

IA, la rivoluzione è decollata

Il 70% dei paesi Ocse ha già introdotto l'intelligenza artificiale nei propri uffici e nei servizi pubblici per migliorare i processi. Mappati 200 casi per 11 funzioni

Assistenti digitali che guidano le persone tra moduli e procedure online, algoritmi che incrociano milioni di dati per smascherare frodi fiscali, sistemi predittivi che aiutano i tribunali a smaltire i flussi dei procedimenti giudiziari. L'intelligenza artificiale sta già cambiando la fisionomia delle pubbliche amministrazioni almeno quanto ha già trasformato le imprese. E ora delle famiglie, perché sopra i 14 anni i ragazzi possono interagire liberamente con l'IA.

Rizzi e Ciccia Messina da pag. 2 a pag. 5

Il rapporto Governing with Artificial Intelligence mappa 200 casi in 11 funzioni governative

Dall'anagrafe alle tasse, l'IA è realtà nel 70% dei paesi Ocse

Pagina a cura
di **MATTEO RIZZI**

Lil 70% dei paesi Ocse ha già introdotto l'intelligenza artificiale nei propri uffici e nei servizi pubblici per migliorare i processi interni. Non si tratta più di semplici progetti pilota confinati a qualche laboratorio o a iniziative sperimentali: in molti casi parliamo di strumenti già operativi, che ogni giorno supportano funzionari e cittadini. Gli esempi sono concreti e in crescita: assistenti digitali che guidano le persone tra moduli e procedure online, algoritmi che incrociano milioni di dati per smascherare frodi fiscali, sistemi predittivi che aiutano i tribunali a smaltire più rapidamente i flussi dei procedimenti giudiziari.

L'intelligenza artificiale è destinata a cambiare la fisionomia dei governi almeno quanto ha già trasformato le imprese. Finora le tecnologie sono state impiegate soprattutto per automatizzare processi amministrativi ripetitivi e per semplificare l'interazione con i cittadini, ma la traiettoria è più ambiziosa: servizi pubblici personalizzati, sistemi di prevenzione delle frodi sempre più sofisticati, supporto alle decisioni politiche basato su scenari predittivi.

Le potenzialità sono enormi, ma la strada verso un'adozione diffusa resta lunga. Come segnala il nuovo rapporto Ocse Governing with Arti-

cial Intelligence, il panorama è fatto di sperimentazioni, successi parziali e numerosi ostacoli da superare, dal nodo della qualità dei dati fino alle resistenze culturali interne alle amministrazioni.

Un dato del Regno Unito aiuta a capire la portata di questa trasformazione: secondo l'Alan Turing Institute, l'IA potrebbe automatizzare fino all'84% delle transazioni ripetitive nei servizi pubblici, liberando ogni anno l'equivalente di 1.200 anni-uomo di lavoro.

Non si tratta solo di risparmiare tempo o ridurre i costi: significa poter riallocare risorse verso attività a maggior valore aggiunto, come la progettazione di politiche pubbliche o l'assistenza diretta ai cittadini.

È un potenziale cambio di paradigma nella gestione della macchina statale.

Il rapporto Ocse mette in evidenza anche i benefici già osservabili. L'automazione ha permesso di ridurre tempi e costi delle pratiche; la capacità predittiva degli algoritmi ha migliorato la qualità delle decisioni, ad esempio nell'allocatione delle risorse sanitarie o nella gestione dei flussi giudiziari; l'analisi di grandi moli di dati ha reso più efficace la rilevazione di anomalie e frodi.

In diversi casi l'intelligenza artificiale ha aumentato la trasparenza dei processi, creando tracce digitali che rafforzano l'accountability delle amministrazioni pubbliche.

Più limitata, per ora, è la creazione di servizi completamente nuovi a disposizione dei cittadini.

Le applicazioni attuali sono soprattutto di supporto e ottimizzazione, ma la direzione è ormai tracciata. L'IA sta diventando una vera e propria infrastruttura della macchina pubblica, un livello tecnologico trasversale che sostiene processi, scelte e interazioni tra Stato e cittadini.

Dove l'IA è già realtà. Le applicazioni più diffuse di intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione restano quelle "tradizionali": sistemi basati su regole predeterminate o su algoritmi di machine learning ormai consolidati, cioè strumenti che analizzano dati storici e producono previsioni o classificazioni in modo relativamente trasparente.

I grandi modelli generativi, i cosiddetti language model di nuova generazione capaci di scrivere testi o generare immagini, hanno invece ancora un ruolo marginale.

L'IA, insomma, serve più spesso a rendere automatici



processi già rodati o a individuare anomalie, piuttosto che a "creare" contenuti in autonomia.

Il rapporto dell'Ocse mappa oltre 200 casi in 11 funzioni governative. I campi più ricchi di esperienze sono la progettazione e l'erogazione dei servizi pubblici, la partecipazione civica e la giustizia. Qui i governi trovano terreno fertile perché i dati sono già strutturati e standardizzati (anagrafe, fascicoli giudiziari, modulistica fiscale), il ritorno è tangibile in tempi brevi e l'interfaccia diretta con i cittadini rende evidente l'efficacia delle soluzioni. Al contrario, in funzioni strategiche come la valutazione delle politiche pubbliche, l'amministrazione fiscale o le riforme interne della PA, l'uso dell'IA resta sporadico: qui i dati sono spesso frammentati, la misurazione dei risultati è complessa e i vincoli normativi rendono difficile sperimentare.

Dentro questo quadro, l'IA assume due ruoli principali.

Il primo è l'automazione intelligente: ridurre i tempi e standardizzare attività che prima richiedevano lavoro umano ripetitivo.

Il secondo è il supporto analitico alle decisioni, cioè fornire informazioni ordinate, scenari e simulazioni che aiutano i funzionari a scegliere con maggiore consapevolezza.

Alcuni esempi sono illuminanti. In Germania un sistema calcola i costi di conformità nelle valutazioni normative, individuando le norme più rilevanti e stimandone l'impatto economico. In Brasile i tribunali tributari usano algoritmi per raggruppare ricorsi simili e affidarli agli stessi magistrati, con un guadagno evidente in velocità ed equità. A Singapore l'autorità fiscale ha sviluppato un chatbot che accompagna i contribuenti nelle domande frequenti e nei pagamenti online, riducendo il carico degli sportelli. In Svezia, invece, il sistema BÄR del servizio pubblico per l'impiego elabora i dati sui profili professionali e propone percorsi perso-

nalizzati di ricollocazione lavorativa, suggerendo quali opzioni hanno maggiori probabilità di successo. Qui si vede chiaramente che l'IA non serve solo a sbrigare pratiche, ma comincia a incidere direttamente sulle scelte di politica attiva.

Le esperienze più avanzate si concentrano su funzioni a maggiore complessità, come regolazione, audit e partecipazione. Il Parlamento europeo ha realizzato uno strumento che consente di cercare e analizzare decenni di documenti, facilitando il lavoro dei legislatori e aprendo nuove possibilità di consultazione anche per i cittadini. In Finlandia il software UrbanistAI genera simulazioni visive per i piani urbanistici, aiutando a immaginare scenari e a costruire consenso nelle comunità. In Spagna e nel Regno Unito gli uffici pubblici stanno sperimentando chatbot che rispondono alle domande dei cittadini e li guidano nelle pratiche amministrative. La differenza, però, è che le risposte fornite non vengono accettate in automatico: un funzionario controlla e valida i contenuti prima che siano definitivi.

La traiettoria futura non è quella di un'IA da usare come un apparecchio "plug and play", da accendere e lasciare agire in autonomia, ma quella di una tecnologia che si integra nei processi pubblici e lavora in collaborazione con gli operatori umani. L'obiettivo non è sostituire l'amministrazione, ma renderla più rapida, trasparente e vicina ai cittadini, mantenendo però la responsabilità ultima delle decisioni in mano all'uomo.

Opportunità e rischi. Accanto ai vantaggi, però, si accumulano i rischi. Algoritmi mal progettati o addestrati su dati distorti possono produrre discriminazioni sistematiche. L'opacità dei modelli riduce la responsabilità politica e alimenta sfiducia nei confronti delle istituzioni. In alcuni Paesi, soprattutto quelli con regimi meno democratici, l'IA può addirittura diventare un moltiplicatore di controllo sociale

e di violazioni dei diritti civili. Sul piano interno, c'è il tema del lavoro pubblico: l'automazione di funzioni ripetitive può ridurre i fabbisogni di personale, con il rischio di uno spiazzamento occupazionale e della perdita di competenze accumulate negli anni.

Non meno grave è il rischio opposto, quello di non adottare l'IA per paura o inerzia. Restare indietro significa rinunciare a guadagni di efficienza e a servizi più rapidi ed equi, lasciando spazio a un divario crescente tra settore pubblico e privato.

Il paradosso è che molti progetti restano incagliati nella fase sperimentale. Le cause sono diverse: carenze di competenze interne, dati di scarsa qualità, infrastrutture informatiche obsolete e un approccio eccessivamente prudente da parte delle amministrazioni. In molti casi, le grandi strategie nazionali non trovano una traduzione concreta in linee guida operative. Le risorse finanziarie disponibili non sempre sono all'altezza delle ambizioni, e la frammentazione delle iniziative ostacola la costruzione di ecosistemi coerenti.

Proprio per superare queste barriere, l'Ocse individua tre condizioni necessarie a costruire un'intelligenza artificiale "di fiducia" nel settore pubblico.

La prima è quella degli abilitatori: servono infrastrutture digitali solide, banche dati interoperabili e sicure, formazione continua del personale e strumenti di finanziamento adeguati.

La seconda riguarda i guardrail, cioè norme, linee guida e meccanismi di trasparenza che accompagnino l'intero ciclo di vita degli algoritmi, con organi di supervisione indipendenti. La terza condizione è il coinvolgimento, con un dialogo strutturato tra governi, cittadini, imprese e società civile. Senza un consenso diffuso e senza soluzioni costruite attorno agli utenti finali, nessuna tecnologia può funzionare davvero.

— © Riproduzione riservata —

Dove l'IA sta cambiando l'amministrazione	
DATASTAMPA6901DATASTAMPA6901	
Categoria	Funzione
Politiche pubbliche	1. Amministrazione fiscale
	2. Gestione delle finanze pubbliche
	3. Scrittura e applicazione delle regole
Processi interni dello Stato	4. Riforma della pubblica amministrazione
	5. Appalti pubblici
	6. Lotta alla corruzione
	7. Valutazione delle politiche
Servizi e giustizia	8. Partecipazione civica
	9. Progettazione e offerta di servizi pubblici
	10. Sicurezza e gestione dei disastri
	11. Giustizia e accesso ai tribunali