



L'IA ci rende più umani. Ma solo se lo decidiamo noi



Antonio Naddeo

4 giorni fa



Stacks of physical documents being digitally converted in a modern office environment

Il dibattito sull'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione fatica ancora a trovare il punto giusto. Ho letto di recente un articolo di Brooke Weddle su [McKinsey — “Diventare più esperti di tecnologia e più umani nell'era dell'IA”](#) — e mi sono fermato su una frase che apre il pezzo. Una dottoressa racconta di usare l'IA per prendere appunti e sintetizzare i dati delle visite. Il tempo risparmiato? Lo dedica ai pazienti. “Sono una persona migliore, e anche una dottoressa migliore.”

È una storia piccola. Ma contiene qualcosa di essenziale che nel dibattito pubblico sull'IA quasi sempre manca.

Il paradosso che nessuno vuole vedere

Parliamo di intelligenza artificiale come se fosse soprattutto una questione di efficienza. Più veloce, più precisa, meno costosa. E su questo piano la discussione è già avanzata — anche nella PA italiana, dove il CCNL Funzioni Centrali appena firmato introduce per la prima volta tutele contrattuali sull'uso dell'IA negli uffici pubblici.

Ma c'è un paradosso che quasi nessuno ha il coraggio di nominare: la tecnologia più “fredda” che abbiamo mai sviluppato potrebbe restituirci il tempo per essere più caldi. Più presenti. Più umani.

A condizione che qualcuno lo decida. Che non succeda per caso.

La pubblica amministrazione di fronte a una scelta sull'intelligenza artificiale

L'articolo di McKinsey riporta un dato che mi ha colpito: solo il 28% delle organizzazioni intervistate prevede di investire in programmi di aggiornamento delle competenze nei prossimi due o tre anni, mentre oltre il 90% prevede di aumentare gli investimenti in IA. È un cortocircuito. Si investe nella macchina, non nelle persone che dovranno guidarla.

Nella pubblica amministrazione italiana questo rischio è ancora più pronunciato. Per almeno tre motivi.

Il primo: la PA tende a formare per adempiere, non per trasformare. I percorsi formativi vengono progettati per certificare una competenza minima, non per sviluppare una capacità di giudizio. Ma con l'IA non basta sapere come funziona uno strumento: bisogna saper valutare quando usarlo, quando non usarlo, e rispondere delle conseguenze.

Il secondo: le soft skills sono ancora considerate un lusso. Pensiero critico, empatia, comunicazione — le stesse competenze che Weddle indica come centrali nei programmi di upskilling — nella PA vengono spesso trattate come ornamento, non come infrastruttura. Eppure sono esattamente le competenze che l'IA non può sostituire e che diventano più preziose proprio perché l'IA automatizza il resto.

Il terzo: la responsabilità diffusa. Un funzionario che usa un sistema di IA per istruire un procedimento non può essere lasciato solo davanti a quella scelta. Ha bisogno di un quadro di riferimento — normativo, organizzativo, formativo — che lo aiuti a capire cosa sta facendo e di chi è la responsabilità se qualcosa va storto.

Dall'adempimento all'abilitazione

Weddle scrive che “i tempi dei corsi di formazione standardizzati e di stampo accademico sono finiti”. Nella PA italiana sono ancora ampiamente in corso.

Il punto non è abolire la formazione strutturata — che rimane indispensabile, soprattutto su temi normativi complessi come l'AI Act. Il punto è affiancarle qualcosa di diverso: apprendimento pratico, contestualizzato, continuo. Coaching, rotazione delle mansioni, [comunità di pratica tra uffici. Spazi dove un](#) dirigente possa dire “non lo so” senza che questo diventi una vulnerabilità.

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione sta lavorando su percorsi coordinati sui nuovi profili professionali legati all'IA, introdotti dalla norma UNI 11621-8:2026. È un segnale positivo. Ma la vera sfida non è formare i nuovi entranti: è aggiornare chi è già dentro, con responsabilità consolidate, abitudini sedimentate e poco tempo per fermarsi a riflettere.

Il leader che impara in pubblico

C'è un'altra cosa che Weddle dice e che trovo particolarmente vera: nell'era dell'IA, i migliori leader combineranno competenza digitale e profondità umana. E per farlo dovranno imparare a mostrarsi vulnerabili, a fare domande, a comunicare un senso di significato in un momento di cambiamento profondo.

Per chi guida una pubblica amministrazione, questo significa qualcosa di preciso: non puoi chiedere ai tuoi collaboratori di abbracciare l'incertezza dell'IA se tu per primo non la attraversi con loro. Il dirigente che dice “anche io sto imparando” non è debole — è credibile.

La dottoressa dell'esempio iniziale non ha usato l'IA perché glielo ha imposto l'organizzazione. L'ha usata perché ha capito che le avrebbe restituito qualcosa di essenziale: il tempo per stare con

le persone.

Questa è la domanda che ogni amministrazione pubblica dovrebbe farsi. Non “come introduciamo l’IA?” ma “cosa vogliamo fare con il tempo che l’IA ci libera?”

La risposta non è tecnica. È una scelta di priorità. Ed è, prima di tutto, una scelta umana.

Fonte di ispirazione: Brooke Weddle, “Becoming more tech-savvy and more human in the age of AI”, McKinsey & Company.

Antonio Naddeo

[L’IA ci rende più umani. Ma solo se lo decidiamo noi](#)

[Giovani nella Pubblica Amministrazione: perché la nuova PA è una sfida strategica](#)

[Collaborazione nella pubblica amministrazione: siamo bravi, ma solo fuori dall’organigramma](#)

[Perché i giovani vogliono raccontare la PA](#)

[Dall’adempimento all’impatto: come deve cambiare la Pubblica Amministrazione](#)

Condividi:

- [X](#)
- [LinkedIn](#)
- [Telegram](#)
- [Mastodon](#)

Categorie: [Senza categoria](#)

Lascia un commento