

Editoriale

di *Luigi Fiorentino** ed *Elisa Pintus***, Editors

L'intelligenza artificiale sarà il più potente acceleratore dell'innovazione nelle istituzioni pubbliche?

* *Presidenza del Consiglio dei Ministri*

** *Università della Valle d'Aosta*

Che impatto avranno (e stanno avendo!) su un sistema complesso, quale è il sistema delle amministrazioni pubbliche, le infrastrutture digitali evolute ovvero i sistemi di intelligenza artificiale? Ci aiuteranno a rendere le amministrazioni più efficienti? Il loro agire meno paludoso?

Un iniziale chiarimento. Ci riferiamo non solo allo Stato centrale che pure ha le sue peculiarità e su cui sarà importante ritornarci in seguito, ma sull'insieme del sistema pubblico, comprendendo in questa nozione le amministrazioni pubbliche rientranti in ogni livello di governo. Infatti, le singole amministrazioni, al di là delle proprie specificità costituzionali, normative, manageriali, fanno parte di un sistema composito, strutturato, le cui componenti devono interagire nell'ambito dei vari procedimenti amministrativi con le loro specificità, apportando il proprio punto di vista, nell'esercizio di una data funzione, in quel "gioco" che è la "ponderazione" di interessi diversi, finalizzata all'utilizzo della discrezionalità.

In questo contesto, l'intreccio delle attività delle singole entità amministrative, in termini di *management*, cioè, le interazioni nel merito delle scelte, il coordinamento delle tempistiche ed il sincronismo delle fasi procedurali, la compatibilità di stili di *management* di soggetti diversi, rendono necessaria una evidenziazione dei problemi che emergono nella concreta operatività. Ciò al fine di procedere alle correzioni necessarie, anche con apporti di tecniche digitali evolute, con l'utilizzo di dati concreti, sulla base anche di esperienze pregresse, finalizzati a risolvere le c.d. "strozzature gestionali" (l'incapacità, cioè, di soggetti

diversi a giungere a soluzioni condivise di problemi), che creano spesso quella palude burocratica, ovvero situazioni di stallo ed incapacità nel decidere.

Utilizzo, quindi, di dati ed esperienze pregresse, frutto di una struttura organizzativa la cui gestione è centrata sui dati, per il governo di strutture complesse. A tal fine le azioni strategiche avviate con il Pnrr, ci riferiamo in particolare ai sistemi *cloud*, vanno nella giusta direzione. Creano quell'infrastruttura essenziale al superamento della segmentazione organizzativa e gestionale. Mettono in comune un sistema condiviso di informazioni, che è alla base di ogni processo decisionale. Naturalmente, occorre procedere a ripensare l'architettura dello Stato centrale e del sistema istituzionale per adattarla ad un modello organizzativo senza barriere, senza inutili costi di transazione interorganizzativa, sia pure per la condivisione di atti e dati necessari per assumere decisioni condivise. Non serve solo il ridisegno delle strutture, occorre che l'intero processo di reinvenzione delle articolazioni pubbliche sia accompagnato da processi di reclutamento e formativi in linea con le esigenze poste dall'utilizzo massivo di tecnologie evolute.

"Se il mondo cambia qual è il ruolo e la funzione della pubblica amministrazione (Pa) in questo nuovo scenario? Come effettivamente si potrà realizzare il passaggio ad una nuova Pa al passo con i tempi? Quali sono le azioni da intraprendere per realizzare un cambiamento di paradigma anche nel settore pubblico?" A questi interrogativi, posti nel primo editoriale (2018), negli anni di attività, attraverso i *Call for*

papers, RIPM ha provato a fornire soluzioni e chiavi di lettura nuove, mediante un confronto aperto, sempre con l'obiettivo di esprimere cornici di ricerca e di studio innovative - anche comparative -, attente alla valorizzazione di una pluralità di posizioni di pensiero. Questa sfida, in particolare di anticipazione e attuazione di cambiamenti, come quelli prodotti (direttamente e/o indirettamente) dall'uso dell'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione, si rinnova in questo numero, che ha coltivato, rinnovando, l'ambizione mobilitante della Rivista attorno al seguente interrogativo: "L'intelligenza artificiale sarà il più potente acceleratore dell'innovazione nelle istituzioni pubbliche?"

In tale chiave prospettica, il primo contributo della sezione "*Special Focus*", dal titolo "Rischi e opportunità per la Pa nell'era dell'intelligenza artificiale", fornisce una panoramica delle opportunità e dei rischi che l'Ia presenta per la Pa, delineando le migliori pratiche per garantirne un utilizzo responsabile, equo ed efficace, tenendo conto delle esigenze di trasparenza, responsabilità e tutela dei diritti fondamentali dei cittadini. Gli Autori (Petrocelli, Rinaldi e Rollin) suggeriscono, per un efficace sviluppo e implementazione di sistemi Ia nelle pubbliche amministrazioni, l'approccio del "*post-digital government*", di cui mettono in evidenza tendenze, implicazioni e prospettive, al pari delle sfide e opportunità nell'adozione dell'Ia per la Pa nell'ambito di un quadro regolamentare (prima di tutto, comunitario) ancora in evoluzione, ai fini della realizzazione di progetti che "offrano non solo una fattibilità di grado medio-alto, ma anche una significativa creazione di valore pubblico".

Altrettanto interessante appare l'*overview* offerta, delle applicazioni dell'Ia nel settore pubblico, in termini di crescita e diffusione geografica e di casi di studio, anche con riferimento al nostro Paese.

Il secondo articolo dello *Special Focus*, dal titolo "Come guardare alla pianificazione aziendale nell'età dell'intelligenza artificiale", fornisce "indicazioni sul modo con cui guardare alla pianificazione nell'ambito della Pa e prevenire errori nella presa delle decisioni strategiche". L'Autore (Palombi), al termine di un percorso di riflessione multidisciplinare (passando dalla storia all'economia, dal *management* alla filosofia, persino al mito), sottolinea il significato e il ruolo da attribuire, anche indicando il modo di guardare, alla previsione (e quindi alla pianificazione aziendale), come strumento utile nella presa delle decisioni per il (nell'ampliamento della conoscenza sul) presente, nell'età dell'intelligenza artificiale.

Nella sezione dialoghi della Rivista, il primo articolo, "Digitalizzazione e informazione ambientale: un'analisi critica dei sistemi informativi delle pubbliche amministrazioni", si pone in linea di continuità con i contributi dello *Special Focus*, comprovando che la digitalizzazione è "fenomeno di carattere organizzativo". In particolare, l'Autore (Zandonà), nella ricerca condotta, focalizzata sui dati degli autocontrolli prescritti nelle autorizzazioni integrate ambientali e sui dati che popolano i registri delle emissioni e dei trasferimenti di inquinanti, mostra che "le pubbliche amministrazioni non sono in grado di mettere a disposizione degli utenti qualitativamente idonei, confermando così la

necessità di disporre di Ict strutturate ad hoc per gestire la complessità dei processi (...) offre una possibile soluzione ai problemi riscontrati, consistente in un nuovo software per il governo dell'intero flusso informativo, sviluppato a partire da sistemi già in uso che hanno manifestato profili di interesse.

Il secondo articolo di questa sezione, “I bilanci di sostenibilità delle università pubbliche italiane: diffusione e stato dell'arte”, combinando aspetti teorici e applicativi, propone “un'indagine esplorativa sul bilancio di sostenibilità adottato dalle università pubbliche italiane, basata sulla realizzazione di un'analisi empirica volta a verificare il livello di diffusione di questo (...) strumento di comunicazione interna ed esterna”. L'Autore (Soverchia) nell'aprire ad ulteriori e nuove verifiche, volte a valutare l'incremento del numero degli atenei che scelgono di redigere un *report* di sostenibilità, nonché la qualità dei documenti stessi, ipotizza che l'implementazione dello *standard* Rus – Gbs possa costituire “un elemento di spinta al percorso in atto”.

Sempre nella medesima sezione, il saggio “La valutazione partecipativa della *performance* organizzativa pubblica secondo gli Oiv” si pone in continuità con contributi che, da diverse angolature, hanno già esaminato i sistemi di misurazione e valutazione della *performance* nell'ambito della Pa. Dopo un inquadramento teorico, l'Autore (Sanchietti), illustra l'attività di ricerca, condotta sulla base di un questionario composto da domande aperte e chiuse, volta ad approfondire il punto di vista degli Oiv sulla valutazione partecipativa, circa la valorizzazione di quest'ultima per favorire la creazione di valore pubblico, così come in tema di attuazione. Rinviano alla lettura del *paper* l'analisi delle evidenze emerse, si segnala il maggior grado di riscontri da parte di Oiv con incarichi presso le pubbliche amministrazioni locali piuttosto che presso quelle centrali.

I contributi di questo volume, “catturando quanto sta accadendo nelle amministrazioni esterne e nell'ambiente esterno”, confermano l'attitudine specifica all'ascolto, all'essere punto di giunzione di una molteplicità di saperi, della Rivista.