



Responsabilità dirigenziale e amministrazione digitale

Lezione 1

Week 4 Profili di responsabilità del funzionario pubblico

PROFILI DI RESPONSABILITÀ DEL FUNZIONARIO PUBBLICO

Obiettivi della lezione:

- Analizzare l'impatto della transizione digitale sulla pubblica amministrazione
- Esaminare le nuove competenze richieste ai funzionari pubblici
- Valutare le responsabilità dirigenziali nell'era dell'IA
- Definire un quadro normativo e organizzativo adeguato

Focus specifico: responsabilità dirigenziale e amministrazione digitale

Il percorso della trasformazione digitale. Dall'amministrazione 1.0 all'era dell'IA

Evoluzione storica:

- **PA 1.0:** Modello classico del XIX secolo (carta, stampa, macchina da scrivere)
- **PA 2.0:** Incorporazione di computer, processori di testo, stampanti e fax
- **PA 3.0:** Migrazione verso internet nel XXI secolo

Verso la PA 4.0: Integrazione dell'intelligenza artificiale come elemento disruptive

L'EFFETTO DISRUPTIVE DELL'IA

Necessità di ripianificazione organizzativa

Elementi di discontinuità:

- . Nuova pianificazione dell'organizzazione delle P.A.
- . Ridefinizione delle responsabilità ai vari livelli
- . Ripensamento dei percorsi formativi per il personale
- . Gestione delle innovazioni tecnologiche

Contesto europeo: la sfida dell'innovazione come elemento centrale per la competitività europea

COMPETITIVITÀ EUROPEA E IA

Recuperare il terreno perduto

Imperativo strategico:

- Recupero del ritardo nella prima rivoluzione digitale
- Centralità di competenze e formazione adeguate per l'IA
- Rilancio della competitività europea
- Rendere i benefici dell'IA più inclusivi

Sfida: bilanciare innovazione e principi di imparzialità nel settore pubblico

Dal funzionario tradizionale al governatore di processi

Evoluzione del ruolo:

- Da semplice adattamento alla digitalizzazione
- A governo di processi decisionali automatizzati
- Gestione dell'amministrazione per algoritmi
- Bilanciamento tra automazione e principi costituzionali

Differenza essenziale: settore pubblico vs. settore privato nella libertà di scelta algoritmica

Le nuove competenze richieste

Oltre la dimensione tecnica

Competenze multidimensionali:

- 1. Tecniche:** comprensione del funzionamento dei sistemi IA
- 2. Etiche:** valutazione dell'impatto sui diritti fondamentali
- 3. Manageriali:** gestione dei processi di innovazione
- 4. Analisi critica:** capacità di valutazione indipendente

Preparazione essenziale: interazione consapevole con sistemi ia, comprendendone logica e impatti

Agid e le sfide della digitalizzazione

Quadro istituzionale di riferimento

Ruolo dell'agenzia per l'Italia digitale (2018):

- . Identificazione delle sfide nella diffusione dei servizi digitali
- . Supporto alla trasformazione digitale delle PA
- . Definizione di linee guida e standard

Necessità: preparazione del personale all'interazione con sistemi IA avanzati

L'AI ACT EUROPEO (2024)

Il Regolamento UE 2024/1689

Cronologia normativa:

- Entrata in vigore: 1° agosto 2024
- Piena applicabilità: 2 agosto 2026
- Divieti e obblighi di alfabetizzazione: 2 febbraio 2025

Obiettivo: disciplinare presupposti e modalità di utilizzo dei sistemi IA nella PA

Gli obblighi per i "deployer"

Responsabilità delle pubbliche amministrazioni

L'AI act impone ai deployer (incluse le PA):

- Garanzia di competenze adeguate per il personale
- Adeguato livello di alfabetizzazione in materia di IA
- Formazione specifica e continua
- Attribuzione di autorità decisionale appropriata

Processo formativo: dal basso verso l'alto, basato su analisi dei fabbisogni

Human-in-the-Loop

Il controllo umano attivo

Concetto centrale:

- . Presenza umana non come formalità
- . Elemento attivo e critico nel processo decisionale
- . Capacità di spiegare e motivare le decisioni
- . Traduzione in linguaggio giuridico comprensibile

Valutazione: alla luce dell'interesse pubblico e della trasparenza

Il Rischio della "Human-Stupidity-in-the-Loop"

Criticità nell'implementazione

Rischi identificati dalla dottrina:

- . Difficoltà a discostarsi dai risultati algoritmici
- . Amplificazione delle imperfezioni umane
- . Perdita di capacità critica
- . Dipendenza eccessiva dalle soluzioni automatizzate

Necessità: formazione per mantenere autonomia decisionale

INVESTIMENTO NEL CAPITALE UMANO

Reskilling come diritto e necessità

Percorsi di crescita professionale:

- Formazione continua (reskilling)
- Aggiornamento professionale costante
- Diritto soggettivo del dipendente pubblico
- Investimento organizzativo strategico

Valorizzazione: competenze come variabile strategica per la competitività

Transizione digitale e sostenibilità

Sfide Integrate del XXI Secolo

Competenze per affrontare:

- . Transizione digitale
- . Sostenibilità ambientale
- . Innovazione tecnologica
- . Cambiamento organizzativo

Approccio sistemico: Integrazione tra obiettivi ambientali e digitali

Imputabilità degli atti telematici

Questioni di responsabilità giuridica

Problema centrale:

- . Legittimità dell'automatizzazione completa
- . Interferenza con il potere discrezionale
- . Perseguimento dell'interesse pubblico
- . Mantenimento del controllo umano

Evoluzione: da cautela iniziale ad apertura condizionata

Evoluzione giurisprudenziale

Dalla diffidenza all'apertura controllata

Posizione iniziale:

- . Timore di "ossificazione dell'azione amministrativa"
- . Preoccupazione per la "de-individuazione della decisione"
- . Cautela verso l'automazione completa

Evoluzione: apertura condizionata al rispetto di garanzie minime

REQUISITI PER L'USO LEGITTIMO DEGLI ALGORITMI

ELEMENTI DI GARANZIA MINIMA

Garanzie fondamentali:

1. **Imputabilità:** decisione attribuibile all'organo titolare
2. **Verifica:** controllo di logicità e legittimità
3. **Trasparenza:** comprensibilità del processo decisionale
4. **Responsabilità:** mantenimento del controllo umano

LA FORMULA TECNICA E LA REGOLA GIURIDICA

Traduzione dell'algoritmo in diritto

Necessità di mediazione:

- . Formula tecnica dell'algoritmo
- . Spiegazioni comprensibili
- . Traduzione in regola giuridica
- . Leggibilità e comprensibilità

Principio: l'algoritmo deve essere espressione di una regola giuridica precisa

DIVIETO DI DELEGA INCONTROLLABILE

Mantenimento del potere discrezionale

Limiti all'automazione:

- . No delega incontrollabile del potere discrezionale
- . Ruolo ex ante di mediazione degli interessi
- . Test, aggiornamenti e perfezionamenti continui
- . Controllo costante dell'algoritmo

Responsabilità: sempre in capo all'amministrazione

LA RISERVA DI UMANITÀ

Principio fondamentale del diritto amministrativo

Elementi costitutivi:

- . Contributo umano sempre necessario
- . Capacità di controllo e validazione
- . Possibilità di smentire la decisione automatizzata
- . Rispetto dei principi di imparzialità e buon andamento

Applicazione: anche nei rapporti privatistici della PA

DIRITTI DELL'INTERESSATO - GARANZIE PROCEDIMENTALI

Diritti garantiti:

- . Espressione della propria opinione
- . Contestazione della decisione assunta
- . Accesso ai criteri decisionali
- . Comprensione del processo automatizzato

Obiettivo: mantenimento della dimensione partecipativa del procedimento

LEGALITÀ ALGORITMICA

Principi per l'amministrazione digitale

Fondamenti della legalità algoritmica:

- 1. Trasparenza:** comprensibilità dei processi
- 2. Sorveglianza umana:** controllo costante
- 3. Divieto di discriminazione:** parità di trattamento

Responsabilità: imputabilità delle decisioni

IL CODICE DELL'AMMINISTRAZIONE DIGITALE

Evoluzione normativa e responsabilità

Distinzione di ruoli nel CAD:

- **Organi di governo:** integrazione obiettivi digitalizzazione
- **Dirigenti:** gestione e implementazione pratica
- **Responsabilità:** ex artt. 21 e 55 del d. Lgs. 165/2001

Collegamento: digitalizzazione e valutazione della performance

MECCANISMI PREMIALI E SANZIONATORI

Il codice di condotta tecnologico

Sistema incentivante del CAD:

- . Codice di condotta tecnologico (art. 13-bis)
- . Riduzione retribuzione di risultato (min. 30%)
- . Divieto di premi e incentivi
- . Utilizzo risparmi per premi efficienza

Problema: limitata applicazione pratica

LIMITI DELL'APPROCCIO PUNITIVO

Insufficienza dell'etica punitiva

Criticità rilevate:

- Mancanza di responsabilità attivate
- Codice di condotta tecnologico non approvato
- Inefficacia dell'approccio "anti-furbetti"
- Necessità di investimenti strutturali

Inadeguatezza: logica premiale/punitiva vs. governance dell'IA

VERSO UNA NUOVA GOVERNANCE

DALLA PUNIZIONE
ALLA
COLLABORAZIONE

Nuovo approccio necessario:

- Logica collaborativa vs. Punitiva
- Continuo apprendimento e miglioramento
- Correzione costante degli errori
- Gestione e monitoraggio dei rischi

Protagonisti: gruppi di professionalità vs. Singoli dirigenti

IL RESPONSABILE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE

UNA FIGURA
CHIAVE (ART. 17
CAD)

Caratteristiche del RTD:

- Posizione di autonomia
- Risposta diretta all'organo di vertice
- Centralità nella gestione del cambiamento
- Possibilità di funzioni in forma associata

Problema: molte PA non hanno ancora provveduto alla nomina

FUNZIONI ASSOCIATE E POOL DI ESPERTI

Soluzioni organizzative innovative

Vantaggi delle funzioni associate:

- Condivisione competenze specialistiche
- Creazione di pool di esperti
- Sviluppo competenze interne
- Ottimizzazione risorse per enti minori

Strategia: superamento dell'isolamento amministrativo

IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

PIAO come strumento di governance (D.L. 80/2021)

Caratteristiche del PIAO:

- . Documento unico di programmazione
- . Logica integrata di sviluppo
- . Semplificazione adempimenti
- . Approccio sistemico alla digitalizzazione

Sezioni chiave: valore pubblico, performance, organizzazione e capitale umano

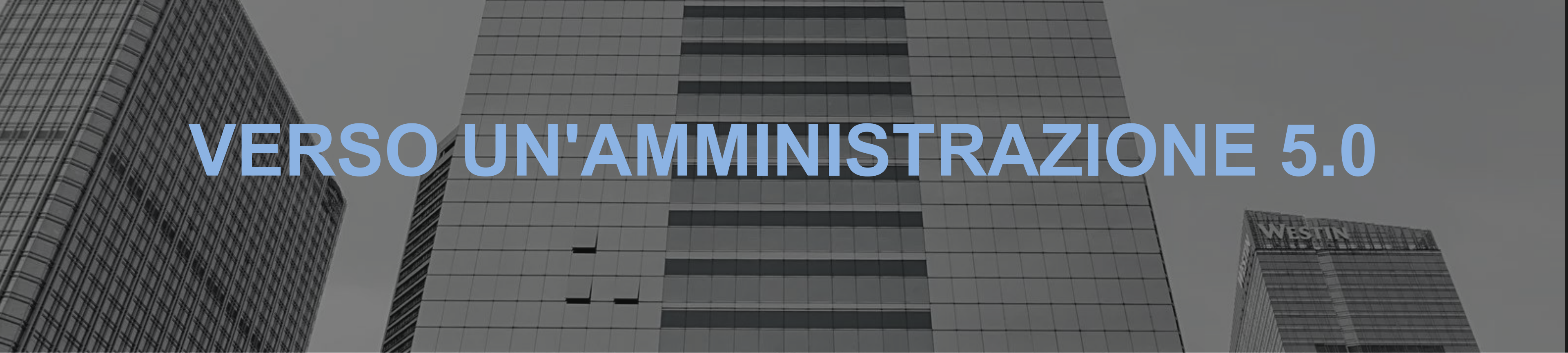
STRATEGIA ITALIANA PER L'IA 2024-2026

Il quadro nazionale di riferimento

Struttura della strategia:

- . Analisi del contesto globale e posizionamento italiano
- . Quattro macroaree: ricerca, pubblica amministrazione, imprese, formazione
- . Sistema di monitoraggio dell'attuazione

Obiettivo: utilizzo consapevole e sostenibile dell'IA nella PA



VERSO UN'AMMINISTRAZIONE 5.0

Antropocentrica, digitalizzata e sostenibile

Elementi costitutivi:

- Investimento sulle risorse umane interne
- Elevazione della formazione a bene pubblico
- Competenze come patrimonio collettivo
- Responsabilità condivisa della transizione

Visione: coordinamento di tutti gli attori della governance per un impegno a lungo termine

Conclusione: l'era dell'IA richiede una trasformazione culturale prima che tecnologica, basata sulla valorizzazione del capitale umano e su una governance collaborativa dell'innovazione.

Grazie!

