

Roberto Cavallo Perin

Dalle riforme astratte dell'amministrazione pubblica alla necessità di amministrare le riforme

Sommario: 0. L'argomento. – 1. Resistenza o resilienza degli enti pubblici e l'amministrare per algoritmi. – 2. L'effettività delle pubbliche amministrazioni come elemento costitutivo della Repubblica italiana. – 3. Per un'esatta ridefinizione dell'atto d'indirizzo politico correlato al difetto assoluto di giurisdizione. – 4. Responsabilità da standard d'organizzazione vs. responsabilità personale di funzionari e dipendenti pubblici.

0. *L'argomento*

Dopo la stagione delle riforme legislative e costituzionali delle amministrazioni territoriali, la tecnologia dell'intelligenza artificiale può fornire nei prossimi anni rilevanti occasioni per procedere a riformare in concreto le pubbliche amministrazioni. Affinché ciò abbia successo è indispensabile che gli studi di diritto amministrativo accompagnino tali innovazioni, con una riconsiderazione del dibattito sui caratteri che sono peculiari all'organizzazione pubblica e all'autonomia giuridica che ad essa riserva la Costituzione, cioè al ruolo essenziale che è consegnato al governo e agli enti territoriali (art. 118 Cost.) affinché s'inverni una società più giusta ed equa (artt. 2 e 3 Cost.). Il presente scritto intende avviare l'analisi su alcune di tali connessioni.

1. *Resistenza o resilienza degli enti pubblici e l'amministrare per algoritmi*

Da più parti e da tempo si lamenta che non poche sono le difficoltà incontrate da coloro che cercano di dare soddisfazione a bisogni nuovi o ad avere ragione di abitudini consolidate, il cui cambiamento è divenuto urgente e necessario. La resistenza al cambiamento può dirsi in un certo qual modo

connaturata alle organizzazioni in genere, tra cui le amministrazioni pubbliche, che sul punto non costituiscono eccezione.

L'arte dell'organizzare (anche l'ente che ne è il prodotto) è conservativa nel senso che mira – anche quando innova – a definire uno *standard* quantitativo e qualitativo che assicura nel tempo determinati *output*, approntando beni materiali o immateriali, nonché qualità e quantità di persone capaci di porre in essere scelte ripetute, oppure gli indispensabili atti d'intelligenza. Da ciò l'idea che fosse sufficiente cambiare lo standard normativo di legge per riuscire ad ottenere l'auspicata innovazione dell'organizzazione.

L'equivoco è sorto soprattutto con le riforme degli anni '90 ove si è preteso di derivare il cambiamento d'interesse organizzazioni pubbliche ridefinendo il loro *dover essere*, con nuovi assetti normativi che di un'amministrazione sono i vincoli esterni, non pensando che fosse invece necessario provare a cambiare l'organizzazione dall'interno, scegliendo di riversare risorse umane e finanziarie su quelle evoluzioni che l'analisi istituzionale consente di ritenere possibili, le sole che danno approdo all'innovazione (teoria della complessità)¹, tra cui può optare la politica ritenendone alcune più utili di altre (merito).

Favorire le riforme di ciascuna amministrazione dall'interno è un tema storicamente rilevante per ogni istituzione, che assume un particolare significato in tempi recenti, da quando è divenuto possibile tutto ad un tratto conoscere i caratteri che sono propri di ciascuna amministrazione pubblica, attraverso l'analisi e la messa a sistema dei comportamenti tenuti da ciascuna amministrazione in molti anni addietro, rivelando in dettaglio quella continuità e quegli *standard* che dell'organizzazione sono caratteri essenziali, più esattamente le ragioni ambientali, culturali o strutturali di un certo modo di decidere, di amministrare i bisogni sociali, o di gestire gli uffici di un determinato ente.

Ben oltre l'informatizzazione degli uffici e degli atti amministrativi² occorre riconoscere che è in atto una *Rivoluzione digitale dell'amministrazione*

¹ Per tutti: M.C. Taylor, *The Moment of Complexity. Emerging Network Culture*, Chicago, 2001, tr. it. *L'emergere di una cultura a rete*, Torino, Codice Edizioni, 2005; F. Heylighen, *Complexity and self-organizing*, in *Enciclopedia of Library and Information Sciences*, Taylor & Francis, 2008; V.I. Yukalov, D. Sornette, *Selforganization in complex systems as decision making*, 2014; C. Hidalgo, *Why Information Grows: The Evolution of Order, From Atoms to Economies*, 2015, tr. it. *L'evoluzione dell'ordine. La crescita dell'informazione dagli atomi alle economie*, Torino, 2016; J. Monod, *Le hazard et la nécessité*, 1970, tr. it. *Il caso e la necessità*, Milano, II ed., 2017.

² Da ultimo: *Il diritto dell'amministrazione pubblica digitale*, a cura di R. Cavallo Perin, D.U. Galetta, Torino, 2020; *La tecnificazione*, a cura di S. Civitarese Matteucci, L. Tor-

ne pubblica capace di porre al centro della produzione del diritto obiettivo i comportamenti organizzati, di cui è possibile dare una definizione predittiva “probabilistica”, con un effetto rilevante sull’attività conoscitiva della pubblica amministrazione³, sulle possibilità di partecipazione ai procedimenti, sulle capacità di decisione delle pubbliche amministrazioni e sull’organizzazione dei servizi pubblici.

Riconosciuta la validità di un atto amministrativo prodotto dall’algoritmo⁴, è proprio la disciplina sulla partecipazione ad assumere un valore legittimante della stessa definizione-previsione legislativa di procedimento amministrativo, dunque del potere conferito dall’ordinamento⁵.

La comunicazione o notizia sul risultato cui è pervenuto l’algoritmo apre il contraddittorio tra i partecipi al procedimento, imponendo all’Amministrazione di concluderlo con atto conforme a tale esito, oppure ad emanarne uno con motivazione in deroga per quel caso, o ancora disponendo in via generale la correzione dell’algoritmo, infine decidendo diversamente in quello, come in ogni altro caso simile, attraverso la modifica della casistica o dei pesi assegnati all’algoritmo.

Una rivisitazione della casistica di medio periodo che è capace di una messa a sistema delle decisioni assunte negli ultimi venti-trent’anni, poiché un potente uso predittivo di strumenti d’intelligenza artificiale può finalmente liberare i dipendenti pubblici dai lavori più alienanti, impegnando l’intelligenza umana sulla correzione di erronei *standard* d’amministrazio-

chia, vol. IV, Firenze, Firenze University Press, 2016; M. Minerva, *L’attività amministrativa in forma elettronica*, in *Foro amm.*, 1997, 1301 e s.; E. Zaffaroni, *L’informatizzazione della pubblica amministrazione*, in *Foro amm.*, 7/8, 1996, 2519 e s.; U. Fantigrossi, *Automazione e pubblica amministrazione*, Bologna, 1993; A. Masucci, *L’atto amministrativo informatico. Primi lineamenti di una ricostruzione*, Napoli, 1993; G. Duni, *Teleamministrazione*, in *Enc. giur., ad vocem*, vol. XXX, Roma, 1993; Id., *Il documento informatico: profili amministrativi*, in *Leg. e Giust.*, 1995, 362 e s.

³ Sulle potenzialità conoscitive che la rivoluzione digitale offre alla pubblica amministrazione si veda M. Falcone, *Le potenzialità conoscitive dei dati amministrativi nell’era della rivoluzione dei dati: il caso delle politiche di eradicazione dell’epatite C*, in *Istituzioni del Federalismo*, 2, 2017, 426 e s.

⁴ Per tutti: Cons. St., 13 dicembre 2019, n. 8472 che conferma l’apertura verso l’introduzione degli algoritmi nel procedimento amministrativo già affermata da Cons. St., 8 aprile 2019, 2220.

⁵ S. Civitaresse Matteucci, L. Torchia, *La tecnificazione dell’amministrazione*, cit., 31 e s.; per modelli di partecipazione migliorativa in ambiente digitale 2.0: G. Cammarota, *Servizi pubblici on line e partecipazione migliorativa*, ivi, 116 e s.; per l’uso delle consultazioni telematiche: M. Pietrangelo, *Le pubbliche amministrazioni sul web tra comunicazione, consultazione e partecipazione*, ivi, 105 e s.

ne, definendone di nuovi, in ragione del mutare dei bisogni o per effetto di nuovi impulsi d'indirizzo politico, avviando in concreto – e non in astratto – rilevanti processi di riforma dell'amministrazione pubblica.

2. *L'effettività delle pubbliche amministrazioni come elemento costitutivo della Repubblica italiana*

L'intelligenza artificiale consente non solo di ridefinire – a ragion veduta – gli *standard* d'amministrazione, ma anche di comprendere quale è la capacità o adeguatezza organizzativa (art. 118, co. 1, Cost.) di cui sono stati capaci gli enti pubblici nello svolgere le proprie attività. In particolare per ogni tipo di ente pubblico è possibile definire quali professionalità, beni o investimenti deve avere l'ente perché si possano *congruamente* svolgere determinate funzioni o servizi.

Dal punto di vista giuridico-costituzionale l'esito proposto dall'intelligenza artificiale su migliaia e migliaia di dati consente di formulare indicatori di capacità organizzativa (intesa come potenziale) che l'ente pubblico deve avere per poter legittimamente svolgere le funzioni, sia nel senso di vedersene assegnare di nuove, sia nel senso di poter continuare a mantenere le preesistenti (art. 118 Cost.), non molto diversamente dalla capacità tecnico-professionale o economico-finanziaria, che si richiede ai terzi che vogliono divenire destinatari delle medesime attività delle pubbliche amministrazioni (esternalizzazione).

È il concetto di capacità giuridica e di adeguatezza (art. 118 Cost.; art. 11, preleggi c.c.) che vale a definire quali elementi (requisiti, forme di organizzazione, professionalità, ecc.) gli enti pubblici – o una pluralità di essi – debbono possedere per potere continuare a svolgere una funzione o servizio⁶.

È precetto costituzionale che i pubblici uffici debbano essere organizzati secondo disposizioni di legge (art. 97, co. 2, Cost.) affinché sia assicurata, non solo l'imparzialità, ma anche il buon andamento dell'attività dell'amministrazione, che non può essere predicato se difetta quella capacità – di beni e personale – che è stata accertata dall'intelligenza artificiale

⁶ Sul punto si veda anche R. Cavallo Perin, *Pubblica amministrazione e data analysis*, in *L'amministrazione pubblica con i big data: da Torino un dibattito sull'intelligenza artificiale*, a cura di R. Cavallo Perin, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, 2021, Torino, 12.

come requisito minimo indispensabile per assolvere congruamente a determinate funzioni o servizi.

Requisiti che il buon andamento vuole siano accertati in concreto e che debbono persistere per tutta la durata di svolgimento della funzione o del servizio, poiché il buon andamento vale – prerequisite essenziale – per un'effettività costituzionale⁷ dell'amministrazione pubblica italiana, cioè di Comuni, Province, Città metropolitane, Regioni e Stato (art. 114 Cost.).

Si tratta della stessa Repubblica italiana che – tra i suoi principi identitari – vuole si promuova la ricerca scientifica e tecnica, ove la tecnica è normalmente intesa come ricerca applicata o come applicazioni tecnologiche di maggiore fruizione, sicché appare difficile negare che il dovere di promozione delle scoperte offerte dal progresso tecnologico non debbano riguardare anzitutto le stesse articolazioni della Repubblica italiana (artt. 9, 114, 118 Cost.), assecondando un'interpretazione che dà fondamento costituzionale alla promozione dell'intelligenza artificiale nell'organizzazione e nell'attività degli enti e organi che costituiscono la Repubblica italiana.

3. *Per un'esatta ridefinizione dell'atto d'indirizzo politico correlato al difetto assoluto di giurisdizione*

È singolare che la distinzione tra funzioni d'indirizzo e di gestione⁸ non abbia dato luogo per ciascun tipo di procedimento alla classificazione degli atti che costituiscono espressione delle due differenti funzioni. Se è corret-

⁷ P. Piovani, *Il significato del principio di effettività*, Milano, Giuffrè, 1953; Id., voce *Effettività (principio di)*, dell'*Enciclopedia del diritto*, vol. XIV, Milano, Giuffrè, 1965, 420 e s.; G. Ballardori Pallieri, *Dottrina dello Stato*, Padova, Cedam, 1964; R. Meneghelli, *Il problema dell'effettività nella teoria della validità giuridica*, Padova, Cedam, 1964; G. Sperduti, *L'individuo nel diritto internazionale. Contributo all'interpretazione del diritto internazionale secondo il principio della effettività*, Milano, 1950; E. Betti, *Problematica del diritto internazionale*, Milano, 1956, 145 e s., 172 e s.; G. Ottolenghi, *Il principio di effettività e la sua funzione nell'ordinamento internazionale*, in *Riv. dir. internazionale*, 1936, 4 e s.; G. Salvioli, *L'effettività in diritto internazionale*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 1953, II, 271 e s.; A. Ross, *On law and justice*, London, Stevens & Sons Ltd., 1958, trad. it., *Diritto e giustizia*, a cura di G. Gavazzi, Torino, Utet, 1965; R.H. Marin, *Diritto e scienza, Saggio su Alf Ross*, tr. it. a cura di P.L. Bazzocchi, in *Contributi al realismo giuridico*, a cura di E. Pattaro, Milano, Giuffrè, 1982, 171 e s.; M. Jori, *Empirismo e dogmatica giuridica*, in *Reason in law*, Milano, Giuffrè, 1987, 163 e s.

⁸ D. lgs. 30 marzo 2001, n. 165, artt. 4-14; cfr. F. Merloni, *L'autonomia professionale della dirigenza pubblica*, in *Il nuovo assetto del pubblico impiego dopo la Riforma Brunetta*, a cura di G. Gardini, cit., 163 e s.; S. Battini, *La separazione tra politica e amministrazione in*

to affermare che spettano ai dirigenti quasi tutti gli atti tipici di conclusione della maggior parte dei procedimenti – quelli cioè che per legge generale sul procedimento si debbono concludere con un atto espresso – non altrettanto si può dire per l'esercizio dei poteri di indirizzo. Salvo i piani e i programmi di particolare rilevanza politica-amministrativa – che sono atti conclusivi di appositi procedimenti – nella generalità dei procedimenti invece nella generalità dei procedimenti gli atti di indirizzo non paiono trovare una espressa previsione né nel tempo, né nella forma, lasciando o all'atto implicito, o all'interpretazione, ciò che di un deliberato possa costituire atto d'indirizzo politico.

Molto forse dipende dalla circostanza che la gran parte dei procedimenti ha trovato definizione normativa in epoca anteriore alla norma sulla separazione della funzione di indirizzo da quella di gestione, ma anche nei procedimenti più recenti appare del tutto assente una formalizzazione degli atti degli organi di governo sia di indirizzo politico amministrativo, sia di esercizio dei poteri di controllo.

La mancata formalizzazione di tali atti degli organi di governo può dirsi uno degli elementi sistemici che non hanno favorito la separazione delle responsabilità in ragione delle rispettive legittimazioni degli atti d'indirizzo e controllo separati dagli atti di gestione.

Rispetto all'assetto preesistente vi è tuttavia una rilevante differenza: salve le ipotesi penali la responsabilità giuridica è ormai ricondotta alla gestione dei dirigenti, sia perché – come si è detto – gli atti di gestione sono il momento conclusivo dell'azione amministrativa, sia perché più incerta è la ricostruzione del contributo causale degli atti impliciti nella definizione di una responsabilità dell'ente, lasciando così da soli i dirigenti anche ove la responsabilità possa dirsi la conseguenza immediata e diretta dell'indirizzo politico degli organi di governo. Ciò ingenera nei dirigenti lo sviluppo di comportamenti tipici di un'amministrazione difensiva che non poco ha contribuito alla ineffettività dell'amministrazione pubblica italiana.

Nell'altro secolo la classificazione dell'atto politico – che è insindacabile per scelta di legge (art. 26, r.d. 26 giugno 1924, art. 26) – dava protezione alle scelte politiche dell'amministrazione, negando un sindacato giurisdizionale del Consiglio di Stato, ed *a fortiori* del giudice civile, di quello penale e della Corte dei conti.

L'entrata in vigore della Costituzione (art. 113, co. 2) ha imposto di rileggere l'insindacabilità per norma processuale dell'atto di indirizzo poli-

tico entro l'alveo sistemico di atti contenenti scelte d'opportunità o di merito, quelle scelte che costituzionalmente debbono essere lasciate alla politica, che perciò non sono soggette ad alcuna regola giuridica sulla validità.

La selezione dell'atto d'indirizzo politico diventa così l'esito di un'interpretazione costituzionale e della relativa cultura giuridica, non invece per atto d'autorità legislativa, che enucleava una categoria di atti che erano sottratti al sindacato giurisdizionale, con l'inevitabile corollario di una giurisdizione di merito equiparata alla volontaria giurisdizione, cioè ad una attività amministrativa assegnata, in via di eccezione, al giudice.

Con la riforma dei primi anni novanta (d.lg. 29 del 1993, poi 165, 2001, art. 4) i caratteri che ha delineato i caratteri dell'atto di indirizzo politico – come atto di diritto sostanziale e non più processuale – comporta inevitabilmente che la sua definizione sia circoscritta a quelle scelte che sono di merito politico-amministrativo (artt. 49, 95, 121 u.c., Cost.), che sono perciò *normalmente* insindacabili avanti a qualsiasi giudice, sia esso quello civile o penale, oppure amministrativo o contabile (artt. 24, 113, 103, 102 Cost.)⁹.

Più difficile è il ragionamento per gli atti d'alta amministrazione, che non possono invocare a proprio fondamento la legittimazione data dall'espressa menzione costituzionale della funzione d'indirizzo politico-amministrativo (artt. 49, 95, 121 u.c., Cost.).

Appare innegabile tuttavia che uno spazio insindacabile dal giudice sia insopprimibile verso qualsiasi attività di gestione o d'organizzazione, che negli enti pubblici si manifesta come autonomia pubblica¹⁰ – in contrapposto alla privata – ma che al pari di questa contempla inevitabilmente una libertà d'azione non disciplinata che nei suoi limiti esterni dal diritto e – per ciò che qui interessa – dal diritto amministrativo con i suoi vizi di validità (artt. 21 *septies* e 21 *octies*, l. 241 del 1990, cit.).

⁹ Oltre ad A. Amorth, *Il merito dell'atto amministrativo*, Milano, 1939, ora in *Scritti giuridici*, Milano, I, 1999, 369 e s. da ultimo: F. Goisis, *Giurisdizione di merito e full jurisdiction: una riflessione alla luce del pensiero di Antonio Amorth*, in *Dir. amm.* 2021, 29 e s.

¹⁰ A. Romano, voce *Autonomia nel diritto pubblico*, in *Digesto delle discipline pubblicistiche*, vol. II, Torino, Utet, 1988, 30 e s.

4. *Responsabilità d'organizzazione vs. responsabilità personale di funzionari e dipendenti pubblici*

Oltre ai casi d'insindacabilità delle scelte d'indirizzo politico, l'intelligenza artificiale consente di separare nettamente la gestione ripetitiva – cui meglio possono attendere le *macchine* – da ciò che invece va lasciato ad un nuovo *intelligere* umano.

Ciò può consentire di ridurre i tempi delle decisioni, di definire nuovi e più appropriati *standard* d'amministrazione, generando nuovi atti generali o normativi, con riverifica dei casi di eccezione che meritano di essere recepiti in norme speciali rispetto alle generali, ponendo le basi giuridiche essenziali per una netta distinzione tra responsabilità che è propria dell'ente pubblico e azioni che invece possono chiamare in causa la responsabilità di funzionari e dipendenti pubblici.

Lo studio che porta all'elaborazione di un algoritmo sta nella corretta definizione dei casi rilevanti che vanno a costituire il *data lake* e nell'individuazione delle variabili e dei pesi che s'intende attribuire a quest'ultimi affinché operi lo strumento di intelligenza artificiale chiamato *machine learning*. Cioè si tratta della capacità di apprendimento di una macchina della logica che ha guidato le decine di migliaia di decisioni umane pregresse relative ad un determinato procedimento amministrativo, allenando l'algoritmo sino al punto in cui la macchina stessa riesca ad assumere la decisione sui casi futuri ad essa sottoposti (predittività)¹¹.

Sono casi che l'algoritmo riesce a processare su larga scala, il cui automatismo ripetitivo consente di isolare le percentuali d'errore, rendendo opportuna l'intermediazione umana, sia essa in sede istruttoria, in sede di contraddittorio procedimentale, sia in sede di successivo sindacato giurisdizionale.

È infatti noto che l'algoritmo convive con insopprimibili margini di tolleranza dell'errore che, seppure possono essere corretti e ridotti nel tempo, non si riesce mai ad eliminare, non molto diversamente da ciò che da tempo si è sperimentato con riferimento alle prestazioni sanitarie e alla

¹¹ Per una spiegazione dal punto di vista informatico si veda C. Tasso, *Attori, processi, meriti e responsabilità nell'utilizzo di algoritmi di Intelligenza Artificiale: il caso del Machine Learning*, in *L'amministrazione pubblica con i big data: da Torino un dibattito sull'intelligenza artificiale*, a cura di R. Cavallo Perin, *Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino*, 2021, cit., 19-47 e specificatamente su *data lake*, si veda M. Aldinucci, *L'infrastruttura necessaria per creare interoperabilità tra pubbliche amministrazioni*, in *L'amministrazione pubblica con i big data: da Torino un dibattito sull'intelligenza artificiale*, a cura di R. Cavallo Perin, Torino, 2021, cit., 227.

conseguente responsabilità medica, cui si è cercato di porre rimedio con vari strumenti, tra cui hanno assunto particolare rilievo i contratti assicurativi e l'acquisizione di un consenso informato degli utenti.

Ciò che qui assume particolare interesse è l'effetto di sistema che realizza l'utilizzo della tecnologia, investendo anche la stessa configurazione giuridica della responsabilità civile che – già da tempo per l'impresa e più di recente per la pubblica amministrazione¹² – ha visto delimitare la fonte di responsabilità dell'ente all'avere quest'ultimo adottato tutte le misure organizzative idonee al buon andamento dell'azione amministrativa e atte ad evitare il danno, così selezionando una responsabilità dell'organizzazione (art. 2050 c.c.; art. 97, co. 2, Cost.) ogni qual volta nei propri *standard* d'azione amministrativa si sia prescelta l'implementazione di tutte le tecniche considerate possibili in quel determinato periodo di sviluppo tecnologico (artt. 9 e 114 Cost.) e ciò nonostante si sia prodotto l'errore.

Standard tecnici tra cui non possono ormai non annoverarsi gli algoritmi, alla cui implementazione l'ente pubblico è dunque tenuto a provvedere (artt. 9 e 118 Cost.) per andare esente da quella responsabilità conseguente ai continui disservizi dell'apparato organizzativo, provvedendo alla promozione dello sviluppo tecnologico dell'organizzazione pubblica a partire dall'eliminazione delle inefficienze più odiose, che per essere superate necessitano dell'ausilio della tecnologia digitale nell'attività amministrativa.

Come si è cercato di precisare¹³ l'amministrare per algoritmi offre del provvedere concreto un costante monitoraggio, con tecnica possibilità di correzione degli errori, circoscrivendo la responsabilità amministrativa per danno erariale e quella diretta di funzionari e dipendenti verso i terzi (art. 28 Cost.) ad ipotesi d'eccezione, definendo con ciò un'azione sistemica di contrasto avverso la sempre più diffusa prassi di un'amministrazione difensiva.

¹² Da ultimo G. Duni, *Lo Stato e la responsabilità patrimoniale*, Milano, 1968, 579 e s.; S. Puddu, *Contributo ad uno studio sulla anormalità dell'atto amministrativo informatico*, Napoli, 2006, 268, e s.; per orientamenti oggettivi: F. Benvenuti, *Appunti di diritto amministrativo*, Padova, 1954, 185; F. Cameo, *Commentario alle leggi sulla giustizia amministrativa*, Milano, 1910, 895; S. Romano, *Corso di diritto amministrativo*, Padova, 1930, 314; G. Zanobini, *Corso di diritto amministrativo*, vol. 1, Milano, 1936, 342.

¹³ R. Cavallo Perin, *Ragionando come se la digitalizzazione fosse data*, in *Dir. amm.* 2020, 305 e s.; poi R. Cavallo Perin, I. Alberti, *Atti e procedimenti amministrativi digitali*, in *Il diritto dell'amministrazione pubblica digitale*, cit., 119 e s.

Roberto Cavallo Perin, *From regulatory reforms of the public administration to the need to manage reforms*

AI systems – the most relevant in this analysis is machine learning – give a chance to know and therefore face concrete reforms in public administration through the creation of quantitative and qualitative standards which must be considered as essential tools of public organization. If one coordinates the enormous availability of data, which creates the data assets of public administration, with the analysis power of AI systems, predictability of public decision would be the outcome, on the basis of the historical patrimony, which forms the data lake, of the administration itself. In this way, the technical standard created by the use of the algorithm will make it possible, for example, to free public employees from the most alienating jobs, leaving to human intelligence the correction of errors and the control of standards, and to artificial intelligence the detection (or revelation) of inconsistencies and inefficiencies. The results of AI-based analyses provide the ground for public agencies to redefine their standards of administration according to their levels of capacity and suitability derived from data processing. The research ends with a reflection on the concrete opportunity to reform provided by AI; a real digital revolution of public administration with which derives a new way of administration, i.e. by algorithms, which requires a review of certain principles of public administration, starting with the unaccountability of the political decisions' matters.

Keywords: artificial intelligence, algorithms, machine learning, digital administration, organization, public decision-making.

Roberto Cavallo Perin, Università degli Studi di Torino, Lungo Dora Siena 100, 10153 Torino, roberto.cavalloperin@unito.it