ISSN 0393-5604



Il pubblico impiego e la dirigenza alla prova dellâ??Intelligenza Artificiale

Descrizione

di Antonino Ripepi, Procuratore dello Stato presso lâ??Avvocatura Distrettuale dello Stato di Reggio Calabria, giÃ Segretario comunale

Sommario: 1. Premessa. 2. Intelligenza Artificiale e organizzazioni pubbliche. Quale impatto? 3. Amministrazione per processi, IA e ruolo del dirigente pubblico. 4. Gli strumenti a disposizione del manager pubblico: la formazione. 4.1. Il reclutamento. 4.2. La valorizzazione dello smart working. 4.3. Dirigente, IA e anticorruzione. 5. Osservazioni conclusive.

1. Premessa.

Il tema dellâ??Intelligenza Artificiale (IA) Ã¨ uno tra i piÃ¹ discussi e studiati dellâ??epoca post-pandemica[1]. Essa, comâ??Ã¨ noto, trae origine dalle tecnologie dellâ??informazione, ma si Ã¨ estesa sino a interessare qualsiasi aspetto dellâ??esperienza umana, ivi incluse, per quanto di rilievo in questa sede, le teorie dellâ??organizzazione e il management pubblico.

Richiamando definizioni contenute in documenti ufficiali dellâ??Unione Europea, lâ??IA consiste in â??quei sistemi che mostrano un comportamento intelligente analizzando il proprio ambiente e compiendo azioni, con un certo grado di autonomia, per raggiungere obiettivi specificiâ•[2]. Come si legge nel considerando n. 4 della proposta di Regolamento che stabilisce regole armonizzate sullâ??intelligenza artificiale, â??lâ??IA consiste in una famiglia di tecnologie in rapida evoluzione che contribuisce al conseguimento di unâ??ampia gamma di benefici a livello economico, ambientale e sociale nellâ??intero spettro delle attivitÃ industriali e sociali. Lâ??uso dellâ??IA, garantendo un miglioramento delle previsioni, lâ??ottimizzazione delle operazioni e dellâ??assegnazione delle risorse e la personalizzazione delle soluzioni digitali disponibili per i singoli e le organizzazioni, puÃ² fornire vantaggi competitivi fondamentali alle imprese e condurre a risultati vantaggiosi sul piano sociale e ambientale, ad esempio in materia di assistenza sanitaria, agricoltura, sicurezza alimentare, istruzione e formazione, media, sport, cultura, gestione delle infrastrutture, energia, trasporti e logistica, servizi pubblici, sicurezza, giustizia, efficienza dal punto di vista energetico e delle risorse, monitoraggio ambientale, conservazione e ripristino della biodiversitÃ e degli ecosistemi, mitigazione dei cambiamenti climatici e adattamento ad essiâ•[3].

Lâ??obiettivo di questo lavoro consiste nellâ??interrogarsi criticamente circa il possibile impatto dellâ??IA sulle organizzazioni e sul pubblico impiego, analizzando il possibile ruolo del dirigente nellâ??organizzazione del lavoro a fronte dellâ??avvento delle nuove tecnologie.

2. Intelligenza Artificiale e organizzazioni pubbliche. Quale impatto?

Si assiste, ormai giÃ da qualche anno, a un ampio dibattito dottrinale circa le modalitÃ e gli effetti dellâ??innesto dellâ??IA nelle strutture e nellâ??impiego pubblico.

Secondo un primo approccio, lâ??IA va considerata con favore, in quanto puÃ² produrre un sostanziale effetto di integrazione dellâ??intelligenza umana, aumentando la produttivitÃ e affiancando il lavoratore nellâ??esecuzione di compiti e mansioni (con particolare riguardo a quelle elementari e ripetitive); non vi sarebbe, dunque, alcun rischio di sostituzione degli esseri umani, in quanto lâ??IA ben si presterebbe alla collaborazione con gli stessi, velocizzando le loro attivitÃ [4].

Questa prima corrente di pensiero, dunque, non ravvisa alcun problema occupazionale, poichÃ© la potenziale riduzione di posti di lavoro potrebbe determinarsi con esclusivo riferimento alle sole mansioni a scarsa e ridotta professionalitÃ e fortemente routinarie, per giunta ristrette soltanto a certi settori e comparti merceologici, come la sanitÃ , la logistica e i trasporti, le attivitÃ scientifiche e il mondo del marketing e del digitale. Per converso, lâ??utilizzo dellâ??IA potrebbe comportare innovazioni nel modo di intendere la leadership, accentuando le motivazioni alla base del comportamento dei pubblici dipendenti[5].

Una seconda impostazione pone, invece, lâ??accento sul negativo effetto di sostituzione che lâ??intelligenza artificiale tende a realizzare nei confronti delle risorse umane, ivi incluse le posizioni dirigenziali, con un effetto non concretamente calcolabile sulla riduzione dellâ??occupazione e sulla composizione degli organici aziendali. Verrebbe in rilievo una struttura algocratica[6], una vera e propria â??organizzazione algoritmicaâ?•[7] in cui lâ??IA si candida a diventare â??unâ??importante mezzo di regolamentazione e di esercizio del potere nel nostro mondo digitaleâ?•[8] anche a detrimento della componente umana.

Alcuni dati statistici, tratti da una recentissima e autorevole ricerca, dimostrano che la veritÃ si colloca nel mezzo. Si legge, infatti, allâ??interno del *paper* â??Lâ??impatto dellâ??intelligenza artificiale sul pubblico impiegoâ?• che, dei circa 3,2 milioni di dipendenti pubblici, il 57% Ã¨ altamente esposto allâ??IA (pari a circa 1,85 milioni), il 28% Ã¨ moderatamente impattato mentre il restante 15% subisce unâ??influenza minima o nulla[9].

Tra le professioni fortemente esposte, si annoverano sia le mansioni elementari e ripetitive prima accennate, sia le posizioni dirigenziali: assistenti e operatori esperti amministrativi; personale direttivo e non dirigente con funzioni amministrative; profili del ruolo tecnico, ricercatori e tecnologi; dirigenti scolastici e personale docente; professionisti legali (avvocati, magistrati); dirigenti professionali (architetti, ingegneri); dirigenti sanitari e professionisti delle elevate professionalitÃ sanitarie[10].

Tuttavia, il passaggio piÃ¹ interessante dello studio appare il seguente: â??Questa sinergia Ã¨ particolarmente marcata nei ruoli di leadership e gestione, dove dirigenti scolastici, responsabili strategici e leader di progetti innovativi, coadiuvati da esperti tecnici e professionisti, potranno sperimentare miglioramenti notevoli. La presenza di figure istituzionali di rilievo, come prefetti, magistrati e direttori generali tra i beneficiari sottolinea ulteriormente il valore aggiunto dellâ??IA nel

promuovere efficienza ed efficacia allâ??interno della pubblica amministrazione. Ovviamente, questo non sarÃ scontato e non avverrÃ in automatico. AffinchÃ© si possa arrivare a quello che in molti chiamano â??lavoro aumentatoâ?• Ã¨ necessario che le soluzioni degli algoritmi vengano utilizzate con consapevolezza e competenzaâ?•[11].

Occorre, dunque, interrogarsi piÃ¹ specificamente intorno al ruolo del dirigente pubblico della post-modernitÃ , chiamato a confrontarsi con strutture riplasmate dallâ??avvento dellâ??IA e a ricercare nuove forme di valorizzazione del personale posto sotto la sua guida al fine di perseguire obiettivi di interesse pubblico.

3. Amministrazione per processi, IA e ruolo del dirigente pubblico.

Come giÃ evidenziato, nella Pubblica Amministrazione della post-modernitÃ si rende necessaria lâ??implementazione di una mentalitÃ per processi, che incide necessariamente sulle strutture dellâ??organizzazione amministrativa e rende necessario un costante lavoro di sperimentazione di profili organizzativi innovativi e valutazione degli effetti delle novitÃ introdotte in concreto[12].

In questo quadro, lâ??AI puÃ² offrire numerose opportunitÃ per il settore pubblico e per la dirigenza; grazie allâ??evoluzione delle tecnologie, le Pubbliche Amministrazioni potrebbero porsi nuovi sfidanti obiettivi, quali un processo decisionale piÃ¹ efficiente, una migliore comunicazione tra istituzione e cittadino, una migliore qualitÃ del servizio pubblico e una riduzione degli oneri amministrativi[13].

Lâ??IA, in particolare, puÃ² sortire effetti positivi in punto di: riduzione dei costi dei passaggi di produzione dellâ??output; semplificazione del lavoro; riduzione delle operazioni da svolgere manualmente; *Machine Learning* per la gestione rapida ed efficiente delle anomalie e la manutenzione predittiva. Essa, pertanto, puÃ² e deve costituire uno strumento prezioso per radicare la mentalitÃ tipica dellâ??amministrazione per processi nelle strutture pubbliche del terzo millennio.

Le nuove tecnologie si candidano a migliorare lâ??efficienza sul piano interno, eliminando tutti i passaggi o le attivitÃ lavorative piÃ¹ ripetitive e liberando spazio alla creativitÃ , in un ambiente connotato da benessere e apprendimento organizzativo, in cui il dirigente pubblico, oltre a essere un *manager*, Ã¨ un *leader*, capace di motivare i propri collaboratori con una carica di persuasivitÃ ed emotivitÃ che nessuna macchina potrÃ mai surrogare.

Lâ??IA, ancora, potrÃ aumentare il livello di competitivitÃ rispetto allâ??esterno, anche in considerazione del fatto che un uso costruttivo e consapevole puÃ² diventare una leva anche per lâ??apertura della Pubblica Amministrazione italiana allâ??Unione Europea e alla realtÃ internazionale.

Le nuove tecnologie, in definitiva, possono incentivare la rieducazione dellâ??organico aziendale attraverso la formazione, strumento necessario sia per convivere con lâ??IA e dedicarsi ad altre attivitÃ prima marginali o non svolte, sia per integrare le conoscenze a fronte della nascita delle nuove figure professionali dovute allâ??implementazione dellâ??IA nelle aziende pubbliche[14].

Ovviamente, non bisogna trascurare le controindicazioni insite nellâ??implementazione delle nuove tecnologie nel pubblico impiego. Una recente ricerca ha evidenziato come sussista il rischio della generazione, da parte dellâ??IA, di un modello interpretativo che indica in maniera stringente la soluzione e lascia allâ??uomo pochi reali margini di scelta, nella misura in cui tale modello risulta

chiuso, difficilmente comprensibile agli occhi degli *user* e non modificabile[15], anche alla luce dellâ??assenza di talenti interni, considerata la mancanza di specialisti ed esperti nel mercato del lavoro con le competenze necessarie per sostenere e promuovere lo sviluppo dellâ??AI.

Inoltre, potrebbe consolidarsi una sorta di â??deferenza fiduciariaâ?• nei confronti di macchine cosÃ¬ potenti, innanzi alle quali il dirigente o il funzionario pubblico ben difficilmente potrebbe sentirsi pronto a contraddire le indicazioni decisionali ricevute da un sistema di AI[16]. Anzi, dietro ad atteggiamenti di deferenza ben si potrebbero nascondere anche strategie difensive e calcoli opportunistici degli stessi pubblici dipendenti, basati su uno scarico di responsabilitÃ sulla macchina, strategie piÃ¹ probabili in ambienti organizzativi molto burocratici[17].

Pertanto, affinchÃ© lâ??impatto dellâ??IA sul pubblico impiego sia il migliore possibile, Ã¨ necessario che vengano attuate nella pratica quotidiana quelle che gli studiosi del management pubblico definiscono *learning organizations*, profilo sul quale giÃ ci si Ã¨ intrattenuti.

Il dirigente, dunque, deve avere la capacitÃ di diagnosticare lo stato dei processi negli Enti in cui opera e, in caso di necessitÃ , reingegnerizzare i medesimi.

Costituisce un *prius* logico rispetto alla reingegnerizzazione dei processi la capacitÃ di analizzare lo stato degli stessi in rapporto alle dotazioni di personale, agli inquadramenti contrattuali dei dipendenti effettivamente in servizio e alle loro effettive attitudini e sfere di conoscenze e competenze, non sempre coerenti rispetto alle attivitÃ in concreto loro affidate. Il fine Ã¨ quello di diagnosticare lo stato dei processi negli Enti in cui si opera e, in caso di necessitÃ , adottare i provvedimenti piÃ¹ opportuni e tempestivi per garantire un accettabile standard di erogazione di servizi pubblici tanto in settori di rilievo quotidiano quanto in eventuali nuove attivitÃ .

La riprogettazione radicale puÃ² transitare attraverso varie esperienze, tra cui la concezione delle attivitÃ dellâ??Ente in parallelo anzichÃ© in sequenza, la ricomposizione di attivitÃ frammentate tra piÃ¹ uffici con possibili conflitti di competenza facilmente evitabili, lâ??eliminazione di attivitÃ non produttive di valore pubblico, la categorizzazione e differenziazione dei flussi nei processi[18] e, infine, il *Business Reengineering*, consistente in un â??intervento radicale su un flusso di compiti/attivitÃ che, ponendo al centro lâ??esigenza del cliente, corrisponde a un processo aziendale, per poi responsabilizzare uno specifico team su tale processoâ?•[19].

Tale riprogettazione Ã¨ presupposto e, al tempo stesso, conseguenza dellâ??implementazione dellâ??IA nella Pubblica Amministrazione, in un circuito virtuoso che tende al miglioramento continuo allâ??interno di strutture amministrative non piÃ¹ rigidamente burocratiche, ma organizzate per processi e tendenti al risultato finale[20].

4. Gli strumenti a disposizione del manager pubblico: la formazione.

Alla luce di quanto premesso, appare chiaro che la formazione rappresenti una delle principali leve sui cui agire per accrescere quella capacitÃ di governo dei processi di innovazione di cui si Ã¨ detto.

Attingendo a considerazioni giÃ espresse nel rilevante rapporto pubblicato da FPA data insight nel maggio 2024, con il diffondersi di soluzioni di IA si libereranno le mansioni gestite dalle macchine, conseguendone la possibilitÃ di riallocare persone in attivitÃ qualificate; inoltre, la diffusione e lâ??implementazione di soluzioni di IA presuppone il ricorso a persone qualificate, in grado di gestire i

cambiamenti in atto[21].

Secondo dati riportati in un dossier della Camera dei deputati, tuttavia, solo un lavoratore su dieci ritiene di possedere adeguate competenze in materia di IA, fondamentali specialmente in alcuni settori specifici quali progettazione software, elettronica, elettrotecnica e automazione dei processi, assistenza sociale e orientamento, analisi di sistema[22].

Si pone, in tal senso, lâ??esigenza di formare adeguatamente quei lavoratori le cui mansioni verranno pressochÃ© completamente svolte da strumenti di IA, nonchÃ© coloro che saranno selezionati in futuro, mediante un *long life learning* che proceda per tutta la durata della carriera lavorativa, anche in considerazione del costante e crescente avanzamento delle tecnologie utilizzate[23].

La formazione, peraltro, non devâ??essere limitata al solo profilo tecnologico, ma devâ??essere estesa a quello etico, in quanto i meccanismi di funzionamento dellâ??IA devono essere resi trasparenti e conoscibili allo scopo di evitare discriminazioni.

Si intende affermare che il dipendente pubblico dovrebbe essere a conoscenza dei fondamenti dei problemi analizzati dalla c.d. algoretica, volta ad assicurare trasparenza degli algoritmi, della privacy dei dati, della giustizia e dellâ??equitÃ nelle decisioni algoritmiche, nonchÃ© della gestione della responsabilitÃ per gli esiti generati da questi sistemi. Unâ??adeguata formazione dovrebbe essere garantita anche in tema di protezione dei dati personali, il cui trattamento avviene in misura massiva da parte dei sistemi di IA.

In tal senso, il dirigente devâ??essere in grado di strutturare adeguatamente lâ??apposita Sottosezione del PIAO dedicata alla formazione del personale, da non intendere quale adempimento meramente burocratico e teso unicamente allâ??impiego delle risorse presenti in bilancio, ma quale strumento generatore di valore pubblico, come testimonia il processo di transizione dal â??vecchioâ?• Piano triennale per la formazione del personale allo stesso PIAO[24].

Inoltre, si ritiene che il dirigente, in tale ottica di creazione di *outcome* e non solo di *output*, non possa e non debba limitarsi a organizzare le attivitÃ formative da proporre al proprio *team* in chiave meramente nozionistica o di apprendimento passivo, ma debba puntare a sviluppare le *soft skills*, la capacitÃ di *problem solving* e la necessitÃ di sviluppare uno spiccato senso critico, al fine di formare lavoratori e lavoratrici sensibili allâ??utilizzo responsabile e consapevole delle nuove tecnologie e dellâ??IA[25].

4.1. Il reclutamento.

Anche il fabbisogno del personale Ã¨ ormai sganciato dalla vetusta prospettiva della pianta organica (concetto ormai inesistente sotto il profilo giuridico) ed Ã¨ improntato alla dinamica programmatoria che pervade le Pubbliche Amministrazioni.

La pianificazione in questione non puÃ² limitarsi a individuare nuove figure da assumere in modo da rispettare i vincoli di spesa per il personale che il legislatore ha imposto ai vari plessi amministrativi, ma deve selezionare le professionalitÃ adeguate a fronteggiare le sfide del PNRR, di cui spesso gli Enti sono privi (si pensi alla necessitÃ di utilizzo di piattaforme informatiche di rilevante complessitÃ ; conoscenza di una vasta normativa settoriale; abilitÃ nella rendicontazione; ecc.), nonchÃ© personale che sia in grado di gestire le innovazioni introdotte dallâ??avvento dellâ??IA.

In tal senso, il dirigente dovrÃ predisporre procedure selettive capaci, come anticipato, di verificare non tanto e non soltanto il patrimonio informativo/nozionistico del futuro pubblico dipendente, ma anche e soprattutto le *skills* organizzative e la capacitÃ di relazionarsi con lâ??Intelligenza Artificiale, dimostrando di essere in grado di coglierne i benefici in chiave organizzativa e di avere la capacitÃ di gestire processi complessi in cui occorre collaborare con lâ??algoritmo per pervenire a un determinato *output/outcome*.

Inoltre, in sede di reclutamento delle nuove leve, sarebbe opportuno testare la conoscenza, quantomeno per principi, dei problemi non solo giuridici e tecnologici, ma anche etici collegati allâ??utilizzo dellâ??IA, anche in questo caso non in chiave meramente nozionistica, ma allo scopo di sondare le modalitÃ con le quali lâ??aspirante pubblico dipendente si relazionerebbe ai sistemi in questione.

4.2. La valorizzazione dello smart working.

Circa il lavoro agile, esso rappresenta un prezioso strumento di ripensamento intelligente delle modalitÃ di lavoro in grado di innescare un profondo cambiamento culturale e di promuovere un processo di innovazione nellâ??organizzazione del lavoro e nel funzionamento delle pubbliche amministrazioni e dei servizi ai cittadini.

Esso potrebbe essere significativamente agevolato dallâ??implementazione delle tecnologie di IA; infatti, lâ??espletamento delle mansioni piÃ¹ ripetitive da parte di questâ??ultima puÃ² consentire alla componente umana di concentrarsi sui profili piÃ¹ qualificanti del lavoro, magari connotati dalla necessitÃ di comparare interessi pubblici (primari e secondari) e privati con riflessi in punto di motivazione dei provvedimenti amministrativi, profili che ben potrebbero essere espletati a distanza, a meno che i connotati intrinseci dei medesimi non impongano la presenza fisica del dipendente presso lâ??ufficio cui Ã¨ addetto.

Come noto, infatti, lâ??art. 18 L. 22 maggio 2017, n. 81, ha definito il lavoro agile quale modalitÃ di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dellâ??attivitÃ lavorativa.

Pertanto, lâ??idea di fondo che anima il lavoro agile si articola nella valorizzazione del concetto di flessibilitÃ in piÃ¹ dimensioni: una flessibilitÃ spaziale, concernente la possibilitÃ di scegliere il luogo in cui erogare la prestazione lavorativa; una flessibilitÃ oraria, strettamente correlata alla prima; una flessibilitÃ organizzativa, in quanto il datore di lavoro puÃ² strutturare diversamente i gruppi di lavoro e decidere liberamente se e quanti lavoratori utilizzare in presenza o a distanza.

Lâ??implementazione del lavoro agile, ovviamente resa necessaria dallâ??esperienza pandemica, si Ã¨ perÃ² scontrata con modalitÃ di organizzazione del lavoro gerarchico-burocratiche e con la cultura della presenza in ufficio dei dipendenti.

Come opportunamente evidenziato, si tratta di un residuo di mentalitÃ ottocentesca, in cui il funzionario veniva sorvegliato attraverso la parcellizzazione estrema delle attivitÃ da svolgere, rese estremamente ripetitive e meccaniche, e mediante un poderoso sistema di controlli[26]. E proprio nella logica del controllo si spiega la tradizionale predilezione per la presenza in ufficio del dipendente, predilezione che, tuttavia, non considera lâ??elementare assunto secondo cui Ã¨ ben possibile

trascorrere intere giornate presso la sede dellâ??amministrazione senza produrre nulla e, per converso, contribuire in modo decisivo agli obiettivi prefissati lavorando da casa o, comunque, lontano dalla sede di servizio.

In questa direzione, non aiutano alcuni contenuti comunicativi e divulgativi, soprattutto nella parte in cui enfatizzano (ingiustamente, in realtÃ) lâ??inefficienza e la scarsa produttivitÃ del lavoro pubblico, poichÃ© veicolano un messaggio di sfiducia che rappresenta il presupposto culturale dellâ??avversione al lavoro agile.

Tale sfiducia puÃ² essere superata proprio dal dirigente, che deve agire alla stregua di *change manager*, incentivando nuove concezioni del lavoro pubblico e spendendosi attivamente per segnare il cambio di mentalitÃ nellâ??organizzazione delle risorse.

Tuttavia, sarebbe parimenti erroneo ritenere che il lavoro agile costituisca un fine e non un mezzo per raggiungere obiettivi ulteriori, quale effettivamente Ã¨. PiÃ¹ in dettaglio, esso costituisce lo strumento per implementare le logiche di processo e attuare la reingegnerizzazione dei processi[27].

Come Ã¨ stato evidenziato, il vero *agile working* Ã¨ possibile solo allâ??interno di *agile organizations*, in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti esterni attraverso nuovi modelli organizzativi, caratterizzati da decentramento delle responsabilitÃ , valorizzazione dei ruoli di integrazione, sviluppo delle relazioni orizzontali e delle logiche di lavoro in team, digitalizzazione dei servizi, direzione per obiettivi, nonchÃ© attraverso una cultura organizzativa orientata alla condivisione dei valori, alla promozione del senso di appartenenza, alla propensione al rischio e allâ??innovazione attraverso lâ??assunzione di responsabilitÃ quale opportunitÃ .

Ancora una volta, emerge il ruolo della fiducia: i dipendenti, se soddisfatti dallâ??esperienza del lavoro agile in quanto maggiormente in grado di conciliare i tempi vita-lavoro, saranno maggiormente motivati, generando potenzialmente migliori performance individuali ed incrementando la performance organizzativa[28]. Essi, infatti, avranno ricevuto la fiducia del dirigente e saranno positivamente incentivati a ricambiarla adeguatamente, secondo le dinamiche giÃ illustrate nel primo Capitolo.

Ebbene, la logica di processo contribuisce a promuovere una nuova visione dellâ??organizzazione del lavoro volta a stimolare lâ??autonomia, la responsabilitÃ e la motivazione dei lavoratori, in unâ??ottica di incremento della produttivitÃ e del benessere organizzativo, e consolida le competenze manageriali nellâ??organizzazione del lavoro per obiettivi svolto dai collaboratori e nella concomitante valutazione *step by step* di tali obiettivi.

In questo contesto, determinante Ã¨ la figura del dirigente, in qualitÃ di promotore dellâ??innovazione dei sistemi organizzativi[29]. In chiave relazionale, Ã¨ richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacitÃ di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sullâ??accrescimento della fiducia reciproca, spostando lâ??attenzione dal controllo alla responsabilitÃ per i risultati.

Naturalmente, la fiducia e la valorizzazione della *leadership* rappresentano ingredienti fondamentali, ma non bastano.

Infatti, la misurazione e valutazione della performance riveste un ruolo centrale in quanto, da un lato, garantisce la corretta attuazione del lavoro agile, dallâ??altro, concorre allâ??evoluzione delle pratiche

e della cultura organizzativa e, in particolare dei sistemi di *performance management*.

Lâ??art. 18 L. n. 81/2017, nellâ??ottica di analisi integrata tra diritto e management che anima la presente riflessione, discorre di â??accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoroâ?•.

Pertanto, allâ??atto della redazione dei progetti di lavoro agile, da concordarsi tra dirigente e dipendente, sarÃ opportuno valorizzare attivitÃ specifiche (ad esempio, di studio e ricerca, di approfondimento) che, sebbene connesse a quelle che il dipendente svolge normalmente, hanno una loro specifica fisionomia e possono essere misurate dal punto di vista dei risultati conseguiti.

In questo quadro, potranno essere valorizzati, accanto ai tradizionali indicatori quantitativi (che, perÃ², meglio si attagliano alle attivitÃ ripetitive, che potranno essere delegate allâ??IA), gli indicatori di avanzamento di attivitÃ e progetti, che consentono di misurare le prestazioni tipiche di attivitÃ progettuali, discontinue e non routinarie, nonchÃ© gli indicatori di relazione e interazione, utilizzabili per misurare la qualitÃ delle relazioni del dipendente che presta la propria attivitÃ da remoto con il proprio dirigente, con i colleghi della struttura, ma anche con i soggetti esterni.

Il dirigente, a sua volta, potrÃ essere valutato con riferimento ai seguenti parametri: promozione del lavoro agile, adottando iniziative di sensibilizzazione, comunicazione e formazione; gestione di gruppi di lavoro misti, composti da persone che alternano presenza fisica e lavoro da remoto e persone che svolgono la loro attivitÃ esclusivamente in ufficio; progettazione, attivazione e sviluppo di fattori abilitanti quali condizioni tecniche, organizzative e operative che consentano di estendere progressivamente il lavoro agile ad una platea sempre piÃ¹ ampia di dipendenti; capacitÃ di valutazione dei propri dipendenti tenendo conto delle specificitÃ introdotte dal lavoro agile e dallâ??IA.

Pertanto, Ã¨ indispensabile che il dirigente valorizzi adeguatamente la sezione dedicata al lavoro agile allâ??atto della redazione del PIAO (in cui Ã¨ confluito il c.d. POLA, piano organizzativo del lavoro agile), prevedendo opportune misure quali la redazione di un regolamento per la disciplina della materia e la diagnosi dei processi che si svolgono allâ??interno dellâ??organizzazione, allo scopo di comprendere quali di essi siano utilmente â??smartabiliâ?•.

4.3. Dirigente, IA e anticorruzione.

Il tradizionale sistema anticorruzione si erge su una pianificazione caratterizzata da un sistema di *risk management* che transita attraverso una preventiva analisi di contesto, interno ed esterno, si incentra sulla valutazione del rischio, che Ã¨ funzionale e propedeutica al suo trattamento, e si chiude idealmente con il successivo monitoraggio periodico[30].

Impregiudicata la validitÃ di tale approccio, occorre dare atto di come la programmazione anticorruzione, oggi, non possa essere intesa autonomamente, ma sia componente di un sistema piÃ¹ ampio: il PIAO, cui si Ã¨ giÃ accennato.

In questo nuovo contesto, la sottosezione â??Anticorruzione e Trasparenzaâ?•, accanto alla tradizionale metodologia di *risk management*, puÃ² e deve tendere al valore pubblico, e dunque al benessere complessivo, evitando di ingessare eccessivamente lâ??iniziativa dei pubblici dipendenti e stimolando lâ??autonomia decisionale degli stessi attraverso la valorizzazione della correlazione tra obiettivi della performance e misure anticorruzione[31].

Il *manager* pubblico, in tale contesto, potrÃ avvalersi dellâ??apporto dellâ??IA ai fini della mappatura dei processi e dellâ??informatizzazione degli stessi, ciÃ² che, come noto, abbatte in misura decisiva il rischio corruttivo[32].

Inoltre, come noto, si Ã¨ delineato un sistema di obblighi di pubblicazione sempre piÃ¹ stringenti, affidato al controllo del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (art. 43 D. Lgs. n. 33/2013) e alla vigilanza dellâ??ANAC (art. 45), che dispone di un rilevante potere sanzionatorio (art. 47). Inoltre, il cittadino puÃ² chiedere lâ??ostensione di dati, informazioni e documenti non soggetti a obbligo di pubblicazione: Ã¨ lâ??essenza dellâ??accesso civico generalizzato (art. 5, c. 2, D. Lgs. n. 33/2013, come modificato dal D. Lgs. n. 97/2016).

Per assolvere a tale compito, divenuto complesso a fronte di prescrizioni sempre piÃ¹ puntuali, il dirigente pubblico potrÃ senzâ??altro avvalersi dellâ??IA allo scopo di individuare quali atti vadano pubblicati e in quale sezione del sito â??Amministrazione Trasparenteâ?• procedere materialmente alla pubblicazione.

5. Osservazioni conclusive.

In definitiva, sembra che si possa constatare un *fil rouge* di fondo, consistente nel legame profondo tra le innovazioni tecnologiche riconducibili allâ??IA e lâ??esigenza di ripensare la moderna Pubblica Amministrazione applicando le teorie dellâ??amministrazione per processi e il *Business Process Reengineering.*

In questo contesto spicca il ruolo del dirigente pubblico, che devâ??essere capace di implementare nella pratica le suddette teorie manageriali e valorizzare i dipendenti facendo leva sulla motivazione dei medesimi, elementi sui quali ben difficilmente lâ??IA puÃ² incidere.

Il dirigente dispone di un ausilio innovativo quale il PIAO, che segna il transito verso unâ??amministrazione orientata al risultato e tendente verso il concetto di valore pubblico. Attraverso tale ausilio, il *public manager* puÃ² valorizzare elementi quali il lavoro agile, nonchÃ© azionare la leva della formazione del personale, che devâ??essere in grado di interfacciarsi con le nuove tecnologie e collaborare con le stesse nel perseguimento degli obiettivi di interesse pubblico.

Le procedure di reclutamento dovrebbero considerare la rilevanza dellâ??IA e le *skills* che i futuri dipendenti devono dimostrare di possedere per interagire proficuamente con essa.

Anche la Sezione â??anticorruzione e trasparenzaâ?• del PIAO, infine, puÃ² trarre notevole giovamento dallâ??applicazione dellâ??IA, con particolare riferimento alla mappatura dei processi e allâ??adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Per questa via, si potrÃ valorizzare lâ??apporto della nuova tecnologia quale strumento di agevolazione, e non di mera sostituzione, della irrinunciabile componente umana, indispensabile nellâ??ambito di attivitÃ quali lâ??istruttoria dei procedimenti amministrativi piÃ¹ complessi, in cui occorre comparare gli interessi in gioco attraverso scelte valoriali che non possono e non devono essere delegate alle macchine, o la redazione della motivazione dei provvedimenti, almeno nei casi in cui la stessa implichi opzioni discrezionali.

SarÃ compito del dirigente, dunque, curare che lâ??IA divenga un valore aggiunto e che non rappresenti un elemento di prevaricazione sul fattore umano, arginando, altresÃ¬, fenomeni negativi quali il discarico di responsabilitÃ sulla macchina o lâ??alienazione del pubblico dipendente.

[1] F. Butera â?? G. De Michelis, *Intelligenza artificiale e lavoro, una rivoluzione governabile*, Marsilio Editori, 2024; v. anche i vari contributi presenti in *Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management*, n. 4/2023, interamente dedicato al tema dellâ??intelligenza artificiale; G. Schneider â?? N. Abriani, *Diritto delle imprese e intelligenza artificiale. Dalla Fintech alla Corptech,* Il Mulino, 2021; F. Nappo, *Aziende e intelligenza artificiale: prime riflessioni critiche*, FrancoAngeli, 2020.

[2] Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, 7 dicembre 2018.

[3] Considerando n. 4 del testo dellâ??*AI Act*, approvato dal Parlamento in data 12 marzo 2024 e dal Consiglio dellâ??Unione in data 21 maggio 2024, entrato in vigore il 2 agosto 2024.

[4] E. Brynjolfsson â?? A. McAfee, *La nuova rivoluzione delle macchine. lavoro e prosperitÃ nellâ??era della tecnologia trionfante*, Feltrinelli, 2015, spec. pp. 99-106.

[5] P. R. Daugherty â?? H. J. Wilson, *Human + Machine. Ripensare il lavoro nellâ??etÃ dellâ??intelligenza artificiale*, Guerini Next, 2019, spec. Cap. 7, par. 3.

[6] Il termine Ã¨ di F. Zambonelli, *Algocrazia: Il governo degli algoritmi e dellâ??intelligenza artificiale*, Scienza Express, 2021.

[7] P. Giardullo â?? F. Miele, *Lâ??organizzazione algoritmica: tecnologia, performance e automazione*, in D. Marini â?? F. Setiffi, *Una grammatica della digitalizzazione interpretare la metamorfosi di societÃ , economia e organizzazioni*, Guerini scientifica, 2020, pp. 73 ss.

[8] F. Musiani, *Governance algoritmica: sorveglianza, censura e diritti fondamentali*, in F. Fossa â?? V. Schiaffonati â?? G. Tamburrini (a cura di), *Introduzione allâ??etica dellâ??intelligenza artificiale e della robotica*, Carocci, 2021, p. 95.

[9] FPA data insight, *Lâ??impatto dellâ??intelligenza artificiale sul pubblico impiego*, maggio 2024, p. 17.

[10] *Ibidem*.

[11] *Ibidem*.

[12] Sia consentito il rinvio a A. Ripepi, *Amministrare per processi. Il PNRR, il PIAO e il Business Process Reengineering nelle Pubbliche Amministrazioni: unâ??occasione da non perdere*, in *Rassegna dellâ??Avvocatura dello Stato*, n. 1/2023.

[13] N. Capolupo â?? P. Adinolfi, *Organizzazioni pubbliche e intelligenza artificiale. Un cambiamento possibile?*, in *Prospettive in organizzazione*, Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale, 14 aprile 2023, p. 2.

[14] Commissione XI Lavoro pubblico e Privato della Camera dei Deputati, *Indagine conoscitiva sul rapporto tra Intelligenza Artificiale e mondo del lavoro, con particolare riferimento agli impatti che lâ??intelligenza artificiale generativa puÃ² avere sul mercato del lavoro*, 13 dicembre 2023, pp. 10 ss.

[15] G. Blasutig, *Lâ??intelligenza artificiale nelle organizzazioni e la prospettiva della collaborazione uomo-macchina*, in *Poliarchie/Polyarchies*, vol. 5, 2/2022, p. 196.

[16] F. Zambonelli, *op. cit*., pp. 41-43.

[17] G. Blasutig, *op. cit*., p. 197.

[18] G. Lazzi, *Reingegnerizzazione dei processi, Contributo al libro â??Sistemi Informativi per la Pubblica Amministrazione*: tecnologie, metodologie, studi di casoâ?•, 1999, disponibile in https://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf, pp. 19-20.

[19] A. Costanzo, *Organizzazione e scienza dellâ??amministrazione negli enti pubblici con approfondimenti per INPS e enti locali,* Edizioni Lavoro, 2018, p. 310.

[20] R. Bergoglio â?? F. Raiteri, *La gestione per processi,* in AA.VV., *Conoscere le ISO 9000: 2000. Manuale pratico per le piccole imprese*, Editore UNI, 2001, pp. 75-104.

[21] FPA data insight, *op. cit*., p. 23.

[22] Commissione XI Lavoro pubblico e Privato della Camera dei Deputati, *Indagine conoscitiva sul rapporto tra Intelligenza Artificiale e mondo del lavoro* cit., pp. 9-10.

[23] *Ibidem*.

[24] Su cui v. A. Ripepi, *op. cit.*

[25] Si veda, sul punto, la â??Direttiva sulla formazioneâ?• emanata dal Ministro Zangrillo in data 23 marzo 2023, in cui le finalitÃ del sistema di formazione vengono individuate come segue: â??a) la progettazione a partire dalla individuazione delle competenze necessarie per lâ??innovazione e il cambiamento, e non dai â??mestieriâ?• delle amministrazioni; b) la velocitÃ di progettazione e di erogazione, in modo che ciascuna amministrazione possa disporre delle competenze di cui ha bisogno in tempi utili per lâ??attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e, piÃ¹ in generale, per implementare i processi di innovazione e migliorare la qualitÃ dei servizi erogati a cittadini e imprese; c) la qualitÃ dei contenuti, che puÃ² essere assicurata attraverso la realizzazione di investimenti su una formazione guidata dagli obiettivi di missione e di servizio dellâ??organizzazione e dai suoi specifici fabbisogni; d) la â??certificazioneâ?• delle competenze acquisite attraverso la formazione da parte dei dipendenti pubblici, integrandole nei percorsi di carriera secondo quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi nazionali ed integrativi; e) lâ??utilizzo della formazione quale leva strategica rafforzare e sviluppare il senso e il valore pubblico del lavoro nella pubblica amministrazione da parte dei propri dipendentiâ?•. Obiettivi che, naturalmente, il dirigente pubblico della post-modernitÃ non puÃ² trascurare.

[26] G. Melis, *Storia* cit., pp. 27 ss.; nello stesso senso G. Astuto, *Lâ??amministrazione italiana* cit., p. 77.

[27] Presidenza del Consiglio dei Ministri â?? Dipartimento della Funzione Pubblica, *Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance*, disponibile in https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_pola_9_dicembre.pdf, pp. 14 ss.

[28] *Ivi*, p. 305.

[29] Presidenza del Consiglio dei Ministri â?? Dipartimento della Funzione Pubblica, *op. cit*., p. 11.

[30] R. Cantone â?? E. Carloni, *La prevenzione della corruzione e la sua AutoritÃ* , in *Diritto pubblico*, n. 3/2017, pp. 903-944.

[31] Raccomandata giÃ in tempi anteriori allâ??introduzione del PIAO: V. Sarcone, *La pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione e il coordinamento con la valutazione della performance*, in *Legislazione anticorruzione e responsabilitÃ nella pubblica amministrazione* cit.; D. Bolognino, *Il necessario coordinamento tra il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (Ptpc) e gli strumenti del ciclo delle performances. Principi efficientistici e valorizzazione dellâ??etica nel conferimento delle â??premialitÃ â?• e nellâ??erogazione delle sanzioni*, in *Amministrativamente*, 3-4/2014, p. 22.

[32] M. Gerardo, *Anticorruzione e trasparenza nella pubblica amministrazione. Profili giuridici, economici ed informatici*, in Rivista *judicium.it*; R. Rolli, *Scritti vari in materia di amministrazione e anticorruzione. Principi e problemi*, in Rivista telematica *Ratio iuris*.

Data di creazione
2024/11/12