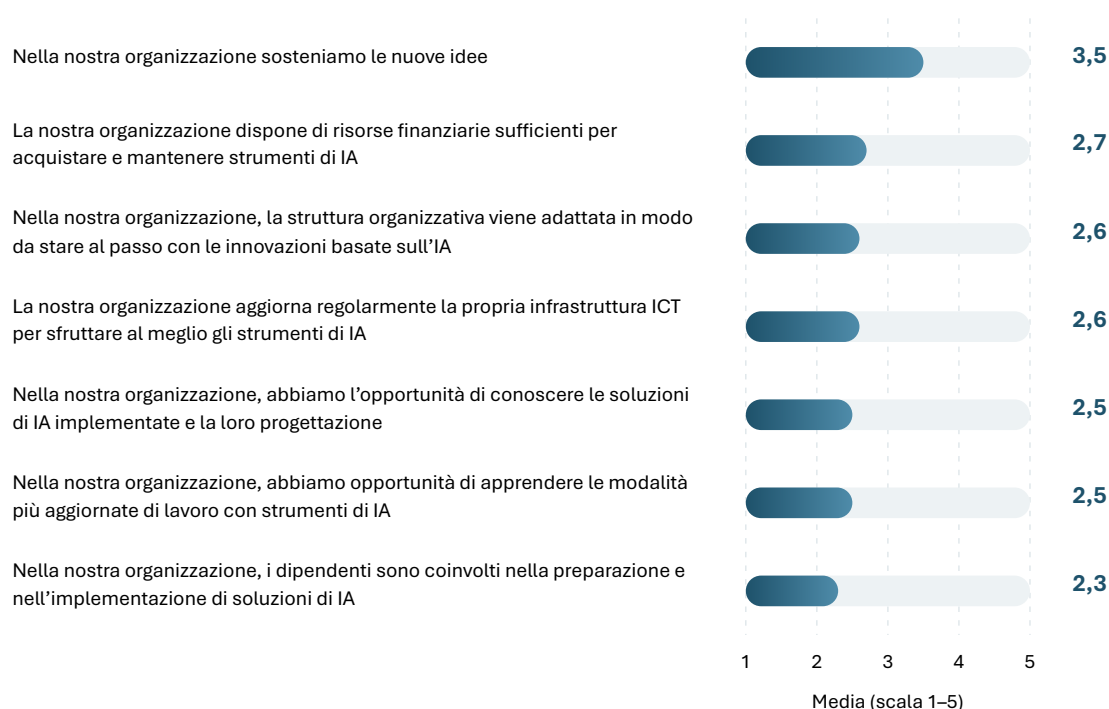
Dall'analisi dei dati emerge una preparazione organizzativa percepita come complessivamente intermedia, con valori medi compresi prevalentemente tra 2,3 e 3,5.

L'aspetto valutato più positivamente riguarda il clima culturale dell'organizzazione. Il **sostegno alle nuove idee all'interno dell'organizzazione** registra infatti il valore medio più elevato della sezione, pari a 3,5. Il dato indica che i rispondenti percepiscono un contesto relativamente

aperto all'innovazione e ad accogliere nuove idee. La predisposizione culturale costituisce quindi uno dei principali punti di forza della preparazione organizzativa all'adozione dell'IA.

A questa apertura non sembrano tuttavia corrispondere condizioni organizzative altrettanto favorevoli. La **disponibilità di risorse finanziarie adeguate per acquisire e mantenere strumenti di IA** registra una media pari a 2,7, mentre la **capacità di adattare la struttura organizzativa e il livello di aggiornamento dell'infrastruttura ICT** si attestano entrambi a 2,6. Emerge dunque una distanza tra l'orientamento favorevole all'innovazione e la capacità concreta di sostenerla attraverso investimenti, adeguamenti strutturali e aggiornamenti tecnologici.

Figura 15. Preparazione dell'organizzazione all'uso di strumenti di IA (Q24; N variabile: 465-610)



Le criticità più marcate riguardano il coinvolgimento diretto del personale. Sia le **opportunità di conoscere le soluzioni di IA adottate e i relativi processi di progettazione**, sia quelle di **apprendere modalità più aggiornate di lavoro con gli strumenti di IA** registrano una media pari a 2,5. I percorsi di informazione e apprendimento risultano pertanto ancora limitati.

Il valore più basso della sezione, pari a 2,3, riguarda infine il **coinvolgimento dei dipendenti nella preparazione e nell'implementazione delle soluzioni di IA**. Il dato segnala una partecipazione ancora debole del personale ai processi decisionali e operativi connessi all'introduzione di queste tecnologie.

I risultati indicano una distanza tra apertura culturale all'innovazione e capacità organizzativa di sostenere l'introduzione dell'IA attraverso risorse, infrastrutture e processi adeguati. Il punto critico riguarda quindi la trasformazione della predisposizione favorevole verso le nuove idee in capacità organizzativa effettiva. L'introduzione dell'IA richiede risorse, infrastrutture aggiornate, percorsi di apprendimento e forme di coinvolgimento che permettano ai dipendenti di partecipare in modo più consapevole ai processi di cambiamento.

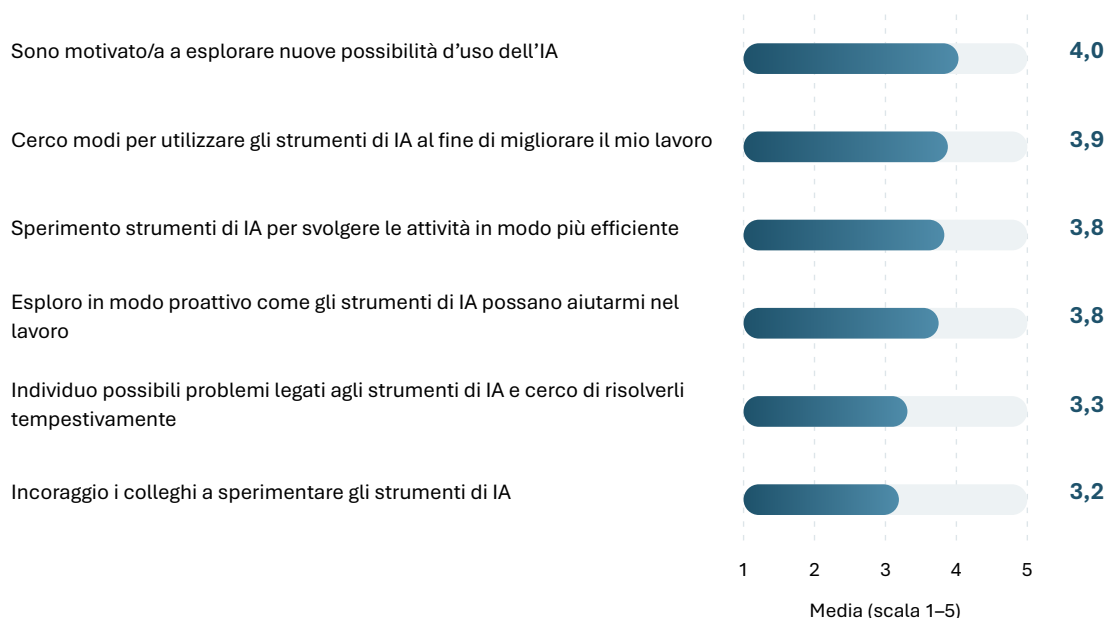
10. Proattività, adattabilità e gestione delle sfide nell'uso dell'IA

L'interazione con l'IA coinvolge anche disposizioni individuali legate alla sperimentazione, all'adattamento e alla gestione dell'incertezza. L'indagine considera in particolare la tendenza a esplorare nuovi usi degli strumenti, la disponibilità a modificare alcune pratiche di lavoro e la capacità di affrontare le difficoltà che possono emergere nell'utilizzo quotidiano dell'IA.

I risultati mostrano un profilo caratterizzato da una forte spinta motivazionale interna. Come evidenziato dalla Figura 16, la **motivazione a esplorare nuove possibilità d'uso dell'IA** registra la media più elevata, pari a 4,0. Questo dato evidenzia un atteggiamento individuale recettivo verso l'innovazione tecnologica.

Più contenuto è il valore relativo all'**incoraggiamento dei colleghi a provare gli strumenti di IA** (3,2). L'adozione proattiva dell'IA sembra quindi svilupparsi soprattutto sul piano individuale e tradursi con minore intensità in pratiche di condivisione all'interno dei gruppi di lavoro.

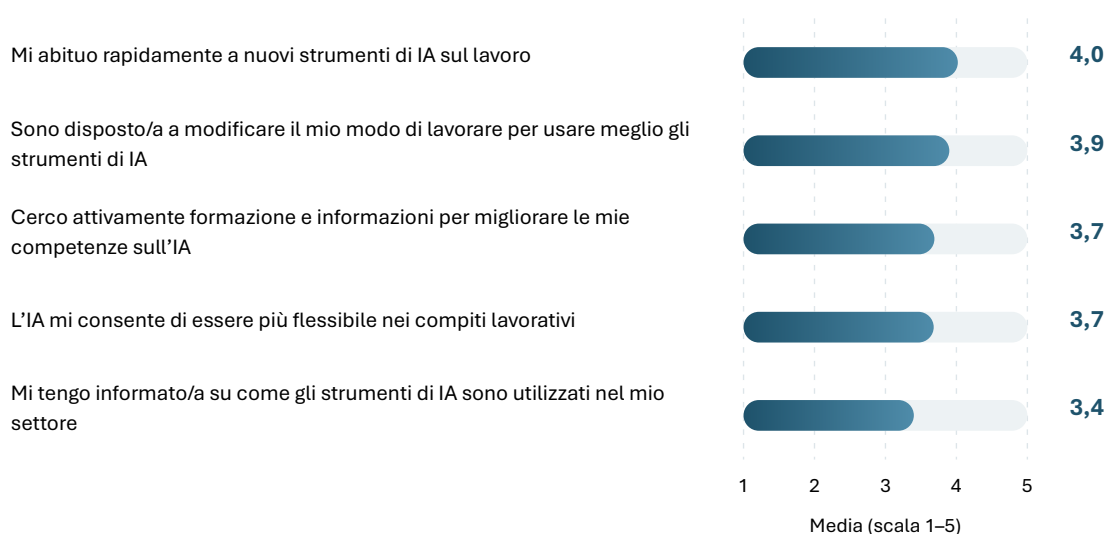
Figura 16. Sperimentazione degli strumenti di IA nel proprio lavoro (Q25; N variabile: 594-639)



La disponibilità a adattarsi ai cambiamenti introdotti dall'IA appare elevata (Figura 17). I rispondenti dichiarano di **riuscire ad abituarsi rapidamente ai nuovi strumenti utilizzati sul lavoro** (4,0), e di **essere disponibili a modificare il proprio modo di lavorare per usarli meglio** (3,9). Su valori positivi si collocano anche la **ricerca attiva di corsi di formazione o informazioni per migliorare le proprie competenze in materia di IA** (3,7) e la **percezione di una maggiore flessibilità nello svolgimento delle attività lavorative** (3,7).

Più contenuto è il valore relativo alla **capacità di mantenersi aggiornati sulle modalità di utilizzo degli strumenti di IA nel proprio settore** (3,4).

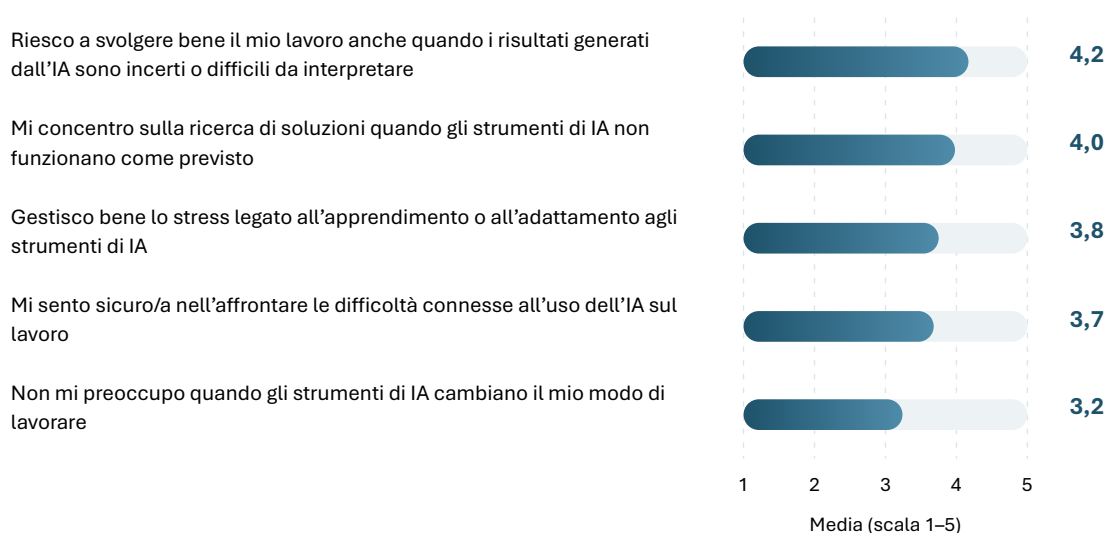
Figura 17. Adattamento all'uso degli strumenti di IA nel proprio lavoro (Q26; N variabile: 590-635)



L'analisi della gestione delle sfide lavorative, presentata in Figura 18, restituisce un quadro positivo, anche se non uniforme. I valori più alti riguardano la **capacità di svolgere bene il proprio lavoro quando i risultati generati dall'IA sono incerti o difficili da interpretare** (4,2) e l'**orientamento alla ricerca di soluzioni quando gli strumenti non funzionano come previsto** (4,0).

Restano positive anche le valutazioni relative alla **gestione dello stress legato all'apprendimento o all'adattamento agli strumenti di IA** (3,8) e alla **sicurezza nell'affrontare le difficoltà connesse al loro utilizzo sul lavoro** (3,7). Il valore più basso riguarda invece l'**assenza di preoccupazione quando gli strumenti di IA cambiano il modo di lavorare** (3,2).

Figura 18. Gestione delle difficoltà nell'uso dell'IA sul lavoro (Q27; N variabile: 589-612)



I dati delineano un atteggiamento favorevole verso l'uso dell'IA, caratterizzato da apertura alla sperimentazione e buona capacità di adattamento. La criticità principale riguarda il passaggio dall'esperienza individuale alla condivisione delle pratiche: i rispondenti appaiono disponibili a utilizzare l'IA, meno a promuoverne l'uso tra i colleghi. Questo aspetto segnala l'importanza di accompagnarne l'adozione con occasioni di confronto e apprendimento condiviso.

11. Impatto dell'IA sul lavoro, sul benessere e sul ruolo del dipendente nell'organizzazione

L'introduzione dell'IA può incidere anche sul modo in cui i lavoratori percepiscono il proprio ruolo nell'organizzazione, la stabilità del lavoro, il benessere e gli spazi di partecipazione nei processi di cambiamento tecnologico. La Figura 19 considera questi aspetti, includendo anche il supporto percepito da parte della dirigenza e il ruolo attribuito ai sindacati.

La **sensazione di tranquillità nell'utilizzo dell'IA** registra il valore più elevato, con una media di 3,4. Su un livello simile si colloca l'opportunità che i **sindacati assumano un ruolo maggiore nella definizione delle regole sull'uso dell'IA** (3,3), a fronte di una percezione molto più bassa del loro **coinvolgimento effettivo nei processi decisionali** (2,0).

La **percezione che i responsabili siano favorevoli all'uso degli strumenti di IA e ne promuovano l'adozione** si attesta su un valore intermedio, pari a 3,0. Le aspettative relative alla **creazione di nuovi posti di lavoro** registrano invece una media di 2,9, segnalando un orientamento incerto.

Figura 19. Impatto dell'IA su lavoro, benessere e ruolo nell'organizzazione (Q28; N variabile: 368-610)



I rispondenti attribuiscono invece agli strumenti di IA un **impatto limitato sulla trasformazione del tipo di lavoro svolto** (2,5) e indicano livelli contenuti di **stress legato alla rapidità di diffusione di tali strumenti nel luogo di lavoro** (2,3). Al tempo stesso, ritengono di avere possibilità ridotte di **far valere la propria opinione quando vengono introdotte nuove tecnologie come l'IA** (2,5).

Anche il timore che **l'IA possa assumere compiti attualmente svolti dalle persone, mettendo a rischio il posto di lavoro**, rimane limitato (2,1). Su livelli analoghi si collocano la tendenza a **evitare l'uso di tali strumenti per paura di commettere errori non rilevati** e il giudizio sulla **esistenza di regole organizzative adeguate a proteggere i dipendenti dai potenziali rischi dell'IA**. Ancora più bassa è la disponibilità a prendere in considerazione l'**ipotesi di lasciare il lavoro qualora l'IA dovesse assumere parti importanti delle proprie mansioni** (1,8).

I dati indicano che l'IA non viene associata a una minaccia immediata per la stabilità occupazionale o per il benessere individuale.

Questo risultato potrebbe riflettere, almeno in parte, la composizione del campione, formato prevalentemente da rispondenti altamente qualificati e con una significativa anzianità di servizio nel settore pubblico. Le criticità riguardano soprattutto la dimensione organizzativa e partecipativa: molti rispondenti segnalano la carenza di regole adeguate a tutelare i lavoratori dai rischi legati all'IA e la scarsa possibilità di far valere la propria opinione quando vengono introdotte nuove tecnologie. Anche il ruolo attualmente svolto dai sindacati appare limitato, a fronte di una domanda di maggiore partecipazione nella definizione delle regole sull'uso dell'IA nel settore pubblico.

12. Impatto dell'IA sull'efficienza e sulla qualità del lavoro svolto

Il rapporto tra IA, efficienza e qualità del lavoro rappresenta uno degli aspetti più rilevanti dell'indagine. La Figura 20 riporta le valutazioni degli utilizzatori riguardo all'impatto degli strumenti di IA sulla rapidità di esecuzione, sulla riduzione del lavoro manuale, sull'accuratezza e sul controllo dei risultati prodotti.

Il beneficio percepito più chiaramente riguarda il **risparmio di tempo nelle attività di routine**, che ottiene il punteggio medio più elevato della batteria (4,2). Un risultato analogo emerge per il **completamento più rapido delle attività lavorative** (4,1). Questi dati indicano che gli strumenti di IA sono riconosciuti soprattutto come un supporto capace di velocizzare il lavoro e ridurre il tempo dedicato alle operazioni ripetitive.

Valutazioni positive riguardano anche la **riduzione del lavoro manuale** (3,8) e la possibilità di **concentrarsi su compiti più importanti** (3,8). L'IA sembra quindi contribuire alla rapidità di esecuzione e alla riduzione del lavoro manuale, creando le condizioni per dedicare maggiore attenzione ad attività più complesse e qualificanti.

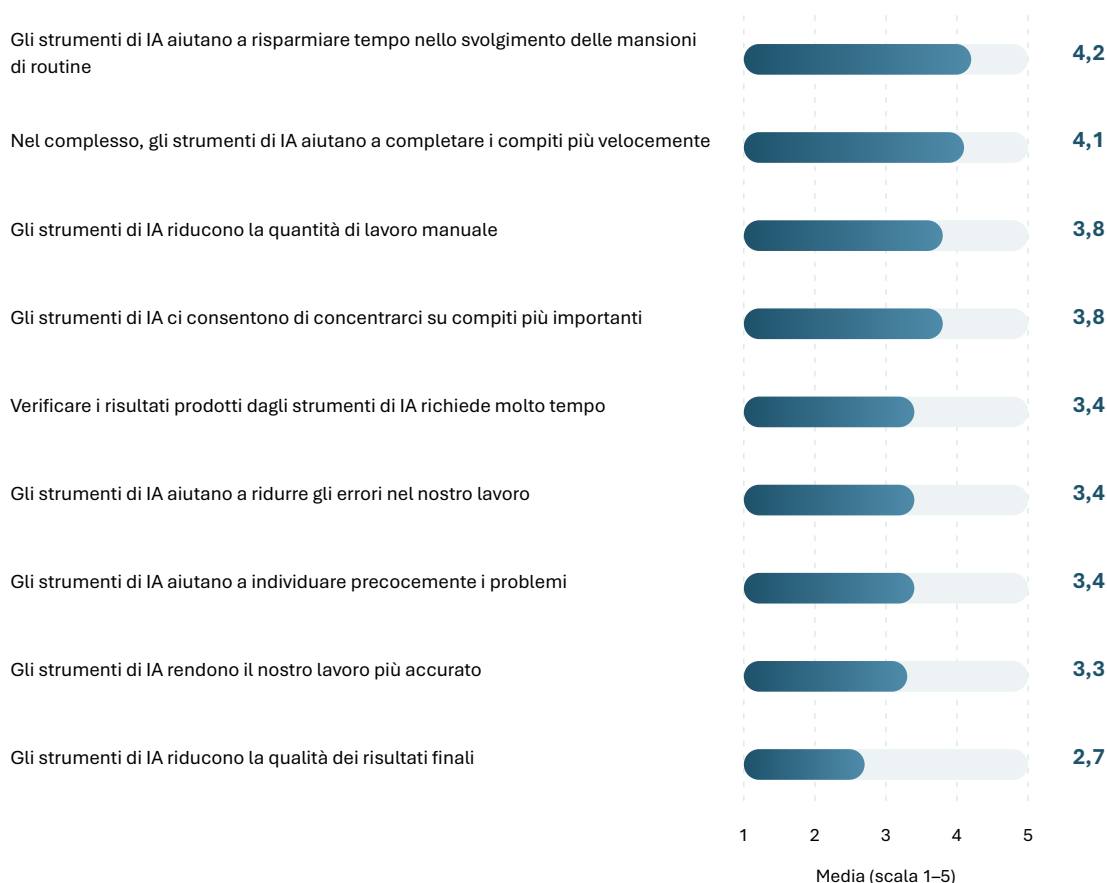
Il giudizio resta favorevole quando si passa alla qualità del lavoro, sebbene con valori meno elevati rispetto agli indicatori di efficienza. **Riduzione degli errori e individuazione tempestiva dei problemi** ricevono entrambe una valutazione positiva, con una media di 3,4. Il **miglioramento dell'accuratezza del lavoro** presenta invece una media di 3,3.

Questi risultati indicano una valutazione moderatamente positiva del ruolo dell'IA nel controllo e nel miglioramento qualitativo delle attività svolte.

Coerentemente con tale quadro, l'affermazione secondo cui **gli strumenti di IA riducono la qualità dei risultati finali**, formulata in senso negativo, registra una media pari a 2,7. Il dato evidenzia una tendenza moderata a non concordare con l'idea che l'utilizzo dell'IA peggiori la qualità del lavoro e restituisce, nel complesso, una valutazione cauta.

L'elemento più critico riguarda il tempo necessario per controllare i risultati. L'affermazione secondo cui **la verifica dei risultati prodotti dagli strumenti di IA richiede molto tempo**, anch'essa formulata in senso negativo, ottiene una media pari a 3,4. Il valore indica una tendenza a riconoscere che l'utilizzo dell'IA, pur generando benefici in termini di efficienza e rapidità, comporta un onere non trascurabile legato alla necessità di verificare attentamente gli output generati.

Figura 20. Impatto dell'IA sull'efficienza e sulla qualità del lavoro (Q29; N variabile: 558-592)



Nota: Per gli item formulati negativamente, valori più elevati indicano una valutazione più critica.

L'intelligenza artificiale è dunque percepita principalmente come leva di efficienza operativa, particolarmente utile per risparmiare tempo, velocizzare le attività e ridurre il lavoro manuale. Il contributo al miglioramento della qualità, dell'accuratezza e del controllo del lavoro è anch'esso valutato positivamente, ma con maggiore prudenza. I vantaggi dell'IA risultano quindi ampiamente riconosciuti, con la consapevolezza che il suo uso richieda un'attenta supervisione dei risultati.

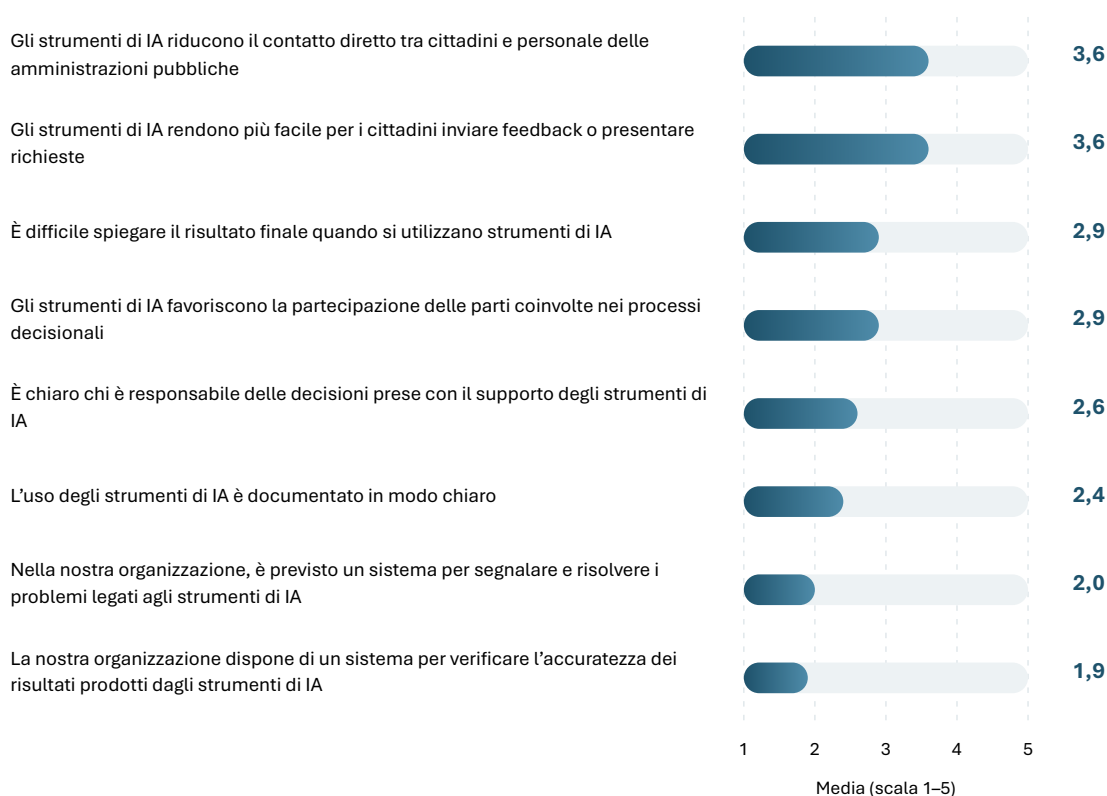
13. Coinvolgimento dei cittadini, responsabilità, trasparenza e conformità alla normativa

Il rapporto tra IA, cittadini e responsabilità pubblica viene affrontato attraverso due dimensioni collegate: da un lato, la partecipazione, la documentazione e l'*accountability* nell'uso degli strumenti; dall'altro, la trasparenza verso l'esterno, la conformità legale e la tutela dei diritti.

La Figura 21 considera innanzitutto il rapporto tra utilizzo dell'IA, coinvolgimento dei cittadini e responsabilità nel lavoro. Gli item riguardano il feedback dei cittadini, il coinvolgimento dei portatori di interesse, il contatto diretto con l'amministrazione, l'attribuzione della responsabilità decisionale e la presenza di procedure per verificare l'accuratezza degli output.

Le risposte indicano una valutazione positiva della capacità dell'IA di **facilitare il feedback dei cittadini**, con una media di 3,6. Sullo stesso valore si colloca l'idea che l'utilizzo dell'IA possa **ridurre il contatto diretto tra dipendenti e cittadini**, un aspetto che va letto anche alla luce delle preoccupazioni emerse nelle sezioni precedenti sulla qualità della relazione con l'utenza.

Figura 21. Impatto degli strumenti di IA su coinvolgimento dei cittadini e responsabilità nel lavoro (Q30; N variabile: 390-541)



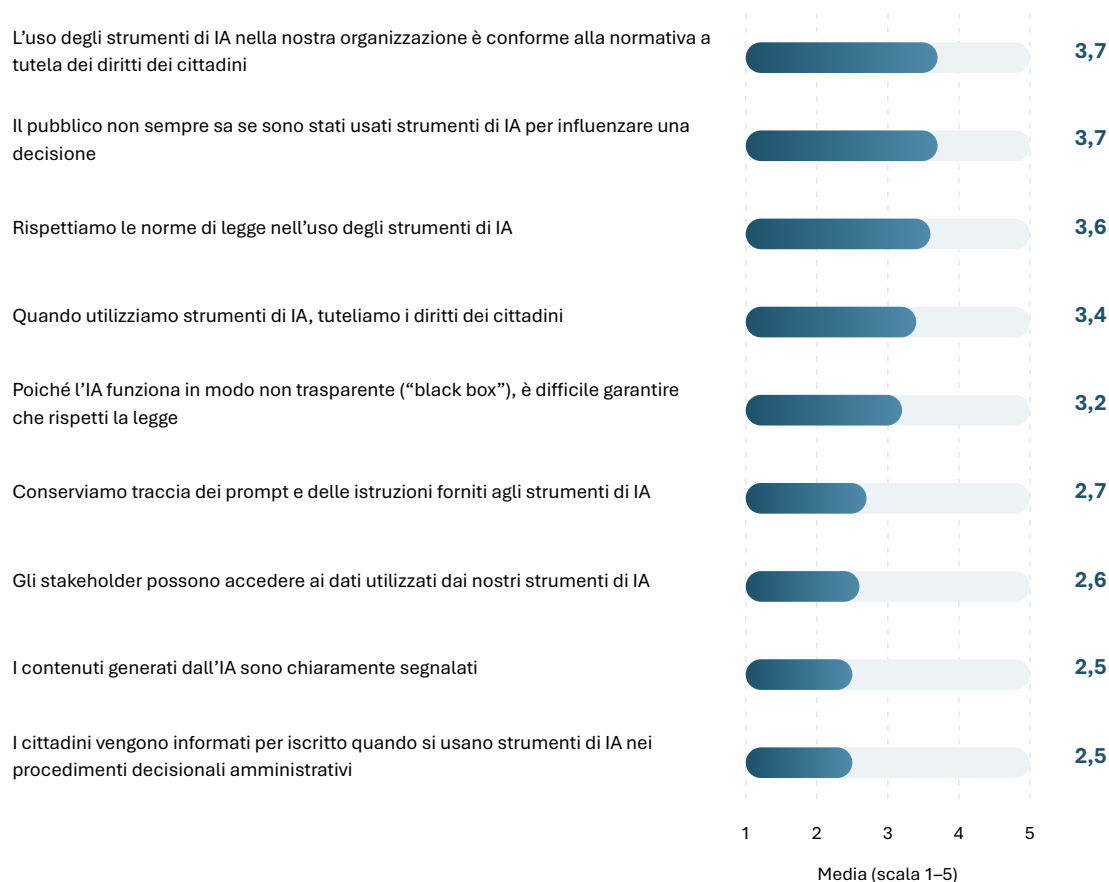
Le valutazioni diventano più critiche quando si considerano trasparenza, responsabilità e controllo organizzativo. La **documentazione dell'uso dell'IA** risulta poco chiara (2,4), così come l'**attribuzione delle responsabilità decisionali** (2,6). Le carenze appaiono ancora più marcate nei presidi organizzativi di controllo: i **canali di segnalazione** (2,0) e i **sistemi per verificare l'accuratezza degli output** (1,9) ricevono valutazioni molto basse.

L'item relativo alla **difficoltà di spiegare i risultati prodotti dall'IA** restituisce una valutazione meno netta (2,9). Lo stesso valore riguarda il **coinvolgimento dei portatori di interesse**, che appare come una dimensione poco definita, più che come una pratica consolidata o assente.

In generale, l'efficacia dell'IA nel rapporto con i cittadini appare più riconoscibile e condivisa rispetto ai meccanismi che dovrebbero controllarne l'uso, documentarlo e renderlo tracciabile. Va inoltre considerato l'elevato tasso di risposta "non dispongo di informazioni sufficienti", che cresce proprio negli item di governance, passando dal 38,1% al 55,4%.

In questa dimensione emerge una distanza tra la conformità dichiarata e le pratiche percepite di trasparenza verso l'esterno (Figura 22). Gli intervistati tendono infatti a considerare il proprio uso dell'IA conforme alla normativa e rispettoso dei diritti, mentre attribuiscono valutazioni più basse agli strumenti di tracciabilità, comunicazione e trasparenza verso cittadini e stakeholder.

Figura 22. Trasparenza e conformità normativa dell'organizzazione nell'uso degli strumenti di IA (Q31; N variabile: 276-374)



I valori più elevati riguardano il **rispetto delle norme di legge** (3,6), la **conformità alle normative a tutela dei cittadini** (3,7) e, con maggiore cautela, la **tutela dei diritti** (3,4). Le valutazioni scendono quando si considerano la **conservazione della traccia di prompt e istruzioni** (2,7), **l'accessibilità dei dati ai portatori di interesse** (2,6), la **notifica scritta ai cittadini** (2,5) e **l'etichettatura dei contenuti generati** (2,5).

La criticità relativa alla trasparenza trova ulteriore conferma nei due item formulati in senso negativo. Gli intervistati riconoscono infatti che **il pubblico non sempre sa se sono stati usati strumenti di IA per influenzare una decisione** (3,7) e che **l'opacità dei sistemi rende più difficile garantirne la conformità alla legge** (3,2). Le risposte fanno quindi emergere una zona d'ombra informativa e una limitata conoscibilità del funzionamento degli strumenti di IA utilizzati.

Gli item più direttamente legati alla tutela dei diritti e alla certezza giuridica presentano anche livelli elevati di indecisione. La conformità appare valutata in modo più favorevole quando riguarda l'osservanza formale delle norme; diventa invece più incerta quando si passa alla capacità di garantire diritti, trasparenza e conoscibilità del funzionamento dei sistemi di IA. La cautela dei rispondenti riguarda soprattutto gli esiti che il rispetto delle regole dovrebbe assicurare.

14. Opinioni dei non utilizzatori sull'IA

Questa sezione esamina le ragioni per cui i non utilizzatori non fanno ricorso a strumenti di IA (Figura 23). L'analisi si basa sulle risposte di 141 partecipanti che hanno dichiarato di non utilizzare l'IA e consente di individuare le principali motivazioni associate al mancato utilizzo.

Tra le motivazioni più rilevanti emerge l'assenza di riferimenti istituzionali sufficientemente chiari. La propensione ad **attendere linee guida ufficiali** prima di utilizzare strumenti di IA registra il valore medio più elevato, pari a 3,7. Per molti partecipanti, l'impiego dell'IA richiede un quadro normativo e operativo più definito, capace di orientarne l'uso nella pratica lavorativa.

Rilevante è anche la preoccupazione per **il trattamento dei dati personali**, con una media pari a 3,6. La tutela della privacy rappresenta un secondo elemento centrale nel mancato utilizzo di queste tecnologie, richiamando la fiducia nei modi in cui vengono gestite le informazioni.

Emergono inoltre riserve rispetto all'**affidabilità complessiva dell'IA**. I partecipanti mostrano cautela verso i **risultati prodotti da tali strumenti** (3,5) e verso le **intenzioni di chi li sviluppa** (3,4). A ciò si aggiunge, con minore intensità, il timore che l'IA possa **indebolire o svalutare le competenze professionali** (3,2). L'atteggiamento dei non utilizzatori appare quindi prudente, alimentato da dubbi su trasparenza, affidabilità e possibili conseguenze dell'uso dell'IA sul lavoro.

Anche il contesto organizzativo sembra svolgere un ruolo rilevante. I rispondenti tendono a percepire uno **scarso incoraggiamento da parte della propria organizzazione** (3,3), mentre appare meno diffusa l'**idea che l'uso dell'IA sia formalmente vietato** (2,6).

Le difficoltà legate alle competenze, alla formazione e all'utilità percepita assumono un peso meno marcato. I partecipanti dichiarano di **non sentirsi pienamente preparati a utilizzare gli strumenti di IA**, di **avere difficoltà a trovare il tempo necessario per apprenderne l'uso** e di **non riconoscerne con chiarezza l'utilità nel proprio lavoro**, tutti item con una media pari a 3,0. La **difficoltà nel comprenderne il funzionamento** si colloca su un valore più basso (2,7). La mancata adozione sembra quindi collegarsi più alla mancanza di formazione, al tempo limitato e ad applicazioni non sempre percepite come rilevanti che a un'incapacità tecnica di base.

Su un livello analogo si colloca la **riluttanza percepita tra i colleghi** (2,9).

Figura 23. Opinioni e motivazioni dei rispondenti che non utilizzano l'IA rispetto al mancato uso (Q32; N variabile: 101-127)



I dati indicano che il mancato utilizzo dell'IA è associato principalmente alla necessità di linee guida ufficiali, alle preoccupazioni sulla tutela dei dati personali e alla limitata fiducia nei risultati prodotti dagli strumenti e nelle intenzioni degli sviluppatori. A questi elementi si affiancano fattori legati al contesto organizzativo, alla preparazione individuale e all'utilità percepita di tali strumenti. La difficoltà di comprenderne il funzionamento e l'esistenza di divieti organizzativi sembrano invece avere un peso più limitato nelle scelte dei non utilizzatori.

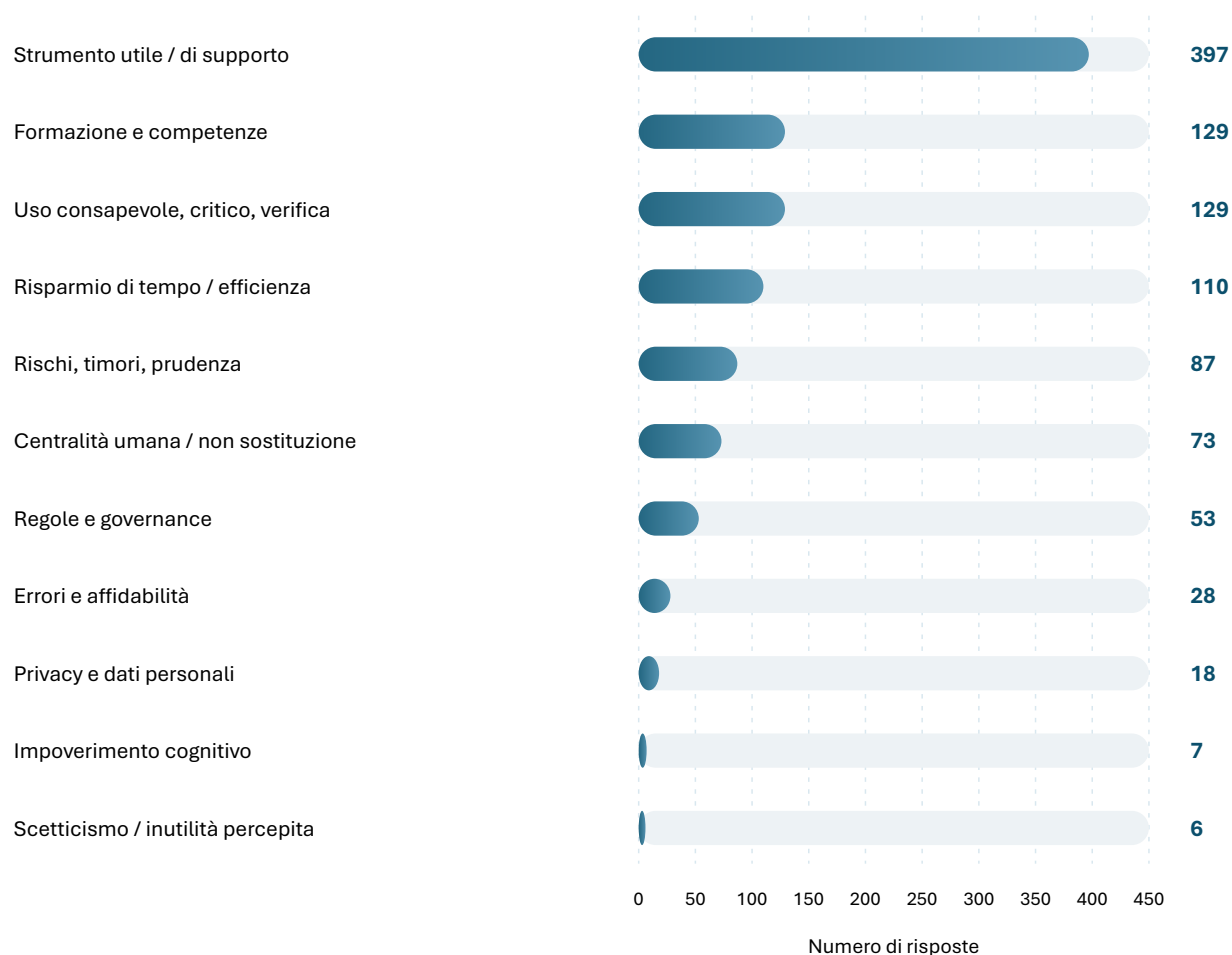
15. Opinioni generali sull'IA

La sezione conclusiva del questionario proponeva a tutti i rispondenti – utilizzatori e non – una domanda aperta finalizzata a raccogliere le loro opinioni generali riguardo all'IA. La domanda ha raccolto **655 risposte valide** (517 da parte di chi utilizza l'IA, 138 da parte di chi non la utilizza o non sa se la utilizza), un tasso di partecipazione elevato per un quesito facoltativo a risposta libera, che segnala di per sé quanto il tema sia sentito.

Nell'insieme, le risposte restituiscono una rappresentazione dell'IA sorprendentemente matura ed equilibrata, lontana tanto dagli entusiasmi acritici quanto dai catastrofismi: la figura ricorrente è quella di uno strumento potente ma non neutro, il cui valore dipende dalle condizioni d'uso.

Le opinioni raccolte possono essere ricondotte a tre nuclei tematici principali (Figura 24).

Figura 24. Temi ricorrenti nelle opinioni generali sull'IA (Q33; N = 655)



Nota: poiché ogni risposta poteva essere codificata in più categorie, i valori rappresentano 1.037 menzioni totali.

A. Uno strumento utile, se l'uso è consapevole

Il primo nucleo che emerge dalla lettura delle risposte è la netta prevalenza di un **atteggiamento positivo**, ma **quasi mai incondizionato**. Circa sei rispondenti su dieci descrivono l'IA anzitutto come **uno strumento utile, un aiuto o un supporto al lavoro**; il lessico dei benefici concreti – risparmio di tempo, velocizzazione delle attività di routine, semplificazione dei compiti ripetitivi, supporto alla ricerca di informazioni e alla redazione di testi – attraversa in modo trasversale le risposte degli utilizzatori. Come sintetizza un rispondente, si tratta di uno “strumento che se ben applicato dà un valore aggiunto soprattutto nel risparmio di tempo”. Un altro osserva che l'IA “può essere implementata per operazioni di routine, ma non può mai sostituire l'intelletto umano per l'aspetto decisionale e creativo”.

È però significativo che l'apprezzamento sia spesso accompagnato da una **clausola condizionale**: l'IA è utile "se ben utilizzata", "a patto che venga utilizzata in modo consapevole e controllato", "con coscienza critica". La struttura argomentativa "utile, ma" è di gran lunga la più frequente nel corpus e costituisce il tratto più caratteristico delle risposte: il giudizio positivo non viene delegato allo strumento in sé, ma ancorato alla responsabilità di chi lo usa.

B. Consapevolezza, controllo umano e formazione

Il secondo nucleo, presente in circa un quinto delle risposte, riguarda le condizioni che rendono l'utilizzo degli strumenti di IA accettabile e proficuo. Tre elementi ricorrono con insistenza.

Il primo è la **verifica dei risultati**: molti rispondenti sottolineano che i contenuti prodotti dall'IA vanno sempre controllati e che la decisione finale deve restare in capo alla persona.

Il secondo è la **centralità umana**, espressa spesso con formule quasi proverbiali: "è l'uomo che deve governare la macchina, non la macchina che governa l'uomo"; l'IA "può essere uno strumento molto utile, ma tale deve rimanere, mantenendo l'uomo al centro del processo decisionale"; "può essere di supporto all'uomo, ma non lo deve sostituire".

Il terzo è la **formazione**: un rispondente su cinque richiama la necessità di corsi, competenze e preparazione, con un tono che è più di domanda insoddisfatta che di rifiuto ("un ottimo strumento di lavoro, ma non siamo abbastanza formati"). È interessante notare che questa richiesta di alfabetizzazione all'IA proviene in larga parte proprio dagli utilizzatori, a conferma che l'uso quotidiano, lungi dal generare eccessiva sicurezza, rende semmai più evidente il bisogno di competenze strutturate.

C. Timori, rischi e ambivalenze

Il terzo nucleo raccoglie le voci più preoccupate, presenti in poco più di un decimo delle risposte, raramente però in forma di rifiuto totale. Prevale piuttosto un'**ambivalenza dichiarata**, ben rappresentata da chi scrive che l'IA è "un mondo che per alcuni aspetti mi affascina, ma per altri mi spaventa" o che è "utile e pericolosa allo stesso tempo, occorre regolamentarla".

I rischi evocati sono di natura diversa: l'**affidabilità dei risultati** e la **possibilità di errori e manipolazioni**; il **trattamento dei dati personali**, sentito soprattutto da chi lavora con dati sensibili; la **sostituzione del lavoro umano**; l'**assenza di regole e sistemi di controllo adeguati**.

Un timore più sottile, ma espresso con parole molto nette da alcuni rispondenti, riguarda gli **effetti cognitivi di un uso eccessivo**: l'IA come "strumento il cui utilizzo può causare un'atrofia del ragionamento logico e del pensiero critico" o che – con formula caustica – "può peggiorare la stupidità degli stupidi".

Compaiono infine – in forma minoritaria, ma degna di nota – preoccupazioni per il **consumo energetico e di risorse naturali** da parte dei sistemi di IA. Tra i non utilizzatori, i toni di timore e diffidenza sono proporzionalmente più frequenti, ma anche in questo gruppo non mancano aperture: diversi non utilizzatori riconoscono all'IA "grandi potenzialità e grandi rischi" e alcuni ammettono semplicemente di non conoscerla abbastanza per esprimersi.

Le risposte alla domanda aperta compongono il ritratto di una popolazione lavorativa che ha superato la fase della scoperta e sta elaborando **un rapporto adulto con l'IA**. Essa è percepita come una presenza ormai ineludibile – “la uso perché è necessario nel contesto in cui viviamo” – e prevalentemente benefica sul piano dell’efficienza, ma la fiducia accordata allo strumento è esplicitamente condizionata: al mantenimento del controllo e della responsabilità umana sulle decisioni, alla verifica critica dei risultati, a un’adeguata regolamentazione e, soprattutto, a un investimento in formazione che i rispondenti percepiscono come ancora insufficiente.

Figura 25. *Word cloud* dei temi codificati nelle risposte aperte



35

Il bigramma “intelligenza artificiale” è stato escluso dalla rappresentazione grafica poiché, essendo direttamente richiamato dal testo della domanda, risultava largamente predominante senza apportare informazioni aggiuntive sull’orientamento delle risposte. L’analisi evidenzia una netta prevalenza di espressioni con una connotazione positiva, quali “strumento utile”, “ottimo strumento” e “grande opportunità”, suggerendo che la maggior parte dei rispondenti percepisce l’intelligenza artificiale come una risorsa in grado di supportare lo svolgimento delle attività lavorative nella pubblica amministrazione. Parallelamente, emerge con una certa frequenza il tema della “formazione adeguata”, che indica come l’adozione efficace di tali strumenti sia considerata strettamente legata allo sviluppo di competenze specifiche. Nel complesso, la distribuzione dei bigrammi suggerisce che, pur prevalendo una valutazione favorevole dell’intelligenza artificiale, i partecipanti riconoscono la necessità di investire nella formazione del personale affinché il suo utilizzo sia consapevole, efficace e coerente con le esigenze della pubblica amministrazione.

APPENDICE

Questionario (traduzione italiana)

S1. SEZIONE 1: CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE

Q1. In quale paese opera o ha la sede principale la sua organizzazione?

Q2. Indichi il nome dell'organizzazione presso la quale lavora attualmente (es. Ministero delle Finanze).

Q3. A che livello opera la sua organizzazione?

Q3_1. Locale

Q3_2. Regionale

Q3_3. Nazionale

Q3_4. Altro (specificare)

Q4. In quale ambito opera prevalentemente la sua organizzazione?

Q4_1. Difesa

Q4_2. Affari economici

Q4_3. Istruzione

Q4_4. Tutela ambientale

Q4_5. Servizi generali della pubblica amministrazione

Q4_6. Sanità

Q4_7. Politiche abitative e servizi alla comunità

Q4_8. Ordine pubblico e sicurezza

Q4_9. Tempo libero, cultura e religione

Q4_10. Protezione sociale

Q4_11. Altro (specificare):

Q5. Quale delle seguenti opzioni descrive meglio il suo ruolo principale nell'organizzazione in cui lavora?

Q5_1. Posizione di vertice (responsabile dell'organizzazione, es. ministro, sindaco, direttore di un'agenzia o istituto, ecc.)

Q5_2. Posizione non di vertice

Q5_3. Altro (specificare)

Q6. Quale delle seguenti opzioni descrive meglio l'area di lavoro principale nell'organizzazione in cui lavora?

Q6_1. Personale professionale (funzione principale / di prima linea dell'organizzazione, impegnato nello svolgimento della missione principale, es. insegnante nel settore istruzione, medico nel settore sanitario)

Q6_2. Personale di supporto (funzione di supporto dell'organizzazione, che fornisce servizi interni a sostegno delle attività, es. ufficio risorse umane, ufficio finanziario, dipartimento IT)

Q6_3. Altro (specificare)

Q7. Quanti dipendenti ha la sua organizzazione?

Qui, si intende l'intera organizzazione, non solo il suo gruppo di lavoro o il dipartimento di appartenenza.

Q7_1. 1-10

Q7_2. 11-50

Q7_3. 51-200

Q7_4. 201-500

Q7_5. 501-1.000

Q7_6. Più di 1.000

Q7_7. Non so / Non ne sono sicuro

Q8. Qual è il suo genere?

Q8_1. Maschile

Q8_2. Femminile

Q8_3. Altro

Q8_4. Preferisco non rispondere

Q9. Quanti anni ha?

Q10. Quanti anni di esperienza lavorativa ha nel settore pubblico?

Q11. Quanti anni di esperienza lavorativa complessiva ha (inclusendo settore pubblico, privato e/o no profit)?

Q12. Qual è il suo livello di istruzione?

Q12_1. Istruzione/formazione professionale di livello secondario (VET) o equivalente (qualifica/attestato)

Q12_2. Istruzione secondaria superiore – indirizzo tecnico, professionale o generale (liceo) (diploma)

Q12_3. Programma terziario professionalizzante di breve durata o equivalente (es. ITS Academy)

Q12_4. Laurea triennale o equivalente (primo ciclo)

Q12_5. Laurea magistrale o equivalente (secondo ciclo)

Q12_6. Diploma di specializzazione o master universitario

Q12_7. Dottorato di ricerca / PhD (terzo ciclo)

Q13. In quale area disciplinare ricade il suo titolo di studio più elevato?

Q13_1. Arti e discipline umanistiche (storia e archeologia, lingue e letterature, filosofia, etica e religione...)

Q13_2. Scienze sociali (amministrazione pubblica, economia, management, diritto, scienze dell'educazione, sociologia, psicologia...)

Q13_3. Scienze applicate (informatica, tecnologie dell'informazione, ingegneria civile e topografia, ingegneria meccanica, scienze motorie, medicina, sanità...)

Q13_4. Scienze naturali e della vita (ingegneria elettrica, biotecnologie, farmacia, chimica, matematica, fisica...)

S2. SEZIONE 2: LIVELLO DI UTILIZZO DELL'IA

Q14. Quali strumenti di IA utilizza?

Con “strumenti di IA”, ci riferiamo a qualsiasi applicazione, piattaforma o software che impieghi tecnologie di IA (come machine learning, natural language processing, computer vision, ecc.) come supporto nello svolgimento di compiti lavorativi.

È possibile selezionare più di una risposta.

- Q14_1. Chatbot e assistenti basati su IA (es. ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini, assistenti virtuali su siti web o app, strumenti di traduzione)
- Q14_2. Assistenti digitali (es. Siri, Alexa, assistenti integrati in computer o calendari, strumenti per attività quotidiane)
- Q14_3. Automazione di compiti o processi ripetitivi (es. flussi di lavoro intelligenti, classificazione automatica di pratiche/domande, notifiche automatiche di scadenze e compiti)
- Q14_4. Sistemi per la ricerca, l'organizzazione e la condivisione della conoscenza (es. motori di ricerca intelligenti in archivi documentali interni, suggerimenti di contenuti correlati, bozze di documenti)
- Q14_5. Riconoscimento e analisi vocale (es. trascrizione automatica speech-to-text, riconoscimento della lingua o di comandi vocali)
- Q14_6. Cybersecurity e rilevamento di minacce (es. rilevamento di e-mail sospette, riconoscimento di incidenti di sicurezza o tentativi di intrusione nelle reti)
- Q14_7. Previsione di eventi o modelli futuri (es. analisi di tendenze, previsione di aumenti di casi, report generati automaticamente)
- Q14_8. Sistemi di raccomandazione (es. suggerimenti di contenuti, documenti o soluzioni basati su casi precedenti, dati o normative)
- Q14_9. Riconoscimento di persone e identità (es. riconoscimento facciale per accesso a locali o dispositivi, verifica di documenti personali o dati identificativi)
- Q14_10. Robot intelligenti e sistemi autonomi (es. macchine autonome, robot o droni che si muovono in autonomia e percepiscono l'ambiente circostante)
- Q14_11. Altro (specificare)
- Q14_12. Non utilizzo alcuna soluzione di IA
- Q14_13. Non so

Q15. Con quale frequenza utilizza strumenti di IA?

- Q15_1. Raramente (es. poche volte all'anno)
- Q15_2. Occasionalmente (es. poche volte a trimestre)
- Q15_3. Moderatamente (es. poche volte al mese)
- Q15_4. Abbastanza spesso (es. poche volte a settimana)
- Q15_5. Molto spesso (es. quotidianamente o più volte al giorno)

Q16. Come valuta la sua esperienza con gli strumenti di IA?

- Q16_1. Molto negativa
- Q16_2. Negativa
- Q16_3. Né positiva né negativa
- Q16_4. Positiva
- Q16_5. Molto positiva

Q17. In che misura l'uso di strumenti di IA è previsto nel suo lavoro?

- Q17_1. Del tutto volontario (nessuna aspettativa di utilizzo)
- Q17_2. Leggermente incoraggiato (talvolta suggerito, ma facoltativo)
- Q17_3. Moderatamente incoraggiato (generalmente sostenuto e raccomandato)
- Q17_4. Fortemente incoraggiato (attivamente promosso, ma non obbligatorio)
- Q17_5. Obbligatorio (l'uso è richiesto o previsto dalla mia istituzione o dal mio dipartimento)

S3. SEZIONE 3: MODALITÀ DI UTILIZZO

Q18. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni sull'uso degli strumenti di IA nel suo lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]

- Q18a. Intendo continuare a utilizzare strumenti di IA nel mio lavoro in futuro
- Q18b. Cercherò di usare strumenti di IA nel mio lavoro ogni volta che ne avrò l'occasione
- Q18c. Prevedo di utilizzare spesso strumenti di IA nel mio lavoro quotidiano
- Q18d. Sostengo l'uso di strumenti di IA nel mio lavoro
- Q18e. Ritengo che introdurre strumenti di IA nel mio lavoro sia una buona idea

S4. SEZIONE 4: PRESTAZIONI LAVORATIVE

Q19. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni su come gli strumenti di IA influenzano il suo lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]

- Q19a. Gli strumenti di IA sono utili per il mio lavoro
- Q19b. Gli strumenti di IA mi aiutano a raggiungere obiettivi importanti nel lavoro
- Q19c. Gli strumenti di IA mi permettono di completare più velocemente i compiti lavorativi
- Q19d. Gli strumenti di IA migliorano la qualità del mio lavoro
- Q19e. Gli strumenti di IA mi aiutano a sviluppare idee creative nel mio lavoro

S5. SEZIONE 5: APPRENDIMENTO E FORMAZIONE

Q20. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni sull'apprendimento dell'uso degli strumenti di IA sul lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]

- Q20a. Per me è facile imparare a usare gli strumenti di IA
- Q20b. Gli strumenti di IA sono facili da usare nel mio lavoro
- Q20c. Capisco come utilizzare gli strumenti di IA
- Q20d. Sono sicuro/a di poter diventare bravo/a a usare gli strumenti di IA
- Q20e. Usare gli strumenti di IA nel lavoro non richiede un grande sforzo mentale
- Q20f. Ho ricevuto una formazione sufficiente per utilizzare gli strumenti di IA nel lavoro
- Q20g. Nella nostra organizzazione ci vengono offerte opportunità di apprendere nuove competenze tecnologiche legate ai cambiamenti introdotti dall'IA
- Q20h. Nella nostra organizzazione ci vengono offerte opportunità di sviluppare nuove soft skills a seguito dei cambiamenti introdotti dall'IA
- Q20i. Nella nostra organizzazione ci vengono offerte opportunità di conoscere i rischi legati all'uso degli strumenti di IA, come parte dello sviluppo di un approccio critico al loro utilizzo

Q20j. Sono preoccupato/a che alcuni dipendenti possano restare esclusi se non ricevono una formazione sull'IA

S6. SEZIONE 6: CONSIDERAZIONI E PREOCCUPAZIONI DI CARATTERE ETICO

Q21. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni sull'uso etico degli strumenti di IA nel lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]

Q21a. Conosco i rischi legati all'uso degli strumenti di IA sul lavoro

Q21b. Ritengo che gli strumenti di IA offrano un supporto affidabile alle attività della nostra organizzazione

Q21c. Ritengo che gli strumenti di IA non violino i diritti di proprietà intellettuale

Q21d. Ritengo che gli strumenti di IA operino in modo trasparente

Q21e. Ritengo che gli strumenti di IA proteggano i dati che fornisco

Q21f. Mi sento tranquillo/a nel fornire dati agli strumenti di IA

Q21g. Sono preoccupato/a per i rischi di uso improprio dei dati quando utilizzo strumenti di IA

Q21h. Ritengo che gli strumenti di IA nella nostra organizzazione non violino ingiustificatamente la privacy dei dipendenti

Q21i. [Questa è una domanda di controllo] Per confermare che sta prestando attenzione, selezioni "Abbastanza d'accordo" per questa affermazione

Q21j. Sono consapevole di come gli strumenti di IA raccolgono e utilizzano i dati

Q21k. Ritengo che gli strumenti di IA trattino gli utenti in modo equo e senza discriminazioni

Q21l. Ritengo che gli strumenti di IA gestiscano i dati degli utenti in modo responsabile

Q21m. Ritengo che gli strumenti di IA rispettino gli standard etici

Q21n. Ritengo che i risultati prodotti dagli strumenti di IA siano accurati

Q22. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni sulle preoccupazioni legate all'uso di strumenti di IA? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]

Q22a. Sono preoccupato/a che il personale del settore pubblico possa diventare eccessivamente dipendente dagli strumenti di IA

Q22b. L'uso degli strumenti di IA potrebbe ostacolare lo sviluppo di competenze fondamentali tra i dipendenti pubblici

Q22c. Sono preoccupato/a che gli strumenti di IA possano ampliare il divario digitale tra i dipendenti pubblici

Q22d. Sono preoccupato/a che i cittadini possano diventare eccessivamente dipendenti dagli strumenti di IA

Q22e. Sono preoccupato/a che gli strumenti di IA possano ampliare il divario digitale tra i cittadini

Q22f. Gli strumenti di IA potrebbero ridurre le opportunità di interazione diretta tra dipendenti pubblici e cittadini

Q22g. Gli strumenti di IA possono produrre informazioni false, note come allucinazioni

Q22h. Sono preoccupato/a che fare affidamento sui risultati degli strumenti di IA possa portare a decisioni errate sul lavoro

Q22i. Gli strumenti di IA possono mostrare distorsioni linguistiche o culturali nei risultati che generano

Q22j. Sono preoccupato/a che gli strumenti di IA possano favorire discriminazioni

- Q22k. Sono preoccupato/a che gli strumenti di IA sminuiscano il valore del mio lavoro professionale
- Q22l. Sono preoccupato/a che gli strumenti di IA riducano la mia autonomia sul lavoro
- Q22m. Sono preoccupato/a che il mio lavoro venga monitorato attraverso gli strumenti di IA che utilizzo

S7. SEZIONE 7: CONDIZIONI SOCIALI E DI CONTESTO

- Q23. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni sul supporto all'uso degli strumenti di IA sul posto di lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]
- Q23a. Le persone importanti per me ritengono che dovrei usare strumenti di IA nel mio lavoro
- Q23b. Le persone che influenzano le mie decisioni lavorative ritengono che dovrei usare strumenti di IA
- Q23c. Le persone di cui apprezzo l'opinione ritengono che dovrei usare strumenti di IA nel mio lavoro
- Q23d. I miei colleghi, in generale, sono favorevoli all'uso degli strumenti di IA
- Q23e. Nel mio luogo di lavoro, l'uso di strumenti di IA è percepito positivamente
- Q23f. Dispongo delle risorse necessarie per utilizzare strumenti di IA nel mio lavoro
- Q23g. Ho le conoscenze necessarie per usare bene gli strumenti di IA
- Q23h. Gli strumenti di IA si integrano bene con il mio modo abituale di lavorare
- Q23i. Se avessi bisogno di aiuto per usare strumenti di IA, un collega sarebbe disponibile ad assistermi
- Q23j. Nella nostra organizzazione abbiamo un supporto sufficiente per l'uso degli strumenti di IA sul lavoro
- Q23k. Nella mia comunità più ampia, l'uso degli strumenti di IA è generalmente accettato

S8. SEZIONE 8: GRADO DI PREPARAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E INDIVIDUALE

- Q24. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni sulla preparazione della sua organizzazione all'uso di strumenti di IA? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]
- Q24a. Nella nostra organizzazione, disponiamo di risorse finanziarie sufficienti per l'acquisto e la manutenzione degli strumenti di IA
- Q24b. Nella nostra organizzazione, abbiamo opportunità di apprendere le modalità più aggiornate di lavoro con strumenti di IA
- Q24c. Nella nostra organizzazione, l'infrastruttura ICT è aggiornata regolarmente per sfruttare al meglio gli strumenti di IA
- Q24d. Nella nostra organizzazione, le nuove idee sono incoraggiate e promosse
- Q24e. Nella nostra organizzazione, la struttura organizzativa è adattata per tenere il passo con le innovazioni basate sull'IA
- Q24f. Nella nostra organizzazione, i dipendenti sono coinvolti nella preparazione e nell'implementazione delle soluzioni di IA
- Q24g. Nella nostra organizzazione, abbiamo l'opportunità di conoscere le soluzioni di IA implementate e la loro progettazione

Q25. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni su come usa ed esplora gli strumenti di IA nel suo lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]

Q25a. Cerco modi di utilizzare strumenti di IA per migliorare il mio lavoro

Q25b. Sperimento strumenti di IA per svolgere i compiti in modo più efficiente

Q25c. Esploro proattivamente come gli strumenti di IA possono aiutarmi nel lavoro

Q25d. Individuo possibili problemi legati agli strumenti di IA e cerco di risolverli tempestivamente

Q25e. Incoraggio i miei colleghi a provare gli strumenti di IA

Q25f. Sono motivato/a a esplorare nuove possibilità d'uso dell'IA

S9. SEZIONE 9: ADATTABILITÀ E RESILIENZA

Q26. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni su come si adatta all'uso di strumenti di IA nel suo lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]

Q26a. Mi abituo rapidamente a nuovi strumenti di IA sul lavoro

Q26b. Sono disposto/a a modificare il mio modo di lavorare per usare meglio gli strumenti di IA

Q26c. Cerco attivamente formazione e informazioni per migliorare le mie competenze sull'IA

Q26d. L'IA mi consente di essere più flessibile nei compiti lavorativi

Q26e. Mi tengo informato/a su come gli strumenti di IA sono utilizzati nel mio settore

Q27. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni su come gestisce le difficoltà legate all'uso dell'IA nel lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]

Q27a. Non mi preoccupa quando gli strumenti di IA cambiano il mio modo di lavorare

Q27b. Gestisco bene lo stress quando imparo o mi adatto agli strumenti di IA

Q27c. Mi sento sicuro/a nell'affrontare le sfide legate all'IA sul lavoro

Q27d. Mi concentro nel trovare soluzioni quando gli strumenti di IA non funzionano come previsto

Q27e. Riesco a svolgere bene il mio lavoro anche quando i risultati generati dall'IA sono incerti o difficili da interpretare

S10. SEZIONE 10: L'IA E LA SUA ESPERIENZA LAVORATIVA

Q28. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni su come l'IA incide sul suo lavoro, sul suo benessere e sul suo ruolo professionale? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]

Q28a. Temo di poter perdere il lavoro perché l'IA sta assumendo compiti oggi svolti dalle persone

Q28b. Gli strumenti di IA hanno cambiato in modo evidente il tipo di lavoro che svolgo

Q28c. Ritengo che l'IA creerà nuovi posti di lavoro

- Q28d. Nella nostra organizzazione, sono state stabilite regole per tutelare i lavoratori da potenziali rischi legati all'IA
- Q28e. I sindacati sono coinvolti nei processi decisionali sull'uso dell'IA nella mia organizzazione
- Q28f. Ritengo che i sindacati dovrebbero avere un ruolo maggiore nel definire le regole per l'uso dell'IA nel settore pubblico
- Q28g. Sento che la mia opinione conta quando al lavoro si introducono nuove tecnologie come l'IA
- Q28h. Mi sento stressato/a per la rapidità con cui gli strumenti di IA vengono introdotti nel mio luogo di lavoro
- Q28i. Evito di usare strumenti di IA perché temo di commettere un errore che potrebbe passare inosservato
- Q28j. Prenderei in considerazione di lasciare il mio lavoro se l'IA sostituisse parti importanti della mia attività
- Q28k. I miei responsabili sono favorevoli all'uso degli strumenti di IA sul lavoro e ne promuovono l'adozione
- Q28l. Mi sento tranquillo/a quando utilizzo strumenti di IA

S11. SEZIONE 11: ESITI DELL'USO DEGLI STRUMENTI DI IA

- Q29. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni su come gli strumenti di IA influenzano l'efficienza e la qualità del suo lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]
- Q29a. Gli strumenti di IA aiutano a risparmiare tempo nello svolgimento delle mansioni di routine
- Q29b. Gli strumenti di IA riducono la quantità di lavoro manuale
- Q29c. Gli strumenti di IA ci consentono di concentrarci su compiti più importanti
- Q29d. Verificare i risultati prodotti dagli strumenti di IA richiede molto tempo
- Q29e. Nel complesso, gli strumenti di IA aiutano a completare i compiti più velocemente
- Q29f. Gli strumenti di IA aiutano a ridurre gli errori nel nostro lavoro
- Q29g. Gli strumenti di IA rendono il nostro lavoro più accurato
- Q29h. Gli strumenti di IA aiutano a individuare precocemente i problemi
- Q29i. Gli strumenti di IA riducono la qualità dei risultati finali
- Q30. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni su come l'IA incide sul coinvolgimento dei cittadini e sulla responsabilità/trasparenza nel suo lavoro? [*Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti*]
- Q30a. Gli strumenti di IA rendono più facile per i cittadini inviare feedback/presentare richieste
- Q30b. Gli strumenti di IA riducono il contatto diretto tra cittadini e personale delle amministrazioni pubbliche
- Q30c. Gli strumenti di IA favoriscono la partecipazione delle parti coinvolte nei processi decisionali
- Q30d. L'uso degli strumenti di IA è documentato in modo chiaro
- Q30e. È difficile spiegare il risultato finale quando si utilizzano strumenti di IA
- Q30f. È chiaro chi è responsabile delle decisioni prese con il supporto degli strumenti di IA
- Q30g. Nella nostra organizzazione, è previsto un sistema per segnalare e risolvere i problemi legati agli strumenti di IA

Q30h. La nostra organizzazione dispone di un sistema per verificare l'accuratezza dei risultati prodotti dagli strumenti di IA

Q31. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni su quanto la sua organizzazione sia trasparente e conforme alle norme quando utilizza strumenti di IA? *[Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti]*

Q31a. Gli stakeholder possono accedere ai dati utilizzati dai nostri strumenti di IA

Q31b. I cittadini vengono informati per iscritto quando si usano strumenti di IA nei procedimenti decisionali amministrativi

Q31c. Il pubblico non sempre sa se sono stati usati strumenti di IA per influenzare una decisione

Q31d. I contenuti generati dall'IA sono chiaramente segnalati

Q31e. Conserviamo traccia dei prompt e delle istruzioni fornite agli strumenti di IA

Q31f. Rispettiamo le norme di legge nell'uso degli strumenti di IA

Q31g. Quando utilizziamo strumenti di IA, tuteliamo i diritti dei cittadini

Q31h. L'uso degli strumenti di IA nella nostra organizzazione è conforme alla normativa a tutela dei diritti dei cittadini

Q31i. Poiché l'IA funziona in modo non trasparente ("black box"), è difficile garantire che rispetti la legge

S12. SEZIONE 12: PROSPETTIVE DEI NON-UTENTI

Q32. Ha dichiarato di non utilizzare strumenti di IA nel suo lavoro. Indichi in che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni sulle ragioni e le opinioni relative al non utilizzo degli strumenti di IA. *[Molto in disaccordo, abbastanza in disaccordo, né d'accordo né in disaccordo, abbastanza d'accordo, molto d'accordo, non ho informazioni sufficienti]*

Q32a. Non capisco come poter utilizzare gli strumenti di IA

Q32b. Non mi sento adeguatamente preparato/a a utilizzare gli strumenti di IA

Q32c. Fatico a trovare il tempo per imparare a usare gli strumenti di IA

Q32d. Non mi fido dei risultati prodotti dagli strumenti di IA

Q32e. Sono preoccupato/a per il modo in cui gli strumenti di IA trattano i dati personali

Q32f. Non mi fido delle intenzioni di chi sviluppa gli strumenti di IA

Q32g. La mia organizzazione non incoraggia l'uso degli strumenti di IA

Q32h. La mia organizzazione non consente l'uso degli strumenti di IA

Q32i. Preferisco attendere linee guida ufficiali prima di usare strumenti di IA

Q32j. Avverto riluttanza tra i colleghi riguardo all'uso degli strumenti di IA

Q32k. Non ne vedo l'utilità per il mio lavoro

Q32l. Ritengo che l'uso degli strumenti di IA metta a rischio le competenze professionali

S13. SEZIONE 13: RIFLESSIONI GENERALI

Q33. In generale, che cosa pensa dell'IA?

Q34. E-mail – Se desidera ricevere i risultati dell'indagine, indichi il suo indirizzo e-mail (es. john@gmail.com).

Il presente rapporto illustra i risultati dell'indagine italiana condotta nell'ambito della *Global AI Adoption Survey: Perceptions of Public Sector Employees*, dedicata all'introduzione di strumenti di intelligenza artificiale nel settore pubblico. Attraverso le risposte di 873 dipendenti pubblici italiani, il rapporto analizza l'utilizzo dell'IA, le percezioni dei lavoratori, i benefici attesi, le criticità etiche e organizzative e il livello di preparazione delle amministrazioni.

Le evidenze raccolte indicano una diffusa disponibilità all'uso dell'IA e un riconoscimento del suo potenziale nel migliorare l'efficienza del lavoro. Accanto a questi elementi emergono tuttavia questioni rilevanti relative alla formazione, alla trasparenza, alla tutela dei dati, alla partecipazione dei dipendenti e alla definizione di regole condivise. L'introduzione dell'IA si configura quindi come una trasformazione che richiede capacità organizzativa, apprendimento e governance.

Il rapporto offre un contributo empirico alla riflessione sull'uso responsabile dell'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione italiana.
