

Scuola del governo locale / CONVEGNO

Intelligenza artificiale e azione amministrativa

Giovedì

11 Dicembre 2025

Polo Universitario Grossetano
Via Ginori 43 · Aula delle Colonne





In che cosa consiste l'intelligenza artificiale ?

- Acquisizione di informazioni
- Velocità di calcolo
- Capacità di conservazione di dati
- Possibilità di accesso veloce e contestuale a molteplici banche dati
- Velocità e ampiezza di trasmissione



Come "agisce" la pubblica amministrazione ?

- Acquisisce
- Elabora
- Conserva
- Decide (istruisce / valuta)
 - Autorizza
 - Nega
 - Aggiudica
 - Assegna
 - Attribuisce
 - Conferisce
 - Delibera
- Trasmette
- Pubblica
- Cancella



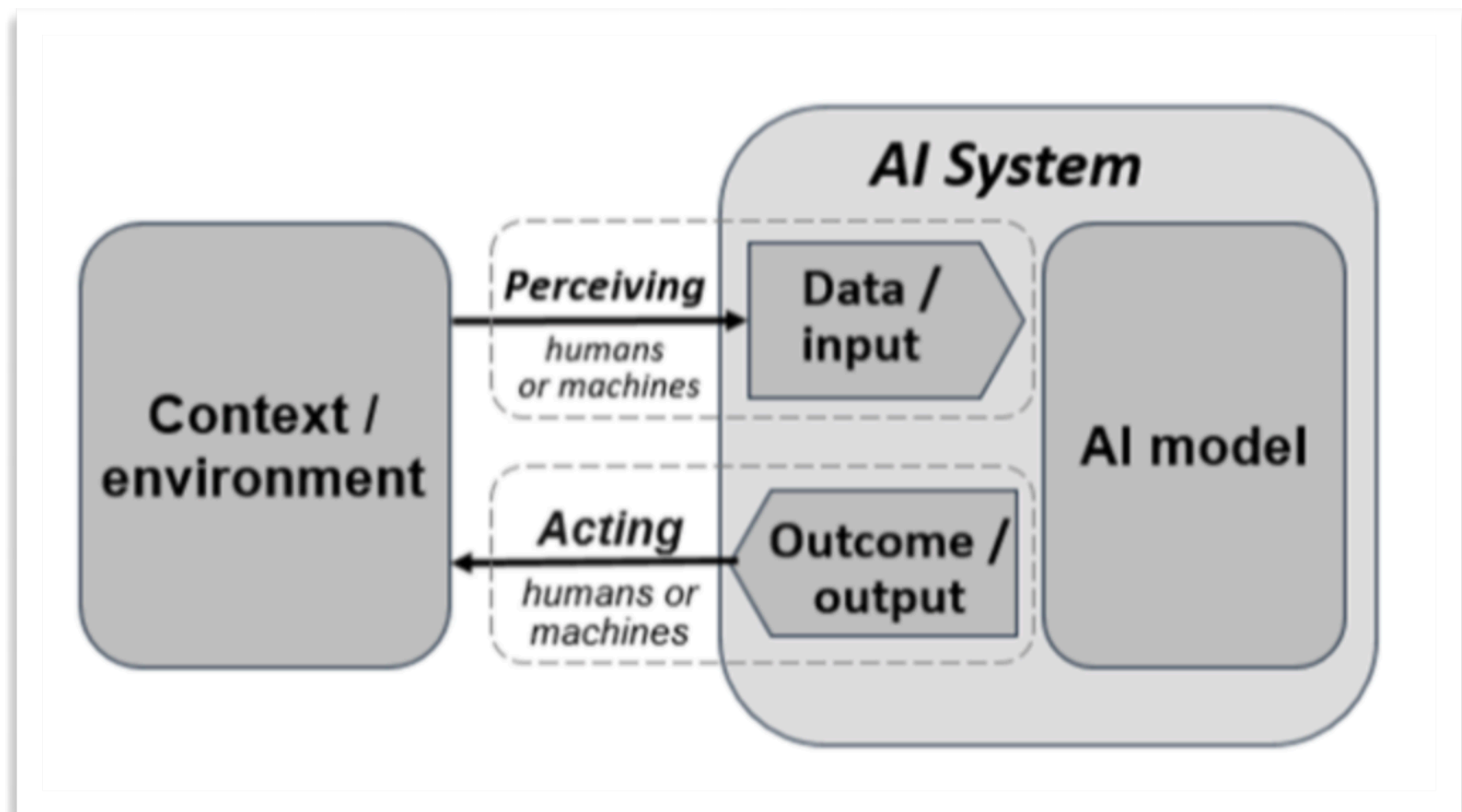
L'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione

L'acquisizione di conoscenze e strumenti per l'analisi del rischio nell'adozione di strumenti di Intelligenza artificiale (AI) è un pilastro fondamentale per la Pubblica Amministrazione nel contesto attuale, dove l'AI Act e altre normative emergenti pongono l'accento sulla gestione dei rischi associati all'utilizzo dell'AI. Questo impegno si concentra non solo sulla comprensione dei potenziali pericoli, ma anche sulle modalità di interazione con questi sistemi avanzati, riconoscendo che il carattere dei rischi può variare significativamente a seconda delle specifiche applicazioni dell'AI.

L'analisi del rischio nell'AI, in linea con le direttive dell'AI Act, prevede un'attenta valutazione che va oltre la semplice identificazione delle criticità. Questo processo richiede una comprensione approfondita delle diverse categorie di rischio stabilite dalla normativa, che a loro volta implicano diversi livelli di controllo e monitoraggio. L'essenza di questo approccio risiede nel riconoscere che ogni applicazione dell'AI possiede caratteristiche uniche e, di conseguenza, richiede una strategia su misura per gestire i rischi ad essa associati.

Un elemento chiave per il raggiungimento di questo obiettivo è la formazione e l'aggiornamento continuo delle competenze all'interno delle amministrazioni pubbliche. Ciò implica non solo dotare i dipendenti delle conoscenze tecniche necessarie per comprendere e gestire i rischi dell'AI, ma anche sviluppare una cultura organizzativa che promuova la consapevolezza e la responsabilità nei confronti di questi nuovi sistemi tecnologici. In questo senso, l'analisi del rischio diventa un processo dinamico, che evolve con il progresso tecnologico e l'accumulo di nuove esperienze e conoscenze nel campo dell'AI.

Per sistema di Intelligenza Artificiale (IA) si intende un sistema automatico che, per obiettivi espliciti o impliciti, deduce dagli input ricevuti come generare output come previsioni, contenuti, raccomandazioni o decisioni che possono influenzare ambienti fisici o virtuali. I sistemi di IA variano nei loro livelli di autonomia e adattabilità dopo l'implementazione (Fonte: [OECD AI principles overview](#)).



L'intelligenza artificiale ha il potenziale per essere una tecnologia estremamente utile, o addirittura dirompente, per la modernizzazione del settore pubblico. L'IA sembra essere la risposta alla crescente necessità di migliorare l'efficienza e l'efficacia nella gestione e nell'erogazione dei servizi pubblici. Tra le potenzialità delle tecnologie di intelligenza artificiale si possono citare le capacità di:

- automatizzare attività di ricerca e analisi delle informazioni semplici e ripetitive, liberando tempo di lavoro per attività a maggior valore;
- aumentare le capacità predittive, migliorando il processo decisionale basato sui dati;
- supportare la personalizzazione dei servizi incentrata sull'utente, aumentando l'efficacia dell'erogazione dei servizi pubblici anche attraverso meccanismi di proattività.

Principi generali per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione

Le amministrazioni pubbliche devono affrontare molte sfide nel perseguire l'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Di seguito si riportano alcuni principi generali che dovranno essere adottati dalle pubbliche amministrazioni e declinati in fase di applicazione tenendo in considerazione lo scenario in veloce evoluzione.

- ◆ **Miglioramento dei servizi e riduzione dei costi.** Le pubbliche amministrazioni concentrano l'investimento in tecnologie di intelligenza artificiale nell'automazione dei compiti ripetitivi connessi ai servizi istituzionali obbligatori e al funzionamento dell'apparato amministrativo. Il conseguente recupero di risorse è destinato al miglioramento della qualità dei servizi anche mediante meccanismi di proattività.
- ◆ **Analisi del rischio.** Le amministrazioni pubbliche analizzano i rischi associati all'impiego di sistemi di intelligenza artificiale per assicurare che tali sistemi non provochino violazioni dei diritti fondamentali della persona o altri danni rilevanti. Le pubbliche amministrazioni adottano la classificazione dei sistemi di IA secondo le categorie di rischio definite dall'AI Act.

Principi generali per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione

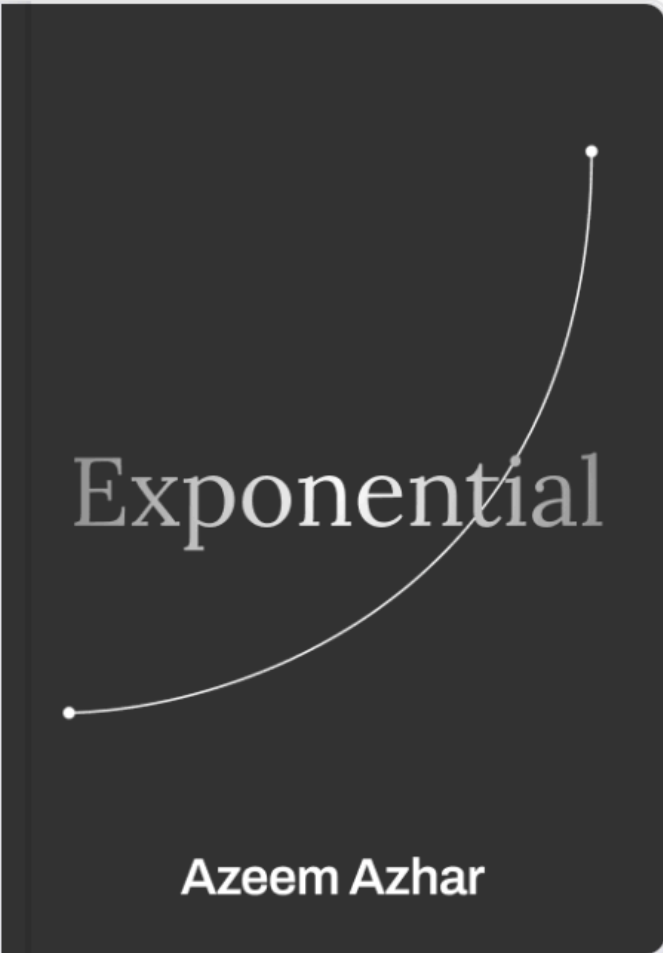
- ◆ Trasparenza, responsabilità e informazione. Le pubbliche amministrazioni pongono particolare attenzione alla trasparenza e alla interpretabilità dei modelli di intelligenza artificiale al fine di garantire la responsabilità e rendere conto delle decisioni adottate con il supporto di tecnologie di intelligenza artificiale. Le amministrazioni pubbliche forniscono informazioni adeguate agli utenti al fine di consentire loro di prendere decisioni informate riguardo all'utilizzo dei servizi che sfruttano l'intelligenza artificiale.
- ◆ Inclusività e accessibilità. Le pubbliche amministrazioni sono consapevoli delle responsabilità e delle implicazioni etiche associate all'uso delle tecnologie di intelligenza artificiale. Le pubbliche amministrazioni assicurano che le tecnologie utilizzate rispettino i principi di equità, trasparenza e non discriminazione.
- ◆ Privacy e sicurezza. Le pubbliche amministrazioni adottano elevati standard di sicurezza e protezione della privacy per garantire che i dati dei cittadini siano gestiti in modo sicuro e responsabile. In particolare, le amministrazioni garantiscono la conformità dei propri sistemi di IA con la normativa vigente in materia di protezione dei dati personali e di sicurezza cibernetica.

Principi generali per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione

- ◆ **Formazione e sviluppo delle competenze.** Le pubbliche amministrazioni investono nella formazione e nello sviluppo delle competenze necessarie per gestire e applicare l'intelligenza artificiale in modo efficace nell'ambito dei servizi pubblici. A tale proposito si faccia riferimento agli obiettivi individuati nel Capitolo 1.
- ◆ **Standardizzazione.** Le pubbliche amministrazioni tengono in considerazione, durante le fasi di sviluppo o acquisizione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale, le attività di normazione tecnica in corso a livello internazionale e a livello europeo da CEN e CENELEC con particolare riferimento ai requisiti definiti dall'AI Act.
- ◆ **Sostenibilità:** Le pubbliche amministrazioni valutano attentamente gli impatti ambientali ed energetici legati all'adozione di tecnologie di intelligenza artificiale e adottando soluzioni sostenibili dal punto di vista ambientale.

Principi generali per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione

- ◆ Foundation Models (Sistemi IA «ad alto impatto»). Le pubbliche amministrazioni, prima di adottare foundation models «ad alto impatto», si assicurano che essi adottino adeguate misure di trasparenza che chiariscono l'attribuzione delle responsabilità e dei ruoli, in particolare dei fornitori e degli utenti del sistema di IA.
- ◆ Dati. Le pubbliche amministrazioni, che acquistano servizi di intelligenza artificiale tramite API, valutano con attenzione le modalità e le condizioni con le quali il fornitore del servizio gestisce di dati forniti dall'amministrazione con particolare riferimento alla proprietà dei dati e alla conformità con la normativa vigente in materia di protezione dei dati e privacy.



Exponential

Azeem Azhar

Fin dai tempi più antichi gli esseri umani hanno sempre usato la tecnologia per cercare di rendere la propria vita più semplice. Pensiamo, per esempio, ai primissimi strumenti di selce usati dai nostri antenati per migliorare la caccia oppure alla rivoluzione industriale dell'Ottocento. C'è però una cosa che si tende a sottovalutare quando ci si affida alla tecnologia ed è il suo innato potere di trasformare il mondo attorno a noi, in un modo talmente imprevedibile che nessuno, neanche chi quella tecnologia l'ha creata, può dire con certezza quale strada prenderà. Questo accade perché la società in cui viviamo è un sistema complesso dove forze diverse - politiche, economiche, culturali e sociali - interagiscono tra loro così intimamente che ogni minimo cambiamento può provocare conseguenze enormi sull'intero sistema.

I cambiamenti dovuti alle innovazioni ci sono sempre stati e fanno parte della storia umana. Quando uno di questi cambiamenti arrivava, le persone all'inizio lo respingevano, poi cercavano di adattarsi e alla fine imparavano a trarne vantaggio. Il cervello umano non è fatto per accettare di buon grado il cambiamento e ci mette del tempo per farlo. Tempo che però oggi, nell'Era Esponenziale, non ha. Quello che dal 2010 in poi è diverso rispetto a ogni altra epoca di innovazioni tecnologiche è la velocità con cui questi cambiamenti stanno avvenendo. Non si parla più infatti di secoli o decenni, ma di anni, se non di mesi.

Gli “agenti AI”

Un agente AI è un sistema software autonomo basato sull'intelligenza artificiale, capace di percepire l'ambiente, elaborare informazioni, prendere decisioni e agire per raggiungere obiettivi specifici nel mondo reale senza intervento umano costante. A differenza di un semplice chatbot, un agente AI ragiona, pianifica sequenze di azioni complesse, apprende dall'esperienza e utilizza strumenti esterni come API o database.

Gli agenti AI integrano percezione (tramite sensori o input dati), memoria per ricordare contesti passati, ragionamento per valutare opzioni e attuatori per eseguire compiti reali, come automatizzare workflow aziendali o gestire lead. Possono collaborare tra loro per processi complessi e si adattano dinamicamente a cambiamenti ambientali.

Non dobbiamo però cadere nell'errore opposto, ovvero negare l'utilità di queste tecnologie. Gli agenti sono già strumenti straordinari, ma il loro valore emerge solo quando smettiamo di cercarlo nel posto sbagliato. Il loro sweet spot, il punto di equilibrio ideale, risiede in compiti piccoli e rigorosamente circoscritti: estrazione di link, riassunto di pagine, etichettatura di metadati. Sono ambiti in cui i risultati sono delimitati, la posta in gioco è bassa e la ripetizione genera valore. L'errore etico, in questo contesto, è l'eccesso di fiducia, la pretesa di sostituire il giudizio umano con una catena di inferenze probabilistiche in scenari ad alto rischio.

La trappola dell'errore composto (Azeem Azhar)

Immaginiamo un agente che deve completare un compito in venti passaggi. Anche ipotizzando una precisione stellare del 95% per ogni singolo passo, la probabilità che l'agente arrivi alla fine senza errori crolla drammaticamente al 36%.

Per raggiungere una qualità di produzione accettabile, ogni singolo passo dovrebbe rasentare la perfezione del 99,9%.

Questa, come la chiama Azhar, è la “trappola dell'errore composto”: una barriera invisibile che trasforma strumenti promettenti in sistemi inaffidabili appena la complessità aumenta.

A ciò si aggiungono le limitazioni delle finestre di contesto e i costi crescenti dei token, che rendono i sistemi di verifica fragili ed economicamente onerosi.



Consiglio di Stato, Sez. VI - 9300/2025

- per quanto riguarda la violazione del principio dell'onere della prova sull'attività della Società, va ricordato che il predetto chiarimento della Sezione (n. 4277/2024) sulle piattaforme intermediarie ha specificato che grava l'onere della prova volto a dimostrare di aver assunto una condotta diligente finalizzata ad evitare il prodursi del danno. Ciò implica che non è l'Amministrazione a dover dimostrare la conoscenza effettiva da parte dell'operatore dell'attività illecita posta in essere dagli utenti, ma è sull'autore del fatto vietato che grava (dovendo valorizzare la presunzione di colpa posta dall'art. 3 della legge n. 689/1981) l'onere di provare di aver agito in assenza di colpevolezza per non aver potuto conoscere il contenuto illecito pubblicato sulla piattaforma. Va confermato pienamente anche del caso oggetto di questo giudizio, senza che il Collegio veda alcun elemento divergente per non farlo, che "piattaforme di intermediari di dimensioni mondiali che pubblicano giornalmente un massivo quantitativo di annunci pubblicitari, (...) proprio tali grandi numeri **impongono a detti soggetti di dotarsi di adeguati sistemi organizzativi, anche di tipo automatizzato e con ricorso a strumenti di intelligenza artificiale**, per prevenire, nei limiti di quanto esigibile, le prescrizioni poste dal legislatore nazionale a tutela di un interesse pubblico ritenuto particolarmente rilevante";



TAR LOMBARDIA, SEZ. V - 3348/2025

Nel ricorso tutte le sentenze citate a sostegno dell'affermazione dell'illegittimità dei provvedimenti impugnati richiamano estremi di pronunce non pertinenti e le massime indicate in molti casi sono riferibili ad orientamenti giurisprudenziali non noti.

Tale condotta costituisce una violazione del dovere del difensore di comportarsi in giudizio con lealtà e probità, in quanto introduce elementi potenzialmente idonei ad influenzare il contraddittorio processuale e la fase decisoria verso un percorso non corretto, e perché rende inutilmente gravosa, da parte del giudice e delle controparti, l'attività di controllo della giurisprudenza citata e dei principi dalla stessa apparentemente affermati. In sede di trattazione orale, alla richiesta di chiarimenti, il difensore della parte ricorrente con dichiarazione resa a verbale ha affermato di aver citato nel ricorso della giurisprudenza reperita mediante strumenti di ricerca basati sull'intelligenza artificiale che hanno generato risultati errati.

Il Collegio ritiene che si tratti di una circostanza alla quale non può riconoscersi una valenza esimente, in quanto la sottoscrizione degli atti processuali ha la funzione di attribuire la responsabilità degli esiti degli scritti difensivi al sottoscrittore indipendentemente dalla circostanza che questi li abbia redatti personalmente o avvalendosi dell'attività di propri collaboratori o di strumenti di intelligenza artificiale. Inoltre il difensore, in osservanza del principio della centralità della decisione umana, ha un onere di verifica e controllo dell'esito delle ricerche effettuate con i sistemi di intelligenza artificiale, possibile fonte di risultati errati comunemente qualificati come **"allucinazioni da intelligenza artificiale"**, che si verificano quando tali sistemi inventano risultati inesistenti ma apparentemente coerenti con il tema trattato.



TAR LAZIO, SEZ. III - 9111/2025

11. In secondo luogo, con riferimento alla valutazione del sub-criterio 1.1 "Organizzazione e curricula – Adeguatezza e completezza dell'organizzazione generale presentata rispetto ai requisiti richiesti dal Capitolato", la commissione avrebbe introdotto un criterio di valutazione non previsto dalla lex specialis di gara, ma coincidente con alcune frasi riportate nell'offerta tecnica risultata aggiudicataria. Essa, infatti, ha dichiarato di aver prediletto "una modalità di erogazione dei servizi moderna e basata anche su strumenti reportistici fruibili, flessibili, intuitivi e navigabili, in un'ottica di miglioramento del monitoraggio in termini di proattività e tempestività.

Si è inoltre ritenuto che la scelta dell'introduzione progressiva di componenti di Intelligenza Artificiale e strumenti informatici di ultima generazione, possa costituire un consistente valore aggiunto per l'Amministrazione", attribuendo il massimo punteggio all'offerta della controinteressata. **Tuttavia, il criterio 1.1 di assegnazione del punteggio prevede la valutazione dell'"Adeguatezza e completezza dell'organizzazione generale presentata rispetto ai requisiti richiesti dal Capitolato"**, fra i quali sono presenti quelli relativi alla quantità delle risorse, alla separazione dei team di risorse SMON e SCC, ai requisiti sulle risorse indicati ai parr. 6.2 e 6.3 del Capitolato, mentre il criterio di assegnazione del punteggio "modalità di erogazione dei servizi", introdotto dalla Commissione, al più avrebbe potuto essere coerente con i sotto criteri 3.1, 3.2, 3.3 del disciplinare, tant'è che la stessa XXX riferirebbe il cosiddetto valore aggiunto non al criterio 1.1 relativo all'organizzazione, bensì ai criteri 3.1 e 3.3 relativi, rispettivamente, alle **metodologie di erogazione dei servizi** SMON e SS. La Commissione, dunque, oltre ad introdurre un criterio originariamente non previsto dalla legge di gara e non attinente all'organizzazione dei concorrenti, oggetto di valutazione, avrebbe travisato palesemente quanto indicato nella stessa offerta della controinteressata, attribuendo erroneamente al criterio 1.1 un presunto valore aggiunto afferente invece, secondo la stessa offerta di Creasys, ai criteri 3.1 e 3.3.

**... però stiamo attenti agli eccessi
che derivano da entusiasmi,
enfaticizzazioni, allineamenti
ideologici, fascinazioni,
superficialità, supponenza,
incompetenza...**

... per esempio...

MENU



Chi siamo

Legal & Compliance

FORUM PA Sicurezza 2025

ADVISORY

FORMAZIONE

COMUNICAZIONE

Intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione: sfide e opportunità

Home > PA Digitale > Intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione: sfide e opportunità

Dalla semplificazione delle procedure burocratiche all'ottimizzazione delle risorse, passando per l'implementazione di sistemi predittivi per la pianificazione urbana e la gestione delle emergenze, l'adozione dell'IA promette di aprire un capitolo nuovo e affascinante anche nel mondo delle pubbliche amministrazioni. Sebbene il dibattito sulle implicazioni etiche, sulla sicurezza dei dati e sull'equità dell'IA sia al momento più acceso che mai, in questo articolo abbiamo scelto di mettere in luce le potenzialità che questa tecnologia porta con sé, con l'obiettivo di fornire una panoramica dettagliata e di incoraggiare una riflessione critica sull'impatto dell'IA nel settore pubblico italiano

Indice degli argomenti



- 1 L'impatto dell'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione
- 2 Come l'IA sta trasformando la gestione dei servizi pubblici
- 3 Intelligenza artificiale e trasparenza nella pubblica amministrazione
- 4 L'IA come strumento per migliorare l'efficienza della PA
- 5 Come l'IA sta cambiando il rapporto tra cittadini e istituzioni pubbliche
- 6 Come l'IA risolve problemi complessi nella pubblica amministrazione
- 7 Come l'IA può migliorare la qualità dei servizi pubblici
- 8 L'IA al servizio della trasparenza e dell'accountability nella pubblica amministrazione
- 9 L'IA alleata nella lotta alla corruzione nella pubblica amministrazione
- 10 Conclusioni

L'introduzione dell'intelligenza artificiale (IA) nella pubblica amministrazione apre un capitolo nuovo e affascinante, ricco di opportunità anche se non privo di sfide. In un'epoca segnata dalla digitalizzazione accelerata, l'adozione dell'IA promette infatti di rivoluzionare le modalità di erogazione dei servizi pubblici, prospettando soluzioni innovative per una gestione più efficiente e una risposta più rapida alle esigenze dei cittadini.

Dalla semplificazione delle procedure burocratiche all'ottimizzazione delle risorse, passando per l'implementazione di sistemi predittivi per la pianificazione urbana e la gestione delle emergenze, l'orizzonte che si dischiude prospetta un panorama di possibilità fino ad oggi inesplorate, delineando un percorso che – pur con tutte le cautele necessarie – si concentra principalmente sulle potenzialità trasformative di questa tecnologia. In questo contesto, l'IA può fungere da catalizzatore di innovazione e progresso all'interno della PA dell'immediato futuro, per un'amministrazione pubblica più efficiente, trasparente e inclusiva.