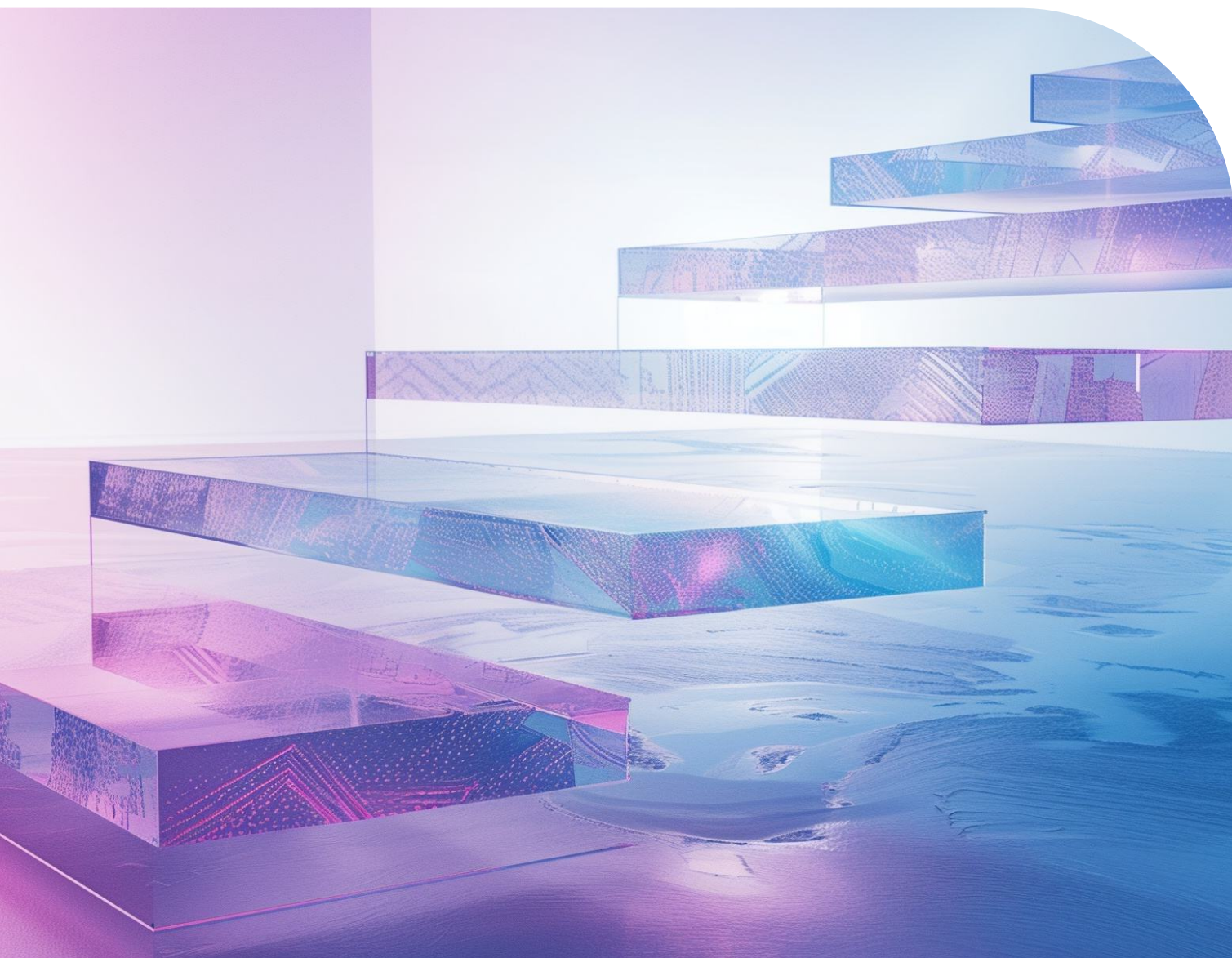


Costruire una Pubblica Amministrazione pronta per l'IA

• Piano d'azione essenziale per i leader



➤ **Se le Pubbliche Amministrazioni vogliono rispondere ai bisogni dei cittadini e rimanere economicamente competitive in un mondo che cambia a ritmi vertiginosi, devono essere pronte per l'utilizzo dell'IA.**

L'IA generativa sta già trasformando le società, con il potenziale di aggiungere bilioni all'economia mondiale e consentire una crescita della produttività del lavoro dallo 0,1 allo 0,6% l'anno fino al 2040.¹ Le Pubbliche Amministrazioni sono giustamente concentrate sulla gestione dei rischi, ma questa tecnologia offre anche un immenso potenziale per migliorare la produttività del servizio pubblico e fornire un lavoro di qualità superiore.

➤ **La trasformazione richiede una valida leadership. Lo scenario ideale per le Pubbliche Amministrazioni e l'IA non si presenterà automaticamente.**

Per arrivare a un futuro in cui l'IA sia di supporto ai servizi pubblici rendendoli più efficienti ed efficaci, dobbiamo costruire la capacità della Pubblica Amministrazione di sfruttare l'IA.

➤ **Le ricerche a livello internazionale di Apolitical nel 2024 mostrano che solo il 15% dei dipendenti pubblici ha ricevuto una formazione in materia di IA...**

nonostante il fatto che si tratti della tecnologia più rivoluzionaria del nostro tempo. Senza le competenze e le conoscenze per comprendere l'IA e tenere il passo con la sua evoluzione, le Pubbliche Amministrazioni rischiano di rimanere indietro. Potrebbe andare perduta un'opportunità unica nel suo genere per rivoluzionare il servizio offerto ai cittadini.

➤ **Questo report definisce un piano d'azione per i leader della Pubblica Amministrazione in tutte le fasi del percorso, dalle basi, all'accelerazione, all'adeguamento.**

➤ **Include un framework pratico di preparazione all'IA.**

Il framework è concepito per aiutare i leader a guidare i loro team e le loro organizzazioni verso un uso dell'IA generativa su vasta scala, improntato alla responsabilità e all'etica. Ogni capitolo offre delle checklist per valutare il livello di preparazione all'IA della propria Pubblica Amministrazione, organizzazione o team e per identificare i passaggi successivi da compiere.

➤ Il report si concentra su tre aree per la leadership, attingendo a dati, approfondimenti, interviste ed esempi da tutto il mondo.

➤ La sezione "Strategia" riguarda la comprensione di ciò che l'IA può fare per la propria Pubblica Amministrazione e un piano dettagliato di come si intende arrivarci.

Il lancio di progetti pilota e la ricerca di integrazione e collaborazione sono passaggi cruciali per poter giungere a una strategia chiara. Questo capitolo si basa su approfondimenti provenienti dall'Estonia e dal Brasile.

➤ "Personale e competenze" sono essenziali per costruire la capacità di impiego dell'IA da parte della Pubblica Amministrazione.

I leader che investono nelle competenze del proprio team in materia di IA, incoraggiano la sperimentazione e le comunità di pratica, possono contribuire alla creazione di una cultura improntata alla fiducia nell'IA.

➤ La sezione "Governance istituzionale" esamina come le linee guida interne e opportune barriere protettive possano aiutare a controbilanciare il rischio di mosse troppo affrettate con quello dell'eccessiva cautela.

Definire che cos'è un "uso responsabile" dell'IA, evitare la paralisi da IA, gestire in modo proattivo i rischi e assicurare una governance dinamica per una tecnologia dinamica saranno azioni di cruciale importanza per le Pubbliche Amministrazioni.

➤ Le Pubbliche Amministrazioni pronte per l'IA sono Pubbliche Amministrazioni competenti.

L'evoluzione dell'IA generativa significa che le Pubbliche Amministrazioni devono dare la priorità alla formazione con urgenza e su vasta scala se vogliono sviluppare le competenze della propria forza lavoro. La formazione formale erogata da esperti affidabili e credibili che comprendono bene le caratteristiche del settore pubblico sta diventando di importanza cruciale per le Pubbliche Amministrazioni. Tuttavia, per tenere il passo con l'evoluzione dell'IA, essa deve essere integrata dall'apprendimento informale, ad esempio quello ottenuto mediante le community peer-to-peer.

➤ Le Pubbliche Amministrazioni pronte per l'IA sono utenti migliori, acquirenti migliori e regolatori migliori dell'IA.

Costruire la fiducia nell'IA in tutto il personale della Pubblica Amministrazione può tradursi in oneri amministrativi inferiori, un approvvigionamento più strategico e sostenibile, esiti migliori ottenuti con il denaro dei contribuenti e, in definitiva, risultati migliori per i cittadini.

Robyn Scott ti dà il benvenuto

Apolitical è una rete globale e una piattaforma didattica utilizzata da 250.000 dipendenti pubblici e responsabili delle strategie in 160 paesi. Il nostro Government AI Campus è un hub affidabile per promuovere l'eccellenza nell'utilizzo dell'IA nella Pubblica Amministrazione di tutto il mondo.

Quando parlo con i leader della Pubblica Amministrazione di tutto il mondo, mi colpisce il fatto che pochissimi di loro stiano effettivamente utilizzando l'IA.



Questo aspetto è importante. Spesso sono cauti o preoccupati. In qualità di leader della Pubblica Amministrazione, sentono il peso della responsabilità del servizio pubblico. A volte non sanno da dove cominciare. A volte non discernono ancora come l'IA possa influire sul lavoro del proprio team o dipartimento. Ma la potenza dell'IA non può essere pienamente compresa in astratto: occorre usare questa tecnologia in prima persona.

Affinché una Pubblica Amministrazione diventi pronta per l'IA, è necessario costruire una cultura della fiducia nell'IA a livello di forza lavoro. Per raggiungere tale obiettivo, i dipendenti pubblici hanno bisogno delle competenze, delle conoscenze e delle reti di contatti per sbloccare il miglior potenziale che l'IA ha da offrire alle Pubbliche Amministrazioni e ai cittadini, gestendo al contempo in modo proattivo i suoi rischi. Solo i leader possono imprimere questa direzione, anche se guidare la trasformazione dell'IA nella Pubblica Amministrazione può provocare una sensazione di isolamento.

Apolitical ha lanciato il Government AI Campus nel 2023 in risposta a questa necessità urgente e universale di migliorare le competenze dei dipendenti pubblici. L'iniziativa è finanziata dai fondatori, la Fondazione Rockefeller e Google.org. Il Government AI Campus è un hub affidabile per la conoscenza e la didattica rivolte alle Pubbliche Amministrazioni

(e a 200 milioni di dipendenti pubblici nel mondo) che si concentra sulla gestione e l'applicazione della tecnologia. Nel giro di un anno dalla fondazione, più di 13.000 dipendenti pubblici avevano già attinto agli articoli, agli eventi e ai corsi sulla leadership di pensiero dell'AI Campus. Sulla base di questo successo iniziale, ci accingiamo a sviluppare e ampliare in modo significativo queste preziose risorse.

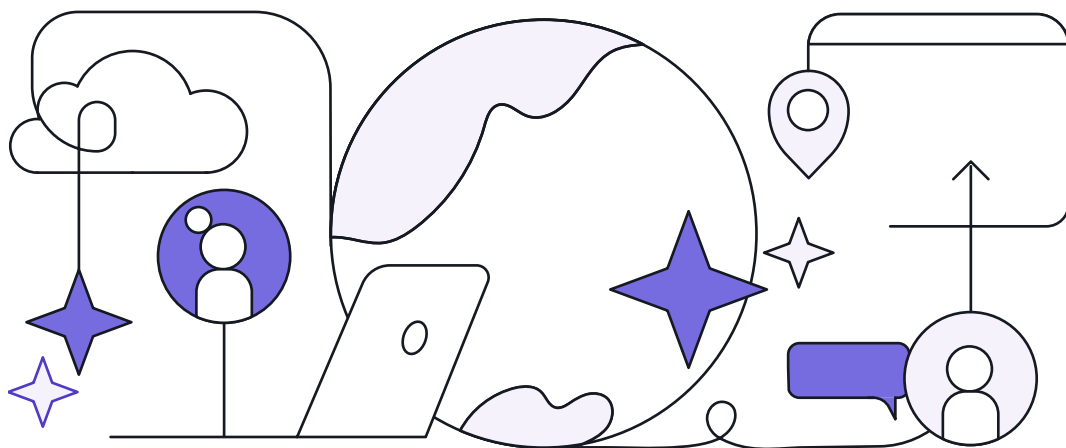
L'AI Campus mira a fornire strumenti a un milione di lavoratori della Pubblica Amministrazione nei prossimi due anni, incluso l'adattamento dei contenuti dell'AI Campus ai diversi contesti nazionali e la traduzione in dieci lingue tra cui spagnolo, francese, italiano, portoghese, arabo, coreano e giapponese.

Grazie al lavoro dell'AI Campus e i dati della nostra community unica nel suo genere, abbiamo il polso della situazione: dipendenti pubblici incerti su dove convenga iniziare, cosa imparare, quali competenze sia meglio sviluppare o persino a cosa dare la priorità quando si dispone di unità di IA. I dipendenti pubblici riconoscono la necessità di formazione e assistenza e sono attivamente alla ricerca di opportunità di apprendimento. I membri della comunità di pratica di Apolitical "AI in Government" interagiscono tra loro ogni giorno per condividere intuizioni e risorse utili per muoversi con sicurezza in un panorama in continua evoluzione.

Sicuramente questo piano d'azione risulterà pratico e utile. È appositamente concepito per aiutare i leader della Pubblica Amministrazione a orientarsi tra le opportunità offerte dall'IA

e tra le sfide che essa presenta, a prescindere e dal contesto o dalla fase del percorso di IA in cui ci si trova. Il framework fornisce una pratica serie di suggerimenti per dotare i team e i Ministeri degli strumenti necessari per sfruttare con buon esito l'IA generativa e promuovere una cultura responsabile dell'innovazione in tre aree chiave per la leadership: strategia, personale e competenze, governance istituzionale.

Ti invito a condividere il piano d'azione con i tuoi team e a utilizzarlo per strutturare il percorso di IA della tua Pubblica Amministrazione. E, come sempre, il team di Apolitical accoglie con favore i tuoi riscontri per sviluppare sempre più questo lavoro. Troverai l'indirizzo e-mail per inviare un feedback nell'ultima pagina di questo report.



Indice

I dipendenti pubblici sono ottimisti e interessati a saperne di più sull'IA generativa	pagina 07
---	-----------

Il framework di preparazione all'IA	pagina 09
--	-----------

Area di leadership 1: Strategia	pagina 16
--	-----------

Area di leadership 2: Personale e competenze	pagina 23
---	-----------

Area di leadership 3: Governance istituzionale	pagina 29
---	-----------

Fare i primi passi	pagina 38
---------------------------	-----------

Risorse	pagina 39
----------------	-----------

Metodologia	pagina 40
--------------------	-----------

Riferimenti	pagina 41
--------------------	-----------

Termini chiave

IA generativa

"IA" (o AI) è un termine generico che descrive molti tipi diversi di tecnologia. Questo report si concentra esclusivamente sull'IA generativa, un sottoinsieme dell'IA in grado di creare nuovi contenuti come testi, immagini e audio. Questo report utilizza i termini "IA" e "strumenti IA" come abbreviazione per l'IA generativa e gli strumenti di IA generativa (come ChatGPT, Gemini, Microsoft CoPilot, Claude e Midjourney).

Capacità

Quando ci riferiamo alla creazione di capacità, intendiamo le competenze, il know-how e i comportamenti collettivi necessari per utilizzare l'IA generativa in modo responsabile ed efficace nel proprio team, dipartimento o organizzazione della Pubblica Amministrazione. Costruire capacità è l'equivalente organizzativo dell'apprendimento di una nuova lingua. Si tratta di uno sforzo collaborativo continuo che richiede una pratica assidua nel contesto pertinente.

Governance istituzionale

Usiamo il termine "governance" per descrivere le linee guida e le strategie interne per l'utilizzo dell'IA generativa nella Pubblica Amministrazione, non nel settore legislativo e normativo. Questo framework mette in primo piano l'adozione di un approccio basato su personale e competenze. Una Pubblica Amministrazione pronta per l'IA dipende da dipendenti pubblici in grado di definire come utilizzare l'IA generativa in modo efficace e responsabile in base agli obiettivi attuali e futuri della loro Pubblica Amministrazione per questa tecnologia.

I dipendenti pubblici sono ottimisti e interessati a saperne di più sull'IA generativa. Le Pubbliche Amministrazioni possono sfruttare questa opportunità.

I dati 2023/24 dell'esclusiva community internazionale di Apolitical composta da 250.000 dipendenti pubblici mostrano che essi stanno già sperimentando l'IA generativa. Le Pubbliche Amministrazioni non dovrebbero perdere questa opportunità di costruire una capacità istituzionale veramente rivoluzionaria.

L'IA ha il potenziale per trasformare la Pubblica Amministrazione a favore dei cittadini. L'adozione diffusa dell'IA generativa nei prossimi dieci anni potrebbe sbloccare miliardi di dollari di produttività e contribuire a fornire servizi migliori e più efficienti per la cittadinanza.² Tuttavia, senza "miglioramenti sostanziali" nelle capacità di utilizzo, "la maggior parte delle Pubbliche Amministrazioni, in particolare quelle dei paesi in via di sviluppo", farà fatica a fare diventare realtà la promessa dell'IA generativa.³

1,75 \$
bilioni l'anno

Aumento di produttività
stimato derivante dall'IA
generativa nei servizi
pubblici entro il 2033.²



Una recente indagine sulla community internazionale di Apolitical (250.000 dipendenti pubblici verificati in 160 paesi) si è concentrata sulla comprensione di come gli strumenti di IA stiano ridisegnando il lavoro dei dipendenti pubblici.

Presentiamo i risultati principali dell'indagine condotta da Apolitical sull'IA generativa nella Pubblica Amministrazione nel 2024



La maggior parte dei dipendenti pubblici è ottimista sull'uso futuro dell'IA nella Pubblica Amministrazione

Il 64% degli intervistati afferma di essere "d'accordo" o "estremamente d'accordo" con l'affermazione: "Sono ottimista sull'uso futuro dell'IA nella mia amministrazione".



I dipendenti pubblici utilizzano l'IA, ma sentono la mancanza di iniziative di orientamento e formazione

Il 59% degli intervistati utilizza strumenti di IA per il lavoro, ma solo il 35% ha ricevuto direttive ufficiali e solo il 15% ha potuto contare su una formazione.



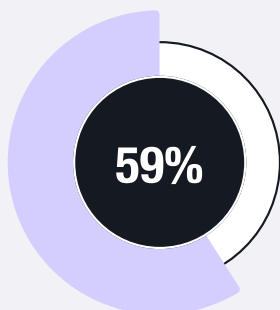
L'orientamento e la formazione insufficienti sono i maggiori ostacoli per i dipendenti pubblici che non utilizzano ancora l'IA

Il 27% degli intervistati che non utilizza gli strumenti di IA non sa se gli siano consentiti o meno; il 24% non sa come usarli; e il 12% non sa quali strumenti utilizzare.

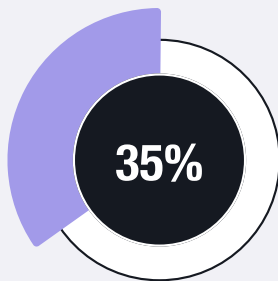
I dipendenti pubblici utilizzano l'IA, ma sentono la mancanza di iniziative di orientamento e formazione

Indagine di Apolitical, maggio 2024

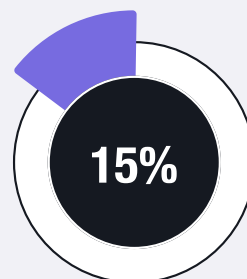
Utilizza l'IA per il lavoro



Ha ricevuto direttive



Ha ricevuto una formazione



I dipendenti pubblici sono pronti a beneficiare dell'IA generativa, per fornire servizi più efficienti ed efficaci. Ma per sfruttare la curiosità individuale e tradurla in capacità istituzionale sono necessarie una strategia e una pianificazione da parte dei responsabili della Pubblica Amministrazione. Il successo a lungo termine si basa sulla condizione che i dirigenti della Pubblica Amministrazione adottino un approccio completo e graduale per sviluppare capacità e competenze in tutta la loro organizzazione.

Quindi, da dove dovrebbero iniziare i leader?

In che modo le Pubbliche Amministrazioni possono utilizzare l'IA generativa in modo etico e responsabile senza compromettere l'ambizione di realizzare la trasformazione in modo rapido e su vasta scala?

Il framework di preparazione all'IA è concepito per aiutare a tracciare il corso che i responsabili della Pubblica Amministrazione devono compiere.

Presentazione di un framework pratico di preparazione all'IA per le Pubbliche Amministrazioni

I leader hanno bisogno di un piano operativo chiaro per contribuire alla costruzione di una forza lavoro pronta per l'IA. Il framework stabilisce come pensare alla strategia, al personale e alla governance in tutte le fasi del percorso.

Se le Pubbliche Amministrazioni investono nelle basi fondanti e iniziano a implementare l'IA in tutto il settore pubblico, emergono numerose opportunità.



Dr Keegan McBride, docente di IA, Pubblica Amministrazione e Strategia, Oxford Internet Institute.⁴

Il framework si concentra sull'interno della Pubblica Amministrazione. Ecco perché.

Prendendo spunto dagli approfondimenti che abbiamo raccolto durante il primo anno del Government AI Campus, abbiamo creato un framework per aiutare i leader a sviluppare le competenze necessarie per adottare con successo l'IA generativa a livello di organizzazione nei prossimi 10 anni.

L'IA ha il potenziale necessario per trasformare radicalmente i servizi pubblici e produrre enormi risparmi per le Pubbliche Amministrazioni. Tuttavia, i casi d'uso effettivi per l'IA generativa applicata nelle Pubbliche Amministrazioni sono ancora abbastanza limitati e i rischi associati all'utilizzo "sbagliato" dell'IA per i servizi pubblici rivolti ai cittadini sono elevati.

Le organizzazioni della Pubblica Amministrazione possono iniziare il percorso verso l'adozione dell'IA guardando al loro interno. Concentrandosi inizialmente sulla trasformazione dei processi, dei flussi di lavoro e delle attività quotidiane interne, le Pubbliche Amministrazioni dovrebbero sviluppare la comprensione, le competenze e l'esperienza organizzative su come utilizzare l'IA, prima di implementarla su scala più ampia.

Come utilizzare il framework

Ogni Paese e Pubblica Amministrazione si sta impegnando per capire come si tradurrà l'impiego dell'IA per i servizi pubblici e l'erogazione di questi ultimi ai cittadini. Il framework è uno strumento pratico progettato per essere utile in un ambiente in rapida evoluzione e adattarsi a un contesto specifico.



Il framework è rivolto principalmente ai leader della Pubblica Amministrazione e ai decisori, tra cui:

- **Capi dei dipartimenti e dei ministeri**
- **Direttori Generali**
- **Responsabili delle strategie**



Sarà utile anche a quanti hanno responsabilità operative come:

- **Manager di medio livello con team**
- **Responsabili di capacità, formazione e sviluppo**
- **Professionisti delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione**

Presentiamo tre fasi nel percorso verso la costruzione di Pubbliche Amministrazioni pronte per l'IA.



Basi

A questo livello, le Pubbliche Amministrazioni comprendono in che modo l'IA generativa influisce sulla loro organizzazione. Hanno sviluppato percorsi di apprendimento per costruire team competenti e fiduciosi in materia di IA e possono contare su una definizione condivisa di cosa significhi "uso responsabile dell'IA" nel loro contesto.



Accelerazione

Le Pubbliche Amministrazioni che sono giunte a questa fase gestiscono progetti pilota per testare le applicazioni di IA generativa al fine di migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi pubblici. I leader senior incarnano in prima persona una cultura che incoraggia la sperimentazione e la collaborazione. Sono state progettate procedure interne per monitorare, mitigare e gestire gli strumenti di IA. Vengono introdotti l'apprendimento continuo e il miglioramento delle competenze della forza lavoro.



Adeguamento

Le organizzazioni della Pubblica Amministrazione che raggiungono questa fase integrano l'IA generativa nei flussi di lavoro interni e nei servizi pubblici per migliorare le prestazioni e l'impatto. I dipendenti pubblici migliorano in modo proattivo e continuo le proprie competenze in materia di IA per diventare utenti e acquirenti migliori della tecnologia IA. Le linee guida e le barriere protettive per l'utilizzo dell'IA generativa vengono regolarmente riviste e aggiornate.

In ogni fase, il framework evidenzia tre aree di leadership.



Strategia

Definizione di un chiaro piano operativo che guidi l'organizzazione verso l'adozione su larga scala dell'IA generativa.



Personale e competenze

Dotazione del personale della Pubblica Amministrazione delle abilità e delle conoscenze necessarie per sfruttare in maniera efficace l'IA generativa e continuare a imparare.



Governance istituzionale

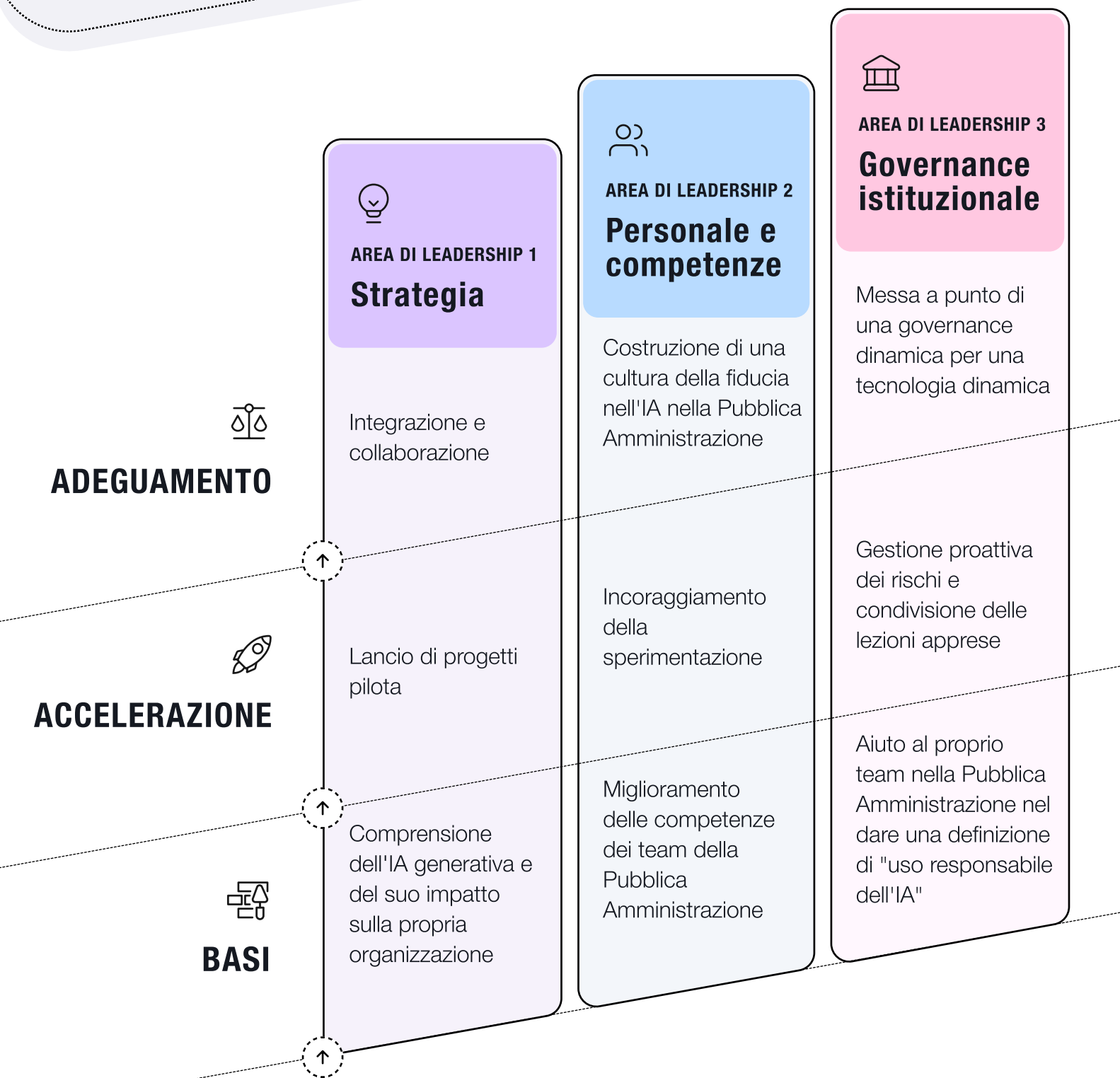
Fissazione di solide linee guida e processi per regolamentare la distribuzione responsabile ed etica dell'IA generativa nel lavoro della Pubblica Amministrazione.

È possibile che i livelli raggiunti dalle diverse aree di leadership (strategia, personale e competenze, governance istituzionale) siano diversi all'interno della stessa Pubblica Amministrazione?

Sì. Talvolta diverse aree di lavoro procedono a velocità diverse. Una Pubblica Amministrazione pronta per l'IA è costruita da leader che abrogano il lavoro in compartimenti stagni e affrontano questioni complesse collaborando con più parti interessate in ogni fase della preparazione all'IA. Il modo più efficace per passare dalle basi all'accelerazione e arrivare all'adeguamento, è che ogni fase venga sviluppata simultaneamente, coordinando gli sforzi tra i team e i dipartimenti.

Ogni capitolo offre delle checklist per valutare il livello di preparazione all'IA della propria Pubblica Amministrazione, organizzazione o team e per identificare i passaggi successivi da compiere.

Il framework di preparazione all'IA per le Pubbliche Amministrazioni





Strategia

AREA DI LEADERSHIP 1



ADEGUAMENTO

Integrazione e
collaborazione

- Integrazione dell'IA nei flussi di lavoro interni e nei servizi pubblici.
- Identificazione di nuovi casi d'uso.
- Adeguamento delle attività di collaborazione importando ed esportando informazioni e applicazioni da fonti esterne e interne a tutta la Pubblica Amministrazione.



ACCELERAZIONE

Lancio di progetti
pilota

- Progettazione di esperimenti interni (con cicli di iterazione) per testare e convalidare l'applicazione positiva dell'IA generativa al lavoro della Pubblica Amministrazione.
- Coinvolgimento dei colleghi commerciali per definire una strategia di approvvigionamento e di sviluppo in linea con la governance istituzionale.
- Sintesi dei risultati derivanti dagli strumenti e dalle applicazioni per dare forma ai progetti pilota rivolti al pubblico.



BASI

Comprensione dell'IA
generativa e del suo
impatto sulla propria
organizzazione

- Comprensione delle attuali capacità, limiti e rischi dell'IA generativa.
- Valutazione delle aree di potenziale impatto nella propria sfera di influenza (dal miglioramento dell'efficienza, allo sviluppo delle capacità, a una migliore erogazione del servizio).
- Prioritizzazione delle aree per la sperimentazione di applicazioni di IA generativa all'interno del servizio pubblico.



Personale e competenze

AREA DI LEADERSHIP 2



ADEGUAMENTO

Costruzione di una cultura della fiducia nell'IA nella Pubblica Amministrazione

- Aggiornamento e miglioramento continuo delle capacità e del know-how nell'IA generativa.
- Monitoraggio proattivo degli sviluppi sul campo e partecipazione a opportunità di formazione avanzate.
- Creazione di un Centro di eccellenza per implementare l'IA generativa in collaborazione con altri dipartimenti.



ACCELERAZIONE

Incoraggiamento della sperimentazione

- Creazione di comunità di pratica per promuovere la collaborazione peer-to-peer tra le Pubbliche Amministrazioni.
- Coinvolgimento di altri colleghi della Pubblica Amministrazione, di parti interessate esterne e del pubblico per lavorare su progetti di IA generativa.
- Sviluppo di un portafoglio di applicazioni, risultati e casi d'uso per consentire ai dipendenti pubblici di contare su fatti chiari e sicuri per applicare ciò che ha già funzionato altrove e gestire i rischi.
- Addestramento di team per valutare e convalidare le applicazioni e gli output dell'IA generativa.



BASI

Miglioramento delle competenze dei team della Pubblica Amministrazione

- Iniziative per dotare i team di nozioni di base sul funzionamento della tecnologia di IA generativa, che includano anche competenze come l'ingegneria dei prompt.
- Offerta di percorsi di apprendimento specifici in base al ruolo per sviluppare la conoscenza delle nozioni fondamentali dell'IA da parte dei dipendenti pubblici, comprese le opportunità che offre e le limitazioni che essa presenta.
- Creazione di un supporto organizzativo per la formazione.



Governance istituzionale

AREA DI LEADERSHIP 3



ADEGUAMENTO

Messa a punto di una governance dinamica per una tecnologia dinamica

- Mantenimento e aggiornamento delle linee guida, dei principi, dei paradigmi e delle barriere protettive.
- Selezione e trasmissione di resoconti documentati e percorsi di escalation per gestire l'adozione responsabile dell'IA.



ACCELERAZIONE

Gestione proattiva dei rischi e condivisione delle lezioni apprese

- Istituzione di un consiglio di amministrazione inclusivo e interfunzionale.
- Verifica che la propria governance dei dati sia impostata per valutare, analizzare e correggere le applicazioni dell'IA generativa e che includa una definizione di "evento avverso", con principi e pratiche per offrire una risposta.
- Impostazione di pratiche per gestire il ciclo di vita degli strumenti di IA generativa, dalla selezione alla disattivazione sicura. Tali pratiche includono i test prima dell'implementazione, controlli regolari, percorsi di escalation per l'uso improprio, correzione degli errori e protocolli di risposta rapida.
- Divulgazione e comunicazione dell'uso degli strumenti di IA nelle attività ufficiali.
- Identificazione, catalogazione e condivisione di artefatti riutilizzabili per adeguare l'adozione sicura dell'IA generativa.
- Sviluppo di ruoli e linee guida per implementare il "controllo umano significativo".



BASI

Aiuto al proprio team nella Pubblica Amministrazione nel dare una definizione di "uso responsabile dell'IA"

- Creazione di linee guida, principi e strategie per riferire sull'uso dell'IA, fornire risposte alle questioni etiche, di privacy e di proprietà intellettuale durante tutto il ciclo di vita e comunicare linee guida e strategie in tutta l'organizzazione.
- Impegno in uno sforzo interfunzionale per affrontare considerazioni etiche e legali.
- Definizione di linee guida per l'adozione basate sulla valutazione dell'impatto ambientale, sulla minima intrusione nella privacy, sulla maturità tecnologica e su altri parametri pertinenti.

Strategia

Conquistare il successo a lungo termine nell'IA non è tanto una questione di padronanza tecnica, quanto di chiarezza su ciò che l'IA può fare per il proprio team o per la propria Pubblica Amministrazione e di pianificazione sul modo in cui si intende arrivarci.

Comprensione dell'IA generativa e del suo impatto sulla propria organizzazione

Checklist del livello Basi per i leader

- ☒ Comprensione delle attuali capacità, dei limiti e dei rischi dell'IA generativa.
- ☒ Valutazione delle aree di potenziale impatto nella propria sfera di influenza (dal miglioramento dell'efficienza, allo sviluppo delle capacità, a una migliore erogazione del servizio).
- ☒ Prioritizzazione delle aree per la sperimentazione di applicazioni di IA generativa all'interno del servizio pubblico.

Non è necessario essere degli esperti di IA generativa

Le basi di una adeguata strategia di IA richiedono la presenza di leader in grado di collegare una conoscenza basilare del funzionamento della tecnologia per realizzare la mission e gli obiettivi principali della propria organizzazione.⁵

L'IA generativa ha il potenziale necessario per generare un impatto positivo su ambiti strategici come la sanità, l'istruzione, la protezione ambientale, la pianificazione urbana e le infrastrutture. Tuttavia, la velocità con cui i cittadini sperimentano questi benefici dipende dalla capacità della Pubblica Amministrazione di semplificare i compiti dei dipendenti pubblici.

30%

Stima del tempo che il dipendente pubblico medio nel mondo dedica alle attività amministrative di base.⁶



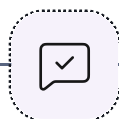
Si immagini una Pubblica Amministrazione senza sistemi e processi burocratici, che consenta ai dipendenti pubblici di dedicare più tempo a svolgere lavori significativi. In che modo l'IA generativa potrebbe aiutare la Pubblica Amministrazione ad avvicinarsi a questo ideale?

Sono sempre più numerose le evidenze oggettive che strumenti di IA generativa come ChatGPT, Claude, Gemini e Microsoft Co-Pilot migliorano la produttività e contribuiscono a produrre un output di qualità superiore.⁷

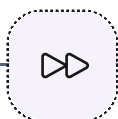
Trasformazione dei compiti della Pubblica Amministrazione

I sondaggi di Apolitical mostrano che i dipendenti pubblici utilizzano l'IA generativa prevalentemente come ausilio per le attività di ricerca e scrittura (40%) e una percentuale minore (17%) si concentra sullo sviluppo di casi d'uso più strategici nella fornitura di strategie e servizi.

Sei modi comuni in cui l'IA generativa viene attualmente utilizzata per supportare il lavoro della Pubblica Amministrazione:



Miglioramento della velocità e dell'efficienza dei servizi pubblici, nonché del coinvolgimento



Ottimizzazione del tempo dei dipendenti grazie alla riduzione dei processi manuali



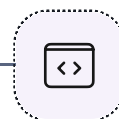
Potenziamento delle capacità di ricerca e scrittura



Estrapolazione di insight utili per i decisori



Miglioramento della gestione della conoscenza interna



Supporto alla scrittura di codice per accelerare lo sviluppo

Un'analisi del 2024 su 19.000 incarichi dati dalla Pubblica Amministrazione statunitense ha evidenziato che i lavori impicanti "difficoltà creative moderatamente elevate, moderata variabilità del contesto e moderata accuratezza" potrebbero essere dei buon candidati per l'applicazione dell'IA generativa.⁸

Tuttavia, le organizzazioni che si affidano troppo all'IA rischiano di "addormentarsi al volante".⁹ Non c'è nulla che possa sostituire il know-how dei dipendenti pubblici che affrontano problemi specifici nel contesto del loro lavoro quotidiano.⁷

Quando si parla di Pubblica Amministrazione come utente dell'IA, il dottor Aaron Maniam, Fellow of Practice e Direttore della Digital Transformation Education alla Blavatnik School of Government, Università di Oxford (UK), già responsabile della strategia nella Pubblica Amministrazione di Singapore, suggerisce che "la vera domanda da porsi non è" Gli esseri umani saranno sostituiti dall'IA?", bensì

Quali aspetti del nostro lavoro possono essere svolti dall'IA in modo responsabile e con un alto livello di qualità?



Dr Aaron Maniam, Co-presidente del Global Future Council on the Future of Technology Policy del World Economic Forum, membro dell'Expert Group on Artificial Intelligence (AI) Futures dell'OCSE

"Dobbiamo sapere che cosa l'IA può fare e cosa non può fare", dice Maniam. "E poi farle fare la maggiore quantità possibile delle cose che sa fare bene, in modo da non utilizzare per quei compiti le energie cognitive ed emotive degli esseri umani, che potranno così concentrarsi su ciò che le nostre menti sono state create per fare: pensare, giudicare, valutare e formulare giudizi di livello superiore".

Lancio di progetti pilota

Checklist del livello Accelerazione per i leader

- ☒ Progettazione di esperimenti interni (con cicli di iterazione) per testare e convalidare l'applicazione positiva dell'IA generativa al lavoro della Pubblica Amministrazione.
- ☒ Coinvolgimento dei colleghi commerciali per definire una strategia di approvvigionamento e di sviluppo in linea con la governance istituzionale.
- ☒ Sintesi dei risultati derivanti dagli strumenti e dalle applicazioni per dare forma ai progetti pilota rivolti al pubblico.

L'adozione dell'IA generativa è un processo, non una scorciatoia

Molte Pubbliche Amministrazioni stanno portando avanti dei progetti pilota di IA generativa. Testare le applicazioni IA è essenziale per discernere su quali progetti pilota (più formali e rivolti al pubblico) puntare.

I progetti pilota interni consentono ai dipendenti pubblici di testare l'IA generativa in modi che non influiscono sui cittadini e non mettono a dura prova gli attuali sistemi della Pubblica Amministrazione e, considerato che meno del 20% dei progetti della Pubblica Amministrazione nel digitale che raggiungono pienamente i loro obiettivi, spesso sono in gioco molte risorse.³ Il tempo trascorso a sperimentare può sembrare un controsenso per una Pubblica Amministrazione pronta ad accelerare, ma in realtà è il fattore che eviterà costose inversioni di marcia in un secondo tempo.

Comprare o sviluppare?

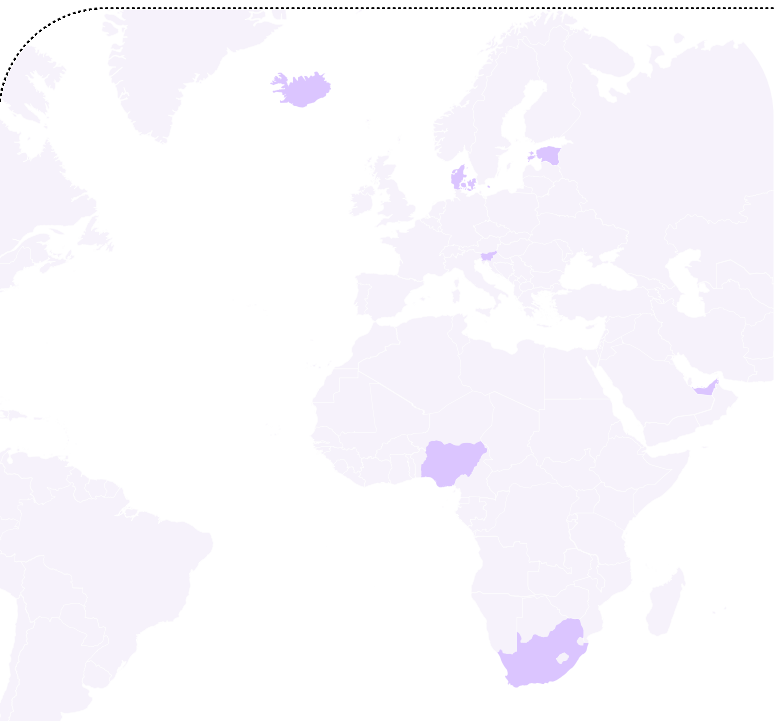
L'esecuzione di esperimenti interni va di pari passo con la costruzione delle competenze in materia di IA dei dipendenti pubblici e la maturazione dei processi di governance, evitando un'eccessiva dipendenza dalla tecnologia e dai partner esterni.¹⁰

Per costruire la loro futura capacità di impiego dell'IA, le Pubbliche Amministrazioni devono decidere se acquistare esternamente o sviluppare internamente le soluzioni di IA generativa più adatte al loro contesto.

I leader devono valutare attentamente la questione, considerando le esigenze e le priorità della Pubblica Amministrazione. Qualunque sia il percorso che una Pubblica Amministrazione sceglie di intraprendere, lo sviluppo di competenze interne e la costruzione di relazioni esterne garantiranno solidi processi decisionali e una sana allocazione delle risorse.

Investimento strategico per rappresentare le lingue di tutto il mondo in modelli linguistici di grandi dimensioni

Comprendere la tecnologia che sta alla base dell'IA generativa (i modelli linguistici di grandi dimensioni o LLM e il loro sviluppo) è essenziale. I dati in lingua inglese attualmente dominano la maggior parte dei set di dati utilizzati per l'addestramento dei LLM.¹¹ Tuttavia, diversi Paesi stanno investendo in iniziative per migliorare la varietà linguistica delle soluzioni di IA generativa, con la collaborazione della Pubblica Amministrazione e dell'industria.



L'Estonia, la Danimarca, la Slovenia,³ la Nigeria,¹² il Sudafrica,,¹³ il Kenya¹⁴ e gli Emirati Arabi Uniti¹⁵ stanno investendo in tecnologie linguistiche per la loro lingua madre.



L'Islanda ha collaborato con OpenAI per aumentare la capacità di ChatGPT di offrire servizi ai parlanti islandesi.³



Singapore ha lanciato un LLM gestito dalla Pubblica Amministrazione, "Southeast Asian Languages in One Network", SEA-LION.³

Uno dei maggiori errori che un Paese può commettere è adottare rigorosamente una soluzione [di IA] che funziona in un'altra nazione senza considerare il contesto locale.

Broadband Commission for Sustainable Development's Working Group on AI Capacity Building, una partnership tra pubblico e privato istituita dall'Unione internazionale delle telecomunicazioni e dall'UNESCO¹⁰

L'equiparazione della preparazione all'IA con l'adozione delle più recenti tecnologie rischia di bloccare i leader della Pubblica Amministrazione nel loro percorso verso l'adeguamento. La vera trasformazione sta nella comprensione delle circostanze specifiche che rendono una soluzione di IA generativa efficace nel contesto.

L'IA è solo una delle componenti all'interno di una strategia di digitalizzazione più ampia

Occuparsi delle infrastrutture digitali e dei dati sottostanti, comprese le competenze tecnologiche e sui dati dei dipendenti pubblici, è un fattore cruciale nel percorso di qualsiasi Pubblica Amministrazione verso la preparazione all'IA.¹⁰

Sicurezza informatica all'avanguardia, computer veloci, standard etici e Internet affidabile sono di cruciale importanza, ma troppo spesso mancano. Senza queste basi, l'IA generativa non produrrà eccellenti risultati in termini di efficacia ed efficienza organizzativa.



Eva Maydell, Parlamentare europea, Young Global Leader del World Economic Forum e tra i principali negoziatori della Legge europea sull'IA

Tra le priorità nelle proposte di Eva Maydell si sono l'innovazione e l'uso di nuove tecnologie per difendere la competitività europea e promuovere la cooperazione tra partner internazionali affini in ambito tech e democratico. Maydell suggerisce che i leader della Pubblica Amministrazione le cui organizzazioni stanno muovendo i primi passi nell'utilizzo dell'IA generativa "debbano partire dalle basi e non dai casi d'uso più avanzati".

Pianificare i passaggi per misurare il successo



Pedro Masson Sesconetto Souza è il Coordinatore generale di Data Science presso la Direzione degli Studi Avanzati dell'ENAP, il più importante istituto brasiliano, che ha il compito di formare gli 11 milioni di dipendenti pubblici del Paese. Ha partecipato al lancio di uno dei primi progetti pilota di IA generativa rivolti al pubblico in Brasile.

Masson spiega in che modo i leader potrebbero valutare gli esiti via via che la loro Pubblica Amministrazione fa passi avanti verso la fase di accelerazione del Framework di preparazione all'IA. Guardando a quella che il settore privato chiama la "catena del valore del cliente", Masson suggerisce di "progettare le fasi del processo o dell'attività che si sta cercando di migliorare per comprendere se l'IA generativa abbia abbreviato il percorso. Se il completamento di una certa attività prima richiedeva cinque passaggi, mentre ora ne bastano due, si tratta di aspetti misurabili per verificare se l'uso dell'IA aumenti o meno le proprie capacità".

Integrazione e collaborazione

Checklist del livello Adeguamento per i leader

- ☒ Integrazione dell'IA nei flussi di lavoro interni e nei servizi pubblici.
- ☒ Identificazione di nuovi casi d'uso.
- ☒ Adeguamento delle attività di collaborazione importando ed esportando informazioni e applicazioni da fonti esterne e interne a tutta la Pubblica Amministrazione.

Lezioni di strategia tratte dalla precoce adozione dell'IA in Estonia

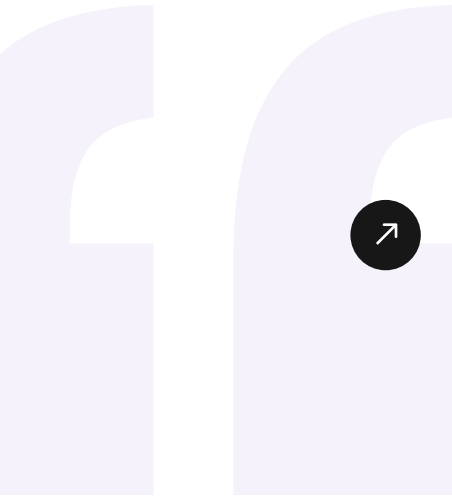


L'Estonia ha sviluppato la sua prima strategia di IA nel 2018. Dopo due iterazioni, si profila all'orizzonte una nuova strategia basata sull'IA e sui dati. Essa utilizzerà un approccio che coinvolga l'intera società. Apolitical ha conversato con il **dottor Ott Velsberg**, Chief Data Officer del Ministero degli Affari Economici e delle Comunicazioni estone, in merito alla sua esperienza come leader della Pubblica Amministrazione che sta imparando a conoscere il dinamico mondo dell'IA.

D: Perché l'adozione di un approccio AI-first è essenziale per costruire le Pubbliche Amministrazioni del XXI secolo?

"Entro il 2030, immaginiamo una Pubblica Amministrazione in cui ogni individuo disponga di assistenti digitali personalizzati per la formazione professionale, la salute mentale e altri ambiti. Medici, poliziotti e altri professionisti avranno degli assistenti specializzati, che ottimizzeranno il lavoro umano automatizzando le attività più semplici. Tuttavia, la realizzazione di questo futuro ottimistico richiede basi solide, una comprensione dei rischi e una maggiore alfabetizzazione sui dati da parte della società".

D: Cosa devono sapere i leader su come adeguare con buoni esiti l'adozione dell'IA nella Pubblica Amministrazione?



Ottenere buoni risultati a lungo termine nell'IA richiede massimo impegno organizzativo, una solida struttura e una chiara comprensione dei ruoli di business e data scientist. Non si tratta solo di implementare tecnologie come GPT.

"Le persone talvolta pensano che l'implementazione dell'IA sia una questione puramente tecnica. Nella pratica, è di cruciale importanza collaborare in modo efficace. Le organizzazioni della Pubblica Amministrazione dispongono di un know-how specifico per il loro settore e svolgono quindi un ruolo chiave nel contribuire a definire l'ambito del progetto e convalidare i risultati. Nella mia esperienza di lavoro con diversi Paesi, ho osservato che quasi sempre si desidera ottenere risultati rapidi. Questo modo di pensare costituisce una grossa difficoltà e riflette una diffusa sottovalutazione delle complessità implicate dall'implementazione dell'IA".

D: Per le Pubbliche Amministrazioni che stanno riflettendo sulla propria strategia di IA, quali sono le priorità da tenere presenti per i prossimi sei anni?

"Il nostro piano si basa su tre pilastri: un'economia e una società basate sui dati, un'Amministrazione Pubblica e una società basate sull'IA e un'IA e una governance dei dati affidabili e incentrate sull'uomo".

Personale e competenze

Le Pubbliche Amministrazioni che gestiscono con sicurezza l'IA sono utenti migliori, acquirenti migliori e regolatori migliori della tecnologia. Le competenze e la formazione sono essenziali per costruire questa capacità. I leader che sono pronti ad accogliere le competenze in materia di IA, incoraggiano la sperimentazione e promuovono le comunità di pratica possono contribuire alla creazione di una cultura improntata alla fiducia nell'IA.

Checklist del livello Basi per i leader

- ☒ Iniziative per dotare i team di nozioni di base sul funzionamento della tecnologia di IA generativa, che includano anche competenze come l'ingegneria dei prompt.
- ☒ Offerta di percorsi di apprendimento specifici in base al ruolo per sviluppare la conoscenza delle nozioni fondamentali dell'IA da parte dei dipendenti pubblici, comprese le opportunità che offre e le limitazioni che presenta.
- ☒ Creazione di un supporto organizzativo per la formazione.

Miglioramento delle competenze dei team della Pubblica Amministrazione

Le conoscenze e le competenze dei dipendenti pubblici sono una risorsa fondamentale per la Pubblica Amministrazione

Una Pubblica Amministrazione pronta per l'IA è sostenuta da una forza lavoro già formata su ciò che l'IA generativa può fare e su come utilizzarla.

Se sono in possesso delle competenze basilari in materia di IA, i dipendenti pubblici possono aiutare la propria Pubblica Amministrazione a massimizzare le risorse identificando attività e flussi di lavoro da semplificare in maniera parziale o totale, sfruttando le competenze dei loro colleghi specialisti in ambito digital e dati. Inoltre, comprendendo in che modo le applicazioni di IA generativa potrebbero influire sulle persone a cui offrono servizi, i dipendenti pubblici possono fare in modo che l'innovazione della Pubblica Amministrazione protegga gli interessi pubblici.¹⁰

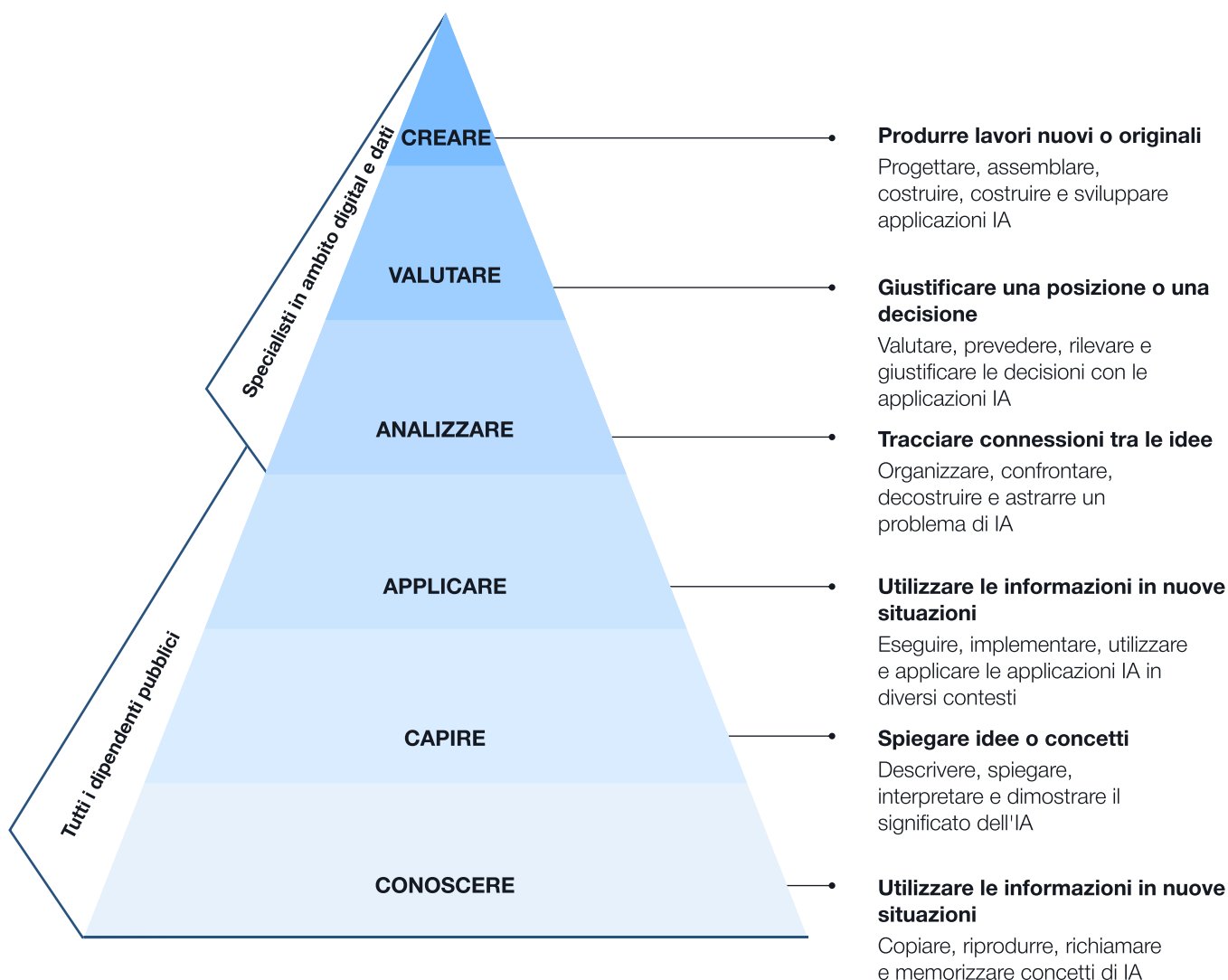
Alfabetizzazione in tema di IA

È la capacità di vedere il potenziale dell'IA, svilupparlo e testarlo, per poi integrare [il sistema] nell'organizzazione.¹⁰



Gerarchia delle competenze in materia di IA nella Pubblica Amministrazione

Adattato da Balbo Di Vinadio et al. (2022)¹⁰



Incoraggiamento della sperimentazione

Checklist del livello Accelerazione per i leader

- ✓ Creazione di comunità di pratica per promuovere la collaborazione peer-to-peer tra le Pubbliche Amministrazioni.
- ✓ Coinvolgimento di altri colleghi della Pubblica Amministrazione, parti interessate esterne e pubblico per lavorare su progetti di IA generativa.
- ✓ Sviluppo di un portafoglio di applicazioni, risultati e casi d'uso per consentire ai dipendenti pubblici di contare su fatti chiari e sicuri per applicare ciò che ha già funzionato altrove e gestire i rischi.
- ✓ Addestramento di team per valutare e convalidare le applicazioni e gli output dell'IA generativa.

La conduzione di esperimenti crea fiducia ed esperienza

La maggior parte dei dipendenti pubblici utilizza già strumenti di IA e quasi la metà ritiene che l'IA generativa potrebbe aiutarli a essere più efficaci ed efficienti nel loro ruolo. Tuttavia, la maggior parte dei dipendenti pubblici intervistati da Apolitical non si sente autorizzata a sperimentare con la tecnologia.

Il 53%

dei dipendenti pubblici non si sente autorizzato a sperimentare con l'IA generativa.



Sfruttare il potere delle comunità di pratica

Le comunità di pratica sono strumenti potenti per un apprendimento rapido, informale e applicato. Per illustrare la vastità delle potenziali applicazioni, abbiamo evidenziato una piccola selezione di intuizioni e idee dei dipendenti pubblici di tutto il mondo.

Ecco cosa hanno affermato alcuni dipendenti pubblici sulla potenziale utilità dell'IA generativa per il loro lavoro



Identificare i talenti non sfruttati dei nostri dipendenti. Raccogliere informazioni dai curricula che aiutino a identificare le competenze trasferibili o quelle che non sono necessarie per il lavoro per il quale gli individui vengono assunti, ma potrebbero essere vantaggiose per le opportunità future.

Senior Advisor, Women and Gender Equality, Canada 🇨🇦



Rendere le informazioni complesse più inclusive e accessibili a diversi gruppi di persone che partecipano alla progettazione di strategie e servizi. Inoltre, consentire di abbozzare interessanti progetti di servizio e piani d'azione, per liberare il personale da molte incombenze affinché dedichi più tempo a lavorare sull'ideazione e il sensemaking collaborativo e impieghi meno tempo a produrre materiali come questi.

Designer, Pubblica Amministrazione scozzese, Regno Unito 🇬🇧



Generare idee utili per il miglioramento di contenuti e processi. Ad esempio, la progettazione di un workshop di pianificazione del futuro, l'identificazione di istituti e politiche giovanili comparative da cui imparare nel Sud del mondo.

Policy & Strategy Researcher, Western Cape Government, Sudafrica 🇿🇦

Unisciti a oltre 3.000 altri leader della Pubblica Amministrazione e dipendenti pubblici che fanno parte della Comunità di pratica "AI and Government"



Costruzione di una cultura della fiducia nell'IA nella Pubblica Amministrazione

Checklist del livello Adeguamento per i leader

- ✓ Aggiornamento e miglioramento continuo delle capacità e del know-how nell'IA generativa.
- ✓ Monitoraggio proattivo degli sviluppi sul campo e partecipazione a opportunità di formazione avanzate.
- ✓ Creazione di un Centro di eccellenza per implementare l'IA generativa in collaborazione con altri dipartimenti.

Dare il buon esempio in qualità di leader

La creazione di una forza lavoro governativa competente e fiduciosa in materia di IA non avviene da un giorno all'altro. È un impegno a lungo termine che richiede una nuova mentalità e un nuovo modo di lavorare.¹⁶

La maggior parte dei leader della Pubblica Amministrazione sta appena iniziando il percorso verso la preparazione all'IA. A tal proposito, abbiamo chiesto a Jeanette Kwek, Responsabile del Centre for Strategic Futures, Singapore, e a Josée Touchette, Direttrice esecutiva, OCSE, Canada, come i leader della Pubblica Amministrazione possono gestire le loro responsabilità nell'era dell'IA.



Jeanette Kwek,
Responsabile del Centre for
Strategic Futures, Singapore



Josée Touchette,
Direttrice esecutiva, OCSE,
Canada

D: In che modo i leader possono creare una cultura dell'innovazione e dell'apertura verso l'implementazione di nuove tecnologie come l'IA generativa?

Kwek: La cosa più importante da fare è dimostrare un senso di curiosità e sospendere il giudizio. Poni al tuo team domande del tipo: "Perché vuoi provare a utilizzare l'IA generativa in questo modo? Come pensi che funzionerà? Perché pensi che funzionerà?" Queste domande da sole costituiscono un ottimo incoraggiamento verso la creazione di una cultura più innovativa.

Touchette: In primo luogo, se vuoi che i tuoi team siano caratterizzati da collaborazione, apertura e innovazione, questi sono gli aspetti della cultura che devi coltivare e premiare, a prescindere da qualsiasi tecnologia; la tecnologia probabilmente accelererà solo ciò di cui disponi già. In secondo luogo, affinché l'innovazione continui a dare buoni esiti, è necessario accettare errori e fallimenti perché si tratta di imparare. Pur fissando dei paletti, instillare la sensazione che i dipendenti pubblici non saranno puniti per aver perseguito l'innovazione sarà un aspetto davvero importante.

D: Quali nuovi ruoli lavorativi sono necessari nella Pubblica Amministrazione per accelerare l'uso dell'IA generativa? Come immagini che questi ruoli si evolveranno nei prossimi 5 anni?

Kwek: Penso che il ruolo chiave consisterebbe nell'aiutare l'utente finale a capire in che modo l'IA generativa possa migliorare il lavoro che sta svolgendo. Faccio un esempio. I product manager della nostra agenzia tecnologica per la Pubblica Amministrazione agiscono come una sorta di traduttore tra l'ingegnere di prodotto e l'utente finale. E uso il termine "traduttore" perché chi ricopre questi ruoli deve parlare sia la lingua dell'ingegnere, sia quella del personale che deve utilizzare il prodotto digitale.

Touchette: Sono necessari nuovi ruoli, oppure si tratta di nuove competenze? Le competenze digitali sono sicuramente utili, ma per una collaborazione di successo occorrono anche alcune soft skill. Se si dispone di un mix di queste competenze, si può collegare l'adozione dell'IA alla mission aziendale comunicando così l'idea che l'intera organizzazione sta facendo progressi. E perché ciò accada, a mio avviso non sono necessarie nuove mansioni lavorative, bensì nuove competenze.

Perché l'apprendimento continuo è un fattore fondamentale per l'adozione dell'IA

Nei prossimi anni, ci si aspetterà dalle organizzazioni della Pubblica Amministrazione che sviluppino dei casi d'uso dell'IA a una velocità senza precedenti. Le organizzazioni con le "capacità dinamiche" più avanzate sono quelle che prospereranno. Le capacità dinamiche consentono alle organizzazioni di adattare le proprie risorse e competenze per rispondere a un ambiente in evoluzione.¹⁷ L'apprendimento continuo è fondamentale per questo processo.

La formazione istituzionale deve essere continua e integrata nella governance dell'IA all'interno delle organizzazioni.



Le organizzazioni dovranno imparare qualcosa da ogni nuova implementazione dell'IA per comprendere in che modo essa influisce sui processi interni, sull'adeguamento del personale e, soprattutto, sui cittadini. Ma la capacità della Pubblica Amministrazione di utilizzare l'IA dipende dalle competenze individuali dei dipendenti pubblici: dagli specialisti tecnici agli ingegneri che sviluppano sistemi di IA ai leader che supervisionano ad altri operatori che utilizzano strumenti di IA generativa per supportare le attività quotidiane, come la scrittura, la ricerca e l'analisi dei dati. L'intera forza lavoro richiederà un miglioramento delle proprie competenze.

Con il progresso della tecnologia IA e la sempre maggiore potenza (ad esempio con computer più veloci e set di dati più grandi), continueranno a presentarsi nuove possibilità di utilizzo dell'IA da parte dei singoli dipendenti pubblici e delle Pubbliche Amministrazioni. Per tenere il passo, i dipendenti pubblici dovranno imparare a sfruttare al massimo queste nuove capacità.

Governance istituzionale

Le linee guida interne e opportune barriere protettive possono aiutare a trovare un equilibrio tra il rischio di muoversi troppo velocemente e quello di essere eccessivamente cauti. Data la velocità di evoluzione della tecnologia IA, lo sviluppo di capacità dinamica sarà fondamentale per le Pubbliche Amministrazioni.

Checklist del livello Basi per i leader



Creazione di linee guida, principi e strategie per riferire sull'uso dell'IA, fornire risposte alle questioni etiche, di privacy e di proprietà intellettuale durante tutto il ciclo di vita e comunicare linee guida e strategie in tutta l'organizzazione.



Impegno in uno sforzo interfunzionale per affrontare considerazioni etiche e legali.



Definizione di linee guida per l'adozione basate sulla valutazione dell'impatto ambientale, sulla minima intrusione nella privacy, sulla maturità tecnologica e su altri parametri pertinenti.

Aiutare il proprio team nella Pubblica Amministrazione a dare una definizione di "uso responsabile dell'IA"

La regolamentazione dell'uso dell'IA generativa nel settore pubblico è un campo in rapida evoluzione e le diverse regioni del mondo stanno esaminando approcci differenti, anche perché influenzate da opinioni diverse sull'equilibrio tra rischi e opportunità per i governi.¹⁸

In questo report, la "governance istituzionale" descrive le linee guida e le strategie interne per l'utilizzo dell'IA generativa nella Pubblica Amministrazione. Tuttavia, vale la pena notare che in alcune giurisdizioni una legislazione e una regolamentazione più specifiche sull'IA stanno influenzando l'andamento del processo, mentre altrove esistono dei vuoti normativi. Alla fine sarà l'ambiente regolatorio emergente, in particolare per quanto riguarda la raccolta e l'utilizzo dei dati, a informare il modo in cui i governi utilizzeranno l'IA in futuro.⁵

Evitare la paralisi da IA nella Pubblica Amministrazione



Se non forniamo delle linee guida, consentiamo ai dipendenti pubblici di fare esperimenti con l'IA a proprio rischio e pericolo, oppure di essere paralizzati dall'inazione a causa della confusione che provano davanti a questa nuova entusiasmante tecnologia.



Eva Maydell, Parlamentare europea, Young Global Leader del World Economic Forum e tra i principali negoziatori della Legge europea sull'IA

Per sfruttare appieno l'IA generativa nella Pubblica Amministrazione, è necessario sviluppare una governance istituzionale che crei un ambiente favorevole pur mitigando i potenziali rischi.¹⁸ A un livello base della preparazione all'IA, ciò significa allineare i casi d'uso prioritari dell'IA generativa nella Pubblica Amministrazione con le migliori pratiche e i principi preesistenti di buona amministrazione pubblica.

Tra le problematiche etiche e legali ben documentate associate all'IA generativa vi sono la privacy dei dati, la sicurezza informatica, pregiudizi e discriminazioni, mancanza di trasparenza, output imprecisi ed erosione della fiducia pubblica.

Potenziali rischi dell'IA generativa

Adattato dal Consiglio del Parlamento europeo (2023)¹¹

Uguaglianza e imparzialità > sono stati rilevati bias...

Efficienza > sono stati rilevati costi elevati...

Sicurezza dei dati > sono stati rilevati problemi di privacy...

Affidabilità > sono state rilevate incongruenze...

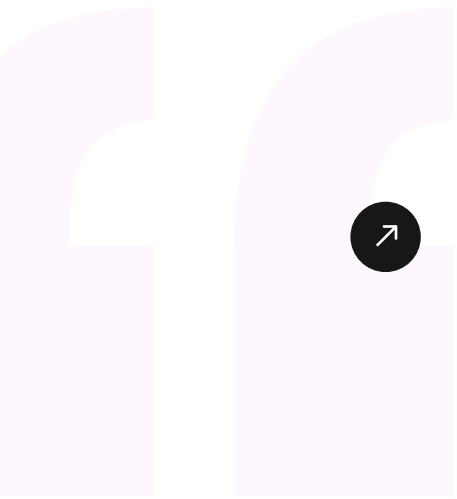
Coinvolgimento e fiducia del cittadino > è stata rilevata una perdita di fiducia...

Al servizio dell'interesse pubblico > è stata rilevata un'influenza privata...

Qualità > sono state rilevate allucinazioni...



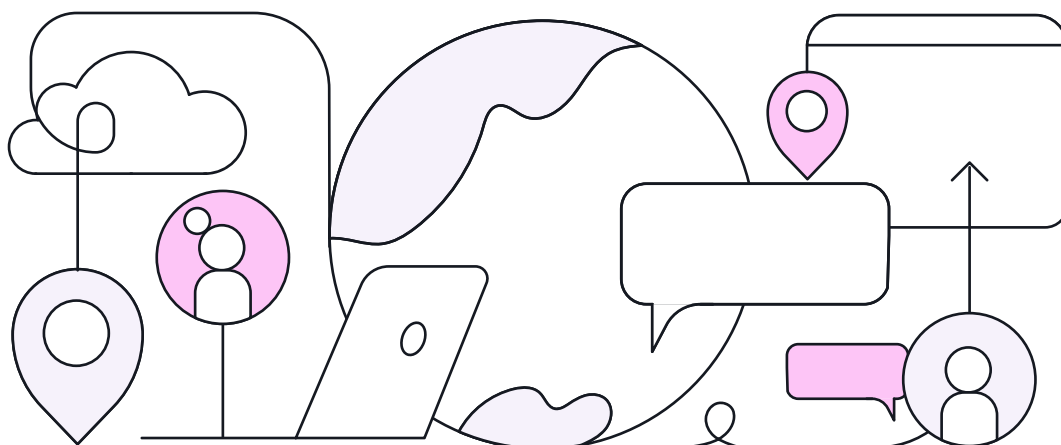
Tuttavia, molti casi d'uso iniziali nella Pubblica Amministrazione, come ad esempio i dipendenti pubblici che utilizzano strumenti di IA come ausilio per le ricerche e la scrittura, sono a rischio relativamente basso.¹⁹ Mettere a punto delle regole che corrispondano al livello di utilizzo previsto impedisce di soffocare l'innovazione della Pubblica Amministrazione e allo stesso tempo di sviluppare le capacità e le competenze della sua forza lavoro.



La cautela è giustificata in alcuni casi, ma pericolosa in altri, dove rischiamo di fare passi indietro, non progressi. Per orientarci in questi framework di salvaguardia e controllo abbiamo soprattutto bisogno di persone all'interno delle agenzie che sappiano riconoscere la differenza tra i due atteggiamenti e che dispongano dell'autorità per agire di conseguenza.



Jennifer Pahlka, ex Viceresponsabile della Tecnologia alla Casa Bianca²⁰



Gestione proattiva dei rischi e condivisione delle lezioni apprese

Checklist del livello Accelerazione per i leader

- ✓ Istituzione di un consiglio di amministrazione inclusivo e interfunzionale.
- ✓ Verifica che la propria governance dei dati sia impostata per valutare, analizzare e correggere le applicazioni dell'IA generativa e che includa una definizione di "evento avverso", con principi e pratiche per offrire una risposta.
- ✓ Impostazione di pratiche per gestire il ciclo di vita degli strumenti di IA generativa, dalla selezione alla disattivazione sicura. Tali pratiche includono i test prima dell'implementazione, controlli regolari, percorsi di escalation per l'uso improprio, correzione degli errori e protocolli di risposta rapida.
- ✓ Divulgazione e comunicazione dell'uso degli strumenti di IA nelle attività ufficiali.
- ✓ Identificazione, catalogazione e condivisione di artefatti riutilizzabili per adeguare l'adozione sicura dell'IA generativa.
- ✓ Sviluppo di ruoli e linee guida per implementare il "controllo umano significativo".

Perché il dinamismo è fondamentale per le prestazioni dell'IA

I sistemi di IA sono in continua evoluzione, pertanto la preparazione all'IA comporta il trattamento di regole e linee guida (e della governance stessa) come 'prodotti' da iterare e non come 'progetti' una tantum da completare.²⁰

L'integrazione dell'IA generativa con i vecchi sistemi in uso presso la Pubblica Amministrazione è una sfida tecnologica che i leader dovranno affrontare, ma i limiti delle linee guida sugli appalti pubblici condotti come si faceva in passato possono presentare ostacoli per l'innovazione con molto anticipo rispetto a prima nel processo di adozione. L'acquisto di software "in modo analogo a quello con cui si acquistano penne o automobili non era una buona idea nell'era di Internet, ma è catastroficamente negativo nell'era dell'IA", avverte Jennifer Pahlka, ex Viceresponsabile della Tecnologia alla Casa Bianca.²⁰

Una buona governance dell'IA si basa sul miglioramento delle competenze relative all'IA della Pubblica Amministrazione.

Aiutare le Pubbliche Amministrazioni a diventare migliori acquirenti di IA

Una delle mie frasi preferite è che le Pubbliche Amministrazioni non devono solo essere capaci di trovare buoni fornitori, ma devono anche essere dei validi acquirenti. Si tratta di un'abilità di cruciale importanza.



Dr Aaron Maniam, Co-presidente del Global Future Council on the Future of Technology Policy del World Economic Forum, membro dell'Expert Group on Artificial Intelligence (AI) Futures dell'OCSE

"I governi hanno bisogno che parte del loro personale possa contare su un'alfabetizzazione tecnica su ingegneria, programmazione e codifica". Maniam sottolinea che "queste persone tecnicamente alfabetizzate sono quelle che porranno le domande giuste su cosa fare, cosa esternalizzare e come valutare le proposte di possibili fornitori".

La valutazione delle proposte e dei fornitori richiede team di procurement e di appalto ben informati sulla tecnologia in questione. "Devono capire che l'uso della tecnologia e il suo approvvigionamento comporteranno tecniche diverse dall'acquisto di prodotti più standardizzati... I contratti non dovrebbero vincolare le Pubbliche Amministrazioni a impegni a lungo termine. Questo significa consentire una contrattazione relazionale all'interno della quale possono continuare ad apportare rettifiche dinamiche e fare evolvere la dotazione tecnologica in tempo reale".

Secondo Maniam viene posta eccessiva enfasi sulla burocrazia come uno dei grandi ostacoli per orientarsi nel mondo dell'IA.

Le Pubbliche Amministrazioni finiscono per auto-impedirsi di adattarsi bene alla transizione tecnologica perché le vecchie regole non si evolvono con sufficiente rapidità.

Maniam vede le strutture ereditate dal passato come un'altra barriera. "Le Pubbliche Amministrazioni devono capire quali parti di questi sistemi devono essere adattate. Questo è il tipo di infrastruttura nazionale intelligente che Singapore sta cercando di costruire. Le strutture ereditate dal passato possono essere molto pericolose se costringono a conservare le vecchie pratiche e mentalità".

In che modo la Pubblica Amministrazione britannica sta adottando un approccio dinamico all'utilizzo dell'IA generativa

Nel gennaio 2024, il Central Digital & Data Office della Pubblica Amministrazione britannica ha pubblicato il suo **Generative AI Framework** "con funzione di guida nell'uso sicuro, responsabile ed efficace dell'IA generativa nella Pubblica Amministrazione".

David Knott, Chief Technology Officer per la Pubblica Amministrazione, sottolinea l'approccio iterativo e pro-innovazione del documento nella sua prefazione:

Questo framework [il Framework dell'IA generativa del Regno Unito] si differenzia da altre linee guida tecnologiche da noi messe a punto: è per sua natura incompleto e dinamico. Incompleto perché il settore dell'IA generativa si sta sviluppando rapidamente e le migliori pratiche in molte aree non sono ancora emerse. Dinamico perché lo aggiorneremo frequentemente via via che impariamo di più dall'esperienza dell'utilizzo dell'IA generativa in tutta la Pubblica Amministrazione, nell'industria e nella società.



David Knott, Chief Technology Officer per la Pubblica Amministrazione del Regno Unito²¹

Progettata con il supporto di più parti interessate in vari dipartimenti della Pubblica Amministrazione, in enti del settore pubblico, oltre a leader del settore e collaboratori esperti, tra cui il Segretariato del Consiglio del Tesoro del Canada, questa guida per i dipendenti pubblici del Regno Unito è un ottimo esempio della collaborazione con gli stakeholder interni ed esterni.

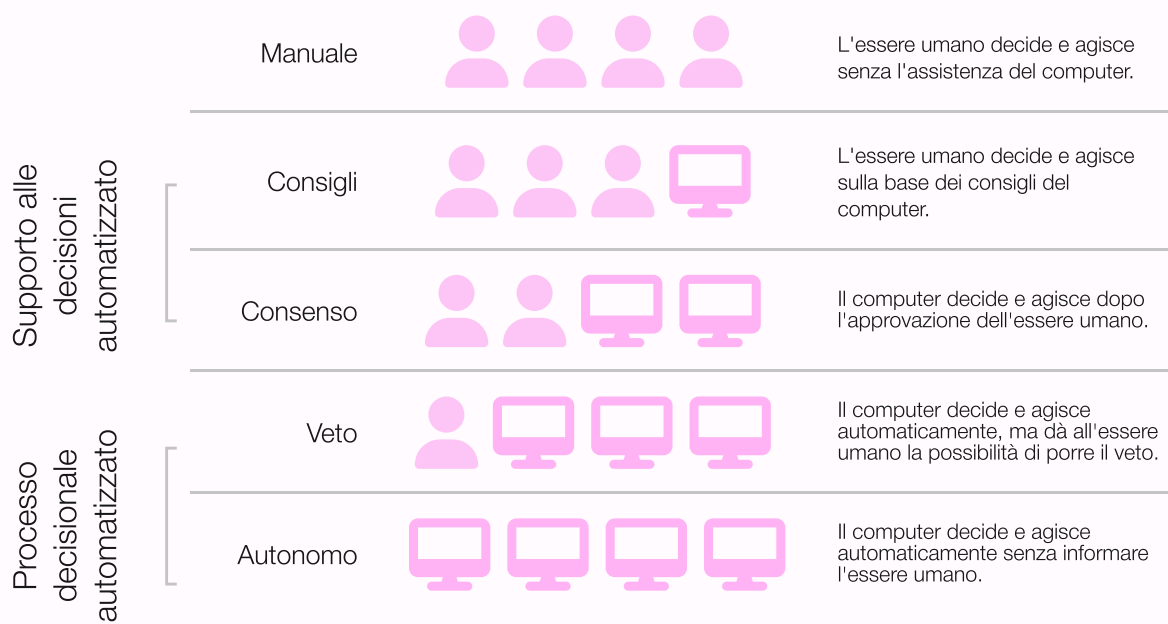
Gli esseri umani devono essere sempre al centro delle decisioni della Pubblica Amministrazione

L'IA generativa offre un'enorme opportunità alle Pubbliche Amministrazioni. Ma l'IA ha dei limiti assai reali e può commettere degli errori.

Per mantenere i cittadini al centro delle decisioni della Pubblica Amministrazione e proteggere la fiducia del pubblico, è necessario stabilire processi chiari e trasparenti per verificare la bontà dei risultati, monitorare le prestazioni e stabilire il grado di automazione necessario.²² Le conoscenze e le competenze dei dipendenti pubblici sono fondamentali per garantire l'uso responsabile ed etico dell'IA generativa su larga scala. Come evidenzia il Consiglio dell'Unione Europea nel suo documento di ricerca sull'impatto di ChatGPT nel settore pubblico, "solo gli esseri umani possono fornire i servizi personalizzati, la flessibilità, l'intelligenza emotiva e il pensiero critico necessari per soddisfare i requisiti del servizio pubblico".¹⁵

Livelli e tipi di automazione delle decisioni nei processi pubblici

Adattato dal Parlamento Europeo (2021)²²



Assicurare una governance dinamica per una tecnologia dinamica

Checklist del livello Adeguamento per i leader

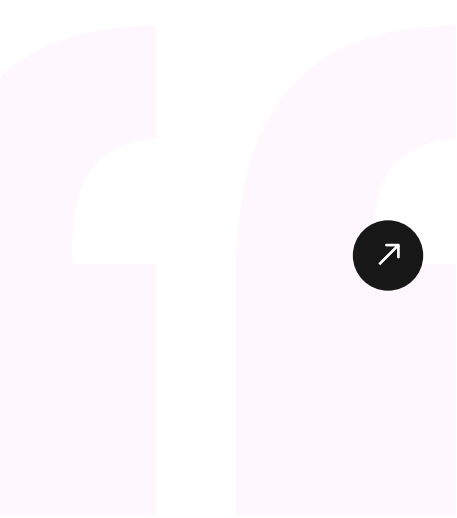
- ✓ Mantenimento e aggiornamento delle linee guida, dei principi, dei paradigmi e delle barriere protettive.
- ✓ Trasmissione di resoconti documentati e percorsi di escalation aggiornati per gestire l'adozione responsabile dell'IA.
- ✓ Sviluppo di pratiche e ruoli "incentrati sull'utente" per le applicazioni IA.
- ✓ Agevolazione della cooperazione nella condivisione e nello scambio di informazioni per incoraggiare le Pubbliche Amministrazioni connesse tra loro e reattive.

I cambiamenti nei processi della Pubblica Amministrazione richiedono tempo, mentre gli strumenti e la tecnologia IA si evolvono rapidamente. In che modo i leader della Pubblica Amministrazione possono incorporare il ciclo di vita dinamico degli strumenti di IA generativa nei processi di governance?

Approfondimenti in merito al lavoro su larga scala svolto in Brasile: i dati sono il carburante che alimenta l'IA

L'ENAP è il più importante istituto brasiliano con il compito di formare gli 11 milioni di dipendenti pubblici del Paese. Pedro Masson Sesconetto Souza, Coordinatore generale di Data Science presso la Direzione degli Studi Avanzati dell'ENAP, si è occupato insieme ad altri del lancio di uno dei primi progetti pilota di IA generativa rivolti al pubblico in Brasile. Il progetto ha permesso ai cittadini di porre alla Pubblica Amministrazione brasiliana domande basate su dati demografici e finanziari disponibili al pubblico.

I leader che dispongono degli strumenti per incoraggiare team interessati all'analisi dei dati e incorporare buone competenze e pratiche sui dati nell'attuale lavoro della loro Pubblica Amministrazione saranno in grado di sfruttare appieno le opportunità offerte dall'IA generativa. Per fare questo, "è necessario sapere che significato hanno i propri dati; sviluppare una chiara ontologia dei dati", dice Masson, prima di spiegare meglio il concetto.



Un'ontologia dei dati è un modello che definisce concetti, relazioni e vincoli dei dati, fornendo un punto di riferimento comune a tutte le parti interessate. È un piano operativo per l'utilizzo dei propri dati. Le ontologie dei dati vengono utilizzate in vari campi, come la sanità, la finanza e l'e-commerce, per organizzare e condividere i dati, migliorarne la qualità e abilitare le applicazioni IA.



Pedro Masson Sesconetto Souza,

Coordinatore generale di Data Science presso la Direzione degli Studi Avanzati dell'ENAP, il più importante istituto brasiliano per la formazione dei dipendenti pubblici

Quando si tratta di governance dei dati, "Si deve cambiare il motore, non l'intera macchina"

Per quanto riguarda la necessità di una governance dell'IA dinamica e flessibile, Masson suggerisce di pensare alla Pubblica Amministrazione come a una "macchina ben consolidata". "Puoi fare funzionare lo stesso veicolo per 10-20 anni. Per incorporare l'IA nella tua organizzazione, non puoi cambiare tutto. Se disponi di un'ontologia dei dati, lo strumento che stai utilizzando oppure un aggiornamento dalla versione 3.0 alla 4.0 sono meno importanti perché comprendi lo scopo dell'utilizzo dell'IA nella tua Pubblica Amministrazione, in che modo i dati sono organizzati e utilizzati. Pertanto, è sufficiente cambiare quella parte della governance senza rivedere l'intero sistema. Devi cambiare il motore, non l'intera macchina".

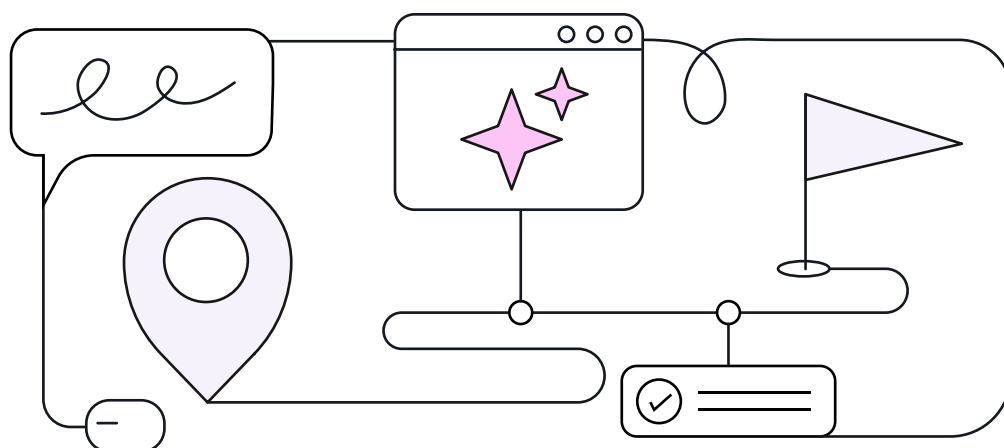
Come fare i primi passi verso una Pubblica Amministrazione pronta per l'IA

➤ Una Pubblica Amministrazione pronta per l'IA è una Pubblica Amministrazione che impara.

La formazione formale fornisce delle basi sui concetti fondamentali e, se abbinata a opportunità di apprendimento informale come quelle offerte dalle community peer-to-peer, garantisce l'aggiornamento delle competenze della forza lavoro in materia di IA. Offrire ai dipendenti pubblici le conoscenze e le reti necessarie, sbloccherà tutto il potenziale che l'IA ha da offrire alle Pubbliche Amministrazioni e ai cittadini. L'apprendimento continuo aiuterà le Pubbliche Amministrazioni a rimanere competitive ed efficaci tenendo il passo con l'evoluzione dell'IA generativa.

➤ I leader non devono necessariamente essere esperti di tecnologia, ma devono capire in che modo l'IA influisce sugli ambiti in cui sono responsabili e sulla loro Pubblica Amministrazione.

I leader della Pubblica Amministrazione disposti e proattivi per apprendere di più sull'IA generativa e provare l'utilizzo degli strumenti di IA, saranno più rapidi nel cogliere le opportunità che essa offre alle loro organizzazioni. Tutti i leader possono lavorare per creare una cultura della fiducia nell'IA tra il personale coinvolgendo i team di sviluppo della capacità nel processo decisionale strategico e facendo in modo che i collaboratori abbiano del tempo da dedicare alla formazione continua.



Risorse

Il Government AI Campus è un hub internazionale affidabile per promuovere l'eccellenza nell'utilizzo dell'IA nella Pubblica Amministrazione. Tramite l'AI Campus, i dipendenti pubblici possono accedere a community peer-to-peer, corsi online gratuiti e master class con esperti internazionali.

CORSO

Comprendere in che modo l'IA influisce sulla propria persona e sulla propria Pubblica Amministrazione

CORSO

Principi fondamentali dell'IA per i dipendenti pubblici: opportunità, rischi e strategie

Basato sui contenuti di **Stanford Online**

COMUNITÀ DI PRATICA

IA nella community della Pubblica Amministrazione

L'AI Campus ha erogato sessioni di formazione a 13.000 dipendenti pubblici durante la sua fase pilota e si sta espandendo per formare un milione di dipendenti pubblici nei prossimi due anni. Nella prossima fase dell'AI Campus, lanceremo cinque nuovi corsi progettati esclusivamente per i dipendenti pubblici e tradurremo i contenuti dell'AI Campus in dieci lingue, tra cui spagnolo, francese, italiano, portoghese, arabo, coreano e giapponese.

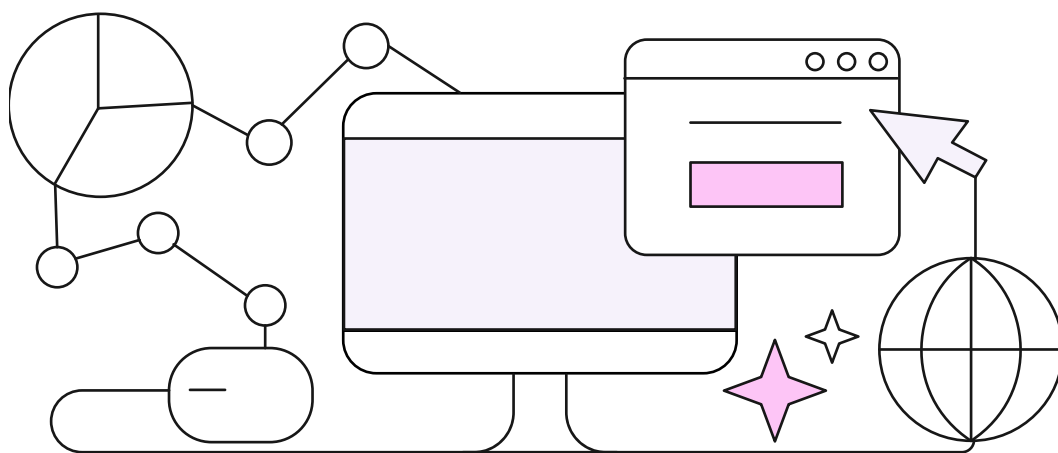
Per ulteriori informazioni sull'AI Campus contattare partnerships@apolitical.co.

Scopri il Government AI Campus



La nostra metodologia

Questo report è basato sui dati e gli approfondimenti del primo anno del Government AI Campus. Abbiamo condotto sondaggi e indagini inediti sulla community internazionale di Apolitical (250.000 dipendenti pubblici verificati in 160 paesi) incentrati sulla comprensione di come gli strumenti di IA generativa stiano ridisegnando il lavoro dei dipendenti pubblici. I dati dell'indagine sono accessibili e riutilizzabili, con la dovuta attribuzione dei crediti, tramite il nostro sito web. Per ispirare ulteriormente il Framework di preparazione all'IA, abbiamo passato in rassegna la letteratura sui framework di IA nella Pubblica Amministrazione attualmente esistenti e pubblicato una ricerca sull'adozione dell'IA nella Pubblica Amministrazione. Infine, la ricerca sul comportamento degli utenti tramite colloqui con dipendenti pubblici, leader della Pubblica Amministrazione e collaboratori esperti ha fornito prospettive inestimabili sull'attuale panorama e sul potenziale futuro dell'integrazione dell'IA generativa nella Pubblica Amministrazione.



Riferimenti

1. **Chui, Michael, Eric Hazan, Roger Roberts et al.** "The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier." McKinsey Digital, 14 giugno 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-AI-the-next-productivity-frontier>.
2. **Carrasco, Miguel, Cyma Habib, Frank Felden et al.** "Generative AI for the Public Sector: The Journey to Scale." Boston Consulting Group, 26 marzo 2024. <https://www.bcg.com/publications/2024/gen-ai-journey-to-scale-in-government>.
3. **Peixoto, Tiago C., Otaviano Canuto e Luke Jordan.** "AI and the Future of Government: Unexpected Effects and Critical Challenges." Policy Center for the New South, 20 marzo 2024. <https://www.policycenter.ma/publications/ai-and-future-government-unexpected-effects-and-critical-challenges>.
4. **McBride, Keegan.** "Digital bureaucracies: How data and artificial intelligence are transforming our governments." Apolitical, 22 gennaio 2024. <https://apolitical.co/solution-articles/en/how-data-and-artificial-intelligence-are-transforming-our-governments>.
5. **Quattrucci, Leonardo e Aaron Maniam.** "Navigating the AI landscape in government: An Interview with Dr Aaron Maniam." Apolitical, 24 giugno 2024. <https://apolitical.co/solution-articles/en/navigating-ai-in-government>.
6. **Berryhill, Jamie, Kévin Kok Heang, Rob Clogher e Keegan McBride.** "Hello, World: Artificial Intelligence and Its Uses in the Public Sector." OECD Working Papers on Public Governance, 21 novembre 2019. <http://dx.doi.org/10.1787/726fd39d-en>.
7. **Maslej, Nestor, Loredana Fattorini, Raymond Perrault et al.** "The AI Index 2024 Annual Report." Stanford University, aprile 2024. <https://aiindex.stanford.edu/report/>, p. 272.
8. **Austin, Tasha, Joe Mariani, Thirumalai Kannan e Pankaj Kamleshkumar Kishnani.** "Generative AI and government work: An in-depth analysis of 19,000 tasks." Deloitte Center for Government Insights, 25 aprile 2024. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/automation-and-generative-ai-in-government/generative-ai-for-government-work-tasks.html>.
9. **Mollick, Ethan.** "Why great AI produces lazy humans." Big Think, 26 marzo 2024. <https://bigthink.com/the-present/why-great-ai-produces-lazy-humans/>.
10. **Balbo Di Vinadio, Tommaso, Colin van Noordt, Carlos Vargas Alvarez del Castillo e Renata Avila.** "Artificial Intelligence and Digital Transformation Competencies for Civil Servants." UNESCO Digital Library, 2022. <https://www.broadbandcommission.org/publication/artificial-intelligence-and-digital-transformation/>, pp. 57–65.

- 11. Team di analisi e ricerca.** "ChatGPT in the Public Sector – overhyped or overlooked?" Consiglio dell'Unione Europea, 24 aprile 2023. https://www.consilium.europa.eu/media/63818/art-paper-chatgpt-in-the-public-sector-overhyped-or-overlooked-24-april-2023_ext.pdf, pp. 10-11.
- 12. Dosunmu, Damilare.** "A Little-known AI Startup is Behind Nigeria's First Government-backed LLM". Rest of World, 13 giugno 2024. <https://restofworld.org/2024/nigeria-awarri-ai-startup-llm/>.
- 13. Tsanni, Abdullahi.** "This Company is Building AI for African languages." MIT Technology Review, 17 novembre 2023. <https://www.technologyreview.com/2023/11/17/1083637/lalapa-ai-african-languages-vulavula/>.
- 14. Jacaranda Health.** "Jacaranda Launches First-in-Kind Swahili Large Language Model." 10 ottobre 2023. <https://jacarandahealth.org/jacaranda-launches-first-in-kind-swahili-large-language-model/>.
- 15. Kerr, Simeon e Madhumita Murgia.** "UAE Launches Arabic Large Language Model in Gulf Push Into Generative AI." Financial Times, 30 agosto 2023. <https://www.ft.com/content/ab36d481-9e7c-4d18-855d-7d313db0db0d>.
- 16. Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo.** "Digital Strategy 2022–2025." 2022. https://digitalstrategy.undp.org/documents/Digital-Strategy-2022-2025-Full-Document_ENG_Interactive.pdf, p. 5.
- 17. Kattel, Rainer.** "Dynamic Capabilities of The Public Sector: Towards A New Synthesis." UCL Institute for Innovation and Public Purpose, luglio 2022. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2022-07>.
- 18. Ubaldi, Barbara-Chiara, Ricardo Zapata e Gillian Dorner.** "Governing with Artificial Intelligence: Are Governments Ready?" OECD Artificial Intelligence Papers, giugno 2024. <https://doi.org/10.1787/26324bc2-en>.
- 19. Parlamento Europeo.** "EU AI Act: first regulation on artificial intelligence". 8 giugno 2023. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>.
- 20. Pahlka, Jennifer.** "Testimony: Jennifer Pahlka on harnessing AI to improve government services and customer experience." Niskanen Center, 10 gennaio 2024. <https://www.niskanencenter.org/testimony-jennifer-pahlka-on-harnessing-ai-to-improve-government-services-and-customer-experience/>.
- 21. Central Digital and Data Office.** "Generative AI Framework for HMG." GOV.UK, 18 gennaio 2024. <https://www.gov.uk/government/publications/generative-ai-framework-for-hmg/generative-ai-framework-for-hmg-html>.
- 22. Parlamento Europeo.** "Artificial Intelligence and Public Services," Publications Office of the EU, 4 novembre 2021. https://op.europa.eu/publication/manifestation_identifier/PUB_QA0621004ENC, p.1.

Parla con noi.

Apolitical offre una gamma di programmi di apprendimento personalizzabili di prim'ordine, concepiti esclusivamente per il settore pubblico, su argomenti come ecologia, digitale e IA, leadership e inclusione.

Contattare il nostro Chief Partnerships Officer **Pooja Warier Hamilton** per sapere come potremmo supportare la propria organizzazione.

pooja.warier@apolitical.co

Per condividere il tuo feedback su questo report e sul Framework di preparazione all'IA, ti preghiamo di contattarci. Saremo felici di conoscere la tua opinione.

[Invia feedback](#)