



Una PA che ricomincia a crederci
Motivazioni, senso e nuove prospettive
al centro del cambiamento



Maggio 2025



Una PA che ricomincia a crederci

Motivazioni, senso e nuove prospettive al centro del cambiamento

Maggio 2025

I contenuti sono rilasciati nei termini della licenza
[Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0
Internazionale \(CC BY-NC-SA 4.0\)](#)



INDICE

Guida alla lettura	4
Uno sguardo d’insieme	5
Oltre il guado: la PA ritrova il senso di sé.....	5
La motivazione come leva strategica: il lavoro che genera valore	6
Un ecosistema che evolve: più digitale, più trasparente, più connesso	6
La PA che si costruisce dal basso: il lavoro in team come pratica trasformativa.....	7
Le criticità ancora aperte: norme, carriere, fiducia interna	8
Il reclutamento come occasione di rinascita: numeri e profili di inPA	8
Una PA aumentata nelle sue energie umane	9
PanelPA 2025: dettaglio dei risultati	10
Il percorso di crescita della Pubblica Amministrazione: risultati raggiunti e sfide da affrontare	10
Elementi di base del miglioramento e fattori ancora critici	13
Giudizi sulla digitalizzazione.....	16
Percezioni e giudizi e organizzazione del lavoro nella pubblica amministrazione.....	17
L’organizzazione del lavoro e la diffusione del lavoro in team	22
I giudizi di dettaglio sul clima organizzativo.....	24
Formazione, aggiornamento professionale e impatto dell’Intelligenza Artificiale.....	26
Considerazioni conclusive	28
Appendice: campione d’indagine.....	32
Reclutamento: i dati delle procedure di InPA	35

Guida alla lettura

Questo report contiene i risultati dell'indagine di FPA, realizzata in occasione di **FORUM PA 2025** (19-21 maggio).

L'indagine è stata realizzata combinando due strumenti:

- un **PanelPA** – dispositivo di ascolto della community di innovatori di FPA – erogato attraverso un questionario online erogato nel mese di aprile 2025, che ha coinvolto oltre 1.000 persone. Il Panel è stato realizzato con l'obiettivo di ascoltare l'opinione di dipendenti pubblici, ma anche operatori del settore (referenti di aziende private e soggetti del terzo settore che lavorano *con e per* la PA), rispetto alle trasformazioni in atto nelle nostre amministrazioni, ai risultati raggiunti, alla percezione che i lavoratori pubblici hanno del proprio ruolo e della loro funzione sociale, nonché rispetto ad alcuni aspetti della cultura organizzativa che caratterizza i propri enti di appartenenza.
- un'**analisi** delle procedure concorsuali attivate nel periodo gennaio 2024 – aprile 2025 su **InPA**, portale unico del reclutamento del Dipartimento Funzione Pubblica (DFP) della Presidenza del Consiglio dei ministri. L'analisi è stata condotta sui dati forniti dallo stesso DFP.

Il report si compone di tre sezioni:

- una prima parte, dedicata alla **lettura complessiva** e all'**interpretazione** dei principali risultati emersi dall'indagine;
- una seconda parte, dedicata alla **descrizione dei risultati** di dettaglio emersi dal **PanelPA** di aprile;
- una terza parte contenente un focus sui dati inerenti le **procedure concorsuali su InPA**.

Uno sguardo d'insieme

La Pubblica Amministrazione italiana è stata spesso descritta come un sistema inaridito, segnato da lentezze procedurali, carenza di personale e sfiducia diffusa. Eppure, qualcosa si muove. In occasione del nostro rapporto annuale 2024¹ abbiamo parlato del “guado” che le diverse PA si trovano ad affrontare per raggiungere una condizione più solida e funzionale. I risultati presentati in questo report, ispirano una visione trasformativa di una PA in profondo mutamento.

Come nei cicli di trasformazione, i segnali del cambiamento cominciano ad affermarsi. E oggi, grazie anche all'impulso del PNRR e alle politiche di rilancio istituzionale (per ultimo, il c.d. “Decreto PA”²), emergono elementi concreti: nuovi profili professionali, processi digitali, aperture alla collaborazione, e, forse il segnale più importante, una nuova fiducia da parte dei cittadini e dei lavoratori pubblici stessi. Le ricerche ci consegnano una fotografia dinamica e articolata di questa fase di rinnovamento.

Il dato che più sorprende, tra quelli emersi dall'indagine PanelPA 2025, è questo: chi lavora nella PA comincia a credere di nuovo nel proprio ruolo. **Le motivazioni crescono, il senso del lavoro pubblico si rafforza, le aspettative si fanno più consapevoli.**

Oltre il guado: la PA ritrova il senso di sé

Secondo l'indagine condotta con PanelPA, il 70% dei dipendenti pubblici intervistati ritiene che il proprio lavoro abbia un impatto positivo sulla comunità. Una quota analoga esprime soddisfazione per il proprio ruolo, pur riconoscendo che esso potrebbe essere valorizzato meglio. Solo il 24% non consiglierebbe un impiego nella PA a un amico o familiare.

¹ <https://www.forumpa.it/whitepapers/fpa-annual-report-2024/>

² D.L. 25/2025, recante disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle Pubbliche Amministrazioni, convertito, con modificazioni, dalla L. 69 del 9 maggio 2025 (pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 109 del 13 maggio 2025, S.O. n. 16).

Sono dati che vanno oltre la superficie. Dopo anni in cui l'opinione prevalente era quella di una PA ripiegata su di sé, stretta tra norme e sfiducia, emerge ora una narrazione diversa: **quella di una amministrazione che ricomincia a vedere nella propria funzione un'opportunità di trasformazione sociale.**

Soprattutto tra i più giovani sotto i 45 anni, si registra una domanda nuova: non solo sicurezza e stabilità (che restano importanti), ma **riconoscimento, impatto, partecipazione.** Questo ci dice che **la PA può tornare ad essere uno spazio di costruzione di senso**, a patto che sappia coltivare le motivazioni invece di soffocarle.

La motivazione come leva strategica: il lavoro che genera valore

Questa ritrovata fiducia si accompagna a un'altra importante trasformazione: l'aumento della consapevolezza del proprio ruolo nel generare valore pubblico. Non si tratta solo di "lavorare bene", ma di **sentirsi parte di un progetto collettivo**: una dimensione che motiva, responsabilizza e stimola.

Nelle risposte al questionario, gli intervistati parlano di senso del dovere, orgoglio professionale, desiderio di fare la differenza. Sono parole che raccontano una PA **più impegnata che rassegnata**, più orientata all'impatto che al compito.

I numeri confermano che il terreno è fertile: **c'è un'energia interna pronta a essere valorizzata**, una spinta al miglioramento che può diventare leva strategica per tutte le politiche di riforma.

Un ecosistema che evolve: più digitale, più trasparente, più connesso

Questa rinascita delle motivazioni non avviene nel vuoto. È sostenuta, e in parte resa possibile, da una serie di trasformazioni strutturali che hanno cominciato a produrre i loro effetti. La prima è la **digitalizzazione**, indicata dal 38% del campione come principale fattore di miglioramento registrato negli ultimi anni. Un dato elevato, che supera nettamente il 10% di chi la ritiene ancora un elemento critico.

Tuttavia, se si guarda al livello effettivo raggiunto, la fiducia è più cauta: **solo il 2% ritiene “ottimo” lo stato attuale della digitalizzazione**, mentre più della metà lo giudica “sufficiente” o “scarso”. È il segno di un processo importante, avviato ma incompiuto, che ha messo in moto aspettative, ma che deve ora consolidarsi in risultati visibili.

Lo stesso vale per la **comunicazione pubblica**, che migliora nei giudizi, ma resta un terreno da presidiare. Il 14,3% degli intervistati ne rileva progressi, contro un 9,1% che continua a vederla come un punto debole. Dove le amministrazioni comunicano meglio, la fiducia cresce. Dove si chiudono, la distanza torna a farsi sentire. Dati che confermano quanto mettemmo già in evidenza nel nostro *Annual Report*, in cui invitavamo le PA a non farsi semplicemente raccontare dai media tradizionali, ancora troppo spesso impostati a racconti stereotipati, ma di farsi protagoniste di un nuovo storytelling ispirato da un nuovo racconto a colori.

[La PA che si costruisce dal basso: il lavoro in team come pratica trasformativa](#)

Se la motivazione cresce, è anche perché cambiano le modalità di lavoro. Una delle innovazioni più significative emerse dall'indagine è **l'aumento del lavoro in team**, soprattutto in forma interorganizzativa (quello che viene chiamato *teaming*). Il 42% dei partecipanti dichiara di lavorare in gruppi che coinvolgono più enti o strutture, segno che la logica del *silos* sta cedendo il passo a quella della rete.

È una trasformazione culturale, prima ancora che organizzativa. La collaborazione diventa parte dell'identità professionale. Si lavora insieme per obiettivi comuni interistituzionali, spesso legati al PNRR. Questo cambia la percezione del lavoro: **non più routine, adempimento ma progetto, ampio e condiviso**.

Lì dove si lavora in gruppo, le persone si sentono più valorizzate, più ascoltate, più protagoniste. È una dinamica virtuosa che può diventare

contagiosa, se sostenuta da una leadership che promuove fiducia e autonomia.

[Le criticità ancora aperte: norme, carriere, fiducia interna](#)

Ma se il terreno delle motivazioni si fa più solido, restano ancora **nodi importanti da affrontare**. Il primo è quello della **semplificazione normativa**: il 34% degli intervistati lo segnala come principale fattore critico, e solo il 7,3% rileva miglioramenti. Le regole, spesso stratificate e incoerenti, continuano a ingessare l'azione amministrativa.

Il secondo riguarda la **valorizzazione del merito**: le risposte evidenziano ancora un ampio scollamento tra performance e riconoscimento, con oltre il 30% di giudizi negativi sul tema. Senza una gestione equa e trasparente delle carriere, la motivazione rischia di spegnersi.

Infine, la **fiducia interna**: il clima organizzativo resta debole, soprattutto nelle relazioni tra ruoli apicali e operativi. È necessario lavorare sulla leadership, sulla chiarezza degli obiettivi, sulla costruzione di ambienti psicologicamente sicuri, in cui esprimersi sia possibile senza timori.

[Il reclutamento come occasione di rinascita: numeri e profili di inPA](#)

Il terzo elemento che sta contribuendo alla rinascita della motivazione pubblica è la **stagione straordinaria di reclutamento**. Tra gennaio 2024 e aprile 2025 sono stati pubblicati bandi per l'assunzione di oltre **406.000 persone** sulla piattaforma inPA, di cui 380.000 attraverso bandi di concorsi (il resto tramite avvisi di ricerca di esperti, concorsi DFP-Formez e avvisi di mobilità). È una mobilitazione senza precedenti.

Ma non è solo una questione di numeri. È il tipo di profili ricercati che racconta il cambiamento. Oltre 130.000 posti sono per profili amministrativi e contabili, ma si segnalano anche **8.894 posizioni per profili digitali**, **17.774 per tecnici**, **2.306 per esperti giuridici** e **137.000**

per figure educative e formative. Una PA più specialistica, più multidisciplinare, più attrezzata per affrontare la complessità.

Chi entra oggi nella PA lo fa con aspettative alte. Vuole essere formato, ascoltato, coinvolto. E se queste attese verranno disattese, si rischia di perdere la scommessa. Ma se invece verranno accolte, **potrà germogliare una nuova cultura del lavoro pubblico.**

[Una PA aumentata nelle sue energie umane](#)

Il filo rosso che unisce tutti questi dati è uno solo: **la PA si sta aumentando dall'interno.** Non solo attraverso investimenti e tecnologie, ma soprattutto grazie a una ritrovata motivazione delle persone. Il senso del lavoro pubblico – per anni messo in crisi da sfiducia, rigidità, narrative tossiche – torna a essere motore del cambiamento.

La PA che emerge da questa indagine non è ancora quella ideale. Ma è **una PA che ci crede di nuovo**, che vuole apprendere, collaborare, contribuire. È una PA che ha bisogno di essere ascoltata, accompagnata, messa in condizione di agire. E se riuscirà a rafforzare le proprie motivazioni, sarà capace anche di trasformarsi.

In questo senso, la riflessione del sociologo tedesco Hartmut Rosa si rivela particolarmente illuminante. Rosa ci ricorda che le istituzioni non vivono solo di regolazione e controllo, ma di risonanza: di capacità di rispondere e farsi rispondere, di generare connessioni significative tra le persone e i sistemi. Una PA motivata è una PA che risuona con il mondo che cambia, che entra in relazione viva con cittadini, territori, collettività. Dove c'è risonanza, c'è fiducia. E dove c'è fiducia, c'è futuro.

Per questo il passaggio che stiamo vivendo va letto con attenzione: **non è solo una transizione organizzativa, ma un cambiamento culturale profondo.** Dal guado all'azione, dalla sopravvivenza alla progettualità, dalla difesa all'apertura. E il ponte che si costruisce oggi, pezzo dopo pezzo, è fatto di fiducia, senso, responsabilità.

PanelPA 2025: dettaglio dei risultati

Le pagine che seguono illustrano i risultati dell'indagine condotta attraverso il PanelPA di aprile 2025 per sondare le opinioni di dipendenti pubblici e operatori del settore sui cambiamenti in atto nelle amministrazioni italiane.

Il Panel è stato concepito e articolato in tre specifiche sezioni tematiche:

- una prima parte, che ha raccolto i **pareri sui risultati raggiunti dalla PA** nel suo complesso nell'arco degli ultimi anni, con particolare attenzione ai temi della trasformazione digitale e dell'attrattività dell'amministrazione come datore di lavoro;
- una seconda parte tesa a far emergere la **percezione dei dipendenti pubblici** circa il loro ruolo di *civil servant* e la cultura organizzativa prevalente nei loro enti di appartenenza;
- una terza parte, che raccoglie opinioni e valutazioni riguardanti le **strategie di rafforzamento del capitale umano**, con particolare riferimento all'impatto dell'intelligenza artificiale generativa nel pubblico impiego.

[Il percorso di crescita della Pubblica Amministrazione: risultati raggiunti e sfide da affrontare](#)

La prima sezione del questionario si è aperta con una domanda volta a rilevare il giudizio di tutti i componenti del Panel sui cambiamenti percepiti nell'attività della Pubblica Amministrazione nell'ultimo triennio.

Nel complesso, il 45% degli intervistati concorda nell'aver percepito miglioramenti, con una percentuale che risulta particolarmente elevata tra coloro che non lavorano nel settore pubblico, dove raggiunge il 54% (grafico 1).

Sono invece solo il 18% coloro che ritengono che negli ultimi tre anni si siano registrati dei passi indietro, e questa quota scende all'11% tra i non addetti al comparto pubblico.

Indipendentemente dalle percezioni, relativamente meno favorevoli, espresse da chi opera al suo interno, già da queste prime distribuzioni emerge un quadro positivo dell'evoluzione della Pubblica Amministrazione nel recente passato.

Tale configurazione assume una dimensione piuttosto evidente quando si mettono a confronto le incidenze di coloro che registrano miglioramenti rispetto a chi, invece, segnala peggioramenti.

In particolare, tra i dipendenti pubblici, i giudizi positivi risultano più del doppio rispetto a quelli negativi.

Va però considerato anche che i dipendenti del Sistema Sanitario Nazionale esprimono un quadro molto meno favorevole rispetto a tutti gli altri dipendenti delle amministrazioni centrali e locali e del sistema dell'istruzione e della ricerca.

Grafico 1: Giudizi sui cambiamenti percepiti nell'attività della Pubblica Amministrazione negli ultimi tre anni



Elementi di base del miglioramento e fattori ancora critici

A seguire e per approfondire meglio le opinioni e le percezioni sono state poste due domande distinte rivolte direttamente ai dipendenti del comparto pubblico distinguendo tra chi aveva registrato un percorso di miglioramento e tutti gli altri.

Ai primi è stato chiesto di indicare i principali elementi positivi che ne caratterizzano tale evoluzione. Coloro, che, invece, hanno dichiarato di non aver individuato miglioramenti significativi, sono stati invitati a segnalare i fattori critici ancora presenti, sui quali è necessario intervenire con azioni concrete di miglioramento.

I dati raccolti sono stati successivamente analizzati, calcolando le percentuali delle singole segnalazioni – positive o negative che fossero – sul totale dei rispondenti alle due domande.

In tal modo è **possibile delineare una mappa percettiva dei punti di forza e debolezza** che contraddistinguono l'assetto operativo attuale della Pubblica Amministrazione dalla prospettiva di chi vi lavora all'interno.

Il grafico 2 che illustra i risultati ottenuti, anche in base al “*saldo di opinioni*” come differenza tra indicazioni positive e negative, rende evidente la percezione largamente diffusa e positiva dei risultati ottenuti nel percorso di potenziamento e diffusione delle applicazioni e soluzioni **di digitalizzazione**.

Questo aspetto viene considerato dal 38% dei componenti del PanelPA un elemento guida del miglioramento mentre il 10% lo segnala come fattore ancora critico. Il quadro che emerge è quindi positivo ma, allo stesso tempo, indicativo di un impegno ancora in corso e necessario.

Non va qui dimenticato di considerare che siamo di fronte a un processo di medio periodo, avviato già precedentemente al periodo pandemico e ulteriormente rafforzato nella successiva fase, ancora in atto e sostenuta attualmente anche dai progetti del PNRR.

Un altro aspetto che registra un saldo positivo è la **comunicazione pubblica** verso i cittadini, vista come elemento positivo dal 14,3% del Panel, contro un 9,1% che la considera un fattore critico.

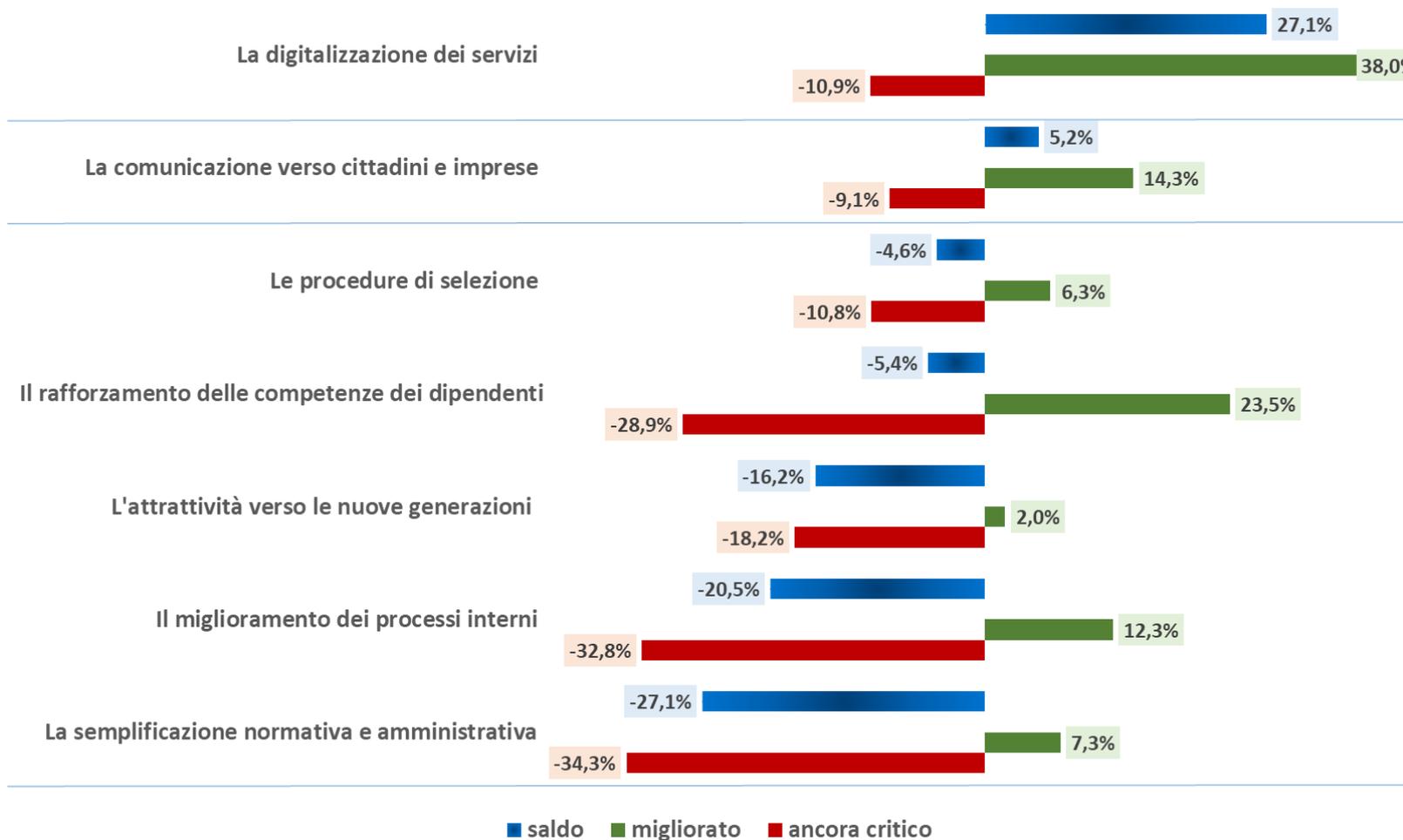
Sul versante dei punti di debolezza e sulle priorità di intervento l'ambito della **semplificazione normativa e amministrativa** è quello che ottiene il saldo negativo di maggiore intensità con oltre il 34% di indicazioni negative e soltanto il 7,3% di opinioni che lo segnalano come elemento migliorato.

Un altro fattore estremamente critico, strettamente legato a quanto già evidenziato, riguarda la necessità di **ripensare e riorganizzare i processi interni** all'organizzazione.

Va qui considerato che questo indispensabile rinnovamento viene spesso rallentato, e talvolta addirittura bloccato, dalla necessità di affrontare emergenze interpretative causate da interventi normativi che risultano frequenti, incoerenti e contraddittori.

Un'ultima e significativa annotazione va dedicata ai valori espressi riguardo al tema **del potenziamento delle competenze dei dipendenti** che presenta una forte polarizzazione tra giudizi positivi (23,5%) e negativi (28,9%). Di fronte a tale situazione assume quindi notevole importanza la capacità delle organizzazioni di pianificare e realizzare un'offerta di aggiornamento e formazione articolata e mirata sulle specifiche esigenze dei ruoli e delle figure professionali alle quali viene proposta.

Grafico 2: Saldi di opinione relativi a elementi migliorati vs. ancora critici (dati % su totale rispondenti)



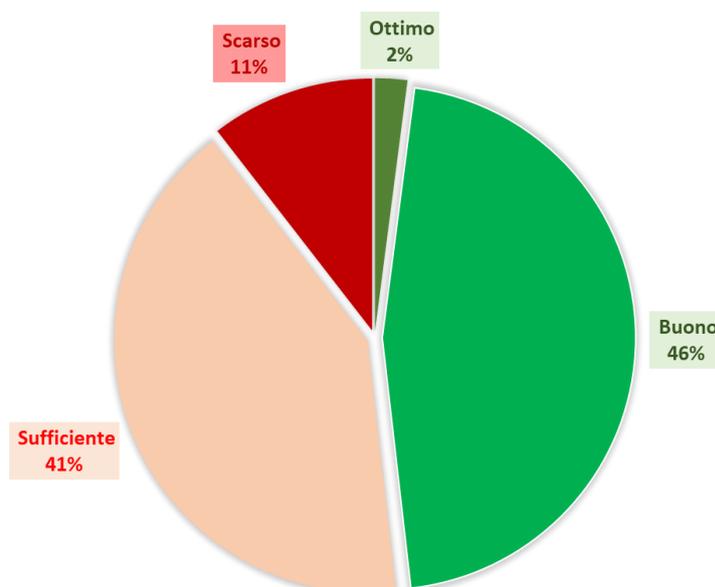
Giudizi sulla digitalizzazione

Anche se, come appena visto, l'opinione largamente diffusa riconosce nello sviluppo della digitalizzazione il fattore di guida del processo di miglioramento della PA, il giudizio successivo sull'attuale stato dell'arte, evidenzia anche la necessità di proseguire e intensificare gli sforzi su questo terreno.

Gli intervistati infatti si dividono tra chi considera l'attuale livello raggiunto "ottimo" o "buono" (nel complesso il 48%) e chi invece ritiene che sia "sufficiente" o "scarso" (il restante 52%) e, in particolare, solo il 2% ritiene ottimale il livello raggiunto (grafico 3).

Va qui, inoltre, segnalato che dalla distribuzione dei giudizi in base all'ente di appartenenza emerge un giudizio di significativa inadeguatezza espresso da dipendenti delle strutture del Sistema Sanitario Nazionale che, solo nel 33%, considerano l'attuale livello "buono" e sono esattamente due terzi quelli che lo giudicano sufficiente o scarso.

Grafico 3: Giudizi sul livello attuale della digitalizzazione nella Pubblica Amministrazione



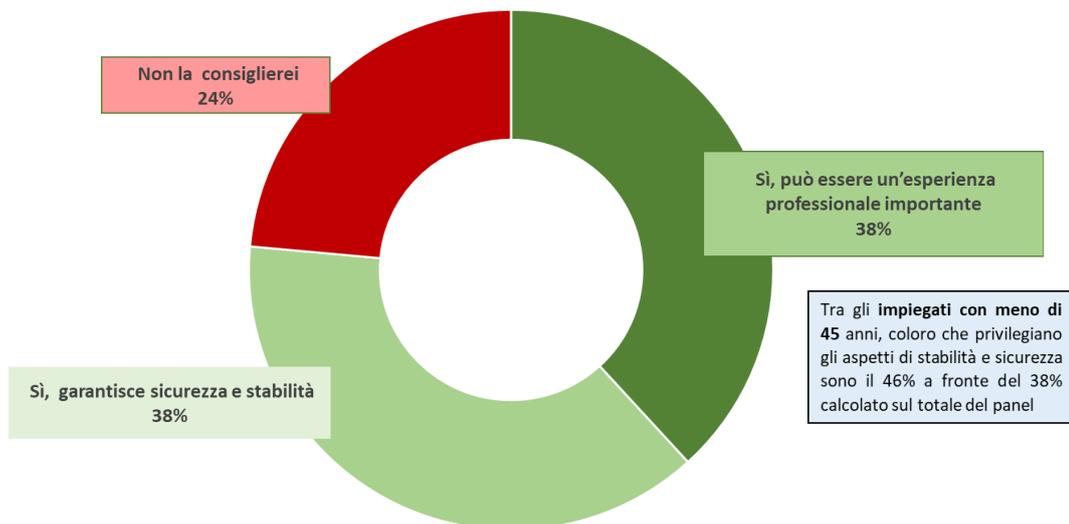
Percezioni e giudizi e organizzazione del lavoro nella pubblica amministrazione

Il quadro che emerge dalle risposte alla successiva sezione del questionario dedicata a valutare le percezioni e i giudizi sul valore e la soddisfazione dell'impiego nella Pubblica Amministrazione può essere considerato rassicurante.

In primo luogo va sottolineato che soltanto il 24% non consiglierebbe a un amico o parente di lavorare nella Pubblica Amministrazione.

Coloro che lo consiglierebbero si ripartiscono equamente tra chi tende a valorizzare gli aspetti di crescita professionale (38%) e chi ne privilegia i fattori di stabilità e sicurezza (38%).

Grafico 4: Consiglieresti oggi a un amico o familiare un impiego nella pubblica amministrazione?



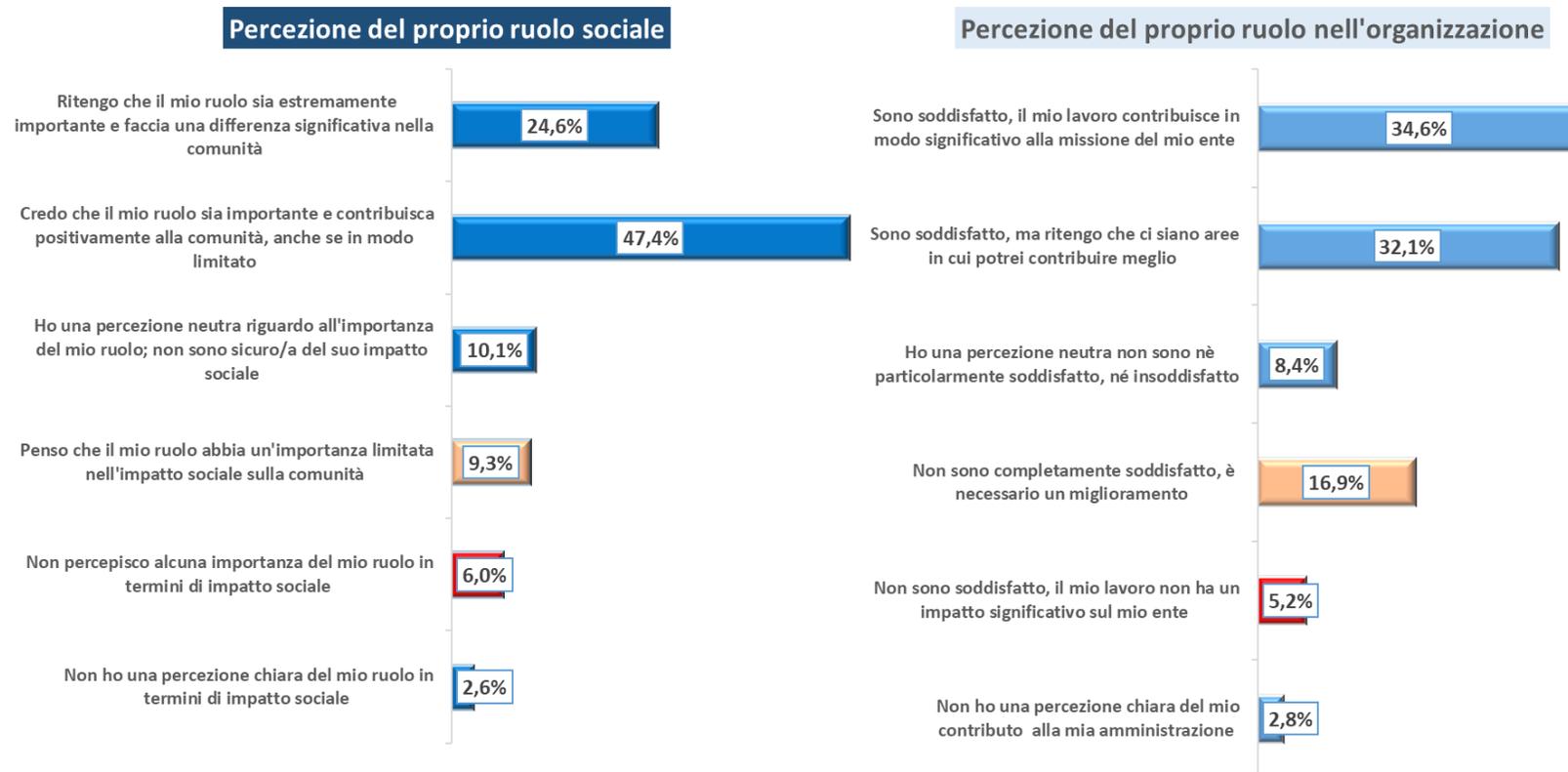
In questo contesto vanno anche considerate alcune interessanti differenze per genere e fasce di età dalle quali risulta una maggiore propensione da parte dei più giovani e dalle donne nel privilegiare gli aspetti di sicurezza e stabilità che caratterizzano l'impiego nel settore pubblico. Tale risultato deve però essere letto alla luce delle notevoli difficoltà che incontrano i giovani nel nostro Paese ad accedere a

impieghi nei settori privati e nelle professioni capaci di garantire nel breve e medio periodo livelli retributivi tali da conseguire stabilità e indipendenza economica dalla famiglia di origine.

Considerando poi le valutazioni sugli effetti del proprio lavoro, sia a livello sociale che all'interno della propria organizzazione, risultano evidenti una diffusa considerazione positiva e un apprezzabile livello di soddisfazione personale.

Infatti, circa sette intervistati su dieci esprimono un giudizio positivo sul proprio contributo nella comunità pur riconoscendone, anche, dei limiti e due terzi dei componenti del panel si dichiarano soddisfatti del proprio ruolo anche se, tra questi, esiste una proporzione significativa (32,1%) di chi ritiene che possa essere valorizzato meglio.

Grafico 5: Percezioni e giudizi espressi in merito all’impatto del proprio ruolo nel contesto sociale e nell’organizzazione

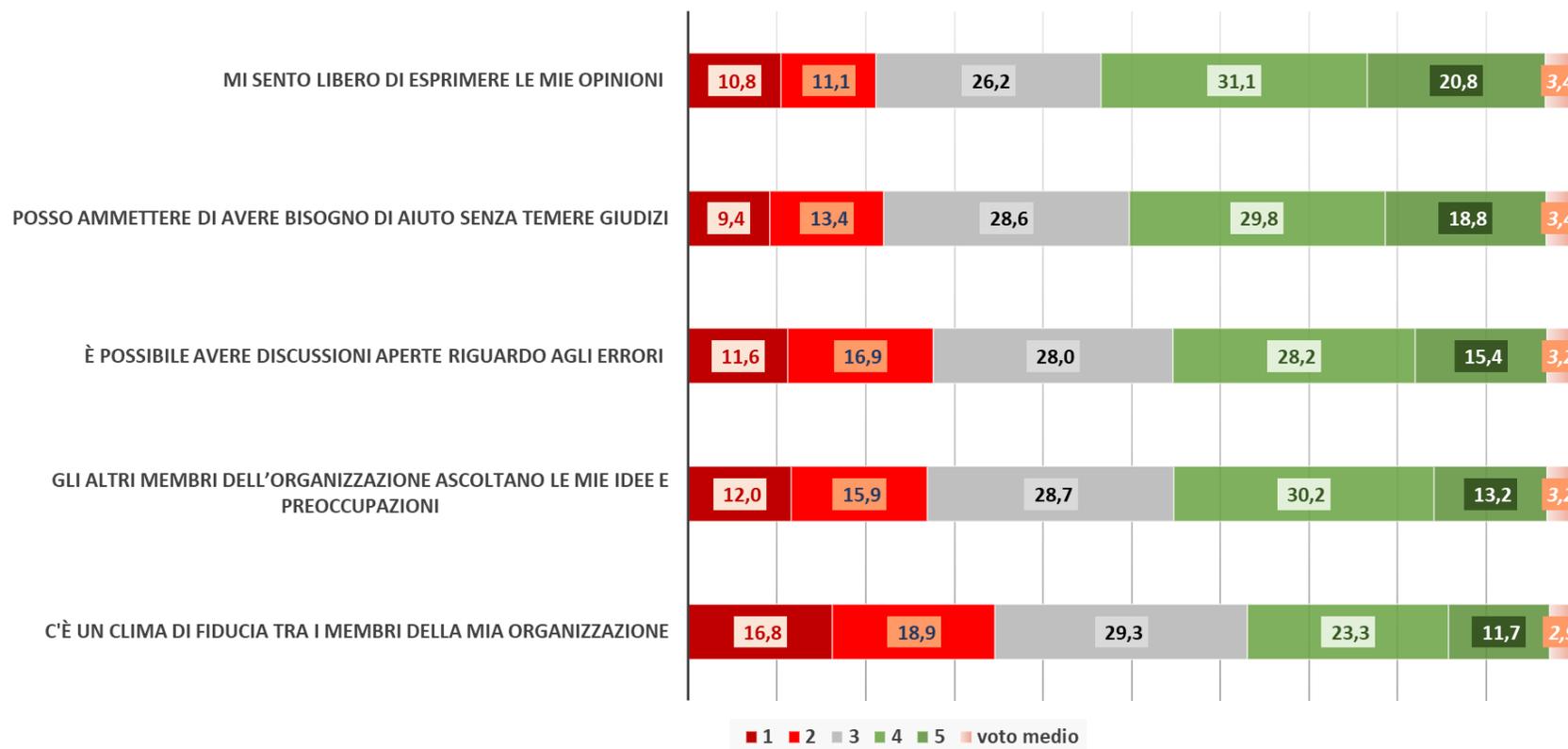


Per quanto riguarda, poi, i giudizi più dettagliati relativi a vari fattori relazionali che influenzano la qualità e la soddisfazione personale nella vita lavorativa, emerge complessivamente una percezione positiva di rassicurazione e di relativa libertà.

In particolare, per tutti gli aspetti valutati, i punteggi positivi (voti 4 e 5 su una scala da 1 a 5) superano nettamente quelli negativi. L'unica eccezione riguarda il clima di fiducia all'interno dell'organizzazione, che riceve un punteggio medio leggermente inferiore alla soglia di 3 e comunque più basso rispetto agli altri indicatori.

Va inoltre evidenziato che oltre la metà degli intervistati dichiara un grado di accordo superiore a 3 in merito alla percezione di *“sentirsi liberi di esprimere le proprie opinioni”*.

Grafico 6: Grado di accordo (scala 1-5) su alcune affermazioni riguardanti la qualità delle relazioni sul lavoro (valori percentuali e giudizio medio)



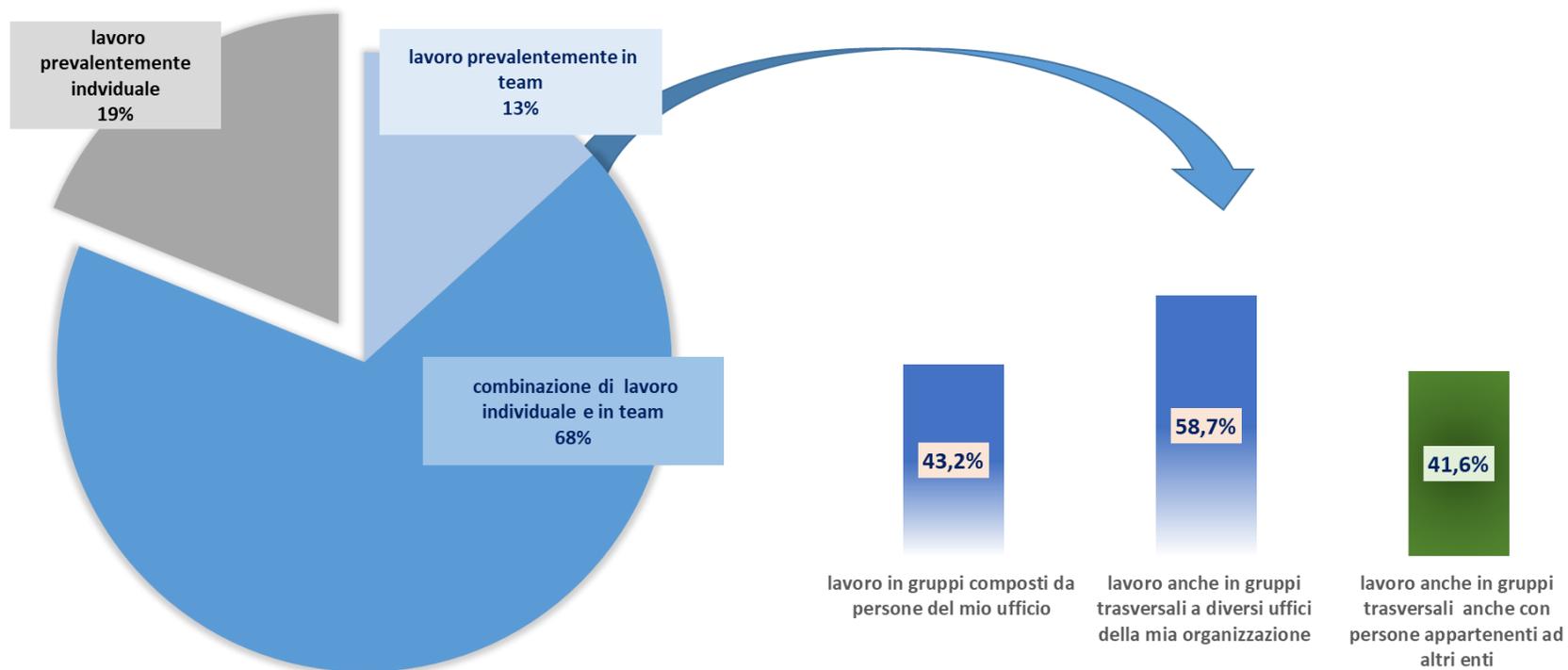
L'organizzazione del lavoro e la diffusione del lavoro in team

Per quanto attiene alla diffusione del lavoro in team, in diverse modalità e combinazioni, si può affermare che questa condizione sia ormai ampiamente diffusa e consolidata. Allo stesso tempo, però, va segnalata l'esistenza di una porzione, minoritaria ma ancora significativa, di persone che dichiarano di lavorare prevalentemente da sole (sono il 19%) con una maggiore sovra rappresentazione tra le funzioni più tecniche (in queste posizioni le persone che lavorano in questa condizione sono il 25%).

E' inoltre particolarmente notevole e rappresenta una relativa novità la significativa diffusione, tra chi lavora in team, di modalità di collaborazione inter organizzativa che viene indicata dal 42% e che può essere determinata dall'ampio coinvolgimento delle Pubbliche Amministrazioni nella realizzazione dei progetti connessi al PNRR che, per loro natura, coinvolgono più soggetti appartenenti a settori e organizzazioni, magari contigui, ma, comunque, differenti.

Tale circostanza, se consolidata e sostenuta anche successivamente alla conclusione del Piano, può configurarsi come uno strumento fondamentale di guida dell'innovazione organizzativa. Si tratta di una risorsa che può contribuire al superamento di molti limiti nell'azione della Pubblica Amministrazione ascrivibili proprio alla carenza di coordinamento e collaborazione tra i suoi diversi livelli e articolazioni.

Grafico 7: Diffusione e modalità del lavoro in team



I giudizi di dettaglio sul clima organizzativo

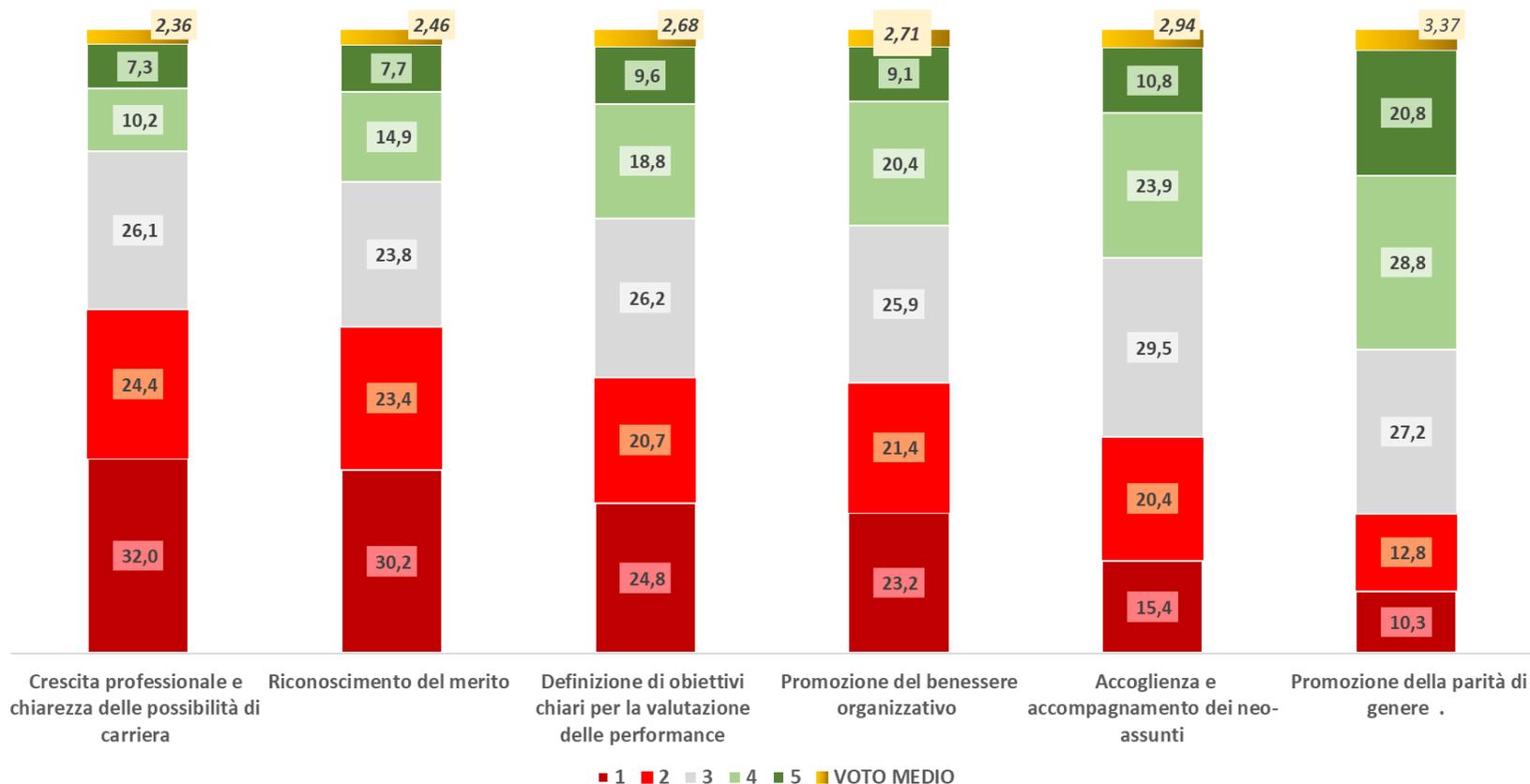
Le valutazioni espresse in merito a una serie di elementi caratteristici del clima organizzativo generale arricchisce il quadro di dettaglio delle percezioni e dei giudizi sulla qualità del proprio ambiente di lavoro espressi dai componenti del Panel.

Innanzitutto occorre precisare che, su questa complessa articolazione di fattori, emergono e, in parte si confermano, sia luci che, soprattutto, ombre.

In particolare va segnalato che soltanto nel caso dell'impegno sulla promozione della parità di genere i giudizi positivi (voti 4 e 5) superano quelli negativi (voti 1 e 2) e che risultano particolarmente critiche le risposte relative a riconoscimento del merito e, soprattutto, alla crescita professionale e chiarezza delle prospettive di carriera: in entrambi i casi lo scarto tra giudizi negativi e positivi è superiore al 31%.

Per quanto riguarda gli altri items considerati risultano in equilibrio i giudizi positivi e negativi riguardanti l'accoglienza e inserimento dei neoassunti mentre, per quanto attiene alla promozione del benessere organizzativo e alla definizione degli obiettivi per le valutazioni delle performance, i giudizi negativi superano quelli positivi rispettivamente del 15% e del 17%.

Grafico 8: Distribuzioni percentuali e punteggi medi dei giudizi (scala 1-5) sullo stato dell'arte nella Pubblica Amministrazione riguarda agli aspetti caratteristici dell'organizzazione lavorativa e professionale.



Formazione, aggiornamento professionale e impatto dell'Intelligenza Artificiale

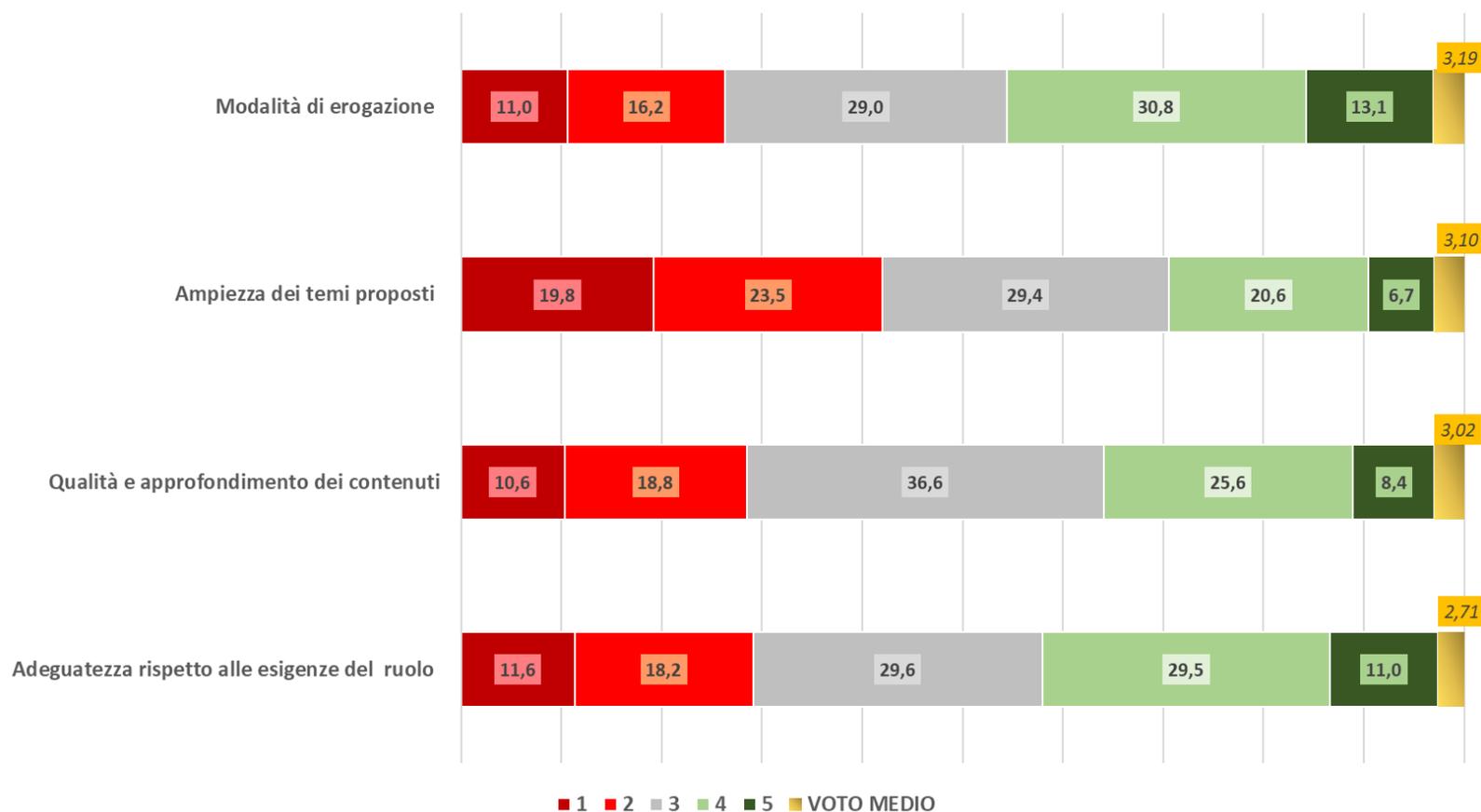
La sezione conclusiva del questionario si è focalizzata su due importanti aspetti - la formazione professionale e la diffusione dell'Intelligenza Artificiale - la cui incidenza sulle organizzazioni e sul lavoro pubblico è destinata a crescere progressivamente in maniera significativa.

Sul primo ambito *la modalità di erogazione* degli interventi formativi è l'item che raccoglie il maggior grado di apprezzamento con un voto medio pari a 3,19 e una proporzione di giudizi positivi superiore a quella dei negativi.

Scorrendo la graduatoria dei giudizi sulle caratteristiche e la qualità percepita della formazione professionale *l'ampiezza dei temi proposti* si colloca al secondo posto con un voto medio pari a 3,1; anche in questo caso con percentuali positive superiori a quelle negative. Al terzo posto si assesta, con un punteggio pari a 3,02, *la qualità e l'approfondimento dei contenuti*.

Sono invece negativi i giudizi *sull'adeguatezza della proposta formativa rispetto alle esigenze connesse al ruolo* dei partecipanti. Questo risultato potrebbe giustificare la polarizzazione delle valutazioni, relative al grado di miglioramento o criticità sul rafforzamento delle competenze, che è emerso nelle risposte alle domande iniziali del questionario e precedentemente già segnalato.

Grafico 9: Distribuzioni percentuali e valori medi dei giudizi (scala 1-5) relativi ad aspetti caratteristici della formazione



Infine le percezioni e valutazioni sugli impatti dell'Intelligenza Artificiale confermano le aspettative positive registrate nel 2024 nell'ambito di altre indagini³. Anche in questa nuova rilevazione i giudizi di accordo sulle affermazioni proposte che delineano un impatto positivo delle applicazioni AI sul proprio lavoro superano decisamente quelli assegnati alle affermazioni che delineano criticità e impatti negativi.

In particolare, va sottolineato da un lato l'elevato grado di apprezzamento per l'affermazione *"incrementa la mia produttività"* che ottiene un punteggio pari a 2,57 e il 47,1% di intervistati che si dichiarano molto o abbastanza d'accordo mentre, dall'altro, una distribuzione decisamente limitata (di poco superiore al 13%) di preoccupazioni rispetto al fatto che tali applicazioni comportino il rischio di obsolescenza della propria professionalità.

Va altresì considerato con la dovuta attenzione quel 26,5% di intervistati che ritengono, però, necessario uno sforzo nella direzione dell'adeguamento delle proprie competenze per poter gestire al meglio le opportunità derivanti da questo fondamentale terreno di innovazione.

Considerazioni conclusive

In estrema sintesi e in conclusione i componenti del PanelPA delineano un quadro complessivamente positivo riguardo all'evoluzione della Pubblica Amministrazione negli ultimi anni, con una percezione diffusa di miglioramento, in particolare nell'ambito della digitalizzazione e della comunicazione pubblica.

Permangono, comunque anche alcune criticità significative, soprattutto legate alla complessità normativa e alla necessità di un rinnovamento dei processi interni, spesso ostacolato da normative poco chiare e contraddittorie. È inoltre emersa una forte

³ Si segnala, in particolare, l'indagine FPA **"Intelligenza artificiale e PA: l'opinione dei dipendenti pubblici"**, marzo 2024, disponibile qui: <https://www.forumpa.it/pa-digitale/lintelligenza-artificiale-entra-nella-pa-e-utile-per-il-77-dei-dipendenti-pubblici-solo-l8-teme-di-perdere-il-lavoro/>

polarizzazione nelle valutazioni riguardanti il potenziamento delle competenze, che sottolinea l'importanza di investire in formazione mirata e adeguata alle esigenze specifiche dei ruoli.

Si conferma l'importanza crescente del lavoro in team, con una rilevante diffusione di modalità di collaborazione interorganizzativa, favorita anche dai progetti legati al PNRR, che rappresentano un'opportunità strategica per superare i limiti storici della Pubblica Amministrazione in termini di coordinamento e integrazione. Allo stesso tempo, resta significativa una quota di dipendenti che lavorano prevalentemente in modo isolato, soprattutto nelle funzioni tecniche, segnalando spazi di miglioramento nell'organizzazione del lavoro.

Le percezioni positive riguardo all'impatto sociale del proprio lavoro e alla qualità delle relazioni interne indicano un clima di lavoro che, pur con alcune ombre, offre elementi diassicurazione e motivazione. Infine, i giudizi favorevoli sull'intelligenza artificiale confermano le aspettative di innovazione, pur evidenziando la necessità di un aggiornamento continuo delle competenze.

Grafico 10: Distribuzioni percentuali e valori medi del grado di accordo riguardo ad affermazioni positive (scala 1-4) sull'impatto dell'Intelligenza Artificiale

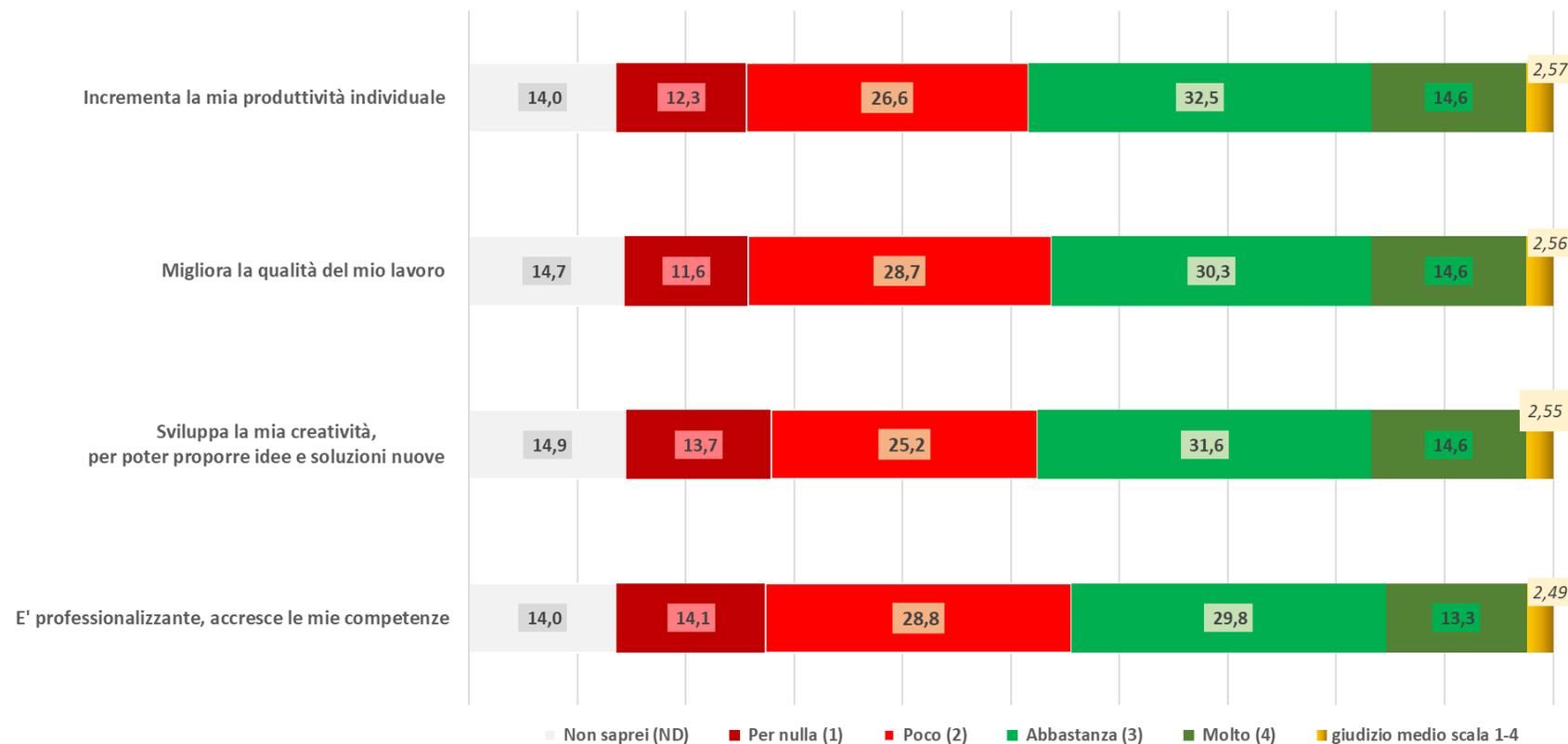
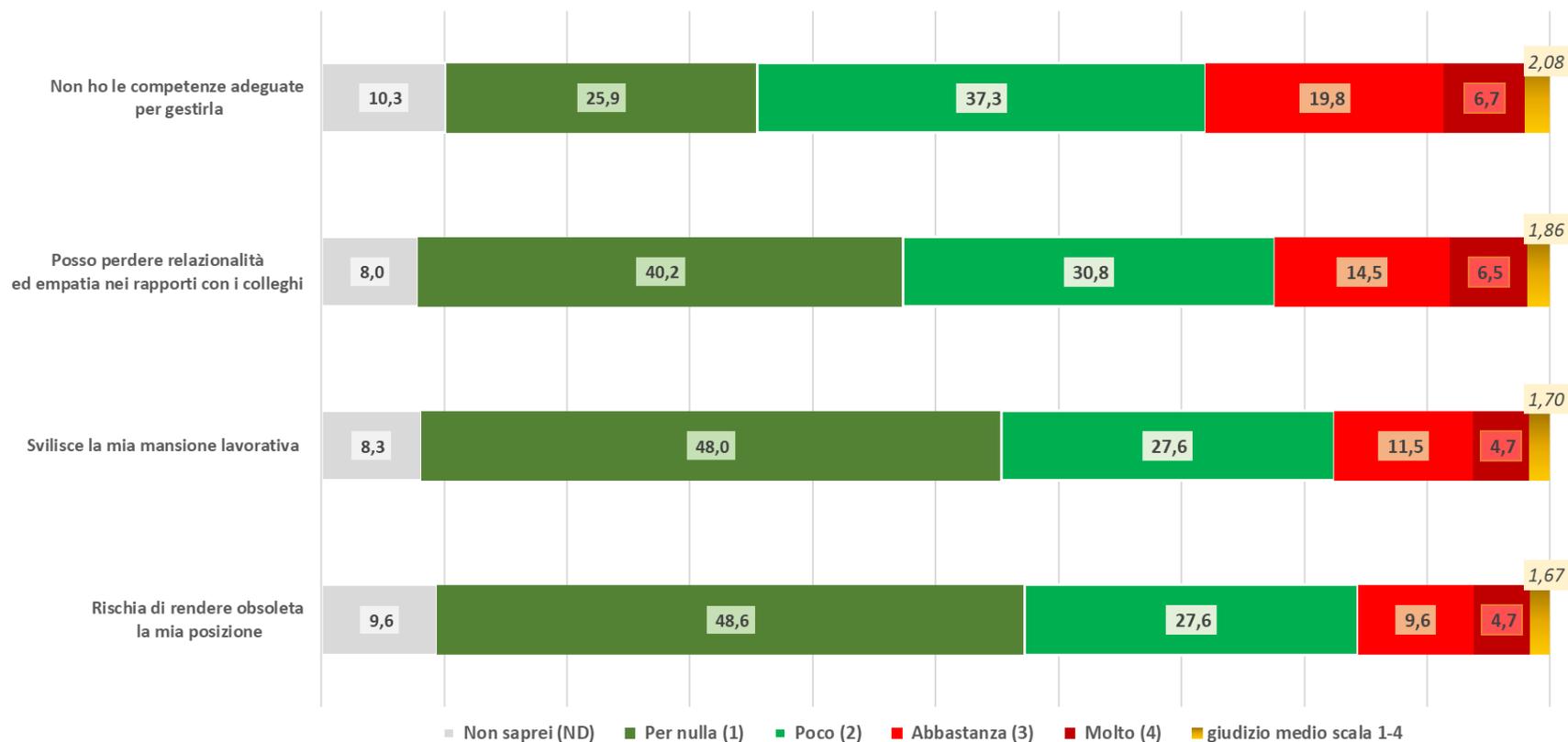


Grafico 11: Distribuzioni percentuali e valori medi del grado di accordo riguarda ad affermazioni negative (scala 1-4) sull’impatto dell’Intelligenza Artificiale



Appendice: campione d'indagine

L'indagine è stata condotta presso la community di FPA attraverso un questionario on line al quale hanno risposto **1.042 persone**, che nell'83% dei casi sono dipendenti nel settore pubblico.

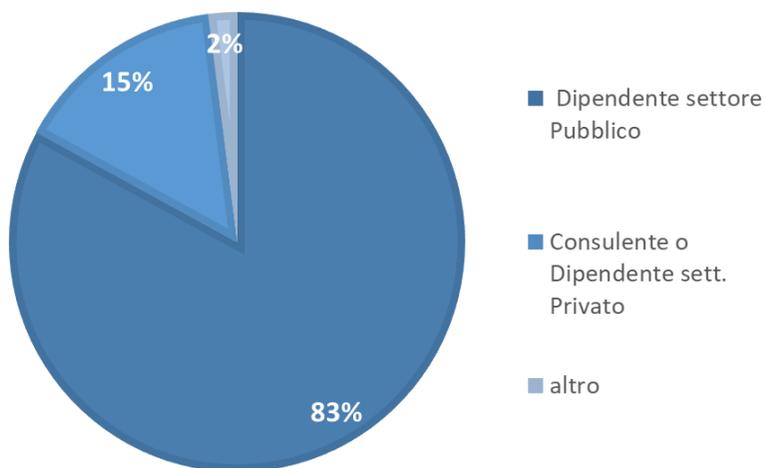
Considerando esclusivamente l'insieme degli **864 dipendenti del settore pubblico** e guardando alla composizione per genere e classi di età dei rispondenti si registra una lieve sovra rappresentazione di donne e una, più consistente, di persone con 45 e più anni rispetto all'universo dei dipendenti pubblici.

Va altresì segnalato che il Panel degli intervistati presenta una forte prevalenza persone possesso di titoli di accademici di secondo livello o superiori.

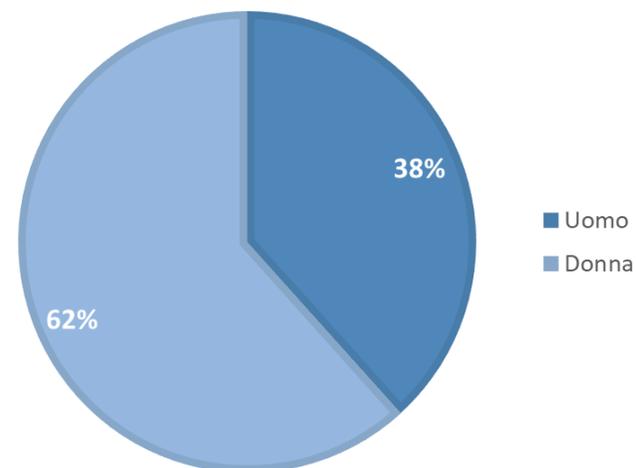
A completare la configurazione delle caratteristiche del panel dei rispondenti la distribuzione per profilo professionale e per ente di appartenenza che nel 75% dei casi è composto da dirigenti (21%) e funzionari (54%) e da una prevalenza di dipendenti di Amministrazioni Centrali, Regionali e Locali che complessivamente costituiscono poco meno di due terzi del Panel.

COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

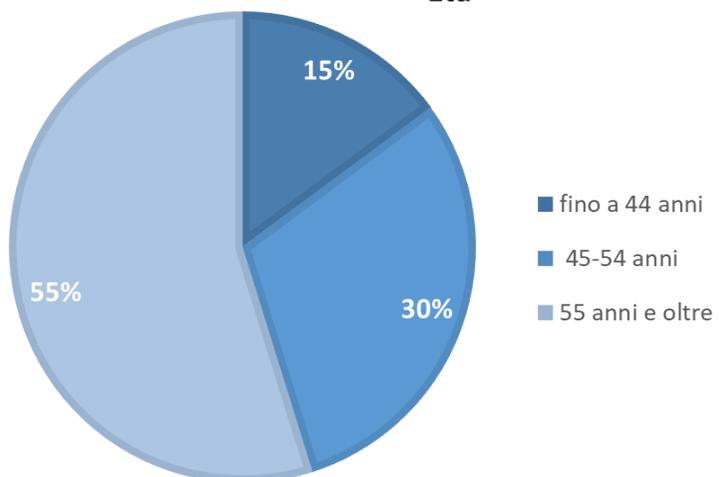
Settore di occupazione/attività



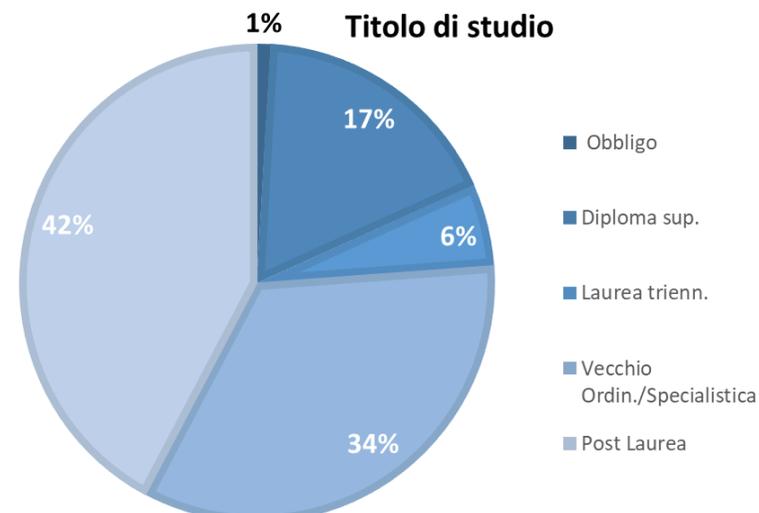
Genere



Età

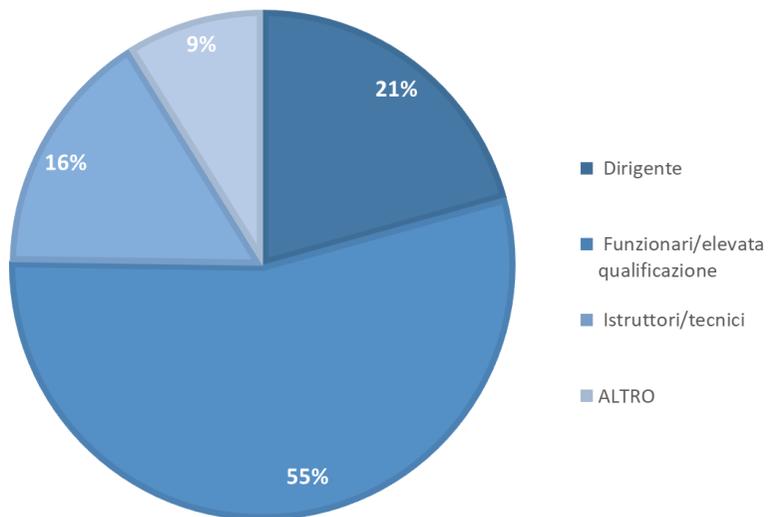


Titolo di studio

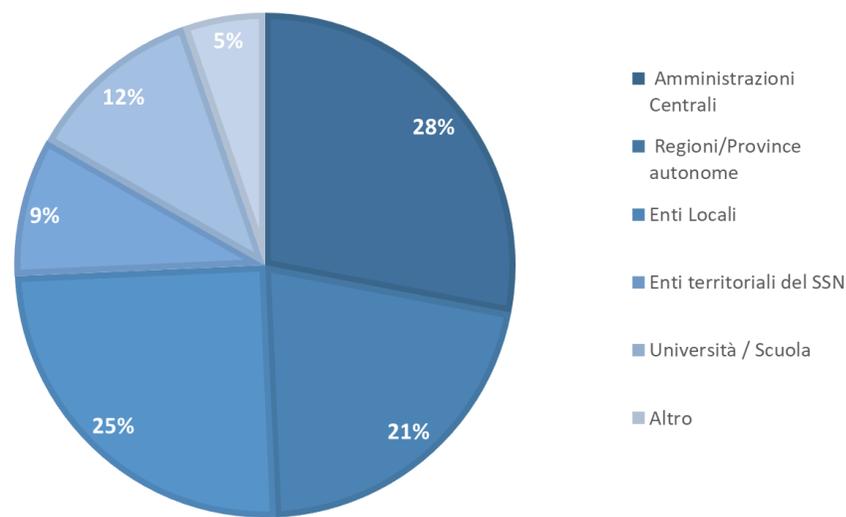


COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE (SOLO DIPENDENTI PUBBLICI)

Posizione professionale



Tipo PA di appartenenza



Reclutamento: i dati delle procedure di InPA

In questo breve focus vengono illustrati i dati relativi alle procedure concorsuali pubblicati sul portale InPA negli ultimi 15 mesi.

Secondo i dati forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Tabella 1), tra gennaio 2024 e la metà di aprile 2025 sono state pubblicati bandi e avvisi per il reclutamento di un totale di **406.793 posizioni**, la stragrande maggioranza delle quali (352.402) da assumere attraverso bandi di concorso. I restanti posti messi a bando si riferiscono a concorsi gestiti dallo stesso DFP insieme a Formez PA (11.637), avvisi di mobilità (10.466) e avvisi per la ricerca di esperti (4.648).

La maggior parte dei posti messi a bando (54%) riguarda procedure di reclutamento espletate da enti centrali, per oltre 219.000 figure ricercate (tabella 2). Sono invece oltre 186.000 le posizioni inerenti le procedure avviate dagli enti locali (comprese le strutture del comparto sanitario), di cui poco meno di 23.000 da parte dei Comuni.

Tra i profili maggiormente ricercati attraverso gli avvisi pubblicati su InPA emergono quelli più “tradizionali”, quali quello “amministrativo-contabile” (132.890) e quello “educativo-formativo” nel comparto scolastico e universitario (137.225). Tuttavia, i numeri mostrano una crescente attenzione anche per profili tecnico-specialistici come quelli inerenti la trasformazione digitale (8.894).

Tabella 1: Posizioni per "categoria di procedura" Periodo: gennaio 2025 – 15 aprile 2024	2024	2025*	Totale
Totale	347.978	58.815	406.793
<i>Bandi di concorso pubblicati</i>	<i>325.402</i>	<i>54.640</i>	<i>380.042</i>
<i>Avvisi ricerca esperti pubblicati</i>	<i>3.848</i>	<i>800</i>	<i>4.648</i>
<i>Bandi concorsi dfp – formez pa pubblicati</i>	<i>11.412</i>	<i>225</i>	<i>11.637</i>
<i>Avvisi di mobilità pubblicati</i>	<i>7.316</i>	<i>3.150</i>	<i>10.466</i>

Fonte: InPA - Dipartimento Funzione Pubblica (DFP)

Tabella 2: Posizioni per “tipologie di enti pubblici”

Periodo: gennaio 2025 – 15 aprile 2024

	Totale	PA Centrali	PA Locali	Regione	Provincia	Comune	Sanitari	Altro
Totale	406.793	219.911	186.882	1.514	2.8	22.964	2.357	157.247
<i>Bandi di concorso pubblicati</i>	<i>380.042</i>	<i>204.713</i>	<i>175.329</i>	<i>836</i>	<i>2.403</i>	<i>15.117</i>	<i>1.800</i>	<i>155.173</i>
<i>Avvisi ricerca esperti pubblicati</i>	<i>4.648</i>	<i>1.762</i>	<i>2.886</i>	<i>395</i>	<i>111</i>	<i>1,546</i>	<i>86</i>	<i>748</i>
<i>Bandi concorsi dfp – formez pa pubblicati</i>	<i>11.637</i>	<i>11.504</i>	<i>133</i>	<i>8</i>	<i>-</i>	<i>125</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Avvisi di mobilità pubblicati</i>	<i>10.466</i>	<i>1.932</i>	<i>8.534</i>	<i>275</i>	<i>286</i>	<i>6.176</i>	<i>471</i>	<i>1.326</i>

Fonte: InPA - Dipartimento Funzione Pubblica (DFP)

Tabella 3: Posizioni per “tipologie di profili professionali”

Periodo: gennaio 2025 – 15 aprile 2024

Profili	2024	2025	Totale complessivo
Profili Amministrativi e Contabili	100.491	32.399	132.890
Collaboratore Amministrativo	5.599	351	5.950
Dirigente Amministrativo	175	25	200
Esperto in contabilità e fiscalità	88	3	91
Funzionario Amministrativo	2.181	173	2.354
Funzionario Contabile	1.383	275	1.658
Istruttore Amministrativo	91.065	31.572	122.637
Profili di Sicurezza e Polizia	9.602	6.201	15.803
Agente di Polizia Locale	7.939	3.787	11.726
Istruttore di Polizia Locale	1.663	2.414	4.077
Profili Direzionali e di Alta Qualificazione	14.754	1.662	16.416
Dirigente di Settore	11.428	414	11.842
Esperto ad Alta Qualificazione	290	165	455
Profilo dell'Area delle Elevate Professionalità	3.036	1.083	4.119
Profili Educativi e Formativi	123.326	13.899	137.225
Docente di I fascia	43.748	10.248	53.996
Docente di scuola secondaria (comune e sostegno)	79.570	3.651	83.221
Docente Universitario/Accademico	3		3
Formatore Esperto	5		5
Profili Giuridici e di Supporto Legale	1.866	440	2.306
Esperto in diritto amministrativo	1.475	355	1.830
Funzionario Avvocato	75	8	83
Membro di commissione esaminatrice	316	77	393
Profili Informatici e Digitali	7.723	1.171	8.894
Esperto in tecnologie informatiche per la PA	4.728	793	5.521
Istruttore dei Servizi Informativi	2.995	378	3.373

Profili	2024	2025	Totale complessivo
Profili Sanitari e Socio-Assistenziali	3.502	926	4.428
Dirigente Medico – Endocrinologia		3	3
Dirigente Medico – Psichiatria	877	320	1.197
Operatore Socio Sanitario (OSS)	2.625	603	3.228
Profili Tecnici	15.790	1.984	17.774
Dirigente Tecnico	1.134	194	1.328
Funzionario Tecnico	6.021	712	6.733
Istruttore Tecnico	7.833	824	8.657
Operaio Specializzato – Settore Agrario/Idraulico	403	81	484
Operaio Tecnico-Manutentivo	399	173	572
Profili Trasversali o Settoriali	564	133	697
Collaboratore Amministrativo Universitario (VII livello)	352	83	435
Profilo Settore Demografico	212	50	262
non specificato	70.360		70.360
non specificato	70.360		70.360
Totale complessivo	347.978	58.815	406.793