Il viaggio è già cominciato. Chi lo decide?

Il ruolo della dirigenza pubblica con l'avvento dell'IA

Alessandro Romano, Presidente dell'Associazione Allievi SNA

Convegno «Decidere l'IA», Sapienza Università di Roma, 12 novembre 2026

Il viaggio è già cominciato

Buonasera a tutti. Ringrazio il Dipartimento DIAG della Sapienza e Concreta-Mente per l'invito.

Porto qui la voce dell'Associazione Allievi della Scuola Nazionale dell'Amministrazione: una comunità di dirigenti dello Stato. Persone il cui mestiere, ridotto all'essenziale, è uno solo. Decidere.

Il titolo di quest'anno è «Decidere l'IA». Vorrei partire da un dato che lo mette alla prova. In un'indagine della Funzione pubblica su oltre ottomila dipendenti, tre su quattro dichiarano di usare già strumenti di intelligenza artificiale. E secondo la ricerca presentata quest'anno a Forum PA, in sei casi su dieci lo fanno per iniziativa personale: senza regole, senza strumenti scelti dall'amministrazione.

Mentre noi discutiamo di come decidere l'IA, l'IA è già entrata nei nostri uffici. E non l'ha deciso nessuno.

Non lo dico per rimproverare chi la usa: chi la usa sta cercando di lavorare meglio. Lo dico perché descrive la nostra condizione reale.

Il viaggio è già cominciato. E noi non abbiamo ancora scelto se farlo da passeggeri, o da chi tiene la rotta.

Da qui le tre domande che vorrei porre. Dove porta questo viaggio? Chi lo guida? E ci sarà posto per tutti?

Dove porta

L'errore più diffuso è giudicare l'intelligenza artificiale da ciò che sa fare oggi.

ChatGPT è arrivato al grande pubblico nel novembre del 2022. Sono passati appena quattro anni. Allora scriveva un testo. Oggi analizza problemi complessi, sviluppa software, porta a termine da sola intere sequenze di attività.

Un centro di ricerca indipendente, METR, misura proprio questo: la durata dei compiti che questi sistemi completano in autonomia. Raddoppiava ogni sette mesi. Negli ultimi due anni, ogni quattro.

Chi decide guardando gli strumenti di oggi sta decidendo per un mondo che fra sei mesi non ci sarà più.

E non è solo una questione di velocità. I monasteri hanno conservato la conoscenza, le università l'hanno sviluppata, la stampa e poi Internet l'hanno diffusa. L'intelligenza artificiale fa una cosa diversa: comincia a produrne di nuova.

Faccio un esempio semplice, che mi servirà fino alla fine. In Italia ci sono oltre quarantuno milioni di automobili. Restano ferme per il 95 per cento del tempo.

Immaginiamo che tra qualche anno una parte significativa sia autonoma e condivisa. La mia automobile mi porta al lavoro e poi, invece di restare parcheggiata otto ore, va a prendere altre persone.

Quante ne servirebbero ancora? Molte meno. E con loro cambierebbero l'industria, le assicurazioni, i parcheggi, la fiscalità, l'urbanistica, il trasporto pubblico, perfino il valore delle case.
La domanda, allora, non è come l'intelligenza artificiale migliorerà ciò che facciamo oggi. È quante delle cose che facciamo oggi avranno ancora senso tra cinque o dieci anni.
Vale anche per noi. L'OCSE osserva che nelle amministrazioni pubbliche molte iniziative restano ferme allo stadio di progetto pilota. Non credo sia un limite tecnologico. Un pilota ha un grande pregio: non obbliga nessuno a decidere.
E così rischiamo di digitalizzare con grande cura l'amministrazione di ieri.
Per questo decidere l'IA non è una scelta tecnologica, da delegare a chi si occupa di sistemi. È una scelta sulla direzione. E la direzione è il mestiere della dirigenza.

Chi guida

Quando parliamo di intelligenza artificiale e lavoro, di solito ci chiediamo quali attività dei nostri collaboratori saranno automatizzate.
Vorrei porre la domanda più scomoda, quella che riguarda noi.
Una parte importante del nostro lavoro consiste nell'organizzare attività, distribuire carichi, assegnare obiettivi, verificare risultati. Ma se cinquanta funzionari potessero lavorare bene coordinati da sistemi intelligenti che fanno esattamente questo?
Avrebbero ancora bisogno di un dirigente?
Non è una provocazione. Due anni fa Gartner prevedeva che entro il 2026 un'organizzazione su cinque avrebbe usato l'intelligenza artificiale per eliminare più della metà dei propri quadri intermedi. Non so se sia andata così. So che nessuno ha trovato la previsione assurda.
Potremmo rispondere che la leadership umana sarà sempre indispensabile. Sarebbe rassicurante, e troppo comodo.
La risposta onesta, credo, è un'altra. **Di quel dirigente, no.**
Se il nostro mestiere è smistare pratiche, sollecitare scadenze e presidiare adempimenti, quel mestiere ha gli anni contati. Ed è bene che a dirlo siamo noi, prima che ce lo dica qualcun altro.
Ma torno all'automobile. Nell'auto autonoma nessuno tiene il volante. Eppure qualcuno deve ancora dire dove andare. E qualcuno deve rispondere del viaggio.
È questo lo spostamento che ci attende: dal volante alla destinazione. Dal coordinare al decidere.
La legge italiana sull'intelligenza artificiale lo ha già scritto: nella pubblica amministrazione la persona resta l'unica responsabile dei provvedimenti. Un algoritmo non risponde davanti a un giudice, né davanti a un cittadino.
E il cittadino che riceve una decisione dello Stato ha diritto di sapere che dietro c'è qualcuno che ha pesato gli interessi in gioco. Qualcuno con un nome e un cognome.
Qui vedo il rischio vero. Non il dirigente sostituito. Il dirigente svuotato.
Un dirigente che firma ciò che il sistema propone, senza averlo compreso e senza la forza di contraddirlo. Quella non sarebbe supervisione umana. Sarebbe una firma in calce a una decisione presa altrove.
Per questo l'autonomia e l'autorevolezza della dirigenza pubblica non sono una rivendicazione di categoria. **Sono la garanzia che dietro ogni decisione pubblica ci sia ancora qualcuno che ha scelto, e che ne risponde.**

Ci sarà posto per tutti?

Resta la terza domanda, la più delicata. Merita una risposta onesta, in due parti.
Per tutti i mestieri di oggi, no. L'Osservatorio del Politecnico di Milano stima che oltre metà del tempo di lavoro dei dipendenti pubblici sia potenzialmente automatizzabile. Fingere che non sia così non protegge nessuno.
Per tutte le persone, invece, può esserci. Perché la pubblica amministrazione ha una condizione che quasi nessun'altra grande organizzazione possiede.
Entro i primi anni Trenta circa un milione di dipendenti pubblici, uno su tre, andrà in pensione.
Abbiamo davanti il più grande ricambio della nostra storia, nello stesso decennio della più grande trasformazione del lavoro.
Possiamo usare questa coincidenza in due modi. Rimpiazzare, uno a uno, i posti di ieri. Oppure ridisegnare i ruoli, e portare le persone là dove una macchina non basta: l'ascolto, i casi difficili, il controllo, la scelta.
Nessun algoritmo farà questa scelta al posto nostro. E se non la faremo noi, l'avremo fatta comunque: avremo scelto i posti di ieri.
Questo chiede anche a noi un cambiamento. Meno livelli di coordinamento. Dirigenti meno controllori di processi e più titolari di scelte. Capaci di guidare una trasformazione che renderà superflua una parte del loro stesso lavoro.

In conclusione

C'è, naturalmente, un'ultima possibilità. La più rassicurante. Restare parcheggiati. Aspettare la norma definitiva, la tecnologia matura, l'esperienza degli altri. Come quelle quarantuno milioni di automobili: ferme, in ordine, al sicuro.
Mi occupo di rischio per mestiere, e so che questa prudenza è solo apparente. L'OCSE lo scrive con chiarezza: anche non adottare l'intelligenza artificiale è un rischio, perché allarga la distanza tra ciò che lo Stato sa fare e ciò che i cittadini trovano altrove.
Il rischio di una decisione ha sempre una firma. Il rischio dell'inerzia non lo firma nessuno. Ma lo pagano tutti.
E del resto lo abbiamo visto all'inizio: mentre restiamo fermi, il viaggio prosegue senza di noi.
La Costituzione ci vuole al servizio esclusivo della Nazione. Non al servizio delle organizzazioni che conosciamo. Il nostro compito non è conservarle: è garantire che lo Stato continui a rispondere ai bisogni della collettività, anche quando cambieranno gli strumenti con cui lo fa.
È l'impegno che l'Associazione Allievi SNA porta qui stasera: una dirigenza che non ha paura di mettere in discussione anche sé stessa. Cominceremo ascoltando i nostri soci, con un'indagine su come i dirigenti pubblici vedono l'intelligenza artificiale, e ne metteremo i risultati a disposizione di questa comunità.
Torno alle tre domande.
Dove porta questo viaggio? Non lo sappiamo con certezza. Chi lo guida? Chi accetta di risponderne. Ci sarà posto per tutti? Dipende da ciò che decidiamo adesso.
Ve ne lascio una quarta.
Siamo pronti?
Non vi chiedo se siamo pronti a usare gli strumenti di oggi. Quelli, lo abbiamo visto, li stiamo già usando.

Vi chiedo se siamo pronti a ciò che arriverà domani. Anche se quel domani metterà in discussione il nostro modo di lavorare, le nostre organizzazioni e persino la necessità del nostro ruolo.
Perché il rischio non è che l'intelligenza artificiale cambi troppo rapidamente.
Il rischio è che noi continuiamo a cambiare troppo lentamente.
Grazie.