SERIE ZERO
Esame professionale per AI Business Specialist

Parte d'esame 3	Sfide nell'impiego dell'intelligenza artificiale
CCO E	Gestire e ottimizzare l'impiego delle soluzioni basate sull'IA
CCO F	Consigliare e accompagnare i gruppi di interesse nell'impiego dell'IA
Moduli	610, 636, 637, 638, 639, 648, 690

Stato: Marzo 2026

SERIE ZERO

SERIE ZERO APF AIB 01 Critical Incident

37 idee sull'IA – e nessuna priorità presso AISTAR SA

Situazione iniziale

AISTAR SA è una PMI industriale con 200 dipendenti. L'azienda produce componenti di precisione specializzati per clienti internazionali del settore della costruzione di macchinari. La produzione è parzialmente automatizzata, i processi sono cresciuti nel corso degli anni. Il panorama IT comprende un sistema ERP, diverse soluzioni isolate nella produzione e varie valutazioni basate su Excel.

Nell'ambito di un'iniziativa interna per l'innovazione sono state raccolte 37 idee per l'impiego dell'IA provenienti dai reparti della produzione, del controllo qualità, degli acquisti, delle vendite, delle risorse umane, del controlling e del servizio post-vendita. Le idee differiscono notevolmente in termini di maturità, rilevanza strategica e complessità tecnica: alcune sono vaghe ("AI per aumentare l'efficienza negli acquisti"), altre sono già molto concrete ("riconoscimento di immagini per il rilevamento automatico dei difetti sulla superficie per il componente X").

Alcuni responsabili di reparto hanno iniziato a valutare dei fornitori esterni. Sono stati avviati due progetti pilota in modo informale, senza alcun coordinamento con l'IT o con Lei nella Sua funzione di Supporto sull'IA. Mancano dei processi decisionali definiti, una visione strategica riguardo l'adozione dell'IA e una roadmap con delle priorità definite. Contemporaneamente, il CEO comunica alla clientela e al consiglio di amministrazione che l'intelligenza artificiale sarà una priorità strategica nei prossimi anni.

Il CEO viene da Lei e Le dice: "Stiamo perdendo la visione del quadro generale. Tutti vogliono iniziare. Ma non abbiamo né le risorse né la struttura per gestire 37 iniziative in parallelo. Necessito da Lei un approccio ambizioso e solido. Dobbiamo decidere con cosa iniziare – e, consapevolmente, cosa non fare."

Lei è direttamente subordinato/a alla Direzione generale e ha il mandato di sviluppare proposte di soluzione sostenibili per le prossime azioni, di valutarle criticamente e di presentare una raccomandazione strategicamente fondata.

Compito

Compito 1: Sviluppo di proposte si soluzione ambiziose

- Quali fattori specifici dell'IA devono essere sistematicamente presi in considerazione prima di decidere riguardo all'implementazione?
- Definisca un approccio strutturato che utilizzi questi fattori per analizzare, categorizzare e portare le 37 idee sull'AI ad una maturità decisionale.
- Sviluppi due modelli procedurali tecnicamente ben distinti e ne descriva la strategia per l'architettura, per i dati e per il modello.
- Indichi come vengono considerati gli aspetti strategici, economici e tecnologici.

Compito 2: Valutazione sistematica e raccomandazione

Confronti in modo sistematico le Sue proposte di soluzione.

- Definisca dei criteri di valutazione adeguati e confronti i due modelli di soluzione in base a tali criteri.
- Quali ipotesi fondamentali influenzano il vantaggio dei due approcci e in che modo scenari diversi modificano la valutazione?
- Derivi una raccomandazione e ne definisca le priorità e indichi come il portafoglio IA può essere migliorato costantemente.

SERIE ZERO

SERIE ZERO APF AIB 02 Critical Incident

Pressione sulle risorse e sull'accettazione presso KIRETAL SA

Situazione iniziale

KIRETAL SA è un'azienda commerciale con 150 dipendenti e cinque sedi in Svizzera. L'azienda distribuisce beni di consumo tecnologici con forti fluttuazioni stagionali della domanda. Negli ultimi due anni, errori di valutazione nella pianificazione hanno generato eccedenze di magazzino di circa CHF 1 mio. nonché carenze di approvvigionamento per i prodotti ad alto margine.

La Direzione ha deciso di introdurre un sistema di previsione supportato dall'IA per la pianificazione delle vendite e delle scorte di magazzino. Ci si attende una riduzione delle scorte di almeno il 10% entro 18 mesi. Questa aspettativa si basa sull'esperienza di un fornitore esterno; mancano tuttavia analisi interne sulla fattibilità.

Il budget del progetto è limitato a CHF 50'000. Le risorse interne sono scarse, poiché l'operatività quotidiana ha la priorità. La qualità dei dati nel sistema ERP non è uniforme: i dati di base degli articoli sono parzialmente incompleti, i prezzi storici delle azioni non sono stati documentati sistematicamente.

Nel reparto Acquisti e in quello della Logistica vi sono delle perplessità. I pianificatori esperti dubitano che gli algoritmi possano comprendere la logica di mercato. I dipendenti si sentono insicuri nell'impiego di sistemi basati sull'IA. Contemporaneamente, la Direzione si aspetta risultati rapidi e una base decisionale solida entro sei mesi.

Lei è stato/a incaricato/a in qualità di AI Business Specialist della direzione del progetto. Il Suo mandato è quello di strutturare il progetto in modo tale che i rischi rimangano controllabili, che l'impiego delle risorse sia proporzionato e che si possa decidere se la prosecuzione sia economicamente e organizzativamente sostenibile.

Compito

Compito 1: Analisi approfondita dei bisogni in un contesto di pressione al cambiamento

Analizzi le esigenze specifiche dei gruppi di interesse rilevanti in relazione all'implementazione del sistema predittivo basato sull'IA.

- Indichi come i ruoli, le modalità di lavoro e l'organizzazione possano cambiare.
- Analizzi gli aspetti culturali, l'accettazione e le possibili resistenze implicite.
- Da ciò, derivi gli ambiti d'intervento prioritari per la formazione, per la comunicazione e per le modifiche organizzative.
  Motivi le Sue considerazioni sulla base della situazione iniziale descritta.

Compito 2: Struttura del progetto per fasi con logica decisionale

Strutturi il Suo mandato di progetto in fasi e pacchetti di lavoro chiaramente definiti.

- Definisca per ogni fase gli obiettivi principali e dei risultati misurabili.
- Indichi come ogni fase si verifica la fattibilità economica e quella organizzativa.
- Descriva i punti decisionali in cui il progetto può essere adattato, ridimensionato o interrotto.

La Direzione si aspetta un approccio strutturato, consapevole dei rischi e attento all'uso efficiente delle risorse.

SERIE ZERO

SERIE ZERO APF AIB 03 Critical Incident

Trasformazione basata sull'IA con diffidenza presso TRADIZIO SA

Situazione iniziale

TRADIZIO SA è un'azienda commerciale tradizionale con 240 dipendenti. L'impresa vanta una posizione di mercato stabile, ma registra margini in calo e una crescente pressione sui prezzi. Circa la metà dei collaboratori lavora nell'azienda da oltre 15 anni ed è fortemente legata alle proprie modalità operative e alle relazioni con la clientela.

Negli ultimi cinque anni sono stati avviati diversi progetti IT (CRM, sistema di gestione del magazzino, piattaforma e-commerce). Due progetti sono stati interrotti, uno ha superato chiaramente il budget e le tempistiche. La fiducia nelle iniziative di digitalizzazione è bassa. Nei colloqui interni ricorre spesso la frase: "È l'ennesima moda manageriale".

In una riunione con i quadri, il CEO ha detto: "Con un uso coerente dell'IA, possiamo risparmiare a medio termine il 10% dei costi del personale". La dichiarazione non è stata contestualizzata. Da allora circolano voci su riduzioni di personale. Il comitato del personale chiede trasparenza, mentre i responsabili di settore sono sotto pressione per dimostrare potenziali miglioramenti di efficienza.

Parallelamente sono in corso due progetti pilota basati sull'IA (analisi automatizzata delle offerte e suggerimenti di pianificazione supportati dall'IA). Nei test, i collaboratori forniscono dati parzialmente errati o incompleti. I corsi di formazione sono frequentati passivamente, senza alcun riscontro. Alcuni team leader esprimono ufficialmente il loro sostegno, ma informalmente mostrano scetticismo. Si stanno formando coalizioni informali contrarie al progetto.

In qualità di AI Business Specialist, Lei è direttamente subordinato/a alla Direzione. Il Suo mandato è quello di stabilizzare l'integrazione dell'IA e gestire i processi di cambiamento e di apprendimento in modo da evitare un'ulteriore polarizzazione dell'organizzazione. Allo stesso tempo, il CEO si aspetta progressi visibili entro sei mesi.

Compito

Compito 1: Analisi della propensione al cambiamento e struttura dei bisogni

Analizzi la propensione al cambiamento dei gruppi di interesse rilevanti in TRADIZIO SA.

- Identifichi i principali gruppi di interesse e le loro esigenze specifiche in termini di cambiamento, cultura e competenze.
- Analizzi i fattori inibitori e quelli favorevoli, nonché i principali conflitti di obiettivi tra la Direzione e i collaboratori.
- Da ciò derivi le aree d'intervento prioritarie per progettare i processi di cambiamento e di apprendimento.
  Si riferisca coerentemente alla situazione iniziale concreta.

Compito 2: Gestione di processi di cambiamento e apprendimento in presenza di resistenza

I precedenti fallimenti dell'IT e il timore di una riduzione del personale stanno mettendo a rischio l'integrazione delle soluzioni basate sull'AI.

- Definisca un approccio strutturato e realisticamente attuabile per gestire i processi di cambiamento e apprendimento.
- Mostri come i fattori inibitori possono essere rilevati in anticipo e risolti in modo mirato.
- Spieghi come coinvolgere attivamente i dirigenti per ridurre la resistenza ed evitare le escalation.

La Direzione si aspetta un approccio culturalmente sensibile e praticabile.

SERIE ZERO

SERIE ZERO APF AIB 04 Critical Incident

AICORN SA sotto sospetto – Accusa di discriminazione e pressione normativa

Situazione iniziale

AICORN SA è una start-up svizzera in rapida crescita con 210 dipendenti e attiva nel campo dell'IA a Zurigo e Berlino. L'azienda sviluppa soluzioni di IA per la selezione automatizzata dei/delle candidati/e e l'analisi delle competenze. Tra i clienti figurano diverse società quotate in borsa in Svizzera e nell'UE.

Un importante quotidiano svizzero confronta il CEO con una richiesta di presa di posizione: una ONG accusa l'AICORN di applicare un sistema di scoring che valuta sistematicamente in modo discriminante i/le candidati/e con più di 50 anni o con determinate caratteristiche di provenienza. L'accusa si basa su un'analisi di profili di test. Allo stesso tempo, si fa riferimento alle nuove normative europee sull'IA che impongono requisiti più severi per le applicazioni HR.

Il giornalista richiede entro 24 ore una dichiarazione su quali caratteristiche confluiscono nel sistema di scoring, su come si evita la discriminazione, su quali meccanismi di controllo interni esistono e se la soluzione è stata testata nei confronti di gruppi particolarmente sensibili.

Parallelamente, due grandi clienti chiedono un'analisi scritta dei rischi, mentre gli investitori chiedono una valutazione dei rischi normativi e reputazionali. Internamente, si è riscontrato che i test di equità venivano finora eseguiti singolarmente su base progettuale e non standardizzati a livello aziendale. Una struttura formalizzata di governance dell'IA è ancora in fase di sviluppo.

Lei è responsabile della compliance e della governance di AICORN SA. La Direzione si aspetta a breve termine un'analisi solida e delle basi decisionali per l'ulteriore sviluppo delle strutture di governance. Valutazioni errate potrebbero comportare conseguenze normative, recissioni contrattuali o una perdita di reputazione.

Compito

Compito 1: Analisi degli impatti delle pressioni normative e reputazionali

Analizzi e valuti i possibili impatti delle accuse e degli sviluppi normativi sulla soluzione IA di AICORN SA.

- Identifichi i principali fattori organizzativi interni, nonché le informazioni necessarie a breve termine e gli specialisti da coinvolgere.
- Valuti in modo differenziato i rischi legali, normativi, aziendali e reputazionali.
- Strutturi la sua analisi modo che possa fungere da base decisionale per la Direzione e il Consiglio di Amministrazione.

Compito 2: Adeguamento della governance sotto pressione temporale e commerciale

Elabori basi decisionali per l'adattamento delle strutture di governance.

- Indichi quali elementi di governance devono essere esaminati e aggiornati in via prioritaria.
- Sviluppi proposte in materia di trasparenza, controllo di equità, documentazione e controllo interno.
- Spieghi come integrare i requisiti normativi senza compromettere l'innovazione e la competitività.

SERIE ZERO

SERIE ZERO APF AIB 05 Critical Incident

Conoscenza sull'IA frammentaria nella pubblica amministrazione della città di LERNHAUSEN

Situazione iniziale

Lei opera come AI Business Specialist presso l'amministrazione comunale di LERNHAUSEN che impiega circa 50 collaboratori. L'amministrazione è suddivisa in servizi alla popolazione, servizi sociali, finanze nonché edilizia e pianificazione. Un anno fa, la Direzione ha deciso di introdurre gradualmente degli strumenti di IA per migliorare l'efficienza e la qualità del servizio. Attualmente viene utilizzato un modello linguistico generativo per le bozze di testo, uno strumento di sintesi dei dossier e agenti IA sviluppati in casa nel settore finanziario per i report periodici.

Il livello di conoscenza è fortemente frammentato. Nel settore finanze sono stati creati autonomamente agenti IA che generano e inviano report in modo automatizzato. Allo stesso tempo, nei servizi alla popolazione, alcuni collaboratori talvolta non sanno come accedere allo strumento IA o formulare prompt mirati. Manca una base di conoscenza strutturata, le esperienze, i rischi e le best practice non vengono documentati sistematicamente.

La Direzione vede in questo approccio dei rischi legati alla qualità, alla protezione dei dati e alla tutela reputazionale. Inoltre, teme la creazione di un'organizzazione a due velocità tra "pionieri IA" e collaboratori insicuri. Mancano spazi strutturati di interscambio e ruoli definiti come key user o moltiplicatori. La Direzione si aspetta da Lei una gestione strutturata delle conoscenze in materia di intelligenza artificiale con misure concrete per la professionalizzazione e il consolidamento a lungo termine della condivisione di conoscenze.

Lei riceve il mandato per progettare una gestione delle conoscenze sull'intelligenza artificiale fondata strategicamente che consideri le differenze di conoscenza, le tensioni culturali e le esigenze della pubblica amministrazione.

Compito

Compito 1: Basi strategiche per la gestione delle conoscenze sull'IA

La Direzione si aspetta una base solida per lo sviluppo della gestione delle conoscenze sull'IA. Basandosi sull'analisi definisca le basi strategiche per la gestione delle conoscenze sull'IA dell'amministrazione:

- Definisca gli obiettivi principali per la gestione delle conoscenze sull'IA nel contesto di un'amministrazione pubblica.
- Descriva i processi adeguati alla creazione, alla condivisione e alla salvaguardia delle conoscenze.
- Illustri i criteri di qualità e i presupposti culturali per un uso responsabile dell'IA.

Compito 2: Reti di scambio e misure concrete

La Direzione richiede proposte attuabili con una struttura chiara.

Basandosi sull'analisi deduca delle raccomandazioni operative concrete per sviluppo della gestione delle conoscenze sull'IA:

- Elabori delle proposte per reti di scambio e formati appropriati per la condivisione delle conoscenze.
- Definisca i ruoli e le responsabilità principali.
- Mostri come le misure possano essere valutate e contribuiscano al consolidamento sostenibile delle competenze in materia di IA.

SERIE ZERO