

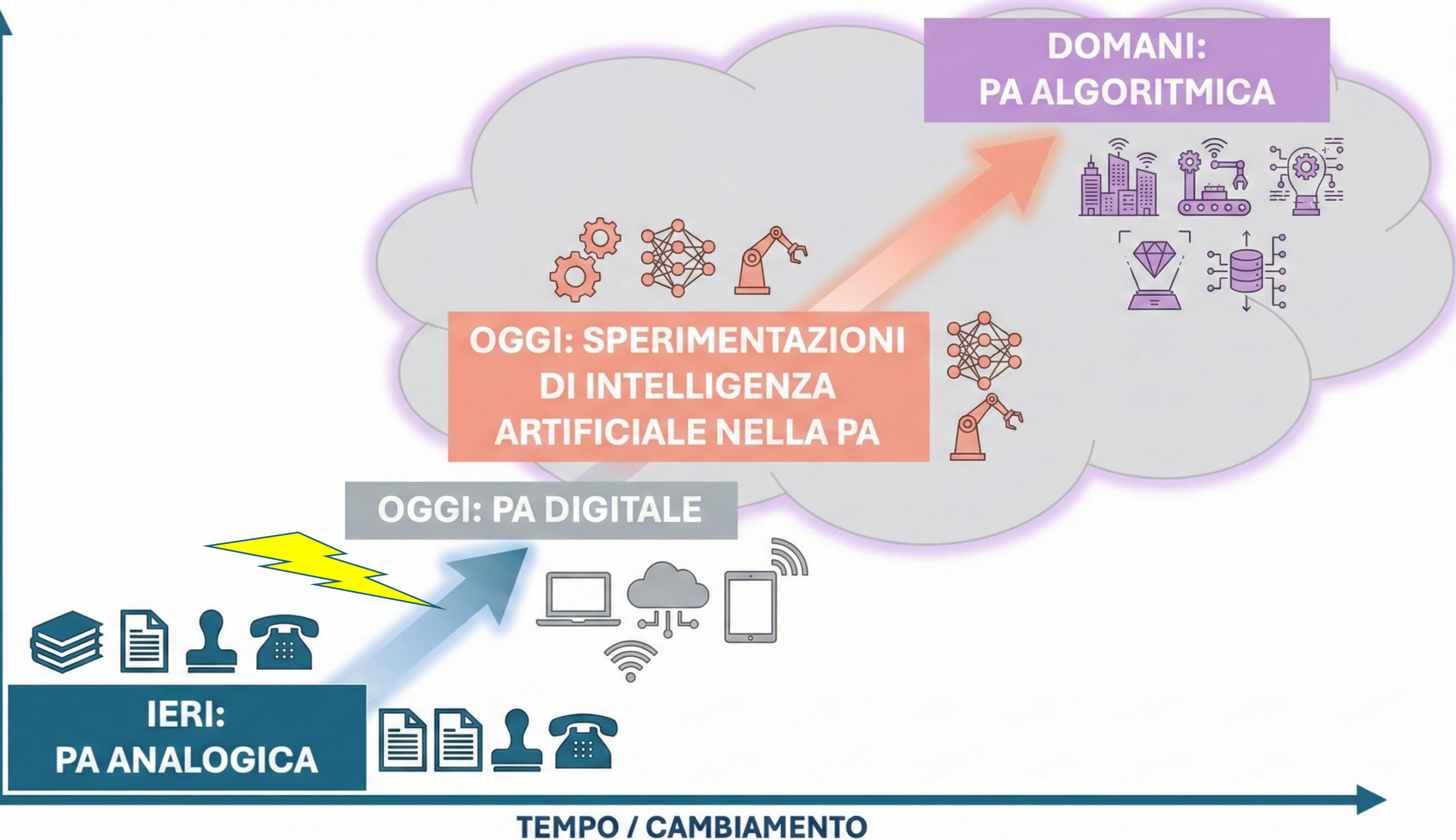
Il percorso delle PA verso l'adozione dell'IA

Claudio Forghieri

Webinar FORMEZ 11/12/2025



DIGITALIZZAZIONE / FIDUCIA NELL'IA / AUTONOMIA



A EFFICIENTARE IL LAVORO CON L'IA

Facilità di adozione e controllo

IA copilota, micro automazioni

Gli umani interrogano l'IA → **Strumento**

Prompt engineering di base → **Capacità**

Uso interno, produttività individuale

B OUTSOURCING DI TASK ALL'IA

Delega di blocchi di attività → **Dati**

Agenti IA generano output da convalidare

Workflow human in the loop

Integrazioni nei gestionali → **Fornitori**

Servizi verso utenti esterni → **Trasparenza**

C NUOVI PARADIGMI DI SERVIZIO CON L'IA

L'IA abilita modelli di lavoro ma praticati prima → **verificabilità**

Business Process Reengineering

IA come partner co-creativo

Personalizzazione dei servizi

Proattività, simulazioni, previsioni

D NUOVI WORKFLOW CON L'IA NATIVA

L'IA svolge autonomamente interi lavori e procedimenti

Interfacce conversazionali per i servizi

Supervisione ex post

Organizzazioni IA first → **Nuovi assetti**

IA offline sui device

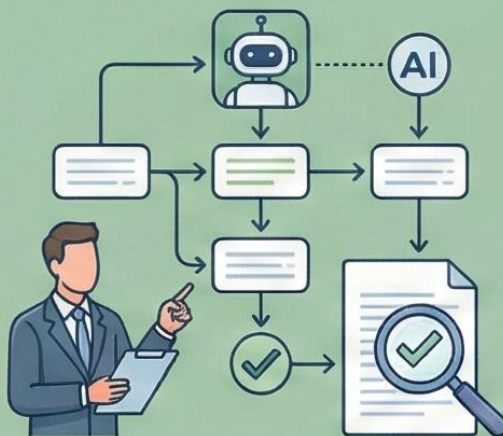
A EFFICIENTARE IL LAVORO CON L'IA

Uso individuale



B OUTSOURCING DI TASK ALL'IA

Sperimentazione di singoli servizi e applicazioni



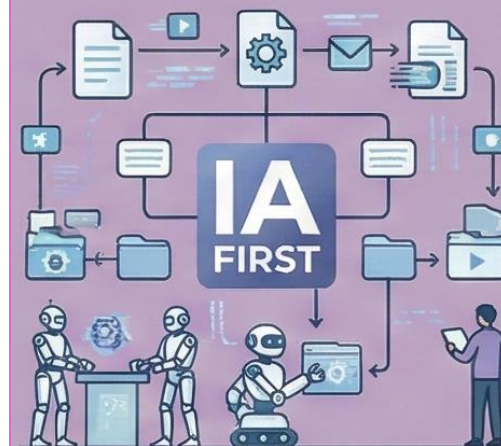
C NUOVI PARADIGMI DI SERVIZIO CON L'IA

Riprogettare il lavoro



D NUOVI WORKFLOW CON L'IA NATIVA

Integrazione totale



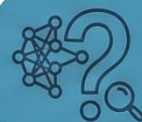
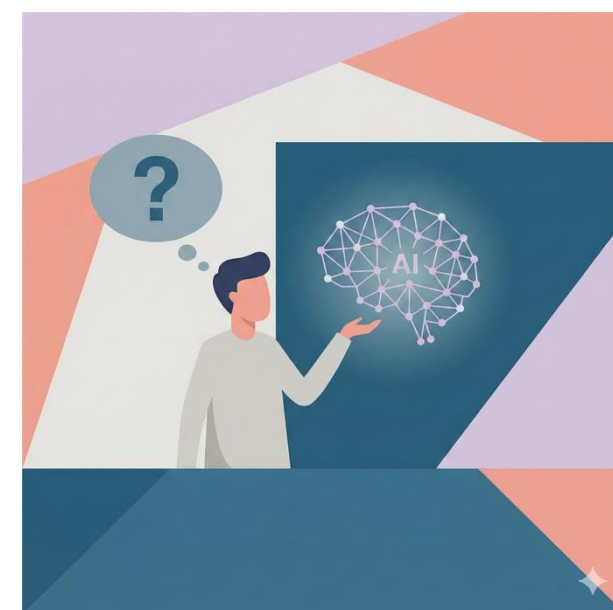
A EFFICIENTARE IL LAVORO CON L'IA

Uso individuale



COME USARE L'IA

Scrittura, riassunti, traduzioni
Trascrizioni e verbali
Comunicazione, marketing
Coding
Idee, simulazioni di scenari



LE DOMANDE

In che modo l'adozione dell'IA si integra con gli **strumenti di programmazione** dell'ente?

Quali regole interne sono utili per un **uso responsabile dell'IA** da parte dei dipendenti?

Che competenze e **formazione** occorrono per ottenere risultati soddisfacenti?

Come valuteremo **risultati e impatti** dell'IA nell'ente?

A EFFICIENTARE IL LAVORO CON L'IA

Uso individuale



LE AZIONI DA PIANIFICARE

Formazione e linee guida per un uso consapevole

Censimento competenze e uso dell'IA

Licenze e Prompt library

Incentivi per chi usa l'IA con successo

Rafforzamento **ufficio RTD**



I RISCHI DA MITIGARE



Shadow AI → Regole, strumenti, formazione

Resistenza al cambiamento → Formazione on the job

Adozione frammentaria dell'IA → Accompagnamento, coinvolgimento attivo del management

IA: non è solo uno strumento, ma una nuova capacità dell'ente per raggiungere obiettivi più sfidanti



COME USARE L'IA

Chatbot multimodali

Smistamento e protocollo PEC, e-mail, segnalazioni

Estrazione e classificazione dati

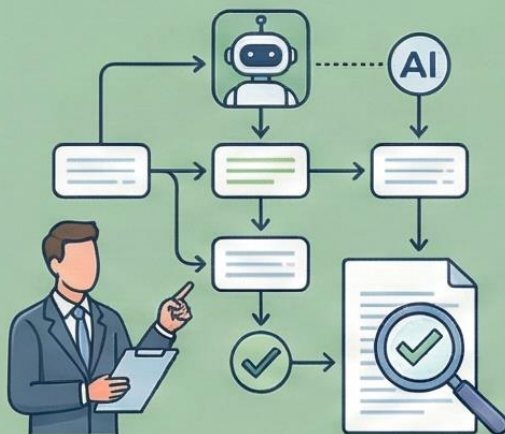
Pre-elaborazione pratiche e atti

Ricerca in linguaggio naturale

Assistenti per l'onboarding dipendenti

B OUTSOURCING
DI TASK ALL'IA

Sperimentazione di singoli servizi e applicazioni



LE DOMANDE

Abbiamo una **strategia pluriennale** sull'IA? Gli amministratori sono consapevoli dei possibili **impatti**?

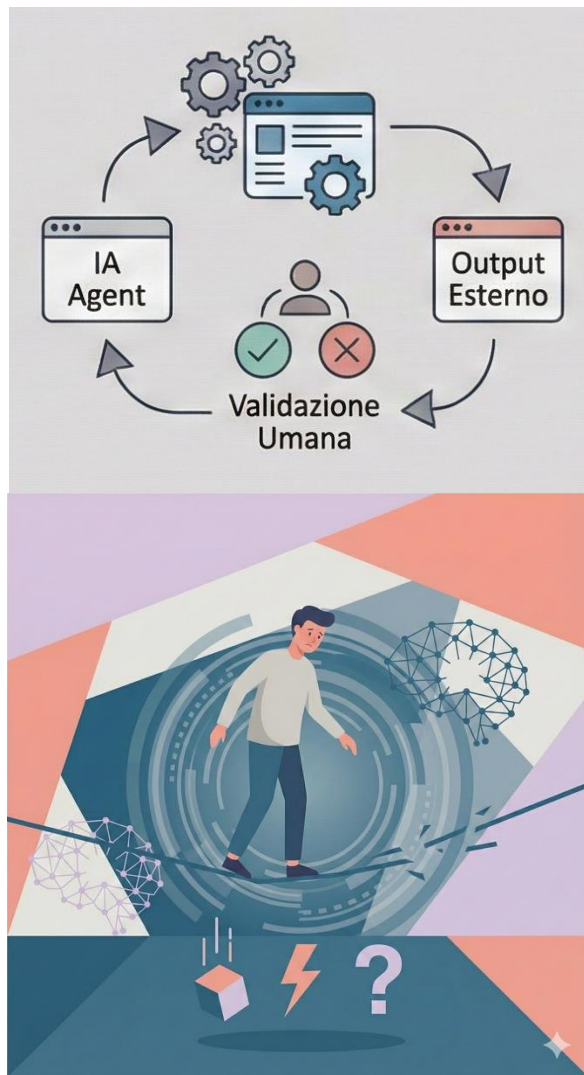
Quale **valore pubblico** intendiamo generare: efficienza, qualità dei servizi, trasparenza? Con quali criteri **scegliere i casi d'uso**, bilanciando valore, fattibilità e rischio? Ci sono i **dati** per i casi d'uso selezionati?

Come garantiamo **informazione e ascolto** dei cittadini lungo il percorso di adozione dell'IA?

Abbiamo definito come gestire **responsabilità, decisioni e controlli** su ciò che viene prodotto con l'IA?

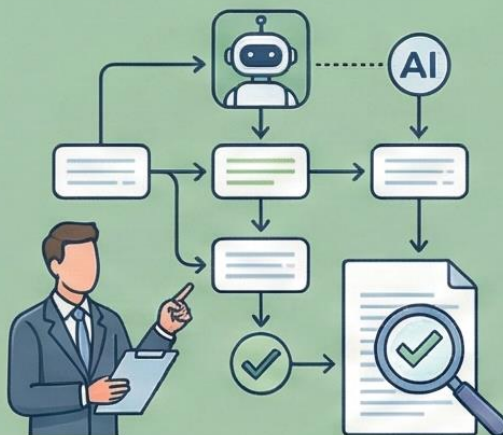
Qual è la **soglia di errore** dell'IA oltre la quale sospendere un servizio?

Quali criteri adottiamo per selezionare **fornitori** e soluzioni, garantendo sicurezza, trasparenza e assenza di lock-in?



B OUTSOURCING DI TASK ALL'IA

Sperimentazione di singoli servizi e applicazioni



LE AZIONI DA PIANIFICARE

Sensibilizzazione istituzionale e politica

Engagement dei cittadini e comunicazione

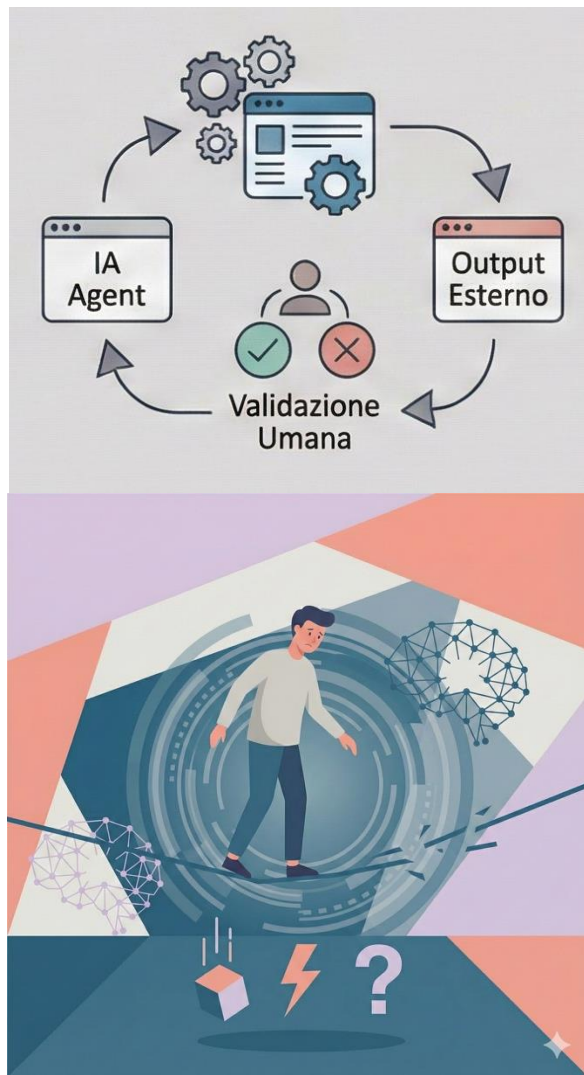
Individuazione di un **Leading group** interno multicompetenze

Selezione di un **portafoglio di casi d'uso a basso rischio** bilanciato per valore, fattibilità e rischio

Sandbox per progetti pilota e valutazione

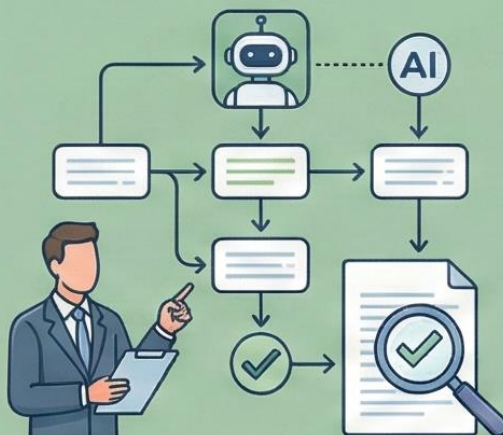
Framework di **conformità legale**

Selezione di **fornitori-partner**



B OUTSOURCING DI TASK ALL'IA

Sperimentazione di singoli servizi e applicazioni



I RISCHI DA MITIGARE



Visione politica disomogenea → Partecipazione a reti e iniziative nazionali, networking

Paura di sostituzione dei dipendenti → Reskilling, trasparenza, impegno non riduzione organico

Commenti negativi su media e social → Trasparenza, comunicazione, storie di successo, facilitazione digitale

Difficoltà a tradurre le **norme nella pratica** → Check-list concrete e facili da usare

Progetti troppo ambiziosi per i primi casi → **Approccio incrementale** con proof of concept

Casi troppo complessi per piccoli comuni → **Condivisione dei progetti** a livello territoriale o regionale



LE DOMANDE

La **dirigenza** è **formata e coinvolta** nel processo e pronta ad accettare i cambiamenti operativi?

In che modo **coinvolgere i dipendenti per riprogettare i processi** in chiave “prima il digitale e l’intelligenza artificiale”?

Come accompagnare **gli uffici** nel percorso di revisione dei processi e nel trasferimento di metodo? Quali **competenze** occorrono?

Come garantiamo trasparenza e **comprensibilità ai cittadini** su finalità, dati utilizzati, controlli umani e risultati dei sistemi di intelligenza artificiale?



COME USARE L'IA

C NUOVI PARADIGMI DI SERVIZIO CON L'IA

Riprogettare il lavoro



Supporto decisionale

City digital twin

Citizen digital twin

Proattività e capacità previsionale

Personalizzazione dei servizi

Generazione di contenuti multimodali

Miglioramento dell’accessibilità dei servizi

LE AZIONI DA
PIANIFICARE

Catalogo e governance dei dati: ruoli;
individuazione dataset fondamentali;

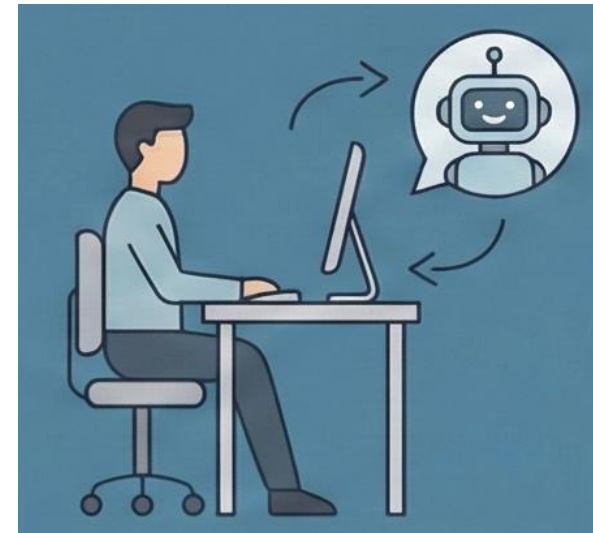
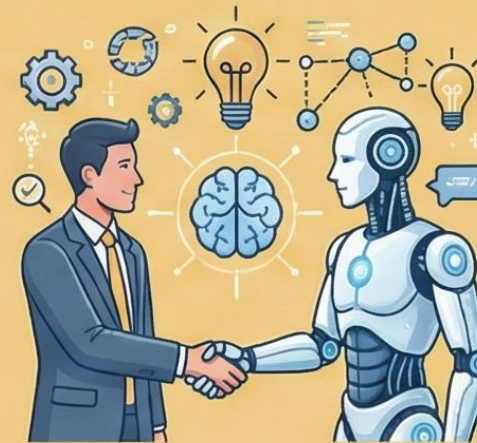
Costituzione di un Team con competenze
tecnico-informatica, giuridica, organizzativa,
di facilitazione che accompagni gli uffici

Riprogettazione di flussi, processi e servizi
(BPR) con adozione di soluzioni GenAI,
integrazioni PDND, automazioni

Comunicazione e trasparenza sugli algoritmi
utilizzati

C NUOVI PARADIGMI
DI SERVIZIO
CON L'IA

Riprogettare il lavoro





Resistenza alla condivisione dei dati tra uffici

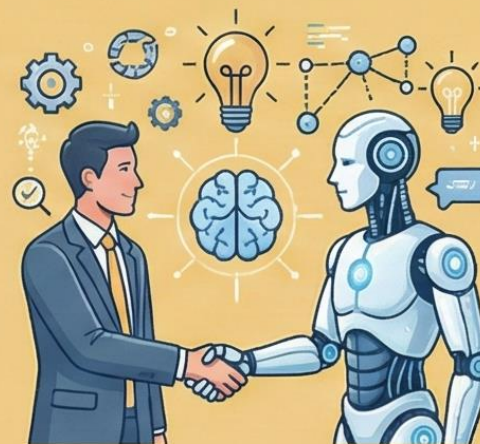
→ Incentivi e metriche di collaborazione

Aggiornamento dati discontinuo → **Procedure standard** formalizzate

Resistenza degli uffici al cambiamento → Coinvolgimento e **progettazione bottom up**

C NUOVI PARADIGMI DI SERVIZIO CON L'IA

Riprogettare il lavoro





COME USARE L'IA

Pratiche semi-automatizzate

che coinvolgono diversi passaggi e attori

Assistenti virtuali end to end che accompagnano l'utente sino alla conclusione delle pratiche

Monitoraggio proattivo di indicatori e generazione di alert

Allocazione dinamica delle risorse sul territorio con IA



LE DOMANDE

Come passare da sperimentazioni pilota a **pratiche standard** per l'ente?

Quali procedure adottare per prevenire, rilevare e **gestire incidenti**, pregiudizi e vulnerabilità?

Come **rivedere funzioni e profili professionali**, prevedendo aggiornamento delle competenze e nuove figure?

Quale **strategia di cooperazione territoriale** adottare per riuso, scambio di componenti e iniziative comuni?

Il **contesto organizzativo interno** e le competenze presenti consentono di gestire i progetti?

D NUOVI
WORKFLOW
CON L'IA NATIVA

Integrazione totale



LE AZIONI DA
PIANIFICARE

Architettura tecnologica sicura, scalabile e conforme agli standard nazionali ed europei

Piano triennale di manutenzione e aggiornamento e **budget** dedicato per evoluzione sistemi e ricambio tecnologica

Calendario di **aggiornamento periodico dei modelli** / benchmark e adeguamento alle nuove norme UE e nazionali

Piano **gestione degli incidenti**, dei bias e delle vulnerabilità nei sistemi

Valutazione d'impatto, **trasparenza e sostenibilità**

Revisione organizzativa, nuove dotazioni organiche, aggiornamento delle **strategie di reclutamento**

Sviluppo di un **ecosistema locale e di cooperazione territoriale** per economie di scala e supporto piccoli comuni

D NUOVI
WORKFLOW
CON L'IA NATIVA

Integrazione totale





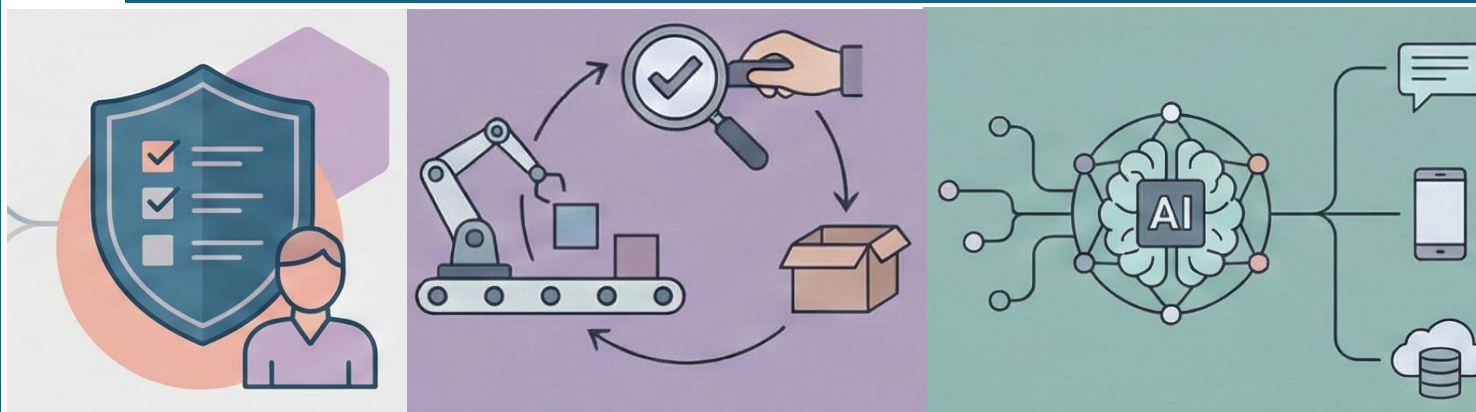
I RISCHI DA MITIGARE

Fornitori non collaborativi su gestione tecnica incidenti → **Clausole contrattuali su incidenti e audit**, penalità e piani di uscita

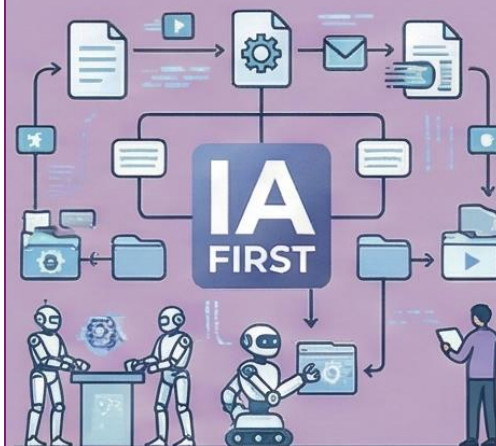
Comunicazioni pubbliche su incidenti tardive o inadeguate → **Messaggi pre-approvati**, tempi di pubblicazione definiti

Sovraccarico tecnico e normativo eccessivo per piccoli comuni → Servizi gestiti a livello sovracomunale

Perdita di motivazione negli uffici soggetti a maggiore automazione → **Incentivi** per percorsi upskilling, re-skilling e aggiornamento

D NUOVI
WORKFLOW
CON L'IA NATIVA

Integrazione totale



Mentre la PA adotta l'IA, cosa succede ai cittadini?

CONOSCENZA ISTANTANEA, MEDIAZIONE ALGORITMICA



L'**intelligenza**, intesa come capacità e conoscenze dell'IA, diventerà una **commodity**.



I cittadini si abitueranno ad un **accesso istantaneo all'informazione**, sempre più personalizzata e filtrata dagli algoritmi.



La comunicazione pubblica dovrà **competere** con una **comunicazione algoritmica** che si nutrirà dei **dati pubblici** piegandoli ai suoi scopi.



La PA dovrà **adattare i suoi canali** per una **utenza centauro**, metà umana e metà macchina.



Mentre la PA adotta l'IA, cosa succede ai cittadini?

L'IA DA CONVERSAZIONALE SARA' SEMPRE PIU' TRANSATTIVA



I cittadini si abitueranno a interfacce conversazionali dove si potranno gestire acquisti, prenotazioni e servizi privati.



È il mercato che solitamente guida i mutamenti comportamentali degli utenti, non l'offerta della PA.



Come è accaduto per il passaggio dall'e-commerce all'e-government.



La PA seguirà, i cittadini si aspetteranno servizi pubblici conversazionali e transattivi.



Grazie per l'attenzione

Claudio Forghieri

claudio@forghieri.org

<https://www.linkedin.com/in/claudioforghieri/>

Le immagini di questa presentazione sono state generate con l'IA (Gemini e ChatGPT)

I contenuti e testi sono dell'autore