

Intelligenza artificiale nei Comuni italiani.

Competenze, governance, territori.

Roadmap di IFEL nel progetto AIPACT per accompagnare i Comuni italiani nell'adozione consapevole dell'intelligenza artificiale



IFEL

Fondazione ANCI



AI-PACT

Responsabile progetto:

Francesco Monaco

Coordinamento progettuale:

Valeria Andreani

Coordinamento scientifico:

Elisa Filippi

Gruppo di ricerca:

Edoardo Fabbri

Rosario Marrapodi

Sergio Agostinelli

Ester Anzalone

Marco Scarselli

Giovanna Panucci

Claudio Forghieri

Agenda Digitale Anci Toscana

Partner di progetto:

In collaborazione con

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT



Progetto Finanziato dall'Unione Europea - Next Generation EU Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (P.N.R.R.) MISSIONE 4 "Istruzione e ricerca" COMPONENTE 2 "Dalla ricerca all'impresa" INVESTIMENTO 2.3 "Potenziamento ed estensione tematica e territoriale dei centri di trasferimento tecnologico per segmenti di industria".



Ministero delle Imprese
e del Made in Italy



Funded by
the European Union
NextGenerationEU

Indice

Prefazione a cura
di *Pierciro Galeone* / 4

1. AIPACT, introduzione al progetto.
Azioni, attori e territori / 6

2. La mappa dell'oggi.
Percezioni, competenze e adozioni
dell'AI nei Comuni italiani / 12

3. L'azione territoriale:
Laboratori e casi / 17

Caso Toscana.
Laboratori territoriali di competenze.
Un modello di capacity building
per l'adozione consapevole
dell'AI nei comuni / 19

Caso Roma.
AI-Visto: intelligenza artificiale a supporto
dei controlli contabili di Roma Capitale / 26

Caso Bergamo.
Dall'assessment alla roadmap
ai nell'amministrazione comunale / 33

Caso Città Metropolitana di Genova.
Costruire un ecosistema territoriale
per l'Intelligenza Artificiale
nei comuni dell'area metropolitana / 41

4. Lesson learnt.
Verso un futuro AI più consapevole / 51

Amministrazioni coinvolte / 54



Prefazione

a cura di
Pierciro Galeone
Direttore IFEL

L'intelligenza artificiale rappresenta oggi una delle trasformazioni più profonde che stanno interessando le amministrazioni pubbliche europee. Per IFEL, Fondazione dell'ANCI che supporta i comuni italiani nei processi di innovazione istituzionale, organizzativa e digitale, partecipare al progetto AIPACT - *Artificial Intelligence for Public Administration Connected* ha significato contribuire direttamente alla costruzione di strumenti, competenze e modelli capaci di accompagnare gli enti locali in una transizione che non è soltanto tecnologica, ma culturale e amministrativa.

La scelta di aderire ad AIPACT nasce dalla convinzione che l'intelligenza artificiale costituisca una delle priorità strategiche dell'Agenda europea e che i comuni debbano essere messi nelle condizioni di affrontarne opportunità e rischi con consapevolezza. In questo quadro, la partecipazione di IFEL all'*European Digital Innovation Hub* ha rappresentato un importante valore aggiunto: operare all'interno di una rete europea di università, centri di ricerca, imprese e soggetti pubblici consente infatti di sviluppare sinergie, condividere competenze avanzate e trasferire ai territori conoscenze, metodologie e strumenti concreti a supporto dell'innovazione locale.

L'impegno di IFEL sul tema dell'intelligenza artificiale si colloca all'interno di una più ampia strategia di accompagnamento dei comuni nella trasformazione digitale. La Fondazione è oggi impegnata in diverse iniziative di ricerca, formazione, divulgazione, sperimentazione e supporto operativo dedicate all'AI, con l'obiettivo di favorire una diffusione responsabile delle tecnologie emergenti, rafforzare le competenze del personale pubblico e promuovere modelli di governance coerenti con i principi di trasparenza, sicurezza, affidabilità e tutela del valore pubblico.



In AIPACT siamo partiti dall'ascolto delle amministrazioni locali e dalla necessità di comprendere il loro livello di maturità rispetto all'adozione dell'intelligenza artificiale. Attraverso assessment organizzativi, attività di ricerca, indagini sul personale, laboratori territoriali, percorsi di formazione e azioni di accompagnamento sul campo, abbiamo coinvolto centinaia di amministratori, dirigenti e funzionari, raccogliendo evidenze utili a comprendere bisogni, ostacoli e opportunità. Il lavoro svolto ha consentito di costruire una prima base di conoscenza condivisa e di sperimentare modelli replicabili per un utilizzo dell'AI orientato al miglioramento dei processi amministrativi e dei servizi ai cittadini.

Le evidenze emerse confermano che nei comuni italiani esiste un forte interesse verso l'intelligenza artificiale e una crescente propensione alla sperimentazione. Allo stesso tempo, emerge con chiarezza la necessità di investire su competenze, governance, qualità dei dati, accompagnamento metodologico e apprendimento tra pari, affinché l'adozione dell'AI possa tradursi in un effettivo rafforzamento della capacità amministrativa.

IFEL intende proseguire e rafforzare questo impegno, contribuendo alla costruzione di un ecosistema nazionale di supporto ai comuni sull'intelligenza artificiale per accompagnare con strumenti sempre più concreti gli enti locali nello sviluppo di modelli organizzativi e flussi amministrativi che consentano il costante miglioramento dei servizi pubblici per cittadini e imprese.



1. AIPACT, introduzione al progetto.

Azioni, attori e territori

Il progetto AIPACT – *Artificial Intelligence for Public Administration Connected* – ha rappresentato una delle prime esperienze strutturate di introduzione dell'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione locale italiana. In un contesto in cui l'AI entra rapidamente nei processi amministrativi, IFEL ha scelto di affiancare i comuni non solo sul piano tecnologico, ma soprattutto sul rafforzamento delle competenze, dell'organizzazione interna e della governance pubblica.

Il progetto AIPACT – promosso da IFEL in collaborazione con un forte partenariato di competenze multidisciplinari: Uni Bocconi, Università degli studi di Bologna, Università Milano Bicocca, Tempo e Maggioli - ha avuto il principale obiettivo di accompagnare le amministrazioni locali italiane in un percorso di adozione consapevole, responsabile e sostenibile delle tecnologie di intelligenza artificiale.

AIPACT si inserisce nel quadro degli *European Digital Innovation Hubs* (EDIH), reti europee create per accompagnare enti pubblici e imprese nella trasformazione digitale. In questo contesto, il progetto ha svolto una funzione di supporto tecnico e organizzativo ai comuni, offrendo assessment di maturità digitale, formazione specialistica, sperimentazione delle soluzioni AI e accompagnamento alla governance dell'intelligenza artificiale. Gli EDIH rappresentano infatti uno strumento fondamentale per rendere sostenibile e conforme l'adozione dell'AI nelle amministrazioni locali, soprattutto nei comuni con limitate competenze tecniche interne.



Sono stati più di 300 i comuni protagonisti della *Community AIPACT*, coinvolti in un articolato percorso di analisi e laboratori pratici, fondato su direttrici multidisciplinari: un assessment della maturità tecnologica e organizzativa in ambito AI, una rilevazione interna rivolta al personale per indagare conoscenze, percezioni e fabbisogni formativi e un programma di laboratori didattici pilota sulle competenze dedicato al personale degli enti.

All'interno del partenariato europeo coordinato dall'Università Bocconi, IFEL ha sviluppato un modello operativo basato su assessment di maturità digitale, formazione e accompagnamento sul campo, con l'obiettivo di aiutare le amministrazioni a utilizzare l'AI in modo consapevole, efficace e sostenibile.

Le azioni progettuali di IFEL hanno coinvolto 4 territori pilota – Roma, Bergamo, Toscana e Liguria – raggiungendo complessivamente 103 comuni e oltre 350 partecipanti nei laboratori formativi. A supporto del lavoro è stata inoltre realizzata un'indagine nazionale che ha raccolto 664 risposte da funzionari e dirigenti comunali, offrendo un quadro concreto sul livello di diffusione dell'AI, sulle competenze disponibili e sulle principali criticità organizzative presenti nei Comuni italiani.

Un modello integrato di ricerca, accompagnamento e formazione-azione

La metodologia adottata da IFEL nel progetto AIPACT si è basata su un approccio di ricerca-azione, combinando analisi empirica, assessment organizzativo, laboratori pratici e accompagnamento sul campo. Questa scelta ha inteso rispondere ad una precisa esigenza: osservare il livello di maturità dei comuni rispetto all'intelligenza artificiale e, contestualmente, costruire con le amministrazioni strumenti, competenze e traiettorie operative per governarne l'adozione dell'AI.

Il metodo IFEL ha quindi seguito una logica progressiva e circolare: comprendere il contesto, far emergere bisogni e ostacoli, costruire competenze operative, sperimentare su casi concreti e, laddove possibile, tradurre l'apprendimento in strumenti replicabili.

L'assunto di partenza è che l'adozione dell'intelligenza artificiale nei comuni non coincida con l'accesso alla tecnologia, ma rappresenti un fenomeno multidimensionale, con implicazioni organizzative, formative, normative e di contesto.

Innovazione dell'intelligenza artificiale nei comuni italiani

Un percorso nazionale per portare l'AI nella Pubblica Amministrazione in modo consapevole, inclusivo e replicabile. Dai comuni pilota alle Regioni: un modello che cresce.

4

TERRITORI PILOTA

Roma, Bergamo,
Toscana e Liguria

103

COMUNI FIRMATARI

Con 40 assessment
face-to-face

350

PARTECIPANTI FORMAZIONE

4 edizioni: Arezzo, Livorno,
Firenze, Genova

664

SOGGETTI INTERVISTATI

Analisi su percezioni,
competenze e livelli
di adozione dell'AI nei
Comuni italiani



Il modello AIPACT

Ogni territorio ha rappresentato una tappa evolutiva del progetto, dal pilota locale alla scala regionale.

ROMA

~20 persone coinvolte nel Dipartimento di Ragioneria Generale. Primo progetto pilota operativo: sperimentazione diretta con funzionari amministrativi.

BERGAMO

50 dirigenti formati. Modello focalizzato sulla leadership digitale e sulla sensibilizzazione del management comunale.

TOSCANA

85 Comuni firmatari
43 assessment di maturità digitale *face-to-face*
180+ partecipanti in 3 giornate formative (Arezzo, Livorno, Firenze).

LIGURIA

13 Comuni coinvolti, insieme al Comune di Genova, all'interno della Città metropolitana di Genova
150 funzionari formati con webinar e laboratori.

Il modello AIPACT - assessment di maturità digitale + formazione blended (webinar + presenza) - si conferma scalabile e replicabile su scala nazionale. Non sono solo numeri: sono competenze attivate, amministrazioni coinvolte, cambiamenti in corso.



Per questa ragione, il modello parte dall'ascolto e dall'analisi del contesto. Ogni comune entra nel percorso da un punto diverso: alcuni hanno già sperimentazioni informali, altri usano l'AI indirettamente attraverso piattaforme gestionali, altri ancora non hanno alcuna esperienza nota. Un approccio standardizzato, calato dall'alto, rischierebbe quindi di non intercettare i bisogni reali degli enti.

Il passaggio successivo è l'**assessment di maturità**, sviluppato dall'Università Bocconi e somministrato attraverso interviste in profondità da IFEL, perché prima di proporre soluzioni occorre capire il livello di partenza dell'amministrazione: competenze disponibili, qualità dei dati, processi digitalizzati, presenza o assenza di policy interne, ruolo della leadership, capacità di gestione del rischio.

La **survey IFEL** ha una funzione complementare: permette di allargare lo sguardo oltre i singoli casi e di leggere tendenze comuni tra amministrazioni diverse. Se attraverso l'assessment si è indagata l'organizzazione, attraverso la survey IFEL l'analisi si è focalizzata sulle percezioni, competenze e pratiche a livello individuale.

L'obiettivo è stato quello di capire come il personale comunale percepisce l'AI, quali usi sono già presenti, quali ostacoli frenano l'adozione e quali fabbisogni formativi emergono. In questo senso, la survey è da intendersi anche come un dispositivo di orientamento per progettare interventi più mirati.

La scelta della **formazione-azione** risponde in parallelo ad un'esigenza precisa: superare la logica del webinar informativo. I risultati dell'indagine mostrano che la formazione attuale è spesso introduttiva, mentre i comuni chiedono strumenti pratici, casi d'uso, esempi applicabili e indicazioni operative. Per questo il modello costruito combina alfabetizzazione strategica e laboratori, consentendo ai partecipanti di lavorare su problemi amministrativi realistici e di sperimentare direttamente come l'AI possa supportare attività, processi e decisioni.

Il passaggio dalla formazione alla trasformazione organizzativa è stato esplorato nell'azione di **accompagnamento su casi concreti**.

Riassumendo, le attività realizzate hanno creato valore in forme differenti nei territori pilota:

- ▶ a Roma è stata avviata una sperimentazione diretta sull'uso dell'AI nei processi amministrativi;
- ▶ a Bergamo il focus è stato sulla leadership digitale e sulla costruzione di strumenti di governance;
- ▶ in Toscana il modello è stato esteso su scala regionale con assessment e percorsi formativi diffusi;
- ▶ in Liguria sono stati consolidati percorsi di accompagnamento e formazione per funzionari e dirigenti grazie al supporto dell'ente Città Metropolitana di Genova che ha agito come collettore e moltiplicatore di competenze.



Azioni di accompagnamento e assessment sono state svolte anche in territori quali Parma e Città Metropolitana di Milano rafforzando la capacità amministrativa del personale comunale coinvolto.

I casi di Roma e Bergamo sono centrali proprio perché mostrano due traiettorie diverse e diversi punti di entrata dell'AI nei comuni. Roma parte da un processo specifico e circoscritto – i controlli amministrativo-contabili – e sperimenta un prototipo secondo una logica “*test before invest*”. Bergamo parte invece da un’esigenza di governance e costruisce una roadmap progressiva per passare dall’uso individuale e informale a una strategia istituzionale.

Grazie alla sinergia delle attività svolte, il modello ha fornito quindi la produzione di roadmap, prototipi e strumenti operativi.

AIPACT ha così accompagnato le amministrazioni locali a generare capacità amministrativa al fine di passare da un utilizzo individuale di sperimentazione occasionale ad un utilizzo consapevole e sempre più istituzionalizzato.



2. La mappa dell'oggi.

Percezioni, competenze e adozioni dell'AI nei Comuni italiani

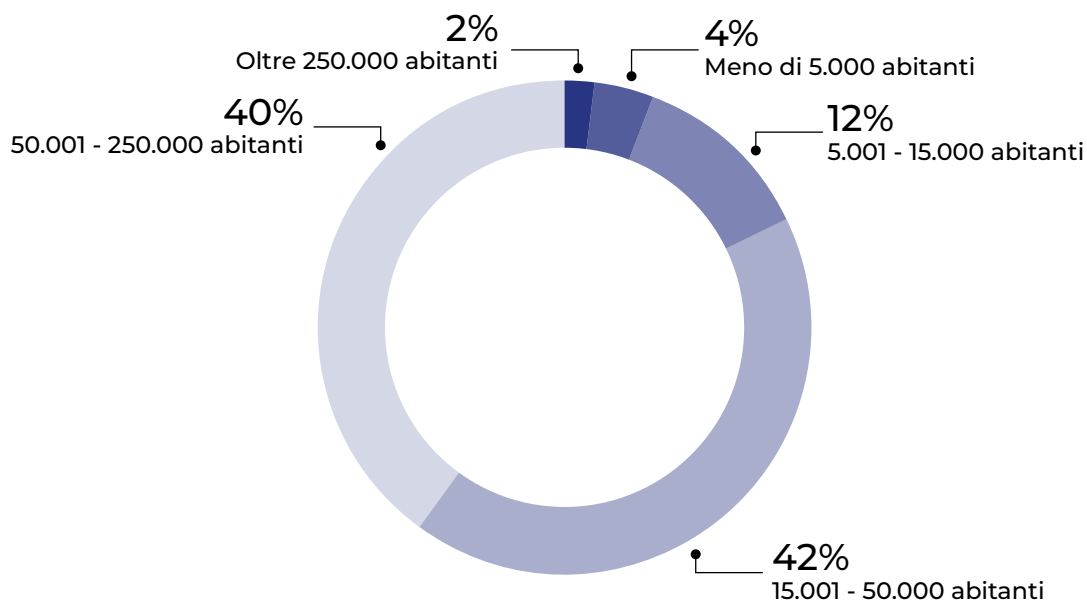
L'indagine condotta da IFEL nell'ambito del progetto AIPACT ha analizzato percezioni, competenze e livelli di adozione dell'intelligenza artificiale nei Comuni italiani. L'obiettivo non era soltanto misurare la diffusione degli strumenti di AI, ma comprendere in quali condizioni le opportunità percepite possano tradursi in pratiche efficaci, sicure e governate all'interno delle amministrazioni locali.

Tra novembre 2025 e marzo 2026, la survey ha raccolto **664 risposte complete** da funzionari e dirigenti comunali, in comuni distribuiti in **5 regioni**, con un focus su **Toscana, Lombardia e Liguria**. Il campione include personale con ruoli, anzianità di servizio e aree di appartenenza differenti. Dal punto di vista dimensionale, prevalgono i comuni medio-piccoli, tra 15.001 e 50.000 abitanti, pari al **42,3%**, e i comuni medi e medio-grandi, tra 50.001 e 250.000 abitanti, pari al **39,8%**.

Dal punto di vista metodologico, l'indagine è stata costruita per leggere l'adozione dell'AI come un fenomeno multidimensionale, che non dipende solo dalla disponibilità di strumenti tecnologici, ma dall'interazione tra condizioni organizzative, competenze, percezioni individuali e vincoli di contesto. Il questionario è stato definito integrando due prospettive teoriche: il framework **TOE** (*Technology-Organization-Environment* - Tornatzky & Fleischer 1990), utile a osservare i fattori tecnologici, organizzativi e ambientali che influenzano l'adozione, e la teoria **TACT** (*Technology Affordances and Constraints Theory* - Majchrzak & Markus 2013), impiegata per analizzare opportunità e vincoli percepiti dagli operatori pubblici.



Grafico 1. Classe dimensionale dei comuni coinvolti



Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026

Su questa base, la survey ha analizzato oltre 40 variabili articolate in 9 dimensioni, tra cui formazione ricevuta, competenze auto-dichiarate, uso istituzionale e personale dell'AI, opportunità percepite, vincoli tecnici, normativi e procedurali, e fattori di attivazione. In questa prospettiva, l'indagine ha permesso di individuare il divario tra il potenziale riconosciuto dell'AI e la capacità istituzionale dei comuni di trasformarlo in pratiche effettive, consapevoli e governate.

I risultati mostrano una situazione ancora iniziale ma significativa: l'AI è già presente all'interno dei comuni, ma la sua integrazione nei processi amministrativi resta limitata, disomogenea e spesso dipendente dall'iniziativa individuale. Il tema centrale, quindi, non è solo l'adozione della tecnologia, ma la sua **attivazione istituzionale**: il passaggio da usi frammentati, personali o sperimentali a pratiche organizzative consapevoli, regolate e orientate al valore pubblico.

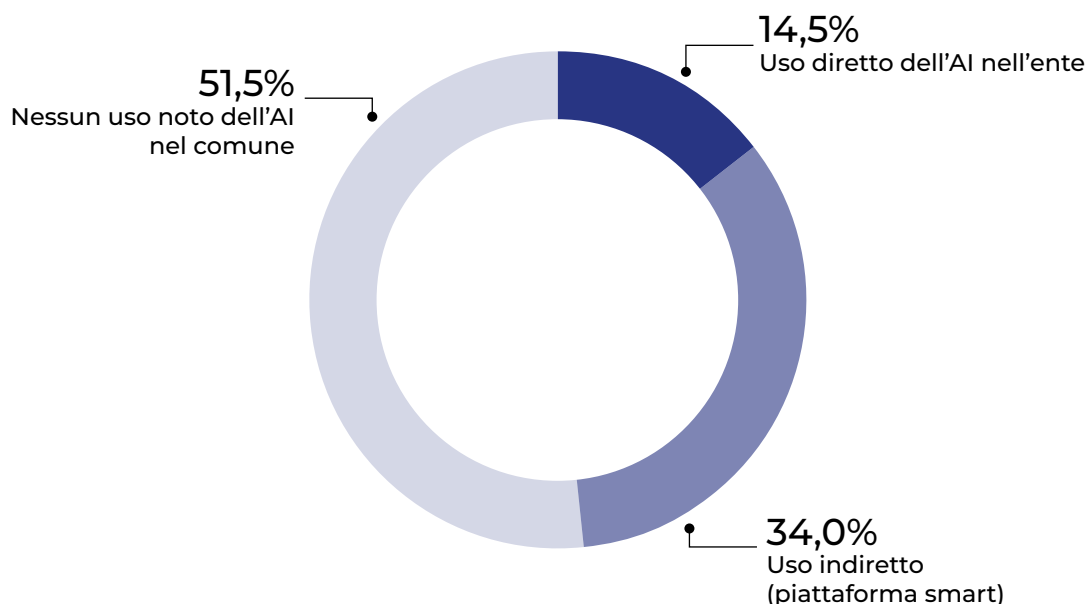
Messaggi chiave emersi dall'indagine

1. Adozione ancora marginale e poco istituzionalizzata.

Solo il 14,5% dei rispondenti segnala un uso diretto dell'AI nell'ente, mentre il 34% indica un uso indiretto attraverso piattaforme gestionali con funzioni "smart". La maggioranza, pari al 51,5%, non rileva alcun uso noto dell'AI nel proprio comune. Anche dove l'AI è utilizzata direttamente, il livello di maturità resta basso: il 54% degli enti si colloca su un uso occasionale e solo l'1% raggiunge un livello istituzionalizzato.



Grafico 2. Livello di adozione dell'AI negli enti

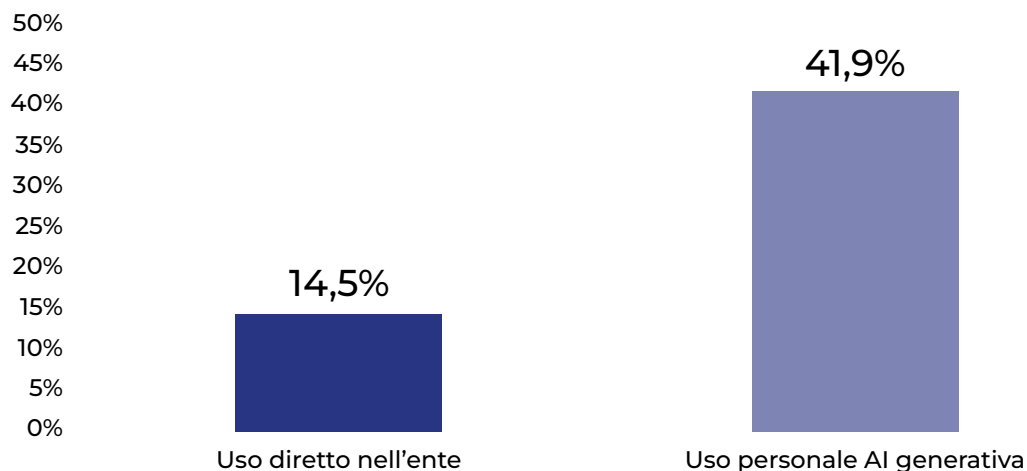


Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026

2. L'uso individuale corre più velocemente dell'uso istituzionale.

A fronte di un uso diretto dell'AI a livello di ente ancora limitato, l'utilizzo personale di strumenti di AI generativa è molto più diffuso: il 41,9% dei rispondenti dichiara di usarli a supporto del proprio lavoro. Questo dato segnala un punto critico di governance: l'AI sta entrando nelle pratiche quotidiane dei comuni anche al di fuori di regole interne e strumenti contrattualizzati.

Grafico 3. Uso istituzionale vs uso individuale AI generativa



Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026



3. Formazione insufficiente e prevalentemente introduttiva.

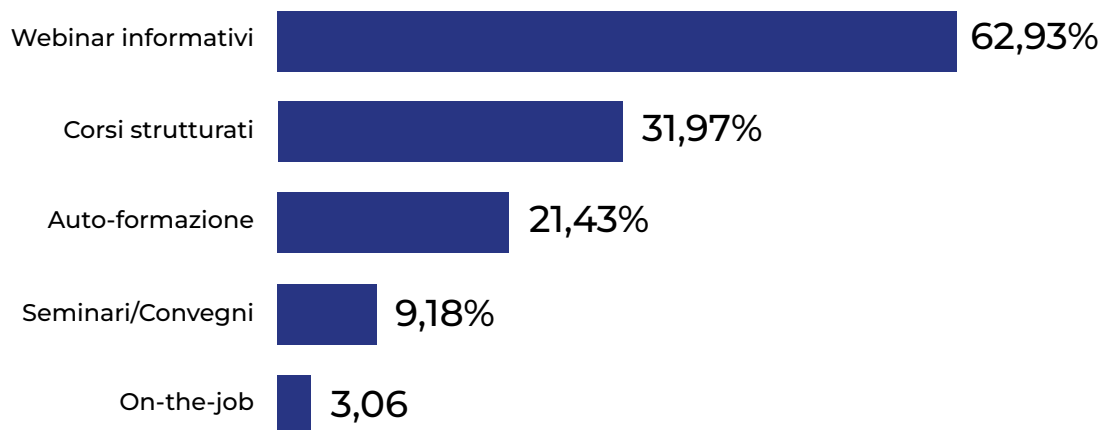
Il 55,7% del personale non ha partecipato ad alcuna formazione sull'AI negli ultimi dodici mesi. Quando presente, la formazione è soprattutto informativa, spesso sotto forma di webinar. Sono invece meno diffuse le esperienze strutturate, pratiche e orientate ai casi d'uso. Questo dato è particolarmente rilevante perché le competenze auto-dichiarate restano basse e perché la formazione pratica emerge come una delle condizioni principali per rendere l'adozione più sicura e consapevole.

Grafico 4. Partecipazione a formazione AI



Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026 (N= 664 rispondenti)

Grafico 4 bis. Tipologie di formazione ricevuta



Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026 (N= 294 rispondenti)

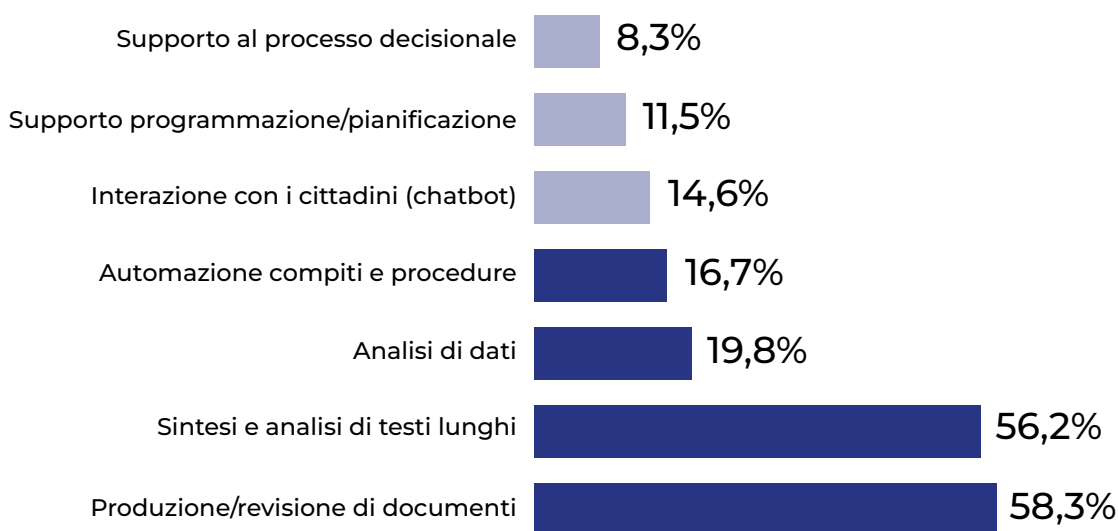
4. Usi concentrati su attività documentali, mentre le applicazioni strategiche restano marginali.

Le applicazioni più riconosciute riguardano attività vicine al lavoro quotidiano: redazione di testi, sintesi di documenti, trattamento di contenuti e supporto ad attività amministrative ordinarie. Restano invece meno sviluppati gli impieghi a maggiore valore strategico, come l'analisi avanzata dei dati, il supporto alle de-



cisioni, la pianificazione predittiva e la trasformazione dei processi. L'AI è quindi percepita come utile, ma viene ancora utilizzata soprattutto come supporto operativo, non come leva di cambiamento organizzativo.

Grafico 5. Ambiti di utilizzo dell'AI: documentale vs gestionale vs strategico



Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026

5. Gli ostacoli sono multidimensionali: formazione, norme, dati, procedure e leadership.

Non emerge una sola barriera dominante, ma un insieme di vincoli che si rafforzano reciprocamente. Pesano la mancanza di formazione regolare, l'incertezza normativa, la paura di commettere errori o violare regole, la qualità e l'interoperabilità dei dati, l'assenza di procedure chiare e una leadership non ancora pienamente attiva nel guidare il cambiamento. Il confronto tra comuni e l'apprendimento tra pari emergono invece come leve importanti per rendere l'adozione meno isolata e più sostenibile.

L'indagine IFEL restituisce un quadro in cui i comuni mostrano interesse verso l'AI e ne riconoscono il potenziale, ma non dispongono ancora pienamente delle condizioni organizzative, formative e regolative per trasformare questo interesse in un utilizzo stabile, consapevole e sicuro. La sfida principale riguarda quindi il passaggio dall'adozione individuale e sperimentale all'**attivazione istituzionale**: costruire competenze, strumenti affidabili e governance capaci di orientare l'AI verso obiettivi di valore pubblico.



3. L'azione territoriale:

Laboratori e casi

I casi presentati in questo capitolo rappresentano la fase più avanzata del percorso di accompagnamento, nella quale i temi affrontati durante le attività formative sono stati tradotti in sperimentazioni, strumenti e modelli organizzativi concreti. Le esperienze sviluppate nei diversi territori mostrano come l'Intelligenza Artificiale possa essere introdotta nelle amministrazioni locali attraverso approcci differenti, coerenti con i bisogni, le competenze e il livello di maturità organizzativa dei singoli contesti. Pur nella diversità delle soluzioni adottate, tutti i percorsi evidenziano la necessità di affiancare all'innovazione tecnologica un investimento su governance, competenze e cambiamento organizzativo. Come già precedentemente accennato, i casi di Roma e Bergamo consentono in particolare di osservare due modalità complementari di avvicinamento all'AI: da un lato la sperimentazione applicata a uno specifico processo amministrativo, dall'altro la costruzione di una strategia e di strumenti di governo per accompagnarne l'adozione su scala più ampia. Le esperienze descritte offrono quindi elementi utili per comprendere opportunità, criticità e condizioni abilitanti per l'introduzione dell'AI negli enti locali.



Intelligenza Artificiale Generativa per la Pubblica Amministrazione

Un percorso innovativo nell'era dell'intelligenza artificiale

Dr. [Name]

[Logo]

[Speaker 1]

[Speaker 2]



Caso Toscana.

Laboratori territoriali di competenze. Un modello di capacity building per l'adozione consapevole dell'AI nei comuni

Il percorso laboratoriale sulle competenze dei Comuni della Toscana rappresenta un modello innovativo di *capacity building* territoriale, progettato per accompagnare le amministrazioni comunali toscane nell'introduzione dell'intelligenza artificiale come leva di trasformazione tecnologica e sociale. L'intervento ha combinato formazione, sperimentazione e produzione operativa, configurandosi come uno spazio di apprendimento attivo e collaborativo.

La scala raggiunta dal percorso toscano – 85 comuni firmatari, 43 assessment face-to-face, tre giornate formative con 180+ partecipanti- è stata possibile grazie anche al lavoro di un soggetto capace di operare come intermediario territoriale tra il modello metodologico sviluppato da IFEL e la realtà eterogenea dei comuni destinatari dell'intervento. Questo ruolo è stato svolto da ANCI Toscana. L'associazione regionale dei comuni ha contribuito infatti all'attivazione delle adesioni, alla costruzione del rapporto di fiducia con le amministrazioni locali e alla contestualizzazione del percorso rispetto alle specificità del territorio toscano – caratterizzato da una forte presenza di comuni piccoli e medi, con livelli molto differenziati di maturità digitale e capacità organizzativa interna.

La collaborazione fra IFEL e ANCI Toscana ed il ruolo che questa ha giocato hanno consentito così di raggiungere risultati apprezzabili sia riducendo le asimmetrie tra le amministrazioni coinvolte, sia favorendo una diffusione più omogenea delle competenze digitali, al fine di garantire che anche i comuni meno strutturati potessero accedere al percorso senza prerequisiti tecnici o organizzativi.

La funzione di prossimità istituzionale quale quella svolta da ANCI Toscana – costruita nel tempo attraverso una rete consolidata di relazioni con i comuni – si è confermata come una condizione abilitante per qualsiasi percorso di innovazione territoriale che ambisca a essere inclusivo e sostenibile su un dato territorio.



L'azione formativa si è svolta in **3 sedi territoriali**, coinvolgendo **22 gruppi di lavoro** e **oltre 180 partecipanti** provenienti dai comuni, senza richiedere prerequisiti tecnici. Questa scelta ha riflettuto una precisa impostazione metodologica: l'AI nella pubblica amministrazione richiede una competenza diffusa che attraversa funzioni, ruoli e dimensioni organizzative.

I risultati quantitativi del percorso confermano l'efficacia del metodo laboratoriale adottato. Tutti i 22 gruppi costituiti hanno completato il percorso senza abbandoni e nessun progetto ha ottenuto una valutazione insufficiente. In un tempo medio di soli 90 minuti, i partecipanti sono riusciti a sviluppare deliverable operativi o piani di adozione strutturati e immediatamente utilizzabili nei rispettivi contesti organizzativi. La qualità degli elaborati prodotti è stata elevata, come dimostra il punteggio medio di 8,1 su 10 registrato nei laboratori della Toscana sulla base di criteri quali completezza, innovazione, presentabilità e impatto sulla Pubblica Amministrazione. Particolarmente significativo è inoltre il fatto che tali risultati siano stati raggiunti senza richiedere alcuna competenza pregressa in materia di Intelligenza Artificiale, confermando l'accessibilità e l'inclusività del metodo.



Il modello didattico ha integrato momenti di alfabetizzazione strategica (webinar) con sessioni in presenza orientate al *learning-by-doing*. I partecipanti sono stati accompagnati nella comprensione dei fondamenti dell'AI, dei suoi limiti e delle implicazioni organizzative e normative, per poi applicare immediatamente tali conoscenze in contesti operativi simulati ma realistici.

Lezione + Laboratorio: un modello integrato

La lezione



Formazione su GDPR, AI Act europeo, principi di governance dell'AI nella PA. Questa fase ha costruito il vocabolario comune e la consapevolezza normativa che i partecipanti hanno poi applicato nel laboratorio.

Il laboratorio



Lavoro in gruppi su problemi reali con il supporto di un simulatore AI. Nessun prerequisito tecnico: lo strumento guida i partecipanti con domande mirate, propone bozze da revisionare e raccoglie gli output in un deliverable strutturato.

La valutazione



In Toscana, valutazione su 5 criteri (completezza, qualità, innovazione, presentabilità, impatto PA) con punteggi da 1 a 10.



In tutte le sedi il percorso ha combinato una fase di formazione frontale con un'esperienza pratica guidata dall'AI.

Nella fase di alfabetizzazione webinar sono state fornite le competenze necessarie riguardo le tecnologie, il GDPR, l'AI Act europeo, i principi di governance dell'AI nella PA e la normativa nazionale, al fine di rafforzare consapevolezza e vocabolario comune e la conoscenza normativa che i partecipanti hanno poi applicato nella fase laboratoriale.

Elemento centrale del percorso è stata la dimensione laboratoriale, intesa come spazio di progettazione collettiva.

Il percorso laboratoriale ha rappresentato un'importante occasione di sperimentazione e apprendimento collettivo sul tema dell'Intelligenza Artificiale applicata ai contesti comunali. Attraverso il coinvolgimento di amministratori, funzionari e operatori della Pubblica Amministrazione locale, i laboratori hanno consentito di trasformare un tema spesso percepito come esclusivamente tecnologico in un terreno concreto di progettazione organizzativa, innovazione dei servizi e sviluppo delle competenze.

Il percorso formativo ha previsto nelle sedi territoriali pilota una giornata articolata in due laboratori complementari. Entrambi sono partiti dall'analisi di un problema reale a livello comunale e hanno guidato i partecipanti nell'elaborazione di una possibile soluzione basata sull'AI, affrontando il tema da due prospettive diverse: progettuale e strategica.



Laboratorio 1 **Design Thinking per l'AI nei comuni**

Nel primo laboratorio, i partecipanti identificano una sfida concreta del contesto comunale (ad esempio gestione dei rifiuti, sovraccarico degli uffici welfare, manutenzione urbana, accesso ai servizi). A partire dal problema, vengono guidati nello sviluppo concettuale di una soluzione di AI orientata a: supportare il processo decisionale, migliorare i servizi ai cittadini, sviluppare strumenti predittivi o previsionali. Il laboratorio proposto ha permesso di lavorare sul problem framing e sulla costruzione di casi d'uso, attraverso approcci concreti di design thinking e la sperimentazione di tecnologie AI-based.



Laboratorio 2 **Piano di azione per l'AI nei comuni**

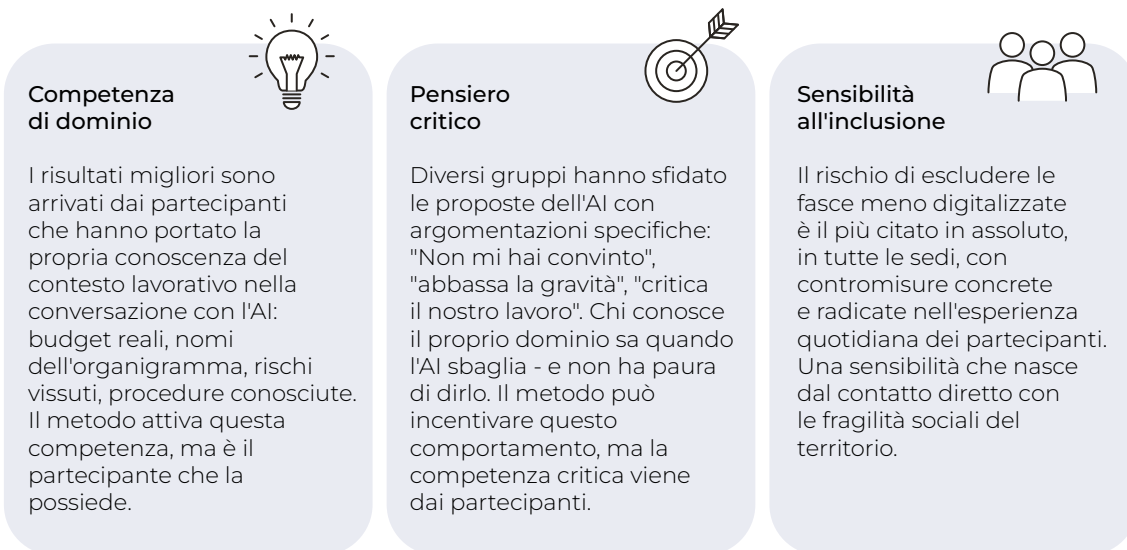
Il secondo laboratorio affronta lo stesso approccio problem-solution, ma con un focus sulla dimensione strategica e organizzativa dell'adozione dell'AI. A partire da un bisogno locale e da una possibile soluzione di AI, i partecipanti lavorano alla costruzione di un piano di azione per la sua implementazione nel comune. Questo laboratorio ha guidato i partecipanti nella definizione di primi elementi di pianificazione strategica per l'adozione dell'AI a livello comunale basata su casi d'uso.



Il tratto distintivo dell'esperienza è stato l'orientamento alla produzione: i gruppi hanno realizzato **deliverable operativi in meno di 90 minuti**, dimostrando come sia possibile attivare rapidamente capacità progettuali anche in assenza di competenze tecniche avanzate.

Il progetto laboratoriale conferma come l'innovazione digitale richiede non soltanto strumenti e tecnologie, ma soprattutto competenze, visione strategica e capacità di governance. Le esperienze raccolte durante il percorso costituiscono una base significativa per future iniziative di accompagnamento dei comuni e rappresentano un patrimonio di conoscenze utile per orientare ulteriori sperimentazioni, rafforzare le reti di collaborazione tra enti e sostenere processi di trasformazione digitale sempre più consapevoli e orientati al valore pubblico. L'esperienza maturata dimostra anche che la costruzione di una Pubblica Amministrazione capace di integrare responsabilmente l'Intelligenza Artificiale passa attraverso percorsi partecipati, progressivi e contestualizzati, nei quali l'innovazione tecnologica viene accompagnata da una parallela crescita organizzativa e culturale.

Merito dei partecipanti



Oltre agli output tangibili, tra i quali troviamo strumenti per anonimizzazione dei dati sensibili, agenti che aumentano accessibilità regolamenti, analisi dati e previsione, il percorso ha generato evidenze immateriali rilevanti:



Aumento della consapevolezza sui processi legati all'adozione dell'AI

I laboratori hanno ampliato la comprensione dell'AI oltre la dimensione tecnologica, evidenziando le condizioni organizzative, normative, gestionali e culturali necessarie per la sua adozione. Attraverso casi pratici e attività progettuali, i partecipanti hanno acquisito maggiore consapevolezza dei processi, delle competenze e delle responsabilità richieste per un utilizzo efficace e sostenibile dell'AI.

Rafforzamento del dialogo interdipartimentale

La composizione eterogenea dei gruppi ha favorito il confronto tra uffici e competenze diverse, creando occasioni di collaborazione trasversale. Il lavoro laboratoriale ha permesso di integrare esigenze organizzative, competenze tecniche e conoscenza dei servizi, rafforzando una visione condivisa dell'innovazione come responsabilità comune dell'ente.

Visione condivisa dell'innovazione come processo organizzativo e non solo tecnologico

Il percorso ha consolidato una concezione dell'innovazione centrata su persone, processi e modelli di lavoro. I partecipanti hanno riconosciuto che il valore dell'AI dipende dalla capacità di ripensare organizzazione, ruoli e collaborazioni, oltre che dall'introduzione di nuove tecnologie. Questa consapevolezza costituisce una base importante per future sperimentazioni orientate alla creazione di valore pubblico attraverso l'AI.

Struttura che elimina le barriere

La struttura a fasi elimina l'ansia da pagina bianca. I partecipanti non devono sapere "cosa chiedere all'AI": lo strumento li accompagna con domande mirate, concentrandoli sul merito del problema.

L'AI come interlocutore

Il simulatore pone domande, propone bozze, chiede conferme. Non genera risposte definitive. Questo modello – bozza dell'AI, revisione del gruppo, iterazione – insegna implicitamente che l'AI è uno strumento da guidare con il proprio giudizio, non una delega.



Output operativi in 90 minuti

Il metodo trasforma “vorrei usare l’AI” in un deliverable concreto: template di atti amministrativi, piani di adozione con budget, dashboard di monitoraggio. Risultati che gli enti possono portare nel proprio lavoro quotidiano.

L’AI come facilitatore del gruppo

L’AI laboratoriale sperimentata non ha solo prodotto contenuti: ha facilitato il lavoro di gruppo. Ponendo domande strutturate, sintetizzando le risposte e proponendo bozze su cui discutere, ha accelerato lo scambio di opinioni tra i partecipanti e reso produttiva la discussione. Il gruppo non parla dell’AI: parla con l’AI del proprio problema, e questo velocizza e migliora il confronto tra colleghi.

L’articolazione delle attività nelle diverse sedi territoriali ha costruito un ambiente di confronto capace di valorizzare esperienze, esigenze e livelli di maturità differenti ed ha, contestualmente, favorito una progressiva acquisizione di consapevolezza sulle opportunità offerte dall’AI, ma anche sulle condizioni necessarie per una sua adozione efficace, sostenibile e coerente con i principi della buona amministrazione. In questo senso, il lavoro svolto non si è limitato all’elaborazione di idee progettuali, ma ha contribuito a rafforzare una cultura dell’innovazione basata sull’analisi dei problemi, sulla collaborazione interdisciplinare e sulla capacità di tradurre i bisogni dei territori in soluzioni concrete.

La combinazione di momenti formativi, esercitazioni guidate, simulazioni e lavoro collaborativo ha consentito ai partecipanti di confrontarsi direttamente con casi d’uso, scenari applicativi e processi decisionali, favorendo una comprensione più concreta delle implicazioni organizzative, tecnologiche ed etiche dell’adozione dell’AI nella Pubblica Amministrazione.

Nel complesso, la formazione-azione IFEL si configura come una **soglia di accesso consapevole all’innovazione**, in linea con i modelli europei di rafforzamento delle capacità amministrative. Il valore del modello risiede nella sua replicabilità e adattabilità a diversi contesti territoriali, nonché nella capacità di integrare competenze tecniche, consapevolezza normativa e progettazione partecipata.



AI-pact  Funder by the European Union  



Intelligenza Artificiale:

Competenze, governance e problem solving per l'IA nei Comuni

L'AZIONE TERRITORIALE AI-PACT  

SCUOLA DI SCIENZE AZIENDALI E TECNOLOGIE INDUSTRIALI "PIERO BALDESI" www.ssati.it



MIP MURATE IDEA PARK
Idee in Evoluzione

"Lad have s... rigionavano... romini
... sso... no l... e?"

Panel of three men seated at a table with microphones and water bottles.

Audience of people seated in rows of chairs, facing the panel.



Caso Roma.

AI-Visto: intelligenza artificiale a supporto dei controlli contabili di Roma Capitale

I diversi punti di entrata dell'AI

Non esiste un'unica porta attraverso cui l'intelligenza artificiale entra nelle amministrazioni pubbliche. Ogni comune affronta sfide diverse, dispone di risorse differenti e parte da un proprio livello di maturità digitale. Di conseguenza, il punto di avvio di un percorso con l'AI varia profondamente da caso a caso.

Alcuni enti iniziano dall'efficienza operativa: vogliono ridurre il tempo che il personale dedica a compiti ripetitivi, come la verifica manuale di documenti o la classificazione di pratiche. Altri partono da un problema di qualità: i controlli amministrativi sono soggetti a variabilità umana e si cerca uno strumento che garantisca maggiore uniformità. Altri ancora sono spinti da vincoli esterni – scadenze PNRR, adempimenti di Giubileo, pressioni di audit – che rendono urgente trovare soluzioni più robuste.

Ci sono anche comuni che partono dalla governance dei dati: vogliono capire cosa hanno, come è organizzato, se è affidabile. E altri che iniziano dall'ascolto dei cittadini, con chatbot o sistemi di risposta automatica ai quesiti più frequenti.

Il punto di partenza non determina la destinazione

Qualunque sia il “punto di entrata”, ciò che conta è costruire un percorso graduale, basato su sperimentazioni verificabili, con un metodo chiaro per valutare se l'AI produce davvero valore. Il caso di Roma Capitale ne è un esempio concreto.



Il caso di Roma Capitale: AI-Visto

Da dove nasce il progetto

La Ragioneria di Roma Capitale gestisce ogni anno un volume elevatissimo di atti amministrativi. Gli istruttori dell'Ufficio Speciale di Scopo "Vigilanza e controllo finanziario e contabile Progetti Strategici" sono chiamati a verificare la correttezza formale e sostanziale di determinazioni di impegno e atti di liquidazione, con particolare attenzione ai provvedimenti legati al PNRR e al Giubileo 2025.

Questo lavoro di verifica è prezioso ma oneroso: richiede conoscenza normativa, attenzione al dettaglio e tempo. Il punto di partenza del progetto AI-Visto è stata proprio questa consapevolezza: non sostituire i funzionari, ma affiancarli con uno strumento in grado di svolgere i controlli più meccanici in modo più rapido e uniforme.

Come si è lavorato: il metodo *"Test before invest"*

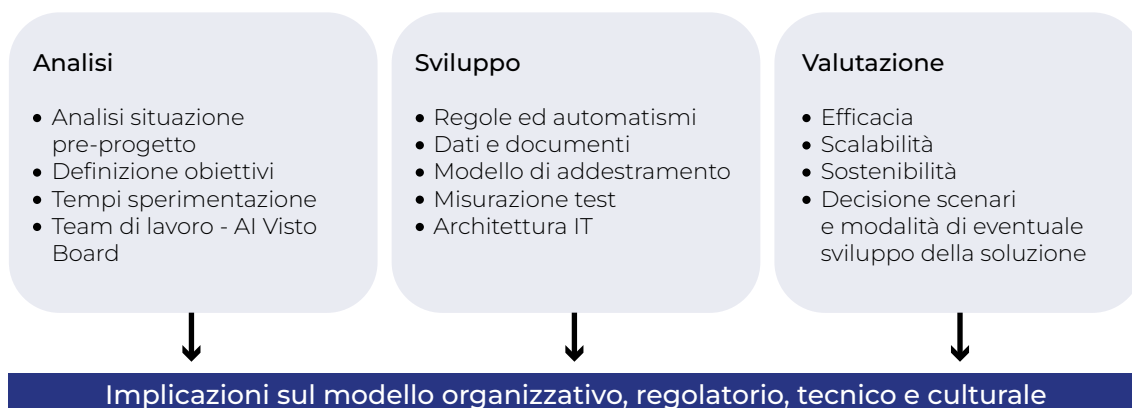
Il progetto è stato sviluppato tra settembre 2025 e marzo 2026 nell'ambito di AIPACT, con il contributo di Fondazione IFEL e Maggioli. L'approccio scelto è stato quello della sperimentazione controllata: prima di investire in una soluzione definitiva, si costruisce un prototipo, lo si testa nella realtà operativa e si valuta se è davvero sostenibile.

Le fasi principali del percorso sono state:

- ▶ analisi approfondita del processo reale, lavorando fianco a fianco con gli istruttori della Ragioneria;
- ▶ costruzione di una checklist operativa dei controlli da effettuare, distinguendo quelli automatizzabili nel breve periodo da quelli più complessi;
- ▶ sviluppo di un prototipo dimostrativo, operativo da dicembre 2025, accessibile tramite un'interfaccia web semplice;
- ▶ valutazione della fattibilità su quattro dimensioni: tecnica, giuridica, organizzativa ed economica.



Macrofasi del processo di sperimentazione di adozione AI-Visto



Il valore del lavoro sul campo

Il progetto non è partito da uno schermo o da un algoritmo, ma dalle persone. Gli istruttori della Ragioneria hanno contribuito a definire cosa controllare, come controllarlo e con quali priorità. Questa co-progettazione è stata determinante per la qualità del risultato.

Cosa fa concretamente il sistema

Il sistema AI-Visto funziona come uno sportello di pre-verifica automatica. L'operatore carica la determinazione da controllare (e gli eventuali allegati). Il sistema analizza il documento e restituisce un report strutturato che indica:

- ▶ le informazioni chiave estratte dall'atto;
- ▶ le eventuali anomalie o incongruenze rilevate;
- ▶ l'esito dei singoli controlli, con una spiegazione leggibile.

Il report è disponibile in formato PDF e può essere inviato direttamente via e-mail. Non sostituisce il giudizio professionale del funzionario: lo orienta, segnala ciò che richiede attenzione e libera tempo per le verifiche più complesse.





Al Visto - Frontend

Carica un documento principale (PDF) e opzionalmente allegati (PDF/XML), inviali su GCS e avvia l'elaborazione.

Documento principale


Carica il documento principale (solo PDF) ?

 Drag and drop file here
Limit 200MB per file • PDF Browse files


 RE20250131198-Determina_98147_25_11_2025_TG0100000009_firm.pdf 98.5KB ×

Documenti allegati (opzionali)

Carica eventuali allegati (PDF o XML) ?

 Drag and drop files here
Limit 200MB per file • PDF, XML Browse files

 RE20250131198-FATTURA_1SAL_3CA.pdf 1.0MB ×

 RE20250131198-Durc_INPS_48291394_07981360584.pdf 99.3KB ×

 RE20250131198-DICH_FLUSSI.pdf 0.8MB ×

Showing page 1 of 3 < >

Indirizzo email per la notifica (OPZIONALE)

mario.rossi@mail.it,luigi.bianchi@mail.it

IMPORTANTE: se si inseriscono più indirizzi email, separarli da virgola!

Invia documenti ed elabora

I controlli automatizzati coprono ambiti come: la verifica dei codici CUP e CIG, la presenza e scadenza del DURC, la coerenza tra impegno originario e liquidazione, le attestazioni PNRR e Giubileo, la tracciabilità dei flussi finanziari, la coerenza con dati contabili inseriti negli atti, la correttezza dei riferimenti normativi.



Check list: alcuni controlli sperimentali:

| ID | Controllo | Tipo di Atto | Descrizione Operazione |
|----|----------------------|--|---|
| 1 | Impegno/Liquidazione | Verifica atto - tipologia | Desumere se è un atto di impegno o liquidazione |
| 2 | Impegno/Liquidazione | Verifica atto - PNRR/GIUBILEO | Verificare se l'atto è relativo al PNRR o al GIUBILEO |
| 3 | Impegno/Liquidazione | Verifica CUP - Caratteri | Controllare che il CUP abbia 15 caratteri |
| 5 | Impegno/Liquidazione | Verifica CUP - Soggetto titolare | Verificare che il cup abbia come sogetto titolare Roma Capitale |
| 6 | Impegno/Liquidazione | Verifica CIG - Caratteri | Controllare che il CIG abbia 10 caratteri |
| 8 | Impegno/Liquidazione | Verifica DURC - controllo allegato | Verificare che ci sia il durc negli allegati |
| 9 | Impegno/Liquidazione | Verifica CIG - Controllo allegati | Verificare che la "scheda cig" sia presente negli allegati. |
| 10 | Impegno/Liquidazione | Verifica DURC - Scadenza | Verificare quanti giorni restano alla scadenza del DURC. |
| 11 | Impegno/Liquidazione | Verifica CIG - quantità CIG nell'atto | Verificare la presenza di 2 o + cig nella determina. |
| 12 | Liquidazione | Verifica scadenza fattura | Verificare la scadenza della fattura sull'xml () |
| 14 | Impegno | Verifica attestazione PNRR | Sugli atti PNRR deve esserci obbligatoriamente un'attestazione |
| 18 | Impegno | Verifica quadro economico | Verifica che totale=imponibile+imposta - Totale generale= somma delle righe |
| 22 | Impegno/Liquidazione | Verifica preventivo | Controllare che il numero del preventivo, presente negli allegati, sia riportato anche nell'atto |
| 23 | Impegno | Verifica attestazione GIUBILEO | Sugli atti GIUBILEO deve esserci obbligatoriamente un'attestazione |
| 29 | Liquidazione | Controllo coerenza cig/cup sulla fattura | Verificare che il cig/cup riportato nell'atto sia lo stesso dell'xml della fattura |
| 30 | Liquidazione | Verifica presenza atto di impegno sull'xml della fattura | Verificare che la det. di impegno da cui è nata la liquidazione sia riportata nell'xml della fattura allegata |
| 35 | Impegno/Liquidazione | Verifica DURC - Fattura | Verificare che l'eventuale durc sia coerente con la fattura |
| 36 | Liquidazione | Verifica tracciabilità - presenza negli allegati | Verificare che ci sia la tracciabilità di pagamento negli allegati |
| 37 | Liquidazione | Verifica tracciabilità - IBAN fattura | Verificare che l'iban della tracciabilità sia lo stesso indicato in fattura |
| 38 | Liquidazione | Verifica tracciabilità - IBAN atto | Verificare che l'iban della tracciabilità sia lo stesso indicato sull'atto |
| 39 | Impegno/Liquidazione | Verifica corrispondenza atti citati/atti allegati | Tutti gli atti delle premesse dovrebbero essere anche allegati |
| 43 | Impegno/Liquidazione | Verifica riferimenti normativi | Per gli atti del PNRR devono essere presenti sempre 4 rif. normativi, verificarne la presenza |



I risultati e i possibili scenari futuri

Il prototipo è funzionante e verificabile, presso la Ragioneria, ed è già accessibile agli operatori per test e valutazione. Questo è coerente con la logica *Test before invest*: si costruisce prima la prova di funzionamento, si raccolgono dati reali, poi si decide come procedere.

Fondazione IFEL ha supportato l'amministrazione nella valutazione dell'adozione attraverso pro e contro di tre scenari decisionali:

| Scenario | Descrizione |
|--------------------|---|
| Fine del test | La sperimentazione si chiude senza un seguito: i costi o i rischi identificati rendono l'adozione non sostenibile nell'attuale contesto. |
| Pilota completo | L'approccio è sostenibile in modo prudenziale: si passa da prototipo a pilota operativo, allargando progressivamente i casi d'uso. |
| Automazione estesa | I risultati sono pienamente positivi: si adotta la soluzione in modo sistematico, estendendo i controlli automatizzati e integrando il sistema nei flussi di lavoro ordinari. |

Cosa impariamo da questo caso

Il caso di Roma Capitale offre insegnamenti utili per qualsiasi amministrazione che stia valutando un percorso con l'AI:

- ▶ partire da un problema reale e circoscritto è più efficace che cercare soluzioni universali;
- ▶ coinvolgere il personale operativo fin dall'inizio non è solo buona pratica: è una condizione per il successo;
- ▶ la valutazione della fattibilità deve essere multidimensionale: non basta che il sistema "funzioni" tecnicamente, bisogna verificare che sia anche giuridicamente corretto, organizzativamente adottabile ed economicamente sostenibile;
- ▶ un prototipo sperimentale è uno strumento di apprendimento, non un prodotto finito: serve a capire cosa funziona, cosa no e come migliorare.

Un percorso replicabile

Il modello adottato a Roma Capitale - analisi del processo, checklist operativa, prototipo verificabile, valutazione multidimensionale - è un approccio che ogni Comune può adottare, indipendentemente dalla propria dimensione o dal proprio livello di maturità digitale. Il punto di entrata può essere diverso; il metodo rimane lo stesso.

L'AI è già qui – Aumento efficienza operativa

Automazione intelligente per rendere la macchina pubblica più agile attraverso:

- Automazione di routine: documenti, protocolli e workflow.
- Manutenzione di infrastrutture e servizi.
- Controllo automatizzato di anomalie, frodi e rischi.

Amsterdam: ODK visione per polizia;
Finlandia: S2T per accessibilità.

AI-PACT

Ministero della Pubblica Amministrazione
Funded by the European Union

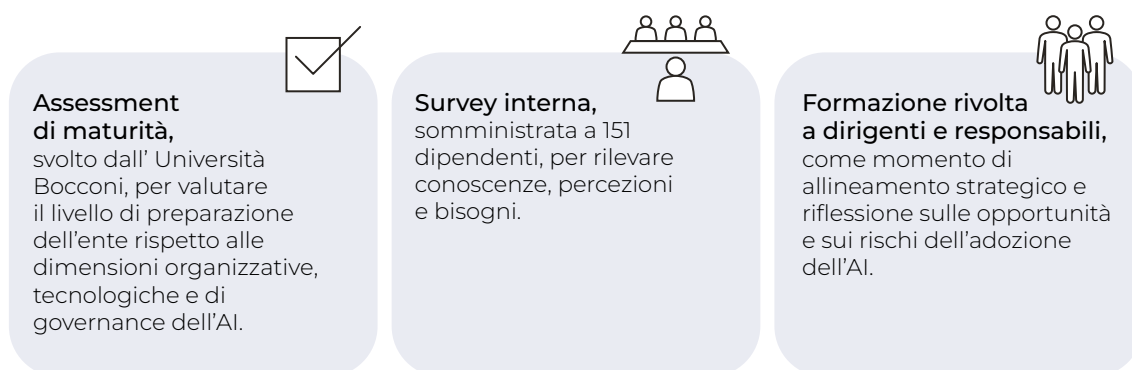




Caso Bergamo.

Dall'assessment alla roadmap AI nell'amministrazione comunale

Il caso del Comune di Bergamo rappresenta un esempio concreto di accompagnamento strategico all'adozione dell'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione locale. Il percorso non si è limitato alla formazione laboratoriale sul campo, ma ha integrato analisi organizzativa, ascolto interno e indirizzo strategico, con l'obiettivo di costruire le condizioni abilitanti per un'adozione consapevole e sostenibile dell'AI nelle diverse funzioni comunali.



L'approccio adottato ha consentito di combinare evidenze quantitative e qualitative, offrendo una fotografia articolata dello stato dell'ente e delle sue potenzialità di sviluppo.



Punto di partenza: maturità iniziale/intermedia

L'assessment di maturità, condotto dall'Università Bocconi e con la supervisione di IFEL, ha rappresentato il primo passaggio del percorso realizzato con il Comune di Bergamo.

L'obiettivo principale di questa attività è stato quello di valutare il livello di preparazione dell'amministrazione rispetto all'adozione di tecnologie di Intelligenza Artificiale, considerando non solo gli aspetti tecnologici, ma anche quelli organizzativi, istituzionali e culturali.

In particolare, l'assessment è stato progettato per:

- ▶ analizzare il grado di maturità dell'ente nell'utilizzo e nella gestione di soluzioni di AI;
- ▶ identificare punti di forza e criticità nel contesto organizzativo;
- ▶ individuare eventuali gap in termini di governance, competenze e infrastrutture tecnologiche;
- ▶ fornire una base conoscitiva per orientare le successive fasi di accompagnamento e sviluppo.

Questo tipo di analisi assume particolare rilevanza nel contesto attuale della Pubblica Amministrazione, in cui l'adozione dell'AI non può essere considerata esclusivamente come una questione tecnologica, ma implica trasformazioni più ampie che coinvolgono modelli decisionali, organizzazione del lavoro, gestione dei dati e responsabilità amministrativa.

L'assessment evidenzia per il Comune di Bergamo un livello di maturità complessivamente medio, con risultati differenziati tra le diverse dimensioni analizzate. Il contesto politico-istituzionale rappresenta un punto di forza, grazie alla continuità dell'attenzione verso l'innovazione digitale e alla presenza di responsabilità chiaramente definite. Sul piano organizzativo emerge una crescente consapevolezza della necessità di adattare processi e modelli di lavoro, pur in presenza di criticità legate al change management, alla pianificazione operativa e alla comunicazione interna. La governance dell'AI costituisce l'area più debole, caratterizzata da una introduzione ancora parziale di linee guida, criteri di valutazione, presidi etici e responsabilità formalizzate, sulle quali il comune sta lavorando. Anche la dimensione delle risorse umane mostra elementi di criticità, in particolare per la carenza di competenze specialistiche sull'AI, come per la maggior parte dei comuni analizzati, e per la difficoltà di attrarre dal mercato del lavoro e poi sviluppare professionalità dedicate. Sul fronte tecnologico, l'ente dispone di dati e infrastrutture con un buon potenziale, necessita di rafforzare qualità, interoperabilità e governance del patrimonio informativo. Nell'amministrazione l'AI è percepita prevalentemente come leva di efficientamento dei processi interni, mentre risultano ancora poco sviluppate le capacità di misurazione del valore pubblico generato e di gestione sistematica dei rischi etici, sociali e organizzativi connessi al suo utilizzo.



Survey interna

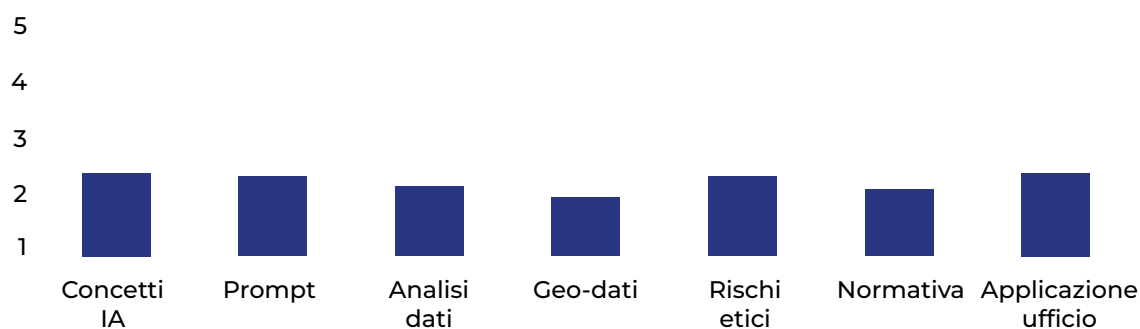
L'indagine è stata somministrata a 151 dipendenti del Comune di Bergamo, appartenenti a differenti aree organizzative. Il campione è composto prevalentemente da funzionari e impiegati (127 rispondenti), affiancati da dirigenti (9) e altre figure professionali (15).

Il questionario ha analizzato cinque dimensioni principali: livello di conoscenza dell'Intelligenza Artificiale, grado di adozione all'interno dell'ente, modalità di utilizzo degli strumenti, opportunità e rischi percepiti, nonché priorità organizzative per una futura implementazione.

Il livello di competenza auto-valutato da coloro che hanno risposto risulta generalmente basso. Su una scala da 1 a 5, nessuna delle dimensioni analizzate supera il valore medio di 2,4. I punteggi più elevati riguardano la comprensione dei concetti base dell'AI (2,4) e la capacità di utilizzare strumenti di AI generativa tramite prompt (2,3). Le aree più critiche sono invece l'analisi dei dati geospaziali (1,7) e la conoscenza del quadro normativo, inclusi AI Act e linee guida della PA (1,9).

Questi risultati evidenziano un significativo divario tra interesse verso la tecnologia e capacità operative effettive. Il campione risulta fortemente eterogeneo, e la distribuzione indica l'esistenza di una minoranza di utenti già competenti accanto a una maggioranza ancora poco esperta.

Grafico 1. Livelli di competenza

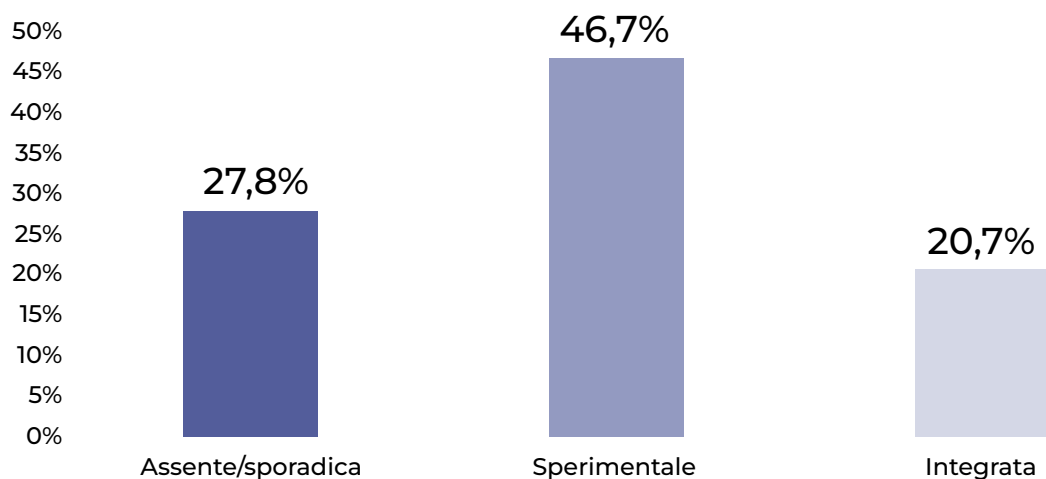


Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026 (N= 151 rispondenti)

La percezione dell'adozione dell'AI da parte dell'ente conferma che il comune si trova ancora in una fase esplorativa. Il 27,8% dei rispondenti dichiara che l'AI è assente o utilizzata solo sporadicamente. La quota più consistente (46,7%) rileva la presenza di sperimentazioni e progetti pilota limitati a specifici uffici o attività, mentre il 20,7% percepisce una reale integrazione dell'AI nei processi organizzativi. Il dato suggerisce che l'innovazione sia oggi guidata principalmente da iniziative puntuali e non ancora supportata da una strategia organica, da modelli di governance consolidati o da linee guida condivise.



Grafico 2. Percezione adozione AI da parte dell'ente



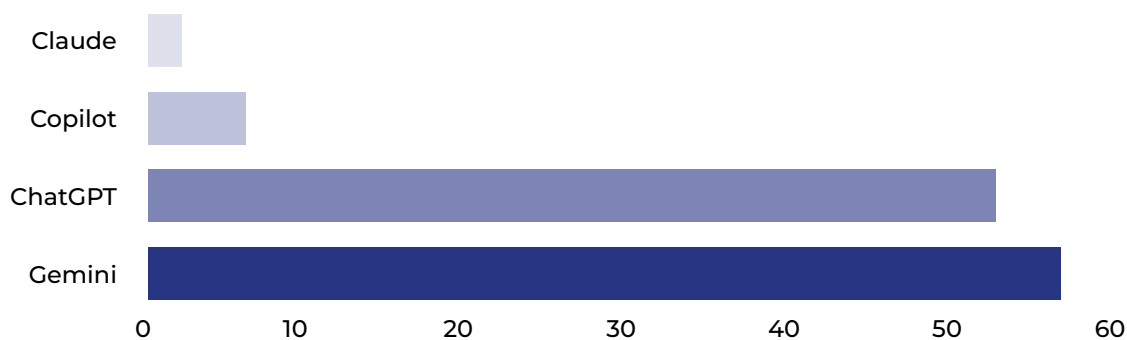
Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026 (N= 151 rispondenti)

L'utilizzo personale degli strumenti di AI generativa risulta già ampiamente diffuso: 73 dipendenti dichiarano di utilizzare tali strumenti nella vita privata o professionale, contro 71 che non ne fanno uso.

Tra le piattaforme utilizzate prevalgono Gemini (56 utilizzatori) e ChatGPT (52 utilizzatori), mentre Copilot raccoglie 6 segnalazioni e Claude 2. Le finalità principali riguardano la ricerca e rielaborazione di informazioni (54 risposte), la scrittura e revisione di testi (52), la sintesi di documenti complessi (42) e la revisione documentale (41).

L'AI viene quindi percepita soprattutto come assistente cognitivo e strumento di produttività individuale, più che come leva di automazione avanzata dei processi.

Grafico 3. Piattaforme utilizzate



Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026 (N= 151 rispondenti)



I risultati delineano un ente caratterizzato da una forte apertura culturale verso l'innovazione, ma ancora impegnato nella costruzione delle condizioni organizzative necessarie per una diffusione sistemica dell'AI. Le opportunità maggiormente riconosciute riguardano il miglioramento dell'efficienza dei processi e il supporto al lavoro dei dipendenti (mediana pari a 4 su 5).

Le principali criticità riguardano invece privacy e protezione dei dati, mancanza di competenze interne e incertezza normativa, tutte valutate con una mediana di 4 su 5. Coerentemente con queste evidenze, le priorità indicate dai rispondenti sono la formazione del personale, la definizione di regole e governance dei dati, l'elaborazione di una strategia condivisa e la realizzazione di progetti pilota mirati.

La survey ha confermato questo quadro: l'AI è percepita come un'opportunità per migliorare efficienza, automazione e supporto alle decisioni, ma anche come un ambito che richiede attenzione sotto il profilo normativo, organizzativo e della gestione del rischio. È emersa in particolare la necessità di definire regole condivise e percorsi di accompagnamento capaci di trasformare l'interesse diffuso in capacità istituzionale.

Dai laboratori locali al valore del percorso: da fotografia a strategia

Il risultato del lavoro di analisi, come precedentemente descritto, e laboratoriale con la formazione sul campo non è stato sia diagnostico che trasformativo. A partire dall'analisi e dal lavoro con i funzionari e i dirigenti è stata costruita una **roadmap operativa articolata in 3 fasi e 28 azioni concrete**, pensata come guida progressiva e adattabile per l'ente.

La logica adottata è quella di un percorso graduale, che ha accompagnato il comune, attraverso i laboratori formativi, lungo livelli crescenti di maturità organizzativa:

Fase A - Efficientare il lavoro individuale (AI come copilota)

Focus su alfabetizzazione, regole e primi utilizzi sicuri dell'AI, attraverso policy interne, sviluppo delle competenze e utilizzo di strumenti controllati.

Fase B - Outsourcing di task e strutturazione organizzativa

Passaggio a un utilizzo più sistemico, con sviluppo della governance, valorizzazione dei dati, adeguamento normativo e sperimentazione dei primi casi d'uso.

Fase C - Integrazione strategica

L'AI diventa una leva di trasformazione organizzativa, contribuendo alla riprogettazione dei processi e all'integrazione nei servizi e nei processi decisionali dell'ente.



Le 28 azioni individuate coprono tutte le dimensioni chiave dell'adozione dell'AI – governance, normativa, organizzazione, dati e processi – distinguendo tra priorità normative, buone pratiche e scelte strategiche di medio periodo.

L'azione laboratoriale con dirigenti e funzionari che ha affiancato le analisi ha inteso accompagnare il comune nell'adozione dell'Intelligenza Artificiale nel lavoro quotidiano attraverso un percorso graduale e sostenibile, articolato in tre fasi di maturità crescente. La prima ha puntato a migliorare la produttività individuale dei dipendenti mediante strumenti di AI utilizzati come “copiloti” per la redazione di testi, sintesi documentali e supporto operativo. La seconda fase ha introdotto l'affidamento all'AI di attività strutturate e ripetitive, mantenendo sempre la supervisione umana attraverso il principio del *Human in the Loop*. La terza fase ha previsto una piena integrazione dell'AI nei processi e nei servizi dell'ente, con applicazioni avanzate di supporto alle decisioni e reingegnerizzazione organizzativa. Il documento finale consegnato al Comune di Bergamo ha evidenziato che l'adozione dell'AI non è principalmente una questione tecnologica, ma richiede da parte del comune governance, competenze, qualità dei dati e adeguamento normativo.

Particolare attenzione è stata dedicata all'utilizzo spontaneo e non governato di strumenti di AI da parte dei dipendenti. Tra le azioni prioritarie vengono indicate la definizione di policy interne, la formazione del personale, la classificazione dei dati, la scelta di strumenti sicuri e la creazione di presidi organizzativi dedicati. La guida insiste inoltre sulla necessità di garantire conformità al GDPR e all'AI Act, tutelando trasparenza, sicurezza e responsabilità amministrativa. L'approccio proposto è pragmatico e progressivo, pensato in particolare per i comuni di piccole e medie dimensioni. Nel complesso, il documento Bergamo configura l'AI come una leva di innovazione organizzativa che deve essere governata attraverso un equilibrio tra efficienza, competenze, controllo umano e tutela dei diritti dei cittadini.

Risultati e implicazioni AIPACT a Bergamo

Il caso del Comune di Bergamo evidenzia come l'adozione efficace dell'AI nel comune sia solo una sfida tecnologica, ma anche un percorso di trasformazione organizzativa e culturale. La disponibilità di strumenti tecnologici rappresenta infatti una condizione necessaria, ma non sufficiente: per generare valore è indispensabile che l'ente sviluppi assetti di governance, competenze, processi decisionali e modelli organizzativi adeguati a gestire l'innovazione in modo strutturato. Le evidenze riassunte sono:

- ▶ la maturità culturale può precedere quella organizzativa, ma necessita di essere strutturata;
- ▶ la diffusione spontanea dell'AI (*shadow AI*) va intercettata e governata;
- ▶ il passaggio critico è dalla sperimentazione individuale alla costruzione di una capacità istituzionale stabile.



Una prima evidenza riguarda il fatto che **la maturità culturale può svilupparsi più rapidamente di quella organizzativa**. Nel caso di Bergamo emerge una diffusa sensibilità verso le opportunità offerte dall'AI e una generale apertura all'innovazione, sia a livello politico sia tra il personale coinvolto nei processi di trasformazione digitale. Tuttavia, questa predisposizione positiva non si traduce ancora pienamente in strumenti operativi, procedure formalizzate e responsabilità organizzative definite. Per questo motivo la maturità culturale necessita di essere consolidata attraverso politiche, regole e modelli di gestione che consentano di trasformare l'interesse verso l'AI in capacità istituzionale concreta.

Una seconda evidenza riguarda il fenomeno della cosiddetta *shadow AI*, ossia **l'utilizzo spontaneo e non regolamentato di strumenti di intelligenza artificiale da parte di dipendenti e uffici**. Questo fenomeno rappresenta al tempo stesso un segnale positivo e un elemento di rischio. Da un lato dimostra curiosità, iniziativa e propensione alla sperimentazione; dall'altro può generare criticità legate alla sicurezza dei dati, alla conformità normativa, alla qualità dei risultati e alla mancanza di coordinamento tra le diverse iniziative. L'esperienza di Bergamo suggerisce quindi l'importanza di intercettare queste pratiche emergenti e inserirle all'interno di un quadro di governance chiaro, capace di valorizzarne il potenziale senza rinunciare al controllo e alla trasparenza.

La terza evidenza riguarda **il passaggio dalla sperimentazione individuale alla costruzione di una capacità istituzionale stabile**. In molte amministrazioni i primi utilizzi dell'AI nascono grazie all'iniziativa di singoli dipendenti o di piccoli gruppi innovatori. Sebbene queste esperienze siano fondamentali per avviare il cambiamento, il vero salto di qualità si realizza quando l'ente riesce a trasformare le sperimentazioni in pratiche organizzative condivise, sostenute da competenze diffuse, processi strutturati e responsabilità chiaramente attribuite. È in questa fase che l'AI smette di essere un insieme di iniziative isolate e diventa una leva strategica per il miglioramento dei servizi e dei processi amministrativi.

In questo contesto, la roadmap elaborata per il Comune di Bergamo assume un valore che va oltre il singolo progetto. Essa costituisce uno strumento operativo che individua priorità, azioni e condizioni abilitanti per un'adozione progressiva e sostenibile dell'intelligenza artificiale. La sua struttura, basata sull'analisi del livello di maturità dell'ente e sull'individuazione delle aree di miglioramento, la rende potenzialmente replicabile anche in altre amministrazioni locali, offrendo un modello metodologico per accompagnare il passaggio da approcci sperimentali a strategie di innovazione più mature, governate e orientate alla creazione di valore pubblico.



MI-PACT
GOVERNAMENTO ITALIANO
FEJ
CABINETTO DI POLITICHE DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE
16 MARZO 2026 - SALA DEL CONSIGLIO METROPOLITANO



Caso Città Metropolitana di Genova.

Costruire un ecosistema territoriale per l'Intelligenza Artificiale nei comuni dell'area metropolitana

Il ruolo della Città Metropolitana di Genova come soggetto aggregatore

La Città Metropolitana di Genova rappresenta un esempio significativo di come gli enti di area vasta possano svolgere un ruolo strategico nell'accompagnare la trasformazione digitale dei territori e nel promuovere l'adozione dell'innovazione all'interno delle amministrazioni locali.

Tale ruolo trova fondamento anche nella Legge n. 56/2014, che assegna alle Città Metropolitane funzioni di cura dello sviluppo strategico del territorio, promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale e promozione e coordinamento dei sistemi di informatizzazione e digitalizzazione in ambito metropolitano. In coerenza con le funzioni attribuite dalla legge citata, l'Ente genovese si configura come un vero e proprio soggetto pivot capace di raccordare competenze, bisogni e opportunità presenti sul territorio metropolitano.

La Città Metropolitana di Genova ha pertanto aderito formalmente ad AIPACT come ente beneficiario, scegliendo di utilizzare i servizi messi a disposizione dal progetto per avviare un percorso territoriale di accompagnamento dei comuni metropolitani e delle strutture interne dell'ente verso un uso consapevole, sicuro e responsabile dell'Intelligenza Artificiale.

In un contesto metropolitano caratterizzato dalla presenza di numerosi comuni di piccole dimensioni, spesso privi delle risorse organizzative e delle competenze specialistiche necessarie per affrontare autonomamente processi complessi di innovazione tecnologica, la funzione della Città Metropolitana genovese assume un valore particolarmente rilevante. L'ente opera infatti come facilitatore



e aggregatore territoriale, mettendo a disposizione strumenti di coordinamento, occasioni di confronto e percorsi condivisi di accompagnamento che consentono di ridurre le asimmetrie tra amministrazioni e di favorire una diffusione più omogenea delle competenze digitali e delle pratiche innovative.

La rilevazione realizzata presso i comuni liguri ha mostrato l'esistenza di un forte interesse verso le tecnologie emergenti e di una crescente sensibilità rispetto alle opportunità offerte dall'AI, ma ha anche evidenziato la presenza di un divario tra le sperimentazioni individuali e la capacità delle amministrazioni di adottare tali strumenti in maniera strutturata e organizzata. In questo scenario emerge una domanda diffusa di accompagnamento, orientamento metodologico e supporto alla governance dell'innovazione, che trova nella Città Metropolitana il soggetto istituzionale più idoneo a svolgere una funzione di raccordo e di supporto continuativo.

L'azione di coordinamento può inoltre favorire la definizione di indirizzi comuni in materia di utilizzo responsabile dell'Intelligenza Artificiale, supportando i comuni dell'area nell'interpretazione delle evoluzioni normative e nella costruzione di modelli di governance e di casi d'uso AI coerenti con il quadro regolatorio europeo e italiano.

Le evidenze raccolte dalle analisi condotta da IFEL sul caso della Città Metropolitana di Genova suggeriscono che il territorio ligure dispone già di un patrimonio significativo di interesse, competenze emergenti e disponibilità alla sperimentazione. Il passaggio decisivo consiste ora nel trasformare queste energie diffuse in una strategia condivisa di innovazione.

Il *maturity assessment* iniziale operato nell'ente con l'Università Bocconi ha evidenziato un forte interesse verso l'Intelligenza Artificiale, accompagnato tuttavia da un livello di adozione organizzativa ancora iniziale. Le competenze individuali e la partecipazione ad attività formative risultano più avanzate rispetto alla capacità di integrare formalmente tali strumenti nei processi amministrativi. L'AI viene percepita come un'opportunità per aumentare produttività, qualità del lavoro e capacità di analisi, ma persistono criticità legate a governance, competenze, privacy e aspetti normativi.

La survey di IFEL ha messo in evidenza che le condizioni per avviare questo percorso sono già presenti: interesse diffuso, crescente attenzione alle competenze digitali e disponibilità delle amministrazioni a confrontarsi con le opportunità offerte dall'Intelligenza Artificiale. La sfida dei prossimi anni sarà trasformare queste premesse in un ecosistema stabile di innovazione pubblica, capace di generare valore condiviso per l'intero territorio metropolitano.



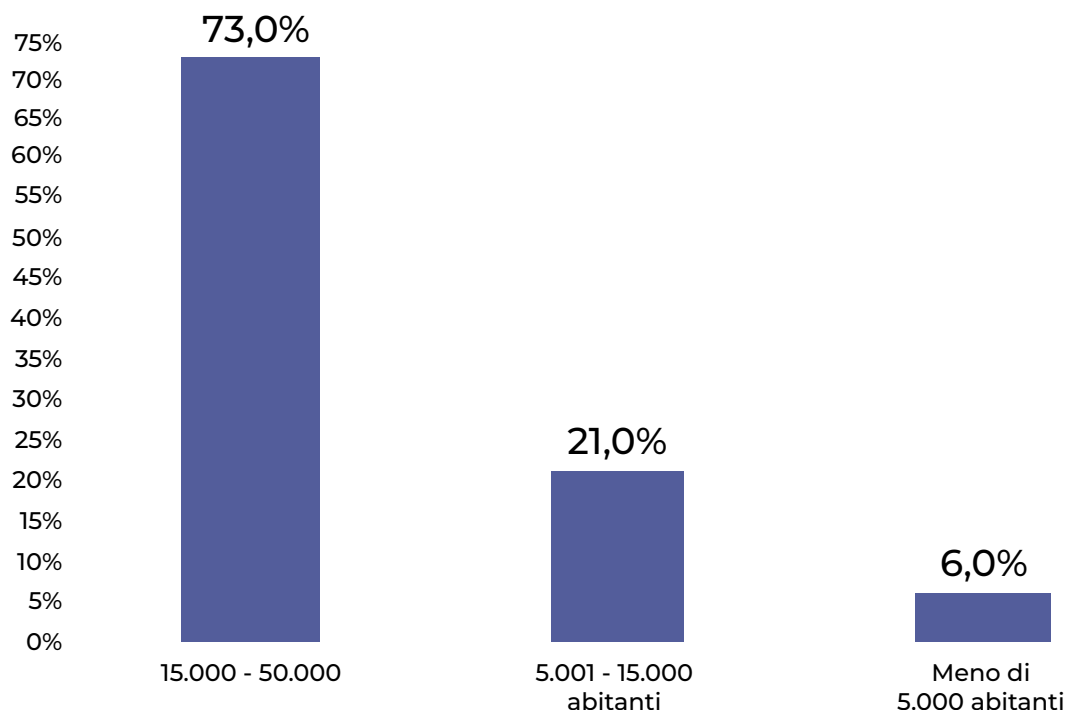
Survey IFEL

Per comprendere il livello di diffusione e maturità dell'Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione locale, è stata realizzata una rilevazione rivolta ai dipendenti dei Comuni liguri, promossa nell'ambito delle attività di accompagnamento e sensibilizzazione coordinate dalla Città Metropolitana di Genova.

L'indagine ha raccolto 86 risposte individuali provenienti da 14 comuni di diversa dimensione dell'area metropolitana, con una prevalenza di enti compresi tra 15.000 e 50.000 abitanti. Il campione rappresenta un osservatorio significativo sullo stato dell'innovazione digitale nei comuni del territorio metropolitano genovese, offrendo indicazioni utili per orientare future politiche di sviluppo delle competenze e di diffusione delle tecnologie emergenti.

Il campione è costituito prevalentemente da funzionari e impiegati (80%), con una presenza più limitata di dirigenti e posizioni organizzative. Dal punto di vista dimensionale prevalgono i comuni tra 15.001 e 50.000 abitanti (73%), seguiti dai comuni sotto i 5.000 abitanti (21%).

Grafico 1. Dimensione demografica dei comuni partecipanti



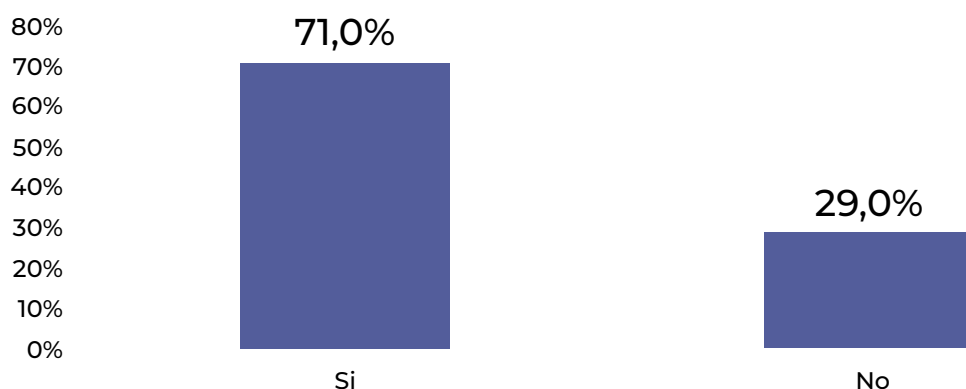
Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026 (N= 86 rispondenti)



Il campione rappresenta diverse aree organizzative. Le aree maggiormente rappresentate sono Servizi Tecnici, Servizi Sociali, Servizi Finanziari e Servizi Amministrativi, elemento che consente di cogliere una visione trasversale dell'innovazione digitale nella PA locale.

Il 71% dei rispondenti ha partecipato ad almeno un'attività formativa sull'AI negli ultimi dodici mesi. Il dato rappresenta uno dei segnali più rilevanti dell'indagine, configurandosi come un dato superiore a quello rilevato nella media nazionale (44,3%) e dimostra una crescente attenzione verso il tema. Le modalità formative più diffuse risultano webinar, seminari e autoformazione.

Grafico 2. Partecipazione a formazione AI



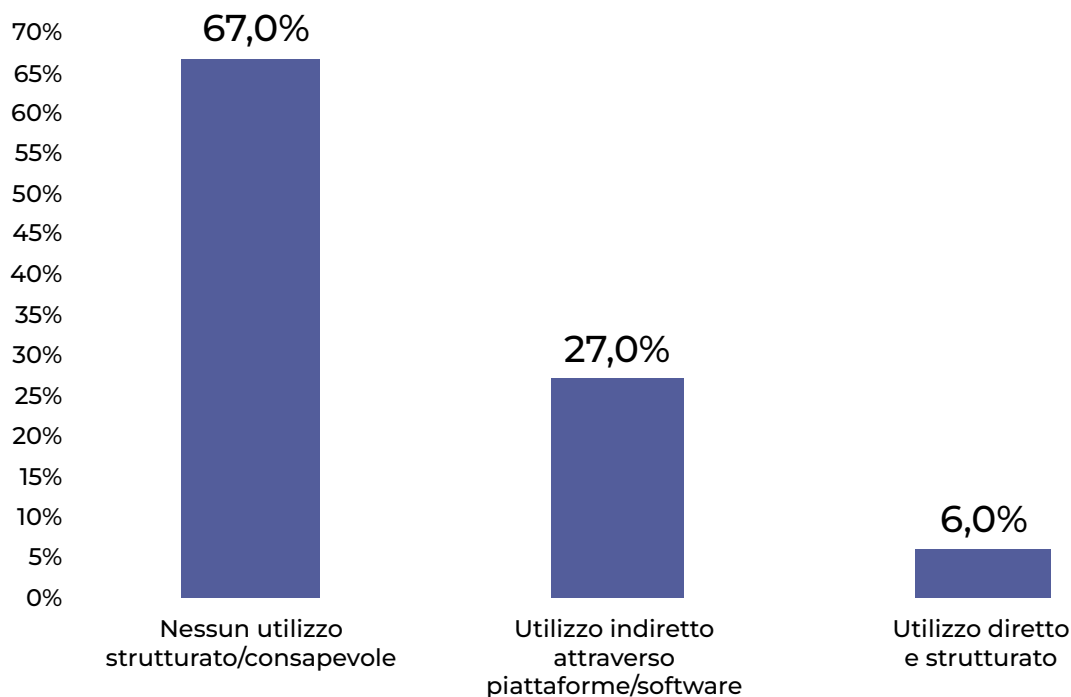
Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026 (N= 86 rispondenti)

Nonostante la diffusione della formazione, emerge ancora un fabbisogno significativo di competenze applicative. Molti partecipanti dichiarano livelli intermedi o iniziali di conoscenza degli strumenti di AI generativa, mentre risultano meno consolidate le competenze relative agli aspetti normativi, etici e di governance.

Il principale risultato della survey riguarda il divario tra interesse e adozione organizzativa. Il 67% dei partecipanti dichiara che il proprio ente non utilizza attualmente strumenti di AI in modo riconosciuto o consapevole. Il 27% segnala forme di utilizzo indiretto attraverso software e piattaforme che integrano funzionalità intelligenti, mentre solo il 6% riferisce un utilizzo diretto e strutturato.



Grafico 3. Livello di adozione AI negli enti



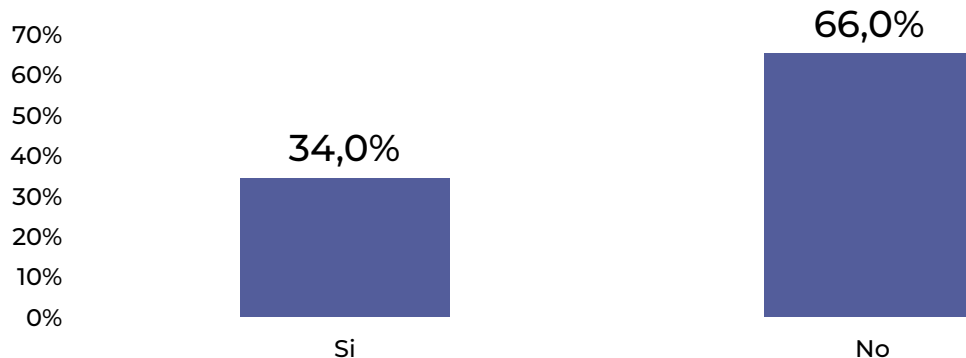
Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026 (N= 86 rispondenti)

Questo risultato suggerisce che la maggior parte dei Comuni si trova ancora in una fase esplorativa. L'adozione non appare frenata dalla mancanza di interesse, quanto piuttosto dall'assenza di linee guida operative, casi d'uso consolidati e percorsi di accompagnamento.

Il 34% dei rispondenti utilizza personalmente strumenti di AI generativa per supportare il lavoro quotidiano. Questo dato, pur non maggioritario, è significativamente superiore all'utilizzo ufficiale dichiarato in termini di organizzazione e conferma che l'innovazione sta emergendo principalmente attraverso iniziative individuali.



Grafico 4. Utilizzo personale AI



Fonte: Survey IFEL-AIPACT 2026 (N= 86 rispondenti)

Le finalità di utilizzo più frequentemente richiamate riguardano la ricerca di informazioni, la sintesi di documenti, la produzione di testi, il supporto alla comunicazione e le attività di brainstorming. Risultano ancora poco diffusi gli impieghi legati all'automazione di processi amministrativi complessi o al supporto decisionale avanzato.

Le principali barriere individuate dai partecipanti possono essere ricondotte a cinque dimensioni:



Parallelamente emergono alcuni fattori percepiti come abilitanti: disponibilità di formazione continua, sostegno della dirigenza, condivisione di esperienze tra enti, accesso a strumenti sicuri e definizione di casi d'uso concreti ad alto impatto.



Le evidenze raccolte descrivono amministrazioni locali interessate all'Intelligenza Artificiale ma ancora in una fase iniziale di maturazione. Per favorire una diffusione responsabile dell'AI nei comuni della Città Metropolitana di Genova si rivela importante: sviluppare programmi formativi continuativi; definire linee guida operative condivise; promuovere comunità di pratica tra enti; avviare progetti pilota a basso rischio e alto valore; monitorare gli impatti organizzativi, etici e normativi delle sperimentazioni. L'obiettivo emerso è trasformare l'interesse già presente in capacità organizzativa stabile e in benefici misurabili per cittadini, dipendenti e amministrazioni.

Un territorio interessato all'innovazione, ma ancora nelle prime fasi di adozione

I risultati evidenziano un quadro caratterizzato da un forte interesse verso l'Intelligenza Artificiale e da una crescente attenzione alle opportunità offerte dagli strumenti generativi, ma anche da un livello di adozione organizzativa ancora limitato. La maggior parte dei partecipanti segnala infatti l'assenza di un utilizzo strutturato dell'AI all'interno del proprio ente, mentre risultano più diffuse forme di utilizzo individuale o sperimentale da parte dei singoli dipendenti.

Formazione e competenze: una base su cui costruire

Uno degli elementi più rilevanti emersi dalla rilevazione riguarda la diffusione delle attività formative. Oltre due terzi dei partecipanti hanno preso parte nell'ultimo anno a iniziative dedicate all'Intelligenza Artificiale, segnale di una crescente consapevolezza rispetto all'impatto che queste tecnologie avranno sull'organizzazione del lavoro pubblico.

L'interesse verso l'AI appare trasversale ai diversi settori amministrativi e non limitato alle sole funzioni informatiche o di innovazione. Ciò suggerisce che il fenomeno venga percepito come una trasformazione destinata a coinvolgere l'intera organizzazione comunale, incidendo sui processi amministrativi, sulle attività di front office, sulla produzione documentale e sulle funzioni di supporto alle decisioni.

La formazione rappresenta quindi un primo patrimonio comune già presente sul territorio, ma che necessita di essere ulteriormente consolidato attraverso percorsi continuativi, occasioni di confronto tra enti e iniziative di accompagnamento orientate ai casi d'uso concreti.

Il divario tra interesse individuale e adozione organizzativa

La survey mette in evidenza una dinamica già osservata in numerosi contesti pubblici italiani: le competenze e le sperimentazioni individuali procedono più rapidamente rispetto alla capacità delle organizzazioni di integrare formalmente l'Intelligenza Artificiale nei propri processi.

Se da un lato cresce il numero di dipendenti che utilizzano strumenti generativi per attività quali ricerca di informazioni, sintesi documentale, redazione di testi, dall'altro gli enti faticano ancora a definire modelli organizzativi, procedure e linee guida che consentano un impiego sistematico e sicuro di tali tecnologie.



Le principali criticità richiamate dai partecipanti riguardano la necessità di chiarire gli aspetti normativi, garantire la protezione dei dati, sviluppare competenze specialistiche e individuare casi d'uso coerenti con le esigenze delle amministrazioni locali.

In un contesto di cultura locale favorevole all'innovazione emerge dunque una domanda di accompagnamento e di governance.

Esperienza Laboratoriale dei Comuni Genovesi

Il percorso formativo è stato concepito con l'obiettivo di accompagnare sia i dipendenti della Città Metropolitana di Genova sia i comuni dell'Area Metropolitana di Genova nella comprensione e nell'adozione consapevole delle tecnologie AI come per altri casi AIPACT in una logica *taylor made*.

Attraverso un approccio progressivo, il programma ha inteso fornire ai discenti strumenti metodologici, conoscenze operative e occasioni di confronto utili a valutare il proprio livello di maturità digitale e a individuare opportunità concrete di innovazione, anche attraverso una riflessione collettiva ed elaborazione di casi d'uso AI condivisi. Il percorso è stato strutturato in tre appuntamenti complementari, finalizzati a consolidare competenze, rafforzare la capacità di pianificazione e favorire la definizione di strategie locali per l'AI. Dalla fase iniziale di orientamento e assessment fino alla progettazione di piani d'azione, le attività hanno consentito ai partecipanti di sviluppare una visione integrata degli aspetti organizzativi, tecnologici e di governance connessi all'adozione AI.

Percorso formativo in 3 appuntamenti per accompagnare i comuni verso l'adozione dell'Intelligenza Artificiale



Il primo appuntamento, realizzato nel mese di gennaio, ha rappresentato il momento di avvio del percorso. L'incontro è stato dedicato alla presentazione delle attività di AI-PACT per l'area metropolitana genovese e all'illustrazione degli strumenti metodologici messi a disposizione dal progetto. Particolare attenzione è stata riservata ai temi dell'assessment organizzativo e dei modelli di maturità digitale, fondamentali per consentire agli enti di comprendere il proprio livello di preparazione rispetto all'adozione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale. Questa fase ha avuto una funzione prevalentemente orientativa e strategica, contribuendo a creare un linguaggio comune tra i partecipanti e a definire il quadro di riferimento entro cui sviluppare le successive attività.



Il secondo appuntamento, svoltosi a febbraio, ha approfondito gli aspetti organizzativi e tecnologici che costituiscono i prerequisiti per l'adozione dell'AI nelle amministrazioni locali. Il focus è stato posto sulla qualità dei dati, sulla revisione dei processi amministrativi e sui fattori abilitanti necessari per introdurre efficacemente soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale. Attraverso la presentazione di casi studio ed esperienze applicative, i partecipanti hanno potuto confrontarsi con esempi concreti di utilizzo dell'AI nella pubblica amministrazione e riflettere sulle condizioni organizzative necessarie per passare dalla sperimentazione all'implementazione strutturata. L'incontro ha inoltre evidenziato il legame tra trasformazione digitale e innovazione organizzativa, sottolineando come l'adozione dell'AI richieda interventi che coinvolgano non solo la tecnologia ma anche competenze, processi e modelli di governance.

Il percorso si è concluso nel mese di marzo con una giornata laboratoriale orientata all'operatività. Dopo una sessione dedicata ai temi della governance, della sicurezza e dell'etica dell'Intelligenza Artificiale nella pubblica amministrazione, i partecipanti sono stati coinvolti in attività pratiche organizzate in gruppi di lavoro. Il laboratorio, che ha visto 9 diversi gruppi di lavoro, ha utilizzato metodologie di *Design Thinking* e *Problem Solving* per aiutare i Comuni a identificare bisogni, criticità e possibili casi d'uso dell'AI nei propri contesti amministrativi. Grazie all'utilizzo di un simulatore AI sono stati sviluppati 9 diversi output progettuali. La restituzione finale dei lavori ha consentito di condividere risultati, idee progettuali e prospettive di sviluppo future.



Il percorso laboratoriale ha così consentito di creare uno spazio stabile di confronto tra amministrazioni locali, favorendo la crescita di una comunità territoriale interessata ai temi dell'innovazione digitale e dell'Intelligenza Artificiale. Attraverso il coordinamento della Città Metropolitana di Genova, i comuni hanno potuto accedere a competenze specialistiche, strumenti metodologici e occasioni di apprendimento collaborativo che difficilmente avrebbero potuto sviluppare autonomamente. L'esperienza ha quindi rafforzato il ruolo dell'ente metropolitano come soggetto aggregatore e facilitatore della trasformazione digitale, contribuendo alla costruzione di un ecosistema territoriale dell'innovazione fondato sulla collaborazione tra enti e sulla condivisione delle conoscenze.

Nei comuni di minore dimensione, l'adozione dell'Intelligenza Artificiale non può essere affrontata solo come scelta tecnologica. Richiede competenze giuridiche, organizzative, digitali, etiche e di protezione dei dati che spesso non sono disponibili in modo stabile all'interno dei singoli enti. La Città Metropolitana può quindi svolgere una funzione abilitante: costruire economie di scala, promuovere linee guida comuni, favorire la condivisione di casi d'uso, orientare i Comuni verso strumenti sicuri e ridurre il rischio di adozioni frammentate o non governate.



Poiché l'adozione dell'AI nella Pubblica Amministrazione richiede un approccio fondato su sicurezza, trasparenza, protezione dei dati e controllo umano, AIPACT ha rappresentato una prima base per costruire, a livello metropolitano, un quadro condiviso di principi operativi: individuazione dei casi d'uso ammissibili, valutazione preventiva dei rischi, gestione dei dati, tracciabilità degli output, responsabilità dei funzionari e criteri per l'eventuale acquisizione di soluzioni tecnologiche.

L'esperienza AIPACT nel territorio metropolitano genovese ha così definito il primo passo verso una strategia metropolitana per l'Intelligenza Artificiale nella PA locale: non una semplice sommatoria di sperimentazioni, ma un percorso condiviso fondato su competenze, regole comuni, casi d'uso sostenibili, monitoraggio degli impatti e collaborazione stabile tra enti. In questa prospettiva, la Città Metropolitana di Genova si è impegnata a svolgere una funzione di cabina di regia territoriale, accompagnando i comuni genovesi del proprio territorio verso un'adozione dell'AI orientata al valore pubblico, alla qualità dei servizi e alla tutela dei cittadini.



4. Lesson learnt.

Verso un futuro AI più consapevole

Dal progetto AIPACT emerge la consapevolezza che la sfida dell'intelligenza artificiale non sia soltanto tecnologica, ma soprattutto organizzativa e culturale. In molti comuni sono già presenti utilizzi spontanei di strumenti di AI (*shadow AI*), spesso privi di regole e indirizzi condivisi.

In questo quadro, IFEL ha puntato sulla costruzione di capacità pubbliche: formazione accessibile, supporto operativo e modelli adattabili di governance.

AIPACT dimostra che i Comuni italiani sono pronti ad affrontare la trasformazione digitale legata all'intelligenza artificiale, se accompagnati con strumenti adeguati, metodo, supporto continuo e confronto tra pari. Il progetto costituisce oggi una base concreta per sviluppare politiche e modelli di innovazione amministrativa nei territori.

Lesson learnt in evidenza

La *shadow AI* è già presente nei comuni: occorre governarla

Una delle evidenze più significative emerse da AIPACT riguarda la diffusione spontanea di strumenti di intelligenza artificiale da parte di funzionari e dirigenti comunali, spesso utilizzati senza linee guida o modelli organizzativi condivisi. Il progetto ha mostrato che l'AI è una pratica già in corso nelle amministrazioni locali. Per questo il tema centrale non è impedire l'adozione, ma orientarla al fine di generare valore pubblico. Questo significa costruire capacità di governance, consapevolezza, monitoraggio e valutazione dell'impatto e strumenti di accompagnamento che rendano questi utilizzi sicuri, trasparenti e coerenti con gli obiettivi pubblici.



Nei comuni l'innovazione nasce dal valore pubblico, non dalla tecnologia

L'esperienza di AIPACT ha evidenziato come l'interesse dei comuni verso l'intelligenza artificiale non sia guidato dalla tecnologia in sé, ma dalla necessità di migliorare processi, servizi e capacità amministrativa. L'AI viene percepita come uno strumento abilitante per semplificare attività, supportare decisioni e aumentare l'efficienza interna. Questo approccio ha confermato che i percorsi di innovazione funzionano quando partono dai bisogni organizzativi concreti e dagli impatti sul valore pubblico, evitando logiche puramente tecnologiche o sperimentazioni scollegate dal contesto amministrativo.

L'innovazione che non si istituzionalizza resta fragile

Le sperimentazioni condotte nei territori hanno dimostrato che i progetti innovativi rischiano di rimanere episodici se non vengono integrati stabilmente nei processi organizzativi e nella governance degli enti. AIPACT ha messo in luce l'importanza di tradurre le sperimentazioni in modelli operativi, checklist, percorsi decisionali e pratiche condivise, affinché l'adozione dell'AI non dipenda esclusivamente dall'iniziativa dei singoli funzionari o dirigenti. La costruzione di capacità istituzionali è quindi la condizione necessaria per rendere l'innovazione sostenibile nel tempo. Piani di fattibilità e strumenti di monitoraggio e valutazione sono fondamentali per abilitare il processo.

Pianificazione, leadership e apprendimento tra pari sono leve strategiche

Il progetto ha evidenziato il ruolo decisivo della leadership amministrativa e della pianificazione strategica nei processi di trasformazione digitale. I casi di Bergamo, Toscana e Liguria hanno mostrato che il coinvolgimento diretto di eletti locali, dirigenti, RTD e responsabili organizzativi favorisce una maggiore capacità di definire priorità, modelli di governance e visione di lungo periodo. Allo stesso tempo, la condivisione di esperienze tra comuni e il confronto tra pari si sono rivelati strumenti fondamentali per accelerare l'apprendimento e diffondere pratiche replicabili. In particolare, il confronto tra pari è considerato un fondamentale fattore di "attivazione" dell'adozione della tecnologia AI.

La formazione efficace parte dai casi d'uso reali

AIPACT ha confermato che la formazione sull'intelligenza artificiale produce risultati concreti quando è collegata direttamente alle attività amministrative quotidiane. Webinar, laboratori e assessment hanno funzionato soprattutto nei contesti in cui i partecipanti hanno potuto lavorare su esempi pratici, processi reali e problemi operativi dei propri enti. La pratica applicata ha favorito maggiore comprensione, consapevolezza e fiducia nell'utilizzo degli strumenti di AI, superando i limiti di una formazione esclusivamente teorica o generalista.



L'addestramento dei sistemi di AI richiede un cambiamento organizzativo esplicito

Il caso della sperimentazione con Roma Capitale ha mostrato che l'adozione di sistemi di AI nei processi specialistici delle amministrazioni comunali richiede un cambiamento organizzativo rilevante. L'addestramento e l'affinamento dei sistemi non possono essere delegati alla sola componente tecnologica, ma richiedono il coinvolgimento stabile del personale esperto, chiamato a validare gli esiti, correggere gli errori, esplicitare regole operative, aggiornare i criteri di controllo e contribuire alla progressiva evoluzione degli algoritmi. La criticità principale è integrare queste attività nei carichi ordinari, nei ruoli esistenti e nelle procedure amministrative, riconoscendo tempo, responsabilità e presidi organizzativi dedicati.

La sostenibilità economica va costruita lungo tutto il ciclo di vita del sistema

Il caso AI-Visto ha evidenziato anche la difficoltà di stimare ex ante i costi complessivi a regime dell'adozione di sistemi di AI. Il costo non coincide con la prototipazione o con lo sviluppo iniziale, ma comprende integrazione con i sistemi dell'ente, infrastruttura, servizi cloud o soluzioni alternative, manutenzione, aggiornamento dei modelli, sicurezza, compliance, formazione, supporto applicativo e supervisione specialistica continuativa. Proprio perché molte variabili emergono solo nel passaggio dal test al pilota esteso o alla messa a regime, risulta necessario sperimentare nuove modalità di co-realizzazione tra amministrazioni, partner scientifici, come università e centri di ricerca, e fornitori di soluzioni tecnologiche. Queste modalità dovrebbero consentire di condividere competenze, rischi, responsabilità, attività di validazione e costi evolutivi lungo l'intero ciclo di vita del sistema.



Amministrazioni coinvolte

Un sentito ringraziamento va a tutte le Amministrazioni comunali coinvolte per l'attiva partecipazione e l'impegno dimostrati, senza i quali la realizzazione del progetto AIPACT e del presente rapporto non sarebbe stata possibile.

Comune di Arezzo
Comune di Terranuova Bracciolini
Comune di Firenze
Unione dei Comuni della Val di Bisenzio
Unione dei Comuni del Casentino
Comune di Piombino,
Comune di Massa Marittima
Comune di Gaiole in Chianti
Comune di Pistoia
Comune di Pescaglia
Comune di Forte dei Marmi
Unione Valdera
Comune di Monte Argentario
Comune di Seravezza
Comune di Rufina
Comune di Sestino
Comune di Castiglion Fibocchi
Comune di Campi Bisenzio
Comune di Colle di Val d'Elsa
Comune di Campiglia Marittima
Comune di Livorno
Unione dei Comuni Circondario Empolese Valdelsa
Comune di Collesalveti
Comune di Poggibonsi
Autorità per il servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani Ambito Territoriale Ottimale "Toscana Costa"

Comune di Bibbiena
Comune di Grosseto
Comune di Santa Croce sull'Arno
Comune di Barberino di Mugello
Comune di San Casciano in Val di Pesa
Comune di Montale
Unione dei Comuni del Pratomagno
Comune di San Gimignano
Unione dei Comuni Montana Lunigiana
Comune di Bagno a Ripoli
Comune di Lucca
Comune di Fucecchio
Comune di Pontedera
Comune di Scandicci
Comune di Castelfranco Piandiscò
Comune di Gavorrano
Comune di Pietrasanta
Comune di San Giovanni Valdarno
Comune di Vaiano
Comune di Figline e Incisa Valdarno
Comune di Ortignano Raggiolo
Comune di Castel San Niccolò
Comune di Castel Focognano
Comune di Castiglion Fiorentino
Comune di Monte San Savino
Comune di Semproniano
Comune di Rosignano Marittimo



Comune di Calenzano
Comune di Vicopisano
Comune di Montespertoli
Comune di Calcinaia
Comune di Buggiano
Comune di Magliano in Toscana
Comune di Serravalle Pistoiese
Comune di Fauglia
Comune di Signa
Comune di Massa
Comune di San Miniato
Comune di Suvereto
Comune di Pomarance
Comune di Montecatini Val di Cecina
Comune di Cantagallo
Comune di Massa e Cozzile
Comune di Cascina
Comune di Monsummano Terme
Comune di Carmignano
Comune di Pieve a Nievole
Comune di San Romano
in Garfagnana
Comune di Pisa
Comune di Montelupo Fiorentino
Comune di Pescia
Comune di Orbetello
Comune di Roccastrada
Comune di Sesto Fiorentino
Comune di Ponte Buggianese
Comune di Castiglione di Garfagnana
Comune di Certaldo
Comune di Gambassi Terme
Comune di Vinci
Comune di Bergamo
Comune di Parma
Comune di Arenzano
Comune di Busalla
Comune di Camogli
Comune di Casarza Ligure
Comune di Cogorno
Comune di Moneglia
Comune di Rapallo
Comune di Recco
Comune di Ronco Scrivia
Comune di Sestri Levante
Comune di Torriglia

Comune di Zoagli
Comune di Genova
Città Metropolitana di Milano
Comune di Roma
Comune di Prato
Città Metropolitana di Genova

iFEL Fondazione ANCI

Istituto per la Finanza
e l'Economia Locale

Piazza San Lorenzo in Lucina 26

00186 Roma (RM)

Tel. 06.688161

e-mail: info@fondazioneifel.it

www.fondazioneifel.it