

# Intelligenza vs opacità istituzionale

## La comunicazione pubblica alla sfida dell'Intelligenza artificiale generativa nell'Unione europea

**Sara Pane**  
Sapienza Università di Roma  
Università di Torino

L'IA generativa trasforma la comunicazione pubblica europea, offrendo servizi più personalizzati, ma sollevando sfide etiche e competenziali. Questo studio analizza criticamente opportunità e rischi, proponendo il paradigma della 'comunicazione pubblica 4.0'. Attraverso i casi GPT@EC ed Eurodesk Chatbot, si esplora il potenziale dei chatbot istituzionali, evidenziando la necessità di un approccio umano-centrico basato su trasparenza, inclusività e responsabilità.

*Generative Artificial intelligence is reshaping public communication in Europe by enhancing service personalization while introducing significant ethical, technical, and governance challenges. This study provides a critical assessment of opportunities and risks, proposing the paradigm of 'Public Communication 4.0'. Through the analysis of GPT@EC and the Eurodesk Chatbot, it investigates the potential of institutional chatbots, emphasizing the need for a human-centered approach based on transparency, inclusiveness, and ethical accountability.*

DOI: 10.53223/Sinappsi\_2025-02-5

| Citazione                                                                                                                                                                                      | Parole chiave                                                        | Keywords                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Pane S. (2025), Intelligenza vs. opacità istituzionale. La comunicazione pubblica alla sfida dell'Intelligenza artificiale generativa nell'Unione europea, <i>Sinappsi</i> , XV, n.2, pp.62-74 | Comunicazione pubblica<br>Intelligenza artificiale<br>Unione europea | <i>Public communication<br/>Artificial intelligence<br/>European Union</i> |

### Introduzione

L'Intelligenza artificiale (d'ora in poi indicata con l'acronimo IA) si presenta come un catalizzatore di profonde trasformazioni per il settore pubblico (Laux *et al.* 2024). Se gestita in modo appropriato, questa tecnologia ha il potenziale per rivoluzionare sia l'erogazione dei servizi pubblici sia le interazioni tra cittadini e istituzioni (Androutsopoulou *et al.* 2019). Dalla semplificazione delle procedure burocratiche all'ottimizzazione delle risorse, l'adozione di strumenti basati sull'IA rappresenta un'opportunità strategica per migliorare l'efficienza

dei processi e innovare le strutture organizzative delle pubbliche amministrazioni (Ng *et al.* 2021). Tuttavia, accanto a queste opportunità emergono anche delle sfide, soprattutto sul piano etico (Floridi 2021). Le ripercussioni sulla privacy degli utenti e sull'occupazione nel pubblico impiego, insieme all'imprevedibilità delle logiche algoritmiche e alla trasparenza dei dati, rappresentano alcune delle principali criticità legate all'adozione dell'IA nel settore pubblico (Floridi 2021; Susar e Aquaro 2019). In particolare, nell'ambito specifico della comunicazione pubblica che, in generale, si riferisce

alla sfera degli scambi tra cittadini e istituzioni (Lovari e Ducci 2022). Inizialmente concepita secondo una logica verticale e unidirezionale, la comunicazione pubblica ha subito una profonda trasformazione nel corso del tempo, favorita dalla transizione digitale, che ha consentito una maggiore apertura verso il cittadino sempre più considerato come un utente (Lovari *et al.* 2020). La rapida diffusione dell'IA, in particolare quella generativa, preannuncia un ulteriore cambiamento di paradigma e apre la strada a un modello di 'comunicazione pubblica 4.0' in cui il cittadino-utente diventa coprotagonista insieme agli algoritmi e alle piattaforme (OECD 2021). Nell'Unione europea (di qui in poi UE), il Regolamento sull'IA (Parlamento europeo e Consiglio europeo 2024) ha introdotto un quadro normativo senza precedenti, volto a promuovere uno sviluppo dell'IA che ponga al centro il benessere e i diritti dei cittadini, in linea con un approccio umano-centrico. Questa regolamentazione, unita alla progressiva integrazione degli strumenti di IA nelle pratiche di comunicazione pubblica, e più in generale nel settore pubblico, fa del contesto europeo un punto di riferimento privilegiato per osservare e guidare la transizione verso un uso responsabile e sostenibile dell'IA (Floridi 2021; Laux *et al.* 2024; Mökander *et al.* 2022). Ciononostante, gli studi che affrontano la questione da una prospettiva duplice, che integra la teoria con l'esperienza più pratica del policy making, sono ancora pochi. Inserendosi in questo gap di ricerca, il presente contributo esplora l'uso dell'IA generativa nel settore pubblico europeo, concentrandosi in particolare nell'ambito della comunicazione pubblica istituzionale. Attraverso un'analisi critica della letteratura e il riferimento ai dati della recente indagine condotta dall'Osservatorio europeo Public Sector Tech Watch sull'impiego dell'IA generativa nel settore pubblico europeo, questo studio mira a offrire una comprensione approfondita delle opportunità e delle sfide legate all'adozione di questa tecnologia, con particolare attenzione alle implicazioni per le attività di comunicazione pubblica a livello istituzionale (Grimmelikhuisen e Tangi 2024). Le domande di ricerca che hanno guidato l'analisi sono le seguenti: *quali sono le principali opportunità e sfide derivanti dall'uso dell'IA generativa nel settore pubblico nell'UE? Nel campo specifico della comunicazione pubblica istituzionale europea, l'IA generativa (in particolare attraverso i*

*'chatbot istituzionali') può migliorare l'interazione tra istituzioni e cittadini?* Nel tentativo di fornire una risposta puntuale a questi interrogativi, particolare rilievo è attribuito ai 'chatbot istituzionali', considerati strumenti strategici per favorire l'innovazione e migliorare la qualità dell'interazione tra le istituzioni pubbliche e i cittadini nell'Unione, soprattutto sul piano della comunicazione. In questo contesto, vengono analizzati due casi studio: uno relativo alla comunicazione interna e l'altro alla comunicazione esterna dell'UE (Androutsopoulou *et al.* 2019; Makasi *et al.* 2020; van Noordt e Misuraca 2022).

### **1. Trasformazioni e sfide della comunicazione pubblica: dal modello unidirezionale alla partecipazione attiva dei cittadini**

Storicamente, la comunicazione pubblica è stata concepita come una funzione puramente trasmissiva all'interno delle organizzazioni, caratterizzata da un'impostazione verticale, gerarchica e unidirezionale, in cui le amministrazioni interagivano con i cittadini, spesso considerati come destinatari passivi (Lovari *et al.* 2020). Zémor (1995) definisce la comunicazione pubblica come una forma di comunicazione formale finalizzata allo scambio e alla condivisione di informazioni di interesse pubblico, al mantenimento dei legami sociali, con la responsabilità affidata a istituzioni pubbliche o organizzazioni che perseguono finalità di interesse collettivo. Per lungo tempo, l'assenza di un'adeguata istituzionalizzazione degli uffici di comunicazione all'interno degli organigrammi del settore pubblico ha determinato che amministrazioni e istituzioni fossero prevalentemente comunicate attraverso le narrazioni promosse dai politici e dai media (Lovari *et al.* 2020). Di conseguenza, la comunicazione pubblica è stata spesso erroneamente confusa con i discorsi degli attori politici, i quali la utilizzavano principalmente per promuovere le proprie agende (OECD 2021). Questo ha portato a una percezione distorta, secondo cui la comunicazione pubblica fosse prevalentemente finalizzata a scopi propagandistici e persuasivi nei confronti dell'opinione pubblica. I media hanno contribuito a questa rappresentazione, dando ampia copertura alle questioni pubbliche prediligendo criteri di notiziabilità focalizzati su scandali, disservizi e cattiva gestione delle risorse condivise (Lovari *et al.* 2020). Ciò ha supportato la diffusione generalizzata di un frame di inefficienza, influenzando negativamente

l'opinione collettiva e il modo in cui la popolazione concepisce il settore pubblico. Questo modello di comunicazione ha cominciato a evolversi a causa di vari fattori socio-tecnici e delle riforme progressive del settore pubblico, che hanno interessato le società occidentali a partire dalla fine degli anni Settanta del Novecento (Lovari *et al.* 2020). Tali trasformazioni hanno comportato una profonda riorganizzazione delle strutture e dei processi operativi delle pubbliche amministrazioni, favorendo la loro graduale apertura verso l'esterno. Sul piano organizzativo, il passaggio dal cosiddetto modello 'burocratico' delle pubbliche amministrazioni, tradizionalmente descritto dal sociologo tedesco Max Weber in termini di rigidità, verticalità e impersonalità, al modello del *New Public Management*, si è inizialmente verificato nei Paesi anglosassoni, seguendo le innovazioni introdotte da Ronald Reagan negli Stati Uniti e Margaret Thatcher nel Regno Unito. Solo successivamente, a partire dagli anni Novanta, si è diffuso nei Paesi dell'Europa continentale per poi estendersi al resto dell'Unione (Pollitt *et al.* 2007). Ispirato ai principi del settore privato e dell'economia di mercato, questo nuovo paradigma ha orientato le istituzioni verso una maggiore efficienza operativa, una più ampia trasparenza amministrativa e un'attenzione crescente nei confronti del cittadino (Pollitt e Dan 2011). Tale evoluzione ha avuto effetti significativi anche nel contesto della comunicazione pubblica, promuovendo l'ascolto attivo e il meccanismo del feedback (Lovari e Ducci 2022). A sua volta, ciò ha favorito la transizione verso un modello di comunicazione pubblica meno rigido e più bidirezionale, caratterizzato da una maggiore apertura delle amministrazioni nei confronti dei cittadini. Questo processo è stato ulteriormente accelerato dalla rivoluzione digitale, avviata con la diffusione di Internet, le cui origini risalgono alla rete di computer Arpanet, sviluppata negli Stati Uniti nel 1969. Per ragioni epistemologiche e di pertinenza con l'oggetto di studio, il presente contributo non si concentra sulla ricostruzione storica della transizione digitale, bensì sulle sue implicazioni e ricadute più rilevanti per le organizzazioni del settore pubblico. La trasformazione digitale ha, infatti, fornito le risorse cognitive e materiali per modernizzare la comunicazione pubblica ed espandere la cultura orientata al cittadino nel settore pubblico. Istituzioni e pubbliche amministrazioni hanno normalizzato la sperimentazione di nuove interfacce digitali e l'istituzionalizzazione di blog e social media come

canali di comunicazione (Lovari e Ducci 2022). All'interno di questo rinnovato contesto, la quantità di comunicazione pubblica è aumentata. Tuttavia, tale incremento quantitativo non è stato accompagnato da un corrispondente miglioramento della qualità. Per lo meno, non in termini assoluti. Gli ambienti digitali hanno, infatti, favorito la proliferazione di informazioni fuorvianti e non sempre verificate, contribuendo alla diffusione della disinformazione e influenzando negativamente la percezione delle questioni pubbliche in un contesto già permeato da fragilità (Smillie e Scharfbillig 2024). Si considerino, ad esempio, le campagne di comunicazione pubblica implementate tra il 2020 e il 2021 a sostegno delle misure istituzionali adottate per contrastare l'infodemia legata alla pandemia da Covid-19 (OECD 2021). In questo contesto, le istituzioni – che, come si vedrà in seguito, sono tra i principali attori della comunicazione pubblica – sono state chiamate a progettare e implementare strategie di comunicazione che, oltre ad informare i cittadini sull'evoluzione della pandemia, contrastassero anche i flussi di disinformazione e misinformazione presenti nello spazio pubblico con ripercussioni negative anche sul piano della salute collettiva. La gestione della crisi è stata fortemente influenzata dalla capacità delle autorità pubbliche di incoraggiare i cittadini ad adottare comportamenti specifici a beneficio dell'intera collettività (OECD 2021). Per questo motivo, gli esperti concordano nel ritenere che l'emergenza sanitaria da Covid-19 abbia rappresentato un vero e proprio punto di svolta nell'ambito della comunicazione pubblica (Lovari e Belluati 2023; OECD 2021). A partire da questa ricostruzione, seppure semplificata, emerge come la comunicazione pubblica abbia attraversato un processo di trasformazione significativo, che ha portato a una ridefinizione del suo ambito e del suo ruolo all'interno delle società contemporanee. Attualmente, la comunicazione pubblica è prodotta prevalentemente da attori istituzionali: ministeri, agenzie governative, pubbliche amministrazioni e altri soggetti coinvolti nella trasmissione di contenuti di rilevanza pubblica. La comunicazione pubblica è definita come un insieme di relazioni professionali finalizzate a "elaborare e diffondere contenuti informativi che esprimano l'identità di un'istituzione" (Nieto 2006, 58). Essa abbraccia un ampio spettro di attività, che includono sia la comunicazione interna che quella esterna. La comunicazione interna riguarda il flusso di

informazioni tra i vari dipartimenti di un'organizzazione, facilitando la trasmissione di dati. La comunicazione esterna, invece, si articola su due fronti: da un lato, si rivolge ai cittadini con l'obiettivo di fornire informazioni e sensibilizzare su tematiche di interesse collettivo. In questo senso, facilita l'ascolto e la risposta istituzionale alle esigenze dei cittadini e promuove una governance più inclusiva ed efficace. Dall'altro lato, la comunicazione pubblica si rivolge ai media, in particolare a quelli di massa, con la finalità di comunicare le attività e i risultati conseguiti, nonché di contribuire alla costruzione e alla promozione dell'immagine istituzionale all'esterno. In questa prospettiva, la comunicazione pubblica è strategica (OECD 2021). Nonostante il suo potenziale intrinseco, la comunicazione pubblica continua a svolgere una funzione ausiliaria nel processo di policy making e il limitato coinvolgimento dei comunicatori durante la progettazione delle politiche pubbliche spesso porta alla trasmissione di contenuti preimpostati e poco efficaci (Canel e Luoma-aho 2018; Canel e Sanders 2013; Lovari *et al.* 2020; Macnamara 2017). Un'interessante prospettiva di analisi emerge nel contesto europeo, dove i recenti progressi tecnologici, principalmente legati alla rapida diffusione dell'IA, sembrano aver creato le condizioni per un cambiamento paradigmatico nella comunicazione pubblica. Questo processo segna l'ingresso in una nuova fase, caratterizzata dall'ulteriore trasformazione dei modelli di interazione tra cittadini e istituzioni, dando vita a un nuovo paradigma di 'comunicazione pubblica 4.0' (Lovari e Belluati 2023). Nel contesto dell'Unione, la trasparenza amministrativa si configura oggi come una condizione strutturale per rafforzare la fiducia tra cittadini e istituzioni, ma anche come garanzia essenziale per l'affidabilità dell'IA nelle pubbliche amministrazioni. Non si tratta più soltanto di rendere accessibili documenti o dati, ma di assicurare che le decisioni algoritmiche siano tracciabili, comprensibili e contestabili. Questa prospettiva è pienamente recepita nel Regolamento UE 2024/1689 sull'Intelligenza artificiale (*Artificial intelligence Act*), che stabilisce un quadro giuridico

armonizzato per lo sviluppo e l'uso responsabile dell'IA nell'Unione. In particolare, il documento precisa che i sistemi di IA devono essere progettati secondo principi di trasparenza, spiegabilità e supervisione umana, in coerenza con le *Ethics Guidelines for Trustworthy AI* elaborate dalla Commissione. L'articolo 13 del Regolamento introduce obblighi stringenti per i sistemi ad alto rischio, imponendo requisiti di documentazione tecnica, registrazione degli eventi e tracciabilità delle decisioni automatizzate. Tali disposizioni trasformano la trasparenza da principio etico astratto a vincolo operativo, specie nei contesti ad alta sensibilità come la comunicazione pubblica. L'integrazione di sistemi basati su IA, come i chatbot, comporta l'obbligo di informare chiaramente gli utenti sul fatto che stanno interagendo con un'Intelligenza artificiale, sulle modalità di funzionamento e sugli strumenti di tutela disponibili.

Questa nuova forma di trasparenza algoritmica si affianca alla trasparenza amministrativa tradizionale, contribuendo alla costruzione di una 'comunicazione pubblica 4.0': digitale, interattiva, intelligente e responsabile. L'IA non sostituisce i principi della comunicazione pubblica, ma li amplifica e li istituzionalizza a livello sovranazionale, rafforzando la legittimità democratica delle pratiche comunicative dell'Unione europea.

## 2. La comunicazione pubblica dell'Unione europea: definizione di un concetto multilivello

Con l'avanzare del processo di integrazione europea, avviato dopo la Seconda Guerra mondiale come strumento per prevenire il ripetersi degli eventi drammatici che hanno caratterizzato la prima metà del XX secolo, sono state introdotte delle istituzioni sui generis che hanno determinato la riconfigurazione della tradizionale sovranità politica in chiave sovranazionale. All'interno di questo nuovo sistema, gli Stati membri hanno iniziato a trasferire parte delle loro prerogative agli organismi comuni<sup>1</sup>, con conseguenti effetti sugli ordinamenti giuridici nazionali. Di fronte a questa evoluzione, è diventato

1 Gli Stati membri conferiscono competenze all'Unione europea solo quando ricorrono le condizioni giuridiche e funzionali previste dai Trattati, valutando l'efficacia, la necessità e l'appropriatezza dell'intervento comune. Tale conferimento è limitato, reversibile e soggetto a controllo politico e giurisdizionale. Esso si fonda sui principi di attribuzione (l'UE può agire solo nei settori di competenza espressamente conferiti), sussidiarietà (l'intervento dell'Unione è giustificato solo se gli obiettivi non possono essere sufficientemente raggiunti a livello nazionale) e proporzionalità (l'azione europea deve limitarsi a quanto strettamente necessario per raggiungere gli scopi previsti dai Trattati), a garanzia dell'equilibrio tra integrazione e sovranità. Cfr. Manzella (2000).

essenziale informare i cittadini sui cambiamenti socio-politici in atto, con l'obiettivo di accrescerne la consapevolezza riguardo agli sviluppi in corso. Si è aperta, così, la riflessione sulla comunicazione pubblica dell'UE. Le modalità con cui è stata affrontata la questione sono strettamente connesse alle fasi che hanno caratterizzato la costruzione europea. La comunicazione pubblica, inizialmente trascurata e concepita in una logica prevalentemente verticale e unidirezionale, è stata gradualmente riconosciuta come uno strumento utile per sostenere il processo di integrazione europea. A partire dalle prime elezioni a suffragio universale diretto del Parlamento europeo (1979) e, successivamente, con le modifiche all'assetto istituzionale comunitario definite dal Trattato di Maastricht (1992), la comunicazione pubblica europea ha acquisito maggiore autorevolezza ed è stata concepita come una funzione istituzionale riconosciuta (D'Ambrosi 2019). Nell'era post-Maastricht è emersa con maggiore evidenza la necessità di costruire e veicolare messaggi mirati sulle politiche europee, con l'obiettivo duplice di informare i cittadini e stimolare la loro partecipazione attiva nello spazio pubblico che si stava delineando a livello europeo. Qualche anno dopo, durante la prima Presidenza della Commissione europea di José Manuel Durão Barroso (2004-2009), questo trend è stato consolidato. A pochi mesi dal suo insediamento, la Commissione ha rilasciato il Piano d'azione per migliorare la comunicazione in Europa, identificando la comunicazione come uno degli obiettivi strategici da perseguire nel corso della Legislatura (*ibidem*). Riconoscendo i limiti intrinseci dell'approccio prevalente fino a quel momento, caratterizzato da un'attenzione maggiore alle esigenze dell'emittente rispetto a quelle del destinatario, il nuovo modello di comunicazione pubblica europea ha proposto un cambiamento radicale, mettendo il cittadino al centro del processo comunicativo e valorizzando i principi della governance multilivello (Lovari e Belluati 2023). Lo stesso concetto di 'governance multilivello' implica che la comunicazione tra le istituzioni europee e i cittadini non rappresenti più un semplice trasferimento di informazioni dall'alto verso il basso, bensì un processo dialogico e rafforzato nella sua dimensione orizzontale (Ducci 2013). A partire dalla prima decade degli anni Duemila, l'impulso verso il digitale e l'uso intensivo dei social media da parte delle istituzioni europee hanno creato nuove opportunità, sebbene non prive di criticità, per

rafforzare ulteriormente la comunicazione pubblica orientata al cittadino-utente (D'Ambrosi 2019). La discesa in campo delle istituzioni europee sulle principali piattaforme di social media ha permesso loro di entrare in diretto contatto con i cittadini, abbattendo le barriere tradizionali dell'accessibilità e rendendo la comunicazione più trasparente e user-friendly. In questo contesto, le istituzioni europee hanno dovuto semplificare il tradizionale linguaggio burocratico, per adattarsi alla logica delle piattaforme digitali e rendere i contenuti più comprensibili e coinvolgenti, ricorrendo a strategie innovative come nel caso dello storytelling digitale. Il susseguirsi di questi sviluppi, qui ricostruito in modo sintetico ma meritevole di un approfondimento più dettagliato, ha portato alla definizione dell'ecosistema comunicativo europeo e alla sua progressiva ridefinizione nel corso del tempo, specie sul fronte della comunicazione esterna. Attualmente, la comunicazione esterna delle istituzioni europee, si configura come un sistema complesso, diversificato e integrato di flussi comunicativi provenienti dalle istituzioni dell'UE e dai suoi organismi (istituzioni, agenzie, centri di ricerca ecc.), dai media degli Stati membri e dai cosiddetti 'media europei' (*Euronews, Euractiv, Politico Europe, Europe by Satellite*). A questi si aggiungono attori come la società civile, i partiti politici europei e le piattaforme digitali (Lovari e Belluati 2023). La funzione della comunicazione pubblica dell'UE rivolta verso l'esterno è duplice. Da un lato, informa i cittadini spiegando e promuovendo i programmi e le politiche dell'Unione. Dall'altro, ne stimola la partecipazione attiva (Pane 2025). Nello scenario contemporaneo, caratterizzato da dinamicità, mutevolezza e incertezza, le istituzioni europee hanno cercato soluzioni innovative per preservare la propria legittimità istituzionale, migliorare l'interazione con i cittadini e offrire prestazioni più efficaci. In questo contesto, l'IA generativa è emersa sia come uno strumento promettente sia come una sfida stimolante che, se adeguatamente sfruttata, può contribuire a raggiungere questi obiettivi (van Noordt e Misuraca 2022).

### **3. Intelligenza istituzionale: opportunità e sfide dell'Intelligenza artificiale generativa nel settore pubblico nell'Unione europea**

Attualmente, il dibattito sull'integrazione dell'IA generativa nel settore pubblico nell'UE è vivo e coinvolge diverse aree di competenza,

che spaziano dall'informatica all'ingegneria, fino alle scienze sociali. Tuttavia, non si tratta di una questione del tutto nuova. Le prime ricerche sull'IA risalgono agli studi congiunti di Warren McCulloch e Walter Pitts (1943) e ai contributi di Alan Turing (1950), avviati negli Stati Uniti a partire dagli anni Quaranta del secolo scorso (Marongiu 2020). In un saggio del 1950, Turing ha formulato per la prima volta il concetto di *'computer'*, inteso come una *'thinking machine'*, cioè una *'macchina intelligente'*. La macchina, attraverso il cosiddetto *'test dell'imitazione'*, sarebbe stata in grado di *'ingannare'* l'operatore, interagendo direttamente con lui attraverso un sistema di comunicazione scritta a distanza e inducendolo a confondere le risposte e i ragionamenti della macchina con quelli di un essere umano (Fasan 2019). La finalità del test era, infatti, di valutare se una macchina fosse in grado di esibire un comportamento *'intelligente'*, cioè indistinguibile da quello di un essere umano (Marongiu 2020). Turing sostiene che una macchina può essere considerata *'artificialmente intelligente'* se è in grado di comprendere il linguaggio naturale e comunicare efficacemente, raccogliere e apprendere informazioni sia da quelle già possedute che dalle interazioni con gli esseri umani, utilizzare i dati archiviati per rispondere a domande e generare nuove soluzioni, e adattarsi infine a circostanze nuove e imprevedibili (Marongiu 2020). Questi studi pionieristici hanno dato impulso a una rapida espansione della ricerca sull'IA a livello globale nei decenni successivi. La formulazione del concetto di Intelligenza artificiale è formalmente attribuita al gruppo di ricerca statunitense guidato da John McCarthy che, nel 1955, per primo considerò l'IA come un nuovo e specifico settore scientifico (Russell e Norvig 2016). Ad oggi, non esiste una concettualizzazione unica e universalmente accettata di IA tra gli esperti del settore (Grosz *et al.* 2016). Tuttavia, tra le definizioni proposte emergono alcuni elementi comuni che permettono di delinearne le caratteristiche principali, evidenziando come l'IA rappresenti un insieme di tecnologie dotate della capacità di apprendere attraverso l'analisi dell'ambiente circostante, eseguire compiti tradizionalmente attribuiti alla creatività e all'ingegnosità umana, migliorare le proprie prestazioni e prendere decisioni autonome

per raggiungere obiettivi specifici (Benbya *et al.* 2020; European Commission 2019; Ferilli *et al.* 2021; Susar e Aquaro 2019). In termini di operatività, gli strumenti di IA non sono omogenei e non seguono un'unica logica funzionale. La principale distinzione riguarda la differenza tra IA predittiva e IA generativa. L'IA predittiva utilizza l'apprendimento automatico per identificare schemi ricorrenti in eventi passati e fare previsioni su eventi futuri. L'IA generativa, invece, rende possibile la produzione di nuovi contenuti. Sfruttando tecniche come il *machine learning*, il *deep learning*, l'elaborazione del linguaggio naturale (*natural language processing*, in acronimo NLP) e il riconoscimento vocale, l'IA generativa si riferisce alla creazione di output da parte della macchina, attraverso l'apprendimento e l'analisi dei modelli presenti nei dati di input forniti dall'utente (Aoki 2020; Baldauf e Zimmermann 2020). La principale difficoltà, secondo gli esperti, consiste nel promuovere lo sviluppo di un'IA umano-centrica, cioè orientata all'essere umano.

Conformemente a questa visione, il Rapporto Draghi sulla competitività europea (2024)<sup>2</sup> ha sottolineato l'importanza di investire nello sviluppo di un'IA in grado di favorire l'innovazione tecnologica in piena coerenza con i principi di inclusione sociale. In tale prospettiva, l'IA non va intesa come un sostituto dell'essere umano, bensì come uno strumento progettato per affiancarlo e potenziarne le capacità. A livello europeo, già nelle fasi preparatorie del regolamento sull'Intelligenza artificiale, le istituzioni comunitarie hanno sottolineato l'importanza di integrare le capacità cognitive umane con quelle artificiali, proprie delle macchine, al fine di superare le limitazioni di entrambi i sistemi (European Commission 2019). L'IA rappresenta, quindi, una delle principali frontiere dello sviluppo e dell'innovazione nell'UE. Tuttavia, nonostante le numerose sperimentazioni in corso nel settore privato, l'applicazione di queste tecnologie nel settore pubblico è ancora limitata, impedendo alle amministrazioni e alle istituzioni di sfruttare pienamente i potenziali benefici. (Grimmelikhuijsen e Tangi 2024; van Noordt *et al.* 2023). Sulla base dell'esperienza acquisita attraverso i primi progetti pilota sull'integrazione dell'IA, le amministrazioni pubbliche e le istituzioni

2 Si veda il Report *The future of European competitiveness. A competitiveness strategy for Europe* del settembre 2024, [https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report\\_en#paragraph\\_47059](https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059).

dell'UE stanno progressivamente affrontando le sfide legate all'implementazione di soluzioni di IA, con l'obiettivo di integrarle in modo sostenibile nei processi organizzativi, nei principi guida e nelle competenze operative di ciascuna organizzazione (Jorge Ricart *et al.* 2022). Dall'analisi critica della letteratura esistente, si propone di seguito una classificazione delle principali opportunità e delle maggiori sfide legate all'integrazione dell'IA generativa nel settore pubblico a livello europeo, accompagnata da esempi di buone pratiche implementate (Aoki 2020; Baldauf e Zimmermann 2020; Berryhill *et al.* 2019; Grimmelikhuijsen e Tangi 2024; Jorge Ricart *et al.* 2022; Medaglia e Tangi 2022; Mergel *et al.* 2024; Mikhaylov *et al.* 2018; OECD e Unesco 2024; Susar e Aquaro 2019;

Tangi *et al.* 2023; Tangi *et al.* 2024; van Noordt e Misuraca 2022).

Come delineato nella tabella 1, le principali potenzialità dell'impiego dell'IA generativa nel settore pubblico nell'UE si manifestano in diversi ambiti, tra cui l'ottimizzazione dei processi e delle risorse. In particolare, l'IA consente l'assegnazione delle attività ripetitive alle macchine, con conseguente riduzione dei costi operativi. Inoltre, favorisce l'interoperabilità tra le pubbliche amministrazioni, migliora l'elaborazione di grandi volumi di dati e informazioni, grazie all'utilizzo del *machine learning* che rappresenta una significativa opportunità per l'analisi dei Big Data. L'IA contribuisce anche al miglioramento delle performance nell'erogazione dei servizi pubblici, rispondendo in

**Tabella 1. Opportunità dell'integrazione dell'IA generativa nel settore pubblico nell'UE**

| Opportunità                                         | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                           | Best practice UE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ottimizzazione di processi e risorse                | L'automazione di compiti ripetitivi tramite IA consente di ridurre i costi operativi e riallocare le risorse verso attività strategiche. Tra i compiti automatizzati rientrano la classificazione delle richieste dei cittadini e la gestione dei documenti digitali. | Digitalizzazione amministrativa (Germania): l'amministrazione del Baden-Württemberg ha adottato il sistema di assistenza testuale <i>AI F13</i> per ottimizzare i processi documentali interni (sintesi, gestione note, ricerca e generazione testi).                                                                                                                                              |
| Interoperabilità                                    | L'IA promuove l'integrazione e la gestione dei dati tra pubbliche amministrazioni, garantendo interoperabilità a livello legale, organizzativo, semantico e tecnico.                                                                                                  | Chatbot unico per i servizi pubblici (Estonia): <i>Bürokratt</i> è un chatbot che consente ai cittadini estoni di accedere a tutti i servizi pubblici attraverso un unico strumento, favorendo l'interoperabilità tra diverse amministrazioni e migliorando l'integrazione dei processi a livello nazionale.                                                                                       |
| Elaborazione di dati e informazioni                 | Tramite l'elaborazione del linguaggio naturale, l'IA consente l'analisi rapida di documenti amministrativi complessi, come relazioni annuali o dati demografici, facilitando la sintesi per l'elaborazione di politiche pubbliche e riducendo gli errori umani.       | Piattaforma di controllo antifrode (Danimarca): la piattaforma <i>DBA</i> potenzia l'elaborazione dei dati per individuare irregolarità e frodi, migliorando i controlli e supportando le istituzioni di supervisione finanziaria indipendenti.                                                                                                                                                    |
| Erogazione dei servizi pubblici                     | L'IA ottimizza la progettazione e l'erogazione dei servizi pubblici, accelerando i tempi di risposta e adottando un approccio focalizzato sulle esigenze del cittadino.                                                                                               | Salute digitale 4.0 (Italia, Ospedale Spallanzani di Roma): durante la pandemia da Covid-19, il servizio <i>Healthcare Bot</i> di Microsoft, che usa l'elaborazione del linguaggio naturale, è stato adottato per supportare il triage e rispondere alle FAQ dei cittadini, fornendo informazioni aggiornate e migliorando l'efficienza dei servizi sanitari al cittadino in un contesto di crisi. |
| Personalizzazione dell'interazione con il cittadino | Attraverso la combinazione dell'IA generativa e di tecniche di analisi dei dati, è possibile offrire un'elevata personalizzazione dell'interazione con il cittadino.                                                                                                  | Pianificazione urbana partecipativa (Finlandia): la città di Helsinki ha adottato <i>UrbanistAI</i> per coinvolgere attivamente i cittadini, inclusi quelli con disabilità, nella co-creazione di soluzioni urbane personalizzate tramite IA generativa.                                                                                                                                           |

Fonte: elaborazione dell'Autrice

modo più efficace alle esigenze dei cittadini, e alla personalizzazione dell'interazione con gli utenti. Le principali criticità riguardano l'attuale capacità delle infrastrutture digitali degli enti pubblici di supportare l'effettiva implementazione dell'IA, le potenziali distorsioni algoritmiche nell'utilizzo di tali strumenti, le resistenze culturali interne e la conseguente inadeguatezza del personale pubblico in termini di formazione e competenze. Questo richiede l'implementazione di corsi di formazione specifici, con un ulteriore impatto sul bilancio pubblico. A ciò si aggiungono le problematiche relative alla privacy e alla protezione dei dati, che sollevano importanti interrogativi etici sulla gestione delle informazioni personali dei cittadini-utenti (tabella 2).

Nel complesso, riflettere congiuntamente sulle opportunità e sulle sfide legate all'integrazione dell'IA generativa nel settore pubblico è essenziale per promuovere un approccio umano-centrico, incentrato sui cittadini e orientato al bene comune. Se opportunamente gestiti, gli strumenti

di IA possiedono il potenziale per contribuire significativamente a tale obiettivo, fungendo da catalizzatori di quella che può essere definita 'intelligenza istituzionale' (Marongiu 2020). Se non propriamente gestiti possono determinare, invece, la condizione opposta di 'opacità istituzionale' (Janssen *et al.* 2020). Sebbene sia prematuro trarre conclusioni definitive sull'efficacia dell'IA generativa nel contesto del settore pubblico europeo, la recente indagine condotta dall'Osservatorio europeo Public Sector Tech Watch offre una panoramica rilevante ai fini di questo contributo (Grimmelikhuisen e Tangi 2024). Con l'obiettivo di raccogliere informazioni sulla percezione e sull'impiego attuale dell'IA generativa da parte delle organizzazioni del settore pubblico nell'UE, lo studio ha coinvolto 579 dirigenti pubblici provenienti da sette Stati membri (*ibidem*). Il 30% degli intervistati ha dichiarato di aver già integrato strumenti di questo tipo a supporto delle proprie attività professionali, mentre il 44% prevede di adottarli in futuro. Il 26% restante ha, invece,

**Tabella 2. Sfide dell'integrazione dell'IA generativa nel settore pubblico nell'UE**

| Sfida                                              | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Soluzione proposta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Inadeguatezza delle infrastrutture digitali</i> | Le infrastrutture digitali esistenti, come le piattaforme cloud, spesso non sono abbastanza robuste, scalabili o sicure per supportare efficacemente l'implementazione dell'IA nel settore pubblico.                                                                                                | Investire in infrastrutture digitali scalabili e interoperabili, con supporto finanziario e tecnico dell'UE.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Bias algoritmici</i>                            | L'IA può fornire risposte imprecise e non del tutto trasparenti, soprattutto se non è stata adeguatamente programmata o se non ha accesso a insiemi di dati (dataset) di informazioni aggiornati.                                                                                                   | Garantire dataset inclusivi e rappresentativi, implementando audit periodici e linee guida etiche per gli sviluppatori.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Inerzia istituzionale</i>                       | Il personale può opporsi all'adozione dell'IA per timori di sostituzione del lavoro umano, preferendo mantenere pratiche tradizionali e resistendo al cambiamento.                                                                                                                                  | Introdurre programmi di sensibilizzazione ad hoc all'interno di istituzioni e pubbliche amministrazioni sull'utilizzo etico e umano-centrico dell'IA nel settore pubblico.                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Competenze e professionalizzazione</i>          | Il personale pubblico presenta carenze nelle competenze necessarie per utilizzare l'IA a supporto del proprio lavoro. Questa situazione comporta una carenza di profili professionali esperti, capaci di garantire un'integrazione efficace di questi strumenti a complemento delle attività umane. | Promuovere corsi di formazione mirati allo sviluppo di competenze specifiche sull'uso dell'IA nel settore pubblico. Questi programmi dovrebbero includere moduli pratici sull'analisi dei dati, l'elaborazione del linguaggio naturale e l'automazione dei processi amministrativi, affiancati da aggiornamenti periodici per garantire un costante adeguamento alle innovazioni tecnologiche. |
| <i>Privacy e protezione dei dati personali</i>     | L'uso dell'IA nella gestione dei dati dei cittadini comporta il rischio di violazioni della privacy e della sicurezza, in particolare quando vengono trattate informazioni sensibili.                                                                                                               | Applicare standard di sicurezza avanzati, come la crittografia end-to-end, e promuovere l'uso di IA open source all'interno dell'UE.                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fonte: elaborazione dell'Autrice

espresso una certa reticenza nell'adottare queste tecnologie. Tra coloro che non utilizzano questi strumenti (77%), i principali ostacoli individuati sono la mancanza di conoscenza (41%), di fiducia (25%) e di consapevolezza (11%). Le preoccupazioni etiche, come quelle relative alla condivisione dei dati (22%) e all'impatto ambientale (4%), sono state segnalate con minore frequenza. Solo il 16% degli intervistati ha giudicato questi strumenti come inutili. Tra le funzioni più utilizzate, l'ottimizzazione dei testi (92%) e quella dei sistemi di domanda-risposta Q&A (90%). Il beneficio principale percepito è rappresentato dall'efficienza, intesa come riduzione dei tempi (77%), seguito dallo sviluppo di nuove competenze (74%). Le aspettative relative al supporto dei processi decisionali e al miglioramento della comunicazione attraverso l'uso dell'IA sono ritenute inferiori (54%). Nel complesso, emerge un sentiment positivo generalizzato che evidenzia la necessità di un monitoraggio continuo del fenomeno, con l'opportunità di estendere l'analisi all'intero contesto europeo e di ampliare il campione includendo gli operatori con funzioni non dirigenziali.

### 3. Chatbot istituzionali: la nuova frontiera della comunicazione pubblica europea?

In una UE sempre più digitale, l'uso dell'IA generativa consente alle organizzazioni pubbliche di migliorare l'efficienza dei servizi e di offrire un'esperienza utente più personalizzata (Androutsopoulou *et al.* 2019; Lovari e De Rosa 2025; Ng *et al.* 2021; Pane 2025). Queste tecnologie innovative trovano applicazione anche nell'ambito della comunicazione pubblica, sia per le attività interne che per quelle rivolte all'esterno. I chatbot, noti anche come assistenti virtuali (*virtual assistants*) o interfacce conversazionali (*conversational AI*), sono applicazioni software progettate per interagire con gli utenti attraverso il linguaggio naturale, sia in forma testuale che vocale. Grazie all'elaborazione del linguaggio naturale, che consente una risposta rapida e personalizzata alle richieste dell'utente, i chatbot offrono supporto in tempo reale e sono disponibili 24 ore su 24, garantendo un'assistenza continua e immediata (Androutsopoulou *et al.* 2019; Aoki 2020; Baldauf e Zimmermann 2020; Berryhill *et al.* 2019; Susar e Aquaro 2019; van Noordt e Misuraca 2022). Sempre dal punto di vista dell'utente, i chatbot alleviano il sovraccarico informativo presentando le informazioni più rilevanti per il servizio richiesto

(van Noordt e Misuraca 2022). Secondo Makasi *et al.* (2022), si distinguono in due principali categorie: chatbot di base e chatbot avanzati. I primi si avvalgono di modelli algoritmici orientati al recupero delle informazioni, presentano capacità limitate di elaborazione del linguaggio naturale e utilizzano i dati in tempo reale in misura ridotta (Makasi *et al.* 2022). I secondi, invece, adottano modelli algoritmici potenziati, sono dotati di funzionalità più sofisticate di elaborazione del linguaggio naturale e sfruttano pienamente i dati in tempo reale per offrire servizi più dinamici e personalizzati (*ibidem*). Androutsopoulou *et al.* (2019) mettono in evidenza le potenzialità dei chatbot avanzati che, nel fornire un servizio all'utente, sono in grado di analizzare le richieste e selezionare le opzioni più adeguate. Inoltre, i chatbot, nel fornire il loro servizio secondo la logica input-output precedentemente descritta, si basano su dataset preesistenti che, se incompleti o non aggiornati, possono generare risposte imprecise, compromettendo l'efficacia della comunicazione pubblica (Aoki 2020; Baldauf e Zimmermann 2020). Ad esempio, un chatbot che utilizza un dataset obsoleto potrebbe fornire informazioni errate su orari o requisiti amministrativi, generando confusione tra i cittadini e compromettendo la fiducia nelle istituzioni. Un'ulteriore sfida consiste nel garantire che la comunicazione pubblica europea, nel nuovo paradigma '4.0', riesca a bilanciare in modo equilibrato il ruolo del cittadino-utente, degli algoritmi e delle piattaforme digitali. È fondamentale evitare che la dimensione tecnologica prenda il sopravvento su quella umana, riducendo così il rischio di una comunicazione istituzionale deumanizzata (Kim e McGill 2024). Per evitare tale rischio, la progettazione dei chatbot istituzionali deve mantenere al centro l'esperienza del cittadino, utilizzando linguaggi semplici e accessibili che simulino un'interazione umana. A questo fine, l'interfaccia dei chatbot istituzionali è stata progettata per simularla, semplificando il dialogo con la macchina grazie all'uso di un linguaggio semplice e informale, in alternativa al registro formale tipico delle istituzioni (Makasi *et al.* 2020). Negli ambienti europei, l'uso dei chatbot istituzionali – come strumento operativo di supporto alla comunicazione pubblica – è attualmente in fase di sperimentazione. Con riferimento alla comunicazione interna, un esempio di applicazione è rappresentato da *GPT@EC*, lo strumento sviluppato dalla Direzione generale per i Servizi digitali della Commissione

europea, basato sul precedente progetto di successo di *GPT@JRC*, implementato dal Centro comune di ricerca dell'Esecutivo europeo per scopi scientifici e di ricerca nell'ambito dell'IA generativa. Sul piano operativo, *GPT@EC* ha l'obiettivo di migliorare la produttività e la creatività del personale, supportandolo in attività quali la redazione di testi, la sintesi di documenti e lo sviluppo di codici software, utilizzando modelli linguistici di grandi dimensioni (*Large language models*) open source. Lo strumento costituisce un'alternativa alle soluzioni di IA generativa di terze parti, riducendo i rischi legati a una gestione impropria dei dati sensibili della Commissione. In particolare, questa soluzione permette di elaborare le informazioni interne senza doverle condividere con soggetti esterni. Per quanto riguarda, invece, la comunicazione pubblica europea esterna, cioè rivolta al cittadino-utente, un esempio significativo di chatbot istituzionale è l'*Eurodesk Mobility Advisor Chatbot*. Lo strumento è configurato con quattro funzionalità che consentono di personalizzare l'interazione con il cittadino. La prima funzione *EMA* (*Eurodesk Mobility Advisor*) fornisce informazioni sulle principali iniziative europee rivolte ai giovani (Eurodesk, Erasmus+, Corpo europeo di solidarietà e DiscoverEU) attraverso un linguaggio adatto a un pubblico generalista e variegato. La seconda funzione, *Snoop Dogg*, offre un servizio simile, ma predilige un approccio linguistico informale, specificamente pensato per un target più giovanile. La terza funzione, *Altydesk*, consente di analizzare un'immagine caricata dal cittadino sulla piattaforma, identificando le informazioni più rilevanti e trascrivendole in formato testuale. Infine, la quarta funzione, *TLDR* (*Too Long; Didn't Read*), permette di riassumere testi più lunghi caricati dal cittadino-utente in piattaforma. Oltre alle funzionalità tecniche, un aspetto cruciale per il successo di questi strumenti risiede nella cura del design e nella centralità delle esigenze dei cittadini. Riflettere sull'impiego dell'IA a supporto del settore pubblico, e in particolare nell'erogazione dei servizi pubblici, secondo Reale (2023), non può prescindere da un'analisi approfondita del design di tali strumenti, che deve essere progettato tenendo conto delle esigenze dei cittadini. Nel caso dell'*Eurodesk Mobility Advisor Chatbot*, l'interfaccia del servizio è disponibile in tutte le 24 lingue ufficiali dell'UE e offre una serie di impostazioni personalizzabili, consentendo all'utente di contribuire, seppur in maniera limitata, al design del servizio. Il cittadino ha, infatti, la

possibilità di personalizzare vari aspetti del chatbot, come la scelta dei colori e dei caratteri, adattando così l'interfaccia alle proprie preferenze o necessità. In definitiva, l'adozione di chatbot istituzionali e di strumenti basati su IA generativa rappresenta un'opportunità significativa, ma anche una sfida epocale, per migliorare la comunicazione pubblica e l'erogazione dei servizi nel settore pubblico europeo. Questo contesto richiede un monitoraggio costante a medio-lungo termine, oltre a un profondo impegno istituzionale, per valutare l'impatto effettivo di tale strumento sulla comunicazione pubblica dell'UE.

## Conclusioni

L'adozione dell'IA generativa nel settore pubblico rappresenta una frontiera ricca di opportunità, ma anche di sfide significative che richiedono una riflessione approfondita e multidisciplinare. Nell'UE, le organizzazioni hanno avviato le prime sperimentazioni di queste tecnologie, con un focus particolare sulla comunicazione pubblica. La transizione digitale ha infatti spinto l'evoluzione della comunicazione pubblica verso un nuovo paradigma, noto come 'comunicazione pubblica 4.0', in cui il cittadino, inteso come utente, condivide il ruolo di protagonista con gli algoritmi e, più in generale, con le piattaforme digitali. In questo scenario innovativo, sono stati introdotti i primi chatbot istituzionali, progettati sia per migliorare la comunicazione interna delle amministrazioni e delle istituzioni, sia per ottimizzare quella esterna rivolta ai cittadini. L'obiettivo principale di questi strumenti è duplice: da un lato, semplificare e rendere più efficienti i processi interni, e dall'altro, personalizzare l'interazione con i cittadini, favorendo così un dialogo più diretto e accessibile. Tali iniziative rappresentano un importante banco di prova per esplorare le potenzialità dell'IA generativa nel migliorare l'efficienza dei processi comunicativi e promuovere un dialogo bidirezionale più inclusivo, determinando un potenziale miglioramento nell'erogazione dei servizi pubblici. Tuttavia, permangono interrogativi cruciali riguardo alle implicazioni etiche, in particolare per quanto concerne la sicurezza dei dati, la distorsione algoritmica e la trasparenza amministrativa, oltre a quella processuale, e dei meccanismi di funzionamento delle 'macchine intelligenti'. Opportunità da un lato, sfide dall'altro. Per garantire un bilanciamento adeguato lungo

questo continuum, l'UE ha adottato un modello di sviluppo dell'IA umano-centrico, orientato al benessere e alle esigenze dell'essere umano. A tale scopo, l'UE si è dotata del primo quadro normativo per l'IA, che, attualmente, non ha equivalenti a livello globale. Questo quadro mira a garantire trasparenza, sicurezza e inclusività nell'adozione e nell'utilizzo di queste tecnologie emergenti. Certamente, è ancora presto per stabilire se le opportunità offerte dall'IA generativa saranno pienamente sfruttate, se le sfide attualmente individuate saranno affrontate in modo efficace e se emergeranno nuove criticità. Ciò che appare certo è che la comunicazione pubblica in Europa, così come le funzioni del settore pubblico in generale,

si trovano di fronte a un importante banco di prova, volto a testare la resilienza e la capacità di cogliere le opportunità offerte dal progresso tecnologico. A tal fine, sarà fondamentale monitorare l'utilizzo degli strumenti di IA generativa e promuovere lo sviluppo di competenze critiche tra i dipendenti e i funzionari pubblici, al fine di garantire un impiego etico e consapevole di queste tecnologie. Solo attraverso un'attenzione costante a questi elementi sarà possibile garantire lo sviluppo umano-centrico dell'IA, inteso come una prerogativa fondamentale per il raggiungimento della condizione di 'intelligenza istituzionale', considerata un asset strategico per rispondere in modo più efficace e tempestivo alle sfide di un'Unione in continua evoluzione.

## Bibliografia

- Androutsopoulou A., Karacapilidis N., Loukis E., Charalabidis Y. (2019), Transforming the communication between citizens and government through AI-guided chatbots, *Government information quarterly*, 36, n.2, pp.358-367
- Aoki N. (2020), An experimental study of public trust in AI chatbots in the public sector, *Government information quarterly*, 37, n.4 <DOI:10.1016/j.giq.2020.101490>
- Baldauf M., Zimmermann H.D. (2020), Towards conversational E-government: An experts' perspective on requirements and opportunities of voice-based citizen services, in *HCI in Business, Government and Organizations: 7th International Conference, HCIBGO 2020, Held as Part of the 22nd HCI International Conference, HCII 2020*, Copenhagen, Denmark, July 19-24, Berlin, Springer-Verlag, pp.3-14
- Benbya H., Davenport T.H., Pachidi S. (2020), Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities, *MIS Quarterly Executive*, 19, n.4 <DOI: 10.2139/ssrn.3741983>
- Berryhill J., Heang K.K., Clogher R., McBride K. (2019), *Hello, World. Artificial intelligence and its use in the public sector*, OECD Working Papers on Public Governance n.36, Paris, OECD Publishing
- Canel M.J., Luoma-Aho V. (2018), *Public sector communication, Closing gaps between citizens and public organizations*, Hoboken, John Wiley & Sons
- Canel M.J., Sanders K. (2013), Introduction: Mapping the field of government communication, in Canel M.J., Sanders K. (eds.), *Government communication. Cases and challenges*, London, Bloomsbury Academy, pp.1-26
- D'Ambrosi L. (2019), *La comunicazione pubblica dell'Europa. Istituzioni, cittadini e media digitali*, Roma, Carocci
- Ducci G. (2013), La comunicazione pubblica digitale dell'Europa, per l'Europa, *Sociologia della Comunicazione*, 44, pp.79-97
- European Commission (2019), *Ethics guidelines for trustworthy AI*, Brussell, European Commission
- Fasan M. (2019), Intelligenza Artificiale e pluralismo: uso delle tecniche di profilazione nello spazio pubblico democratico, *BioLaw Journal-Rivista di BioDiritto*, 1, pp.101-113
- Ferilli S., Emanuela G., Musto C., Marina P., Piero P., Silvia P., Semeraro G. (2021), *L'Intelligenza Artificiale per lo Sviluppo Sostenibile*, Roma, CNR Edizioni
- Floridi L. (2021), *Ethics, governance, and policies in artificial intelligence*, Cham, Springer
- Floridi L. (2020), Artificial intelligence as a public service. Learning from Amsterdam and Helsinki, *Philosophy & Technology*, 33, n.4, pp.541-546
- Grimmelikhuijsen S., Tangi L. (2024), *What factors influence perceived artificial intelligence adoption by public managers? A survey among public managers in seven EU countries*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Grosz B.J., Mackworth A., Altman R., Horvitz E., Mitchell T., Mulligan D., Shoham, Y. (2016), *Artificial intelligence and life in 2030: One hundred years study on artificial intelligence*, Stanford, Stanford University

- Janssen M., Hartog M., Matheus R., Yi Ding A., Kuk G. (2020), Will algorithms blind people? The effect of explainable AI and decision-makers' experience on AI-supported decision-making in government, *Social Science Computer Review*, 40, n.1, pp.478-493
- Jorge Ricart R., Van Roy V., Rossetti F., Tangi L. (2022), *AI Watch – National strategies on artificial intelligence. A European perspective*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Kim H.Y., McGill A.L. (2024), AI-induced dehumanization, *Journal of Consumer Psychology*, 35, n.3, pp.363-381
- Laux J., Wachter S., Mittelstadt B. (2024), Trustworthy artificial intelligence and the European Union AI Act. On the conflation of trustworthiness and acceptability of risk, *Regulation & Governance*, 18, n.1, pp.3-32
- Lovari A., Belluati M. (2023), We Are All Europeans. EU Institutions Facing the Covid-19 Pandemic and Information Crisis, in La Rocca G., Carignan M.E., Artieri G.B. (eds.), *Infodemic Disorder: Covid-19 Coping Strategies in Europe, Canada and Mexico*, Cham, Springer International Publishing, pp.65-96
- Lovari A., De Rosa F. (2025), Exploring the Challenges of Generative AI on Public Sector Communication in Europe, *Media and Communication*, 13 <DOI:10.17645/mac.9644>
- Lovari A., Ducci G. (2022), *Comunicazione pubblica*, Milano, Mondadori Università
- Lovari A., D'Ambrosi L., Bowen S. (2020), Re-connecting voices. The (new) strategic role of public sector communication after Covid-19 crisis, *Partecipazione e conflitto*, 13, n.2, pp. 970-989
- Macnamara J. (2017), *Evaluating public communication: Exploring new models, standards, and best practice*, London, Routledge
- Makasi T., Nili A. Desouza K., Tate M. (2020), Chatbot-mediated public service delivery: A public service value-based framework, *First Monday*, 25, n.12 <DOI:10.5210/fm.v25i12.10598>
- Manzella A. (2000), La ripartizione di competenze tra Unione europea e Stati membri, *Quaderni costituzionali*, 20, n.3, pp.531-544
- Marongiu D. (2020), L'Intelligenza Artificiale "istituzionale": limiti (attuali) e potenzialità, *European Review of Digital Administration & Law*, 1, pp.37-54
- McCulloch W.S., Pitts W. (1943), A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity, *The bulletin of mathematical biophysics*, 5, n.4, pp.115-133
- Medaglia R., Tangi L. (2022), The adoption of Artificial Intelligence in the public sector in Europe: drivers, features, and impacts, in *Proceedings of the 15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, New York, Association for Computing Machinery, pp.10-18
- Mergel I., Dickinson H., Stenvall J., Gasco M. (2024), Implementing AI in the public sector, *Public Management Review*, pp.1-14 <DOI:10.1080/14719037.2023.2231950>
- Mikhaylov S.J., Esteve M., Campion A. (2018), Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration, *Philosophical transactions of the royal society a: mathematical, physical and engineering sciences*, 376, n.2128, 20170357<DOI:10.1098/rsta.2017.0357>
- Mökander J., Axente M., Casolari F., Floridi L. (2022), Conformity assessments and post-market monitoring: A guide to the role of auditing in the proposed European AI regulation, *Minds and Machines*, 32, n.2, pp.241-268
- Nieto A. (2006), *Economia della comunicazione istituzionale*, Milano, Franco Angeli
- Ng D.T.K., Leung J.K.L., Chu S.K.W., Qiao M.S. (2021), Conceptualizing AI literacy: An exploratory review, *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 2, n.2008, 100041 <DOI:10.1016/j.caeai.2021.100041>
- OECD (2021), *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*, Paris, OECD Publishing
- OECD, Unesco (2024), *G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector*, Paris, OECD Publishing
- Pane S. (2025), The european 'post-digital' public sphere: foundations of an emerging paradigm in the social sciences, *Methados. revista de ciencias sociales*, 13, n.1, <DOI:10.17502/mrcs.v13i1.866>
- Pollitt C., Van Thiel S., Homburg V. (eds.) (2007), *New Public Management in Europe: adaptations and alternatives*, Basingstoke, Palgrave MacMillan
- Pollitt C., Dan S. (2011), *The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis*, Cocops work package 1, Rotterdam, CoCoPS – Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future
- Reale R. (2023), L'AI generativa e i servizi pubblici digitali: scenario e possibili applicazioni, *Forumpa.it*, 5 maggio
- Parlamento europeo, Consiglio europeo (2024), *Regolamento 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio che stabilisce regole armonizzate sull'Intelligenza Artificiale e modifica i regolamenti (CE) 2008/300, 167/2013,*

- 2013/168, 2018/858, 29018/1139 e 2019/2144 e le direttive 2014/90, 2016/797 2020/1828 (regolamento sull'Intelligenza Artificiale), in GU Serie L del 12.7.2024
- Russell S.J., Norvig P. (2016), *Artificial intelligence: a modern approach*, London, Pearson
- Smillie L., Scharfbillig M. (2024), *Trustworthy Public Communications*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Susar D., Aquaro V. (2019), Artificial intelligence: Opportunities and challenges for the public sector, *Proceedings of the 12th international conference on theory and practice of electronic governance*, New York, Association for Computing Machinery, pp.418-426
- Tangi L., Combetto M., Hupont Torres I., Farrell E., Schade S. (2024), *The potential of generative AI for the public sector: Current use, key questions and policy considerations*, Bruxelles, European Commission, Joint Research Centre
- Tangi L., Combetto M., Martin B.J., Rodriguez M.P. (2023), *Artificial Intelligence for Interoperability in the European Public Sector*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Turing A. (1950), Computing machinery and intelligence, *Mind*, 59, n.236, pp.433-460
- van Noordt C., Misuraca G. (2022), Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union, *Government information quarterly*, 39, n.6, 101714  
<DOI:10.1016/j.giq.2022.101714>
- van Noordt C., Medaglia R., Tangi L. (2023), Policy initiatives for Artificial Intelligence-enabled government: An analysis of national strategies in Europe, *Public Policy and Administration*, 40, n.2, pp.215-253
- Zémor P. (1995), *La communication publique*, Paris, Presses Universitaires de France

#### Sara Pane

sara.pane@uniroma1.it

Dottoranda PNRR presso l'Università Sapienza di Roma, collabora con Europe Direct Città Metropolitana di Torino ed è teaching staff e coordinatrice della comunicazione per la Jean Monnet Chair Com4T.EU presso l'Università di Torino. Tra le pubblicazioni recenti si segnala: The European 'post-digital' public sphere: Foundations of an emerging paradigm in the social sciences. Methaodos, *Revista de Ciencias Sociales*, n.1, 2025.