



**SPERIMENTARE, APPRENDERE, INCLUDERE.**

Raccomandazioni e suggerimenti per una strategia di adozione dell'IA  
efficace, inclusiva ed etica

**maggio 2025**

*La Task Force è composta da:*

- **Giovanni Anastasi** - Presidente Formez e Consigliere della Fondazione di Intelligenza Artificiale di Torino - Coordinatore
- **Valentina Albano** - Esperta formazione Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze del Dipartimento della Funzione Pubblica
- **Sauro Angeletti** - Direttore Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze del Dipartimento della Funzione Pubblica
- **Paolo Cancelli** - Docente e responsabile sviluppo Università Pontificia Antonianum
- **Barbara Caputo** - Docente presso il Politecnico di Torino e Referente del Rettore sull'Intelligenza Artificiale
- **Monica Cecchi** - Capo segreteria tecnica del Ministro per la Pubblica amministrazione
- **Isabella De Michelis di Slonghello** - CEO & Founder Ernieapp LTD
- **Francesco Di Costanzo** - Presidente della Fondazione Italia Digitale e dell'associazione PA Social
- **Elio Gullo** - Direttore Ufficio per la semplificazione e la digitalizzazione del Dipartimento della Funzione Pubblica
- **Antonino Interdonato** - Esperto in Data Science e PhDS Scienze delle Pubbliche Amministrazioni presso l'Università degli Studi di Messina
- **Francesco Leone** - Consigliere diplomatico del Ministro per la Pubblica amministrazione
- **Michele Leone** - Esperto di innovazione e comunicazione digitale
- **Germana Lo Sapio** - Docente presso il Politecnico di Torino e Referente del Rettore sull'Intelligenza Artificiale
- **Urania Giulia Papatheu** - Consigliere Ministro Gilberto Pichetto Fratin e Ministro Maria Elisabetta Alberti Casellati
- **Walter Quattrociochi** - Professore ordinario di informatica alla Sapienza e direttore del Center for Data Science and Complexity for Society
- **Stefania Romeo** - Account Director Government e portavoce di LinkedIn Italia
- **Sergio Talamo** - Direttore della comunicazione, relazioni istituzionali e innovazione digitale del Formez
- **Giorgio Ventre** - Docente Università Federico II e direttore della Developer Academy Apple di Napoli
- **Margherita Zappatore** - ZCA consulting

*Si ringraziano per il prezioso contributo al confronto che ha preceduto la stesura del presente documento:*

- **Costanza Andreini** - Public Policy Manager di Meta Italy
- **Giuseppe Gimigliano** - Docente della Facoltà di Filosofia della Pontificia Università Antonianum
- **Giuseppe Torre** - Direttore Scientifico Osservatorio 4Manager

*Coordinamento editoriale*

Sergio Talamo

*Organizzazione editoriale e operativa*

Gianfranco Andriola, Michela Di Bitonto, Laura Manconi, Claudia Onnis

## SOMMARIO

<b>QUADRO DESCRITTIVO</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Il valore pubblico aggiunto dell'IA per la PA</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Formazione e inclusione: per un nuovo lavoro pubblico e l'impulso alla partecipazione civica</b> .	<b>5</b>
<b>3. Etica, trasparenza e affidabilità: la dimensione e i limiti del nuovo</b> .....	<b>6</b>
<b>RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI OPERATIVI</b> .....	<b>7</b>
<b>SPERIMENTARE</b> .....	<b>7</b>
1. IA Regulatory Sandbox per la PA .....	7
2. Rapporti della PA con le imprese fornitrici di servizi di IA.....	7
3. Valutare soluzioni open source in ottica di economia di scala .....	7
<b>APPRENDERE/CONSOLIDARE</b> .....	<b>8</b>
4. Kit di AI Literacy e licenze per il dipendente pubblico .....	8
5. Standard nazionali per chatbot e applicativi .....	9
6. Empowerment dei dipendenti pubblici.....	9
7. Figure professionali per l'IA nella PA .....	9
<b>INCLUDERE</b> .....	<b>10</b>
8. Campagna nazionale di AI Literacy per i cittadini.....	10
9. Cooperative di dati civici.....	10
10. Laboratori civici dell'IA .....	11
11. Promuovere Call 4 Ideas .....	11
<b>POSSIBILI CAMPI DI APPLICAZIONE/SPERIMENTAZIONE</b> .....	<b>12</b>
<b>APPENDICE. SCENARIO INTERNAZIONALE E PRATICHE REPLICABILI</b> .....	<b>13</b>

## QUADRO DESCRITTIVO

L'Intelligenza Artificiale è una tecnologia straordinaria, destinata a rivoluzionare ogni aspetto della vita pubblica e privata: dalla scienza alla medicina, dal lavoro all'istruzione, dalla politica ai diritti umani. Per questo motivo, gli Stati non devono solo investire nel suo potenziamento, ma devono anche prestare attenzione alla formazione e alla massima inclusione, che insieme alla ricerca sono gli unici veri antidoti alle disfunzioni e alle distorsioni. L'obiettivo ultimo è garantire che lo sviluppo dell'efficienza si coniughi con una visione umanistica e antropocentrica.

Il contributo dell'IA al valore pubblico si esprime anche attraverso la trasparenza e la partecipazione: sistemi intelligenti possono agevolare il dialogo tra amministrazioni e cittadini rendendo accessibili dati, procedure e decisioni, in forma comprensibile e riutilizzabile. L'adozione di interfacce conversazionali, assistenti digitali e chatbot evoluti consente un accesso più semplice ai servizi e contribuisce a superare barriere informative e cognitive. Tutto ciò può rafforzare l'accountability e la fiducia nelle istituzioni, purché siano garantite la correttezza e, ove possibile, la tracciabilità degli algoritmi. È necessario, in tutti i casi, che questa trasformazione sia accompagnata da un'infrastruttura normativa e organizzativa solida che tenga conto delle norme europee e nazionali e delle linee guida e documenti strategici che mirano a promuovere ed al contempo orientare i processi di adozione e sviluppo dell'IA in modo etico, consapevole, responsabile, trasparente ed inclusivo, efficace ed economicamente sostenibile.

***Perché l'adozione dell'IA nella PA sia efficace e sostenibile, occorre un approccio integrato, fondato su tre direttrici: sperimentazione responsabile, formazione continua e inclusione attiva. Il presente documento, redatto dalla Task Force voluta dal Ministro per la Pubblica Amministrazione Paolo Zangrillo e coordinata dal Presidente del Formez Giovanni Anastasi, propone una visione articolata in raccomandazioni operative, con riferimento alle migliori pratiche nazionali e internazionali. Il documento si pone in linea e in continuità con la Strategia e le Linee guida tracciate da AgID, finalizzati a sfruttare al meglio le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale per migliorare i servizi a cittadini e imprese e, di conseguenza, rafforzare il rapporto di fiducia tra questi e l'amministrazione pubblica.***

### 1. Il valore pubblico aggiunto dell'IA per la PA

L'Intelligenza Artificiale rappresenta una delle leve più potenti per innovare i servizi pubblici, semplificare i processi e generare valore per i cittadini. La sua applicazione nella pubblica amministrazione non si limita alla mera automazione: l'IA, infatti, non interviene solo sui processi ma consente di personalizzare i servizi, prevedere i bisogni, ridurre i margini di errore e favorire una nuova cultura del risultato e della soddisfazione dell'utente, coerente con l'articolo 97 della Costituzione.

L'IA può trasformare le amministrazioni pubbliche da organismi centrati sul processo a enti capaci di offrire servizi proattivi, adattivi e inclusivi. Essa è in grado di generare un impatto sistemico su molteplici livelli: dalla pianificazione strategica alla gestione operativa, dall'interazione con l'utenza alla valutazione delle politiche pubbliche.

In questo scenario, la PA deve diventare regista e garante di una trasformazione tecnologica a beneficio dell'interesse generale. Questo ruolo presuppone due punti fermi: da un lato garantire un "valore pubblico aggiunto" degli applicativi in termini di efficienza ed efficacia, dall'altro favorire un uso maturo, consapevole ed etico dei nuovi strumenti. Su questi temi è auspicabile la collaborazione tra pubbliche amministrazioni, università, imprese per attivare partnership finalizzate non solo alla ricerca ma anche alla definizione di nuovi profili professionali da inserire nelle pubbliche amministrazioni e affrontare la sfida dell'obsolescenza delle competenze.

## **2. Formazione e inclusione: per un nuovo lavoro pubblico e l'impulso alla partecipazione civica**

L'avanzamento dei processi di digitalizzazione e l'implementazione crescente di applicativi basati sull'intelligenza artificiale stanno progressivamente ridisegnando le prestazioni lavorative all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le tecnologie che sfruttano il machine learning si caratterizzano per la loro capacità di automatizzare compiti a basso valore aggiunto, prevalentemente routinari, liberando risorse umane da attività seriali e ripetitive. Le attività fondate su procedure standardizzate vengono sostituite da mansioni sempre più complesse e specialistiche. Si assiste, dunque, a una verticalizzazione delle funzioni e a una conseguente esigenza di riconfigurazione dei profili professionali, con un innalzamento strutturale del livello di competenze richieste per operare in un ambiente digitale e data-driven.

In sostanza, l'IA ridefinisce radicalmente il ruolo del lavoro pubblico, rendendo necessaria un'evoluzione delle competenze e l'inserimento di profili professionali ibridi: giuridico-tecnologici, umanistico-scientifici, comunicativo-formativi, capaci di leggere i dati, governare i processi digitali e garantire la centralità della persona e allo stesso modo sapersi calare in ruoli in evoluzione. Competenze trasversali come la leadership, la comunicazione efficace e la gestione dei team stanno diventando sempre più cruciali, assieme a flessibilità e adattabilità.

L'IA non sostituirà il lavoro pubblico, ma cambierà profondamente le mansioni, valorizzando l'intervento umano laddove sono richieste sensibilità, valutazione e responsabilità.

Per evitare fenomeni di esclusione e diseguaglianza digitale, è cruciale investire in percorsi continui di formazione e alfabetizzazione sull'IA (AI Literacy), rivolti non solo ai dipendenti pubblici ma a tutta la cittadinanza. La mancanza di competenze e conoscenze legate all'IA può infatti tradursi in esclusione, discriminazione, paura e isolamento sociale.

L'uso consapevole dell'IA richiede pensiero critico, capacità di valutazione e responsabilità individuale. La sfida è duplice: colmare il divario digitale e accompagnare le trasformazioni del lavoro, facilitando processi di upskilling e reskilling per tutti i livelli e le generazioni, in grado di stimolare la capacità di gestire il cambiamento e la rapida evoluzione delle tecnologie.

In ambito PA l'AI Literacy uno degli elementi portanti della corrente revisione del framework DigComp (versione 3.0), è stata riconosciuta dalla Direttiva sulla formazione del Ministro per la PA del 14 gennaio 2025 una "competenza digitale di base" e pertanto "necessaria" per tutti i dipendenti pubblici.

La Task Force ha approfondito il tema della formazione e l'inclusione orientandosi sul suggerimento di prevedere kit operativi, vademecum, simulazioni immersive e repository di strumenti per agevolare l'adozione concreta dell'IA nei contesti pubblici. A questo si aggiunge la necessità di rafforzare le conoscenze e le abilità sull'uso di tali tecnologie da parte dei cittadini.

### **3. Etica, trasparenza e affidabilità: la dimensione e i limiti del nuovo**

La potenza analitica e predittiva dell'IA deve essere governata da principi etici chiari e condivisi. Come previsto dall'AI Act europeo, i sistemi a rischio elevato devono essere sottoposti a valutazioni di impatto, audit indipendenti e controlli ex ante. La trasparenza algoritmica è condizione necessaria per garantire equità e comprensibilità. La responsabilità delle decisioni resta in capo all'uomo: gli algoritmi devono essere progettati per supportare, non sostituire, il discernimento umano. È essenziale quindi costruire un modello di governance algoritmica che includa l'obbligo di spiegabilità, la rendicontazione pubblica e il controllo civico e sociale.

Particolare attenzione deve essere riservata ai fenomeni di bias e discriminazione, con azioni specifiche per contrastare il rischio di penalizzazione di soggetti vulnerabili. Un approccio "etico by design e by default" deve ispirare tutte le fasi di progettazione e utilizzo dell'IA, in coerenza con il principio di centralità della persona. Strumenti come le cooperative di dati, introdotte dal Data Governance Act, possono facilitare un controllo diffuso e condiviso sull'uso dei dati personali, rafforzando la fiducia nei confronti delle istituzioni.

Il valore etico dell'IA si misura anche nella sua capacità di proteggere la dignità e l'identità degli individui. Serve quindi un equilibrio tra l'efficienza degli algoritmi e la tutela della libertà personale. Infine, va considerato l'impatto ambientale dei sistemi di IA su larga scala, in termini di consumo energetico e utilizzo delle risorse: la sostenibilità è parte integrante dell'affidabilità. La PA può svolgere un ruolo pionieristico adottando soluzioni a basso impatto ambientale e promuovendo infrastrutture digitali sostenibili.

## RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI OPERATIVI

*Questo pacchetto di raccomandazioni e suggerimenti mira a rendere l'adozione dell'intelligenza artificiale nella PA non solo efficiente e portatrice di valore pubblico aggiunto, ma anche etica, partecipata, trasparente e sostenibile, in piena coerenza con i principi della nostra Costituzione e le direttive europee. Grande rilievo viene dato ai percorsi formativi e di condivisione, e allo sviluppo di nuovi profili professionali.*

*Possiamo raccogliere questi spunti attorno a tre concetti-chiave:*

- 1) **sperimentare**, perché in questa fase storica non bisogna solo digitalizzare l'esistente ma soprattutto immaginare l'inesistente;*
- 2) **apprendere/consolidare**, perché la premessa dell'uso mirato e fertile dell'IA è la formazione, finalizzata ad una gestione consapevole dei nuovi applicativi e alla loro replicabilità;*
- 3) **includere**, perché il timone dell'innovazione non può essere affidato solo agli addetti ai lavori.*

## SPERIMENTARE

### 1. IA Regulatory Sandbox per la PA

Introdurre **ambienti controllati di sperimentazione dell'IA all'interno della pubblica amministrazione**, in analogia ai modelli già esistenti nel settore fintech. L'obiettivo è testare soluzioni IA innovative in contesti reali ma protetti. Questo approccio consente di valutare l'efficacia e la sostenibilità delle tecnologie prima della loro adozione su larga scala, evitando rischi sistemici e ottimizzando risorse pubbliche. AgID definisce criteri di accesso, requisiti di trasparenza, sicurezza e responsabilità.

### 2. Rapporti della PA con le imprese fornitrici di servizi di IA

Adottare soluzioni in grado di non penalizzare realtà di piccole dimensioni, promuovendo e supportando a livello nazionale **piattaforme cloud che offrono servizi di IA a costi contenuti, utilizzando modelli di pagamento flessibili e favorendo la creazione di hub e laboratori** dove le PMI possano accedere a infrastrutture hardware specializzate, software avanzato e dataset liberi per sperimentare e sviluppare soluzioni di IA. Inoltre, potrebbe essere utile creare bandi di gara e programmi di finanziamento specificamente pensati per le PMI che intendono sviluppare o adottare soluzioni di IA per la pubblica amministrazione dando valore – tramite la proprietà intellettuale – al sistema pubblico.

### 3. Valutare soluzioni open source in ottica di economia di scala

Gli LLM commerciali alla base di molte applicazioni GenAI, sono piattaforme potenti che offrono significativi vantaggi in termini di prestazioni e semplificazione del processo di adozione. L'IA open source rende più facile per i ricercatori e gli sviluppatori esaminare e comprendere il codice

sottostante e identificare e mitigare potenziali bias ed errori. Inoltre, l'IA open source favorisce anche la collaborazione e l'innovazione, portando a cicli di sviluppo più rapidi, prestazioni migliori e applicazioni più innovative. Infine, l'IA open source promuove la democratizzazione e l'inclusività: rendendo i sistemi di IA più accessibili ed economici, più persone saranno spinte a sviluppare e realizzare soluzioni di IA che affrontano problemi reali. Tuttavia, se i vantaggi degli LLM open source sono rilevanti, la loro adozione comporta compromessi: costi di sviluppo più elevati di sviluppo e supporto. Non sempre si tratta di un risparmio sui costi evidente. Maggiore capacità tecnica: l'implementazione di LLM open source richiede un livello di competenza tecnica superiore rispetto all'adozione di modelli proprietari predefiniti. Gli LLM open source possono avere difficoltà a eguagliare le dimensioni, l'ambito e le prestazioni immediate dei modelli proprietari. Per queste ragioni, trovare il giusto equilibrio tra personalizzazione e funzionalità pratica è fondamentale. **La chiave vincente può essere il ricorso all'open source in una prospettiva di economie di scala valide per tutto il comparto pubblico.**

## APPRENDERE/CONSOLIDARE

### 4. Kit di AI Literacy e licenze per il dipendente pubblico

Considerato il basso livello di competenze digitali attestato a livello italiano e rilevato come una delle criticità nell'ambito dell'ultimo Report sul Digital Decade, è quanto mai opportuno introdurre tali strumenti, volti da un lato a promuovere l'utilizzo dell'IA, e dall'altro a far comprendere i comportamenti essenziali da adottare per assicurare un uso consapevole, sicuro, trasparente ed efficace di tali strumenti. Si propone quindi di **distribuire alle amministrazioni un pacchetto formativo standardizzato con indicazioni puntuali, errori da evitare, esempi pratici e strumenti base per l'uso dell'IA generativa nel lavoro quotidiano.**

In particolare, sarebbe utile definire a livello centrale una serie di raccomandazioni che diano indicazioni utili, operative e concise ai dipendenti pubblici che si trovano ad utilizzare i sistemi di IA in ambito professionale. A titolo di esempio, tra i punti da approfondire nel vademecum potrebbero venire presi in considerazione:

- indicazioni sul settaggio più corretto da impostare durante la configurazione dei software che ricorrono a modelli di intelligenza artificiale
- gli aspetti di privacy e sicurezza di cui è necessario tenere conto nel rispetto della normativa vigente (es. GDPR) e delle responsabilità peculiari del dipendente pubblico
- diritto d'autore e proprietà intellettuale sulle creazioni generate dall'IA
- logiche di funzionamento dei sistemi e affidabilità delle risposte fornite da un'intelligenza artificiale.

Tali raccomandazioni potrebbero essere anche agilmente veicolate attraverso il ricorso a contenuti di microlearning, immediatamente fruibili da tutti i dipendenti pubblici tramite la piattaforma Syllabus.

A questo kit va aggiunto l'acquisto di licenze per permettere la massima diffusione dell'uso dei nuovi software.

## 5. Standard nazionali per chatbot e applicativi

Definire **KPI-indicatori di performance (es. numero interazioni, feedback positivi, tempo medio e correttezza della risposta, riduzione degli errori e dei tempi di erogazione del servizio, numero unità di personale dedicato ad altra attività, risparmio economico complessivo ecc.)** per misurare l'impatto degli assistenti virtuali e degli altri applicativi di IA utilizzati nella PA. In tal modo si potranno valutare concretamente, a fini di ottimizzazione e replicabilità, i miglioramenti in termini di efficienza dei processi e di qualità dei servizi digitali verso cittadini e imprese. La misurazione di tali indicatori consentirà non solo di effettuare valutazioni costo-beneficio ma di comunicare opportunamente il risultato di quanto realizzato, a titolo di esempio, un assistente virtuale 24\*7 migliora il tempo di risposta nella misura di numero di richieste\* tempo risparmiato rispetto ad altra fonte alternativa (ticket o call center)

## 6. Empowerment dei dipendenti pubblici.

L'ammodernamento della Pubblica Amministrazione attraverso l'intelligenza artificiale passa soprattutto dalla capacità del personale pubblico di comprendere a pieno la potenzialità di questa tecnologia e, di conseguenza, applicarla in maniera corretta nel contesto pubblico. A questo proposito si propone:

- **Potenziamento continuo delle competenze dei dipendenti pubblici**, con un focus sullo sviluppo delle abilità digitali, la comprensione delle tecnologie emergenti (in particolare l'IA generativa) e le competenze trasversali. Utile in questa direzione un rafforzamento di programmi formativi di upskilling e reskilling per la gestione di progetti di IA generativa, per stimolare la capacità di gestire il cambiamento e la rapida evoluzione del proprio ruolo.
- **L'adozione di un approccio "skill first" nella valutazione delle competenze IA**, privilegiando le capacità effettive dei dipendenti rispetto ai soli titoli o esperienze pregresse. Questo metodo, che valorizza anche l'auto-aggiornamento, mira ad ampliare il pool di talenti disponibili per l'implementazione dell'IA nella PA e a migliorare l'efficienza e la qualità del lavoro.

## 7. Figure professionali per l'IA nella PA

Si propone di definire un insieme essenziale di **figure professionali strategiche** per garantire lo sviluppo e l'adozione responsabile dell'intelligenza artificiale nella PA. Tali profili devono essere riconosciuti nei fabbisogni delle amministrazioni, valorizzati nei piani di reclutamento e formazione, e inseriti stabilmente o tramite strumenti flessibili (convenzioni, collaborazioni esterne). La

governance dei progetti di IA dovrebbe essere affidata a un IA Manager, figura dirigenziale o di alta professionalità, come già previsto per altre funzioni strategiche dal CCNL e dal decreto PA 2025. L'IA manager coordina i progetti di IA, definisce i fabbisogni tecnici, governa i fornitori, valuta rischi e impatti, integra le soluzioni tecnologiche con gli obiettivi strategici dell'amministrazione. Fra le altre principali figure individuate: **a) Data specialist**, che gestisce l'organizzazione, la qualità e l'accesso ai dati e cura la preparazione e la documentazione dei dataset, anche per garantirne la riutilizzabilità, in coerenza con il Data Governance Act europeo. **b) IA developer**, che sviluppa o adatta i modelli di intelligenza artificiale, integrandoli con le architetture digitali esistenti. **c) Comunicatore/prompt engineer**, in continuità con il social media-digital manager inserito nel decreto PA del maggio 2025, che rende comprensibili i sistemi di IA agli utenti finali, curando l'esperienza d'uso attraverso l'ottimizzazione dei prompt e delle interfacce. **d) Esperto legale e data protection**, che presidia il rispetto delle normative su privacy, trasparenza algoritmica e protezione dei dati, collaborando con il DPO e gli organi di controllo. **e) Formatore interno/change agent**, che opera come promotore dell'inclusione fra i dipendenti, della sollecitazione di nuove idee e della diffusione delle soluzioni intelligenti, co-progettando i nuovi flussi formativi e di lavoro.

## INCLUDERE

### 8. Campagna nazionale di AI Literacy per i cittadini

Avviare una **campagna informativa e di sensibilizzazione sull'IA e i suoi impatti nella vita quotidiana**, con l'obiettivo di ridurre la diffidenza utilizzando esempi pratici che mostrino il cambiamento reale in azione. Comunicazione chiara, empatica e multicanale: spot TV, social, uffici postali, scuole.

### 9. Cooperative di dati civici

Si propone di dare impulso e promuovere la nascita di cooperative di dati civici per rafforzare la capacità dei cittadini, delle comunità locali e delle PMI di **gestire in modo collettivo i propri dati personali, che in tal modo diventano beni comuni digitali**. Queste strutture, ispirate al modello previsto dal Data Governance Act europeo, rappresentano un nuovo strumento di democrazia digitale: permettono ai soggetti meno tutelati di esercitare i propri diritti sui dati, negoziare condizioni d'uso più eque e decidere collettivamente a quali scopi – anche pubblici o scientifici – destinare le proprie informazioni. Le cooperative di dati possono contribuire alla creazione di un ecosistema nazionale in cui l'intelligenza artificiale sia alimentata da dati di qualità, accessibili ed eticamente gestiti, promuovendo applicazioni a beneficio della salute pubblica, della mobilità sostenibile, dell'inclusione digitale, della ricerca scientifica e della pianificazione urbana.

Esperienze già avviate in Europa – come i data commons urbani di Barcellona, le cooperative sanitarie come Salus Coop in Spagna o le piattaforme svizzere come MIDATA – mostrano come sia possibile trasformare la gestione dei dati da leva privatistica a infrastruttura civica, su base volontaria, fiduciaria e inclusiva.

## 10. Laboratori civici dell'IA

Creare spazi **fisici e digitali per la sperimentazione e la co-progettazione di soluzioni IA tra cittadini, imprese, università e PA**. Gli IA Civic Lab promuovono inclusione, formazione, test su casi d'uso, simulazioni immersive favorendo una partecipazione democratica al cambiamento generato dall'IA. Per garantire la partecipazione informata e competenze adeguate dei cittadini coinvolti nei laboratori si prevede di realizzare attività di educazione e formazione. I panel di cittadini sono selezionati attraverso un call pubblica.

## 11. Promuovere Call 4 Ideas

Al fine di coinvolgere tutto il personale verso un'applicazione della IA all'interno delle organizzazioni pubbliche sia efficace e tarata sulle reali esigenze dell'organizzazione, sarebbe opportuno promuovere delle **raccolte di idee su come l'intelligenza artificiale può migliorare la produttività e la qualità del lavoro**. La finalità è di sollecitare la creatività, le competenze e l'esperienza del personale nel proporre degli ambiti nei quali l'AI possa trovare concreta applicazione. Il Formez ha adottato con successo questo modello nel 2024.

## POSSIBILI CAMPI DI APPLICAZIONE/SPERIMENTAZIONE

- ❖ **IA per formazione pubblica** - *Effettuare un'analisi delle principali metodologie innovative di formazione che utilizzano l'intelligenza artificiale, anche a livello internazionale, nella prospettiva di favorire la sperimentazione di soluzioni basate sull'IA a supporto dell'intero ciclo di gestione della formazione - dalla rilevazione dei fabbisogni formativi alla produzione di materiali didattici e dell'apprendimento, contrastando gli effetti della rapida obsolescenza delle competenze - ed al contempo comprendere come l'AI impatta sui processi di apprendimento, soprattutto di tipo specialistico. Strumenti di IA possono essere utilizzati nella creazione di contenuti, anche multimediali, e per creare assistenti virtuali alla formazione, che creano simulazioni, allenamenti con quiz (vedi IA Book del Politecnico di Milano).*
- ❖ **IA per l'individuazione di conflitti di interesse** - *Sviluppare strumenti di IA per analizzare in tempo reale banche dati pubbliche (anagrafi, dichiarazioni patrimoniali, appalti) e segnalare potenziali conflitti di interesse nei procedimenti amministrativi. Una misura efficace per prevenire corruzione, clientelismi e favoritismi.*
- ❖ **IA per la gestione interna della PA** (es. gestione documentale, rendicontazione, workflow autorizzativi, procurement predittivo, selezione dei curricula) – *la parte procedurale in particolare è estremamente semplice da realizzare, diventa una versione moderna del knowledge base, migliora l'efficienza interna, la distribuzione dell'informazione, i tempi di risposta*
- ❖ **IA per avvicinare i cittadini alle PA**, dopo l'esperienza di Camilla e l'avvio del programma di orientamento basato sull'incontro tra aspirazioni dei cittadini e le proposte delle Pubbliche Amministrazioni, nuovi passi possono essere svolti nella valutazione dei profili dei candidati (è in corso una sperimentazione sulle consulenze), sul supporto alla preparazione alle procedure concorsuali (quali, ad esempio, simulazione di test), alla preparazione automatica del bando di concorso
- ❖ **IA per la partecipazione civica** - *Promuovere l'utilizzo dell'IA all'interno dei processi partecipativi su larga scala promossi dalla Pa e realizzati attraverso piattaforme digitali (ad es. Partecipa.gov.it) per facilitare l'accesso alle informazioni e l'interazione durante lo svolgimento delle consultazioni (ad es. prevedendo l'uso di chatbot o moderatori virtuali) e nella raccolta e analisi dei dati della partecipazione, per estrarre rapidamente le informazioni rilevanti dai feedback dei cittadini, sondaggi e commenti online, al fine di aumentare l'efficienza del coinvolgimento e individuare più facilmente tendenze e opinioni.*

## APPENDICE. SCENARIO INTERNAZIONALE E PRATICHE REPLICABILI

Il contesto internazionale sull'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione è in rapida evoluzione e caratterizzato da una crescente convergenza tra innovazione, regolazione e responsabilità. La sfida principale per i decisori pubblici è l'“evidence dilemma”: l'incertezza legata agli sviluppi tecnologici rende complesso valutare con anticipo impatti e rischi. Per questo, numerosi organismi multilaterali – Nazioni Unite, OCSE, Unesco, Consiglio d'Europa – promuovono un approccio alla governance globale dell'IA basato su principi comuni, strumenti condivisi e cooperazione tra Stati.

Tra gli strumenti di monitoraggio, si segnala il Government AI Readiness Index di Oxford Insights, che misura la capacità dei Paesi di adottare efficacemente l'IA nella PA: l'Italia si colloca al 25° posto. A livello europeo, l'AI Act e il recente AI Continent Action Plan (9 aprile 2025) esprimono la volontà di coniugare approccio human-centric e competitività globale, attraverso investimenti in infrastrutture, dati, competenze e semplificazione normativa. Significativi anche i recenti sviluppi negli Stati Uniti, dove l'amministrazione ha introdotto due memorandum attuativi per valutare i rischi dei sistemi ad “alto impatto”, in una logica simile a quella dell'AI Act. A testimonianza di come la governance dell'IA richieda un'azione multilivello e transnazionale.

Nel quadro comparativo, si segnalano alcune esperienze internazionali replicabili nel contesto italiano:

- ❖ IA nella comunicazione pubblica - il caso GCS (Regno Unito). Il Government Communication Service ha sviluppato “ASSIST”, strumento basato su IA generativa per supportare i comunicatori pubblici. Il suo codice è open source, ed è accompagnato da policy etiche rigorose e da un modulo formativo obbligatorio per gli utenti. È un esempio concreto di adozione responsabile dell'IA nella PA, utile anche per rafforzare la fiducia.
- ❖ Alfabetizzazione AI e competenze - esperienze UE. L'art. 4 dell'AI Act introduce l'obbligo di AI Literacy per i dipendenti pubblici dal 2 febbraio 2025. La Commissione Europea, con il documento AI@EC, ha avviato una strategia interna che include: corsi personalizzati, comunità di pratica, supporto al cambiamento e testimonianze degli early adopters.
- ❖ Partenariati educativi - il modello olandese. Nei Paesi Bassi, l'iniziativa I-Partnership promuove alleanze tra università e PA per sviluppare progetti di IA, formare nuovi talenti e adeguare i curricula. Un modello utile anche per rafforzare programmi italiani come “PA 110 e Lode”.
- ❖ Mercato pubblico e sovranità tecnologica - l'esperienza francese e le iniziative europee. Il governo francese ha lanciato una call per soluzioni IA generativa “pronte all'uso” nella PA, con preferenza per modelli open source e sovrani. Le tecnologie selezionate saranno integrate nell'ecosistema nazionale “Albert”. La Commissione Europea, a sua volta, ha lanciato un bando (aperto dal 15 aprile al 2 settembre) per il finanziamento di progetti pilota che forniscano soluzioni europee pilota di GenAI, completamente integrate nei flussi di lavoro operativi e nei sistemi IT delle pubbliche amministrazioni partecipanti. Queste

soluzioni dovranno essere scalabili e interoperabili, consentendone la replicabilità in diversi contesti nazionali e locali.

- ❖ Modello di governance algoritmica - l'esperienza del consorzio catalano AOC rappresenta un caso di riferimento che include spiegabilità, rendicontazione pubblica e controllo civico e sociale, con la pubblicazione di schede dettagliate e comprensibili per ciascun algoritmo impiegato.

Per monitorare l'evoluzione globale, Formez potrà avvalersi del proprio centro Europe Direct Roma Innovazione, che realizzerà un repository pubblico di risorse, documenti e buone pratiche internazionali, a disposizione di PA, esperti e cittadini.