

Governare con l'IA

Quattro azioni per costruire un'amministrazione pubblica trasformativa e resiliente

Catherine Régis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza, Hyesun (Melissa) Yoon

L'ascesa dell'IA nell'azione pubblica

L'intelligenza artificiale (IA) sta plasmando sempre più il modo in cui i governi operano, influenzando non solo la produttività amministrativa ma anche la qualità e la capacità di risposta dell'azione pubblica. Oggi circa il 70% dei Paesi dichiara di utilizzare l'IA per migliorare i processi governativi interni, mentre un terzo la impiega per sostenere la progettazione e l'attuazione delle politiche pubbliche.¹ Ad esempio, il governo federale canadese ha utilizzato una piattaforma di IA per tradurre e sintetizzare le 11.000 osservazioni raccolte durante la recente consultazione pubblica sull'aggiornamento della propria strategia sull'IA;² Singapore ha sviluppato e implementato piattaforme di chatbot basate su IA, utilizzate in diversi servizi pubblici per migliorare l'efficienza dell'erogazione dei servizi;³ e l'autorità idrica del Perù utilizza l'IA per stimare i fabbisogni di investimento nel settore idrico del Paese.⁴ Alcuni governi sono talmente entusiasti dell'IA da aver iniziato a esplorare la possibilità di considerarla non solo come uno strumento di supporto, ma come un potenziale sostituto di funzioni governative fondamentali.⁵

L'ambizione deve tuttavia essere temperata dal realismo: i benefici attesi dall'IA si concretizzeranno solo se i governi definiranno obiettivi pragmatici e pianificheranno con attenzione ogni fase della sua implementazione, poiché le statistiche mostrano che «oltre l'80% dei progetti di IA fallisce, un tasso doppio rispetto a quello dei progetti non basati su IA».⁶ Ad esempio, in Michigan, quasi 40.000 persone sono state accusate erroneamente dall'IA di aver richiesto fraudolentemente sussidi di disoccupazione;⁷ mentre in Corea del Sud un programma educativo è stato ritirato quando si è scoperto che i libri di testo basati su IA contenevano inesattezze fattuali e comportavano rischi per la protezione dei dati personali.⁸

Messaggi chiave

- L'IA non è una scorciatoia per riformare il governo. Senza una preventiva riprogettazione istituzionale, capacità adeguate e una governance chiara, la sua adozione rischia più di consolidare disfunzioni burocratiche, pregiudizi e opacità che di migliorare le prestazioni o l'equità.
- Il successo dell'IA nel settore pubblico è, in ultima analisi, una sfida di governance, non tecnica. I risultati dipendono meno dal grado di sofisticazione della tecnologia che dalla capacità istituzionale, dai meccanismi di responsabilità, dai rapporti di potere con i fornitori e dalla pianificazione della resilienza.
- Raccomandiamo quattro azioni: riprogettare i servizi pubblici attorno a problemi reali prima di implementare l'IA; investire nella capacità istituzionale attraverso formazione e team interdisciplinari; riequilibrare il potere nei confronti dei fornitori tramite acquisti collettivi e collaborazione; e fondare l'IA nel settore pubblico su una "Trust Stack" basata su trasparenza, responsabilità, supervisione e resilienza.

Ciò non significa che i governi debbano astenersi dallo sperimentare o dall'implementare l'IA. Attendere che ogni rischio connesso all'IA sia stato eliminato sarebbe un errore e comporterebbe a sua volta dei rischi: se i leader del settore pubblico non iniziano ora a utilizzare l'IA per trasformare il governo in meglio, il divario nell'adozione tecnologica tra settore privato e settore pubblico continuerà ad ampliarsi, minando ulteriormente la già fragile fiducia dei cittadini nell'efficacia e nella rilevanza delle istituzioni pubbliche.

I governi devono agire subito, avviando il proprio percorso nell'IA e affrontando direttamente le lacune istituzionali e di capacità che ostacolano un'adozione efficace e responsabile di questa tecnologia.

«L'esperienza che il pubblico vive della politica democratica [...] non si limita al momento del voto; riguarda anche l'interazione con i servizi pubblici. Se tale interazione è reattiva, rispettosa, adeguata, trasparente e responsabilizzante, ciò contribuirà in una certa misura a migliorare la percezione che i cittadini hanno delle istituzioni e la fiducia riposta in esse.»⁹

Sfida 1 L'IA può amplificare le disfunzioni governative

I problemi attuali non sono nuovi; derivano da debolezze strutturali di lunga data, individuate già all'indomani dell'ascesa della burocrazia moderna.

Originariamente concepita come un sistema razionale volto a garantire equità, prevedibilità e uguaglianza di trattamento di fronte alla legge, la burocrazia produce spesso disfunzioni che contribuiscono all'erosione della fiducia nelle istituzioni pubbliche. Regole impersonali e procedure eccessivamente formalizzate tendono a oscurare la finalità dell'azione amministrativa, mentre processi lenti e frammentati compromettono l'efficacia dell'amministrazione.

In teoria, l'IA potrebbe aiutare i governi ad affrontare tali disfunzioni, sostenendo la riprogettazione delle strategie e dei processi esistenti. Tuttavia, vi è un rischio concreto che questa opportunità venga mancata se l'IA viene utilizzata principalmente per accelerare approcci già esistenti

anziché per migliorarli. Codificando regole ereditate dal passato e flussi di lavoro frammentati nei nuovi sistemi di IA, i governi rischiano di automatizzare e intensificare le disfunzioni attuali, anziché correggerle. Codificando regole ereditate dal passato, flussi di lavoro frammentati e logiche amministrative obsolete nei nuovi sistemi di IA, i governi finiranno semplicemente per automatizzare e intensificare le disfunzioni attuali. In assenza di adeguati cambiamenti e precauzioni, tali sistemi renderanno le decisioni ancora più opache o produrranno nuove disuguaglianze invece di eliminarle.

Allo stesso modo, l'IA non produrrà i benefici attesi se le decisioni governative saranno guidate dalla disponibilità o dalla popolarità di strumenti specifici, come i chatbot, piuttosto che dai reali bisogni dei cittadini. I progetti guidati dall'IA, ancora motivo di preoccupazione nel 2026, rischiano di rafforzare le debolezze esistenti dell'azione pubblica e di mettere in luce i limiti della capacità amministrativa.¹⁰

Azione 1 Adottare approcci guidati dai problemi e dal basso verso l'alto nell'uso dell'IA

Prima di implementare l'IA, i governi dovrebbero essere espliciti riguardo al valore che i progetti di IA sono chiamati a generare. Ogni iniziativa deve rappresentare un valore reale per i cittadini, per i funzionari pubblici e per l'organizzazione nel suo complesso.¹¹ **Ciò implica identificare chiaramente i bisogni delle persone che il progetto intende soddisfare** (ad esempio, decisioni più rapide e coerenti), valutare se le risorse organizzative disponibili siano adeguatamente allineate a tali obiettivi e definire indicatori misurabili che consentano di valutare nel tempo gli impatti effettivi. I processi dovrebbero essere candidati all'automazione solo dopo essere stati riprogettati e allineati ai valori pubblici. Questa logica è ben illustrata dall'esperienza del Regno Unito: invece di privilegiare una rapida implementazione tecnologica, i servizi vengono riprogettati attorno a bisogni chiaramente identificati degli utenti prima di introdurre qualsiasi soluzione automatizzata.¹²

I governi dovrebbero avviare il proprio percorso nell'IA affrontando innanzitutto le grandi sfide che impediscono un uso realmente trasformativo della tecnologia, vale a dire un utilizzo che renda i servizi pubblici più accessibili,

riduca gli oneri amministrativi, migliori il coordinamento, rafforzi la responsabilità e produca risultati più equi per le persone.

Per rendere questa visione una realtà, i governi dovrebbero abbandonare implementazioni tecnologiche calate dall'alto e collaborare strettamente sia con gli utenti finali sia con i funzionari pubblici, per garantire che l'IA venga utilizzata laddove apporta il maggior valore.

I funzionari pubblici dovrebbero essere coinvolti come co-progettisti (e non semplici utenti) e partecipare a tutte le fasi del processo: dalla definizione del problema e dei criteri di successo, alla sperimentazione delle versioni iniziali in contesti reali di erogazione dei servizi, fino al perfezionamento progressivo sia degli strumenti sia dei processi sottostanti. La loro competenza – inclusi gli adattamenti informali che sviluppano per rispondere ai bisogni delle persone quando le procedure ufficiali si rivelano inefficaci o troppo lente dovrebbe orientare le iniziative in materia di IA in ogni fase.

L'implementazione dovrebbe iniziare con progetti di piccola scala, ben delimitati e focalizzati su obiettivi chiaramente definiti, accompagnati da un monitoraggio rigoroso dei loro effetti sulla qualità dei servizi, sui carichi di lavoro, sull'equità e su altri aspetti rilevanti. Successivamente, i governi dovrebbero valorizzare i successi dimostrati, ossia estendere ciò che funziona, abbandonare ciò che non produce risultati e utilizzare le lezioni apprese per sostenere un'adozione e un'implementazione più ampie nei diversi programmi e nelle varie amministrazioni. La Danimarca offre un esempio concreto di questo approccio incrementale, attraverso l'uso di sandbox regolatorie e di modalità di implementazione graduale.¹³

Sfida 2

I governi non dispongono della capacità istituzionale necessaria per implementare l'IA

I governi si trovano ad affrontare vincoli strutturali e di capacità profondi che limitano la loro abilità di governare efficacemente l'IA. Sebbene le sfide da affrontare siano sempre più interconnesse, le amministrazioni continuano a

operare in silos, a fare affidamento su sistemi informativi frammentati e a muoversi all'interno di quadri giuridici rigidi che rendono difficile il coordinamento tra ministeri e agenzie. Questa complessità rallenta il processo decisionale e limita la capacità dei governi di rispondere in modo integrato, a livello dell'intera amministrazione.

Sul piano operativo, l'accesso ai servizi richiede interazioni multiple tra diverse istituzioni; i sistemi obsoleti non sono in grado di scambiare dati né di sostenere un'erogazione proattiva dei servizi; e la qualità delle decisioni ne risente, poiché personale sovraccarico opera sulla base di regole incoerenti e con informazioni limitate in tempo reale.

I governi devono inoltre affrontare un crescente divario nelle competenze digitali, sia tra i dirigenti responsabili delle decisioni strategiche sia tra il personale incaricato di gestire sistemi abilitati dall'IA.¹⁴ L'intensa competizione per i talenti nel campo dell'IA favorisce nettamente il settore privato, dove salari, flessibilità e prospettive di carriera risultano più attrattivi. Di conseguenza, le competenze tendono a concentrarsi presso i fornitori piuttosto che all'interno delle amministrazioni pubbliche, generando dipendenze che indeboliscono la supervisione pubblica.

Azione 2

Sviluppare la capacità attraverso la formazione e un team interdisciplinare di supporto all'IA

I governi potranno massimizzare gli impatti positivi dell'IA e minimizzarne i rischi solo se garantiranno che dirigenti, personale e istituzioni sviluppino pienamente la capacità di agire come navigatori dell'IA efficienti ed etici.

In primo luogo, è necessario formare i funzionari pubblici affinché lavorino in modo produttivo con gli strumenti di IA. Sebbene i programmi di formazione pongano spesso l'accento sull'etica dell'IA, i lavoratori hanno anche bisogno delle competenze e della fiducia necessarie per sfruttarla pienamente nel lavoro quotidiano, ad esempio comprendendone il funzionamento in un determinato contesto, individuando quando un sistema rischia di fallire e attivando procedure alternative in caso di problemi. Devono inoltre essere adottate misure mirate e continuative per aiutare i funzionari pubblici a sviluppare le competenze necessarie a svolgere compiti che solo gli esseri umani possono eseguire, quali l'interpretazione di casi individuali complessi, il bilanciamento di interessi contrapposti e la garanzia dell'equità delle decisioni algoritmiche.

*Per sfruttare appieno le «applicazioni di apprendimento automatico, sarà necessario aggiornare le competenze dei dipendenti [...]. Quando una macchina individua una frode o prevede l'abbandono di clienti o dipendenti con un'accuratezza del 90%, le persone devono occuparsi del restante 10% – e sarà il 10% più difficile».*¹⁵

In secondo luogo, ciascun governo dovrebbe valutare la creazione di un **team interdisciplinare di supporto all'IA** per aiutare le istituzioni pubbliche ad adottare l'IA in modo sicuro, efficace e orientato alla missione. La missione di questo team sarebbe quella di accompagnare ministeri e agenzie lungo l'intero ciclo di vita dell'IA: dall'individuazione di casi d'uso ad alto valore e dalla riprogettazione dei flussi di lavoro prima dell'automazione, fino alla selezione e integrazione degli strumenti appropriati, garantendo al contempo la conformità ai requisiti giuridici e di sicurezza. Le sue funzioni principali includerebbero: la valutazione della fattibilità e dei rischi; la definizione di standard comuni in materia di qualità dei dati, governance dei modelli e documentazione; la gestione di progetti pilota e sandbox; e l'intervento nei casi in cui i sistemi di IA debbano essere ricalibrati o ritirati. La composizione del team dovrebbe riflettere tale mandato, riunendo competenze tecniche, giuridiche, di policy, di progettazione dei servizi e di gestione del cambiamento, incluse competenze in diritto pubblico, progettazione centrata sulla persona, facilitazione e gestione operativa dei servizi di front-line.

Sfida 3 I governi affrontano significativi squilibri di potere

L'elevata concentrazione dello sviluppo dell'IA ha modificato l'equilibrio di potere tra governi e settore privato, mettendo in discussione la sovranità e il controllo democratico. I fornitori di IA, un ristretto gruppo di aziende (prevalentemente) statunitensi e cinesi, controllano non solo l'accesso alla tecnologia, ma anche le informazioni, le condizioni contrattuali e le modalità operative, lasciando i governi dipendenti da loro per componenti chiave quali

capacità di calcolo, infrastrutture cloud, modelli linguistici di grandi dimensioni e competenze necessarie per implementare strumenti di IA all'interno di ministeri o agenzie.¹⁶

Questa dipendenza non è un semplice inconveniente; è diventata una vulnerabilità politica. I governi spesso non hanno accesso alla documentazione, alle tracce di audit o a spiegazioni sul comportamento dei modelli e devono fare affidamento sulle valutazioni dei fornitori per analizzare sistemi di IA che incidono su diritti e prestazioni. Quando un'istituzione pubblica non può ispezionare gli strumenti che utilizza per determinare l'idoneità a benefici sociali, o quando clausole di riservatezza impediscono il controllo su strumenti di polizia predittiva, i funzionari si trovano di fatto a governare al buio.

Le procedure di appalto amplificano ulteriormente questi squilibri di potere.

Numerosi governi non dispongono della leva necessaria per negoziare diritti di audit, esigere trasparenza o prevenire il fenomeno del vendor lock-in, con il risultato che la dipendenza a lungo termine diventa la condizione predefinita. Tali pressioni gravano in modo particolare sui Paesi di dimensioni minori, che dispongono di una capacità regolatoria limitata e di una presenza marginale nei consessi internazionali di definizione degli standard.

Poiché le imprese globali modellano le condizioni di accesso ai sistemi di IA avanzati, i governi rischiano di diventare meri destinatari di regole in ambiti centrali per la governance nazionale. In assenza di una strategia deliberata volta a riacquisire capacità di supervisione, gli stessi strumenti adottati per rafforzare l'amministrazione pubblica potrebbero, nel tempo, comprometterne la capacità di governo.

Azione 3 Riaffermare il potere pubblico attraverso la collaborazione e la resilienza tecnologica

Per riacquisire un controllo strategico sull'IA nel suo impiego nell'amministrazione pubblica, i governi dovrebbero anzitutto passare da acquisti isolati a un'azione coordinata. Alleanze di approvvigionamento collettivo, sul modello delle negoziazioni congiunte utilizzate per i vaccini,¹⁷ consentirebbero ai governi partecipanti di aggregare domanda e competenze. Questa leva collettiva permetterebbe loro di ottenere ciò che difficilmente potrebbero conseguire singolarmente, tra cui diritti di audit sostanziali, trasparenza sui dati di addestramento,

documentazione chiara sul comportamento dei modelli e garanzie di portabilità dei dati. Quando più governi negoziano congiuntamente con un fornitore, una clausola un tempo considerata «non standard» può diventare un requisito minimo atteso.

Le istituzioni pubbliche dovrebbero inoltre collaborare, a livello nazionale e internazionale, nella creazione e condivisione di strumenti di IA, modelli, modelli di licenza, linee guida di sicurezza, competenze giuridiche e di governance o rapporti di valutazione. Un simile approccio, in particolare attraverso partenariati Sud-Sud e tra Paesi della cosiddetta "Maggioranza Globale" per creare team di supporto congiunti o regionali, consentirebbe di riutilizzare e adattare tecnologie affidabili senza ricorrere automaticamente a sistemi proprietari. Beni digitali pubblici condivisi possono ridurre la dipendenza dei governi da fornitori esterni. Ad esempio, X-Road, un'infrastruttura di interoperabilità e scambio dati guidata dall'Estonia, consente alle istituzioni pubbliche e ai fornitori autorizzati di comunicare tramite database standardizzati e decentralizzati, anziché tramite piattaforme proprietarie, ed è oggi utilizzata da 20 Paesi, tra cui Finlandia, Ucraina e Giappone.¹⁸

(Ri)affermare l'autorità pubblica sull'IA non significa costruire o gestire internamente tutti i sistemi digitali. L'autarchia tecnologica comporta a sua volta rischi, tra cui un'innovazione più lenta, un accesso limitato a capacità avanzate e la creazione di nuovi punti critici di vulnerabilità all'interno dello stesso governo.

La resilienza richiede invece di garantire che nessuna singola tecnologia, fornitore o modello istituzionale diventi indispensabile. È necessario un equilibrio deliberato tra soluzioni tecnologiche, ad esempio predisponendo un'infrastruttura digitale pubblica integrata con le capacità del settore privato, diversificando i fornitori, evitando la dipendenza da specifiche piattaforme e assicurando la portabilità tra sistemi. L'approccio dell'India illustra questa logica, con un'infrastruttura digitale pubblica governata dallo Stato e sviluppata e gestita con grandi fornitori tecnologici attraverso accordi controllati di private cloud.

La questione strategica per i governi non è se affidarsi al mercato o costruire tutto autonomamente, ma come governare assetti ibridi in modo da preservare resilienza, responsabilità e controllo nel lungo periodo.

Sfida 4

Le lacune di responsabilità stanno erodendo la fiducia nelle istituzioni pubbliche

L'implementazione dell'IA avviene spesso senza predisporre i diversi meccanismi necessari a sostenere la legittimità politica e la fiducia pubblica nelle istituzioni. Ciò può includere situazioni in cui i sistemi di IA vengono adottati senza un dibattito pubblico o un'autorizzazione legislativa, e in cui le comunità interessate sono escluse dalla loro progettazione e ignare dell'uso della tecnologia. Regole chiare in materia di trasparenza, responsabilità e imputazione giuridica sono essenziali per preservare questi beni fondamentali.

Molti dei sistemi di IA utilizzati dai governi operano inoltre come "scatole nere" opache, offrendo ai cittadini e persino ai funzionari pubblici una comprensione limitata di come vengano formulate decisioni o previsioni. Internamente, i funzionari possono fare sempre più ricorso a processi decisionali supportati dall'IA in assenza di quadri chiari sull'uso e sulla responsabilità, con il rischio di un'eccessiva dipendenza dalle raccomandazioni automatiche senza una valutazione critica umana e di un indebolimento del rispetto delle regole amministrative e delle garanzie giuridiche esistenti. Ad esempio, nel 95% dei casi, la polizia spagnola ha seguito il punteggio di rischio generato dal proprio sistema algoritmico per contrastare la violenza di genere, invece di considerarlo come uno tra diversi elementi di valutazione.¹⁹

Ciò è problematico perché gli individui raramente dispongono di mezzi efficaci per contestare decisioni supportate dall'IA che li riguardano. In effetti, solo 35 Paesi hanno predisposto quadri normativi che prevedono meccanismi di ricorso e rimedio nel caso in cui una persona subisca effetti negativi da un sistema di IA utilizzato dal governo.²⁰ Peggio ancora, ampie fasce della popolazione mondiale non possiedono le conoscenze di base necessarie per riconoscere quando un sistema di IA è coinvolto in una decisione, figuriamoci per comprenderne, metterle in discussione o contestarne gli esiti. In Paesi come il Sudafrica, dove due terzi della popolazione non hanno mai sentito parlare di IA o ne hanno una comprensione molto limitata,²¹ una contestazione effettiva delle decisioni assistite dall'IA è, nella pratica, improbabile.

Secondo un'indagine delle Nazioni Unite, meno della metà dei Paesi rispondenti ha adattato la propria legislazione o regolamentazione in materia di uso etico e responsabile dell'IA nella pubblica amministrazione.²²

Azione 4 Costruire una "Trust Stack" per l'IA nel settore pubblico

Invece di fare affidamento su salvaguardie isolate, i governi dovrebbero istituire una "Trust Stack" per l'IA nel settore pubblico, al fine di rafforzare la supervisione pubblica dei sistemi di IA e, di conseguenza, la fiducia che cittadini e funzionari ripongono in essi. È fondamentale che la Trust Stack non sia costruita al di fuori dei quadri giuridici esistenti, ma sia ancorata al diritto amministrativo, a regole di appalto flessibili e alla normativa emergente specifica sull'IA, che già forniscono strumenti per governarne l'uso nel settore pubblico.

In primo luogo, la fiducia richiede informazione, per rafforzare la trasparenza rendendo l'uso dell'IA visibile, comprensibile e soggetto a controllo. Il Canada ha dimostrato che i governi possono dare l'esempio rendendo obbligatoria la creazione di registri dell'IA, banche dati pubbliche che elencano tutti i sistemi di IA utilizzati dal governo, le loro finalità, le fonti dei dati e le limitazioni note.²³ Le istituzioni pubbliche dovrebbero inoltre effettuare una Valutazione d'Impatto Algoritmico prima di implementare qualsiasi strumento di IA, e i risultati di tale valutazione dovrebbero essere resi pubblici. Un'etichettatura chiara dovrebbe informare ulteriormente il pubblico quando un sistema è utilizzato per l'erogazione di un servizio pubblico, spiegando in modo semplice e comprensibile come tale sistema viene impiegato.

La fiducia si fonda anche su meccanismi di risoluzione delle controversie che consentano di attribuire responsabilità e obblighi in relazione all'uso dell'IA e di garantire che la responsabilità sia effettiva nella pratica. Seguendo l'esempio della Francia, i governi dovrebbero istituire meccanismi (o rafforzare quelli esistenti), come un difensore civico per l'IA (AI ombudsperson) o uno sportello dedicato, che permettano alle persone di presentare reclami e ottenere rimedi.²⁴ Seguendo l'esempio del Land tedesco dello Schleswig-Holstein, potrebbero andare oltre istituendo un meccanismo formale di "opposizione all'IA" che consenta di annullare una decisione automatizzata e

di sottoporla a un nuovo esame da parte di un decisore umano, senza svantaggi procedurali per chi presenta l'opposizione.²⁵ A complemento di queste garanzie procedurali, i governi devono assumere un impegno chiaro in materia di responsabilità per le decisioni e i servizi che coinvolgono l'IA, come ha recentemente fatto la Corea del Sud chiarendo i quadri di responsabilità applicabili alle agenzie e ai funzionari pubblici.²⁶

Infine, **la fiducia è sostenuta da meccanismi di supervisione multi-stakeholder** (organi con una rappresentanza equilibrata della società civile, del mondo accademico, dell'industria e dei sindacati) incaricati del monitoraggio continuo, della valutazione e del miglioramento dei sistemi e delle pratiche di IA. Per rafforzare l'ecosistema di supervisione, i governi dovrebbero garantire solide tutele per i whistleblower e per i ricercatori in materia di sicurezza che operano nell'interesse pubblico e che segnalano malfunzionamenti o violazioni etiche.

Una Trust Stack per l'IA nel settore pubblico



Livello informativo

Trasparenza e consapevolezza pubblica

Etichettatura chiara, registri dell'IA e valutazioni d'impatto.



Livello di risoluzione dei conflitti

Contestabilità e rimedi effettivi

Meccanismi di ricorso, diritto di impugnare le decisioni e responsabilità giuridica.



Livello di supervisione

Supervisione continua, collettiva e indipendente

Monitoraggio multi-stakeholder dell'IA nel settore pubblico e protezione dei whistleblower.

Progettare per il fallimento: rendere operativa la resilienza dell'IA

I guasti tecnologici possono comportare la sospensione di servizi essenziali e l'interruzione delle catene di approvvigionamento, innescando effetti a cascata. Nel 2024, un aggiornamento difettoso del fornitore di cybersecurity CrowdStrike ha mandato in crash 8,5 milioni di sistemi Windows in tutto il mondo, con impatti su ospedali, servizi di emergenza e agenzie governative.²⁷ Nel 2025, un incendio presso il National Information Resources Service della Corea ha disattivato 647 sistemi governativi, lasciando i cittadini senza accesso a servizi essenziali per settimane.²⁸ Poiché i malfunzionamenti sono inevitabili, la sfida principale per i governi è in realtà la propria resilienza, ossia la capacità di assorbire le interruzioni e di riprendersi rapidamente quando si verificano. Tuttavia, i cicli politici brevi tendono a privilegiare una modernizzazione visibile rispetto alla preparazione, lasciando i piani di ripristino incompleti o non testati. Inoltre, la maggior parte delle amministrazioni dipende da un numero limitato di fornitori cloud, centri dati o modelli di IA che potrebbero essere paralizzati da un attacco informatico o da una calamità naturale. Per evitare crisi sistemiche, i governi devono considerare la resilienza come una capacità fondamentale, includendo procedure di fallback e test di stress.

Iniziare in piccolo. Crescere gradualmente. Essere resilienti.

Poiché l'IA tende soprattutto ad amplificare ciò che già esiste, sono necessarie basi solide e adeguate per sostenerne un'adozione realmente trasformativa.

L'IA potrà generare valore pubblico solo se sarà radicata nella soluzione di problemi chiaramente definiti degli utenti finali, inserita in contesti riprogettati, sostenuta da lavoratori e team competenti, supportata dalla collaborazione e governata in modo trasparente dall'autorità pubblica. Al contrario, accelererà i fallimenti invece di risolvere i problemi se verrà implementata in amministrazioni caratterizzate da processi frammentati, sottoinvestimento nelle persone e nella resilienza, coordinamento debole e responsabilità limitata. Evitare fallimenti significa resistere alla tentazione di sostituire con l'IA la capacità istituzionale e il giudizio umano, e utilizzare invece tale tecnologia per rafforzarli e migliorarli.

Procedere con gradualità e costanza, pur mantenendo ambizione fin dall'inizio, non deve essere interpretato come timidezza o indecisione, ma come segno di serietà e responsabilità. Progetti pilota attentamente progettati, implementazioni per fasi e pianificazione deliberata di scenari peggiori rappresentano l'unico modo credibile per apprendere, dimostrare valore pubblico e correggere la rotta prima che eventuali danni derivanti dall'IA si amplifichino.

Non è ancora chiaro se l'IA trasformerà radicalmente i nostri governi o se rimarrà una tecnologia potente ma limitata, i cui effetti a lungo termine potrebbero deludere le aspettative. Una cosa è certa, tuttavia: la responsabilità è il prezzo d'ingresso dell'IA nel settore pubblico. Senza una pianificazione e un'esecuzione adeguate, le amministrazioni rischiano di trovarsi a governare una tecnologia che non sono in grado di controllare efficacemente e popolazioni che nutrono una crescente sfiducia nei loro confronti.

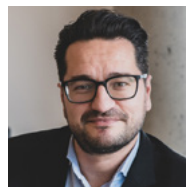
Notes

- OCSE. (2025, 18 settembre). *Governing with artificial intelligence [Governare con l'intelligenza artificiale]*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
- Karadeglija, A. (2025, 12 dicembre). *Ottawa is using AI to review public comments on its national AI strategy [Ottawa utilizza l'IA per esaminare i commenti pubblici sulla sua strategia nazionale per l'IA]*. Canada's National Observer. <https://www.nationalobserver.com/2025/12/12/news/ottawa-using-ai-review-public-comments-its-national-ai-strategy>
- Agenzia per la tecnologia del governo (GovTech) di Singapore. (s.d.). *AI Bots [AI Bots]*. <https://www.tech.gov.sg/products-and-services/for-government-agencies/productivity-and-marketing/aibots/>
- OCSE. (2025, 18 settembre). *Governing with artificial intelligence [Governare con l'intelligenza artificiale]*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
- Wingar, J. (2025, 10 marzo). *Musk Replacing Workers with AI: Should you Be Worried? [Musk sta sostituendo i lavoratori con l'IA: dovresti preoccuparti?]*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2025/03/10/musk-replacing-workers-with-ai-should-you-be-worried/>. Albania ha anche sperimentato un ministro basato su IA, ma gli sviluppatori sono stati accusati di corruzione; inoltre il sistema, addestrato su dati inaffidabili, trascurava alcune prove. Vedi: Jakes, L. (2026, 27 gennaio). *Albania Created an 'A.I. Minister' to Curb Corruption. Then Its Developers Were Accused of Graft [L'Albania ha creato un "ministro IA" per contrastare la corruzione. Poi i suoi sviluppatori sono stati accusati di frode]*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2026/01/27/world/europe/albania-ai-corruption-graft.html>
- OCSE. (2025, 18 settembre). *Governing with artificial intelligence [Governare con l'intelligenza artificiale]*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>. Vedi anche: Challapally, A., Pease, C., Raskar, R., & Chari, P. (2025, luglio). *The GenAI divide: State of AI in business 2025 [Il divario della GenAI: stato dell'IA nel business 2025]*. MIT. https://www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai_report_2025.pdf
- De Liban, K., & Marwick, A. (2024, 10 dicembre). *AI can't solve government waste – and may hurt vulnerable Americans [L'IA non può risolvere gli sprechi governativi – e potrebbe danneggiare gli americani più vulnerabili]*. Tech Policy Press. <https://www.techpolicy.press/ai-cant-solve-government-waste-and-may-hurt-vulnerable-americans>
- Kwon, J. (2025, 15 ottobre). *AI powered textbooks fail to make the grade in South Korea [I libri di testo basati sull'IA non raggiungono gli standard in Corea del Sud]*. Rest of World. <https://restofworld.org/2025/south-korea-ai-textbook/>
- Parker, I. (2025, 29 aprile). *Why public legitimacy for AI in the public sector isn't just a 'nice to have' [Perché la legittimità pubblica dell'IA nel settore pubblico non è solo un "optional"]*. Global Government Forum. <https://www.globalgovernmentforum.com/why-public-legitimacy-for-ai-in-the-public-sector-isnt-just-a-nice-to-have/>
- Dizikes, P. (2024, 6 dicembre). *Daron Acemoglu: What do we know about the economics of AI? [Daron Acemoglu: cosa sappiamo sull'economia dell'IA?]*. MIT News. <https://economics.mit.edu/news/daron-acemoglu-what-do-we-know-about-economics-ai>
- Martinsuo, M. (2020). *The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes [La gestione dei valori nel project business: adattare le convinzioni per trasformare pratiche e risultati]*. Project Management Journal, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- Servizio digitale del governo (Regno Unito) & Ufficio centrale per il digitale e i dati. (2025, 2 aprile). *Government design principles [Principi di progettazione del governo]*. <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>
- Agenzia danese per il governo digitale. (s.d.). *Danish strategies for artificial intelligence [Strategie danesi per l'intelligenza artificiale]*. <https://en.digst.dk/digital-governance/new-technologies/danish-strategies-for-artificial-intelligence>
- OCSE. (2025, 18 settembre). *Governing with artificial intelligence [Governare con l'intelligenza artificiale]*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
- Ross, J. (2017, 14 luglio). *The fundamental flaw in AI implementation [Il difetto fondamentale nell'implementazione dell'IA]*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-flaw-in-ai-implementation/>
- Gruppo della Banca Mondiale. (2025). *Digital development progress and trends report 2025: Strengthening AI foundations [Rapporto sullo sviluppo digitale 2025: rafforzare le basi dell'IA]*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099112525160593874>
- Gavi, Alleanza per i vaccini. (2024). <https://www.gavi.org/>
- e-Estonia. (s.d.). *X Road: Interoperability services [X Road: servizi di interoperabilità]*. <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road>. Organizzazione per la cooperazione digitale. (2025). *Digital public infrastructure: A key building block for social inclusion and economic development [Infrastruttura pubblica digitale: un elemento chiave per l'inclusione sociale e lo sviluppo economico]*. <https://dco.org/wp-content/uploads/2025/06/DPI-Policy-Paper.pdf>
- Satariano, A., & Toll Pifarre, R. (2024, 18 luglio). *An algorithm told police she was safe. Then her husband killed her [Un algoritmo disse alla polizia che era al sicuro. Poi suo marito l'ha uccisa]*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/18/technology/spain-domestic-violence-viogen-algorithm.html>
- Global Index on Responsible AI [Indice globale sull'IA responsabile]*. (2024). https://agatadata.com/wp-content/uploads/2024/11/Global-Index-on-Responsible-AI-2024-Corrected-Edition-25_10_24-Gobierno-de-Canada-y-USAID.pdf
- Junck, L. D., & Adams, R. (2025, 29 settembre). *One in three South Africans have never heard of AI: What this means for policy [Una persona su tre in Sudafrica non ha mai sentito parlare di IA: cosa significa per le politiche pubbliche]*. UCT News, University of Cape Town. <https://www.news.uct.ac.za/article/-one-in-three-south-africans-have-never-heard-of-ai-what-this-means-for-policy>
- Dipartimento degli affari economici e sociali delle Nazioni Unite (DESA). (2024). *Addendum on AI and Digital Government. United Nations E-Government Survey 2024 [Addendum su IA e governo digitale]*. Nazioni Unite. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-10/Addendum%20on%20AI%20and%20Digital%20Government%20%E-Government%20Survey%202024.pdf>
- Segretariato del Consiglio del Tesoro del Canada. (2025, 28 novembre). *Canada launches first register of AI uses in federal government [Il Canada lancia il primo registro degli usi dell'IA nel governo federale]*. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2025/11/canada-launches-first-register-of-ai-uses-in-federal-government.html>
- Commissione nazionale per l'informatica e le libertà (CNIL, Francia). (2026, 5 gennaio). *AI system development: CNIL's recommendations to comply with the GDPR [Sviluppo di sistemi di IA: raccomandazioni per la conformità al GDPR]*. <https://www.cnil.fr/en/ai-system-development-cnils-recommendations-to-comply-gdpr>
- Il Primo Ministro dello Schleswig-Holstein. (2021, novembre). *Artificial intelligence: Strategic objectives and areas of activity for Schleswig-Holstein [Intelligenza artificiale: obiettivi strategici e ambiti di intervento]*. <https://www.schleswig-holstein.de/...>
- Act on Activation of AI and Data-Based Administration [Legge sull'attivazione dell'amministrazione basata su IA e dati] (29 gennaio 2026); Framework Act on the Development of Artificial Intelligence and Establishment of Trust [Legge quadro sullo sviluppo dell'intelligenza artificiale e la creazione della fiducia], art. 16(4) (come modificato il 20 gennaio 2026).
- Agenzia per la sicurezza informatica e delle infrastrutture (USA). (2024, 6 agosto). *Widespread IT outage due to CrowdStrike update [Interruzione IT diffusa dovuta a un aggiornamento di CrowdStrike]*. <https://www.cisa.gov/news-events/alerts/2024/07/19/widespread-it-outage-due-crowdstrike-update>
- Kim, H., & Yang, H. (2025, 29 settembre). *South Korea scrambles to restore digital services after server fire [La Corea del Sud si affretta a ripristinare i servizi digitali dopo un incendio al server]*. Reuters. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/south-korea-restores-46-services-after-data-centre-fire-safety-minister-says-2025-09-29/>

Autori



Catherine Régis è Professoressa di diritto presso l'Université de Montréal e Direttrice dell'Innovazione sociale e delle politiche internazionali presso IVADO. Esperta di governance dell'IA, co-dirige il programma di ricerca del Canadian AI Safety Institute presso CIFAR, è titolare della Canada CIFAR Chair in AI and Human Rights (Mila) e della Cattedra in Diplomazia scientifica e governance globale dell'IA (Fonds de recherche du Québec).



Florian Martin-Bariteau è titolare della Cattedra di ricerca universitaria in Tecnologia e Società e Professore associato di diritto presso la University of Ottawa, dove dirige l'iniziativa AI + Society e il Centre for Law, Technology and Society. È inoltre Faculty Associate del Berkman-Klein Center presso Harvard University.



Rachel Adams è autrice di *The New Empire of AI: The Future of Global Inequality*. È Professoressa di ricerca e Direttrice esecutiva del Leverhulme Centre for the Future of Intelligence presso la University of Cambridge, nonché CEO fondatrice del Global Center on AI Governance.



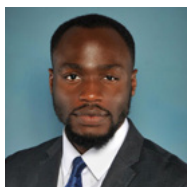
Peter Parycek è Vice-Rettore per gli Affari accademici / Formazione continua e Trasformazione digitale presso la University for Continuing Education Krems e Professore di E-Governance. Dirige il Public IT Competence Center presso Fraunhofer FOKUS ed è stato nominato membro del Consiglio digitale del Governo federale tedesco.



Brunessen Bertrand è Professoressa presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Rennes 1, specializzata nella governance giuridica e istituzionale dei dati, dell'IA e delle tecnologie digitali. La sua ricerca si concentra sui quadri normativi dell'Unione europea, sulla sovranità digitale e sulla cybersicurezza, e collabora attivamente con istituzioni pubbliche e partner internazionali.



Carlos Affonso Pereira de Souza è un esperto giuridico specializzato in diritto digitale e dirige l'Institute for Technology and Society a Rio de Janeiro. È Professore di diritto e tecnologia e ha contribuito allo sviluppo della normativa brasiliana su Internet e sulla protezione dei dati.



Jake Okechukwu Effoduh è Professore assistente presso la Lincoln Alexander School of Law della Toronto Metropolitan University, specializzato in diritto dell'IA e diritti umani internazionali. Contribuisce allo sviluppo di quadri normativi sull'IA in diversi Paesi e dirige importanti progetti di ricerca Canada-Africa.



Hyesun (Melissa) Yoon è Professoressa presso la Hanyang University School of Law e presso il Dipartimento di Intelligenza Artificiale della Graduate School of Engineering. È un'esperta riconosciuta in governance dell'IA e diritto amministrativo, fa parte di numerosi comitati governativi coreani e vanta un'ampia esperienza accademica e professionale internazionale.

The Global Policy Briefs on AI

L'iniziativa Global Policy Briefs on AI è un progetto congiunto di IVADO, il principale consorzio canadese di ricerca sull'intelligenza artificiale e mobilitazione della conoscenza presso l'Université de Montréal, e dell'iniziativa AI + Society della University of Ottawa. L'iniziativa mira a fornire ai decisori politici raccomandazioni di policy rigorose e operative per affrontare le principali sfide globali legate all'intelligenza artificiale.

Dopo una prima edizione dedicata all'impatto dell'IA sulla democrazia e sull'integrità elettorale, l'iniziativa ha organizzato un secondo ritiro politico incentrato sull'IA nel governo. Con l'accelerazione dell'adozione dell'IA nel settore pubblico a livello mondiale, i governi si trovano ad affrontare sfide crescenti in materia di approvvigionamento, implementazione, trasparenza, responsabilità, gestione del rischio e mitigazione dei bias. Il ritiro ha affrontato tali questioni elaborando orientamenti pratici per l'acquisto e l'implementazione responsabile dei sistemi di IA nella pubblica amministrazione, con l'obiettivo di garantire che queste tecnologie servano l'interesse pubblico.

Questo policy brief è stato sviluppato nel corso di un ritiro convocato dai professori Catherine Régis e Florian Martin-Bariteau, che ha riunito esperti di IA di rilievo internazionale. Il ritiro è stato ospitato dalla Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI) a Roma, Italia, nel dicembre 2025. Il documento è stato redatto con il supporto di Halima Bachir, Antoine Congost e Réjean Roy del team di Knowledge Mobilization di IVADO.

Il progetto è stato reso possibile grazie al contributo di CEIMIA, della Canada CIFAR Chair in AI and Human Rights presso Mila e della University of Ottawa Research Chair in Technology and Society, con il sostegno aggiuntivo della Delegazione del Québec a Roma e della SIOI per l'organizzazione del ritiro.

Traduzione in italiano: Delegazione del Québec in Italia.

Citazione raccomandata

Catherine Régis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza e Hyesun Yoon. (2026). Governing with AI: Building a Transformative and Resilient Public Administration. The Global Policy Briefs on AI, IVADO / AI + Society Initiative, University of Ottawa, 2026.

DOI: <https://doi.org/10.20381/ejy-0t02>

Le opinioni espresse in questo policy brief sono esclusivamente quelle degli autori.

Gli strumenti di intelligenza artificiale sono stati utilizzati unicamente per finalità editoriali, inclusa la correzione linguistica e la riformulazione del testo.

Un'iniziativa
congiunta di



Con il
sostegno di

